

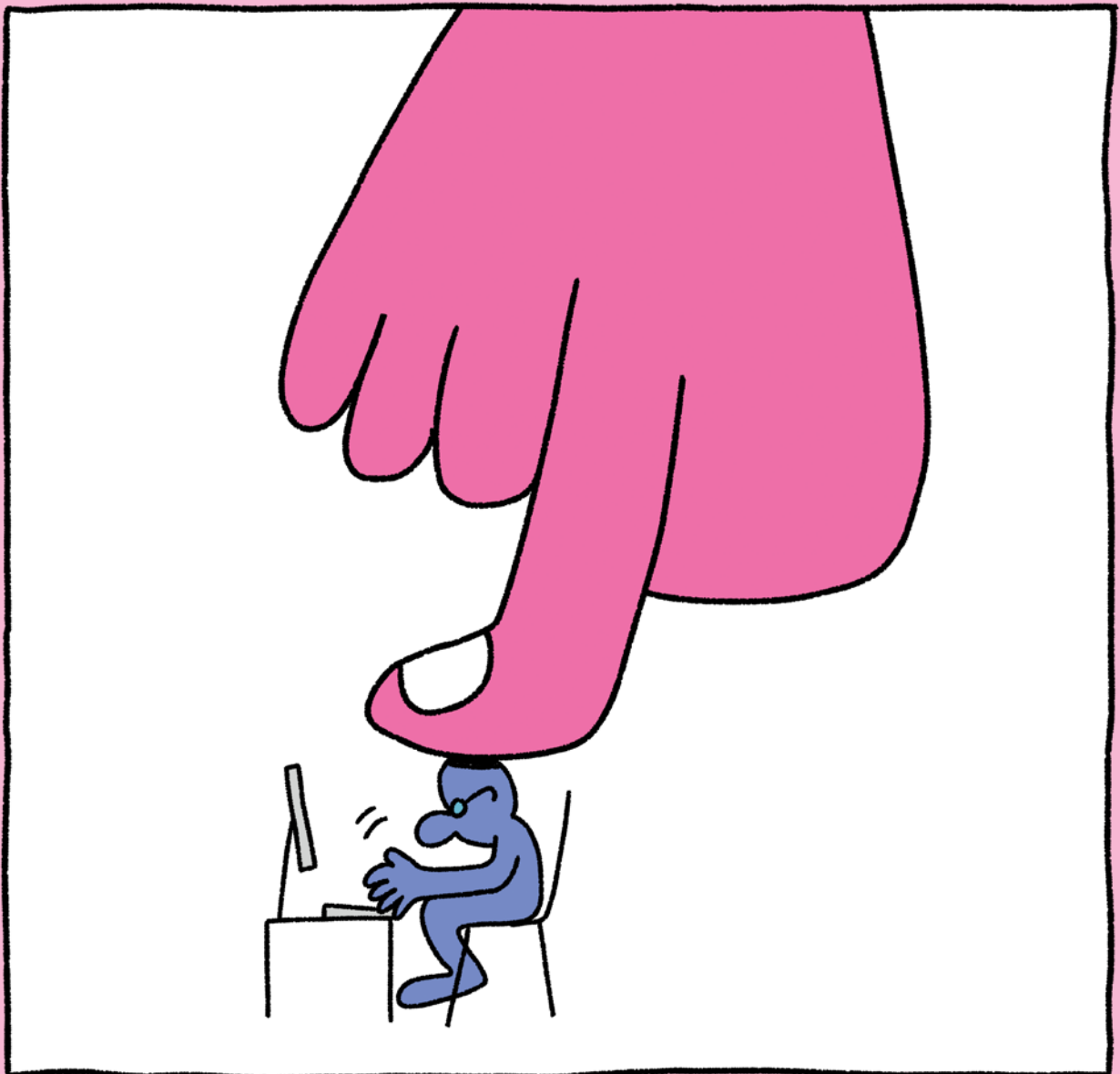
HR-Prozesse
KI-Agenten in drei Schritten
erfolgreich einführen

Restrukturierung
Sieben Prinzipien für die
Krisenkommunikation

Arbeitsrecht
Die zwölf größten Irrtümer
im Urlaubsrecht

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Die neue Härte
Kommt autoritäre Führung zurück?



09/2025

20,00 €

Eine Marke von **HAUFE**



Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

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



Softwarevergleich.de

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

kommt in den Unternehmen die autoritäre Führung zurück? Über diese Frage wird derzeit viel diskutiert, doch eine Antwort darauf lässt sich schwer an konkreten Beobachtungen festmachen. Es wird auf das Performance Management verwiesen, das zunimmt, aber nur langsam. Auch feste Bürotage oder die Forderung, länger zu arbeiten, sind keine ausreichenden Indizien. Aktuelle Zahlen zum Führungsverhalten fehlen weitgehend, die Debatte speist sich aus atmosphärischen Wahrnehmungen, die viel mit dem Aufkommen rechter Bewegungen zu tun haben.

In den meisten Unternehmen war die Hierarchie nie weg, die Machtverteilung blieb auch in den Hochzeiten von New Work und agilem Arbeiten klar geregelt. Aber vor zwanzig Jahren wurde es für einen Vorstand schick, sich nicht mehr als Kapitän, sondern als „Enabler“ zu präsentieren. Ich erinnere mich an manche Interviews mit Dax-Vorständen, die vom Habitus her die alte Vorstandsschule verkörperten, sich jetzt jedoch mit offenen Türen und runden Tischen zeigten oder vom Reverse Mentoring mit jungen Leuten schwärmten. Viele Medien waren voll von solchen Geschichten, mit denen Führungskräfte Aufmerksamkeit erzielen konnten. Die Zeiten sind vorbei.

Heute haben wir eine neue Generation von Führungskräften, die das Agieren auf Augenhöhe gelernt haben. Gehen sie jetzt den anderen Weg und vollziehen eine autoritäre Wende? Lassen sie sich von Leuten wie Elon Musk faszinieren, die par ordre du mufti regieren? Die Gefahr ist sicherlich da, auch wenn ich das in der HR-Community (noch) nicht beobachtet habe. Wer Führungskraft oder gar Vorstand wird, führt das häufig auf das eigene besondere Leistungsvermögen zurück. Die Rolle des Zufalls oder Glücks wird beiseite geschoben. Gerade erfolgreiche Führungskräfte neigen dazu, den Erfolg sich selbst zuzuschreiben. Es entsteht eine gewisse Arroganz, die zur Triebkraft für autoritäres Führungsverhalten werden kann.

Deshalb bleibt es so wichtig, dass HR in den Unternehmen eine Führungskultur fördert, die Zusammenarbeit, Vielfalt und Offenheit betont. Das bleibt die Brandmauer gegen autoritäres Führungsverhalten, das nicht nur die Menschenwürde verletzt, sondern auch die Innovationskraft der Unternehmen hemmt.

Reiner Straub
Herausgeber

„Früher war es schick, sich offen und partizipativ zu zeigen. Die Zeiten sind vorbei.“



Community

6 Rückschau

(K)ein Pflichttermin

Mit einer feierlichen Preisverleihung würdigte die Redaktion des Personalmagazins die „40 führenden HR-Köpfe“ 2025

8 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

9 Terminkalender

HR-Messen und Fachkongresse

HR-Tech-Messe „Unleash World“; Kongress Betriebliches Gesundheitsmanagement; Tagung der DAV-Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht; Messe Zukunft Personal Europe

14 Jubiläum

„Messen laufen besser als je zuvor“

Seit 25 Jahren bringt die Zukunft Personal die HR-Community zusammen. Geschäftsführerin Astrid Jäger spricht im Interview über Messen gestern, heute und morgen

16 HR-Szene

Vergütungs-Check

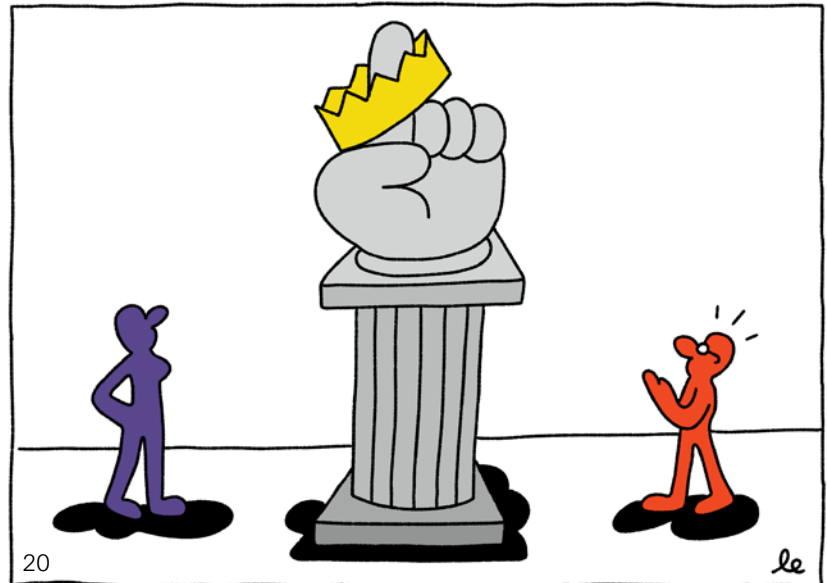
Das verdient ein Experte Arbeitsrecht

18 Smalltalk Facts

Gesprächsthema: Kaffee im Büro



Inspirierende Gespräche und Networking bei der Ehrung der „40 führenden HR-Köpfe“ 2025 in Frankfurt.



Der „starke Mann“ erlebt weltweit ein Revival – auch in Unternehmen. Während New Work zunehmend als überholt gilt, scheint autoritäre Führung wieder salonfähig. Unser Schwerpunkt beleuchtet, wie HR mit dieser Entwicklung umgehen kann.

Schwerpunkt

22 Führung im Wandel

Die neue Härte

Was viele noch vor wenigen Jahren als autoritär ablehnten, erscheint heute wieder attraktiv: Führung mit harter Hand

26 Studie

Autoritäre Führung im Rampenlicht

Das New-Work-Barometer 2025 liefert Erkenntnisse zur Verbreitung verschiedener Führungsstile und deren Auswirkung auf die Leistung

34 Organisationsentwicklung

Die Sehnsucht nach der Performance-Kultur

Warum Leistungsmessungen nicht zu einer leistungsorientierten Kultur führen

38 Interview

„Macht ist ein Werkzeug von Führung“

Ursula Porth, Personalvorständin der All for One Group, über klare Strukturen, passende Prozesse und Führung, die Leistung verlangt

Strategie & Führung

44 Künstliche Intelligenz

Der (fast) perfekte Mitarbeiter

Was KI-Assistenten in HR leisten können und wie die Einführung gelingt

48 Restrukturierung

Schweigen ist Silber

Sieben Erfolgsprinzipien für die Krisenkommunikation

52 Arbeitskultur

Die Fake-Work-Falle

Viel arbeiten, wenig leisten: Woher dieses Phänomen kommt und wie Führungskräfte gegensteuern können

56 Kommentar

Paradoxe Optimismus

Warum ein positives Menschenbild auch in der Führung unerlässlich ist

HR-Management

58 *Out of the box*
News, Produkte, Buchtipps

60 *Arbeitsplatzgestaltung*
Treffpunkt Büro
Wie die Unternehmenskultur am Arbeitsplatz sicht- und erlebbar wird

62 *Buchauszug*
Die faulen Deutschen?
Mythen zum Thema Arbeitszeit

66 *Sexuelle Belästigung*
Strukturen sind wichtiger als Reaktionen
Wie HR eine Kultur schafft, in der Fehlverhalten und Grenzüberschreitungen keinen Raum haben

70 *Digitale Prozesse*
Selbst ist HR
Low-Code-Plattformen sollen es HR-Teams ermöglichen, digitale Anwendungen nach ihren Bedürfnissen selbst zu gestalten

74 *DEIB*
Zugehörigkeit messbar machen
Die Telekom hat einen mehrstufigen Ansatz entwickelt, Zugehörigkeit in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und deren Erfolg zu quantifizieren

78 *BVerfG-Urteil*
Nachts sind nicht alle Katzen grau
Aktuelle Rechtsprechung und Handlungsempfehlungen zu tariflichen Nachtarbeitszuschlägen

82 *FAQ*
Die zwölf größten Irrtümer des Urlaubsrechts
Die wichtigsten Fragen und Antworten von Anspruch bis Verfall von Urlaub, über Erreichbarkeit und Erkrankung im Urlaub bis hin zur Ablehnung von Urlaubsanträgen

88 *Recht*
Urteil des Monats
Neues BAG-Urteil zum Verfahren einer Stellenbesetzung

90 *Pause*
Auf einen Kaffee mit ...
Kathrin Flohr, Geschäftsführerin People & Culture und Arbeitsdirektorin bei der Coca-Cola Europacific Partners Deutschland GmbH

Standards

3 Editorial / 89 Impressum / 86 Stellenmarkt



Zugehörigkeit (engl. Belonging) ist mehr als Mitarbeiterbindung. Das Gefühl gewinnt zunehmend an Bedeutung in der Arbeitswelt.



25
YEARS

TIME FOR NEW
BEGINNINGS

ZP Europe

09 – 11 Sept. 2025 | Koelnmesse

KOSTENFREIES TICKET SICHERN!

Zukunft Personal Expo Events -
25 Jahre Inspiration und Innovation

Erlebe die Arbeitswelt wie nie zuvor:
agiler, digitaler, disruptiver!

HR im Wandel – Deine Chance Teil der
Zukunft zu sein



Hier QR-Code scannen, weitere
Informationen erhalten und
Free Ticket für die ZP Europe
und Personalmesse erhalten!

CODE: MLHaufe

Vorabregistrieren

PERSONALMESSE

15 – 16 Oktober 2025 | MOC München

Drei Top-Managerinnen im Gespräch: Jenny Zeller-Grothe (Berliner Verkehrsbetriebe; links), Birgit Bohle (Telekom; Mitte) und Sirka Laudon (Axa; rechts), im Hintergrund die Frankfurter Skyline.



(K)ein Pflichttermin

Von Matthias Haller, Fotos Dawin Meckel

Mit einer feierlichen Preisverleihung würdigte die Redaktion des Personalmagazins die „40 führenden HR-Köpfe“ aus Management, Wissenschaft und Beratung. Der Abend stand unter dem Thema „Umbrüche managen“.

● Die Auszeichnung der „40 führenden HR-Köpfe“ durch das Personalmagazin ist mehr als ein publizistisches Ereignis, sie ist auch eine Einladung an die Preisträgerinnen und Preisträger, miteinander ins Gespräch zu kommen. Nicht nur im übertragenen Sinne, sondern wörtlich zu verstehen. Die Gelegenheit dazu bot die feierliche Preisverleihung am 3. Juli im „Kreislars“ in Frankfurt am Main. Dort würdigte die Redaktion die vorbildlichen Leistungen von insgesamt 56 Persönlichkeiten aus Management, Wissenschaft, Beratung und der Sonderkategorie „Big Five“. Sie haben mit Leuchtturmprojekten, Transformationskonzepten und Forschung vorbildhafte Arbeit geleistet und sich zudem in der HR-Community engagiert. Ihre Arbeit dient somit einmal mehr als Gradmesser für die Leistungsfähigkeit des Personalmanagements.

Dass das Event für die Preisträgerinnen und Preisträger kein lästiger Pflichttermin ist, zeigte die Zahl der Teilnehmenden. 46 waren nach Frankfurt gereist, eine Rekordbeteiligung. Einige waren zum ersten Mal dabei, andere bereits zum zweiten Mal und manche sogar noch häufiger. Bereits bei der Begrüßung zeigte sich: viele der Preisträgerinnen und Preisträger kannten sich bereits oder freuten sich darauf, neue Bekanntschaften zu



machen. Die Atmosphäre wirkte herzlich und gelöst. Es wurde gelacht, gescherzt und (meistens) geduzt. Mehrfach fiel am Abend der Vergleich mit einem „Klassentreffen“ und war als Kompliment gemeint.

Die Preisverleihung, auch das war Thema der Gespräche unter den „Köpfen“, stand in diesem Jahr im Zeichen der Transformation. „Umbrüche managen“ lautete der Leitgedanke des Abends und knüpfte damit an die Titelgeschichte des Personalmagazins (Heft 08/2025) an. Dabei ging es um die Frage, wie eine Preisverleihung in unsicheren Zeiten gelingen kann. Denn angesichts von weltweiten Krisen, Konflikten und Kriegen sollte auch eine nachdenkliche Note nicht fehlen. Die „Höher-Schneller-Weiter“-Erzählung, die HR in den vergangenen Jahren noch über weite Strecken getragen hatte, scheint auserzählt. Und gleichzeitig liegt darin die Chance, die Leistungsfähigkeit des Personalmanagements in neuem, in anderem Licht erscheinen zu lassen.

Dazu wählte die Redaktion markige Headlines: Mit „Fordert Leistung, gibt Liebe“, würdigte sie etwa die Arbeit von Claudia Viehweger, Chief People und Sustainability Manager beim Digitalunternehmen Scout 24. Dort hat die „CHRO of the Year“ 2023 eine Performancekultur etabliert, die Anspruch und Empathie verbindet.

Die „40 führenden HR-Köpfe“, das wurde an diesem Abend spürbar, sind nicht nur eine zusammengewürfelte Gruppe von Managern, Wissenschaftlern und Beratern, sondern ein Netzwerk, von dessen Austausch auch das Personalmanagement profitiert. Denn die Auszeichnung ist nicht nur eine Würdigung für bereits Geleistetes, sondern auch der Ansporn, weiterhin Vorbild und Impulsgeber der Branche zu bleiben. Und während die Ausgezeichneten noch Glückwünsche entgegennahmen – persönlich und digital –, beginnt bereits die Suche nach den nächsten „HR-Köpfen“, die den Wandel gestalten. ■■■

MATTHIAS HALLER (Foto rechts) ist Chefredakteur des Personalmagazins.



Stimmungsvoller Abend auf der Dachterrasse des „Kreislars“: nach der Preisverleihung wurde ausgiebig genetzwerkt.



Gleich acht Preisträger und Preisträgerinnen stammten aus den Reihen der DGFP. Vor Ort waren (v.l.n.r.) Sylvia Borchering, Julia Bangerth, Ralf Steuer, Carmen-Maja Rex, Ariane Reinhart und Markus Fink (nicht im Bild). Es fehlten Thomas Ogilvie und Katharina Hölzle.



Das wird ein guter Monat für ...



Inga Dransfeld-Haase

Sie leitete bis vor Kurzem als Präsidentin den „Bundesverband der Personalmanager*innen“ und zählt zu den „40 HR-Köpfen 2025“. Jetzt bricht Inga Dransfeld-Haase zu neuen HR-Ufern auf. Die bisherige Personalvorständin von BP Europa ist ab September Personalvorständin (CHRO) und Arbeitsdirektorin von TÜV Nord sowie Mitglied der Konzerngeschäftsleitung. In dieser neuen Position wird sie die begonnene Transformation der Personalarbeit weiter vorantreiben, neue Arbeitswelten mitgestalten und Talente für das Unternehmen begeistern und voranbringen. Die TÜV Nord Group zählt rund 14.000 Mitarbeitende weltweit.



Elena Erler-Höpfinger

Im Juli trat Elena Erler-Höpfinger in die Geschäftsführung der MAN Truck & Bus Deutschland ein. Die neue Geschäftsführerin HR und Arbeitsdirektorin kennt das Unternehmen gut. Sie arbeitet dort seit über zehn Jahren, zuletzt als Lead HR Business Partnerin Vorstandsressort Sales. Nun verantwortet sie die Weiterentwicklung der HR-Strategie und Prozesse.



Sara Youssefi

Seit Juli arbeitet Sara Youssefi als Chief People and Communications Officer (CPCO) der Viridium Gruppe. Damit verantwortet sie die Bereiche People, Communications und Sustainability im neu geschaffenen Vorstandsressort. Sie leitete seit 2023 die Unternehmenskommunikation des Versicherungsunternehmens. Auch das neu dazugekommene HR-Thema ist ihr nicht fremd.



Gregor Schleussner

Seit Kurzem ergänzt Gregor Schleussner das Vorstandsteam bei Lufthansa Cargo als Chief Financial Officer (CFO), Chief Human Resources Officer (CHRO) und Arbeitsdirektor. Er hat seine Wurzeln im Finanz-Bereich. Nun kam die HR-Verantwortung mit dazu.



In Paris treffen sich im Oktober HR-Tech-Experten, Softwareanbieter und Personalprofis.

Unleash World zeigt die HR-Tech-Trends

21. bis 22. Oktober / Paris – „Where the HR World Meets“ lautet der selbstbewusste Untertitel der HR-Tech-Messe und Konferenz im Paris Convention Centre. Tatsächlich hat sich die Unleash World als diejenige Veranstaltung herauskristallisiert, auf der die Technologie-Trends für den HR-Bereich vorgestellt werden und viele namhafte Softwareanbieter für den europäischen Raum vertreten sind. Die Bandbreite

der Aussteller auf der Fachmesse reicht von vielversprechenden Startups bis zu etablierten Mittelständlern und den großen Softwareunternehmen. Zwischen den Ständen finden sich immer wieder interaktive und unterhaltsame Aktionen, Produktvorführungen und Networking-Möglichkeiten. Im begleitenden Fachprogramm kommen internationale HR-Profis zu Wort, Tech-Vordenker, Forscher und Softwarean-

bieter. Sie beschreiben, wie Technologie die Transformation im Unternehmen ermöglicht, wie durch moderne Tools Mitarbeitende gefördert werden können und wie HR-Tech sich auf die künftige Positionierung des HR-Bereichs auswirkt. Die Informationen werden in verschiedenen Formaten vermittelt – von Keynote bis Case Study, von Workshop bis Kamin-Gespräch. Hierfür stehen neun Bühnen sowie mehrere Meetingräume zur Verfügung. Darüber hinaus finden verschiedene geführte Touren sowie Roundtables statt.

www.unleash.ai

Geeignet für: HR-Profis, die sich mit HR-Tech beschäftigen und einen Blick auf die aktuellen Entwicklungen werfen wollen. **Spaßfaktor:** Schon der Veranstaltungsort Paris macht Spaß. Für weitere Unterhaltung sorgen die diversen Aktionen der Aussteller.

Gut zu wissen: Auch auf der Unleash World wird ein Startup-Award verliehen. Am Vortag finden zudem verschiedene Pre-Events, Foren und Meet-ups statt, zum Beispiel das „Workhuman Forum“. Wer hierzu eine Einladung erhalten hat, kann mit Janina Kugel (Swissport), Eric Mosley (Workhuman) und Amy Edmondson (Harvard Business School) über die Zukunft der HR-Arbeit diskutieren. Die Veranstaltungssprache ist Englisch.

Gesundheit managen, Krankenstand reduzieren

30. September bis 1. Oktober / Köln – Gesunde Arbeit wird zum Wettbewerbsfaktor, denn der Krankenstand in den Unternehmen ist und bleibt hoch. Der Kongress Betriebliches Gesundheitsmanagement greift dieses Dilemma auf und liefert viele Ansatzpunkte – von der mentalen Gesundheit im Unternehmen bis zur Unterstützung des betrieblichen Gesundheitsmanagements durch Digitalisierung und KI sowie zielgruppenspezifischen BGM-Ansätzen in der Praxis. Unter der Moderation von Dr. Volker Nürnberg (Professor für BWL und Gutachter, gemeinsamer Bundesausschuss) und Dr. Ute Wiedemann (Mitglied des Vorstands, DAK-Gesundheit) stellen die Referentinnen und Referenten aus Gesundheitsbereich, Forschung und betrieblicher Praxis ihre Erkenntnisse und Lösungsansätze vor. Es geht unter anderem um BGM-Kennzahlen,

die Rolle der Führungskräfte bei mentaler Gesundheit, um Gesundheit im Blue-Collar-Bereich, um Wearables und Apps im BGM, um nachhaltige Ansätze und eine gesunde Meetingkultur. www.bgm-kongress.de

Geeignet für: Alle Personen im Unternehmen, die sich mit betrieblichem Gesundheitsmanagement beschäftigen.

Spaßfaktor: Hier stehen die Gesundheitsthemen im Vordergrund. Unterhaltung und viele Möglichkeiten zum Austausch gibt es auch, zum Beispiel bei der gemeinsamen Abendveranstaltung.

Gut zu wissen: Am Abend des ersten Veranstaltungstags wird der BGM-Förderpreis verliehen. Ausgezeichnet werden die besten Ideen zur Thematik „Arbeitswelt in Transformation – Stress reduzieren, Sinn erleben, Gesundheit stärken“.

Termine



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

12. September / Köln

Jobmesse

ICTS Köln

www.it-cs.io

17. bis 18. September / Kaprun (AT)

Kongress

Future of Work West

www.lsz.at

17. bis 26. September / Bonn und online
Konferenz

**DGFP-Jahrestagung HR Business
Partner & Operating Model 2025**

www.dgfp.de

23. September / Online

Webkonferenz

Employee Wellbeing als Performance-Motor

www.hr-contrast.com

24. bis 25. September / Online

Konferenz

**Shift/HR Employee Experience
Summit**

www.shifthr.de

8. bis 9. Oktober / Wien (AT)

Messe/Kongress

HR Inside Summit

www.hrsummit.at

9. bis 10. Oktober / München

Jobmesse

Her Career

www.her-career.com

15. bis 16. Oktober

Messe

Personalmesse München

www.zukunft-personal.com

Arbeitsrecht in Prag

12. bis 13. September / Prag – Bereits zum 90. Mal trifft sich die Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im DAV zu ihrer Tagung, diesmal an einem besonderen Ort: Die diesjährige Herbsttagung findet im Grand Hotel Prague Towers statt. Die Themen der Vorträge reichen von aktuellen Entwicklungen im tschechischen Arbeitsrecht bis zum Umgang mit politisch radikalen Gruppen im Betrieb, von aktueller deutscher Gesetzgebung bis zu Praxiserfahrungen mit DIE-Diversity im Betrieb. Zusätzlich finden Workshops zu Betriebsratswahlen, Aufhebungsverträgen und Scheinselbstständigkeit statt.

www.ifpm.unisg.ch

Zwei Drittel

aller Leitmessen weltweit finden in Deutschland statt. Zwischen Nordsee und Bodensee stehen 70 Messeplätze zur Verfügung. Hier ist viel Internationalität vorhanden: 65 Prozent der Aussteller und 35 Prozent der Fachbesucher aller Leitmessen kommen im Schnitt aus dem Ausland.

Quelle: Auma

KI-Expertentipps, die HR wirklich braucht

KI hat das Potenzial, Ihren HR-Alltag komplett umzukrempeln. Doch welche Tools setzen sich durch? Welche Risiken müssen Sie in Bezug auf Ethik, Nachhaltigkeit und Verantwortung beachten?

Und wie können Sie KI möglichst gewinnbringend einsetzen? Im neuen Leitfaden von KI-Experte Tim Verhoeven und Personio erhalten Sie praktische Tipps, die Ihre Arbeit wirklich weiterbringen.



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de

„Time for New Beginnings“

Im Mai 2000 fand die erste Personalmesse in Deutschland statt, mit gut 2.400 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. 25 Jahre später präsentiert sich die Zukunft Personal Europe als größte HR-Messe und People-Plattform in Europa, die weitaus mehr als Messestände und Vorträge bereitstellt. Unter dem Motto „Time for New Beginnings“ erwarten die Besucherinnen und Besucher vielfältige Info- und Networkingformate.



Programmhighlights

785 Sessions fanden auf der Zukunft Personal Europe 2024 statt. Für 2025 hat sich das Vortragsprogramm thematisch erweitert. Als bekannte Namen sind unter anderem angekündigt:

Professor Maja Göpel, Transformationsforscherin, Nachhaltigkeitsexpertin und Autorin, spricht zu „Wir können auch anders: Führung in Zeiten der Transformation“ (9. September, 16 Uhr, Keynote Stage).

Data-Vordenker **Daniel Mühlbauer** zeigt, wie HR-Teams heute mit KI-Agenten einen echten Mehrwert schaffen (10. September, 14.45 Uhr, Keynote Stage).

Thomas Kreiter, Head of Human Resources von ÖBB Infrastruktur und einer der 40 führenden HR-Köpfe, berichtet über Mitarbeiterbindung und Wiedergewinnung (9. September 15.45 Uhr, Organisational Performance Stage 3).

Andrea Becher, Global Head of Talent Acquisition, Leadership, Learning and Culture HR Business Director bei Henkel, gibt Einblicke in die globale Initiative „Feedback for Growth“ und zeigt, wie aus Feedback mehr wird als ein HR-Tool (11. September, 13.30 Uhr, Learning & Development Stage 1).



Die Fachmesse

Datakontext, Bremer Rechenzentrum, Hansalog, Haufe, HR4You, Huss-Medien, Jobware, KDV Kanne Datenverarbeitung und Wolters Kluwer/F.A.Z. Business Media – diese Aussteller sind seit dem Start der Messe im Jahr 2000 dabei. Seitdem sind viele weitere Anbieter für den HR-Bereich dazugekommen sowie für Learning & Development, Gesundheit, Arbeitswelten und HR-Startups. 2024 zählte die ZP Europe 600 Aussteller, Sponsoren und Partner sowie 25.220 Besucherinnen und Besucher. Mit dem neuen Bereich „Organisational Performance“ wächst die Messe jetzt über klassische HR-Themen hinaus. Hier wird gezeigt, wie sich Unternehmen smarter und resilienter aufstellen.

Daten und Fakten

Wann: 9. bis 11. September 2025, 9 bis 17.30 Uhr (am 11. September endet die Messe um 17 Uhr)

Wo: Koelnmesse, Messeplatz 1, Eingang Süd, Halle 4.1, 4.2 und 5.1

Tickets: Tagesticket 95 Euro, Mehrtagesticket 150 Euro

Veranstalter: Closer Still Media Germany

Weitere Infos: www.zukunft-personal.com



Messejubiläum

„Transformation statt Rückblick“ heißt es zum Messejubiläum. Statt auf Nostalgie zu setzen, erweitert die Zukunft Personal ihren Fokus über HR hinaus und führt den Bereich „People & Organisational Performance“ ein. Darüber hinaus gibt es eine interaktive Sonderfläche zur HR-Transformation. Dort präsentiert eine begehbare Timeline Meilensteine der HR-Branche. Ergänzt wird das Angebot durch Video-Interviews und weitere Formate: Besucherinnen und Besucher können persönliche Eindrücke an der Selfiewall festhalten, ihre Zukunftserwartungen in einer Zeitkapsel teilen oder ihr Wissen beim HR-Quiz testen. Die Sonderfläche will dazu einladen, zu reflektieren, zu netzwerken und aktiv die Zukunft mitzugestalten.



„25 under 25“

2025 startet das neue Nachwuchsprogramm „25 under 25“. Dieses richtet sich an Nachwuchskräfte unter 25 Jahren, die mit frischen Ideen und Innovationsgeist überzeugen. Sie erhalten Zugang zur Messe und Abendveranstaltung, nehmen an einem Mentoring-Programm teil und vernetzen sich mit der HR-Community. Bewerben konnten sich HR-Nachwuchskräfte oder Studierende, die nach dem 1. September 2000 geboren sind und eine Karriere in HR planen.

HR Innovation Award

Auch der HR Innovation Award feiert Jubiläum. Er wird zum zehnten Mal verliehen. Prämiert werden Firmen, die mit frischer Denkweise und zukunftsweisenden Produkten neue Wege im HR-Bereich gehen. Der Preis wird in vier Kategorien verliehen: Recruiting & Attraction, Organisational Performance, Learning & Development sowie Corporate Health. Eine Jury hat die eingereichten Konzepte bewertet. Die Sieger werden am 9. September auf der Messe vorgestellt.



Haufe auf der ZP Europe

9. September, 14.15 Uhr, Learning & Development Stage 2: **„Wissen ist Macht? Den Wissensaustausch steigern“**, lautet der Titel des Live-Podcasts von Kristina Enderle da Silva und Julia Senner von Personalmagazin Neues Lernen mit Professor Anne Burmeister (Universität zu Köln).

9. September, 15 Uhr, Learning & Development Stage 2: **„Lernökosystem-Tetris: Block für Block zu einer erfolgreichen Integration“** (Stephan Rothe, Haufe Akademie)

10. September, 9.45 Uhr, Keynote Stage: **„Wie KI die Arbeitswelt umkrempelt – wo Jobs wegfallen, wo neue entstehen und wie der Wandel gesteuert werden kann“**. erörtern Reiner Straub und Matthias Haller vom Personalmagazin mit Julia Bangerth (Datev), Dr. Michael Schäfer (BMAS), Christina Ramb (BDA) und Enzo Weber (IAB).

10. September, 11 Uhr, Organisational Performance Stage 1: **„Hybrid Working: Bremst Homeoffice die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft?“** Antworten sucht Gregory Rech vom Personalmagazin im Dialog mit Professor Florian Kunze (Universität Konstanz).

10. September, 15 Uhr, Organisational Performance Stage 1: **„Aktuelles aus dem Arbeitsrecht“** (Rechtsanwalt Dr. Peter H.M. Rambach und Vors. Richter Christoph Tillmanns)

11. September, 12.30 Uhr, Learning & Development Stage 1: **„Die Skill-Based Organization als strategisches Betriebssystem für dynamische Märkte“** (Christian Friedrich, Haufe Akademie)

11. September, 12.30 Uhr, Organizational Performance Stage 1: **„Von KI bis zu Homeoffice – 5 gewagte Thesen zur neuen Arbeitswelt“** (Elisa Brunner, Haufe)

Auch am Messestand von Haufe (Halle 4.2, J.70) findet ein Vortragsprogramm statt. Die Agenda sehen Sie unter www.haufe.de/hr/events/zukunft-personal-europe



Seit 25 Jahren bringt die Zukunft Personal die HR-Community zusammen, auf mittlerweile vier Messen pro Jahr. Geschäftsführerin Astrid Jaeger über Messen gestern, heute und morgen sowie die Pläne für die diesjährige Zukunft Personal Europe.



Astrid Jaeger leitet seit 2017 die Geschäfte von Closer Still Media in Deutschland und ist seit 2020 auch für die Zukunft-Personal-Messen zuständig.

„Messen laufen besser als je zuvor“

Interview Daniela Furkel

Als die Zukunft Personal vor 25 Jahren startete, füllte sie eine Lücke: Es gab bisher kein Event, das alle HR-Themen unter ein Dach brachte. Seitdem sind andere HR-Veranstaltungen gekommen und gegangen. Die ZP Europe aber fuhr 2024 einen neuen Besucherrekord ein. Was ist der Grund dafür?

Astrid Jaeger: Ein wichtiger Punkt ist, dass die Zukunft Personal ein verlässlicher Partner für die HR-Community ist. Wir hinterfragen uns ständig und versuchen, uns weiterzuentwickeln. Wir hören unseren Ausstellern, Besucherinnen und Besuchern gut zu und arbeiten mit verschiedenen Experten und Think Tanks zu zentralen Handlungsfeldern und unterschiedlichen Schwerpunktthemen wie Innovation, Learning & Development und Corporate Health zusammen. So versuchen wir, der aktuellen Entwicklung immer etwas voraus zu sein: Was müssen wir anbieten, um HR zukunftsfähig aufzustellen? Das haben wir kontinuierlich über die 25 Jahre geliefert und das hat

dazu geführt, dass die HR-Community weiß: Wenn wir auf die Zukunft Personal gehen, finden wir zukunftsgerichtete Lösungen. Das ist auch ein Grund, warum viele Produkt-Launches auf den Zukunft-Personal-Messen stattfinden.

Andere Events haben sich in Richtung Festival entwickelt. Weshalb setzt die Zukunft Personal weiterhin auf das Konzept, das schon vor 25 Jahren existierte: Messestände und Bühnen, aber wenig Show und Glitzer?

Ein Festival werden wir nicht werden. Das Konzept Messe funktioniert gut und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Die Messe in 2025 wird eine andere sein als vor 25 Jahren. Messestände und Bühnen werden heutzutage anders konzipiert und bespielt. Wir versuchen zu verstehen, was die Aussteller und Besucher wollen, um darauf mit neuen Angeboten wie der Kamin Lounge oder der Workshop Area einzugehen. Letztendlich stellen wir einen modernen Marktplatz zur Verfügung, auf

dem Angebot und Nachfrage zusammenreffen. Das ist das, was wir gut können. Ich glaube nicht, dass ein Festival besser oder schlechter ist. Es ist ein anderes Veranstaltungsformat. Jedes Format hat seine Berechtigung.

Früher kamen Ex-Außenminister Hans-Dietrich Genscher oder Arbeitsminister Hubertus Heil zur Kölner Messe. Große Namen aus der Politik sind im Messeprogramm kaum noch zu finden.

Für uns ist die inhaltliche Tiefe ausschlaggebend. Wir versuchen immer, mit unseren Themen nah am Markt zu sein. Manchmal kann ein Politiker vielleicht nicht die Antwort geben, die für die konkreten Probleme in HR weiterhilft. Das spricht allerdings nicht gegen Vertreter aus der Politik. Auch in diesem Jahr werden wir ein politisches Panel haben. Aber die konkreten Probleme und Herausforderungen, die es aktuell in der HR-Welt gibt, werden von Expertinnen und Experten behandelt, die in der HR-Branche

durchaus bekannte Namen sind. Es sind Persönlichkeiten, die unsere Besucher und Aussteller weiterbringen.

Was waren die relevanten Konstanten in 25 Jahren HR-Messe?

Eine der wichtigsten Konstanten ist unser Anspruch, Orientierung und Austausch zu ermöglichen. Über die Jahre haben wir unser Angebot erweitert: Neben den klassischen Bühnen gibt es heute zahlreiche innovative Formate und Networking-Möglichkeiten. Dabei beschäftigt uns besonders die Frage, wie wir zufällige Begegnungen gezielt fördern können, um den spontanen Austausch zu stärken. Ein weiteres Merkmal unserer Beständigkeit sind mehr als zehn Aussteller und Partner, die uns seit der ersten Stunde begleiten. Gleichzeitig spiegeln sich im Ausstellerfeld auch die Veränderungen des Marktes wider: Manche Unternehmen sind heute nicht mehr präsent, während immer wieder neue Aussteller mit frischen Lösungen hinzukommen – darunter Startups, die inzwischen zu Global Playern geworden sind. So sind wir gemeinsam mit dem Markt gewachsen und haben unser Angebot stets an die aktuellen Entwicklungen angepasst.

Was waren Ihre persönlichen Highlights?

Ich kenne die Messe noch als Besucherin, weil ich schön früher im Bereich Lernen und HR tätig war. Aber ich bin erst seit 2020 bei der Zukunft Personal in meiner heutigen Rolle tätig. Seitdem ist das Highlight für mich persönlich jedes Mal der Moment, wenn die Türen aufgehen und die Besucherinnen und Besucher hereinkommen. Es macht einfach Spaß, auf eine der Veranstaltungen zu kommen und die Dynamik zu sehen, wie die Menschen sich austauschen.

Wird das HR-Thema in fünf oder zehn Jahren noch Relevanz haben?

HR wird es auch dann noch geben, wenn auch nicht in der heutigen Form. Bestimmt werden sich die Aufgaben ändern. Das betrifft aber nicht nur HR, sondern auch viele andere Abteilungen. Eine große Rolle in HR spielt KI. Ich bin davon überzeugt, dass Technologie – nicht nur KI – unser Leben erleichtert. Aber es geht um die Frage, wer wen beherrscht: der Mensch die Technologie oder umgekehrt? Ich glaube, wir Menschen beherrschen die Technologie, mit allen unseren

menschlichen Skills. Diese werden in den Vordergrund rücken, auch bei der HR-Arbeit. HR kann mit dem Thema People- und Skill-Management eine große Rolle spielen – und wird es auch tun.

Und wird es dann überhaupt noch Messeformate geben?

Jaeger: Messen laufen besser als je zuvor. Der Wunsch nach persönlicher Begegnung hat nicht nachgelassen. Marktplätze vor 100 Jahren waren anders als heute und sie werden in zehn, 15 oder 20 Jahren anders aussehen als heute. Auch in unserer täglichen Arbeit spielen Technologien eine große Rolle: wie organisieren und führen wir Messen durch?

Inwiefern kann KI dabei unterstützen?

Wir versuchen KI so einzusetzen, dass sie hilft, den Messebesuch zu optimieren. Gerade bei der ZPE ist das Angebot sehr umfassend. Deshalb ist es sinnvoll, die KI für die Besuchsplanung zu nutzen: „Das ist mein Problem. Welcher Aussteller bietet mir eine Lösung? Welche Vorträge soll ich mir dafür anhören?“. Auch für uns als Veranstalterin bringt KI konkreten Nutzen, zum Beispiel bei der Datenanalyse. Innerhalb der Closer Still Media Gruppe arbeiten wir in einer Taskforce daran, wie KI uns sowohl bei unserer Arbeit als auch auf den Messen unterstützen kann.

„Ein Highlight für mich ist jedes Mal der Moment, wenn die Türen zur Messe aufgehen und ich die Dynamik der Menschen sehe.“

Reine Digitalmessen konnten sich nicht durchsetzen. Woran liegt das?

Das liegt daran, dass hinter dem Konzept der Messe der persönliche Austausch steckt. Wir sind offen gegenüber digitalen Medien und haben den ZP365-Ansatz, der besagt, dass wir die HR-Community das Jahr über mit Live- und mit digitalen Touchpoints begleiten. In der ZPDX-Reihe greifen wir konkrete Fragestellungen in digitalen Veranstaltungen auf, die gut angenommen werden. Das ist eine Form, wie man sich digital austauschen kann. Auch digitale Konferenzen funktionieren gut. Aber eine digitale Messe, auf der man sich ein Produkt erklären lässt und Fragen stellt, ist nicht das Richtige. Ich denke, das hat auch etwas mit Vertrauen zu tun: Ich möchte den Menschen persönlich sehen, um ihn besser einschätzen zu können. Das lässt sich in digitalen Messeformaten schlecht abbilden. Wir haben es probiert und es war ein Experiment, das für manche auch funktioniert hat. Aber der Großteil der Menschen bevorzugt den Face-to-Face-Kontakt.

Wie wollen Sie das Jubiläum auf der Zukunft Personal Europe begehen?

Wir wollen uns nicht groß für 25 Jahre Zukunft Personal feiern, sondern es geht eher darum zu schauen, was die Errungenschaften der 25 Jahre sind. Da gibt es einiges. Wir wollen lieber zukunftsorientiert sein als zuviel zurückzublicken – passend zum diesjährigen Messemotto „Time for New Beginnings“. Wir erstellen zum Beispiel eine Zeitkapsel. Hierfür sind alle Beteiligten dazu aufgerufen, Ideen einzureichen, welche Rolle HR in den nächsten fünf bis zehn Jahren spielen wird. Diese Zeitkapsel wollen wir in fünf und zehn Jahren öffnen und schauen, ob alle die richtigen Ideen hatten. Zudem haben wir das Projekt „25 unter 25“ gestartet: Wir suchen 25 Personen unter 25 Jahre, die die Zukunft von HR gestalten wollen. In einer Art Mentoring Programm laden wir sie zur Messe ein, begleiten sie und lassen sie zu Wort kommen: Wie sieht die junge Generation HR?

Wird auch ein bisschen gefeiert?

Auf unserer Eröffnungsveranstaltung und der Messeparty am Abend werden wir natürlich auf die 25 Jahre eingehen und zusammen mit der HR-Community feiern. Darüber hinaus wird es mehrere kleine Überraschungen geben. ■■■

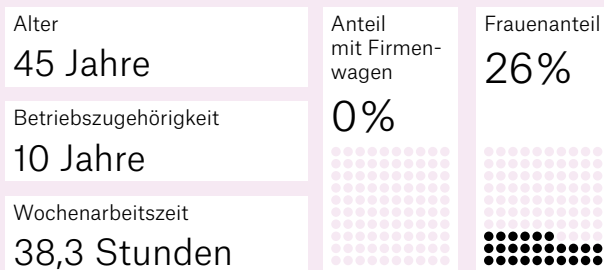
Vergütungs-Check Experte Arbeitsrecht

Median des Jahreszieleinkommens*

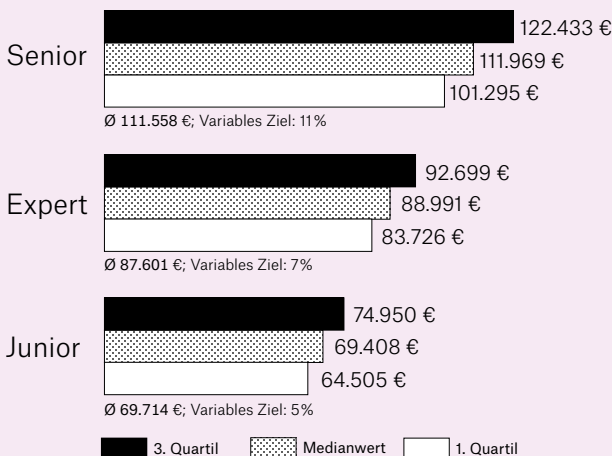
€ 88.991

+1,30% Veränderung zum Vorjahr

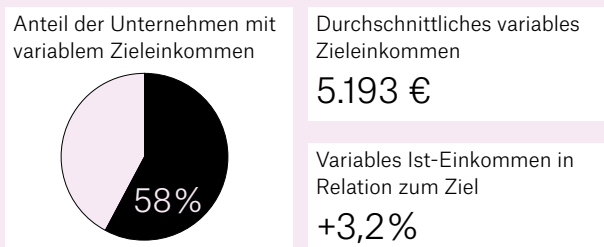
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit

Lurse

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



Schweigegeübde im Arbeitsvertrag

Ein Schweigegeübde im Arbeitsvertrag wäre für Mönche in einem Schweigekloster womöglich nur recht und billig. In den Arbeitsverträgen nichtreligiöser Branchen sollte man mit Verschwiegenheitsklauseln eher vorsichtig umgehen. Geschäftsgeheimnisse lassen sich dadurch schützen. Den Redefluss der Marketing-Kollegen im Großraumbüro bekommt man auf diese Weise wohl nicht eingedämmt. Eine neue Studie (Brüggemann, Ole; Hinz, Thomas; Lang, Julia; Strauß, Susanne; Zubanov, Nick: Wie fair empfinde ich meinen Lohn? Das Arbeitsumfeld macht den Unterschied, in: IAB-Forum 3. Februar 2025) belegt, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Gehalt dort am niedrigsten ist, wo die Kollegen sich aktiv untereinander über ihre Gehälter austauschen. Das wiederum spricht eigentlich ganz klar für ein Redeverbot. Tatsächlich war es lange gang und gäbe, den Mitarbeitenden in ihren Arbeitsverträgen aufzuerlegen, nicht über ihr Gehalt sprechen zu dürfen. Allerdings haben die Arbeitsgerichte solcherlei Schweigegepflichtungen mittlerweile den Garaus gemacht. Dass die Beschäftigten miteinander über ihre Bezahlung sprechen, kann der Arbeitgeber nicht verhindern.

Diese selbst herbeigeführte Entgelttransparenz lässt die Beschäftigten oft nicht mit dem guten Gefühl zurück, jetzt mehr zu wissen als vorher, sondern führt zu Unzufriedenheit. Es ist laut der Studie ohnehin schon so, dass nur etwa ein gutes Drittel der Befragten (39 Prozent) ihren aktuellen Bruttolohn als fair wahrnimmt, während eine Mehrheit (56 Prozent) der Meinung ist, einen zu niedrigen Lohn zu bekommen. Spricht man dann noch mit dem Kollegen, der einige Betriebszugehörigkeitsjahre weniger hat, und muss feststellen, dass der gehaltsmäßig locker vorbeigezogen ist, rauscht die Motivation in den Keller. Ein besseres Gefühl, gerecht bezahlt zu werden, haben die Beschäftigten laut der Studie dort, wo es klare tarifvertragliche Regelungen für die Bezahlung gibt und wo ein Betriebsrat existiert.

Wie fair ist mein Lohn?

Anteile der Antwortkategorien nach Geschlecht, in Prozent

Männer



Frauen



Quelle: IAB



Zukunft Personal Europe

Die Zukunft des HR beginnt jetzt!

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge, innovative Lösungen und praxisnahe Einblicke in die neuesten Entwicklungen im HR-Bereich.

Nutzen Sie die Gelegenheit, sich mit unseren Expert:innen über zukunftsweisende Themen wie KI in HR und effizientes Dokumentenmanagement auszutauschen. Kommen Sie mit uns ins Gespräch, vernetzen Sie sich und gestalten Sie gemeinsam die Arbeitswelt von morgen.

 Zukunft Personal, Messe Köln, Halle 4.2 | Stand J.70

 Jetzt Gratis-Ticket sichern!

< Zurück zu Dokumente

Arbeitsvertrag, unbefristet [H1435641] Max Mustermann 21-11-2024

LOGIK EINGABEFELDER

FIRMENNAME

ADRESSE ARBEITGEBER: STRASSE UND HAUSENUMMER

ADRESSE ARBEITGEBER: POSTLEITZAH

ADRESSE ARBEITGEBER: ORT

ADRESSE ARBEITGEBER: LAND

VORNAME DES MITARBEITENDEN

NACHNAME DES MITARBEITENDEN

Zwischen Mustermann
Hauptstadt [Adress
Arbeitsgeber Land] am
und
Ihren [Mitarbeiter aus M
Stellen und Ressourcen
Ort] [Wahlort aus M]
und folgende werden
§ 1 Beginn des Anst
1. Der Arbeitnehmer
Arbeitsverhältnis
2. Es wird eine Pro
3. Der Arbeitgeber
Aufgabenbereich
zum Vertrag ge
4. Der Arbeitgeber
Arbeitnehmer im
und seine Fälligk
erstreckt sich auf
oder verändert
Die Interessen d
Berücksichtigen

Speichern Exportieren

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

MM

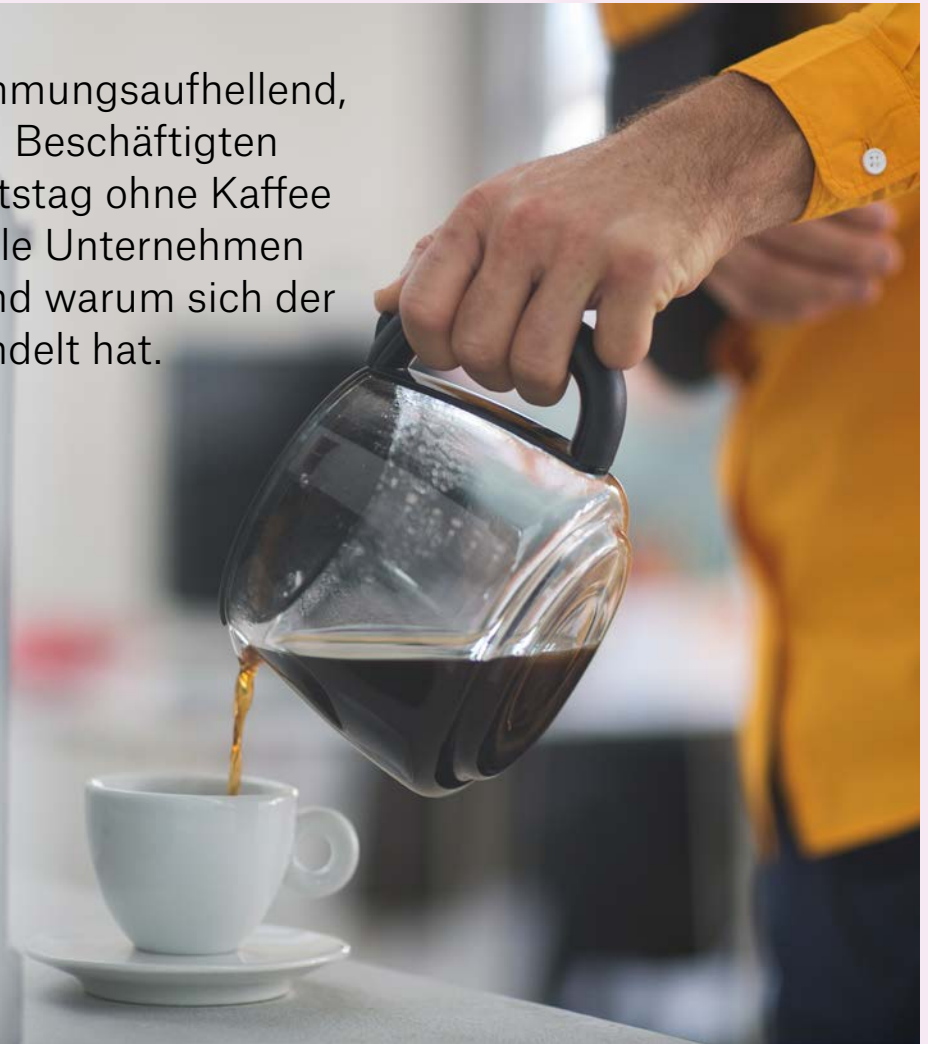


Ablauf eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und Verpflichtung
Verpflichtung zum BEM
 Arbeitgeber sind gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtet, ein BEM anzubieten, wenn ein Beschäftigter innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.
 ...

Quellen aus Ihrem Haufe Personal Office:

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

Leistungssteigernd, stimmungsaufhellend, verbindend: Die meisten Beschäftigten können sich einen Arbeitstag ohne Kaffee kaum vorstellen. Wie viele Unternehmen Gratskaffee anbieten und warum sich der Ruf des Getränks gewandelt hat.



Smalltalk Facts Kaffeekonsum

Ein steter Begleiter



70

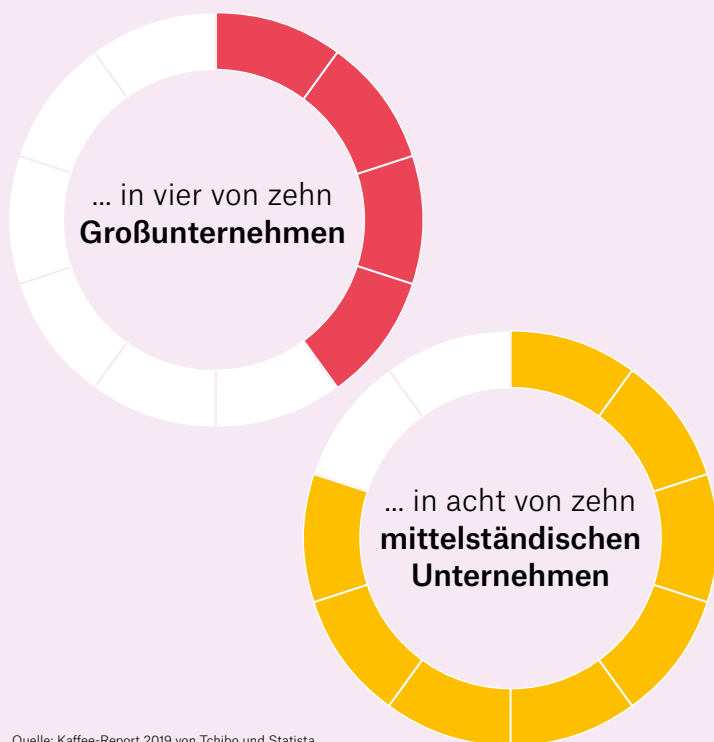
Prozent der Beschäftigten trinken täglich Kaffee am Arbeitsplatz.



11

Prozent verzichten komplett auf Kaffee am Arbeitsplatz.

Gratiskaffee gibt's ...



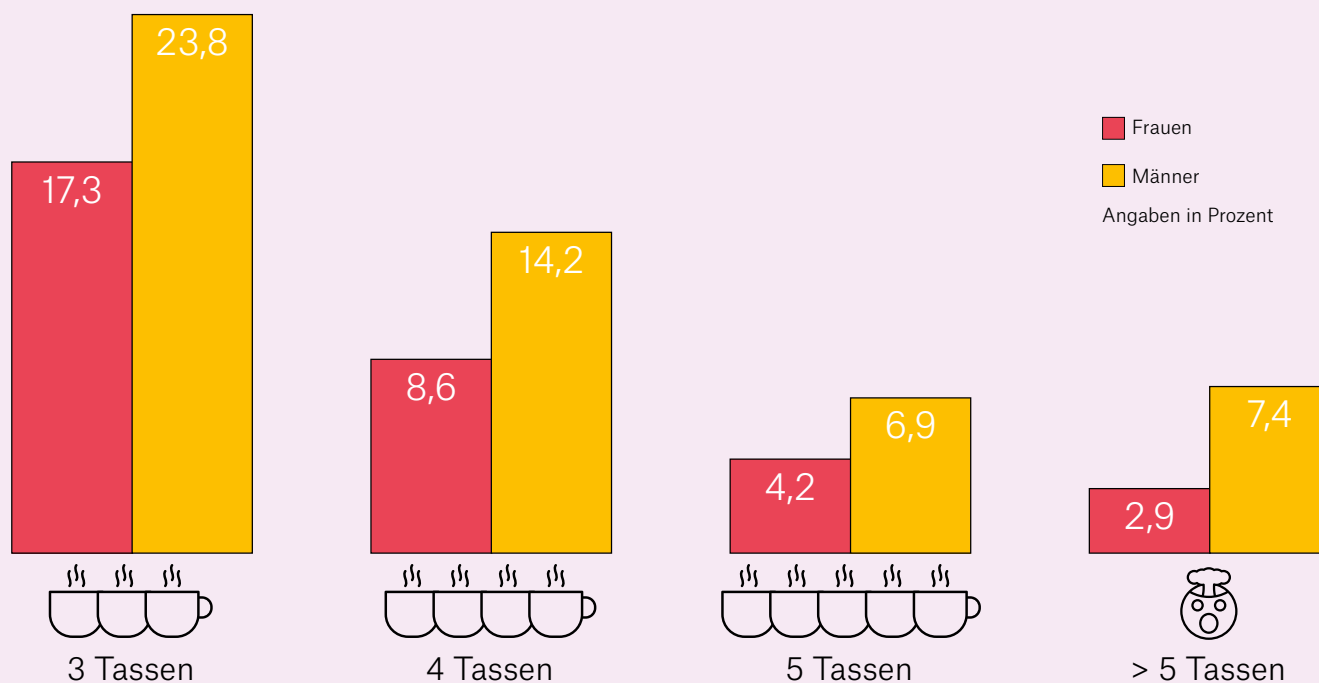
Quelle: Kaffee-Report 2019 von Tchibo und Statista



Vom Guilty Pleasure zum Gesundheitsbooster

Jahrzehntelang wurde Kaffee als ungesund abgetan – doch mittlerweile mehrten sich Studien, die dessen gesundheitsförderliche Wirkung hervorheben. So enthält Kaffee Koffein und Antioxidantien; Stoffe, die laut Harvard-Forschern vor freien Radikalen schützen und somit das Risiko für Krebs- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen reduzieren. Drei bis vier Tassen am Tag gelten für gesunde Menschen als unbedenklich. Wenig Kaffee trinken sollten jedoch Schwangere, Magenempfindliche und Personen, die zu hohen Blutfettwerten neigen.

Männer trinken mehr am Tag



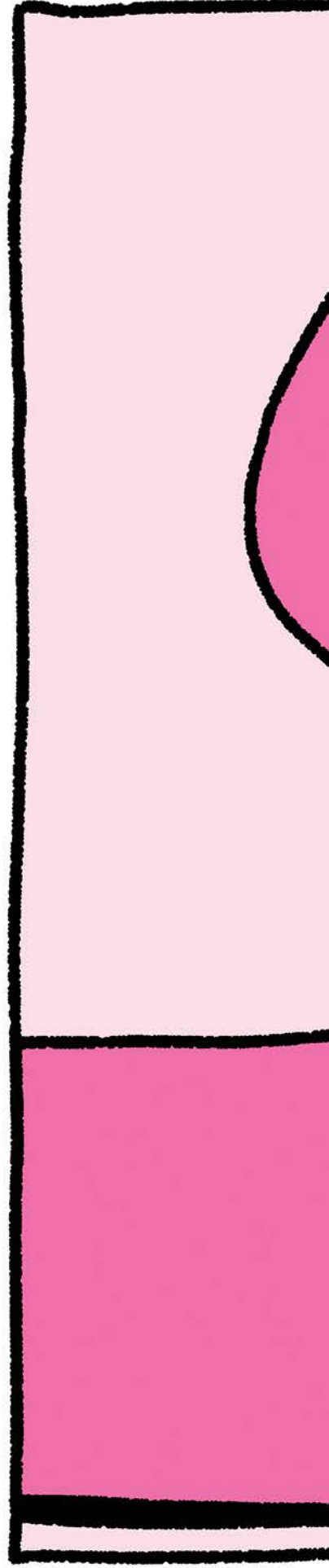
Quelle: Kaffee-Report 2019 von Tchibo und Statista

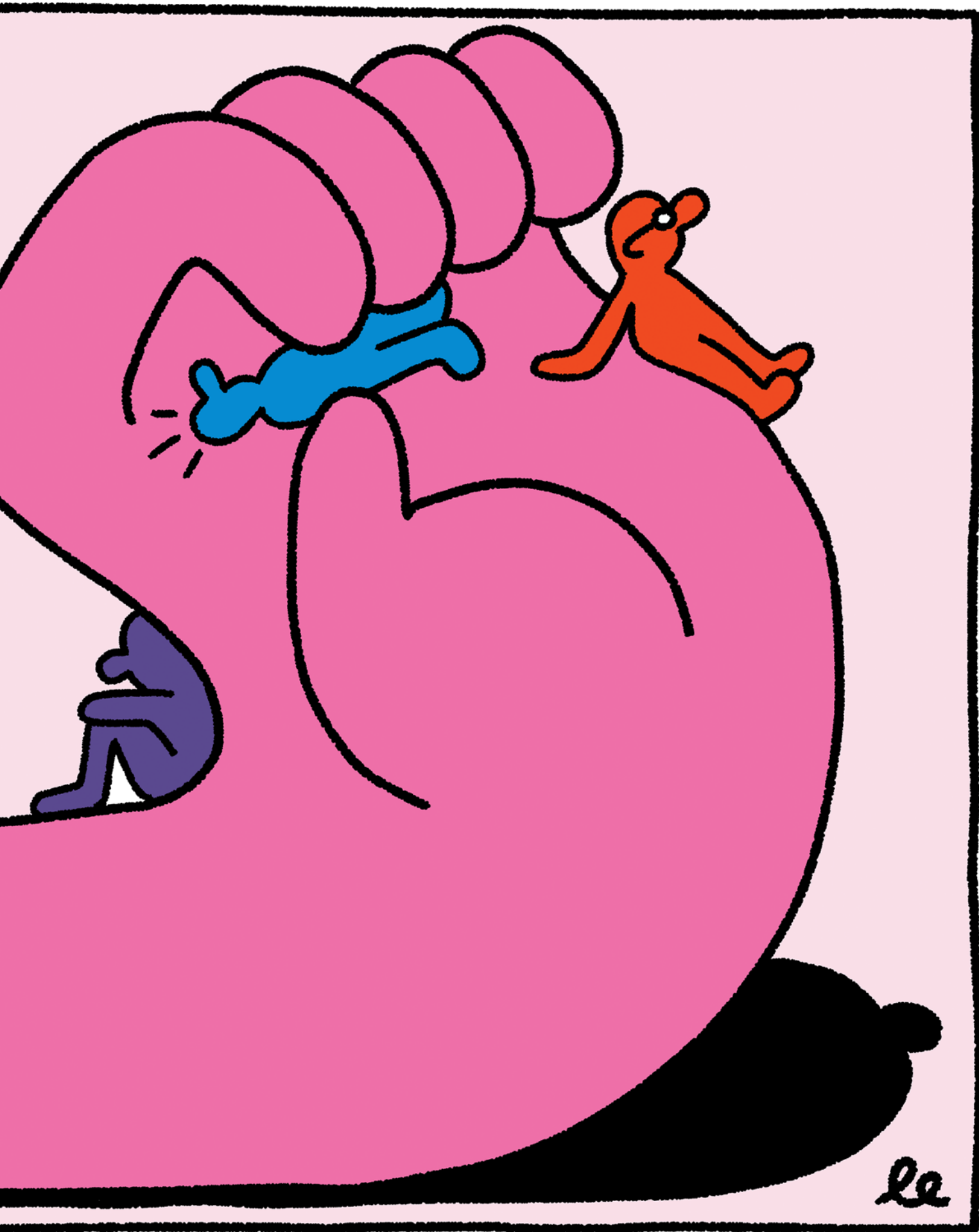
Schwerpunkt

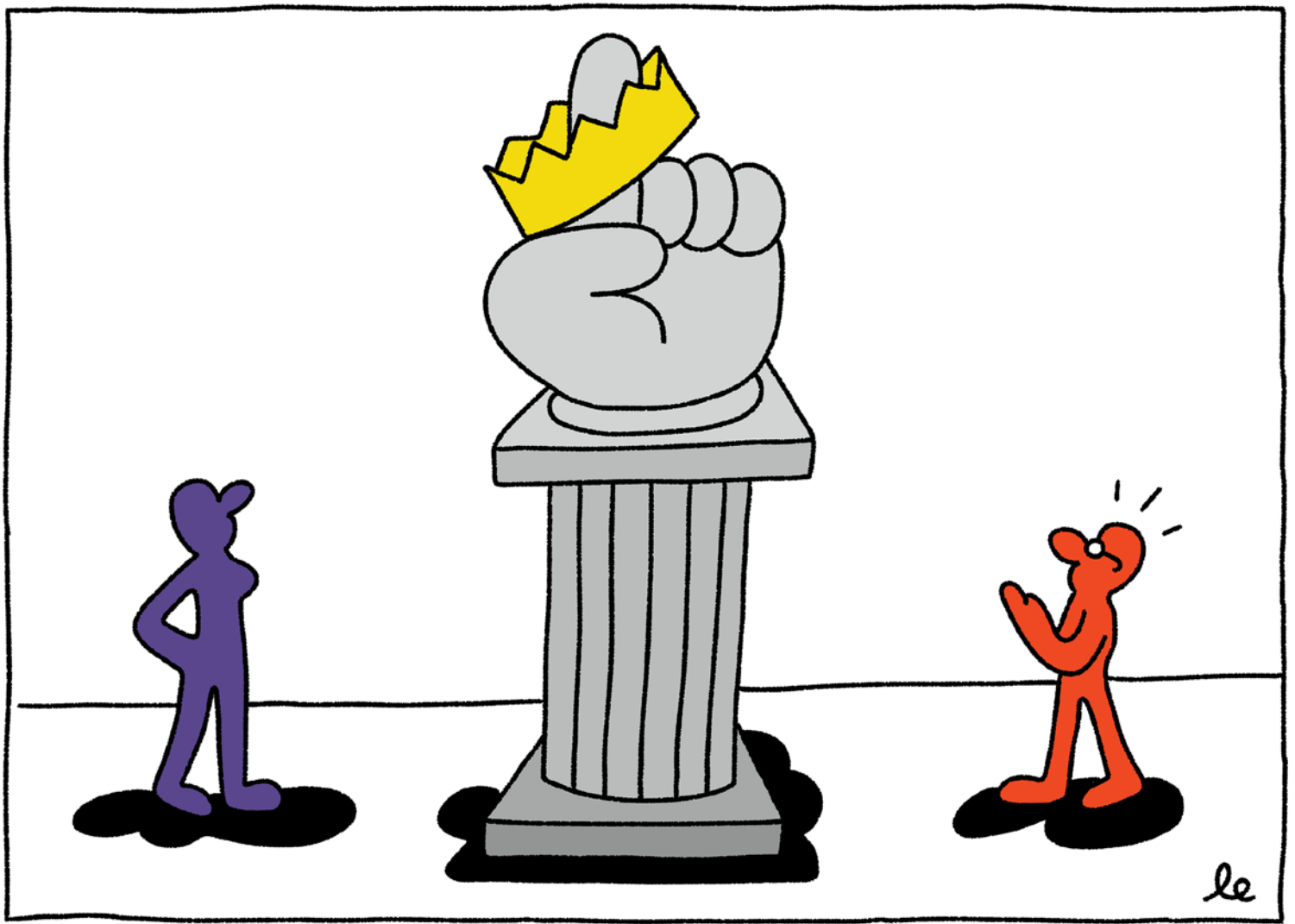
Führung im Wandel

Illustration Leon Edler

Der „starke Mann“ erlebt weltweit ein Revival – auch in Unternehmen. Während New Work zunehmend als überholt gilt, scheint autoritäre Führung wieder salonfähig. Unser Schwerpunkt beleuchtet, was die vermeintlich „neue Härte“ ausmacht, wie sie sich auf Leistung auswirkt und was das für HR bedeutet.







Die neue Härte

Von Stefanie Hornung

Man spürt es, kann es aber noch nicht so recht greifen: Etwas hat sich verschoben. In der Gesellschaft, in der Politik – und auch in den Unternehmen. Der Ton ist rauer geworden, die Ansagen deutlicher. Was viele noch vor wenigen Jahren als autoritär ablehnten, erscheint heute auf einmal wieder attraktiv: Führung mit harter Hand. Was es mit diesem Stimmungsumschwung auf sich hat und wie HR damit umgehen kann.

● Disziplin, Befehl, Gehorsam – sie feiern ein Comeback. In den USA spricht man vom „Vibe Shift“: einem Stimmungsumschwung. In der Trendforschung beschreibt der Begriff den Moment, in dem sich das Klima ändert. Erste Symptome einer neuen Modewelle treten auf. Das geschieht gerade auch in der Arbeitswelt. Erste Anzeichen: New Work, Selbstverantwortung, partizipative Führung – einst gefeiert – gelten zunehmend als überholt. Gefragt sind Orientierung, Klarheit, Härte.

Was autoritäre Führung befeuert

Warum ist das so? Die Welt wirkt unsicherer, instabiler, komplexer denn je. Die Sehnsucht nach Ordnung wächst – und nach Menschen, die sie zu bringen versprechen. Die Sozialpsychologie nennt das den „Authoritarian Shift“: In Bedrohungslagen steigt die Angst, und mit ihr das Bedürfnis nach starker Hand. Geopolitische Verwerfungen, technologische Umbrüche, wirtschaftlicher Druck – Unternehmen haben einige Turbulenzen zu bewältigen. Demokratische Führung passt da schlecht ins Bild: zu langsam, zu diskussionslastig. Sie verlangt Aushandlung, Zweifel, Reflexion. Wer Entscheidungen treffen muss, spürt den Druck, schneller, effizienter, produktiver zu sein. Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung wünschen sich jemanden, der Komplexität reduziert und sagt, wo es lang geht.

In dieser Gemengelage kann die neue Härte landen. Stärke – selbst, wenn sie autoritäre Züge trägt – wirkt anziehend, weil sie mit bisherigem Mainstream bricht. Dieses Anderssein elektrisiert, befeuert Führungsideale, die lange als überholt galten. Der „starke Mann“ erlebt ein Revival – eine Figur aus der Great-Man-Theory des 19. Jahrhunderts.

Wirklich ein Trend?

In den USA ist der Stimmungsumschwung deutlich spürbar: Forderungen nach mehr „maskuliner Energie“ stoßen kaum noch auf Verwunderung. Auch in Europa mehren sich die Anzeichen. Medien berichten vermehrt über Führungskräfte, die mit harter Hand durchgreifen, restrukturieren, rationalisieren

– und dabei auf Loyalität, Disziplin und Präsenz im Büro setzen. Doch ist das ein realer Trend? Oder nur ein Fall selektiver Wahrnehmung, befeuert durch zugespitzte Aussagen einzelner CEOs und einiger Headhunter?

Die Führungskultur in Deutschland ist geprägt durch die Nachkriegszeit: Mitbestimmung, Tarifautonomie, Betriebsverfassungsrecht. Diese Elemente wirken bis heute als Gegengewicht zum autoritären Führungsstil – anders als in den USA, wo eine gewisse Hire-and-Fire-Mentalität nicht ungewöhnlich ist. Entscheidungen entstehen hierzulande im Aushandlungsprozess, Interessen werden einbezogen, Kompromisse gesucht. Hierarchie existiert – aber eingebettet in kollektive Kontrolle, auch durch rechtliche Vorgaben.

Und doch: Auch in der DACH-Region zeigen sich autoritäre Tendenzen. Das New-Work-Barometer 2025 (siehe Beitrag von Carsten Schermuly, Fried Wilsker und Matthias Meifert) zeigt: Demokratische Führung dominiert – aber autoritäre liegt knapp dahinter. In Industrie, öffentlicher Verwaltung und Verkehrssektor führt sie sogar das Feld an. Das Barometer beleuchtet auch die Machtverteilung – die Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen wie Informationen, Privilegien, Budgets – und die Verbreitung verschiedener Erscheinungsformen. Im deutschsprachigen Raum ist die legitimierte Macht am häufigsten, die auf formeller Position beruht. Es folgen Expertise- und Informationsmacht – erst danach kommen charismatische Macht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht und zuletzt die moralische Macht.

Das ist eine Momentaufnahme. Die Frage nach den Führungsstilen und der Machtausübung war erstmals Teil der Befragung. Noch ist nicht klar, ob es sich hier um eine Verschiebung handelt oder die Führungs- und Machtverhältnisse im deutschsprachigen Raum schon immer so waren.

Mehr Härte – und mehr Leistung, bitte!

Auffällig ist aber: Wenn Unternehmen einen härteren Führungsstil für sich beanspruchen, folgt meist die Forderung nach mehr Leistung auf dem Fuß. Das beinhaltet Instrumente wie ein durchdekliniertes System individueller Leistungsbewertung.

Die Debatte darüber wird hitzig geführt, besonders am Beispiel SAP. Der Vorstandsvorsitzende Christian Klein forderte Anfang des Jahres in einer internen E-Mail „unermüdlichen Einsatz, anhaltendes Wachstum und eiserne Disziplin“. Der Softwarekonzern hat ein neues System eingeführt. Führungskräfte sollen Mitarbeitende je nach Arbeitsergebnissen und Verhalten in drei Kategorien einteilen: Blau – „Exceptional Zone“ für Leistungsträger. Grün – „Achievement Zone“ für solide Erfüller. Gelb – „Improvement Zone“ für jene, die sich verbessern sollen. Wer schlecht abschneidet, muss mit Versetzung oder Trennung rechnen – auch wenn das nicht offen gesagt wird.

Warum ist das Beispiel so relevant? Weil viele in HR sich an SAP orientieren. Ursula Porth, CHRO des SAP-Beratungshauses All for One, sagt im Interview: „Jede Personalerin und jeder Personaler schaut hin, wenn SAP in den Schlagzeilen ist.“ Und auch wenn ihr eigenes Unternehmen die neue Führungs- und Leistungsphilosophie nicht kopiert, sondern auf Team-Boni und eine verschlankte Version des Systems setzt: Die Grundlogik ist ähnlich, die drei Leistungsstufen etwa.

Es verschiebt sich also tatsächlich etwas. Trotzdem ist die Debatte oft einseitig – auch in den Medien. Bleiben wir beim Beispiel SAP: Arbeitsmoral und Stimmung sind zwar laut interner Umfrage gesunken. Aber die durchschnittliche Bewertung als Arbeitgeber auf kununu bleibt mit 4,3 von 5 Punkten hoch. Die Gehälter liegen auf marktüblichem Niveau, teils sogar darüber. SAP bietet noch immer eine gute Kultur der Zusammenarbeit und spannende Projekte. Der Lack hat ein paar Kratzer, ist aber nicht ab.

Entscheidend ist: Die Polarisierung zwischen autoritärer und demokratischer Führung greift hier zu kurz. In jedem Unternehmen gibt es eine Bandbreite an Führungsstilen. Führungsleitsätze helfen, doch jede Führungskraft agiert anders. Zudem: Beide Führungsformen können – je nach Situation – Vorteile bringen, zumindest kurzfristig. Wenn Firmen umstrukturieren, ältere Mitarbeitende in den Vorruhestand schicken, andere entlassen und neue Fachkräfte einstellen, müssen sie diese schnell integrieren. Der Kapitalmarkt honoriert das. Ebenso im Fall von Übernahmen, wenn neue Teams einzugliedern sind. „Wer Veränderungen will, muss auch Strukturen benennen und Grenzen setzen“, so Ursula Porth. „Lange war genau das unpopulär. Heute darf man es wieder aussprechen.“

Viel Lärm um wenig Zählbares

Individuelle Leistungsbewertung ist dennoch mit Vorsicht zu genießen. Die Nebenwirkungen sind gut dokumentiert: Sie reichen von Fehlanreizen und Bewertungsverzerrungen bis zu Stress, Misstrauen und Rückzug. Mehr Leistung ist oft nur ein kurzfristiger Effekt – langfristig überwiegen die Nachteile. Ähnlich ist das Bild bei autoritärer Führung. Sie bringt wenig Leistung, nur minimal mehr als Laissez-faire-Führung. Zwar schafft sie Gehorsam – aber sie führt auf Dauer zu Demotivation, schlechterer Arbeitsleistung, abnehmender Kreativität und sinkendem Teamgeist. Denn Engagement und Wissensaustausch nehmen ab.

Anders demokratische Führungsstile: Laut Metastudien fördern sie Leistung, Innovationskraft, Zufriedenheit und Vertrauen. Auch das New-Work-Barometer 2025 bestätigt das.

Die Polarisierung zwischen autoritärer und demokratischer Führung greift zu kurz. In jedem Unternehmen gibt es eine Bandbreite an Führungsstilen. Und beide Führungsformen können, je nach Situation, Vorteile bringen.

Autoritäre Führung hingegen steht in einem negativen Zusammenhang zu Leistung – und zwar signifikant.

Führungskräfte spielen besonders bei autoritärer Führung eine Schlüsselrolle. Sie sollen Mitarbeitende schließlich bewerten. High Performer stärken, Low Performer entwickeln. Hier kristallisiert sich die neue Härte konkret heraus. Judith Muster kritisiert diesen Ansatz: Unternehmen richteten ihre Aufmerksamkeit zu sehr auf das sichtbarste Problem – die Menschen. In ihrem Beitrag beschreibt sie, wie dabei strukturelle Schwächen aus dem Blick geraten: schlecht abgestimmte Prozesse, widersprüchliche Ziele, ineffektive KPI-Systeme. Eine neue Kennzahlenmatrix löse kein altes Kulturproblem.

Die New-Work-Fassade fällt

Wer die Debatte über Führung verfolgt, könnte gleichwohl meinen, dass es zwischen autoritärer und demokratischer Führung nichts gibt. Das Pendel schlägt entweder in Richtung „New Work“ – weich, empathisch, gemeinschaftlich – oder in Richtung Befehl und Gehorsam. Dazwischen vielleicht noch die Laissez-faire-Führung, meist als eine Art Unfall. Laut dem New-Work-Barometer tritt sie oft gemeinsam mit autoritärer Führung auf. Mitarbeitende werden sich selbst überlassen – zumindest, solange es läuft. Geht etwas schief, sollen sie den Kopf hinhalten. Demokratische Führung dagegen nehme ihren Führungsauftrag ernst. Zwar zeigen die Zahlen des Barometers das nicht, dennoch gibt es auch das andere Phänomen: Dass manche Unternehmen – vor allem zu Beginn der New-Work-Bewegung – glaubten, man müsse Mitarbeitende nur machen lassen – Stichwort Selbstorganisation. Auch das ging selten gut.

Erstaunlich ist es trotzdem, dass in Zeiten weitverbreiteter Bürokratiekritik wieder mehr feste Regeln greifen sollen. Denn warum löste New Work einst so viel Begeisterung aus? Wegen des Versprechens agilerer Strukturen durch mehr Selbstverantwortung. Man wollte, dass Fachkräfte mitentscheiden. Denn wenn sie Entscheidungen nach oben delegieren, wo Expertise fehlt, neigen Führungskräfte dazu, sich in alle Richtungen abzusichern. So kommen Entscheidungen zu spät, gar nicht oder sind schlecht.

Doch auch in vermeintlichen New-Work-Umfeldern fehlte es den Zuständigen an Einflussmöglichkeiten. Eine konsequente Umsetzung von New Work ist bis heute selten. Sie erfordert Kraft, Ausdauer – und Veränderungswillen. In Krisenzeiten reagieren viele lieber mit Härte – gegen jede Evidenz, dass ebensolche verstanden als Kontrolle, Misstrauen und Korsett mehr schadet als nützt. Die Forschung kommt gegen gefühlte Wahrheiten nur schwer an.

Gleich und gleich gesellt sich gern

Das belegt eine neue Studie aus den USA. Daniel Ames und Christine Nguyen von der Columbia University wollten wissen, warum manche Menschen aggressive, dominante Führung als kompetent ansehen – und andere dasselbe Verhalten als überfordert, unqualifiziert oder abstoßend empfinden. Die Antwort fanden sie im Weltbild der Betrachtenden. Die mehr als 2.000 Teilnehmenden sollten hypothetische Manager beurteilen, reale CEOs wie Tim Cook einschätzen und sich in fiktive

Arbeitsumgebungen mit dominanten Chefs hineindenken. Das Ergebnis: Je ausgeprägter eine Art „Dschungel-Weltbild“ voller Konkurrenz, Bedrohung und knapper Ressourcen, desto positiver die Urteile über autoritäre Führung.

Wer die Gesellschaft als Überlebenskampf sieht, betrachtet Dominanz also nicht als Schwäche, sondern als notwendige Waffe. Menschen mit einem kooperativen, solidarischen Menschenbild halten dieselbe Führung dagegen für ineffektiv oder moralisch fragwürdig. Mehr noch: Menschen mit starkem Wettbewerbsdenken haben häufiger rücksichtslos auftretende Führungskräfte als die weniger Wettbewerbsorientierten. Die Studie legt somit nahe: Rücksichtslose Führungskräfte können sich über die Zeit mit einem Mitarbeiterkreis umgeben, der ihr Verhalten eher akzeptiert oder sogar unterstützt. Bestimmte Führungsstile setzen sich nicht nur deshalb fest, weil sie von oben durchgesetzt werden – sondern auch, weil Auswahlprozesse im Recruiting und Karriereentwicklung Weltbilder und Einstellung zu Führung nicht berücksichtigen.

To-dos für HR

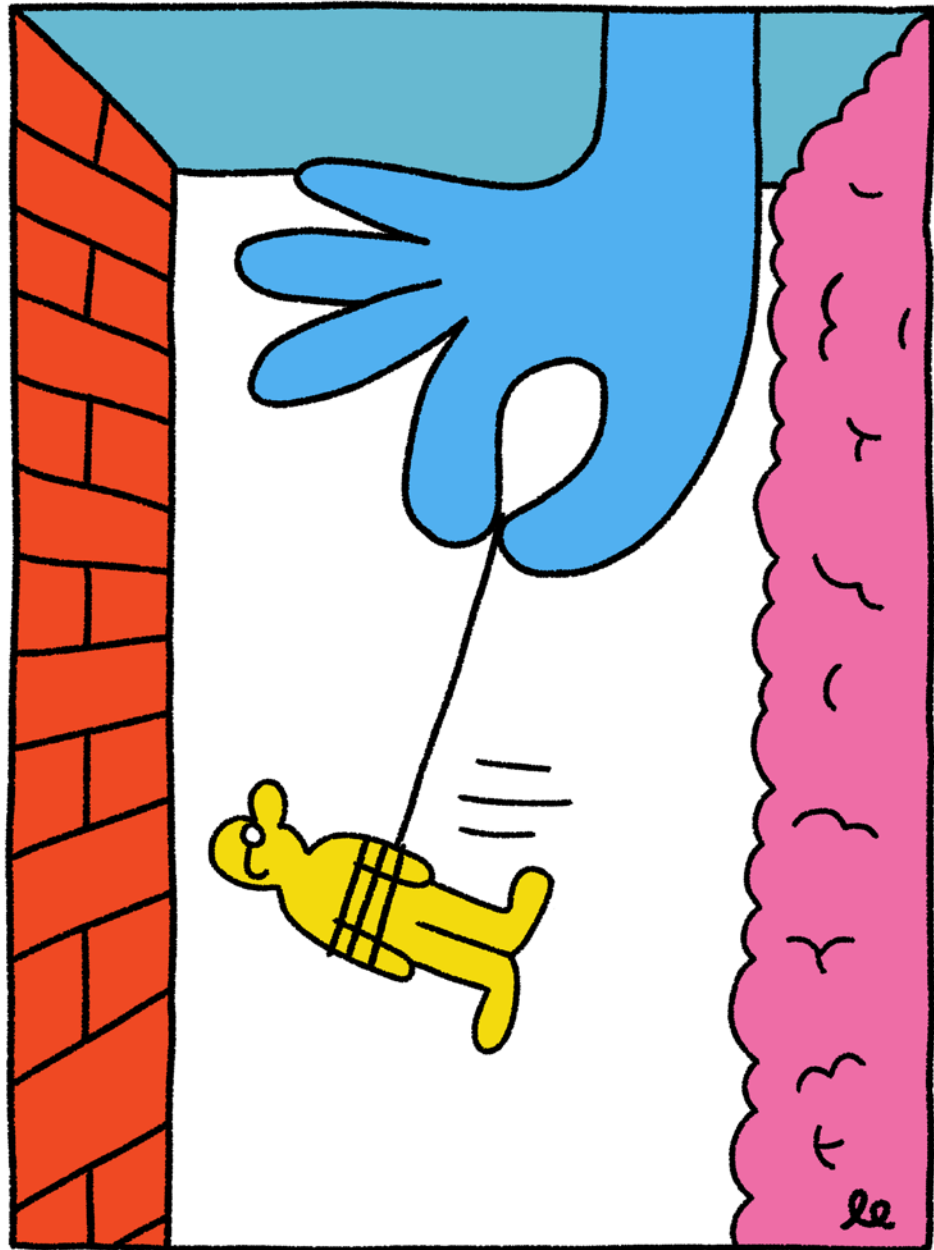
Was heißt das nun für HR? Zunächst: Sich nicht von Führungsmoden blenden lassen. Stattdessen die eigene Lage nüchtern und evidenzbasiert prüfen. Ein Zusammenhang zwischen autoritärer Führung und Leistung ist nicht belegt. Es gibt Unternehmen, die autoritär auftreten und erfolgreich sind – aber sie sind Ausnahmen, nicht die Regel. Ihr Erfolg liegt nicht an ihrem Führungsstil, sondern an anderen Faktoren. Wenn CEOs härtere Führung fordern, sollte HR das einordnen können.

Hinzu kommt: In Deutschland hat Macht ein Imageproblem. Oft denkt man den Missbrauch gleich mit. Dabei ist Macht neutral. Entscheidend sind Intention und Anwendung. HR kann ein neues Verständnis von Macht fördern – als Gestaltungs-, nicht als Durchsetzungsinstrument. Das New-Work-Barometer macht deutlich: Es lohnt sich, in ein gemeinsames Machtverständnis und gleichberechtigte Ideenumsetzung zu investieren. Machtmissbrauch hingegen schadet. Deshalb braucht es Mechanismen, die ihn sichtbar machen: freien Informationsfluss, eine Kultur des Ansprechens – auch bei Fehlern und Grenzüberschreitungen.

Dazu sind klare Strukturen erforderlich, die nicht zu sehr engen. Leitlinien mit Spielraum für gesunden Menschenverstand und situative Führung. Unternehmenswerte sind sinnvoll – aber übersetzt in konkretes Verhalten. Wer das von Führungskräften erwartet, muss sie dabei unterstützen: mit Programmen, Coaching, Entwicklung und Fingerspitzengefühl bei Umfang und Tempo. Wer alles auf einmal ändert, schafft Unsicherheit. Und genau da gedeihen autoritäre Reflexe. ■■■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und blickt für das Personalmagazin kritisch hinter die Kulissen der New-Work-Szene.



Autoritäre Führung im Rampenlicht

Carsten C. Schermuly, Fried Wilsker und Matthias Meifert

Tech-Milliardäre demonstrieren Macht, streichen Diversitätsprogramme und zwingen Mitarbeitende zurück ins Büro. Autoritäre Führung scheint zurückzukehren, ein Gefühl, das sich auch im deutschsprachigen Raum breit macht. Doch ist dies tatsächlich der Fall? Das New-Work-Barometer 2025 liefert Erkenntnisse, wie stark derartige Führungsstile hierzulande verbreitet sind – und inwiefern sie mit Leistung einhergehen.

● Erlebt autoritäre Führung ein Comeback? Politisch schon. Weltweit findet fast die Hälfte der Menschen es völlig in Ordnung, wenn eine Einzelperson regiert – ohne Parlamente, ohne Wahlen. Das zeigt die Umfrage „World Values Survey“, die Einstellungen zu autoritärer Führung misst. Seit den 1990er-Jahren ist die Zustimmung der Befragung zufolge deutlich gestiegen. Inzwischen befürworten 43 Prozent der weltweiten Bevölkerung derart autoritäre Macht. Selbst in den USA – lange ein demokratisches Vorbild – stieg die Zustimmung dafür bereits vor der zweiten Amtszeit von Trump von 24 auf 37 Prozent.

In Deutschland gibt es einen ähnlichen Trend: Die repräsentative Leipziger Autoritarismusstudie erfasst seit 2002 alle zwei Jahre die Haltung der Menschen zu Führung (Decker et al., 2024). Der Aussage „Wir sollten einen Führer haben,

der Deutschland zum Wohle aller mit starker Hand regiert“ stimmen 2024 in Ostdeutschland 20,8 Prozent latent oder offen zu, in Westdeutschland sogar 24,4 Prozent. Doch gilt dieser politische Trend auch für deutschsprachige Unternehmen und Organisationen? Mit dieser Frage hat sich das diesjährige New-Work-Barometer schwerpunktmäßig auseinandergesetzt.

Drei grundlegende Führungsstile

Psychologinnen und Psychologen erforschen autoritäre Macht schon seit fast 100 Jahren. Für den Pionier Kurt Lewin gab es dafür persönliche Gründe: Der Psychologieprofessor und ehemalige Frontkämpfer des Ersten Weltkriegs floh früh vor den Nationalsozialisten in die USA. Dort untersuchte er bis zu seinem Tod 1947 unterschiedliche Führungsstile. In einer Zeit, in

der Diktaturen scheinbar unaufhaltsame Erfolge feierten, verglich er in Experimenten die Folgen autoritärer, demokratischer und laissez-fairer Führung.

Bei laissez-fairer Führung hält sich die Führungsperson weitgehend zurück. Sie überlässt es der Gruppe von Mitarbeitenden, Entscheidungen zu treffen und Aufgaben auszuführen – ohne aktive Anleitung und Orientierung. Führung ist zwar vorgesehen, aber die Führungskraft nimmt die Rolle nicht wahr.

Demokratische Führung setzt auf Beteiligung der Mitarbeitenden, Mitdenken und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Führungskraft involviert Mitarbeitende in Entscheidungen und moderiert Prozesse aktiv – mal mehr, mal weniger. Die Partizipationsstufen reichen von bloßer Information über Entscheidungen bis hin zu voller Autonomie. Moderne Konzepte wie die empowermentorientierte Führung stehen in dieser Tradition.

Die autoritäre Führung arbeitet mit Befehl und Gehorsam. Die Führungskraft entscheidet allein und gibt klare Anweisungen – auch in Bezug auf Arbeitsprozesse, also die Art und Weise, wie ein Ziel erreicht werden soll. Autoritäre Führung folgt dem Modell der heroischen Führung, das Einzelpersonen besonders viele Machtressourcen zur Verfügung stellt. Dadurch entstehen starke Machtgefälle bis hin zu einem „Single-Point-of-Power“ in der Organisation.

Demokratischer Stil vor autoritärer und laissez-fairer Führung

Um herauszufinden, welcher Führungsstil im DACH-Raum dominiert, fragten wir die Teilnehmenden, wie stark die drei oben genannten Führungsstile in ihrer Organisation praktiziert werden. Die Befragten bewerteten diese auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (sehr stark). Daraus berechneten wir die Mittelwerte (M) und die Standardabweichung, also wie stark die Werte um den Mittelwert variieren.

Das Ergebnis: In der Stichprobe ist der demokratische Führungsstil am stärksten verbreitet (M=4,45). Etwas weniger stark nahmen die Befragten autoritäre Führung wahr (M=3,80). Am seltensten nannten sie laissez-faire Führung (M=3,27). Die Standardabweichung war relativ hoch,

das heißt, eine große Bandbreite an Ausprägungen der Führungsstile war vertreten. Die Unterschiede zwischen den Führungsstilen sind signifikant. Zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen sich jedoch keine Unterschiede. Auch in der Schweiz mit ihrer basisdemokratischen Politiktradition wird demnach nicht demokratischer – und nicht weniger autoritär – geführt. Ein möglicher Grund: Unsere Befragung unterscheidet nicht zwischen der französisch- und deutschsprachigen Schweiz.

Autoritäre Führung: Verbreitet in Verkehrssektor, Industrie und Verwaltung

Zudem analysierten wir die Branchenunterschiede bei der Ausprägung autoritärer Führung (Abbildung 2). Am seltensten wird autoritäre Führung in der Beratungs- (M=2,72) und in der IT-Branche (M=3,00) praktiziert. Am stärksten ist sie in der Industrie (M=4,57), im Verkehrssektor (M=4,59) und in der öffentlichen Verwaltung (M=4,46). Autoritäre Führung dominiert in diesen Branchen, das heißt, die Verbreitung übersteigt auch die der demokratischen Führung. Vor allem die hohen autoritären Werte im öffentlichen Dienst sind bedenklich. Wenn ausgerechnet die Organisationen, die Demokratie

repräsentieren und stabilisieren sollen, autoritär geführt werden, sind sie ein schlechtes Vorbild. Wer als Beamtin und Beamter Macht autoritär erlebt, wird sie wahrscheinlich auch so gegenüber Bürgerinnen und Bürgern ausüben – vor allem, sobald ein Machtungleichgewicht besteht.

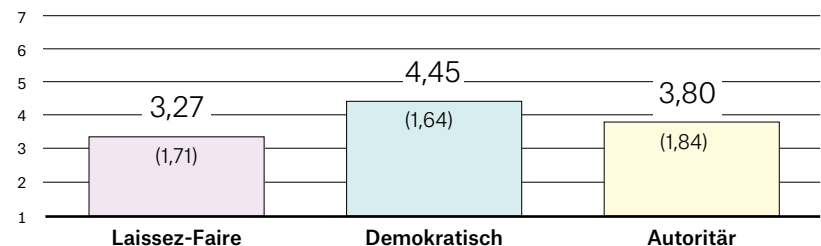
Autoritärer Shift nicht erkennbar

Diese Zahlen sind eine Momentaufnahme. Doch angesichts des geopolitischen und technologischen Wandels liegt die Vermu-

tung nahe, dass wir auch einen „Authoritarian Shift“ erleben. Der Sozialpsychologe John Jost prägte den Begriff für eine häufige Reaktion von Menschen auf eine Umwelt, die sie als unsicher wahrnehmen: Dann intensivieren sich autoritäre Einstellungen und subjektive Bedrohungen – all das löst Ängste aus. Ist die Angst einmal aktiviert, wünschen sich viele, dass sie rasch wieder verschwindet – und akzeptieren dafür auch autoritäre Führungspersonen. In Krisenzeiten sehnen sich viele nach „dem starken Mann“, der aufräumt. Die

Abb. 1 Ausprägung der Führungsstile in Organisationen

„Wie stark sind die folgenden Führungsstile bei Ihnen in der Organisation ausgeprägt?“ (1 = überhaupt nicht; 7 = sehr stark)

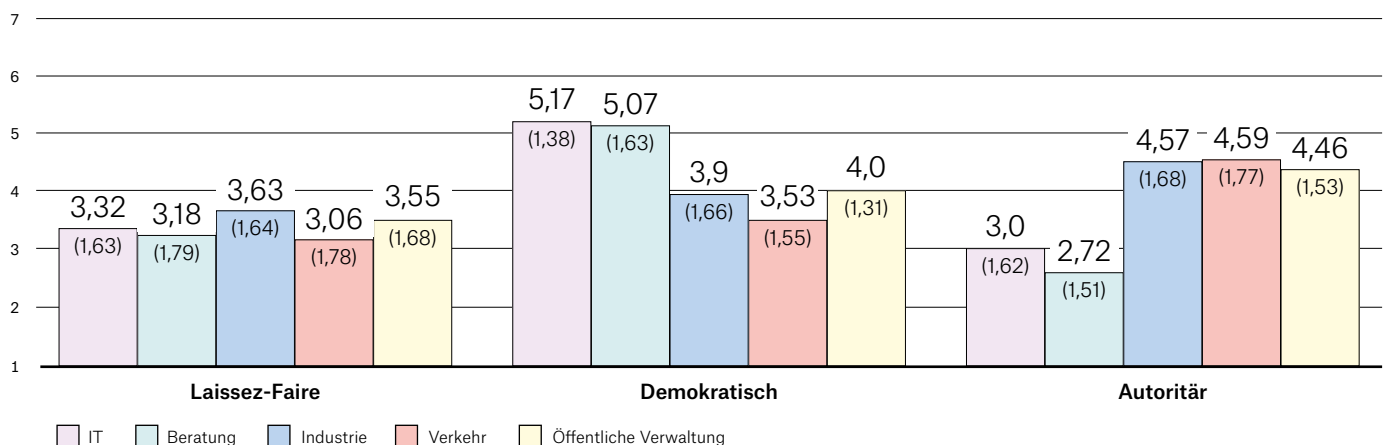


Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565
In Klammern ist die Standardabweichung dargestellt, d. h. die Streuung der Werte um den Mittelwert.

Quelle: New-Work-Barometer 2025

Abb. 2: Ausprägungen der Führungsstile in ausgewählten Branchen

„Wie stark sind die folgenden Führungsstile bei Ihnen in der Organisation ausgeprägt?“ (1 = überhaupt nicht; 7 = sehr stark)



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565
In Klammern ist die Standardabweichung dargestellt, d. h. die Streuung der Werte um den Mittelwert.

Quelle: New-Work-Barometer 2025

Machtposition der Führungsperson soll Komplexität auflösen, Bedrohung zurückdrängen und wieder Stabilität schaffen.

In unseren Daten zeigt sich ein solcher Trend zu autoritärer Macht jedoch nicht, zumindest nicht flächendeckend. Wir fragten Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen, wie sich die Führungsstile in den letzten 12 Monaten verändert haben – auf einer Skala von 1 (hat sich sehr verringert) bis 7 (hat sich sehr verstärkt). Ein leichter Anstieg autoritärer Führung ist nur in der Industrie ($M=4,22$) und im Verkehrssektor ($M=4,18$) erkennbar. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den Branchen statistisch nicht signifikant.

Angesicht des hohen Ausgangsniveaus autoritärer Führung – etwa im öffentlichen Dienst und Branchen wie der Industrie – drängt sich ein Verdacht auf: Möglicherweise haben viele Organisationen nur auf der Schaubühne New Work in ihr Programm aufgenommen. Hinter den Kulissen herrschte wohl das alte Kommando. Frühere Ausgaben des New-Work-Barometers stützen diese These. Seit Jahren legen die Daten nahe, dass Organisationen ihren Mitarbeitenden bei der Organisationsentwicklung mehr Selbstbestimmung ermöglichen, aber dieser Freiraum nicht mit mehr Einfluss einhergeht. An Macht wird gespart. Mitarbeitende sollen es richten, dürfen aber nichts entscheiden. Ob diese Vermutung stimmt, könnten allerdings nur längsschnittliche Panel-Studien mit gleichbleibenden Teilnehmenden mit Sicherheit sagen. Diese Möglichkeit bietet das New-Work-Barometer nicht.

Die Quellen der Macht

Führung geht oft mit Macht einher. In der Psychologie bedeutet Macht im Grunde die Möglichkeiten der Kontrolle über begehrte Ressourcen. Diese sind meist ungleich verteilt und machen es möglich, das Verhalten und Erleben anderer Menschen zu beeinflussen. Mächtige können also meist über etwas verfügen, was andere begehren. Schon in den späten 1950er-Jahren unterschieden die Sozialpsychologen John R. P. French und Bertram H. Raven fünf Quellen der Macht. 1965 ergänzte Raven eine sechste (Informationsmacht). Führung aufgrund einer entsprechenden Position ist demnach nur eine Möglichkeit, Macht zu erlangen und zu praktizieren. Macht ergibt sich nach French und Raven aus der Interaktion zwischen einem Menschen, der

Formen der Macht

Belohnungsmacht beruht darauf, dass eine Person begehrte Vorteile und Gratifikationen gewähren oder in Aussicht stellen kann.

Bestrafungsmacht ergibt sich umgekehrt aus der Position, unerwünschte Konsequenzen anzudrohen oder Strafen verhängen können.

Legitimierte Macht basiert auf formaler Autorität – der Berechtigung, aufgrund der Führungsposition oder einer organisational anerkannten Rolle Anweisungen zu erteilen und Regeln durchzusetzen.

Expertisemacht gründet auf überlegenem Fachwissen, Fähigkeiten oder Erfahrung, durch die sich eine Person besonderen Respekt und Einfluss sichert.

Charismatische Macht bezeichnet Macht durch Vorbildwirkung und persönliche Ausstrahlung: Andere identifizieren sich mit einer charismatischen Person und folgen ihr freiwillig.

Informationsmacht bezieht sich auf die Möglichkeit, relevante Informationen anderen Organisationsmitgliedern mitteilen oder vorenthalten zu können und auf diese Weise auf das Verhalten und Erleben Einfluss zu nehmen.

Diese sechs Formen der Macht entsprechen den Ausführungen von French & Raven.

Moralische Macht haben wir als zusätzliche Machtressource ergänzt. Der Philosoph Philipp Hübl betont in dem Buch „Moralspektakel“ (2024) die machtvollen Wirkung der Moral. Vor allem in sozialen Medien kommt sie zum Einsatz: durch moralische Urteile bei aufgeladenen Themen wie Sexualität, Klimawandel oder Einwanderung wird Handlungsdruck auf Einzelne oder Organisationen ausgeübt.

Machtressourcen besitzt, und einer oder mehrerer Zielpersonen. Sie hängt stark vom Kontext ab – also der Organisation und ihren Mitarbeitenden. Wer Macht gezielt für den Organisationserfolg einsetzen will, sollte verstehen, welche Machtformen im eigenen Umfeld verbreitet sind und wie sie mit der Organisationsleistung zusammenhängen. Dafür fragten wir die Teilnehmenden, wie stark die einzelnen Machtressourcen in ihrer Organisation genutzt werden – auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (voll und ganz). Abbildung 4 zeigt: Im DACH-Raum ist die legitimierte Macht am stärksten ausgeprägt. Es folgen Expertisemacht, Informationsmacht, charismatische Macht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht und zuletzt die moralische Macht.

Verantwortungsvoller Umgang mit Macht lässt sich gestalten

Macht hat insbesondere in Deutschland oft einen negativen Beigeschmack. Wer auf die derzeitigen Machtspiele der US-Tech-Milliardäre blickt – voller Intrigen, Eitelkeiten, Feindschaften und willkürlichem Umgang mit Mitarbeitenden – sieht sich leicht bestätigt. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Der Psychologe Wolfgang Scholl erinnerte regelmäßig an die Machtbeschreibung von Max Weber: Macht kann man sowohl im Interesse anderer einsetzen als auch gegen sie. Gerade die im DACH-Raum so beliebte Positionsmacht (legitimierte Macht) lässt sich konstruktiv und destruktiv nutzen. Beim New-Work-Barometer haben wir folgende Handlungs- und Problemfelder im Umgang mit Macht betrachtet:

1. **Gemeinsames Verständnis:** Verstehen alle in der Organisation das Gleiche darunter, was ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht bedeutet?
2. **Definierte Machtbefugnisse:** Sind Machtbefugnisse klar geregelt und an bestimmte Rollen oder Positionen geknüpft?
3. **Gleichberechtigte Ideenumsetzung:** Haben mächtige und weniger mächtige Organisationsmitglieder gleichermaßen die Möglichkeiten, ihre Ideen umzusetzen?
4. **Probleme mit Machtmissbrauch:** Gibt es Fälle, in denen Führungskräfte ihre Macht missbrauchen?

Alle vier Bereiche sind in den Organisationen der Teilnehmenden auf einer Skala von 1 bis 7 relativ niedrig ausgeprägt:

Nur 31,9 Prozent der Befragten sagten, es gebe ein gemeinsames Verständnis für einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht ($M=3,5$). Immerhin 37 Prozent sahen die Möglichkeit, dass Ideen unabhängig vom Machtstatus umgesetzt werden können ($M=3,8$). Die Machtbefugnisse in bestimmten Rollen oder Positionen scheinen überwiegend klar zu sein: 61,6 Prozent stimmten der Aussage zu ($M=4,7$). Allerdings berichteten 28,5 Prozent der Befragten von Machtmissbrauch durch Führungskräfte ($M=3,36$) – obwohl fast die Hälfte selbst Führungspositionen innehat.

Um Macht positiv zu gestalten, können Organisationen Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen. Machtinterventionen und Machtdiagnostik sind jedoch offensichtlich im deutschsprachigen Raum eine Seltenheit. Auf der 7-er Skala stimmten nur 10,8 Prozent der Teilnehmenden zu, dass in ihrer Organisation regelmäßig erhoben wird, wie Führungskräfte mit Macht umgehen ($M=2,15$). Dies widerspricht der Aussage, dass Machtbefugnisse zu einem hohen Maße geklärt seien. Scheinbar testen die Organisationen nur selten, ob dies tatsächlich der Fall ist. Dabei könnte der verantwortungsvolle Umgang mit Macht schon bei der Führungskräfteauswahl anfangen und dort als Kriterium dienen. In 20,2 Prozent der Organisationen gibt

es solche Ansätze ($M=2,89$). Führungskräftetrainings, Coachings und andere Weiterbildungen zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht gibt es laut 24,8 Prozent der Befragten ($M=3,07$). In einem Viertel der Unternehmen (25,5 Prozent) haben aus Sicht der Teilnehmenden New-Work-Praktiken bestehende Machtstrukturen verändert ($M=3,25$).

Demokratische Führung geht mit höherer Leistung einher

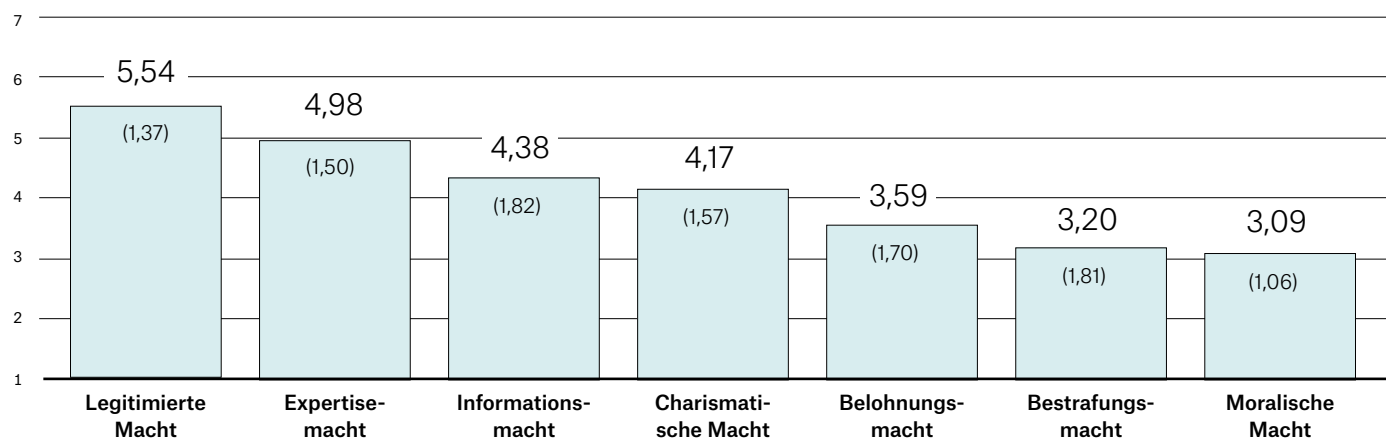
Fest steht: Das Machtverhalten prägt, wie Organisationen arbeiten, entscheiden und sich entwickeln – intern wie extern. Es beeinflusst das Miteinander und ihre Leistungsfähigkeit. Zu den drei Führungsstilen gibt es umfangreiche Forschung. Laissez-faire Führung bringt meist schwache Leistung, Rollenkonflikte und Streit sowie Unzufriedenheit mit der Führungskraft mit sich (siehe zum Beispiel Skogstad et al., 2007 oder Judge & Piccolo, 2004). Demokratische Führungsstile wie empowermentororientierte Führung gehen laut Metastudien mit stärkerer Leistung, mehr Innovationsverhalten, mehr Arbeitszufriedenheit und mehr Vertrauen in die Führungskraft einher (Kim et al., 2018). Autoritäre Führung hingegen ist mit schlechterer Aufgabenleistung und weniger Kreativität der Mitarbeitenden verbunden, wie Hiller und Kollegen (Hiller et. al, 2019) in ihrer

Forschung mit mehr als 10.000 Beschäftigten demonstrierten. Außerdem sinkt der Einsatz fürs Team und die Organisation, das heißt Kontrolle bremst freiwilliges Engagement. Studien von Wolfgang Scholl an der HU Berlin belegen zudem: Autoritäre Führung behindert den Wissensaustausch. Information kann nicht immer in einem gesunden Maß fließen, was die Leistung von Gruppen und Organisationen einschränkt. Gleichzeitig wächst das Gefühl der Hilflosigkeit: Wer nichts oder wenig mitentscheiden darf, wird passiv – fatal in einer komplexen und dynamischen VUKA-Welt.

Bisher wurden allerdings selten alle drei genannten Führungsstile gleichzeitig in einer Studie untersucht. Aktuelle vergleichende Forschung zu den Zusammenhängen mit der Organisationsleistung fehlen. Ebenso unklar ist bisher von empirischer Seite, wie verbreitet die verschiedenen Führungspraktiken in deutschsprachigen Organisationen sind. In der Praxis heißt es oft, autoritäre Führung sei in Krisen nötig – wegen klarer Ansagen, kurzer Entscheidungswege, schneller Reaktion. Das diesjährige New-Work-Barometer liefert nun aktuelle Daten auf Organisationsebene dazu, wie stark die verschiedenen Führungsstile mit der wahrgenommenen Organisationsleistung zusammenhängen. Dafür berechneten wir Korrelationen – statistische

Abb. 3: Ausprägung der Führungsstile im ausgewählten Branchenvergleich (DACH)

„Versuchen Sie, sich das durchschnittliche Machtverhalten in Ihrer Organisation zu vergegenwärtigen. Wie stark werden die folgenden Formen der Macht in Ihrer Organisation von den Organisationsmitgliedern genutzt?“ (1 = überhaupt nicht; 7 = voll und ganz)





Maße, die Stärke und Ausrichtung eines Zusammenhangs (positiv oder negativ) zwischen zwei Variablen beschreiben.

Die wahrgenommene Organisationsleistung haben wir mit dem Fragebogen von Delaney und Huselid (1996) anhand folgender Aspekte gemessen: Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Mitarbeitengewinnung, Mitarbeiterbindung, Kunden- und Klientenzufriedenheit, Beziehung zwischen dem Management und Mitarbeitenden sowie die Beziehung zwischen Mitarbeitenden im Allgemeinen. Die Teilnehmenden stuften die Leistung ihrer Organisation im Vergleich mit anderen Organisationen ein – von viel schlechter (1) bis viel besser (7) bezogen auf die vergangenen zwei Jahre.

Das Ergebnis ist eindeutig und deckt sich mit bisheriger Forschung auf Individual- und Gruppenebene: Demokratische Führung steht in stark positivem Zusammenhang mit der Organisationsleistung ($r = .58$). Das bedeutet: Je ausgeprägter der demokratische Führungsstil aus Sicht der Befragten, desto besser bewerteten sie die Leistung im Marktvergleich. Andersherum sieht das Bild bei der laissez-fairen ($r = -.25$) und autoritären Führung ($r = -.47$) aus: Bei-

de stehen in signifikant negativem Zusammenhang mit der Organisationsleistung. Besonders deutlich ist dies bei autoritärer Führung. Sie geht mit schlechterer organisationaler Leistung einher.

Allerdings gilt: Korrelation ist keine Kausalität. Die Daten stammen aus einer Quelle zu einem Messzeitpunkt. Erfahrungen aus Experimentalstudien legen zwar nahe, dass Führung die Leistung beeinflusst. Das hieße: Wenn autoritärer geführt wird, ist schlechte Leistung die Folge. Doch es könnte auch umgekehrt sein: Dass schlechte Leistung autoritäre Führung begünstigt, weil man meint, hart durchgreifen zu müssen.

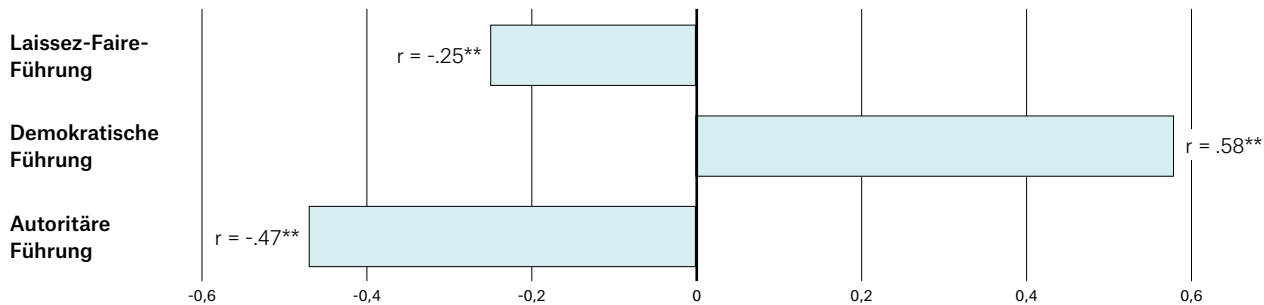
Führungsstile treten gemeinsam auf

Die Führungsstile treten zudem mehr oder weniger stark zusammen auf. Laissez-faire und autoritäre Führung stehen in signifikant positivem Zusammenhang ($r = .17$). Das bedeutet, wo verstärkt autoritär geführt wird, tritt auch vermehrt laissez-faires Verhalten von Führungskräften auf. Das ist ein Machtmuster, das in der Organisationspsychologie „Management by Exception“ heißt. Solange alles läuft,

lässt man die Mitarbeitenden machen. Wenn aber ein Fehler auftritt, greift man autoritär ein. So kommt es zu der Wahrnehmung, dass beide Führungsstile gleichzeitig auftreten. Der demokratische Führungsstil jedoch korreliert signifikant negativ mit dem laissez-fairen ($r = -.28$) und dem autoritären Stil ($r = -.53$). Gerade der Gegensatz zu laissez-faire Führung ist wichtig. Oft wird fälschlicherweise laissez-faire Führung als demokratische Führung verkauft („Ich lasse den Mitarbeitenden ihren Raum“). Doch wer wirklich demokratisch führt, nimmt die Führungsrolle aktiv wahr und ignoriert sie nicht.

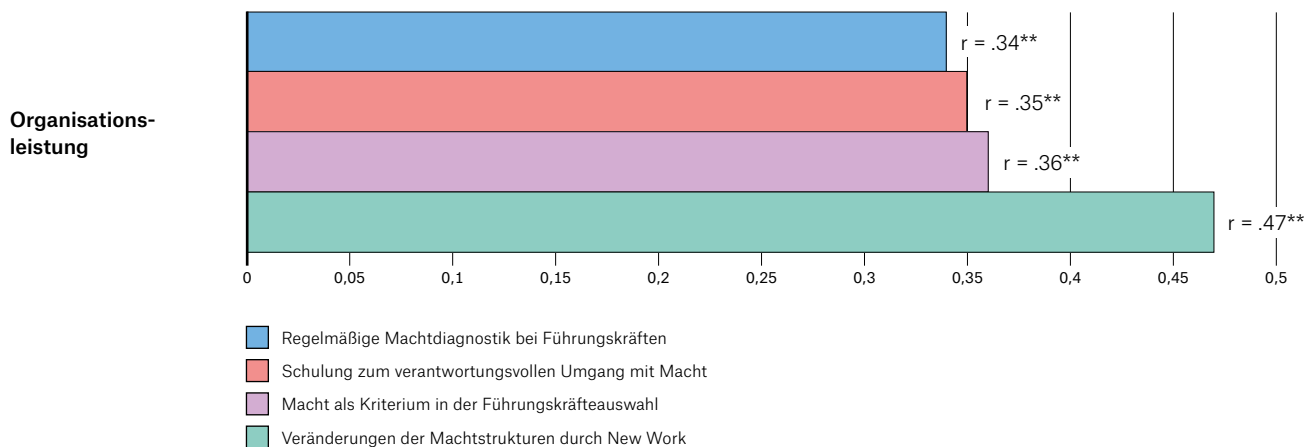
Zusätzlich führten wir eine Regressionsanalyse durch. Diese berücksichtigt, dass die drei Führungsstile miteinander zusammenhängen und zeigt, welcher Stil für die Organisationsleistung wirklich relevant ist, wenn wir alle drei Stile gleichzeitig betrachten. Die Analyse ergab, dass der demokratische Führungsstil höhere Organisationsleistung am besten vorhersagt (standardisiertes Regressionsgewicht $\beta = 0,43$). Autoritäre ($\beta = -0,22$) und laissez-faire Führung ($\beta = -0,08$) sagen in unserem Modell dagegen signifikant negative Leistung vorher. Insgesamt können durch

Abb. 4: Zusammenhänge der Führungsstile mit der Organisationsleistung 2025



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565; $p < .05^*$; $p < .01^{**}$. Der Korrelationskoeffizient r steht für das statistische Maß, das Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen angibt.

Abb. 5: Korrelative Zusammenhänge von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit der Organisationsleistung



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565; $p < .05^*$; $p < .01^{**}$.

Quelle: New-Work-Barometer 2025

die drei Führungsstile fast 40 Prozent der Varianz in der Organisationsleistung aufgeklärt werden.

Personal- und Organisationsentwicklung ist ausbaufähig

Wir haben zudem geprüft, wie bestimmte Machtformen mit der Organisationsleistung korrelieren. Das Ergebnis: Nur zwei der sechs Machtformen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Organisationsleistung. Charismatische Macht korreliert mittelstark ($r = .32$) und die Expertisemacht schwach ($r = .10$) mit der Leistung. Anders bei starker

Verbreitung von Bestrafungsmacht ($r = -.44$) und Informationsmacht ($r = -.35$): Beide stehen in einem negativen Zusammenhang, sind also mit geringerer Organisationsleistung assoziiert. Werden Informationen bewusst zurückgehalten, um strategisch Einfluss auszuüben, kann dies die Leistung senken. Umgekehrt ist auch denkbar: In leistungsschwachen Organisationen neigen Mitarbeitende dazu, Informationen für sich zu behalten – aus Selbstschutz und um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

Bei den Gestaltungsfeldern von Macht ergibt sich ein gemischtes Bild: Wo ein gemeinsames Verständnis für den ver-

antwortungsvollen Umgang mit Macht herrscht ($r = .49$) und Ideen von allen gehört und umgesetzt werden – ob von Mächtigen oder weniger Mächtigen ($r = .55$) –, steigt die Leistung der Organisation messbar. Umgekehrt sinkt sie, wenn Führungskräfte als machtmisbräuchlich wahrgenommen werden ($r = -.44$). Überraschend: Klare Machtbefugnisse allein bringen kaum Leistungsgewinn, denn der Zusammenhang ist sehr gering ($r = .04$).

Ein ausbaufähiges Handlungsfeld sind Interventionen der Personal- und Organisationsentwicklung: Sie stehen in einem mittelstarken, signifikant po-

sitiven Zusammenhang mit der Organisationsleistung (Abbildung 5). Angefangen mit Macht als Kriterium in der Führungskräfteauswahl ($r = .36$) über die Schulung eines verantwortungsvollen Umgangs mit Macht, zum Beispiel durch Führungskräfte trainings ($r = .35$), bis hin zur regelmäßigen Erhebung, wie Führungskräfte mit Macht umgehen ($r = .34$), korrelieren alle Maßnahmen mit einer höheren Organisationsleistung. Besonders deutlich ist der Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung: Wenn Teilnehmende angaben, dass New-Work-Maßnahmen bestehende Machtstrukturen verändert haben, schätzten sie auch die Organisationsleistung besser ein ($r = .47$). Möglich ist aber auch: Erst leistungsstarke Organisationen haben genügend Kapazitäten, um sich in der Personal- und Organisationsentwicklung mit Macht aktiv zu befassen.

Fazit: Autoritäre Führung war nie weg

Die zentrale Frage lautet: Ist das Glas halb leer oder halb voll? Demokratische Führung ist in den befragten Unternehmen am weitesten verbreitet. Doch auch autoritäre Führung tritt häufig auf – in manchen Branchen sogar dominierend. Ein autoritärer Shift lässt sich aus den Daten nicht ableiten. Wahrscheinlicher ist: Autoritäre Macht war nie wirklich weg. Ihre Vertreter-

rinnen und Vertreter erhalten derzeit nur mehr Aufmerksamkeit – wohl ausgelöst durch Verunsicherung angesichts von wirtschaftlichen und politischen Krisen.

Empirisch gibt es keine Hinweise, dass autoritäre Führung komplexe Probleme lösen kann. In fast 100 Jahren Forschung zeigten sich weder positive Effekte auf die Zufriedenheit noch auf die Leistung von Menschen und Organisationen. Im Gegenteil: Die Evidenz warnt, dass autoritäre Führung langfristig mehr schadet als nützt. Auch das New-Work-Barometer 2025 bestätigt das.

Dennoch ist die gefühlte Wahrnehmung oft eine andere. Das mag daran liegen, dass Einzelfälle autoritär Führender medial sehr präsent sind – und so auch das Narrativ, dass ihr Macht- und Führungsverhalten wirtschaftliche Erfolge begünstigt. Doch vermutlich sind diese Männer, denen viele in den sozialen Medien folgen, nicht wegen, sondern trotz ihrer autoritären Führung erfolgreich. Nicht selten haben Glück, kluge Investitionen und genügend Startkapital ihren Erfolg begünstigt.

Daraus folgt: Wir alle tragen Verantwortung dafür, wem wir Aufmerksamkeit schenken. Es braucht mehr Sichtbarkeit für Menschen und Organisationen, die sich demokratisch verhalten – ohne den „starken Mann“ mit der großen Macht an der Spitze. Nicht nur der öffentliche Dienst sollte sein Machtverhalten überdenken, wenn er als Demokratievorbild dienen

möchte. Auch HR ist gefragt, in Personal- und Organisationsentwicklung einen anderen Umgang mit Macht zu fördern. Entscheidend ist, wie Organisationen den Machtalltag gestalten. Wie sagte schon der Onkel im Film Spiderman zum Superhelden: „Mit großer Macht kommt große Verantwortung.“ ■■■

CARSTEN C. SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH University of Applied Sciences und Autor des Buchs „Psychologie der Macht“.

FRIED WILSKER arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der SRH Berlin University of Applied Sciences und ist selbstständiger Wirtschaftspsychologe.

MATTHIAS MEIFERT ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HR Pepper.

Literatur

Berbner, B. (2024). Der Siegeszug der Autoritären. *Die Zeit*, 25, 13–15.

Decker, O., Kiess, J., Heller, A., & Brähler, E. (2024). 2. Die Leipziger Autoritarismus Studie: Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf. In Vereint im Ressentiment (pp. 29–100). Psychosozial-Verlag.

French, J. R. P., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.

Hübl, P. (2024). Moralspektakel: Wie die richtige Haltung zum Statussymbol wurde und warum das die Welt nicht besser macht. Siedler Verlag.

Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165–184.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276.

Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology*, 60(3), 475–495.

Über das New-Work-Barometer 2025

Das New-Work-Barometer (NWB) ist eine jährliche, anonyme Online-Erhebung zur Wahrnehmung von New Work im deutschsprachigen Raum – durchgeführt von der SRH University of Applied Sciences (Institut für New Work und Coaching) in Kooperation mit dem Personalmagazin und der Beratung HRpepper GmbH & Co. KGaA. In diesem Jahr beteiligten sich 569 Praktikerinnen und Praktiker aus unterschiedlichen Organisationen, 49 Prozent waren Führungskräfte. Der öffentliche Dienst (14 Prozent) sowie die Beratungs- und IT-Branche (beide 12 Prozent) waren am stärksten vertreten. 33 Prozent der Teilnehmenden kamen aus KMUs mit bis zu 250 Beschäftigten, 29 Prozent aus Großorganisationen (1.001 bis 10.000 Beschäftigte).

Die Stichprobe wird jährlich neu erhoben. Das NWB ist also keine repräsentative Längsschnittbefragung. Dennoch nahmen 22 Prozent der Vorjahresbefragten erneut teil. Die Schwerpunktfragen zum Thema Macht waren neu. Deshalb sind diesbezüglich keine kausalen Aussagen möglich.

Die Sehnsucht nach der Performance-Kultur

Von Judith Muster und Andreas Hermville

Ein Blick auf die drei Seiten einer Organisation – die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite – zeigt, warum die Chancen für Führungskräfte, eine leistungsorientierte Kultur zu etablieren, nicht in Leistungsmessungen liegen.

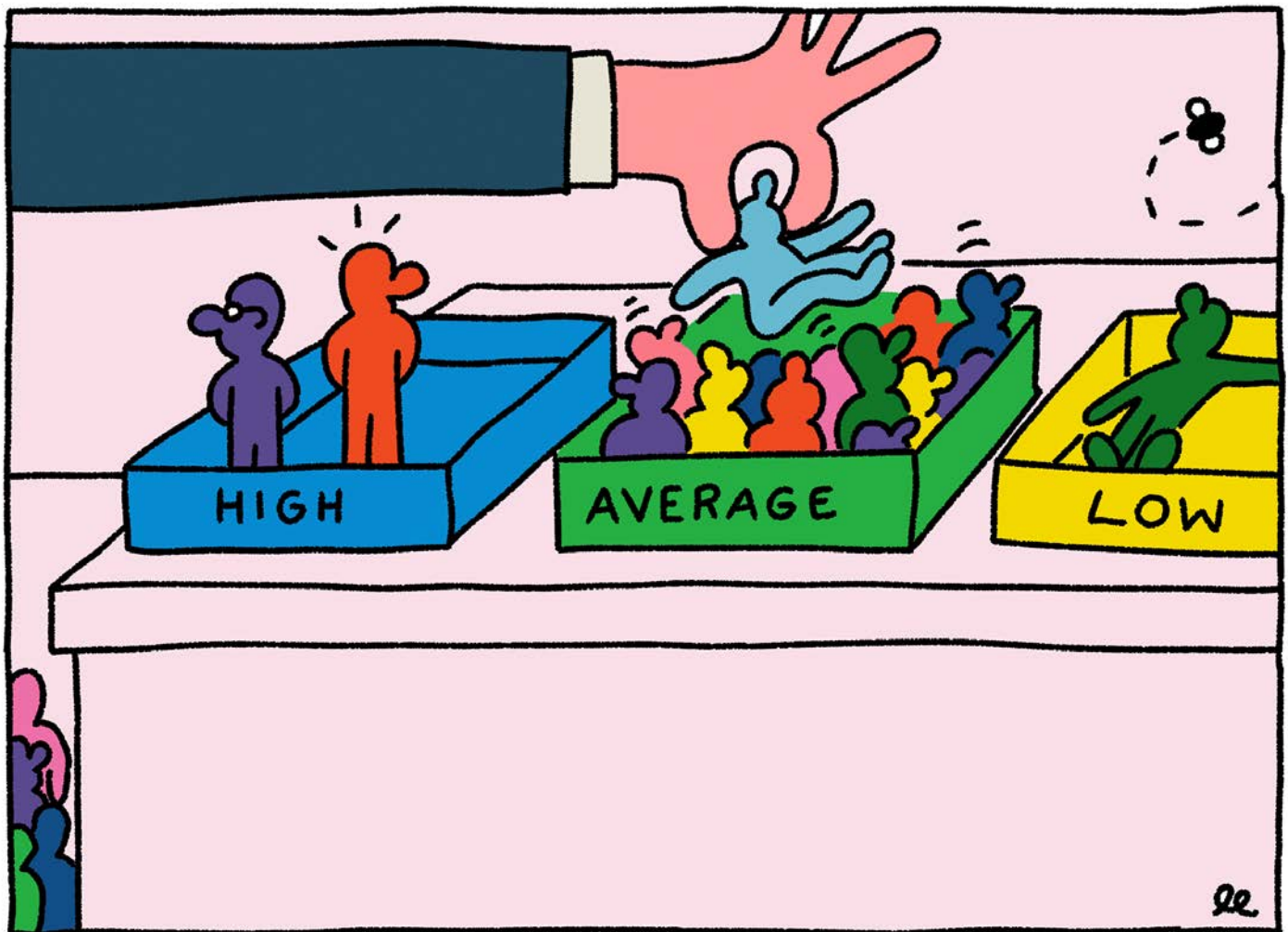
● „Performance- statt Happy-Kultur“, „So motivieren Sie Low-Performer“, „Die Leidenschaft fürs Arbeiten wieder erwecken“: Das ist eine Auswahl von Überschriften, wie man sie aktuell in Management-Blogs und Magazinen finden kann. Noch deutlicher werden die Formulierungen hinter den verschlossenen Türen in den Führungsetagen von Unternehmen quer durch alle Branchen. In Zeiten volatiler Märkte, verschärftem Wettbewerb und knapper werdender Ressourcen sucht das Top-Management nach dem Hebel, mit dem man in der Organisation noch etwas bewegen kann, nachdem man alles andere (nach eigenem Erleben) schon versucht hat. Und fündig wird man in der eigenen Kultur. Da soll noch was gehen – was genau, ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich oder bleibt manchmal völlig offen. Aber immer wieder hört man im Management-Diskurs: eine Performance-Kultur soll die Lösung sein.

Die Hauptakteure für diesen Shift in der Kultur sind wieder einmal: Die Führungskräfte der Organisation. Wie zu Zeiten des New-Work-Diskurses sollen diese vorangehen, nur sind die Ansprüche an sie noch weiter gewachsen: Nicht nur Nähe durch Menschlichkeit, Motivation durch eigene Leidenschaft und Leadership by Example. Diese Erwartungen bleiben bestehen. Hinzu kommt jetzt so etwas wie „Fairness durch Härte“: Sie sollen mittels neuer formaler Mittel die Meritokratie durchsetzen, High Performer noch höher heben, Low Performer anspornen.

Die Gründe dafür sind schon beschrieben und naheliegend: Man will eine Organisation, in der alle Mitarbeitenden gute Arbeit leisten, in der auffällt und belohnt wird, wer sich besonders ins Zeug legt – und in der auch auffällt, wer Däumchen dreht. Klingt genau nach dem, was diese Zeiten brauchen. Die Frage ist aber, ob das erklärte Ziel durch die Mittel erreicht werden kann, die die Führungskräfte dafür bekommen.

Wie Performance-Kultur erreicht werden soll

Der Verdacht drängt sich nämlich auf, dass sich der Management-Diskurs am sichtbaren Problem (den Menschen und wie sie arbeiten) abarbeitet, aber das ursächliche Problem (die Verhältnisse, in denen diese Menschen arbeiten) dabei ignoriert. Die



Annahme, dass das grundlegende Problem Menschen sind, die kein Interesse haben „zu leisten“, ist schon deswegen schwierig zu halten, weil es sich dann um ein organisations- und sogar branchenübergreifendes Phänomen der Leistungsunlust handelt. Nicht einmal die Cannabis-Legalisierung hat so einen Moment von kollektiver Gleichgültigkeit herbeiführen können. Um das Problem genauer zu verstehen, lohnt sich darum ein organisationssoziologischer Blick auf die drei Seiten einer Organisation: die Schauseite, die formale Seite und die informale Seite – die Kultur. An der Schauseite und formalen Seite finden wir die Ansatzpunkte des neuen Management-Konzepts. Beim Blick auf die Informalität können wir uns fragen, was diese Ansatzpunkte bewirken.

Die Schauseite beschreibt, wie eine Organisation gerne gesehen werden möchte und wie sie sich selbst sehen will. Vom Mission Statement, über Leadership Principles, zu Unternehmenswerten sammeln sich hier die Erzählungen vom eigenen Selbstverständnis. Die Performance-Erzählung geht dabei über Begriffe wie „Eigeninitiative“, „Unternehmertum“ und „Ownership“, bleibt aber auf einer abstrakten Werte-Ebene. Man kann nicht zu konkret werden, denn das Erzählte muss für alle Mit-

glieder der Organisation gleichermaßen anschlussfähig bleiben, manches sogar auch für Außenstehende. Doch in der allgemeinen Anschlussfähigkeit steckt auch die Gefahr des Beliebigen: Was genau ist damit gemeint, dass mehr Initiative erwünscht ist? Die Frage wird manchmal in jeder Abteilung, sogar jedem Team anders beantwortet. Wollen Führungskräfte mithilfe der Unternehmenserzählungen Orientierung stiften, sind ihre Fähigkeiten als Übersetzer gefragt: Sie müssen sich den leeren Buzzwords annehmen und sie für ihre Arbeitszusammenhänge mit Leben füllen, aus den gedroschenen Phrasen die Körnchen des Operationalisierbaren herauspicken.

Die formale Seite beschreibt die offiziell entschiedenen Strukturen einer Organisation. Um es simpel zu sagen: Wer entgegen formaler Strukturen handelt oder formale Erwartungen enttäuscht, darf nicht überrascht sein, wenn es Ärger gibt, vielleicht sogar ein Ende der Mitgliedschaft. Formale Strukturelemente sind etwa die Hierarchie einer Organisation, ihre Weisungsbefugnisse, Berichtswege, die einzuhaltenden Standardprozesse und Stellenbeschreibungen.

Das Thema Performance-Kultur wird auf unterschiedliche Weise auf der formalen Seite verankert. Mal sind es ausdiffe-

renzierte KPIs, die den Weg zum Ziel stützen sollen. Mal sollen Leistungen von Mitarbeitenden in Rankings dargestellt werden. Mal sind neue Verfahren der Leistungsbeurteilung über 360-Grad-Feedback vorgesehen, mit expliziter Einforderung von Taktlosigkeit. Ein prominentes Beispiel für einen formalen Hebel zu mehr Performance-Kultur findet man beim Streamingdienst Netflix: Hier sind Führungskräfte mit beachtlichem Budget für goldene Handschläge ausgestattet – dafür müssen sie aber auch Low-Performer so zügig wie möglich entlassen, wenn sie einen entdecken.

Eines aber ist auffällig: Üblicherweise setzen die formalen Hebel bei der Performance des Individuums an. Führungskräfte sollen einzelne Leistungen mittels neuer Metriken evaluieren und entsprechend dem Ergebnis handeln. Zwar gibt es vielerorts auch Metriken zur Bewertung der Kollektiv-Performance, zum Beispiel veröffentlichen viele Handelskonzerne monatlich den Umsatz ihrer Filialen in einem Ranking. Aber dieses Ranking wird meistens individualisiert: Die Filiale schaut sich ihren Umsatz nach Abteilungen an, und in den Abteilungen wird gefragt: Was kann jeder Einzelne besser machen?

Die informale Seite oder: die Kultur umfasst all jene Erwartungsstrukturen, die sich im Schatten der formalen Organisation entwickelt haben: die kurzen Dienstwege, die brauchbaren Regelabweichungen, die heimlichen Machtverhältnisse und ungeschriebenen Gesetze des Miteinanders. Alles, was sich organisch ergibt, ohne dass es entschieden werden musste.

Die Hoffnung hinter den formalen Maßnahmen und der begleitenden Wertekommunikation ist natürlich, dass ein Leistungsethos entsteht. Dass Mitarbeitende ein Interesse daran haben, ihre Filiale, mindestens sich selbst, in den grünen Kennzahlen wiederzufinden. Schön wäre außerdem, wenn es zwar einen Wettbewerb gibt, der aber mit einem gewissen Sportsgeist verbunden ist – man sitzt ja immer noch im selben Boot.

Wieso das Erreichen einer Performance-Kultur unwahrscheinlich ist

Es gibt zwei Gründe, wieso es unwahrscheinlich ist, dass sich dieser Effekt einstellt und wieso Führungskräfte es schwer haben werden, eine Performance-Kultur zu realisieren. Der erste Grund ist, dass Formalität und Informalität nur lose gekoppelt sind: Die Organisation kann zwar neue formale Regeln erlassen. Sie kann aber nicht entscheiden, welchen Effekt diese Regeln auf die Mitarbeitenden haben werden.

Der zweite Grund ist, dass zwar die Incentivierung des Individuums angepasst wird. Aber wenn sich die Gründe für „Minderleistung“ außerhalb des Individuums und in der Struktur befinden, gehen diese Anpassungen am Problem vorbei. Schauen wir uns beide Gründe im Detail an.

Verhaltensmessungen führen vor allem zu mehr messbarem Verhalten

Wenn es um das Auseinanderfallen von intendiertem und realem Effekt einer Veränderung geht, ist es vermutlich wichtig, eine Sache zu betonen: Organisationsmitglieder sind nicht blöd. Das bedeutet, sie können differenzieren zwischen der Erzählung der Organisation, warum individuelle Leistung zum größeren Thema wird, wie man sich vorstellt, dass die Metriken wirken sollen und wie sich insgesamt eine performanceorientierte Kultur anfühlen



DR. JUDITH MUSTER lehrt und forscht an der Universität Potsdam am Lehrstuhl für Organisationssoziologie und ist Partnerin bei der Organisationsberatung Metaplan.



ANDREAS HERMWILLE ist Soziologe, Journalist und Co-Host des organisationssoziologischen Podcasts „Der ganz formale Wahnsinn“.

soll. Und: welche Leistungen wirklich zählen – weil diese mit den Metriken abgebildet werden.

Wer pro Quartal ein Volumen an Vertragsabschlüssen erzielen soll, wird sich (wie intendiert) darauf konzentrieren, dieses Volumen zu erreichen. Aber ist dieses Ziel einmal erfüllt, ist es für das Mitglied nicht mehr rational, mehr Abschlüsse in dem Quartal zu haben. Stattdessen macht es jetzt Sinn, sand bagging zu betreiben, die weiteren Anbahnungen gemächlich anzugehen, das Potenzial gegenüber Vorgesetzten herunterzuspielen – um dann im nächsten Quartal zügig die Abschlüsse „überraschend“ doch zu machen, um mit dem gewonnenen Puffer etwas entspannter arbeiten zu können. Für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter nur folgerichtig – die KPI ist erfüllt – für die Abteilung oder die Organisation aber dysfunktional, weil Zeit und Potenzial verschenkt wird.

Auch nicht zu unterschätzen ist der sogenannte „Kobra-Effekt“ von Incentivierungen, benannt nach einer (nicht belegbaren) Geschichte aus Indien in der Kolonialzeit, in der ein Gouverneur ein Kopfgeld auf Kobras ausgesetzt haben soll, um die Straßen sicherer zu machen. Doch der Effekt soll nicht das Aufblühen der Jagd auf Kobras gewesen sein – sondern das Aufblühen der Kobrazüchtungen. Bezogen auf Organisationen finden wir diesen Effekt häufig an den Schnittstellen der Arbeitsteilung. Wir haben etwa eine Handelskette beraten, in der die Mitarbeitenden in der Logistik zu mehr Performance beim Packen der Lieferwagen motiviert wurden. Wenn sie es schafften, beim Laden so perfektes Tetris zu spielen, dass man sich Fahrten sparen konnte, erhielten sie eine Sonderzahlung. Was dabei nicht bedacht wurde ist, dass diese Sonderzahlung zu Rücksichtslosigkeit gegenüber der Ware führte. Das war ein Problem, das erst in der Filiale auftrat. Die musste den Joghurt nochmal bestellen, der unter den Kartoffeln zerquetscht wurde. Für die Fahrerinnen und Fahrer war ihre Performance im Sinne des gemessenen Verhaltens einwandfrei.

Die Organisation als Performance-Killer

Das führt uns zur größten Hemmnis der Performance-Kultur in Organisationen: Schlecht organisierte Verhältnisse. Der Fahrer

des Lieferwagens kann sich über den Bonus für seine Performance-Steigerung freuen. Die Mitarbeitenden im beliebten Supermarkt haben dafür einen Dämpfer in ihrer Performance: Sie können die Regale nicht so schnell neu bestücken wie geplant, dadurch auch weniger am Tag verkaufen wie vorgesehen, weil sie in der Lieferung erst zerstörte Ware und verkäufliche, von Joghurt beschmierte und saubere Ware voneinander trennen müssen.

Solche Leistungshemmnisse finden sich in allen Organisationen. Erfahrungsgemäß sind sie umso vielfältiger und umso komplexer ineinander verschachtelt, je größer die Organisation und ausdifferenzierter die Arbeitsteilung ist. Nehmen wir drei weitere, typische Strukturprobleme genauer unter die Lupe:

Zweckwidersprüche

Viele Organisationen leiden unter strukturell angelegten Zweckwidersprüchen. Es sind formale „sowohl, als auch“-Forderungen, die Mitarbeitende ins Dilemma bringen, für zwei Ziele nur das jeweils geringste Übel erreichen zu können oder für den Weg des geringsten Widerstands zu optimieren. Wir haben das Phänomen bei einer IT-Abteilung gesehen, die gleichermaßen für Neuentwicklungen und für Service verantwortlich ist. Sie hatten die Wahl, ob man beides etwas macht, dadurch beide Verantwortlichen etwas unzufrieden sind. Oder ob man eine Aufgabe schleifen lässt, um die andere besser zu erfüllen. Am liebsten hätten sie keine der Optionen gewählt.

Mikropolitik und Ressourcenkonflikte

Irgendetwas ist im Arbeitsalltag immer knapp, seien es Hände, die die Arbeit wegschaffen können, sei es Zeit zum Denken, die richtigen Köpfe, damit das Denken auch zu guten Ergebnissen führt, oder schlicht: Budget, um flexibel genau das einkaufen zu können, was gerade gebraucht wird. Die daraus resultierenden Konflikte können die ganze Organisation belasten. Auf der einen Seite gibt es die Entscheiderinnen und Entscheider, die für ihr Anliegen Ressourcen brauchen und um sie streiten. Auf der anderen Seite gibt es die Mitarbeitenden, die in diesem mikropolitischen Spiel von A nach B geschoben werden. Ihre Kompetenzen sind meist die knappste Ressource jeder Organisation. Und das belastet. Wenn es ständig zwischen Projekt und Linie, Team A und Team B hin und her geht, geht zwangsläufig Fokus – und Performance – verloren.

Innovationsfeindliche Prozesse

Verbunden mit dem Wunsch nach einer Performance-Kultur ist auch der Wunsch nach Mitarbeitenden, die neue Ideen haben und diese mutig verfolgen. Da muss man leider festhalten, dass Organisationen grundsätzlich nicht gut mit neuen Ideen umgehen können. Denn was Organisationen am Laufen hält, sind Routinen und Erwartungssicherheiten. Nur weil klar ist, wer was zu tun hat, wie die einzelnen Arbeitsschritte ineinandergreifen, sind Organisationen überhaupt dazu in der Lage, Menschenleben zu retten, Rentenbescheide auszugeben oder eine Mondlandung vorzubereiten. Es gibt immer eine gewisse Tendenz, Dinge zu standardisieren und gegenüber allem abseits vom Standard skeptisch zu sein.

Die Tendenz verstärkt sich in Organisationen, in denen das Einhalten von Prozessen und Berichtswegen als wichtiger erlebt wird als das Erzielen eines guten Ergebnisses. So wird es

für Mitarbeitende schwer, etwas Neues zu versuchen – wenn noch vor dem Versuch das Ergebnis klar und die Regeln bitte eingehalten werden sollen.

Welche Chancen Führungskräfte dennoch haben

Ist es also völlig sinnlos, nach einer leistungsorientierteren Kultur zu streben? Natürlich nicht. Aber die Ansatzpunkte, die Führungskräfte haben, um mehr Leistung zu ermöglichen, liegen an anderer Stelle als der Diskurs vermuten lässt.

Schauen wir zuerst auf das Führen mithilfe von Leistungsmetriken. Diese können Führungskräften in der Tat als Führungsmittel dienen – solange die Bedeutung der Zahlen verhandelbar ist. Zahlen, die in eine strikte Wenn-Dann-Programmierung eingebunden sind (Wenn Volumen erfüllt, dann Arbeit erledigt), nehmen den Führungskräften jeden Spielraum. Sie werden im Zweifel zu Bittstellern gegenüber den High Performern. Weiter wird es mit dem Blick auf Vertrieb besonders plastisch: Ob die Kollegin oder der Kollege noch mehr Kapazität in die Akquise stecken könnten, obwohl sie ihren Soll schon erfüllt haben? Was wäre nötig?

Der Spielraum ist entscheidend, um situativ gute Leistung belohnen und würdigen und auch zu kurz geratene Leistungen adäquat beantworten zu können. Das Einführen von Metriken beinhaltet die Gefahr, dass Mitarbeitende sich genau ausrechnen können, wie viel Input sie geben müssen, um bestmöglichen Output zu bekommen. Das ist nicht wünschenswert. Nicht, weil es gut wäre, Mitarbeitende im Dunkeln zu lassen über ihre Leistungen. Sondern, weil subjektives Ermessen auch Raum braucht. Nicht alle Leistungen sind in Metriken messbar. Wie das gehen kann, haben wir bei einer Versicherung gesehen. Da galt das Mantra „Eine Zahl ist nicht automatisch eine Zahl.“ Das hieß: Führungskräfte behielten die Möglichkeit zu sagen, dass trotz einer objektiv guten KPI dazu gehörige Boni nicht gezahlt wurden. Gebrauch gemacht wurde davon etwa, wenn die Zahl durch unkollegiale Methoden entstand oder offenkundig bei den Abschlüssen getrickt worden ist.

Die größere Chance für Führungskräfte, eine Performance-Kultur zu ermöglichen, liegt allerdings nicht in neuen Erzählungen über Leistung und neuen Leistungsbeurteilungen. Sie liegt darin, die Strukturprobleme in ihrem Bereich zu gestalten – oder wenigstens abzufedern. Nicht alles ist gestaltbar. Gerade Ziel- und Ressourcenkonflikte sind inhärenter Teil von Organisationen. Diese aufzulösen würde heißen, permanente Gewinner und permanente Verlierer festzulegen. Was aber möglich ist, ist dem Konflikt mehr Struktur zu geben. Dazu muss eine Organisation formale Arenen definieren, in denen um die regelmäßig knappen Güter gestritten werden kann. Das grenzt den Konflikt zeitlich ein und gibt den „Gütern“, die oft Mitarbeitende sind, mehr Sicherheit in ihrer Arbeit. Realisiert werden solche Arenen meist analog zu Gremiensitzungen, üblicherweise im Vorfeld. Doch wo in einer Gremiensitzung die Tagesordnung lang ist und es nur um die schließliche Entscheidung geht, braucht es hier eine kurze Tagesordnung und mehr Raum für Streit – ohne Druck, innerhalb von zwanzig Minuten eine Entscheidung getroffen zu haben.

Für Organisationsverantwortliche heißt das, dass sie ihren Führungskräften nicht sagen sollten, „wir brauchen eine Performance-Kultur!“ Sie sollten sie fragen „Was ist an unseren Strukturen so störend, dass es die Performance eurer Leute hemmt?“. ■■■



„Macht ist ein Werkzeug von Führung“

Interview Stefanie Hornung, Fotos Emanuel Herm

Die All for One Group, ein internationales Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen, möchte weiterwachsen – aus eigener Kraft und durch Zukäufe. Massageliegen bräuchten die 2.800 Mitarbeitenden dafür nicht, sagt die Personalvorständin Ursula Porth. Ihr Rezept für den Wandel: klare Strukturen, passende Prozesse und Führung, die Leistung verlangt – notfalls auch über hartes Feedback.

Personalmagazin: Frau Porth, schwächelnde Wirtschaft, Digitalisierung, geopolitische Umwälzungen – all das sind Unsicherheiten für Unternehmen und Mitarbeitende. Was ist in einer solchen Lage die Rolle von Führung?

Ursula Porth: Führungskräfte sollten Verantwortung tragen und eine erklärende Rolle einnehmen. Es geht darum, Menschen zu motivieren, zu befähigen, zu stabilisieren – damit sie überhaupt arbeitsfähig bleiben und ihre Leistung bringen können. Das gilt schon immer, ist aber schwieriger geworden. Viele von uns, besonders in Deutschland, haben jahrzehntelang keine bedrohlichen Krisen erlebt. Wirtschaftliches Wachstum war der Normalzustand. Jetzt rücken Kriege näher, eine dauerhafte Rezession droht. KI birgt Chancen, wirft aber auch Fragen auf. Diese Unsicherheit bringen Mitarbeitende mit ins Unternehmen. Und Führung muss das auffangen. Die Komplexität von Führung ist gestiegen, weil verschiedene Krisen gleichzeitig aufeinandertreffen.

Welche Art von Führung ist Ihrer Meinung nach geeignet, um Beschäftigte zu stabilisieren?

Man kann es mit Massageliegen versuchen. Oder mit mehr Fokus, Strukturen, Transparenz und einem klaren Leistungsprinzip. Ich bin für Letzteres. Damit bin ich nicht allein. Es gibt gerade einen Shift: weg von dem, was wir oft fälschlicherweise als New Work bezeichnet haben, hin zu Führung, die den Rahmen vorgibt. Das Mindset von Menschen kann man nicht ändern, aber man kann Strukturen schaffen, in denen positive Erfahrungen und ein Verhaltenswechsel möglich ist.

Sie meinen also, Unternehmen haben es mit New Work in den vergangenen Jahren übertrieben?

Ja, ein bisschen. Gesellschaftliche Entwicklungen und Führungsstile schwingen wie ein Pendel mal in die eine, mal in die andere Richtung. So auch bei New Work. Die Grundprinzipien dahinter – das von Verantwortungsbewusstsein geprägte Men-

schenbild, kollaboratives Arbeiten, Agilität – finde ich absolut richtig. Das sind Errungenschaften. Aber man hat das teilweise überhöht. Wir leben immer noch in einer Leistungsgesellschaft. Und wir sind als Firma da, um Geld zu verdienen. Wenn das Unternehmen erfolgreich ist, haben auch die Mitarbeitenden mehr Freude. Deshalb muss man Leistung definieren, messen und kontrollieren. Das ist ein Teil von Arbeitsplatzsicherung.

Einige Führungskräfte sind der Meinung, dass es mehr Härte braucht. Wie sehen Sie das?

Leitlinien und Grenzen zu definieren, ist nicht gleichbedeutend mit autoritärer Führung, die top-down absolute Disziplin einfordert. Aber manche empfinden es als Härte, weil es ein Umschwung ist. Gerade in dynamisch wachsenden Organisationen brauchen wir Leitplanken. Darin drückt sich eine gemeinsame Vorstellung aus, wie Zusammenarbeit funktioniert und wie Entscheidungen getroffen werden. Wir Menschen brauchen beides – Freiheit und Struktur. Kreativität und Innovation entstehen nur, wenn man weiß, in welchem Rahmen man sich bewegt. Die Frage ist: Wie weit fasst man diese Grenzen? Nun setzt man sie partiell etwas enger. Nötig waren sie immer. Es war nur lange unpopulär, darüber zu sprechen.

Der Begriff Macht ist in Deutschland schon länger unpopulär und negativ besetzt, anders als beispielsweise in Frankreich oder Polen. Wie erklären Sie sich das?

Macht ist ein großes Wort. Ich habe auch Respekt davor und merke, dass ich kurz innehalte, wenn es fällt. Andere Länder haben dazu einen anderen Zugang, aber natürlich sind wir als Deutsche durch unsere Historie geprägt. Das ist auch gut so, dass wir vorsichtig damit umgehen und Macht hinterfragen.

Aber Macht ist nicht prinzipiell schlecht. Sie ist ein Werkzeug von Führung. Sie bringt Entscheidungsrechte, Prokura, Titel, Budgets – alles Insignien von Macht. Und ohne die wären wir

zahnlose Tiger. Ich kämpfe dafür: in meiner Rolle als CHRO, aber auch als Frau. Es ist okay, zu sagen, ich brauche ein Budget oder ich brauche einen Titel. Wenn jemand behauptet, keinen Titel zu wollen, ist das oft ein Lippenbekenntnis. Letztlich kommt es auf die Intention hinter der Macht an. Sie darf nicht zur Egobefriedigung werden, sondern muss dem Wohl des Unternehmens, der Mitarbeitenden und dem Erfolg unserer Kunden dienen.

Sie waren viele Jahre bei der Software AG, zuletzt als Interim CHRO. 2023 wechselten Sie zu All for One. Damals hat man bei der Software AG die Position nicht mehr im Vorstand aufhängen wollen. War Ihnen der Einflussbereich dadurch nicht mehr groß genug?

Von außen wirkt es vielleicht so – doch das stimmt nicht. Ich war über 25 Jahre bei der Software AG, eine sehr wertvolle Zeit. Ich konnte viel gestalten, wechselte fünfmal das Fach: von Forschung und Entwicklung über Innenrevision, Strategie und Projektmanagement bis hin zu HR. Dort konnte ich verschiedene Blickwinkel zusammenführen und ich hatte immer Rückhalt. Das war großartig. Aber mir ist wichtig, klar, authentisch und wertebasiert zu handeln. Ich investiere viel Energie in Transparenz, Klarheit und Werte – für meine Teams aber auch das ganze Unternehmen. Wenn das nicht mehr möglich ist, muss man sich fragen, ob man noch am richtigen Ort ist.

Klarheit ist nicht immer schön, sondern auch schmerzhaft oder hart. Geraten Führungskräfte da nicht in Rollenkonflikte, wenn sie gleichzeitig menschenzentriert agieren sollen?

Klarheit ist sehr menschenzentriert. Es geht darum, Ehrlichkeit beim Feedback mit Caretaking zu verbinden. Das müssen viele Führungskräfte erst noch lernen oder wieder lernen. Und dabei können wir in HR sie unterstützen.

Teilen alle im Management von All for One dieses Führungs-bild?

Ja und nein. Im Vorstand haben wir dazu Konsens – weil wir uns aktiv mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Nach unserer ersten Gallup Engagement Survey Anfang 2024 wurde deutlich: Wir müssen unsere Führungskräfte stärker unterstützen. Und in diesem Evaluierungsprozess mussten wir erst definieren, was wir überhaupt erwarten. Also haben wir einen umfassenden Prozess gestartet – top-down und bottom-up – um ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln. Und vier Führungsleitsätze aufgestellt: 1. Embrace Change, 2. Develop and Encourage, 3. Communicate and Collaborate und 4. Take Ownership and Drive Meaningful Outcomes.

Inwiefern zahlen die Führungsleitsätze auf die Unternehmensstrategie von All for One ein?

Vor einem Jahr haben wir unser Betriebsmodell umgestellt: weg von möglichen Einzelkämpfen hin zur Zusammenarbeit in einer Matrix – über Ländergrenzen und Produktlinien hinweg. Ziel war einerseits mehr Austausch im Unternehmen, um Cross-Selling und Upselling zu fördern und den Kunden Ende-zu-Ende bedienen zu können. Andererseits das Unternehmen skalierbar und zukunftssicher aufzustellen. Unser Alleinstellungsmerkmal: Beratung von A bis Z – ob bei ERP oder Fachbereichslösungen wie SuccessFactors. Kunden sollen nicht mit mehreren Ansprechpartnern jonglieren müssen. Das war ein großer Umbruch. Der musste

vermittelt und verinnerlicht werden. Dafür wollten Mitarbeitende mehr Vorgaben. Das hat mich überrascht, aber auch gefreut. Denn das zeigt Beteiligungswillen.

Von der Politik fordern viele Unternehmen Entbürokratisierung und weniger Regulierung. Wie passt es dazu, dass man mehr Regeln im Unternehmen einführt, um Leitplanken abzustecken?

Mit guten Strukturen und Prozessen, die im Idealfall digitalisiert und einheitlich sind, ist viel gewonnen. Je weniger ich mich mit solchen Abläufen beschäftigen muss, weil sie einfach funktionieren, umso mehr kann ich die Freiräume ausschöpfen, mutige Entscheidungen treffen und kreativ sein. Ein Beispiel: Arbeitszeit. Die Gesetzgebung gibt den Rahmen vor – aber der ist aktuell viel zu eng für unser Geschäft. Wenn es etwa eine wöchentliche Arbeitszeitregelung gäbe, könnten sich Mitarbeitende viel flexibler darin bewegen.

All for One musste durch Übernahmen, etwa von All for One Poland oder der POET Gruppe, zahlreiche neue Mitarbeitende integrieren. Welche Bedeutung hat in einer solchen Unternehmensphase eine strenge Führung?

Wenn neue Mitarbeitende mit unterschiedlichen Identitäten, Arbeitsweisen und Erwartungen aufeinandertreffen, entsteht oft Reibung, Unsicherheit und Orientierungsbedarf. Klare Führung schafft hier Stabilität und Verlässlichkeit sowie Freiräume für Innovationen. Die Post-Merger-Integration kam quasi on top. Durch die veränderten Marktbedingungen war es nötig, die Akquisitionen enger an die Gruppe heranzunehmen und ins neue Betriebsmodell einzubinden. Zum Beispiel bei uns selbst in HR: Die Einheiten hatten früher teilweise eine eigene Personalabteilung. Jetzt machen wir HR zentral für die gesamte Gruppe. Natürlich kümmern wir uns um die einzelnen Bereiche – vielleicht sogar noch gezielter. Aber dass HR disziplinarisch aus den Tochtergesellschaften herausgezogen wurde, ist eine Veränderung, die man verstehen und mittragen muss. Und das hat gut funktioniert. Für die HR-Mitarbeitenden, die in die zentrale Organisation gekommen sind, konnten wir tolle Karrierepfade eröffnen.

Welchen Beitrag leistet HR konkret, um das neue Führungsverständnis von All for One zu fördern?

Wir haben die Führungsleitsätze vor ein paar Monaten an unsere Führungskräfte kommuniziert – aber nicht als Papiertiger. Wir haben ein „Leadership Ecosystem“ gebaut: eine eigene Welt, mit Elementen von Gamification und Virtual Reality. Da gibt es verschiedene Länder und Bereiche, wo man als Führungskraft aktiv werden kann. Man kann 360-Grad-Feedback einholen, eine Standortbestimmung machen, Trainings absolvieren oder sich in Peer-Communities austauschen. Es gibt viele Bausteine, um die Führungsleitsätze zu erleben, darüber zu diskutieren und auch Unterstützung einzuholen – sowohl durch andere Führungskräfte als auch durch HR. Das hilft dabei herauszufinden, was die Veränderung konkret für den eigenen Job, das eigene Team oder den Bereich heißt. Außerdem haben wir alle HR-Prozesse überprüft und auf die neue Führungsidee ausgerichtet.

Welche HR-Prozesse haben Sie beispielsweise umgestellt?

Das Performance Management und alle Prozesse, die damit zusammenhängen – wie etwa Beförderung und Vergütung. Die



Ursula Porth ist seit November 2023 Chief Human Resources Officer der All for One Group. Zuvor arbeitete sie mehr als 25 Jahren in verschiedenen Rollen bei der Software AG – zuletzt als Interim CHRO. Im Zuge einer Umstrukturierung, als die Personalvorstandsrolle dort gestrichen wurde, entschied sie sich für den Wechsel.

„Grenzen zu setzen, war schon immer nötig. Es war nur lange Zeit unpopulär, darüber zu sprechen.“

Definition von Leistung und deren Kontrolle ist Pflicht für Unternehmen. Man muss das Wort „Performance“ wieder in den Mund nehmen – und zeigen, dass es etwas Positives ist. Das ist ein Grundbestandteil von Fairness: Leistung differenziert zu betrachten. Denn wer viel leistet, fühlt sich sonst unfair behandelt, wenn andere weniger leisten. Deshalb haben wir uns im letzten Geschäftsjahr die Bonuspläne und den Zielkatalog strukturell vorgenommen. Herausgekommen ist ein einfaches, stringentes Framework mit acht Bonusplänen – vorher waren es viel mehr. Sie basieren auf Unternehmenszielen, Team- bzw. Bereichszielen und persönlichen Zielen. Auch die Gewichtungen haben wir angepasst: Wir haben die Teamziele gestärkt, um beispielsweise mehr Fokus auf Kundenprojekte im Consulting zu setzen. Und wir haben die Ziele finanziell und strategisch heruntergebrochen in das „Was“ und das „Wie“.

Diese Unterscheidung macht auch SAP in seinem neuen Performance Management. Inwiefern ist der Softwarehersteller nicht nur im Business für Sie entscheidend, sondern auch ein Vorbild für Ihre Personalarbeit und Ihr Führungsverständnis?

SAP ist das wertvollste Unternehmen in Deutschland und jede Personalerin und jeder Personaler schaut hin, wenn SAP in den Schlagzeilen ist – egal, ob man in einer Partnerschaft steht oder nicht. Ich selbst tausche mich auch persönlich mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Personalbereich von SAP aus. Aber wir sind ein unabhängiges Unternehmen. Wir haben eine andere Größe, ein anderes Kerngeschäft, andere Märkte und andere Herausforderungen. Wir schauen, was für uns passt.

Führungskräfte sollen auch das Wie bewerten, also das Verhalten der Mitarbeitenden. SAP hat das viel Kritik eingebracht, dass nun sogenannte „Kopfnote“ verteilt werden.

Natürlich schauen wir uns an, wie unsere Führungskräfte im Unternehmenskontext agieren. Uns ist wichtig, dass unsere Führungsleitsätze und Werte umgesetzt werden. Wenn wir befördern oder einstellen, ist das Teil unserer Assessments. Hierbei betrachten wir nicht nur die am oberen und unteren Ende, sondern auch die solide Mitte, also diejenigen, die einen guten Job machen und ganz wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Wir kalibrieren das auch bereichsübergreifend, damit wir einheitliche Bewertungsgrundsätze ansetzen.

Im Zuge von New Work wollte man Selbstorganisation fördern, unter anderem, damit Beschäftigte, die sich mit einem Thema gut auskennen, selbst mitgestalten, Initiative ergrei-

fen und sich ambitionierte Ziele setzen – zum Beispiel mit Objectives and Key Results (OKRs). Nutzen Sie die Methode auch und bleiben Sie dabei?

In der Tat war es eigentlich unser Ziel, OKRs firmenweit auszurollen. Wir sind damit relativ weit und haben so eine Art Gegengewicht zur klassischen Zielstruktur aufgebaut. Aber gerade beobachten wir, dass das nicht auf fruchtbaren Boden fällt. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte fordern wieder mehr Zielvorgaben von oben.

Ist es nicht verständlich, dass man sich keine eigenen Ziele zusätzlich geben will, wenn ein Teil des Gehalts an andere Zielvorgaben geknüpft ist?

Manche empfinden das vielleicht als Widerspruch oder es ist ihnen einfach zu viel. Deshalb pushen wir die Methode gerade nicht weiter. Wir beobachten das noch.

Welche Kriterien spielen bei der Auswahl von Führungskräften bei All for One eine Rolle?

Neben spezifischen Fähigkeiten für den jeweiligen Job kommt es vor allem darauf an, dass sie Gestaltungswillen und Selbstreflexionsfähigkeit mitbringen. Außerdem achten wir auf respektvolle Kommunikation und Geländegängigkeit.

Das müssen Sie erklären: Was bedeutet Geländegängigkeit?

Dass jemand verschiedene Stakeholder-Gruppen adressieren kann – also mit Mitarbeitenden, Peers und Kunden vertrauensvoll auf Augenhöhe sprechen kann. Beim Top-Management muss man die Kommunikation eventuell strategischer gestalten und für Mitarbeitende Inhalte herunterbrechen.

Sie haben Ihre Mitarbeitendenbefragung angesprochen und dass Führungskräfte mehr Unterstützung brauchen, um die Veränderungen im neuen Betriebsmodell den Mitarbeitenden nahezubringen. Wie helfen Sie in HR dabei?

Eine Führungskraft kam beispielsweise zu mir und meinte: „Ich habe meinem Team die letzten fünf Jahre gesagt, dass A richtig ist. Wir haben Strategie-Workshops gemacht, alles ausgerichtet. Und jetzt sagt ihr mir, ich soll B sagen. Wie kann ich da noch authentisch bleiben?“ Das war einer der Auslöser, gemeinsam zu schauen: Welche Methoden, Tools, Werkzeugkästen gibt es, um damit umzugehen.

Ich habe der Führungskraft gesagt: „Es ist okay, dass sich Dinge ändern. Die Firma ändert sich, der Markt ändert sich, SAP ändert sich – also ändern wir uns auch. Du kannst deinem Team genau das kommunizieren. Und du darfst auch zugeben, dass es für dich persönlich schwierig ist, nun eine Kehrtwende zu machen.“ Es geht darum, der Realität ins Auge zu blicken. Dies ist nur ein Beispiel, aber oft sind es diese Gespräche, die alle weiterbringen.

Bei welchen Themen haben Führungskräfte den größten Unterstützungsbedarf?

Zurzeit vor allem in Change-Prozessen und wenn Mitarbeitende nicht so gut performen. Da begleiten wir als HR jetzt sehr eng. So konsequent und strukturiert haben wir das vorher nicht gemacht. Die Prozesse sind neu, deshalb helfen wir dabei, schwierige Gespräche zu führen. Dafür bieten wir auch Trainings und enablen über unsere HR-Business-Partner.

In jedem Unternehmen gibt es eine Mischung an Führungskräften mit unterschiedlichen Führungsstilen. Manche neigen zu einem partizipativen, demokratischen Ansatz, andere wollen lieber Dinge von oben vorgeben. Inwiefern fühlen sich Führungskräfte durch Personen wie Trump und Musk zu einem stärker autoritären Führungsstil ermuntert?

Bei uns kann ich keine Veränderung von Führung durch politische Strömungen feststellen. Ich glaube aber, dass so etwas passieren kann – vor allem in Zeiten gesellschaftlicher Unsicherheit. Viele Menschen suchen nach einfachen Antworten. Wer sie liefert, wirkt plötzlich attraktiv. Wir sollten genau hinsehen, was sich weltweit in Unternehmen durchsetzt. Wenn eine zu autoritäre Führung salonfähig wird, übernehmen manche sie womöglich schnell und unkritisch. Klare Ansagen sind wichtig – ja. Aber wir dürfen keine manipulative Führung zulassen. Keine Führung, die Unsicherheit ausnutzt.

Wie stellen Sie fest, ob Führungskräfte gegen das Führungsverständnis von All for One verstoßen? Und was tun Sie dann dagegen?

Wir werden angesprochen – von Mitarbeitenden oder von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Teams. Wir haben formelle und informelle Wege, über die das sichtbar wird – etwa über unsere Engagement Survey, in der man erkennt, wenn Vertrauen fehlt oder es irgendwo hakt. Oder in Mitarbeitergesprächen. Dann schauen wir rein, sprechen mit den Beteiligten, versuchen zu verstehen, was dahintersteckt. Und wenn wir merken, da ist ein Muster, dann sind wir auch konsequent. Nur dann können wir sicherstellen, dass die Führungskultur gelebt wird und intakt bleibt. Meine Erfahrung ist: Mit Führungskräften, die aus Unachtsamkeit einmal ihre Macht missbrauchen, lässt sich besser arbeiten, als mit solchen, denen alles egal ist. Da fehlt die Basis für Veränderung.

Studien zeigen, dass viele Führungskräfte das Ausmaß der Veränderung überfordert und sie emotional erschöpft sind. Beobachten Sie das auch?

Ja. Und deshalb habe ich beschlossen, zumindest für HR-Themen eine kleine Veränderungspause einzulegen. In den letzten anderthalb Jahren haben wir gemeinsam sehr viel bewegt – notwendig und richtig, um uns für die Zukunft gut aufzustellen. Aber das hat dem Unternehmen, und gerade auch den Führungskräften, viel zugemutet. Ich spüre dieses tiefe Seufzen. Deshalb schließen wir noch das gruppenweite Grading und die neuen Gehaltsbandbreiten ab, anschließend lassen wir das sacken. Dann geht es darum, mit den Führungskräften gemeinsam kleine Verbesserungen anzugehen. Allerdings müssen wir Veränderungen im Skill-Management und der Job-Landschaft umsetzen – denn durch KI verändert sich das Beratungsumfeld.

Kürzlich haben Sie zum zweiten Mal eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Wo sieht man die Früchte Ihrer Arbeit und wo gibt es noch zu tun?

Dank der tollen Arbeit der Teamleads an der Basis haben wir uns vom Ergebnis her leicht verbessert – beim Engagement und Leadership Index. Ich bin zufrieden, auch wenn ich mir einen größeren Sprung gewünscht hätte. Aber zwischen der ersten und zweiten Umfrage lagen die oben erwähnten großen Veränderungen im Unternehmen. Insofern ist diese kleine Verbesserung für mich ein großer Gewinn. ■■■

II. Strategie & Führung



Der (fast) perfekte Mitarbeiter

Von Sarah Schneider

KI-Agenten übernehmen immer mehr Aufgaben, die bislang ausschließlich Menschen vorbehalten waren. Das kann insbesondere Personalbereiche entlasten. Damit das gelingt, muss sich HR jedoch gut vorbereiten und den Einsatz aktiv steuern.

● Intelligent, selbstlernend und anpassungsfähig – was nach dem perfekten Mitarbeiter klingt, beschreibt auch einen KI-Agenten. Solche Softwarelösungen verändern insbesondere das Personalwesen, ein Bereich, der traditionell von administrativen Routinen und menschlicher Interaktion geprägt ist. Wie schnell die Technologien in HR-Abteilungen eingesetzt werden, ist bemerkenswert. Während es etwa ein Jahrzehnt dauerte, bis das Internet von der breiten Öffentlichkeit angenommen wurde oder drei Jahre, bis der Begriff „Smartphone“ nach Markteinführung in den allgemeinen Wortschatz einging, haben KI-Technologien in weniger als einem Jahr Millionen von Nutzern erreicht. Die Mensch-Maschine-Allianz wird bereits gelebt. Doch so vielversprechend Künstliche Intelligenz (KI) wirkt – ohne Menschen, die wissen, was und warum sie es tun, bleiben auch KI-Agenten wirkungslos. HR sollte daher ein

Arbeitsumfeld schaffen, in dem menschlicher Input nicht mehr überall erforderlich ist; wo er jedoch gebraucht wird, soll er gezielt und damit umso wertvoller sein.

Mehr als nur ein Werkzeug

Die Entwicklung von KI-Agenten ist eng verknüpft mit dem Fortschritt in den Bereichen Machine Learning, Large Language Models (LLM), Natural Language Processing (NLP) und Big Data. Erste Automatisierungsschritte im HR-Segment begannen bereits vor Jahren mit einfachen Chatbots und automatisierten E-Mail-Antworten. Inzwischen sind KI-Agenten in der Lage, menschliches Denken sowie Interaktionen nachzuahmen und Vorschläge für Entscheidungsprozesse zu machen. Genau hier liegt der Unterschied zwischen generativer und agentenbasierter KI. Die Folge: KI-Agenten sind nicht mehr nur als Unterstützung, sondern als Partner zu sehen.

Generative KI wie Chat GPT konzentriert sich primär darauf, Inhalte zu erstellen – seien es Texte, Bilder oder Audio. Sie reagiert auf Eingabeaufforderungen und generiert Ausgaben, die sie aus gelernten Mustern ableitet. Im HR-Kontext zeigt sich ihr Nutzen etwa, wenn sie Stellenausschreibungen erstellt, Richtlinien formuliert, Kommunikation und Schulungsmaterialien gestaltet oder Besprechungsnotizen und Bewerbungsgespräche zusammenfasst.

KI-Agenten gehen hingegen einen entscheidenden Schritt weiter. Sie agieren nicht nur reaktiv, sondern proaktiv, kontextbezogen und zielorientiert. Dabei kombinieren sie die generativen Fähigkeiten großer Sprachmodelle mit Entscheidungsalgorithmen. Das ermöglicht es ihnen, Ziele zu setzen, Aktionspläne zu erstellen und Aufgaben so auszuführen, dass Menschen kaum eingreifen müssen. Im Gegensatz zu einfachen Bots, die auf „Wenn-dann“-Logik basieren, können Agenten menschenähnlich kommunizieren, Schlussfolgerungen ziehen und selbstständig handeln.

KI-Agenten, die ihre digitalen Kollegen überwachen

In der Praxis haben sich verschiedene Arten von KI-Agenten etabliert:

- Konversationsagenten, die mit Menschen oder anderen Softwareprogrammen kommunizieren, etwa als digitale Assistenten für Mitarbeiter-Self-Service-Aufgaben wie Urlaubsanträge oder Gehaltsauskünfte
- Funktionale Agenten, die wie eine Person oder Rolle agieren, beispielsweise als Personalerin oder Personaler, um Stellenanforderungen zu dokumentieren oder als Onboarding-Agent, um Ausrüstung bereitzustellen
- Utility-Agenten, die aufgabenbasiert arbeiten und beispielsweise Datenbanken durchsuchen oder Formulare ausfüllen
- Supervisory-Agenten, die andere Agenten anweisen und bei Bedarf menschliche Unterstützung anfordern

HR als Orchestrator der digitalen Workforce

Menschen und KI-Agenten arbeiten immer mehr zusammen – das verändert die Rolle der HR-Abteilung enorm. Denn das HR-Team wird zur zentralen Schnittstelle, die Menschen und die „digitalen Mit-

arbeitenden“ mit ihren jeweiligen Rollen, Fähigkeiten und Zugriffsrechten zusammenbringt. Die HR-Abteilung sorgt dafür, dass diese „hybride“ Zusammenarbeit reibungslos funktioniert und die Agenten über verschiedene Bereiche hinweg miteinander kommunizieren. Zugleich wandelt sich auch die Personalplanung. Arbeitgeber müssen identifizieren, welche Aufgaben KI übernehmen soll oder wo sie unterstützen kann. Mitarbeitende müssen flexibler sein und verstärkt Skills mitbringen, die nicht von den „digitalen Kollegen“ übernommen werden. Kurz gesagt: Die HR-Abteilung steuert eine ganz neue, „gemischte Belegschaft“ aus Menschen und KI-Agenten.

Im täglichen Betrieb der Personalabteilungen werden KI-Agenten mittlerweile in zahlreichen Bereichen eingesetzt. Dabei müssen HR-Experten die digitalen Agenten wie Mitarbeitende managen: mit Rollen, Berechtigungen und Skills. Das schafft Transparenz, macht Vorgänge nachvollziehbar und baut Vertrauen auf. Die Kombination von Infrastruktur und integrierter KI auf einer Plattform legt die Basis für eine echte Business-Transformation.

Ein zentrales Einsatzgebiet ist das Recruiting. KI-Agenten durchsuchen Bewerberdatenbanken, analysieren Lebensläufe und vergleichen die Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber mit den Anforderungen der offenen Stellen. Sie erkennen Muster, die für den Erfolg in bestimmten Positionen sprechen, und schlagen passende Kandidaten vor. Die Vorauswahl erfolgt objektiv und in Sekundenschnelle – ein erheblicher Vorteil gegenüber dem manuellen Bearbeiten.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Frage, wie fair und objektiv KI-Agenten sind. Zwar versprechen sie, Vorurteile und Diskriminierung zu reduzieren, indem sie Bewerbungen und Mitarbeiterdaten nach objektiven Kriterien bewerten. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass KI-Systeme die Vorurteile ihrer Trainingsdaten übernehmen und sogar verstärken können. Daher ist es unerlässlich, dass menschliche Mitarbeitende die Algorithmen regelmäßig überprüfen und anpassen.

Als besonders wertvoll erweisen sich KI-Agenten auch beim Onboarding neuer Mitarbeitender. Sie begleiten Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger durch die ersten Wochen im Unternehmen, beantworten Fragen, organisieren Schulungen

HR sollte ein Umfeld schaffen, in dem menschlicher Input nicht mehr überall erforderlich ist; wo er jedoch gebraucht wird, soll er gezielt und damit umso wertvoller sein.

und stellen relevante Informationen bereit. Praktischerweise sind sie rund um die Uhr verfügbar und sorgen somit dafür, dass sich neue Kollegen schnell zurechtfinden. Auch im Bereich des Talentmanagements entfalten KI-Agenten ihr Potenzial. Sie identifizieren Weiterbildungsbedarf, schlagen individuelle Lernpfade vor und unterstützen Führungskräfte dabei, ihre Teams zu entwickeln. Indem sie Leistungsdaten, Feedback und Karriereverläufe analysieren, können sie Empfehlungen für Beförderungen oder Entwicklungsmaßnahmen aussprechen.

KI kann Arbeit sinnvoller machen

Stichwort „Human in the loop“: Die Art, wie Arbeit organisiert wird, verändert sich grundlegend. Denn KI ermöglicht Menschen, den Arbeitsalltag sinnvoll zu gestalten. Wer KI-Agenten und die Kreativität sowie die Analysefähigkeit von Menschen symbiotisch nutzt, kann etwas Neues schaffen.

KI-Agenten zu integrieren, verändert auch die Mitarbeitererfahrung grundlegend. Dabei sollten digitale Algorithmen nicht mit menschlichen Kolleginnen und Kollegen gleichgesetzt werden. Eine der wichtigsten Entwicklungen ist die absichtsbasierte (Intent-based) Navigation in HR-Technologien: Statt komplexe Menüs zu durchsuchen, können Mitarbeitende in natürlicher Sprache Anfragen stellen – beispielsweise: „Zeig mir die Leistung meines Teams“. KI-Agenten verstehen diese Anfrage und führen Benutzer direkt zum Ziel, während sie parallel zugehörige Workflows automatisieren.

Eine weitere Schlüsseltechnologie ist Inference – also die Fähigkeit von KI-Systemen, über den wörtlichen Text hinaus Bedeutungen zu erfassen. So weist ein KI-Agent etwa aktiv darauf hin, wenn Gehaltskosten in einer Abteilung ungewöhnlich stark steigen und markiert dies als „Needs Attention“. Die KI analysiert mögliche Ursachen wie Neueinstellungen oder Gehaltserhöhungen, schlägt konkrete, datengestützte Maßnahmen vor – wie etwa Starttermine zu verschieben – und simuliert, wie sich die jeweilige Maßnahme auswirken würde. Anschließend stimmt sich die KI automatisch mit den HR-Partnern ab. So entsteht ein zielgerichteter Maßnahmenplan. Inference ermöglicht damit nicht nur reaktive,

sondern zunehmend vorausschauende Personalarbeit – vernetzt, integriert und handlungsorientiert.

Das Ergebnis ist eine natürlichere, intuitivere Arbeitsumgebung, in der sich die Technologie an die Menschen anpasst und nicht umgekehrt. Mitarbeitende können sich dadurch eher darauf konzentrieren, Beziehungen zu pflegen, Kreativität zu fördern und strategisch zu denken. Entscheidend ist, einen sorgfältigen Plan dafür zu entwickeln, wie KI eingeführt werden soll und die Mitarbeitenden darüber zu informieren, welche Auswirkungen die Veränderungen für sie haben werden.

Rollenbasierte KI-Agenten für mehr Datenschutz

Für die HR-Abteilung erschließt der Einsatz von KI-Agenten nicht nur neue technologische Möglichkeiten, sondern bringt vor allem datenschutzrechtliche Verantwortung mit sich. Wenn digitale Agenten eigenständig Aufgaben übernehmen, müssen Unternehmen sicherstellen, dass sie nachvollziehbar, auditierbar und DSGVO-konform eingesetzt werden.

Dabei ist unverzichtbar, auf rollenbasierte Agenten zu setzen und klar zu definieren, über welche Berechtigungen diese verfügen sollen und wo die Einsatzgrenzen liegen. Das schafft Transparenz und stellt sicher, dass das Unternehmen Mitbestimmungs- und Datenschutzanforderungen einhält. Das HR-Team spielt eine zentrale Rolle und agiert als strategische Instanz, indem es Datenschutzvorgaben in den Einsatz von KI-Agenten integriert. So gewährleistet HR, dass mit sensiblen Mitarbeiterdaten verantwortungsvoll umgegangen wird – in enger Zusammenarbeit mit der IT, Datenschutzbeauftragten und App-Anbietern.

Im sensiblen Umfeld von HR-Daten kommt es besonders darauf an, dass der Anbieter die volle Kontrolle über seine Rechenzentren hat, anstatt auf fremdvermietete Infrastruktur angewiesen zu sein. Nur so lassen sich Datenschutz und Sicherheit auf höchstem Niveau gewährleisten. Eine eigene, global verteilte Cloud-Infrastruktur ermöglicht es, Personaldaten lokal und gesetzeskonform zu verarbeiten. Gleichzeitig sorgen ultraschnelle Netzwerke und spezialisierte Hardware für die Performance, die moderne KI-Anwendungen im HR-Bereich benötigen. Die Kombination aus eigener

Infrastruktur, leistungsstarken Grafikprozessoren (GPUs) und umfassenden Sicherheitszertifikaten stellt sicher, dass KI-Agenten für HR nicht nur effizient, sondern auch vertrauenswürdig arbeiten.

Drei Schritte zur erfolgreichen Einführung

Wer KI nutzen und damit einen Wettbewerbsvorteil sichern will, sollte einen dreistufigen Ansatz verfolgen:

1. **Problemidentifikation:** Technologie allein reicht nicht – entscheidend ist, was sie zur Unternehmensstrategie beiträgt. Neue Tools sollten erst dann ins Spiel kommen, wenn klar ist, wohin das Unternehmen will und wie HR diesen Kurs unterstützt. Will das Unternehmen etwa expandieren, braucht es passende Recruiting-Strategien, zum Beispiel über Social Media und Bewertungsplattformen. Erst auf dieser Basis lässt sich prüfen, wie ein KI-Agent wirklich weiterhilft.
2. **Umdenken:** Damit Investitionen in neue Technologien nachhaltig erfolgreich sind, müssen Mitarbeitende die eingesetzten Tools nicht nur akzeptieren, sondern aktiv mitarbeiten und so neue Arbeitsweisen entwickeln. Der HR-Abteilung kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu. Es gilt eine Kultur des Lernens und Experimentierens zu fördern und gleichzeitig die Arbeitsstrukturen kontinuierlich anzupassen. Das klare Ziel: die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine bestmöglich gestalten.
3. **Implementierung:** KI-Agenten müssen nicht von Grund auf neu entwickelt werden. Ausgereifte Lösungen führender Anbieter sind heute nahtlos in

skalierbare HCM-Plattformen integrierbar – inklusive durchgängiger HR-Prozesse, konsolidierter Datenbasis und KI, die speziell auf HR-Anforderungen trainiert wird. Entscheidend sind Datenqualität, Sicherheit und eine benutzerfreundliche Oberfläche. So lassen sich personalisierte Empfehlungen und automatisierte Prozesse risikoarm, effizient und zuverlässig umsetzen.

Das Jahr 2025 könnte als Jahr der agentenbasierten KI eingehen. HR-Abteilungen entscheiden nun darüber, wie Agenten mit Menschen zusammenarbeiten und welchen messbaren Mehrwert sie erzeugen. Im Zuge dessen entwickelt sich die HR-Funktion zunehmend vom traditionellen Personalwesen hin zum strategischen Partner für die Gestaltung der Arbeit.

Menschen zu Gestaltern machen

KI-Agenten übernehmen Routineaufgaben, analysieren Daten und unterstützen die HR-Teams bei der Entscheidungsfindung. Die Chancen sind enorm: HR kann effizienter arbeiten, Entscheidungen objektiver treffen und Mitarbeitende individueller betreuen. Gleichzeitig gilt es, den Datenschutz zu gewährleisten, potenzielle Verzerrungen zu erkennen und wertvolle menschliche Interaktionen aufrechtzuerhalten. Mit einem durchdachten, verantwortungsvollen Implementierungsansatz lassen sich diese Aspekte jedoch gezielt adressieren. Denn gute Governance fördert Innovation, anstatt sie zu behindern. Unternehmen, die aktiv Leitplanken etablieren und gleichzeitig Raum für Entwicklung schaffen, können die Risiken effektiv minimieren und das volle Potenzial der KI-Technologie ausschöpfen.

Die Zukunft der Personalarbeit liegt in der intelligenten Zusammenarbeit von Mensch und Maschine. KI-Agenten sind kein Ersatz für HR-Verantwortliche, sondern machen sie zu echten Gestaltern des Wandels. Ihre Einführung ist kein reines IT-Projekt, sondern der Ausgangspunkt einer echten Business-Transformation. KI-Agenten sind weit mehr als Werkzeuge, die die Arbeit erleichtern – sie eröffnen neue Handlungsspielräume und Perspektiven. Unternehmen, die den Wandel aktiv gestalten, ethische Standards setzen und ihre Mitarbeitenden einbinden, sichern sich entscheidende Vorteile im Wettbewerb um Talente und Innovationen. ■



SARAH SCHNEIDER ist HCM Principal Solution Engineer beim US-amerikanischen Softwareunternehmen Oracle.

Schweigen ist Silber

In Krisenzeiten müssen Führungskräfte mitunter harte Maßnahmen ergreifen. Wer schwierige Nachrichten vor den Mitarbeitenden verheimlicht oder schönredet, riskiert jedoch, deren Vertrauen zu verlieren. Sieben Prinzipien, wie Krisenkommunikation gelingt.

Von Patrick Maloney und Niklas Tolcamp

● Krisenzeiten stellen Unternehmen nicht nur wirtschaftlich, sondern auch kommunikativ vor enorme Herausforderungen. Wer jetzt schweigt, schönredet oder Mitarbeitende mit Standardfloskeln abspeist, riskiert mehr als nur Unruhe im Unternehmen: Er verspielt Vertrauen. Und Vertrauen ist in Zeiten von Restrukturierung, Kündigungen und Umbrüchen die härteste Währung. Trotzdem erleben wir in unserer Beraterpraxis immer wieder dasselbe Muster: Kommunikation wird vertagt, unterschätzt oder an die Presseabteilung delegiert. Dabei ist genau jetzt der Moment, in dem HR und Führungskräfte Haltung zeigen müssen – sichtbar, ansprechbar und berechenbar. Wer glaubt, Kommunikation sei „nice to have“, hat nicht verstanden, wie Führung in der Krise funktioniert. Die Wahrheit ist: Wer nicht wirksam kommuniziert, verliert. Dieser Beitrag zeigt, welche kommunikativen Fallstricke Sie meiden sollten und wie es gelingt, in der Krise die passenden Worte zu finden.

Kommunikation ist Führungsaufgabe – insbesondere in der Krise

„In der Krise schauen alle auf Sie.“ Dieser Leitsatz gilt nicht nur für CEOs, sondern für alle, die Verantwortung tragen. Herausforderungen wie Restrukturierungen legen schonungslos offen, wie

gut Führungskräfte und HR-Verantwortliche kommunizieren. In der Praxis erleben wir häufig, wie sie bei der internen Kommunikation denselben drei Versuchungen erliegen:

1. Schweigen, bis alles klar ist

Dieser Reflex ist nachvollziehbar, schließlich will niemand falsche Hoffnungen wecken. Doch wer schweigt, kann von der Belegschaft schnell als unsicher oder desinteressiert wahrgenommen werden. Die Folge: Das Vertrauen in das Unternehmen und seine Führungskräfte sinkt.

2. Beschönigen oder verklausulieren

Wer versucht, harte Botschaften in weiche Formulierungen zu verpacken, erreicht oft das Gegenteil: Irritation, Ablehnung – oder Zynismus.

3. Pressekommunikation intern weiterreichen

Die offizielle externe Kommunikation mit einem kurzen Begleitsatz zu ergänzen und im Intranet zu veröffentlichen, ist keine Führung. Menschen erwarten mit Bedacht gewählte Worte, keine Sprachregelungen. Wer Mitarbeitende kommunikativ wie kritische Pressevertreter behandelt, riskiert, dass sie sich genau so verhalten.



Diese Verhaltensmuster sind zwar nachvollziehbar, in der Krise jedoch kontraproduktiv. Sie zeigen: Strategische Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil guter Führung. Das gilt insbesondere dann, wenn Geschäftsmodelle wanken, die Unternehmensidentität hinterfragt wird und Mitarbeitende nach Orientierung suchen.

Vertrauen durch Klarheit: Sieben Prinzipien wirksamer Krisenkommunikation

Ein Ende der wirtschaftlichen Herausforderungen und Umwälzungen ist nicht abzusehen. Viele Unternehmen stehen noch am Anfang einer voraussichtlich Jahre währenden Transformation. Für diese Unternehmen werden grundlegende Neuorganisationen zum neuen Normalzustand. Vor diesem Hintergrund werfen wir einen Blick auf sieben Leitsätze, die sich in zahlreichen Veränderungsprozessen als hilfreich erwiesen haben:

1. Differenzieren Sie Ihre Botschaften nach Beschäftigtengruppen.

Der Kölner sagt: „Jede Jeck is anders.“ Das gilt erst recht in Veränderungssituationen. Je nachdem, welche Rolle eine Person im Unternehmen hat, über welche Erfahrung sie verfügt oder wie persönlich betroffen die Person ist, werden Veränderungen

unterschiedlich wahrgenommen. Es macht beispielsweise einen großen Unterschied, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in der Produktion steht oder in der Strategieabteilung sitzt. Ob die Person in einem Geschäftsbereich arbeitet, der ein Auslaufmodell ist, oder ob sie einem Team angehört, das wachsen soll. HR sollte sich bewusst fragen: Welche Interessen, Bedürfnisse und Fragen treiben die jeweilige Zielgruppe um und was bedeutet das konkret für die Kommunikation?

Unser Tipp: Entwickeln Sie differenzierte Botschaften, die auf den jeweiligen Bedarf verschiedener Mitarbeitergruppen abgestimmt sind.

2. Beginnen Sie bei schlechten Nachrichten nicht mit einer langatmigen Begründung.

Das Mantra des Leadership-Experten Simon Sinek „Start with why“ ist vielen HR-Verantwortlichen und Kommunikationsfachleuten in Fleisch und Blut übergegangen. Sie beginnen die Kommunikation von Veränderungen gerne damit, warum die Veränderung stattfinden soll. Dieses Vorgehen eignet sich allerdings nicht für Situationen, in denen Unternehmen schlechte Nachrichten überbringen müssen. Wer hier zunächst mit langatmigen Begründungen, Erklärungen und Hintergrundinformationen beginnt, erzeugt einen unerträglichen Spannungsbogen. Jede ZuhörerIn und jeder Zuhörer wird sich in diesem Moment fragen: Was braut sich hier gerade zusammen? Deshalb ist es besser, mit der Tür ins Haus zu fallen und die schlechte Nachricht direkt zu Beginn klar zu adressieren. So wissen die Betroffenen, woran sie sind, und können die schlechten Neuigkeiten erst einmal sacken lassen. Anschließend sind sie empfänglicher für Begründungen.

Unser Tipp: Beginnen Sie mit der zentralen Botschaft, um von Anfang an klare Verhältnisse zu schaffen. Empfängerinnen und Empfänger schlechter Nachrichten haben es nicht verdient, kommunikativ auf die Folter gespannt zu werden.

3. Sprechen Sie Klartext, damit die Mitarbeitenden die Situation verstehen.

Vage Formulierungen und eine euphemistische Sprache untergraben das Vertrauen. Was in einer Pressemitteilung noch funktionieren mag, wirkt im persönlichen Gespräch schnell abgehoben oder ausweichend. Gerade bei schlechten Nachrichten oder Veränderungen, die sich unerfreulich auswirken und Unsicherheit auslösen, reagieren Mitarbeitende allergisch darauf, wenn die Situation zu positiv dargestellt wird. Um Vertrauen aufzubauen, ist eine einfache, klare und ehrliche Kommunikation erforderlich. Sprechen Sie die Dinge so an, wie sie sind und vermeiden Sie Schönfärberei.

Unser Tipp: In der Krise zählt nicht die ansprechendste Präsentation, sondern der Mut zum Klartext. Idealerweise testen Sie zuvor an Kolleginnen und Kollegen, ob Ihre zentralen Aussagen wie geplant ankommen.

4. Sprechen Sie nahbar, nicht wie ein Roboter.

In der Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es wichtig, Ratio und Emotio sinnvoll miteinander zu kombinieren. Mitarbeitende möchten schließlich nicht nur Verän-

Vage Formulierungen
und euphemistische
Sprache untergraben
das Vertrauen.
Führungskräfte sollten
die Dinge so ansprechen,
wie sie sind.



PATRICK MALONEY ist Senior Principal bei Mercer. Er hat zahlreiche Unternehmen bei der Restrukturierung beraten und war in den Bereichen HR und Kommunikation tätig – sowohl in Unternehmen als auch in der Beratung.



NIKLAS TOLKAMP ist Senior Manager bei Mercer. Als Kommunikations-Allrounder steht er Unternehmen aus verschiedenen Branchen bei Veränderungsprozessen beratend zur Seite.

derungen kennen und verstehen, sondern auch emotional angesprochen werden. Rationale Erklärungen, die ohne Empathie vorgetragen werden, können selbst dann emotionale Abwehr hervorrufen, wenn sie logisch schlüssig sind. Es zählt eben mehr Psycho-Logik als reine Logik. Führungskräfte sollten dabei ruhig auch ihre eigenen Sorgen, Verletzlichkeit und Unsicherheit zeigen, denn erst so entsteht echte Nähe. Dabei dürfen sie allerdings die Mitarbeitenden nicht aus den Augen verlieren. Wer wie der CEO des Ölkonzerns BP nach der Explosion der Bohrinsel „Deepwater Horizon“ nur von sich spricht („Ich hätte gerne mein Leben zurück“), verliert seine Belegschaft und weitere Stakeholder gleich mit.

Unser Tipp: Zeigen Sie in Ihrer Führungskommunikation, dass Sie ein Mensch aus Fleisch und Blut sind – auch wenn es Ihnen schwerfällt. Authentizität schlägt Perfektion.

5. Rechnen Sie mit unterschiedlichen Reaktionen Ihrer Mitarbeitenden.

Wenn Teams aufgelöst oder Rollen gestrichen werden, reagieren Menschen höchst individuell. Von Wut und Trauer bis hin zu Angst und Vorfremde können alle möglichen Gefühle auftreten. Häufig behalten Erwachsene diese Gefühle zunächst für sich. Wenn Ihre Beschäftigten Ihnen bei der Townhall mit Pokerface gegenüberstehen, bedeutet das aber noch lange nicht, dass sie nichts empfinden. Standardisierte Ansprachen können den vielfältigen Gefühlslagen nicht gerecht werden. Darum sollten auf breite Kommunikation immer persönliche Gespräche im kleinen Kreis folgen, in denen sich Führungskräfte ihren Teammitgliedern individuell widmen können.

Unser Tipp: Ermutigen Sie Führungskräfte zur persönlichen Ansprache. Gerade in erfolgskritischen Situationen zählt die Nähe zum eigenen Team.

6. Seien Sie sichtbar, auch wenn es unbequem ist.

In Krisenzeiten wollen Menschen ihre Führungskräfte sehen und erleben. Das heißt: Neben schriftlichen und virtuellen Formaten sollten Manager auch Raum für persönliche Kommunikation vor

Ort schaffen. Dies gilt insbesondere, wenn die Führungskraft und ihre Teammitglieder an unterschiedlichen Standorten, im Homeoffice oder mobil arbeiten. Auch wenn Führungskräfte noch nicht alle Antworten kennen oder selbst von Personalabbau oder ähnlichen einschneidenden Veränderungsmaßnahmen betroffen sind, dürfen sie sich dem Gespräch mit ihren Teams nicht entziehen. Gerade jetzt müssen sie Möglichkeiten für Nähe und Austausch schaffen. Dabei kommt der Personalabteilung die Rolle der Befähigerin zu: Briefings, Q&A und Trainings sind eine unverzichtbare Grundlage für eine überzeugende Kommunikation von Führungskräften in der Krise.

Unser Tipp: Sichtbarkeit beginnt mit Erreichbarkeit. Bieten Sie deshalb Austauschformate an, stellen Sie sich der Diskussion und zeigen Sie Präsenz – auch und gerade, wenn Sie nicht jeden Tag gemeinsam im Büro oder in der Werkshalle arbeiten.

7. Behalten Sie nicht nur die Mitarbeitenden im Blick, die das Unternehmen verlassen, sondern vor allem auch die, die bleiben.

In Krisensituationen liegt der Fokus der Kommunikation naturgemäß auf denjenigen, die von Veränderungen wie einem Arbeitsplatzwechsel oder sogar einer Entlassung betroffen sind. Ein Projekt hat uns besonders nachdenklich gemacht: Beim Outsourcing einer IT-Abteilung stand kommunikativ alles im Zeichen des Abschieds. Mit viel Empathie und Aufwand kümmerten sich die Verantwortlichen um die Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen mussten. Was gut gemeint war, hatte jedoch einen unerwarteten Nebeneffekt: Die verbleibenden Angestellten fühlten sich vergessen. „Sind wir euch egal?“, fragten sie später, obwohl sie doch die Zukunft des Unternehmens repräsentierten.

Unser Tipp: Vergessen Sie nicht die Mitarbeitenden, mit denen Sie künftig zusammenarbeiten werden. Geben Sie ihnen einen Grund, zu bleiben und an die Zukunft des Unternehmens zu glauben.

Fazit: Wer in der Krise gut kommuniziert, legt den Grundstein für den späteren Aufschwung

Krisenkommunikation ist kein einmaliger Kraftakt, sondern bietet die Chance, eine neue Führungskultur zu etablieren. Wer klar, empathisch und zielgerichtet kommuniziert, stärkt das Vertrauen und investiert gleichzeitig in die Zukunftsfähigkeit der Organisation. So folgt auf den Abbau ein Aufbruch und kein Zusammenbruch.

HR spielt dabei eine Schlüsselrolle: als Sparringspartnerin der Führung, als Sprachrohr der Organisation und als Begleiterin der Mitarbeitenden. Gerade weil Krisen nicht planbar sind, muss HR Kommunikation vorausschauend planen – und dennoch in der Notsituation flexibel bleiben.

Damit Kommunikation in erfolgskritischen Situationen wirksam sein kann, ist das Feedback der Mitarbeitenden entscheidend. Nur wer weiß, was seine Mitarbeitenden bewegt, kann sie erreichen, abholen und gemeinsam mit ihnen Veränderung gestalten. Kommunikation bedeutet also auch in Krisenzeiten, nicht nur zu senden, sondern auch zu empfangen. ■■■



Viel arbeiten, wenig leisten:
„Fake Work“ ist in der Arbeits-
welt weit verbreitet. Woher
das kommt und wie sich dem
entgegenwirken lässt.

Die Fake-Work- Falle

Von Karin Lausch

● Unsere Gesellschaft ist müde. Laut Studien der Beratungsagentur Aucturity fühlen sich 61 Prozent der Führungskräfte und 55 Prozent aller Erwerbstätigen erschöpft. Die häufigste Antwort auf die Frage „Wie geht’s dir“, ist nicht mehr „gut“, sondern: „Ist ganz schön viel gerade“. Wir arbeiten verdichtet, entgrenzt und sind immer verfügbar. Aber dennoch: unsere Wirtschaft stagniert und Innovationen bleiben aus. Wie kann es sein, dass wir so viel arbeiten und so wenig bewirken?

Aktivität ist nicht gleich Ergebnis

In meiner Beratung erlebe ich täglich Unternehmen, die unter der Last der eigenen Aktivität beinahe zusammenbrechen. Burnout-Organisationen, die so angespannt sind, dass kleinste Irri-

tationen sie umhauen können. Sie tun viel, denn alles ist wichtig. Hauptsache mehr machen – egal von was. Gelegentlich nimmt dies extreme Ausmaße an. So hat beispielsweise ein Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich parallel 168 strategische Initiativen angehäuft, um auf die Ziele hinarbeiten. Und weil die Verantwortlichen irgendwann merkten, dass das zu viel war, setzte das Management die 169. Initiative auf: Jene, in der erarbeitet werden sollte, wie sich die anderen 168 reduzieren lassen. Nach zwei Jahren intensiver Arbeit und jeder Menge verbrannter Ressourcen wurden letztlich ganze 38 Initiativen gestrichen. Leider waren die Probleme damit nicht gelöst. Führungskräfte wie auch Mitarbeitende waren noch erschöpfter als zuvor und stritten sich weiter um Budgets, IT-Kapazitäten und Aufmerksamkeit.

Laut einer aktuellen Deloitte-Studie verbringen wir im Schnitt 41 Prozent unserer Arbeitszeit mit sinnlosen Tätigkeiten. Wir quälen uns durch bürokratische Prozesse, initiieren aufgeblähte Projekte, schreiben Protokolle, die niemand liest, bauen Präsentationen, die sich keiner ansieht, und sitzen in Meetings, in denen wir nichts entscheiden.

Sichtbarkeit hat nichts mit Leistung zu tun

Wir denken, dass all unsere Aktivität etwas verbessern würde. Gerade in der Krise wollen wir glauben, dass wir alles geben. Also machen wir mehr. Und vor allem Dinge, die sichtbar sind. Alle sollen sehen, was wir schaffen und was wir wert sind. Sichtbarkeit ist in unserer Arbeitskultur immer noch einer der Indikatoren

für Leistung. Dabei hat das eine mit dem anderen nichts zu tun. Doch wir richten uns nun mal nach dem, was honoriert wird. Wer will schon seinen Job verlieren? Ein Drittel der Befragten einer Umfrage des People-Analytics-Unternehmens Vi-sier gab an, dass sie jenen Aufgaben den Vorrang geben, die am besten sichtbar sind – unabhängig davon, ob sie tatsächlich wertvoll für das Unternehmen sind. Die Ironie: Je mehr wir versuchen, uns durch Fake Work abzusichern, desto mehr gefährden wir unsere Zukunft im Job. Denn echte Weiterentwicklung, Innovation und Produktivität bleiben dadurch auf der Strecke. Wir sind so beschäftigt mit gestern, dass wir uns nicht rechtzeitig auf morgen vorbereiten können.

Eine Krankheit, die ansteckt

Fake Work. So nenne ich all die Arbeit, die zwar das System befriedigt, aber keinen Wert schöpft. Die Sichtbarkeit, die nichts Sinnvolles bewirkt, die Überstunden, die keinen Unterschied machen und die Prozesse, die keinen Sinn ergeben. All das,

was unseren Kalender füllt, ohne dass wir einen Schritt vorwärts gemacht haben. Die ganzen Unsinnigkeiten und Belanglosigkeiten, die uns fertig machen. Fake Work entsteht vor allem auf vier Wegen:

1. Wir selbst sehen einfach nicht, dass die Aufgabe keinen Wert stiftet, weil wir Selbstverständlichkeiten nun mal nicht hinterfragen.

Als meine Tochter mit drei Jahren alles hinterfragte, sah sie irgendwann einen Vogel auf einem Baum sitzen. Sie fragte mich: „Mama, was ist das?“ Ich sagte: „ein Vogel.“ Und sie fragte: „Warum?“ Ich war völlig aus dem Konzept, weil ich das erste Mal darüber nachdachte. Meine Tochter hat das Selbstverständliche für mich entselbstverständlich. Ich konnte es erst dadurch sehen. Stellen wir uns das mal im Arbeitskontext vor. „Was ist das?“ „Ein Meeting.“ „Warum?“ Ich bin sicher, wir würden die 41 Prozent schnell finden.

2. Wir sehen es, haben aber Angst unsere eigenen Aufgaben zu hinterfragen, aus Sorge, nicht mehr gebraucht zu werden.

Die Angst, entbehrlich zu werden, sitzt derzeit bei vielen Menschen tief – insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage und neuer Technologien. Viele haben sowieso schon das Gefühl, nicht mehr mithalten zu können, oder fürchten, von der nächsten Abbauwelle betroffen zu sein. Indem wir weiter daran glauben, wie wichtig unsere Aufgaben sind, hoffen wir, nicht überflüssig zu werden.

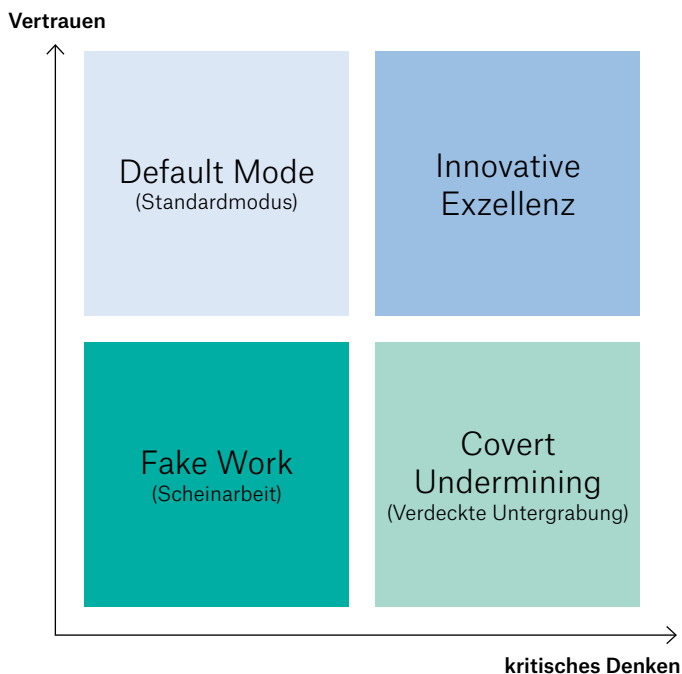
3. Wir sehen es und sträuben uns dagegen, sinnlose Arbeit zu verrichten, doch trauen uns nicht, das anzusprechen.

Wir haben Angst vor den Konsequenzen. Denn irgendwer will ja, dass wir der unnützen Tätigkeit nachgehen. Wir haben Sorge, Gewohnheitsrechte zu verletzen, jemandem auf den Schlipps zu treten oder uns unbeliebt zu machen. Es fehlt uns an der psychologischen Sicherheit zu sagen, was wir wirklich denken. Also passen wir uns an und halten aus.

4. Wir ahmen blindlings nach, was andere Unternehmen tun, weil wir uns den gleichen Erfolg davon versprechen.

Doch was in einem Unternehmen funktioniert, erweist sich im anderen als breit ausgebreitete Sinnlosigkeit. Alle schreien „Das machen wir jetzt auch!“ Aber niemand fragt: „Wozu?“

Innovative-Excellence-Matrix



Quelle: Karin Lausch 2025

Woran Fake Work zu erkennen ist

Es gibt keine Blaupause für Fake Work. Ein Protokoll kann in einem Forschungsunternehmen lebenswichtig sein, während es in einem kreativen Startup völlig absurd ist. Deshalb ist es nicht leicht, Fake Work zu identifizieren. Vor allem dann nicht, wenn sie mit Emotionen oder lieb gewonnenen Gewohnheitsrechten einhergeht. Wir identifizieren uns mit ihr, romantisieren ihren Nutzen und halten an ihr fest. In dem Unternehmen mit den 168 strategischen Initiativen konnte immerhin auch jedes Projektteam genau benennen, warum ihr Projekt unbedingt auf die Ziele einzahlt. Und dann ist alles wichtig. Doch wenn alles wichtig ist, ist gleichzeitig nichts wirklich wichtig. Wer Fake Work erkennen will, darf eine Aufgabe deshalb nicht nur isoliert betrachten, sondern muss auch einschätzen, wie wertvoll eine Aufgabe im Verhältnis zu den anderen Aufgaben und in Relation zu den

vorhandenen Ressourcen ist. Und dieses Verhältnis zeigt sich nicht von selbst. Wir müssen anfangen, Fragen zu stellen.

- „Brauchen wir das wirklich?“
- „Warum?“
- „Warum jetzt?“
- „Was wäre, wenn wir's lassen?“

Ergebnis unserer Arbeitskultur

Wir müssen sicher nicht noch mehr arbeiten, wie Friedrich Merz es jüngst forderte. Das ist zu kurz und zu oberflächlich gedacht. Wir arbeiten uns immerhin jetzt schon um Kopf und Kragen. Eine Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes für den Zeitraum 2020 bis 2024 ergab immerhin, dass 44 Prozent der Befragten länger arbeiten als vertraglich vereinbart. Gleichzeitig fehlen rund 430.000 Kitaplätze in Deutschland und 86 Prozent aller Pflegebedürftigen werden zuhause gepflegt, überwiegend von den Angehörigen.

Wir müssen anders arbeiten und uns von den althergebrachten Glaubenssätzen verabschieden. Viel Aktivität ist nicht gleich bessere Arbeit. Echter Wert zeigt sich nicht in Zeit und Menge, sondern ausschließlich in Ergebnis und Wirkung. Wir müssen viel radikaler entscheiden, was wir tun und was wir lassen. Denn unsere Überlastung ist nichts weiter als das Nebenprodukt aller vermiedenen Entscheidungen, die wir angehäuft haben. Um radikal loszulassen, braucht es neue Kompetenzen – und die sind unbequem.

Future Skills: Vertrauen und kritisches Denken

Um Fake Work zu erkennen und zu verhindern, müssen wir Vertrauen mit kritischem Denken kombinieren. Denn dort, wo beides fehlt, entsteht überproportional viel Sinnlosigkeit. Die Matrix auf Seite 54 zeigt, was die jeweiligen Ausprägungen von Vertrauen und kritischem Denken in unserer Arbeitskultur bewirken.

Niedriges Vertrauen, wenig kritisches Denken: Fake Work

Wir präferieren Aufgaben, die uns Sicherheit geben – egal ob sie Sinn ergeben oder nicht. Entweder, weil wir ihren Sinn nicht hinterfragen oder weil wir uns nicht trauen, die Sinnlosigkeit anzusprechen. Wir haben weder Vertrauen in die Organisation noch miteinander die Fähigkeit trainiert, kritisch zu denken.

Hohes Vertrauen, wenig kritisches Denken: Default Mode

Alle machen, was sie sollen und haben Vertrauen ineinander. Wir sind produktiv, aber hinterfragen zu wenig und verlieren den Anschluss.

Niedriges Vertrauen, ausgeprägtes kritisches Denken: Covert Undermining

Alles wird hinterfragt – aber nicht öffentlich, sondern verdeckt. Vertrauen und psychologische Sicherheit fehlen, sodass wir nur hinter vorgehaltener Hand sagen, was wir wirklich denken. Dafür hat unser kritisches Denken schon zynische Züge angenommen. Wir reden übereinander, nicht miteinander. Das organisationale Sterben ist vorprogrammiert.

Hohes Vertrauen, ausgeprägtes kritisches Denken: Innovative Exzellenz

Hier findet echte Wertschöpfung statt. Wir sind produktiv, hinterfragen konstruktiv und fühlen uns sicher genug, um innovative Ideen umzusetzen. Unter diesen Rahmenbedingungen sind wir in der Lage, uns radikal von Dingen zu lösen und Neues zu testen. Dabei verlassen wir eingeschlagene Pfade und konzentrieren uns auf überraschenden, neuen Mehrwert.

Je stärker Vertrauen und kritisches Denken in den Strukturen von Unternehmen und Teams verankert sind, desto eher können sich die Teams entlasten und gleichzeitig innovationsfähig werden.

Weniger Fake Work, mehr Innovation

Die Mittel gegen Fake Work stecken in den Rahmenbedingungen, in der Führung und in uns selbst. In der Organisa-



KARIN LAUSCH ist Leadership-Coach, Keynote Speakerin und Bestseller-Autorin. Sie befasst sich insbesondere damit, wie Organisationen durch vertrauensvolle Führung produktiver, innovativer und menschlicher werden können.

tion muss Raum dafür geschaffen werden, um die Arbeit zu hinterfragen. Das baut Vertrauen auf und trainiert gleichzeitig das kritische Denken. Es braucht daher strukturell angelegte und kulturell etablierte Reflexionsräume; kleine Workshops, in denen sich Teams alle paar Wochen ernsthaft fragen:

- Was lief gut, was nicht?
- Was ist gerade wichtig, was muss weg?
- Was machen wir ab morgen anders?

Erst, wenn wir verstehen, dass Reflexion ein ganz normaler Bestandteil der Arbeit sein muss, werden wir auch Mitarbeitende haben, die die Arbeit ehrlich reflektieren.

In einer Umfrage von Glassdoor und Yougov gaben 21 Prozent der befragten Arbeitnehmenden zu, dass sie lügen, weil sie das Gefühl hätten, dass ihre Führungskraft sowieso keine abweichende Meinung zuließe. Führung wird damit zum Verhinderer kritischen Denkens. Wenn wir kein Vertrauen darin haben, dass unsere Führungskräfte hören wollen, was wir denken, dann werden wir es für uns behalten. Und noch schlimmer: Wir erzählen irgendwas, von dem wir glauben, dass sie es hören wollen. Am Ende bedanken wir uns noch für das toll moderierte Meeting, obwohl wir es für sinnlos halten.

Es ist in uns Menschen angelegt, dass wir Vorkommnisse, die den Ablauf stören, als lästig und anstrengend empfinden. Gerade dann, wenn wir unter Druck stehen. Also versuchen wir im Team alles auf einen reibungslosen Ablauf zu trimmen. Doch es ist genau diese Reibung, die wir dringend brauchen, um aus dem Tunnel zu kommen. Wir brauchen die unbequemen Momente, in denen jemand den Mund aufmacht und uns sagt: „Das macht doch keinen Sinn“ oder „Ich habe eine ganz andere Idee“. Die Menschen, die fragen: „Wozu soll das gut sein?“ oder „Was machen wir hier gerade?“

Und damit das passieren kann, müssen Führungskräfte dazu einladen, ja sogar auffordern – und es vor allem ernst meinen. Sie müssen die Momente belohnen, in denen Menschen den Mund aufmachen. Erst wenn Mitarbeitende spüren, dass ihre Meinung wirklich zählt, wächst Vertrauen. Und wenn wir keine Sorge vor zwischenmenschlichen Konsequenzen haben müssen, wenn wir sagen, was wir wirklich denken, entsteht die psychologische Sicherheit, die Fake Work bekämpft. ■

Paradoxer Optimismus – oder weshalb ein positives Menschenbild alternativlos ist

Ein Kommentar von Hans A. Wüthrich

● Wer mit offenen Augen durch die Welt geht, sieht derzeit reichlich Grund zur Sorge: kriegерische Eskalationen, autoritäre Rückschritte, gesellschaftliche Spaltungen, ökologische Kipppunkte – die Krisensignale sind laut. Der Weltschmerz ist spürbar. Und mit ihm eine verbreitete Haltung: Wer heute noch hoffnungsvoll bleibt, hat den Ernst der Lage nicht erkannt. Wer an das Gute im Menschen glaubt, gilt als naiv. Auch in Organisationen ist Misstrauen spürbar und die Regeldichte nimmt stetig zu.

Doch genau hier beginnt ein Denkfehler: Paradoxer Optimismus meint einen bewussten Vertrauensvorschuss – nicht trotz, sondern wegen des Beobachtbaren. Er ist keine Weltfremdheit, sondern bewusste Haltung. Wer resigniert, kapituliert doppelt, moralisch und intellektuell. Die Geschichte der Menschheit ist nicht nur eine des Versagens, sondern auch eine des Fortschritts durch Vertrauen, Kooperation und Mitgefühl. Es ist an der Zeit, diese verdrängte Dimension menschlicher Entwicklung wieder in unser Denken zu integrieren.

Klar ist: Der Mensch bleibt ein widersprüchliches Wesen – egoistisch und empathisch, destruktiv und schöpferisch. Die Evolutionsbiologie kennt beide Seiten: Gier und Konkurrenz ebenso wie Kooperation, Fairness und Mitgefühl. Diese Ambivalenz ist keine Schwäche, sondern unsere Gestaltungsfreiheit. Wer ausschließlich auf die dunkle Seite der menschlichen Natur blickt, sieht nur die halbe Wahrheit und begrenzt den Möglichkeitsraum.

Gerade in der Toxizität des Negativen liegt die Notwendigkeit des Positiven.

Wenn Misstrauen zur Grundhaltung wird, erzeugt es die Realität, die es befürchtet. Eine Kultur des Gegeneinanders verfestigt sich, das Bild vom rücksichtslosen Egoisten scheint nicht nur wahr, sondern unausweichlich. Doch das ist ein Trugbild. Wir haben eine Wahl. Unser Verständnis vom Menschen ist kein Naturgesetz. Es ist ein kollektives Deutungsmuster, historisch entstanden, gesellschaftlich verstärkt, veränderbar. Paradoxer Optimismus meint deshalb: dem Menschen mit einem Vertrauensvorschuss zu begegnen – gerade in unsicheren Zeiten. Nicht blind, sondern bewusst. Nicht naiv, sondern zukunfts-klug.

Das positive Menschenbild – eine (Führungs-)Entscheidung mit Folgen

Ein humanistisches, positives Menschenbild kann Orientierung geben. Die soziale Prägung unseres Gehirns, unsere angelegte Sensibilität für Fairness sowie ein elementares Mitgefühl sind reale, tief im menschlichen Wesen verankerte Grunddispositionen. Die paradoxe Anregung lautet: Begegnen wir einander mit vorbehaltlosem Wohlwollen, auch auf die Gefahr hin, enttäuscht zu werden. Vertrauen wir auf die soziale Ansteckungskraft des Positiven. Diese Haltung breitet sich nicht laut aus, sondern leise, aber kraftvoll. Wo Haltung lebt, entsteht Wirkung. Wer mit Vertrauen führt, ermöglicht Verantwortung. Wer Potenziale sieht, schafft Entfaltung. Und wer Menschlichkeit zeigt, lädt zur Gegenseitigkeit ein. Natürlich ist das riskant. Aber

die Alternative – Dauer-Zynismus, Generalverdacht, Kontrollparanoia führt in eine gesellschaftliche Sackgasse.

Ein positives Menschenbild ist eine pragmatische Setzung. Es garantiert keinen Erfolg. Aber es eröffnet Räume, in denen Vertrauen überhaupt erst möglich wird. Es prägt unsere Organisationen, unsere Führung, unsere Gesetzgebung, unsere Erziehung. Es beeinflusst unsere Selbstwahrnehmung, unsere Weltsicht und letztlich auch unser Miteinander. Es ist die leise Melodie unseres Denkens und Handelns: mal als Vertrauen, mal als Skepsis. Aber sie lässt sich neu stimmen. Nicht durch Appelle, sondern durch gelebte Haltung, durch mutige Vorbilder. Daraus ergibt sich – paradox, aber notwendig – die Empfehlung: Seien wir auch im Rahmen der Führung radikal wohlwollend. Nicht als Idealismus, sondern als strategische Vernunft. Der Mensch ist mehr, als sein Schatten vermuten lässt. Und wir sind mehr, als wir zu hoffen wagen. Vielleicht lautet die entscheidende Frage deshalb nicht: Was ist der Mensch? Sondern: Was sind wir bereit, in ihm zu sehen? ■



HANS A. WÜTHRICH ist emeritierter Professor der Universität der Bundeswehr München.

III. HR Management

Flexible Arbeitswelten



Präsenz war gestern

Trotz öffentlicher Debatten und prominenter Beispiele bleibt eine generelle Rückkehr zur Präsenzpflcht in Deutschland aus. Das zeigt die aktuelle Konstanzer Homeoffice Studie. Danach setzen immer mehr Arbeitgeber auf flexible Arbeitsmodelle. Nur noch 19 Prozent der Beschäftigten berichten von einer verschärften Präsenzpflcht in ihrem Unternehmen – ein Rückgang gegenüber 22 Prozent im Jahr 2024. Eine komplette Rückkehr ins Büro an allen fünf Wochentagen ist sogar nur bei acht Prozent der Befragten Realität.

Der Wunsch nach mobilem Arbeiten auf Mitarbeitendenseite ist auch fünf Jahre nach dem pandemiebedingten Durchbruch dieser Arbeitsform hoch: Im Durchschnitt möchten Beschäftigte an

knapp drei Tagen pro Woche im Homeoffice arbeiten. Drei Viertel aller Befragten bevorzugen hybride Arbeitsmodelle. Und auch die anfängliche Skepsis von Führungskräften gegenüber Homeoffice scheint gemindert. Nur noch jede vierte Führungskraft befürchtet Kommunikationsprobleme im Team durch mobile Arbeit – im Vorjahr äußerten noch fast 43 Prozent entsprechende Bedenken. Dass mobiles Arbeiten effiziente Prozesse erschwere, befürchteten nur noch zwei von zehn Führungskräften. „Die Führungskultur in Deutschland verändert sich sichtbar und die Skepsis gegenüber mobilem Arbeiten sinkt“, erklärt Florian Kunze, Leiter der Studie und Professor für Organizational Behavior an der Universität Konstanz. „Hybride Arbeitsmodelle

werden professioneller gestaltet und zunehmend akzeptiert.“

Diese Veränderung beeinflusst auch die Präferenzen bei der Jobsuche: Zu Beginn der Corona-Pandemie 2020 gab noch etwas mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Befragten an, dass sie in Zukunft stark darauf achten würden, dass Homeoffice möglich ist. Dieser Wert hat weiter zugenommen – mittlerweile ist für sieben von zehn Befragten ein flexibles Arbeitsmodell relevanter Faktor bei der Jobsuche.

Die Studienautoren weisen auch auf mögliche Nachteile hin, wenn Beschäftigte dazu gezwungen werden, gegen ihren Willen anwesend zu sein. Wer unter erhöhter Präsenzpflcht arbeitet, fühle sich emotional deutlich erschöpfter – ohne dabei messbar produktiver zu sein.

Mobiles Arbeiten lässt Büroräume schrumpfen

26,3

Prozent der Unternehmen halten ihre Büros nicht für ausreichend genutzt.

10,3

Prozent der Unternehmen haben wegen Homeoffice ihre Büroflächen verkleinert.

12,5

Prozent planen eine Verkleinerung in den kommenden fünf Jahren.

Quelle: Ifo-Konjunkturumfrage, Mai 2025

Fakten statt Bauchgefühl

Argumente gegen mobiles Arbeiten sind vielfach Zeichen dafür, dass Ad-hoc-Lösungen aus der Pandemie nach deren Ende nicht auf die geänderte Situation angepasst wurden, nicht für ein generelles Manko des Arbeitsmodells. Darauf weist das Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft hin. Es empfiehlt Unternehmen, die Vor- und Nachteile genau abzuwägen und sich erst nach eingehender Analyse der betriebsindividuellen Situation für oder gegen Homeoffice zu entscheiden. Unterstützung bietet das Ifaa über eine Checkliste und ein Tool zur Ermittlung der Homeoffice-Tauglichkeit konkreter Tätigkeiten.

www.arbeitswissenschaft.net/mofapro-handlungshilfe

www.arbeitswissenschaft.net

Suchwort: „Checkliste mobile Arbeit“

Neu auf dem Markt



BÜROAUSLASTUNG. Ein neues Tool zur Erfassung der Büroanwesenheit bietet die Pult GmbH an. Die Plattform Pult Presence, so das Versprechen des Startups, erfasst die Präsenz von Mitarbeitenden im Firmennetzwerk über die bereits vorhandene IT-Infrastruktur wie WLAN, MDM-Systeme oder die feste IP-Adresse und liefert so verlässliche Daten zur Auslastung und Bürooptimierung, zur Einhaltung von hybriden Richtlinien und für Evakuierungslisten. Eine Standorterkennung erfolgt dabei nicht, um das System datenschutzkonform zu halten.

GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG. Eine eigenständige Gefährdungsbeurteilung von Bildschirmarbeitsplätzen im Büro wie im Homeoffice hat BG prevent mit KICO – Risk Assessment entwickelt. Basierend auf Messungen der äußeren Einflüsse wie Licht und Lärm oder Sitz- und Stehhöhen werden über intelligente Sensoren und einen Fragenkatalog konkrete Maßnahmen am Arbeitsplatz vorgeschlagen, deren Umsetzung durch das System anschließend auf ihre Wirksamkeit überprüft wird.

Hinter der Arbeit im Büro steht mehr als die bloße Präsenzpflcht - hier wird die Unternehmenskultur sicht- und erlebbar. Employer Branding bekommt eine dritte Dimension. Dafür braucht es eine entsprechende Gestaltung. Ein Überblick über Trends und Möglichkeiten.

Treffpunkt Büro

Von Bianca Edda Weber

● Die Rückkehr ins Büro ist ein viel besprochenes Thema. Ob Amazon, SAP, Deutsche Bank oder Otto Group, über alle Branchen hinweg lassen sich neue Präsenzregelungen beobachten, die meisten sehen zwei, einige aber auch eine Vollpräsenz von fünf Bürotagen pro Woche vor. Ziel ist es, Teamzeiten zu etablieren, um damit persönliche Begegnungen vor Ort zu ermöglichen. Der Grund liegt auf der Hand: Der kreative Austausch und die Zusammenarbeit, spontane Abstimmungen und die Unternehmenskultur lassen sich im digitalen Raum nur eingeschränkt abbilden. Studien des Fraunhofer IAO und der Universität Konstanz zeigen, dass das Arbeiten vor Ort Gespräche und spontane Treffen und somit den kreativen Austausch unter den Kollegen fördert und inspirierende Umgebungen die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten steigern.

Gleichzeitig sind die Ansprüche der Beschäftigten an ihre Arbeitsumgebung gestiegen. Unpersönliche Großraumbüros mit hoher Geräuschbelastung und trister Einrichtung stoßen zunehmend auf Ablehnung – auch bei potenziellen neuen Talenten, die es zu gewinnen gilt. Wer ins Büro kommt, möchte das nicht aus Pflichtgefühl tun. Gewünscht sind Arbeitsorte, die Rückzug ebenso ermöglichen wie Austausch und Kontakt zu den Kollegen. Mitarbeitende wollen sich gesehen fühlen, ihr Arbeitsumfeld muss sowohl ihren Aufgaben als auch Bedürfnissen entsprechen.

Hier setzen moderne, eigens diesen Entwicklungen angepasste Bürokonzepte an: Die Idee ist, dass Büroflächen nach dem gewünschten Grad der sozialen Interaktion geplant sind. Das fördert Zusammenarbeit sowie die fokussierte Einzelarbeit gleichermaßen. Ein starkes Miteinander über alle Hierarchien hinweg wird durch Gemeinschaftsbereiche erzeugt. Ein weiterer Vorteil von State-of-Design-Konzepten: Neben Nachhaltigkeit und Effizienz denken sie Flächen disruptiv nach den Aspekten wandelbar, kollaborativ und kreativitätsfördernd: die entscheidenden Zutaten für Innovation.

Von Festivalatmosphäre bis Rückzugsort

Gute Resonanz von Unternehmen bekommen fantasievoll und mutig entwickelte Settings beispielsweise in Festivalatmosphäre, bei denen sich Teams für Vorträge auf tribünenartigen Sitzgelegenheiten oder in „Fab Labs“ für gemeinsame Workshops treffen können. Meetings in abgeschirmter Atmosphäre finden in Raum-in-Raum-Systemen statt. Ein weiterer anhaltender Trend im agilen und bedürfnisorientierten Arbeiten sind Mini-Raum-in-Raum-Lösungen für bis zu zwei Personen. Denn auch kleinere bis mittlere Büros benötigen Struktur und Rückzugsorte für Konzentration oder vertrauliche Kommunikation.

Fakt ist, das Büro bleibt nur relevant, wenn es als pulsierender Ort für Kommuni-

kation und echte Begegnung gedacht wird, als soziales Zentrum und kulturelle Seele. Moderne Bürokonzepte sehen daher eine zentral gelegene Fläche der Begegnung als Herzstück vor. Auf der Bürofachmesse Orgatec waren unterschiedliche Lösungsansätze zu sehen. Insbesondere die Aufwertung von Treffpunkten in Form von Kaffee-Zonen oder als Bistro in einem ansprechenden Farb- und Materialmix finden großen Anklang. Und auch die nüchtern gehaltene Kantine war gestern – heute laden stylische Bar-, Bistro- oder Restaurant-Settings zum Netzwerken, Abschalten oder zum produktiven Tapetenwechsel ein.

Andere Formen der Kommunikation sind im Büro locker arrangierte Lounge-landschaften in unterschiedlichen Breiten und Höhen – so bekommt Employer Branding eine dritte Dimension und das Büro wird nachhaltig und langfristig zum erlebbaren Ausdruck von Haltung, Kultur und Wertschätzung sowie Erfolg.

Inspiration bringt Produktivität

Echte Kreativität entsteht im Büro durch Inspiration. Die ComFeel-Studie etwa zeigt, dass Räume, die komfortabel und angenehm gestaltet sind, mehr Kreativität bei Mitarbeitenden erzeugen und ihre Innovationskraft erhöhen. So nehmen Mitarbeitende Meetings, die in als attraktiv wahrgenommenen Umgebungen abgehalten werden, um bis zu 25 Prozent

produktiver wahr. Das liegt unter anderem daran, dass diejenigen, die vor Ort sind, den Blick durch den Raum streifen und sich inspirieren lassen können – etwas, das beim starren Blick auf den Bildschirm in Video-konferenzen nicht möglich ist.

Unternehmen machen hier bereits gute Erfahrungen mit Kunst im Raum, die in Zeiten des Wandels einen gestalterischen und emotionalen Mehrwert bietet. Feinsinnig auf die Gesamtgestaltung abgestimmte Kunstelemente, modische Accessoires, skulpturale Lichtobjekte oder stilistische Teppiche mit Akzentprints verleihen einem Raum Charakter und können die kreative Strahlkraft erhöhen.

Die einzige Konstante ist der Wandel: Für die eingeforderte Flächen- und Nutzungseffizienz werden heute Bürolösungen flexibel in der Anwendung und Größe entwickelt. Sie können sich somit wechselnden Ansprüchen anpassen. Hier kommen roll- oder tragbare Möbel zum Einsatz, die etwa schnell zu Sitzgelegenheiten für beliebig viele Menschen arrangiert werden können. Mobile Trennwände können leicht den gewünschten Sitzbereich abschirmen, Whiteboards auf Rollen für Kurzvorträge an jedem beliebigen Platz genutzt werden.

Und der klassische Bürodrehstuhl? Sicher ist, dass auch der klassische, ergonomische Schreibtisch-Arbeitsplatz im neuen Büro nicht ausgedient hat. Doch die Stühle werden statt individuell an fest zugewiesenen Plätzen nun vom gesamten Team genutzt. Um dennoch allen Teammitgliedern dieselben ergonomischen Voraussetzungen zu bieten, passen moderne Schreibtischstühle den Rückenlehnegegendruck automatisch an den jeweiligen Nutzer an.



BIANCA EDDA WEBER ist Head of Marketing der Dauphin Human Design Group.

Unternehmenskultur wird dort erlebbar, wo Menschen zusammenkommen: Die Einrichtung und Möbelwahl in Unternehmensfarben, Wandgestaltungen mit einem erlebbaren Leitbild sowie bebilderte Unternehmenshistorie und Team-Boards, zum Beispiel im animierten digitalen Wechselformat mit gemeinsamen Erfolgen, stärken die Employer Brand. All diese Elemente schaffen Identifikation und machen Unternehmenskultur greifbar und spürbar. Die Bindung zum Arbeitgeber wird stärker, die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Beschäftigte sind weniger wechselbereit und werden zu Testimonials für Nachwuchskräfte.

Das Büro von morgen wird zum Treffpunkt

Soll die Rückkehr ins Büro gelingen, darf sie kein „zurück in alte Zeiten“ sein. Neue Bürokonzeppte unterstützen Unternehmen dabei, das Büro zu einem attraktiven Treffpunkt zu machen, in dem Kommunikation, Zusammenarbeit, Kreativität und Unternehmenskultur in die dritte, also räumliche Dimension übersetzt werden. Das Büro wird dabei zum Schlüssel für ein neues Verständnis von Präsenz: nicht als Pflicht, sondern als Einladung.

Entscheidend ist, dass sich Mitarbeitende im Büro willkommen fühlen und Räume vorfinden, die Rückzug, Austausch und Inspiration gleichermaßen ermöglichen. Unternehmen stärken somit Produktivität und Innovationskraft sowie auch die emotionale Bindung ans Unternehmen. Das ist auch mit Blick auf den Arbeitsmarkt wichtig. Der bevorstehende Generationenwechsel wird neue Anforderungen und Erwartungen seitens der Beschäftigten mit sich bringen. Auch das sollte bereits in der aktuellen Bürogestaltung mitgedacht werden. Lösungen von heute müssen flexibel und skalierbar sein, damit sie sich schnell an zukünftige Veränderungen anpassen lassen.

So bekommt Employer Branding eine dritte Dimension: Das Büro wird zum Ausdruck von Haltung, Kultur und Wertschätzung. Am Ende profitieren Unternehmen von einer motivierten Belegschaft, können so ihre Innovationskraft erhöhen und messbare Erfolge erzielen. ■



25 Jahre – zwei Jubiläen.

**Ein gemeinsamer Nenner:
Qualität, die bleibt.**

**Feiern Sie mit und
treffen uns in:**

Halle 4.2 an Stand J.04



Die faulen Deutschen?

Von Guido Zander

● Wenn es an Arbeitskräften mangelt, heißt es immer wieder, es wäre am effektivsten und einfachsten, wenn alle mehr arbeiten. Hinter der Forderung nach Mehrarbeit steckt allerdings oft die Überzeugung, die Deutschen würden, gerade im Vergleich zu anderen Nationen, sowieso zu wenig arbeiten. Sie wird unter anderem von einer ganzen Reihe von Politikern und Politikerinnen vertreten. So äußerte der ehemalige Finanzminister Christian Lindner 2024 am Rande der Frühjahrstagung des Internationalen Währungsfonds in Washington, dass in Ländern wie Italien und Frankreich deutlich mehr als in Deutschland gearbeitet werde. Der CDU-Politiker Jens Spahn stieß ins gleiche Horn. „Helmut Kohl hat in den 90er-Jahren mal vom Freizeitpark Deutschland gesprochen. Wenn ich mich umschaue, halte ich den Begriff zur Beschreibung unserer Probleme nicht für komplett abwegig“, erklärte er im Interview mit der Neuen Osnabrücker Zeitung (NOZ).

Dem steht die Fraktion derer gegenüber, die von Mehr-Arbeiten nichts wissen wollen, sondern der Meinung sind, wir müssten nur intelligenter und flexibler arbeiten oder sogar mit noch weniger Arbeitszeit umso produktiver werden (Stichwort Viertagewoche). Nicht überraschend ist, dass die Überlegungen zu noch weniger Arbeitszeit eher von Gewerkschaften kommen. So ging die IG Metall 2023 für den Stahltarif mit der Forderung nach einer Viertagewoche mit vollem Lohnausgleich in die Tarifverhandlungen, konnte sich damit aber nicht durchsetzen. In einer Sitzung des Bundestags vom März 2024 zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, die durch die CDU/CSU-Fraktion beantragt wurde, gab es allerdings durchaus ebenfalls einige Wortmeldungen,

Wann immer es um den Fachkräftemangel und mögliche Maßnahmen dagegen geht, stößt man auf die Behauptung, die Deutschen würden mittlerweile zu wenig arbeiten, insbesondere die Gen Z, die doch erst mal was leisten soll, bevor sie Ansprüche stellt. Was dran ist an dieser und anderen Thesen, hat Arbeitszeitexperte Guido Zander in seinem neuen Buch beleuchtet.

die sich gegen eine generelle Verlängerung der Arbeitszeit und stattdessen für flexiblere Arbeitszeiten aussprachen. Sie kamen zudem aus allen politischen Lagern.

Arbeiten die Deutschen zu wenig?

Wie mittlerweile fast bei jedem gesellschaftlichen Thema, wird jedenfalls auch diese Diskussion sehr polarisiert geführt. Schauen wir uns den Sachverhalt darum einmal nüchtern aus der Nähe an.

Als Beleg für die „Faulheit“ der Deutschen wird immer wieder die durchschnittliche Arbeitszeit pro Erwerbstätigen angeführt, die in Deutschland im Vergleich zum europäischen Ausland und erst recht zu anderen Ländern weltweit deutlich niedriger sei. Betrachtet man ausschließlich diese Kennzahl,

dann ist die Schlussfolgerung durchaus nachvollziehbar. Im Jahr 2023 betrug die durchschnittliche Arbeitszeit pro Erwerbstätigen in Deutschland etwa 1.342 Stunden jährlich, was eine Abnahme von 0,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr darstellt (IAB, 2023). Diese Zahl ist im internationalen Vergleich tatsächlich sehr niedrig. Im Jahr 2020 wurden in den USA 1.767 Stunden, in Japan 1.598 Stunden jährlich gearbeitet. In Deutschland lag die durchschnittliche Wochenarbeitszeit 2024 bei 34,4 Stunden, was unter dem europäischen Durchschnitt von 36,9 Stunden lag (Statistisches Bundesamt, 2025). Im europäischen Vergleich befand sich Deutschland damit am unteren Ende – noch weniger arbeiteten nur die Norweger, die Dänen und die Niederländer.

Die Arbeitszeit der Deutschen ist seit 1991 rückläufig und bis 2023 von 38,4 auf 34,3 Stunden zurückgegangen. Diese Zahlen werden gerne von denjenigen zitiert, die den „Freizeitpark“ Deutschland belegen wollen. In der gleichen Statistik sieht man aber auch, dass die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit einer Vollzeitkraft nur geringfügig von 41,4 im Jahr 1991 auf 40,2 Stunden im Jahr 2023 und die von Teilzeitkräften von 20 auf 18,2 Stunden zurückgegangen ist.

Höhere Teilzeitquote führt zum Rückgang der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit

Der generelle Rückgang der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit liegt jedoch nicht daran, dass die Deutschen deutlich weniger arbeiten würden, sondern daran, dass der Anteil der Teilzeiterwerbstätigen in diesem Zeitraum von 14 auf gut 30,9 Prozent gestiegen ist. Die Teilzeitquote bei Frauen stieg dabei von 30,2 auf 49,9 Prozent, was bedeutet, dass 2023 jede zweite erwerbstätige Frau in Teilzeit gearbeitet hat. Bei den Männern ging die Quote immerhin von 2,1 auf 13,3 Prozent nach oben.

Zieht man nun in Betracht, dass die Teilzeitarbeit vielfach zusätzlich zur Care- und Hausarbeit geleistet wird, muss man feststellen, dass mehr Frauen (und auch einige Männer) im Jahr 2023 eine Doppelbelastung haben als früher. Im Klartext: Sie sind damit sogar fleißiger.

Nach der vereinfachten Logik eines Jens Spahn sind ein Vollzeit 40 Stunden arbeitender Heinz mit der Hausfrau Gudrun fleißiger als Simon und Emma, die beide 25 Stunden pro Woche arbeiten und sich Haus- und Care-Arbeit teilen. Und das, obwohl das junge Paar dem Arbeitsmarkt 50 Stunden zur Verfügung stellt, Heinz und Gudrun zusammen hingegen nur 40 Stunden. Wenn man die durchschnittliche Arbeitszeit je Erwerbstätigen inklusive Teilzeitbeschäftigten als Vergleichszahl für Fleiß heranzieht, ist das so, als würde man die Fähigkeit zweier Landwirte an der Anzahl der von ihnen geernteten Früchte je Quadratmeter bemessen und dabei außer Acht lassen, dass der eine Johannisbeeren und der andere Kürbisse angebaut hat.

Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit ist also nicht als Kennzahl zur Einordnung einer Leistungsbereitschaft geeignet, zumal es auch in Deutschland viele unbezahlte und gerade in Vertrauensarbeitszeitsystemen geleistete, aber nicht erfasste Überstunden geben dürfte. Der eigentliche Fehler beim Vergleich dieser Kennzahl liegt darin, dass die international sehr unterschiedlichen Teilzeitquoten das Ergebnis verfälschen.

So verzeichnete Serbien beispielsweise 2023 mit 42,5 Stunden die höchste durchschnittliche Wochenarbeitszeit der EU,

Deutschland dagegen „nur“ 34,4 Stunden. Jens Spahn und Co. würden daraus schlussfolgern, dass die Serben viel fleißiger seien als die Deutschen. Andererseits hatte Serbien 2024 eine Teilzeitquote von gerade mal 5,1 Prozent, aufgeteilt nach 5,8 Prozent bei den Frauen und 4,6 Prozent bei den Männern. Jetzt könnte man immer noch daraus schließen, dass die fleißigen Serben eben nur Vollzeit arbeiten und sich nicht komfortabel in Teilzeit einrichten wie die trägen Deutschen. Aber auch das stimmt nicht, denn die Erwerbstätigenquote bei den Frauen lag 2023 in Serbien bei 47 Prozent gegenüber den 73,6 Prozent in Deutschland.

Besser als die durchschnittliche Wochenarbeitszeit je Erwerbstätigen zum Vergleich geeignet ist die durchschnittliche Arbeitszeit einer Vollzeitkraft. Zieht man diese Kennzahl heran, landet Deutschland im europäischen Vergleich weiter vorne und die Abstände verringern sich. Zieht man von der geleisteten Bruttoarbeitszeit allerdings nicht geleistete Zeiten wie Urlaub, Feier- und Krankheitstage ab („Nettoarbeitszeit“), rutscht Deutschland im internationalen Vergleich wieder eher in die untere Hälfte ab. Eine exakte Standortbestimmung ist aufgrund der Datenlage leider nicht möglich. Im weltweiten Vergleich liegen aber die meisten europäischen Länder in Bezug auf die geleisteten Nettoarbeitszeiten deutlich hinter asiatischen Ländern oder den USA. Dies liegt unter anderem daran, dass es beispielsweise in den USA und in Südkorea sowie vermutlich auch in China keine oder nur sehr eingeschränkte Leistungen für Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gibt.

Die Deutschen arbeiten nicht weniger als früher

Bevor ich die These „Die Arbeitszeit der Deutschen ist zu kurz“ bewerte, möchte ich kurz zu der immer mitschwingenden These „Die Deutschen arbeiten weniger als früher“ Stellung nehmen. Die Stunden einer Vollzeitkraft haben sich seit 1991, als wir noch als fleißig angesehen wurden, nur wenig verringert, und gerade viele Frauen haben mittlerweile eine Doppelbelastung aus Teilzeitjob und Care-Arbeit. Darüber hinaus hat sich die Arbeit in vielen Bereichen verdichtet, weshalb ich die These, die Deutschen würden weniger arbeiten oder seien gar fauler als früher, für komplett widerlegt halte. Wir sind heute also nicht weniger leistungsbereit. Richtig ist hingegen, dass wir im internationalen Vergleich nach Abzug von Urlaub, Krankheits- und Feiertagen eine kürzere Nettoarbeitszeit aufweisen als die meisten anderen Länder. Aber auch dieser Wert liegt kaum unter dem von vor 20 bis 30 Jahren. ■■■



Dieser Text ist ein gekürzter Auszug aus dem Buch „Die faulen Deutschen?“ von Guido Zander, das im Oktober 2025 bei Haufe erscheint.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Andreas Bornhäuser:
Kommunikative Inklusion.
Schäffer Poeschel, 2025,
34,99 Euro.

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

Menschen reden übereinander, aber nicht miteinander. Würden wir miteinander reden, könnten wir mehr aneinander entdecken und füreinander empfinden.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Es ist das einzige bisher zu diesem Thema erschienene Werk. Es macht (hoffentlich) bewusst, dass Inklusion so viel mehr und so viel größer ist, als nur die barrierefreie Teilhabe von Menschen mit geistiger oder körperlicher Beeinträchtigung.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es dient der Sensibilisierung und schildert verschiedene Formen sprachlicher Diskriminierung. Ich betrachte die Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlichen Entwicklungen, den verschiedenen Ansätzen der Führungspsychologie und -kultur und der Sprache. Schließlich bespreche ich den Wert von Sinnsuche und Sinnstiftung für unsere Sprache und baue eine Brücke zur kommunikativen Inklusion.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Ich glaube an die Macht der Worte und die Kraft der Sprache. Und ich glaube daran, dass bei einem bewussten, besonnenen und wohlwollenden Umgang mit beidem ein neidloseres Miteinander, echte Teilhabe der Menschen aller Rassen, allen Alters, aller sexueller Neigungen und aller Ethnie in den Gesellschaften möglich wird.

Was wird in zehn Jahren in Erinnerung sein?

Kommunikative Inklusion ist der Schlüssel zum Anderen, zu wechselseitiger Wertschätzung, zu umfassender Teilhabe, zu einer sinnvoll und nachhaltig prosperierenden Wirtschaft und zu Frieden.



ANDREAS BORNHÄUSSER
ist Geschäftsführer der Born-
häuser & Friends GmbH.



Was passiert, wenn sich politische Handelspartner über Nacht zu Wettbewerbern entwickeln, keine Computerchips mehr auf dem Weltmarkt sind

oder in China Software sanktioniert wird, die in vielen deutschen Geräten steckt? Wie können Unternehmen mit solchen geopolitischen Barrieren umgehen, die hochkomplex sind, meist überraschend kommen und bei denen eingeübte Geschäftspraktiken eher selten zum Erfolg führen? Dieses Buch zeigt, worum es bei der Geopolitik geht, welche Konsequenzen sich aus daraus entstehenden Handelsbarrieren ergeben und wie die eigene Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet werden kann.
Alexander Gisdakis: Geopolitische Resilienz für Unternehmen. Hanser 2025, 59,99 Euro.



„Muskeltraining für neugierige Führungskräfte“ nennt der Autor sein Buch im Vorwort. Mit seiner Hilfe sollen Führungskräfte die Fähigkeit trainieren, ihren Mitarbeitenden

gute Fragen zu stellen, am besten in einem regelmäßigen "One-on-One". Denn Vieraugengespräche sind ein zentrales Instrument im Werkzeugkasten einer Führungskraft. So können Leitende erfahren, was ihre Mitarbeitenden brauchen, um motiviert, glücklich und engagiert zu arbeiten. Das Buch enthält viele Beispiele, praxiserprobte Methoden und einen direkt anwendbaren Fragenkatalog.
Alexander Kerkow-Nugent: One-on-One. Leadership Toolbox für motivierende Vieraugengespräche. Campus, 2025, 26,00 Euro

Startup Corner



Dominik Faber, Mitgründer und -geschäftsführer von Paul's Job, bringt fast zwei Jahrzehnte Erfahrungen im HR-Techumfeld mit.

Startup des Monats: Paul's Job

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir machen KI-Modelle der nächsten Generation für HR-Teams nutzbar – einfach und mit einem Höchstmaß an Datensicherheit. Der KI-Assistent Paul kommt sowohl in der Mitarbeitenden-Betreuung und -Verwaltung als auch im Recruiting zum Einsatz. Paul ist sprachbasiert und kommuniziert personalisiert, individuell und menschenähnlich in über 20 Sprachen mit Mitarbeitenden und Bewerbenden. Paul ist anschlussfähig an die gängigen HR-Softwarelösungen, kann aber langfristig auch genutzt werden, um HR-Aufgaben selbstständig digital zu managen.

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

In den vergangenen Jahren wurde sehr viel über Einsatzmöglichkeiten von KI in HR diskutiert, häufig mit dem falschen Themenfokus. Denn aus unserer Sicht sind Stellenanzeigen nicht das beste Anwendungsszenario. KI der neuen Generation interagiert mit Nutzern. Dieses Potenzial gilt es für HR zu nutzen: Egal, ob es sich um strategische Aufgaben wie Talent Management oder administrative Routinen wie Urlaubsplanung und Abwesenheitsmanagement handelt: Überall entlastet Paul HR-Verantwortliche und verbessert die Routinekommunikation mit Zielgruppen. HR muss das Thema KI aufnehmen, wird entweder selbst aktiv oder von der Entwicklung überrollt. Dazu braucht es spezifische KI-Lösungen, die für den besonderen Kontext vorbereitet sind. Darum gibt es uns.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Die Anforderungen an HR sind in den vergangenen Jahren immer umfangreicher geworden. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen stagnieren. HR-Abteilungen erzielen mit Paul's Job vor diesem Hintergrund Effizienzgewinne, verbessern die Performance und finden so einen Weg aus dem Dilemma. Zugleich gewinnt HR an datenbasiertem Wissen über die eigene Organisation. Wer agentische KI für HR-Prozesse einsetzt, hat nach einer gewissen Zeit deutlich mehr Einblick in die Treiber. So wird HR fit für die Organisationsumgebungen der Zukunft. Seit unserer Gründung im September 2024 haben wir schon über 30 Kunden von Paul überzeugen können. Unsere Vision ist es, langfristig europaweit die KI-Lösung der Wahl fürs HR-Management zu sein.

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
Web: www.brz.ag



Strukturen sind wichtiger als Reaktionen

Von Carolin Weyand

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist kein Einzelfall. Laut einer Studie der deutschen Antidiskriminierungsstelle des Bundes waren etwa 50 Prozent der Befragten schon einmal davon betroffen. Wie HR Strukturen und eine Unternehmenskultur schafft, in der Fehlverhalten und Grenzüberschreitungen keinen Raum haben.

● Sexuelle Belästigung ist ein systemisches Problem, das alle Branchen, jede Unternehmens- und Organisationsgröße und Hierarchieebene betrifft. Laut einer Studie der deutschen Antidiskriminierungsstelle des Bundes waren etwa 50 Prozent der Befragten schon einmal davon betroffen.

Besonders HR-Abteilungen und Compliance-Beauftragte stehen in der Verantwortung, sich richtig zu verhalten. Das gilt nicht nur für die souveräne Reaktion auf einen gemeldeten Fall sexueller Belästigung, sondern auch für das Schaffen einer Unternehmenskultur, in der Fehlverhalten und Grenzüberschreitungen keinen Raum haben.

Doch wie gelingt es, das Thema präventiv zu bearbeiten, ohne Mitarbeitende oder Führungskräfte zu überfordern und einzuschüchtern? Wie schafft man eine Struktur, in der sich Betroffene sicher fühlen und sich trauen, Missstände anzusprechen? Wie sensibilisiert man die Mitarbeitenden dafür, was erlaubt ist und was nicht? Während in Unternehmen häufig Schulungen für Führungskräfte angeboten werden, bleibt das Thema für Mitarbeitende oft ein Blindspot. Es herrscht auch unter den Mitarbeitenden vielfach große Unsicherheit darüber, was „erlaubt“ und „adäquat“ ist und was nicht.

Prävention statt Reaktion

Häufig wird beim Thema sexuelle Belästigung oder Me Too bereits an die höchste Eskalationsstufe gedacht: öffentliche Vorwürfe, interne Ermittlungen, Presseanfragen und damit verbundene Reputationsschäden und wirtschaftliche Risiken. Die Arbeit zum richtigen Umgang mit sexueller Belästigung und die Präventionsbemühungen beginnen allerdings zu einem viel früheren Zeitpunkt. Beste Voraussetzun-

gen für einen souveränen Umgang mit sexueller Belästigung sind gegeben, wenn im Unternehmen durch die Personalarbeit eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen wird, wenn deutlich und für alle sichtbar und verständlich eine Haltung kommuniziert wird, die Diskriminierung und Machtmissbrauch ablehnt.

Strukturen schaffen

Die Prävention vor sexueller Belästigung lässt sich aktiv (mit)gestalten: durch Vorleben einer klaren und auch nach außen kommunizierten Haltung von Führungspersonen (sogenannter „tone from the top“), durch Schulungen für alle Mitarbeitenden zum Thema „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“, durch Erstellen von Aushängen von kurzen, übersichtlichen Merkblättern oder Verhaltenskodizes (zum Beispiel in der Teeküche), durch Bereitstellung eines vertrauensvollen, möglichst anonymen Meldekanals für Fälle sexueller Belästigung. Das schafft ein offenes, vertrauensvolles Miteinander – der größtmögliche Impact bei der Prävention.

HR oder Compliance-Beauftragte spielen bei der Prävention von sexueller Belästigung eine entscheidende Rolle. Wichtig ist das Grundverständnis, dass sexuelle Belästigung nicht als individuelles Fehlverhalten einzelner Personen einzuordnen ist. So können sie strukturelle Voraussetzungen schaffen, die nicht erst im Krisenfall greifen und für alle sichtbar sind:

- Verlässliche Meldewege einrichten (niedrigschwellig und möglichst anonym)
- Unabhängige Anlaufstellen bereitstellen (Ombudspersonen oder externe Vertrauensanwältinnen und -anwälte)
- Regelmäßige Schulungen anbieten (auch kurze Workshops in der Mittags-

pause, die kurzweilig und leicht verständlich sensibilisieren und damit Unsicherheiten im Miteinander beseitigen)

Was ist sexuelle Belästigung?

Häufig liegt der Unsicherheit bei Mitarbeitenden und Führungskräften die Frage zugrunde: „Was ist noch erlaubt und was nicht?“ oder „Was darf ich noch sagen und was ist schon eine Grenzverletzung?“. Hier hilft meist schon die klare juristische Einordnung von bestimmten Verhaltensweisen oder Äußerungen.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsge-
setz (AGG) definiert sexuelle Belästigung als „unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten“, das die Würde der betroffenen Person verletzt. Eine körperliche Berührung ist dafür nicht erforderlich. Bereits anzügliche Bemerkungen, suggestive Gesten oder das Zeigen pornografischer Inhalte können ausreichen, wenn sie als übergriffig empfunden werden. Im Unterschied dazu erfasst das Strafrecht (§ 184i StGB) nur körperliche Belästigung mit sexueller Konnotation.

Aus HR-Sicht ist wichtig zu wissen, dass ein bestimmtes Verhalten oder eine Äußerung, auch wenn sie als strafrechtlich nicht relevant zu qualifizieren ist, dennoch eine Handlungspflicht der Verantwortlichen nach dem AGG auslösen kann. Denn auch nicht strafrechtlich vorwerfbares Verhalten betrifft die Fürsorgepflicht des Arbeitgebenden für die Mitarbeitenden und kann das Arbeitsumfeld nachhaltig schädigen.

Transparenter und verhältnismäßiger Prozess

Arbeitgebende haben eine rechtlich verantwortete Fürsorgepflicht: Sie müssen Beschäftigte vor Diskriminierung und Belästigung

schützen (§ 12 AGG). Tritt also ein Fall sexueller Belästigung auf, sind die HR-Teams und Compliance-Beauftragte gefordert. Sie müssen handeln. Aber wie? Was tun, wenn keine Beweise vorliegen? Wie verhält man sich, wenn eine sogenannte Aussage-gegen-Aussage-Konstellation besteht?

Klar ist, dass dem Fall sexueller Belästigung nachgegangen werden muss. Er ist aufzuklären und keinesfalls „auf dem kleinen Dienstweg“ unter Verschluss zu halten. Aufklärung ja, aber besonnen und mit Augenmaß. Am besten nach einem transparenten, verhältnismäßigen Prozess, in dem die wesentlichen Schritte dokumentiert werden. Wichtig ist dabei:

- Es gilt die Unschuldsvermutung (es ist im Aufklärungsprozess immer zu berücksichtigen, dass der Vorwurf auch zu Unrecht erhoben worden sein kann)
- Betroffene sind anzuhören, auf Wunsch auch in Begleitung
- Gespräche sollten stets nach dem Vier-Augen-Prinzip geführt und protokolliert werden
- Alle Beteiligten sind über ihre Rechte zu informieren, inklusive der Möglichkeit, eine Vertrauensperson hinzuzuziehen

Liegt HR (ggf. auch als Meldestelle nach dem AGG) die Meldung eines Falls sexueller Belästigung vor, ist daher Ruhe zu bewahren und besonnen eine interne Untersuchung (§ 12 AGG) einzuleiten. Ziel sollte eine unabhängige und neutrale Aufarbeitung des Falls sein. Dies ergibt sich schon aus der sogenannten Allparteilichkeit des Arbeitgebenden. Seine Fürsorgepflicht besteht für alle Mitarbeitenden.

Doch ein Me-Too-Verdachtsfall bringt oft nicht nur juristische, sondern auch kommunikative Herausforderungen mit sich. Schnell stehen Unternehmen vor dem Dilemma: Zu viel Offenheit kann Panik auslösen, zu wenig wirkt wie Vertuschung. Hier sind HR-Teams und Kommunikationsverantwortliche gleichermaßen gefragt. Empfehlenswert ist ein klarer interner Leitfaden für den Krisenfall, mit Verantwortlichkeiten, Sprachregelungen und Eskalationsstufen. Der Informationsfluss sollte sich aus Gründen der Verhältnismäßigkeit nur auf den notwendigen Personenkreis beziehen.

Eine Chance zur Reflexion der Unternehmenskultur

Sexuelle Belästigung ist kein Missverständnis. Sie ist Ausdruck eines Ungleichgewichts und dieses entsteht nicht

nur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Auch unter gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen können sich Dynamiken entwickeln, die Grenzüberschreitungen begünstigen: durch subtile Dominanz, Gruppendynamische Ausgrenzung oder einer Kultur, die Intransparenz fördert. Tritt ein Fall sexueller Belästigung auf, können die Verantwortlichen im Unternehmen die Chance ergreifen, die gelebte Unternehmenskultur zu reflektieren und zu hinterfragen. So wird der Weg zu einem offenen und vertrauensvollen Miteinander geebnet. Auch vor dem Hintergrund des Employer-Brandings und der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens kann dieser Prozess ein großer Gewinn sein. Hier kann HR entscheidende Impulse setzen:

- Sprechen wir heikle Themen offen an und zeigen Haltung?
- Wie transparent sind unsere Entscheidungswege?
- Gibt es Raum für Kritik und Widerspruch, auch ohne Konsequenzen und Sanktionen?
- Wer darf in Meetings sprechen und wer wird gehört?
- Wird Fehlverhalten angesprochen und konstruktiv damit umgegangen?

Hierarchieebenen sind dabei nicht grundsätzlich abzulehnen, sondern begründen ein höheres Maß an Verantwortung, das heißt Führungspersonen sind in das Wertesystem auch hinsichtlich Regulation und Kontrollmechanismen einzubinden.

Haltung statt Schuldzuweisung

Auch wenn die überwiegende Anzahl der Betroffenen von sexueller Belästigung Frauen sind, geht es nicht um Schuldzuweisungen, nicht um einen Kampf der Geschlechter. Der Grund der Aufklärung und das Ziel ist vielmehr ein respektvolles und konstruktives Miteinander von Mann und Frau am Arbeitsplatz.

Laut Statistischem Bundesamt sind nur 28,9 Prozent der Führungspositionen in Unternehmen in Deutschland von Frauen besetzt. Frauen und letztlich Unternehmen brauchen daher Männer als Verbündete, um eine offene und respektvolle Unternehmenskultur zu gewährleisten. Alle – ob Mitarbeitende wie Führungspersonen, egal welchen Geschlechts – sollten sich bewusst sein, dass das eigene Verhalten Signale sendet. Wer bei sexistischen Witzen



DR. CAROLIN WEYAND ist Fachanwältin für Strafrecht und Gründungspartnerin der Kanzlei Rettenmaier Frankfurt und der Unternehmensberatung Trustable. Sie ist Expertin für die Prävention und Aufarbeitung von Me-Too-Vorwürfen.

lacht, unterstützt indirekt ein veraltetes und überholtes System. Wer dagegen Grenzen äußert, schützt sich und andere.

HR kann hier als Brückenbauerin wirken, indem beim Kulturwandel nicht auf Anklage, sondern auf Verantwortung und Mitwirkung gesetzt wird. Aber auch die Integrität der Mitarbeitenden ist gefragt, wenn es darum geht, Strukturen zu schaffen, die gelebt werden und die ein respektvolles Miteinander der Geschlechter ermöglichen.

Prävention ist Personalarbeit

Eine Unternehmenskultur, in der sexuelle Belästigung keinen Platz hat, entsteht nicht allein durch Richtlinien, sondern durch Haltung, Vorleben, Schulungen und Struktur. HR spielt dabei eine Schlüsselrolle. Wer in der Lage ist, präventiv zu gestalten, statt nur zu reagieren, stärkt nicht nur das Vertrauen der Mitarbeitenden, sondern auch die (wirtschaftliche) Resilienz des gesamten Unternehmens.

Sexuelle Belästigung ist kein Randthema, es kommt häufig vor und kann die komplette Unternehmenskultur, das Vertrauen in die Führungsebene und die Integrität der Mitarbeitenden in Frage stellen. Gleichzeitig kann ein Me-Too-Fall aber auch als Chance verstanden werden, vorhandene Verhaltensmuster zu überprüfen, Haltung zu zeigen, das Miteinander zu stärken und in eine moderne, vertrauensvolle Unternehmensatmosphäre überzuleiten. Personalarbeit nimmt dabei eine entscheidende Rolle ein, die Zukunft gestaltet, statt Krisen zu verwalten. ■■■

Der CoPilot HR: So vielseitig wie Ihr HR-Alltag

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

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

MM



Ablauf eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und Verpflichtung

Verpflichtung zum BEM

Arbeitgeber sind gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtet, ein BEM anzubieten, wenn ein Beschäftigter innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.

...

Quellen aus Ihrem Haufe Personal Office:

[Beitrag - BEM: Ziele und Verfahren / Zusammenfassung](#)

[Beitrag - BEM: Pflichten der Beteiligten](#)

[Beitrag - Warum ein BEM?](#)

[Beitrag - Warum ein BEM? / Zusammenfassung](#)

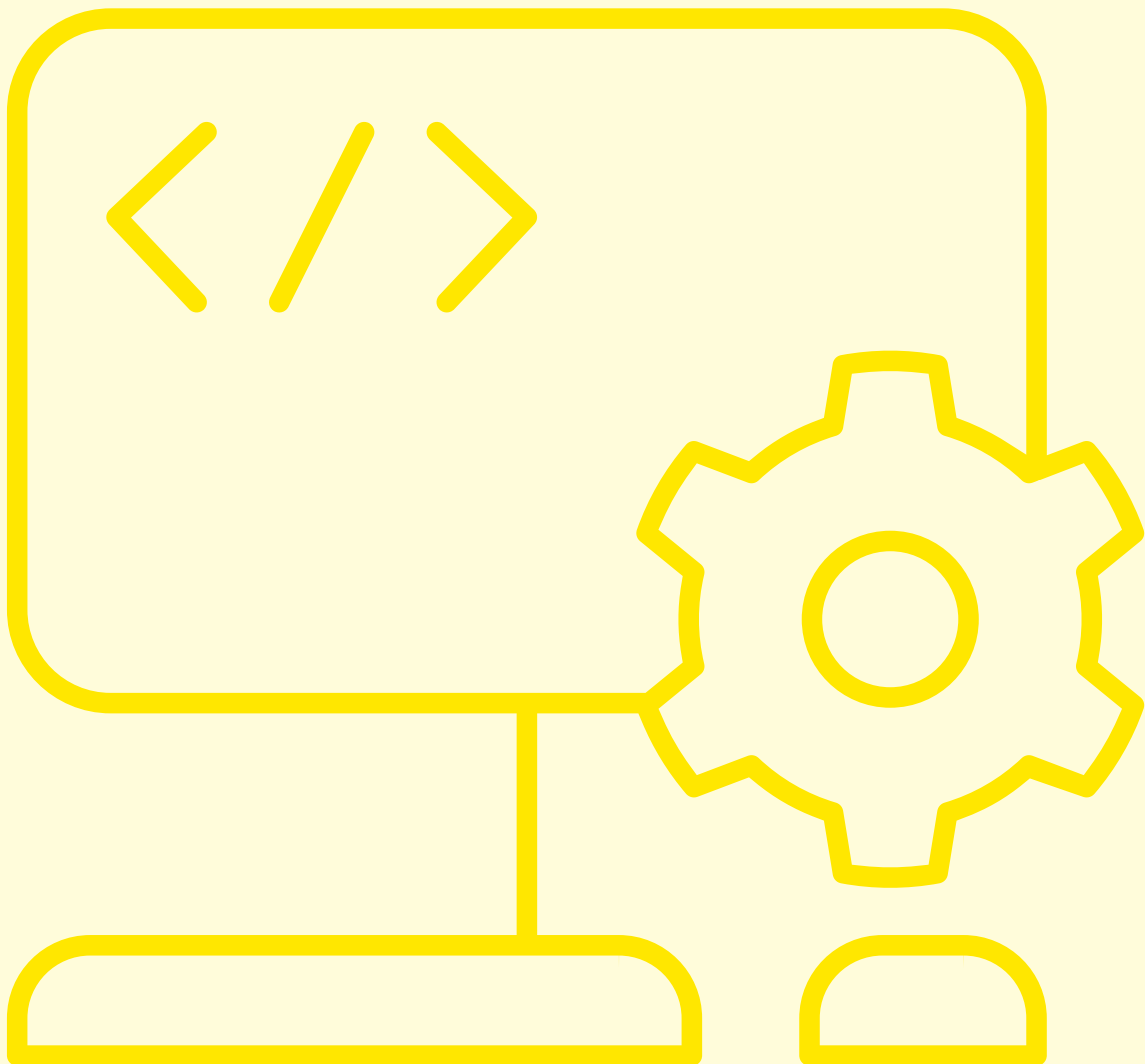
...



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

Selbst ist HR

Von Gregor Greinke



No-Code- und Low-Code-Plattformen sollen es HR-Teams ermöglichen, digitale Anwendungen nach ihren Bedürfnissen selbst zu gestalten. Der große Vorteil: Programmierwissen ist dafür nicht oder kaum erforderlich.

● Die Personalabteilung war lange das administrative Rückgrat vieler Unternehmen. Sie erledigte zuverlässig ihre Aufgaben, ohne jedoch in strategische Entscheidungen einbezogen zu werden. Diese Rolle wandelt sich derzeit. Denn der Arbeitsmarkt verändert sich rapide und Organisationen müssen flexibler werden. Damit steigen auch die Anforderungen an HR. Zugleich eröffnen Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) neue Möglichkeiten – und nutzerfreundliche No-Code- und Low-Code-Plattformen erlauben nun auch wenig IT-affinen HR-Mitarbeitenden, Anwendungen selbst zu erstellen. Was früher aufwendige Handarbeit war, läuft heute automatisiert. Was einst in Datensilos endete, wird nun zu intelligent verknüpften Workflows. Und das alles geschieht in einem Bereich, der lange als Nachzügler der Digitalisierung galt.

Fragmentierte Arbeitsabläufe gehören bis heute zur Realität in vielen HR-Abteilungen: Das Recruiting läuft über ein isoliertes Tool, Onboardings werden mittels Excel-Listen geplant, Urlaubsanträge per PDF eingereicht, Genehmigungen per E-Mail erteilt und Daten für die Lohnabrechnung manuell eingetragen. Diese Zersplitterung kostet Zeit, senkt die Genauigkeit und sorgt für Frust auf allen Seiten.

Dabei könnten viele dieser Prozesse heute mühelos miteinander verbunden werden. Mit der richtigen Plattform lassen sich Bewerberdaten automatisiert in Vertragsvorlagen überführen, Vorstellungsgespräche KI-gestützt koordinieren und IT-Zugänge direkt mit dem Onboarding freischalten. Wenn die Systeme miteinander sprechen, entsteht ein digitaler Fluss und langwierige manuelle Abläufe gehören der Vergangenheit an.

KI nimmt Personalabteilungen viel Arbeit ab

Besonders groß ist das Potenzial dort, wo Künstliche Intelligenz ins Spiel kommt. Denn im Gegensatz zur starren Prozessautomatisierung kann KI selbst lernen, bewerten und Muster erkennen. Das zeigt sich besonders deutlich im Recruiting: Anstatt Hunderte von Lebensläufen manuell durchzugehen, analysieren KI-Modelle Bewerbungen in Sekunden und finden anhand zuvor definierter Kriterien die vielversprechendsten Kandidaten. Selbst Vorstellungsgespräche lassen sich automatisiert koordinieren – abgestimmt darauf, wann alle Beteiligten verfügbar sind.

Doch Künstliche Intelligenz kann mehr als nur Talentsuche. Sie erkennt frühzeitig Anzeichen, dass Beschäftigte vermehrt das Unternehmen verlassen könnten, analysiert interne Bewegungsdaten und empfiehlt gezielt Weiterbildungen oder neue Rollen. So wird der Blick auf Talente nicht nur präziser, sondern auch

Programmieren leicht gemacht

No-Code- und Low-Code-Plattformen sind Systeme, die es auch Mitarbeitenden ohne oder mit geringen Programmierkenntnissen ermöglichen, Anwendungen zu entwickeln. Die Plattformen nutzen visuelle Schnittstellen, mit denen Benutzer durch Drag-and-Drop-Funktionen Komponenten zusammenfügen können.

Während No-Code-Plattformen keinerlei Programmierkenntnisse erfordern, lässt sich mit Low-Code-Plattformen vereinfacht programmieren. Dabei kann ein geringer Code-Einsatz erforderlich sein, vor allem bei etwas komplexeren Anpassungen. Auch professionelle Entwicklerinnen und Entwickler können so ihre Prozesse beschleunigen.

Im HR-Bereich können diese Technologien etwa dabei helfen, personalisierte Tools für Onboarding-Prozesse zu implementieren oder Mitarbeiterfeedback effizient zu sammeln und auszuwerten.

langfristiger. Zudem beantworten KI-gestützte Chatbots alltägliche HR-Fragen in Echtzeit, vom Resturlaub bis zur nächsten Schulung. Sie sind lernfähig, durchgehend verfügbar und können das HR-Team spürbar entlasten.

Technologie für alle

Technisch wäre vieles längst möglich – doch oft scheitert es daran, dass den Unternehmen die Implementierung zu aufwendig ist oder die IT-Ressourcen begrenzt sind. Abhilfe schaffen können flexible Automatisierungslösungen, die sich ohne Programmierkenntnisse individuell entwickeln und anpassen lassen: No-Code- und Low-Code-Plattformen versetzen HR-Teams in die Lage, ihre Prozesse eigenständig zu digitalisieren und durchgängig zu steuern.

Mit wenigen Klicks lassen sich Abläufe per Drag-and-Drop modellieren und sofort als funktionsfähige Anwendung nutzen. Formulare, Entscheidungsregeln, Systemanbindungen und Benachrichtigungen lassen sich modular zusammenstellen, ähnlich wie bei einem Baukastensystem. Low-Code-Plattformen erlauben zusätzlich, externe Datenquellen wie SAP oder Share-Point einzubinden und ermöglichen, Daten automatisiert über Schnittstellen auszutauschen. So lassen sich Prozesse, die zuvor

getrennt waren, zu einem durchgängigen Workflow verbinden – wie etwa der Recruiting-Prozess und das anschließende Onboarding oder Urlaubsanträge, die direkt mit der Lohnabrechnung verknüpft werden. Ein entscheidender Vorteil: HR-Teams können selbst gestalten, statt nur „mitbenutzen“.

HR wird zum strategischen Bindeglied

Für den zunehmenden Technologieeinsatz bedarf es aber auch neuer Kompetenzen: HR-Professionals müssen die Tools nicht mehr ausschließlich bedienen, sondern sie auch verstehen und gezielt einsetzen können. Ihre Rolle wandelt sich vom reinen Administrator zum strategischen Bindeglied zwischen Technologie und Mensch. Dadurch rücken Themen in den Fokus, die früher im operativen Alltag häufig zu kurz kamen. Statt Excel-Listen zu pflegen, analysieren HR-Teams heute, wie sich Kompetenzen im Unternehmen entwickeln, welche Maßnahmen inklusives Arbeiten fördern und wie strukturelle Veränderungen die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Diese neue Perspektive verändert nicht nur die Rolle von HR – sie kann die Dynamik ganzer Organisationen beeinflussen.

No-Code-Technologien verbessern die Employee Experience

Auch für die Mitarbeitenden verändert sich vieles. Self-Service-Portale entwickeln sich zunehmend zur ersten Anlaufstelle – und das aus gutem Grund: Statt Routineanfragen an die HR-Abteilung zu richten, können Mitarbeitende ihre Urlaubsanträge digital stellen, Überstunden einsehen oder ihre persönlichen Stammdaten aktualisieren.

Moderne Plattformen stellen zudem personalisierte Dashboards und strukturierte Feedback-Kanäle bereit, über die Mitarbeitende jederzeit Einsicht in Weiterbildungsangebote, Entwicklungsschritte oder interne Stellenausschreibungen erhalten.

Self-Service-Tools lassen sich dank No-Code-Technologien leicht an individuelle Bedürfnisse anpassen und können in bestehende Systeme integriert werden. So entsteht eine durchgängig digitale Employee Experience, die HR als Dienstleister im Unternehmen neu positioniert.

Was Automatisierung wirklich bringt

Automatisierung klingt oft abstrakt – doch der wirtschaftliche Einfluss ist klar messbar. Umfragen der Marktforschungsplattform Gitnux und des Softwareunternehmens Kissflow zeigen: Wer HR-Workflows automatisiert, kann bis zu 70 Prozent der Zeit für administrative Aufgaben einsparen. So muss HR beispielsweise immer weniger Zeit investieren, um Daten zu erfassen, Termine abzustimmen oder Dokumente zu erstellen. Hochgerechnet auf die Personalkosten ergeben sich selbst in mittelständischen Unternehmen schnell jährliche Einsparungen im fünf- bis sechststelligen Bereich.

Darüber hinaus bringt Automatisierung zusätzliche Vorteile: weniger Fehler, geringerer Korrekturaufwand, beschleunigte Prozesse und kürzere Time-to-Hire-Zeiten. Demgegenüber stehen vergleichsweise geringe Investitionen: Moderne No-Code- und Low-Code-Plattformen sind meist als skalierbare SaaS-Lösungen verfügbar, mit geringen Integrationskosten.

Überall dort, wo täglich eine Vielzahl ähnlicher Aufgaben manuell bearbeitet wird – etwa in der Gehaltsabrechnung, bei Vertragsdetails oder Urlaubsansprüchen – schleichen sich Fehler ein. Digitale, automatisierte Systeme hingegen arbeiten regelbasiert, konsistent und nachvollziehbar. Sie erinnern an Fristen, dokumentieren automatisch und stellen sicher, dass Datenschutz- und Compliance-Vorgaben eingehalten werden. Dieser Faktor wird gerade in Zeiten wachsender regulatorischer Anforderungen immer entscheidender.

Mehr KI, mehr Verantwortung

Je mehr Prozesse automatisiert werden und je mehr KI zum Einsatz kommt, desto wichtiger wird es zugleich, sensibel mit Daten und algorithmischen Entscheidungen umzugehen. HR-Systeme verarbeiten zahlreiche persönliche Informationen – von Bewerbungsunterlagen bis hin zu Gesundheitsdaten. Wer Datenschutz ernst nimmt, kommt dabei nicht nur einer gesetzlichen Pflicht nach, sondern schafft auch die Grundlage für das Vertrauen der Belegschaft. Unternehmen müssen sicherstellen, dass alle automatisierten Prozesse der DSGVO entsprechen und sensible Daten sicher verarbeitet und gespeichert werden.

Wenn KI-Modelle mit einseitigen Daten trainiert werden, besteht die Gefahr, dass sie Vorurteile reproduzieren. Werden diese nicht erkannt und korrigiert, entstehen unfaire Entscheidungsprozesse – etwa im Recruiting oder bei der Leistungsbewertung. Regelmäßige Audits, Fairness-Checks und klare ethische Leitlinien sind daher unerlässlich. Auf diese Weise lässt sich das Vertrauen in Automation und KI langfristig sichern – und ein diskriminierungsfreier Umgang mit allen Mitarbeitenden gewährleisten.

Kein Projekt – sondern ein Prozess

Der Weg zur digitalisierten, automatisierten HR-Abteilung ist kein abgeschlossenes Projekt mit festem Start- und Endpunkt. Vielmehr handelt es sich um einen fortwährenden Prozess, der kontinuierliche Anpassung und Verbesserung erfordert. Unternehmen sollten diesen Wandel daher nicht als technische Herausforderung, sondern als kulturelle Transformation begreifen und regelmäßig überprüfen: Welche Abläufe lassen sich weiter optimieren? Welche Technologien schaffen echten Mehrwert? Und wie verändern sich Anforderungen und Arbeitsweisen im Team?

Was vor wenigen Jahren noch eine Vision war, ist heute Realität. Künstliche Intelligenz erkennt Potenziale, No-Code- und Low-Code-Technologien machen HR agiler, effizienter und sicherer. Gemeinsam eröffnen sie neue Spielräume – für eine Arbeitswelt, in der Personalabteilungen nicht nur verwalten, sondern strategisch mitgestalten. ■■■



GREGOR GREINKE ist CEO und Gründer von GBTEC, einem Unternehmen, das Softwarelösungen entwickelt, um die IT-Geschäftsprozesse von Organisationen zu optimieren.

HAUFE



Wie können Personaler:innen entlastet werden?

Mit digitalen Helfern Routineaufgaben automatisieren und Freiräume schaffen

Überlastung gehört in vielen Personalabteilungen zum Alltag. Die Aufgaben, die auf dem Tisch landen, sind vielfältig und oft herausfordernd. Chatbots können genau hier unterstützen.

Erfahren Sie in unserem Whitepaper, was Chatbots genau sind und wie sie den Arbeitsalltag in der Personalabteilung entlasten können.

Zugehörigkeit messbar machen

Das Thema Zugehörigkeit gewinnt am Arbeitsplatz zunehmend an Bedeutung. Doch wie gelingt es, dieses Gefühl in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und seinen Erfolg zu quantifizieren? Die Deutsche Telekom hat hierfür einen mehrstufigen Ansatz entwickelt.

● Es liegt in der Verantwortung eines Unternehmens, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich jeder Mitarbeitende als integraler Bestandteil der Organisation fühlt – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder anderen individuellen Merkmalen. Für diesen Zustand gibt es ein Wort: Zugehörigkeit. Zugehörigkeit sollte dabei nicht nur als Gefühl betrachtet werden, sondern als strategischer Erfolgsfaktor, der aktiv gesteuert und gemessen werden kann.

Zugehörigkeit verstehen: Mehr als nur Mitarbeiterbindung

Zunächst sollten wir uns damit befassen, was unter Zugehörigkeit (englisch: Belonging) verstanden wird. Es geht dabei um weit mehr als nur Mitarbeiterbindung. Zugehörigkeit bedeutet, dass sich Mitarbeitende nicht nur als Teil des Unternehmens fühlen, sondern auch die Freiheit haben, ihr authentisches Selbst einzubringen. Es geht um psychologische Sicherheit, emotionale Verbundenheit und das Gefühl, einen wertvollen Beitrag zu leisten.

Im Gegensatz zur Mitarbeiterbindung, die oft durch materielle Anreize oder Arbeitsplatzsicherheit gefördert wird, zielt Zugehörigkeit auf eine tiefere, emotionale Ebene ab. Es geht darum, dass Mitarbeitende sich als Teil eines größeren Ganzen fühlen und ihre individuellen Stärken und Perspektiven wertgeschätzt werden.

Die Bedeutung von Zugehörigkeit in der modernen Arbeitswelt

In unserer zunehmend globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt gewinnt das Gefühl der Zugehörigkeit nochmal mehr an Bedeutung. Remote Work und hybride Arbeitsmodelle bringen Unternehmen dazu, sich intensiv damit auseinanderzusetzen, wie Mitarbeitende sich trotz physischer Distanz als Teil des Teams



und des Unternehmens verstehen. Zugehörigkeit schafft eine emotionale Bindung, die über rein transaktionale Beziehungen hinausgeht und Mitarbeitende motiviert, ihr Bestes zu geben.

Zudem spielt Zugehörigkeit eine zentrale Rolle bei der Bewältigung von Veränderungen und Herausforderungen. In einem Umfeld, das von ständigem Wandel geprägt ist, gibt ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit Mitarbeitenden die Sicherheit und das Vertrauen, die sie brauchen, um flexibel und innovativ zu bleiben.

Ein Gefühl messbar machen – aber wie?

Um Zugehörigkeit von einem abstrakten Konzept und einem „Gefühl“ in eine messbare Größe zu verwandeln, hat die Deutsche Telekom einen mehrstufigen Ansatz entwickelt:

1. Engagement-Surveys mit Fokus auf Zugehörigkeit

Die bestehenden Mitarbeiterbefragungen wurden erweitert, um spezifische Aspekte der Zugehörigkeit zu erfassen. Dabei wird nicht nur nach Diskriminierungsfreiheit und Chancengleichheit gefragt, sondern auch nach dem Gefühl der Inklusion und der Möglichkeit, sich authentisch einzubringen. Diese regelmäßigen Befragungen geben ein klares Bild davon, wie die Mitarbeitenden ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen wahrnehmen und wo noch Verbesserungspotenzial besteht.

2. Inklusions-Befragung

In Planung ist eine dedizierte Inklusionsbefragung, die noch tiefer in die verschiedenen Dimensionen der Zugehörigkeit eintaucht. Hier soll detailliert erfasst werden, wie Mitarbeitende ihre Zuge-

Die Pandemie hat grundlegend verändert, wie wir arbeiten. Es braucht neue Wege, um Zugehörigkeit in Remote- und Hybrid-Arbeitsmodellen zu schaffen.

hörigkeit in verschiedenen Kontexten erleben. Diese Befragung wird helfen, ein nuanciertes Verständnis davon zu entwickeln, wie Zugehörigkeit in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens und für verschiedene Mitarbeitergruppen erlebt wird.

3. Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden-Netzwerken

Mitarbeitenden-Netzwerke, auch Diversity Communities genannt, spielen bei der Deutschen Telekom eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Zugehörigkeit. Das Unternehmen arbeitet eng mit ihnen zusammen, um den Status quo zu erfassen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Diese Communities bieten nicht nur eine zusätzliche Ebene der Zugehörigkeit, sondern liefern auch wertvolle Einblicke in die Erfahrungen

verschiedener Gruppen innerhalb des Unternehmens. Durch regelmäßige Treffen, Workshops und Feedback-Runden wird sichergestellt, dass die Stimmen aller Mitarbeitergruppen gehört und in die Strategien einbezogen werden.

4. Klare Definitionen und Verankerung in der Unternehmenskultur

Die Deutsche Telekom hat klare Definitionen entwickelt, was Zugehörigkeit bedeutet und wie sie mit der Unternehmenskultur und den Werten verknüpft ist. Diese Definitionen sind die Grundlage für alle Maßnahmen und Messungen. Sie helfen, ein gemeinsames Verständnis von Zugehörigkeit im gesamten Unternehmen zu schaffen und sicherzustellen, dass die Bemühungen konsistent und zielgerichtet sind.

5. Führungskräfte als Vorbilder

Die Führungskräfte der Deutschen Telekom spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Zugehörigkeit. Das Thema wurde bewusst in den Leitlinien für Führungskräfte verankert, und unsere Führungskräfte werden regelmäßig darin geschult, wie sie Zugehörigkeit in ihren Teams weiter fördern können. Dies umfasst Trainings zu inklusiver Führung, Workshops zur Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile und Coaching-Programme, die Führungskräfte dabei unterstützen, eine Kultur der Zugehörigkeit in ihren Teams zu etablieren.

6. Messung durch quantitative und qualitative Indikatoren

Neben den Befragungen nutzt die Deutsche Telekom auch harte Kennzahlen wie Fluktuationsraten, um den Erfolg ihrer Maßnahmen zu messen. Gleichzeitig werden qualitative Daten durch regelmäßige Feedbackrunden und Fokusgruppen erfasst. Diese Kombination aus quantitativen und qualitativen Daten ermöglicht es, ein ganzheitliches Bild davon zu erhalten, wie Zugehörigkeit im Unternehmen erlebt wird und wo Fortschritte gemacht werden.

7. Transparente Kommunikation

Die Deutsche Telekom setzt auf einen „Radical Transparency“-Ansatz, bei dem offen zu Fortschritten, aber auch zu Herausforderungen kommuniziert wird. Dies schafft Vertrauen und ermutigt zu einem offenen Dialog über Zugehörigkeit im Unternehmen. Regelmäßige Updates, Town Hall Meetings und interne Kommunikationskampagnen stellen sicher, dass alle Mitarbeitenden über die Bemühungen informiert sind und sich aktiv einbringen können.

Die Korrelation zwischen Zugehörigkeit und Performance

Die Erfahrungen der Deutschen Telekom zeigen deutlich: Zugehörigkeit ist kein Selbstzweck, sondern ein klarer Business Case. Mitarbeitende, die sich zugehörig fühlen, sind engagierter, innovativer, produktiver und tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

Die Zahlen sprechen für sich: Studien, etwa von Deloitte (Human Capital Trendstudie, 2020), zeigen, dass Unternehmen mit einer starken Kultur der Zugehörigkeit eine höhere Mitarbeiterproduktivität aufweisen. Zudem belegt der Hays HR-Report (2023), dass für fast die Hälfte der Beschäftigten Zugehörigkeit und emotionale Bindung entscheidend für ihr Bleiben oder Gehen sind.

Bei der Deutschen Telekom wurden ähnliche Erfahrungen gemacht. Teams, in denen Mitarbeitende ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit haben, zeigen eine höhere Innovationskraft, bessere Problemlösungsfähigkeiten und eine gesteigerte Kundenzufriedenheit. Dies wirkt sich direkt auf die Geschäftsergebnisse aus.

Zugehörigkeit fördert auch die psychologische Sicherheit, die es Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Meinungen und Ideen frei zu äußern. Dies ist ein kritischer Faktor für eine lebendige Innovationskultur und kontinuierliche Verbesserung. In einer Welt, die von ständigem Wandel geprägt ist, ist diese Fähigkeit zur Innovation und Anpassung entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Konkrete Maßnahmen zur Förderung von Zugehörigkeit

Um Zugehörigkeit nicht nur zu messen, sondern aktiv zu fördern, hat die Deutsche Telekom eine Reihe konkreter Maßnahmen implementiert:

1. Mentoring-Programme, die nicht nur die berufliche Entwicklung fördern, sondern auch das Gefühl der Zugehörigkeit durch den Aufbau von Netzwerken und den Austausch von Erfahrungen untereinander stärken.
2. Das Veranstellen von regelmäßigen Events wie der „Living Culture Day“ bieten Plattformen für den Austausch und die Sichtbarkeit verschiedener Gruppen innerhalb des Unternehmens.
3. Flexible Arbeitsmodelle, die es Mitarbeitenden ermöglichen, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen – was maßgeblich dazu beiträgt, dass sich Mitarbeitende wertgeschätzt und verstanden fühlen.
4. Wissen ist Macht – alle Mitarbeitenden, insbesondere Führungskräfte, durchlaufen regelmäßige Schulungen zu unbewussten Vorurteilen. Dies hilft, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen und Barrieren für Zugehörigkeit abzubauen.
5. Diversity in Unternehmen strategisch angehen, Ziele definieren und in die Leistungskennzahlen der Führungskräfte integrieren. Dies stellt sicher, dass die Förderung von Vielfalt und Zugehörigkeit von diesen auch als strategische Priorität wahrgenommen wird.
6. Mitarbeitende aktiv zu ermutigen und zu unterstützen, sogenannte Employee Resource Groups (ERGs) zu bilden. Die verschiedenen Mitarbeitergruppen bieten nicht nur Unterstützung und Networking-Möglichkeiten, sondern sind auch wichtige Berater für die Diversity- und Inklusionsinitiativen des Unternehmens.

Herausforderungen in der hybriden Arbeitswelt

Natürlich steht die Deutsche Telekom bei der Messung und Förderung von Zugehörigkeit auch vor Herausforderungen. Die Erfassung von Zugehörigkeit ist komplex und erfordert eine kontinuierliche Anpassung der Methoden. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Maßnahmen alle Mitarbeitenden erreichen und nicht unbeabsichtigt bestimmte Gruppen ausschließen.

Eine der größten Herausforderungen besteht darin, Zugehörigkeit in einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt zu fördern. Die Pandemie hat die Art und Weise, wie gearbeitet wird, grundlegend verändert, und es müssen neue Wege gefunden werden,

um Verbundenheit und Zugehörigkeit auch in Remote- und Hybrid-Arbeitsmodellen zu schaffen.

Darüber hinaus arbeitet die Deutsche Telekom daran, Zugehörigkeit noch stärker in ihre Talentmanagement- und Entwicklungsprozesse zu integrieren. Das Ziel ist es, sicherzustellen, dass Zugehörigkeit nicht nur gemessen, sondern auch als Kriterium für Karriereentwicklung und Leistungsbeurteilung berücksichtigt wird.

Für die Zukunft plant das Unternehmen, die Methoden zur Messung von Zugehörigkeit weiter zu verfeinern und noch stärker in die Unternehmensprozesse zu integrieren. Es wird an der Entwicklung von KI-gestützten Tools gearbeitet, die helfen sollen, Muster und Trends in Bezug auf Zugehörigkeit in Echtzeit zu erkennen und darauf zu reagieren.

Zudem will die Deutsche Telekom ihre Bemühungen verstärken, Zugehörigkeit auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus zu fördern. Dies beinhaltet die Zusammenarbeit mit Partnern, Lieferanten und Kunden, um eine breitere Kultur der Inklusion und Zugehörigkeit im gesamten Ökosystem zu schaffen.

Das langfristige Ziel ist es, Zugehörigkeit zu einem integralen Bestandteil der Unternehmens-DNA zu machen – messbar, steuerbar und vor allem spürbar für jeden einzelnen Mitarbeitenden.

Zugehörigkeit als Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg

Zugehörigkeit mag auf den ersten Blick abstrakt erscheinen, aber mit den richtigen Methoden und einem strategischen Ansatz lässt sie sich durchaus messbar machen. Unternehmen sollten erkennen, dass Zugehörigkeit mehr als nur ein „Nice-to-have“ ist. Es ist ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden – und von dieser profitieren nicht nur die Unternehmen selbst, sondern die Gesellschaft als Ganzes.

Indem Zugehörigkeit messbar gemacht wird, können gezielt Maßnahmen ergriffen werden, um eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern und gleichzeitig die Performance zu steigern. Dies wird als ein kontinuierlicher Prozess der Verbesserung und des Lernens gesehen. Jede Messung, jede Maßnahme und jedes Feedback bringt das Unternehmen einen Schritt weiter auf dem Weg zu einem Umfeld, in dem sich wirklich jeder zugehörig und wertgeschätzt fühlt.

In einer Zeit, in der der Wettbewerb um Talente immer härter wird und gesellschaftliche Herausforderungen zunehmen, ist die Förderung von Zugehörigkeit nicht nur ethisch geboten, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll. Unternehmen, die es schaffen, eine Kultur der Zugehörigkeit zu etablieren und messbar zu machen, werden in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben. Bei der Deutschen Telekom sind wir entschlossen, diesen Weg weiterzugehen und Zugehörigkeit als zentralen Erfolgsfaktor in unserer Unternehmensstrategie zu verankern. ■



AYSE SEMIZ-EWALD ist Leiterin Culture und Inclusion bei der Deutschen Telekom sowie Teil der T³-Community der Telekom, einem ausgewählten Kreis von Führungskräften, die die Zukunft des Konzerns gestalten.

Unterschiedliche tarifliche Zuschlagsregelungen für gelegentliche Nachtarbeit und Nachtschichtarbeit sind seit Langem Thema rechtlicher Auseinandersetzungen. Das Bundesverfassungsgericht hat kürzlich in einer wichtigen Entscheidung die Tarifautonomie gestärkt. Was das für die Praxis bedeutet, lesen Sie hier.

Nachts sind nicht alle Katzen grau

Von Kristin Riecker und Marc Spielberger

● In vielen Unternehmen findet der nächtliche Einsatz von Mitarbeitenden statt. Sei es zur Sicherstellung durchgängiger Produktionsprozesse, zur kontinuierlichen Erbringung von Dienstleistungen oder aus Gründen wirtschaftlicher Effizienz. Für diese Einsätze zur späten Stunde sehen Tarifverträge meist Zuschläge auf die Bruttovergütung der Mitarbeitenden vor. Häufig wird dabei insbesondere im Hinblick auf die Höhe der Zuschläge zwischen unregelmäßiger Nachtarbeit und regelmäßig geleisteter Nachtschichtarbeit unterschieden. In diesem Zusammenhang drängt sich jedoch die Frage auf, ob die unterschiedlich hohen Zuschläge mit dem Gleichheitssatz des Grundgesetzes (Art. 3 GG) vereinbar sind. Zudem ist fraglich, welche Bedeutung der Tarifautonomie bei einer Prüfung der tariflichen Regelungen am Maßstab des allgemeinen Gleichheitssatzes zukommt und welche Konsequenzen sich aus der Feststellung einer verfassungswidrigen Ungleichbehandlung ergeben.

Hier hat das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) am 11. Dezember 2024 einen richtungsweisenden Beschluss getroffen

(Az. 1 BvR 1109/21; Az. 1 BvR 1422/23). Die wesentlichen Inhalte sowie Auswirkungen dieser Entscheidung auf die Praxis werden im nachfolgenden Artikel nun näher beleuchtet.

Ausgleich für Nachtarbeit muss angemessen sein

Das Gesetz definiert die Nachtarbeit als jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst. Die gesetzlich definierte Nachtzeit erstreckt sich dabei auf einen Zeitraum von 23.00 Uhr bis 06.00 Uhr. Als Nachtarbeitnehmer gelten dabei Beschäftigte, die entweder regelmäßig im Rahmen von Wechselschichtsystemen nachts arbeiten oder an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr Nachtarbeit leisten.

Da Nachtarbeit zwangsläufig mit einer Beeinträchtigung des natürlichen Schlaf- und Erholungsrhythmus einhergeht, sieht das Gesetz für Nachtarbeitnehmer besondere Kompensationen vor. Vorrangig obliegt es den Tarifvertragsparteien, tarifvertragliche Ausgleichsregelungen zu treffen. Fehlen diese, hat der Arbeitgeber nach dem Arbeitszeitgesetz ein Wahlrecht: Er kann den Ausgleich für

die geleistete Nachtarbeit durch bezahlte Freizeit oder durch einen Zuschlag auf das Bruttoarbeitsentgelt gewähren – auch eine Kombination beider Varianten ist möglich.

Der Ausgleich für Nachtarbeit als solche muss jedoch stets „angemessen“ sein. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) gilt grundsätzlich ein Nachtarbeitszuschlag in Höhe von 25 Prozent auf den Bruttostundenlohn als angemessen, sofern keine besonderen Umstände vorliegen, die Anlass für eine Erhöhung oder Verminderung bieten. Liegt eine überdurchschnittliche Belastung vor, etwa aufgrund der Art oder des Umfangs der Tätigkeit, kann auch ein höherer Zuschlag geboten sein.

Dürfen Nachtarbeitszuschläge unterschiedlich hoch sein?

Die Thematik der Differenzierung der Höhe der Nachtarbeitszuschläge für Nachtarbeit und Nachtschichtarbeit beschäftigte die BAG-Rechtsprechung bereits in der Vergangenheit.

In früheren Entscheidungen hat das BAG klargestellt, dass höhere Zuschläge



für unregelmäßige Nachtarbeit im Vergleich zur regelmäßigen Nachtschichtarbeit in Tarifverträgen grundsätzlich zulässig sind. Wer nur gelegentlich nachts arbeite, sei gesundheitlich größeren Belastungen ausgesetzt als bei planmäßiger Nachtschichtarbeit, was einen höheren Zuschlag rechtfertige.

BAG sieht Gleichheitsverstoß

Von dieser Rechtsprechungslinie rückte der 10. Senat in seiner Entscheidung vom 21. März 2018 (Az. 10 AZR 34/17) jedoch ab. Das BAG befand, dass regelmäßig geleistete Nachtschichtarbeit nicht ohne Weiteres geringer vergütet werden darf. Zwischen Nachtschichtarbeit und unregelmäßiger Nachtarbeit außerhalb von Schichtsystemen bestehen keine so wesentlichen Unterschiede, die eine unterschiedliche Zuschlagshöhe rechtfertigen würden. Insbesondere seien keine Anhaltspunkte ersichtlich, wonach die Gesundheit von Nachtschichtarbeitnehmenden in geringerem Maße gefährdet ist als die Gesundheit von Arbeitnehmenden, die nur unregelmäßig zur Nachtarbeit herangezogen werden.

Auch in den beiden Urteilen, gegen die sich die Verfassungsbeschwerden richteten, entschied das BAG, dass mangels eines sachlichen Rechtfertigungsgrundes im Hinblick auf die unterschiedliche Zuschlagshöhe ein Verstoß gegen Art. 3 GG vorliegt (BAG, Urteil vom 9.12.2020, Az. 10 AZR 335/20 und BAG, Urteil vom 22.3.2023, Az. 10 AZR 600/20). In beiden Fällen sah der geltende Tarifvertrag für Mitarbeitende, die in unregelmäßiger Nachtarbeit tätig wurden, höhere Zuschläge vor als für solche, die in planmäßiger Nachtschichtarbeit tätig waren. Das BAG untersuchte, ob andere Ziele als die vermeintlich unterschiedliche Gesundheitsbelastung von Nachtarbeitern und Nachtschichtarbeitern die Ungleichbehandlung rechtfertigen könnten. Insbesondere überprüfte es, ob sich eine Ungleichbehandlung dadurch rechtfertigen ließe, dass Nachtarbeit gegenüber der Nachtschichtarbeit gezielt verteuert werden sollte, um ihre Anordnung für Arbeitgeber möglichst unattraktiv zu machen. Doch dieser Aspekt hatte aus Sicht des BAG keine rechtfertigende Wirkung. Da beide Arbeitsformen nach Ansicht des BAG die Gesundheit in vergleichbarer Weise belasten, sei es nicht plausibel,

unterschiedliche Abschreckungsmechanismen vorzusehen. Das BAG stütze seine Argumentation unter anderem darauf, dass sich aus den Tarifverträgen gerade keine Anhaltspunkte dafür ergeben, dass mit der Differenzierung ein sachlich gerechtfertigter Zweck verfolgt wird. In der Folge entschied es, dass den benachteiligten Nachtschichtarbeitnehmenden rückwirkend ein Anspruch auf den höheren Zuschlag zu gewähren ist.

Die tarifliche Regelung war nach Auffassung des BAG mit Wirkung für die Vergangenheit „nach oben“ anzupassen. Hierzu sah sich das Gericht befugt, weil der beklagte Arbeitgeber einzig auf diese Weise den Gleichheitsverstoß beseitigen könne. Nicht möglich war es nach Ansicht des BAG, die gegenteilige Maßnahme, also das Kürzen der Zulage der Nachtarbeiter auf 25 Prozent, zu ergreifen, weil diese Arbeitnehmenden ein schutzwürdiges Vertrauen darauf entwickelt hätten, ihre Zusatzvergütung behalten zu dürfen. Auch ein Aussetzen des Rechtsstreits bis zu einer Neuregelung durch die Tarifvertragsparteien kam aus Sicht des BAG nicht infrage, da ungewiss sei, ob die Tarifvertragsparteien eine Neuregelung schaffen würden, die mit Artikel 3 Abs. 1 GG in Einklang steht. Schließlich biete die Anpassung nach oben Arbeitnehmenden einen Anreiz, gerichtlich gegen rechtswidrige Ungleichbehandlungen vorzugehen.

Zu strenge Prüfkriterien?

Die neue Rechtsprechungslinie des BAG zu Nachtarbeitszuschlägen stieß in der Fachliteratur auf erhebliche Ablehnung. Dem BAG wurde dabei insbesondere vorgeworfen, dass es keine hinreichende Rücksicht auf die Tarifautonomie genommen und zu strenge Prüfkriterien angelegt habe. Indem das Gericht die Entgeltgestaltung einer Kontrolle unterwerfe, greife es in den Kernbereich der Tarifautonomie ein. Die zu hohe Kontrolldichte des BAG wurde bemängelt und betont, dass sich die gerichtliche Überprüfung nur auf Fälle gravierender Ungerechtigkeit beschränken dürfe. Auf breite Kritik stieß auch, dass das BAG durch die angeordnete Anpassung nach oben den Tarifvertragsparteien eine Regelung aufzwingt, die diese gar nicht gewollt haben und die das Gefüge der tariflichen Leistungen durcheinander-

bringt. Die Anpassung des günstigeren Nachtschichtarbeitszuschlags nach oben führe zu einer erheblichen, für Arbeitgeber kaum vorhersehbaren Steigerung der Personalkosten. Diese Belastung sei ungerecht verteilt, da sie einseitig nur die Arbeitgeberseite belaste, obwohl die Tarifvertragsparteien gemeinschaftlich den Gleichheitsverstoß verursacht haben.

Verfassungsbeschwerden rufen BVerfG auf den Plan

Nachdem gegen die beiden BAG-Urteile Verfassungsbeschwerden eingelegt wurden, befasste sich das BVerfG vertieft mit der Frage der Grundrechtsbindung der Tarifvertragsparteien, insbesondere im Hinblick auf den allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz, und beleuchtete auch die Folgen bei Vorliegen einer verfassungswidrigen tariflichen Regelung.

Zunächst wies das BVerfG darauf hin, dass der Schutz der Tarifautonomie gemäß Artikel 9 Abs. 3 GG, den Abschluss, den Bestand und die Anwendung von Tarifverträgen miteinschließt. Jedoch seien die Tarifvertragsparteien zum Schutz ihrer Mitglieder bei der Vereinbarung verbindlicher Tarifnormen an den allgemeinen Gleichheitssatz nach Artikel 3 GG gebunden, denn die jeweiligen Mitglieder hätten zumeist keinen unmittelbaren Einfluss auf die konkreten Tarifverhandlungen, deren Ergebnisse für sie am Ende aber rechtsverbindlich werden. Insoweit bedarf es nach Auffassung des BVerfG zu deren Schutz einer gewissen Grenze im Hinblick auf die Gestaltung der tariflichen Regelungen.

Jedoch müsse bei dieser Überprüfung der tariflichen Regelungen auf eine Vereinbarkeit mit dem allgemeinen Gleichheitssatz der im Rahmen der Tarifautonomie bestehende Einschätzungs-, Wertungs- und Gestaltungsspielraum der Tarifvertragsparteien angemessen Berücksichtigung finden.

Das BVerfG stellte fest: Die Tarifvertragsparteien entscheiden eigenständig, ob und in welchen Bereichen sie Regelungen treffen und nach welchen Kriterien diese ausgestaltet sind. Dieser grundrechtlich geschützte Gestaltungsspielraum ist dabei umso weiter, je näher die geregelten Sachverhalte am Kernbereich von Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen liegen. In einem solchen Fall ist die Kontrolle der Tarifverträge durch die Ge-

richte auf eine sogenannte „Willkürkontrolle“ beschränkt. Dies bedeutet, dass die tariflichen Regelungen nur dann im Hinblick auf den allgemeinen Gleichheitssatz zu beanstanden sind, wenn die getroffene Regelung offensichtlich unsachlich ist, mithin ein einleuchtender Grund hierfür nicht ersichtlich ist. Nicht ausreichend für die Bejahung einer „Willkür“ ist es, dass die Tarifparteien möglicherweise nicht die zweckmäßigste, vernünftigste oder gerechteste Lösung gewählt haben.

Demgegenüber sind die Gestaltungsspielräume der Tarifvertragsparteien insbesondere dann eingeschränkt, wenn tarifvertragliche Differenzierungen an personenbezogene Merkmale wie zum Beispiel Alter oder Geschlecht anknüpfen oder Anhaltspunkte dafür bestehen, dass Minderheiten systematisch durch die getroffenen Regelungen vernachlässigt werden. Diesen Kontrollmaßstab bei der Prüfung der tariflichen Regelungen sah das BVerfG in den Urteilen des BAG verletzt.

Ungleichbehandlungen nicht zu beanstanden

So lagen die beanstandeten Zuschlagsregelungen für Nachtarbeit und die Nachtschichtarbeit im Kernbereich der von Artikel 9 Abs. 3 GG geschützten Gestaltungskompetenz der Tarifvertragsparteien, da sich die Zuschlagsregelungen hier auf grundlegende Elemente des Leistungsaustauschs bezogen. Dabei waren nach Auffassung des BVerfG, nach Vornahme der Willkürkontrolle, die Ungleichbehandlungen der Nachtschichtarbeitnehmenden im Vergleich zu den Nachtarbeitnehmenden im Hinblick auf die Nachtzuschläge nicht zu beanstanden.

Das BVerfG stellte klar, dass sich sachliche Gründe für eine differenzierende Regelung nicht nur unmittelbar aus den tariflichen Regelungen ergeben können, sondern auch aus den Umständen ersichtlich sein können. Dabei sah das BVerfG vorliegend unter anderem in den zwischen Nachtarbeit und Nachtschichtarbeit bestehenden unterschiedlichen sozialen Belastungen infolge der unterschiedlichen Planbarkeit einen sachlichen Grund. Ein weiterer Grund des höheren Zuschlags für die gelegentliche Nachtarbeit war für das BVerfG zudem,

dass die damit verbundenen Mehrkosten gezielt als Anreiz für den Arbeitgeber genutzt werden konnten, damit dieser eine möglichst vorausschauende und planbare Gestaltung des Produktionsprozesses vornimmt und dadurch die Nachtarbeit als solche reduziert wird.

BVerfG: Korrektur liegt bei den Tarifvertragsparteien

Zuletzt äußerte sich das BVerfG noch zu der Rechtsfolge, die das BAG in Form der rückwirkenden Anpassung des Zuschlags für die Nachtschichtarbeiter nach oben getroffen hat. Hierin sah das BVerfG erneut einen Verstoß gegen Artikel 9 Abs. 3 GG in Form der Verletzung der primären Korrekturkompetenz der Tarifvertragsparteien. Es stellte klar: Die Tarifvertragsparteien haben verschiedene Möglichkeiten zur Beseitigung einer Ungleichbehandlung. Diese Spielräume müssen Gerichte bei der Bestimmung der Rechtsfolge gleichheitswidriger Tarifnormen berücksichtigen. Eine gerichtliche Anpassung einer tariflichen Vergünstigung – also ihre Anwendung auch auf eine bisher benachteiligte Gruppe – ist nach dem BVerfG nur dann erlaubt, wenn die Tarifvertragsparteien selbst keine an-

dere Möglichkeit mehr haben, den Verstoß gegen den Gleichheitsgrundsatz zu beheben. Das sei dann der Fall, wenn zum Beispiel als einzig sachgerechte Lösung nur noch bleibe, die Vergünstigung auf beide Gruppen auszuweiten.

Vorliegend war jedoch die Erhöhung der Zuschläge auch für die Nachtschichtarbeitnehmenden nicht die einzig mögliche Option für die Tarifvertragsparteien. Vielmehr bestanden mehrere Gestaltungsoptionen, wie beispielsweise die Möglichkeit, die Regelung betreffend die höheren Zuschläge für die Arbeitnehmenden in Nachtarbeit generell nicht anzuwenden.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Entscheidung hat große und positive Auswirkungen für die Arbeitgeber. Sie stärkt die Tarifautonomie und den Gestaltungsspielraum für tarifliche Regelungen. Für Unternehmen bedeutet die Entscheidung, dass unterschiedliche tarifliche Zuschlagsregelungen für Nachtarbeit und Nachtschichtarbeit durch nachvollziehbare Gründe wie unterschiedliche Belastungen oder Planbarkeit grundsätzlich gerechtfertigt sind. Insoweit empfiehlt es sich, bestehende tarifliche Regelungen dahingehend zu überprüfen.

Anpassungen eventuell verfassungswidriger tariflicher Regelungen müssen und dürfen dabei nach Feststellung der Verfassungswidrigkeit der Regelung durch ein Gericht zunächst zwischen den Tarifvertragsparteien erfolgen. In dem Fall werden sich Tarifvertragsparteien auf eine einvernehmliche Korrektur der tariflichen Regelungen mit den Gewerkschaften verständigen.

Zu empfehlen ist stets eine transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden über die Hintergründe unterschiedlicher Zuschläge, um deren Akzeptanz hierfür zu fördern und Konflikte oder das Gefühl einer Ungleichbehandlung zu vermeiden.

Durch die BVerfG-Entscheidung wird die Klagewelle, die das BAG seit 2018 begründet hat, abebben und unterschiedliche Zuschlagshöhen zwischen Nachtschichtarbeit und Nachtarbeit wieder anerkannt werden, wie es vor der Rechtsprechungsänderung 2018 der Fall war. Die Entscheidung des BVerfG sorgt für Klarheit und ist zu begrüßen. ■



KRISTIN RIECKER ist Rechtsanwältin und Associate in der Kanzlei Altenburg Fachanwälte für Arbeitsrecht am Standort in München.



DR. MARC SPIELBERGER ist Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in der Kanzlei Altenburg Fachanwälte für Arbeitsrecht am Standort in München.

Die zwölf größten



Irrtümer des Urlaubsrechts

Oft genügt es, einmal etwas gelernt zu haben und es für immer zu behalten. Drei, drei, drei, Issos Keilerei. Daran, dass Alexander der Große die Perser vermöbelte, wird sich nichts mehr ändern. Im Urlaubsrecht ist das anders. Was gestern noch richtig war, kann heute schon falsch sein. Lesen Sie hier, ob Sie bei allen wichtigen Fragen rund um das Thema Urlaub noch up to date sind.

Von Maren Habel

● Die Sommerurlaube vieler Beschäftigter stehen gerade an. Für Personalverantwortliche stellen sich regelmäßige etliche Fragen zum Thema Urlaubsrecht, auf die praxisrelevantesten wird im vorliegenden Beitrag eingegangen.

1. Darf ein neuer Mitarbeiter direkt in Urlaub gehen?

Ist der Arbeitnehmende bereits sechs Monate beschäftigt, hat er einen Urlaubsanspruch. Viele Unternehmen gewähren einen Teil des Urlaubs neuen Mitarbeitenden freiwillig auch schon vorher, auch wenn dieser – sollte der Arbeitnehmende doch ausscheiden und aufgrund seiner Beschäftigungsdauer keinen Anspruch in diesem Umfang gehabt haben – nicht etwa zurückgefordert werden könnte.

2. Erreichbarkeit Beschäftigter während ihres Urlaubs

Müssen Beschäftigte im Urlaub für Arbeitgeber erreichbar sein und dürfen sie überhaupt arbeiten? Der Urlaub dient der Erholung, gemäß Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) haben Arbeitnehmende Anspruch auf vier Arbeitswochen (24 Werktagen, wozu auch der Samstag zählt) Urlaub im Jahr, gemäß Arbeitsvertrag oder Tarifvertrag kann der Urlaubsanspruch auch umfangreicher sein. Grundsätzlich müssen Beschäftigte nicht während des Urlaubs erreichbar sein, es handelt sich um Freizeit. Vereinbart ein Arbeitgeber mit den Beschäftigten, dass sie erreichbar sein müssen oder aus dem Urlaub zurückgerufen werden können, ist dies unwirksam. Während des Urlaubs darf der Arbeitnehmende keine dem Erholungszweck widersprechende Erwerbstätigkeit ausführen, § 8 BUrlG. Beschäftigte sind während des Urlaubs von der Erbringung der Arbeitsleistung unwiderruflich freigestellt. Bei einer widerruflichen Freistellung kann kein Urlaub in Abzug gebracht werden.

Regelmäßig sind Beschäftigte aber freiwillig erreichbar (vor allem Führungskräfte), per E-Mail oder Mobiltelefon, vor allem in Notfällen. Beschäftigte dürfen im Urlaub wie auch an Feiertagen oder am Wochenende (also nicht an Arbeitstagen) nicht erreichbar sein. Etwas anderes kann aufgrund einer individuellen Vereinbarung oder beispielsweise aufgrund einer Betriebsvereinbarung gelten. Hierbei ist stets das Arbeitszeitgesetz einzuhalten. Regelungen für die Urlaubstage, die über den gesetzlich vorgeschriebenen Mindesturlaub gewährt werden, sind möglich.

Wenn zum Beispiel Dienste kurzfristig konkretisiert werden müssen, müssen Beschäftigte in der Freizeit auf eine solche SMS reagieren, das entschied das Bundesarbeitsgericht (BAG, Urteil vom 23.8.2023, Az. 5 AZR 349/22) im Falle eines Rettungssanitäts-

ters, der eine Abmahnung wegen Nichterreichbarkeit erhalten hatte. Der Arbeitgeber hatte den Dienst (Springerdienst gemäß Dienstplan) entsprechend einer Betriebsvereinbarung konkretisiert. Der Arbeitnehmende könne die Nachricht lesen, wo er wolle und müsse dies auch nicht zu einer bestimmten Uhrzeit tun, er hätte aber Einsicht nehmen müssen. Die Ruhezeit werde hierdurch nicht unterbrochen, so das BAG. Der Moment der Kenntnisnahme sei so gering, dass die Nutzung der freien Zeit nicht wirklich beeinträchtigt werde, so das Gericht. Es handelt sich um eine leistungssichernde Nebenpflicht, keine Arbeitszeit im arbeitsschutzrechtlichen Sinne. Auch bei der Rufbereitschaft sei der „Ruf“ zur Arbeit selbst keine Arbeitszeit im Sinne der europäischen Richtlinie (2003/88/EG).

3. Ablehnung von Urlaubsanträgen

Gemäß § 7 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) sind die Wünsche des Arbeitnehmenden zu berücksichtigen, ein Antrag kann abgelehnt werden, wenn dringende betriebliche Belange entgegenstehen oder Wünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten Vorrang verdienen. Häufig gibt es hierzu auch Regelungen in Betriebsvereinbarungen.

Einmal im Jahr sollen Beschäftigte Urlaub von zwei Arbeitswochen am Stück haben.

Betriebliche Belange können etwa Unterbesetzung im Betrieb, eine unerwartet hohe Arbeitsbelastung oder eine besonders arbeitszeitintensive Zeit sein. Arbeitgeber müssen soziale Gesichtspunkte abwägen, wie etwa Urlaubspläne des Partners oder der Kinder des Arbeitnehmenden, bisherige Urlaubsgewährungen und Erholungsbedürftigkeit des Arbeitnehmenden.

Arbeitgeber sollten eine Ablehnung gut erklären, um die Beschäftigten nicht zu demotivieren und gerichtliche Streitigkeiten zu vermeiden. Der Arbeitnehmende darf den Urlaub nicht einfach antreten – dies wäre zumindest ein Abmahnungsgrund –, sondern müsste das Arbeitsgericht (im Eilverfahren) anrufen.

Will der Arbeitnehmende Urlaub im direkten Anschluss an eine Maßnahme der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation, ist er zu gewähren, § 7 Abs. 1 Satz 2 BUrlG.

4. Umfang des Urlaubsanspruchs bei Reduzierung oder Erhöhung der Arbeitszeit

Wenn Beschäftigte, die in Vollzeit tätig waren, einen Teilzeitantrag stellen oder wenn Teilzeitkräfte ihre Arbeitszeit aufstocken, stellt sich die Frage, in welchem Umfang noch Urlaubsansprüche bestehen. Wenn ein Mitarbeitender zum Beispiel bis Ende Juni

in Vollzeit tätig war, hat er für das halbe Jahr auch schon den halben Urlaubsanspruch erarbeitet, und zwar im Umfang einer Vollzeittätigkeit. Dieser Teil kann nicht ab Juli reduziert werden, weil der Arbeitnehmende nun weniger arbeitet.

Andersherum bleibt der Anspruch für die Zeit der Teilzeittätigkeit unverändert und wird nicht rückwirkend angepasst. Die Berechnung muss der Arbeitgeber abschnittsweise vornehmen, basierend auf den unterschiedlichen Arbeitszeiten im Jahr. Der während der Teilzeit erworbene Urlaubsanspruch wird also nicht nachträglich erhöht, weil der Mitarbeitende in Vollzeit wechselt.

Wenn der Arbeitnehmende während der Vollzeit im oben angeführten Beispielsfall schon einen Großteil seines Urlaubs genommen hat – berechnet von der Vollzeittätigkeit – kann der Arbeitgeber dies nachträglich beim Wechsel in die Teilzeittätigkeit nicht mehr verrechnen.

5. Urlaubsanspruch während der Elternzeit

Arbeitgebern ist dringend zu empfehlen, mit der Bestätigung des Elternzeitantrags dem Arbeitnehmenden mitzuteilen, dass der Urlaubsanspruch für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit gemäß § 17 Abs. 1 BEEG um ein Zwölftel gekürzt wird. Dies gilt selbstredend nicht, wenn der Arbeitnehmende in Teilzeit während der Elternzeit tätig ist. Die oben angeführte Erklärung kann noch bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses abgegeben werden, etwa wenn der Arbeitgeber dies vorher vergessen hatte.

Konnte der Beschäftigte vor der Elternzeit Resturlaub nicht nehmen, wird dieser auf die Zeit nach der Elternzeit übertragen.

6. Urlaub für Werkstudenten

Teilweise sind mit Werkstudenten feste Arbeitstage vereinbart, es ist aber auch eine nur wöchentliche Festlegung der Arbeitszeit möglich. Innerhalb der Semesterferien dürfen Studenten mehr als 20 Stunden pro Woche arbeiten.

In diesem Fall sollten Arbeitgeber auf die Urlaubsregelung im Vertrag achten, ähnlich wie beim Wechsel von Voll- auf Teilzeit oder umgekehrt.

Sind keine festen Arbeitstage vereinbart, sondern eine wöchentliche Arbeitszeit, ohne dass der Werkstudent eine Fünf-Tage-Woche hat, sollte im Arbeitsvertrag zum Urlaub geregelt sein, wie viele Urlaubstage gewährt werden und wie viele Stunden ein Urlaubstag umfasst. Arbeitet der Werkstudent 20 Stunden pro Woche, die Lage wird mit der Führungskraft abgestimmt, und hat einen Jahresurlaubsanspruch von vier Wochen, also 20 Arbeitstagen (entspricht bei einer Fünf-Tage-Woche 24 Werktagen), so entspricht ein Urlaubstag 4 Stunden. Nimmt er also einen Tag Urlaub in der Woche, sind noch 16 Stunden in dieser Woche zu erbringen, auf die übrigen Tage verteilt.

7. Verzicht von Urlaub im gerichtlichen Vergleich

Das BAG entschied am 3. Juni 2025 (Az. 9 AZR 104/24), dass ein Arbeitnehmer im gerichtlichen Vergleich nicht auf seinen gesetzlichen Mindesturlaub verzichten kann.

Gemäß Bundesurlaubsgesetz stehen dem Arbeitnehmenden jährlich vier Wochen Erholungsurlaub zu, bei einer Fünf-Tage-Woche entspricht das 20 Arbeitstagen im Jahr.

Im zitierten Fall war der Arbeitnehmende das komplette Kalenderjahr hindurch arbeitsunfähig erkrankt und konnte daher keinen Urlaub in Anspruch nehmen.

Arbeitgeber sollten darauf achten, dass der Mindesturlaub gewährt wird und sich hoch motivierte Beschäftigte auch wirklich erholen.

Schließen die Parteien beispielsweise im Kündigungsschutzprozess einen Beendigungsvergleich vor Gericht, wird häufig auch eine Regelung zum Urlaub aufgenommen. Resturlaub ist abzugelten. Möglich ist auch ein Tatsachenvergleich, dass Einigung darüber besteht, der Arbeitnehmende habe sämtlichen Resturlaub bereits in natura gewährt erhalten. Dann ist kein Urlaub mehr übrig, der abgegolten werden müsste.

War der Arbeitnehmende aber, wie im oben angeführten Fall, das ganze Jahr über arbeitsunfähig, konnte er tatsächlich nie Urlaub nehmen. Dann kann sich auch nicht darauf verständigt werden, dass sämtlicher Urlaub bereits in natura gewährt wurde. Das Gleiche gilt im Rahmen eines Aufhebungs- oder Abwicklungsvertrags (Letzterer kann nach Ausspruch einer Kündigung noch geschlossen werden).

Vereinbarungen, Urlaubsansprüche seien in natura gewährt, sind gemäß § 134 BGB unwirksam, so das BAG, soweit sie einen nach § 13 Abs. 1 Satz 3 BUrlG unzulässigen Ausschluss des gesetzlichen Mindesturlaubs regeln. Urlaub kann, abgesehen von einer Abgeltung bei Beendigung, nicht durch eine finanzielle Vergütung ersetzt werden.

Auch im laufenden Arbeitsverhältnis kann der Arbeitnehmende nicht auf den gesetzlichen Mindesturlaub verzichten.

Auf einen Tatsachenvergleich wäre § 13 Abs. 1 Satz 3 BUrlG nicht anwendbar, um einen solchen handelte es sich aber im obigen Fall nicht. Durch einen Tatsachenvergleich würde eine

bestehende Unsicherheit über die tatsächlichen Voraussetzungen eines Anspruchs durch gegenseitiges Nachgeben ausgeräumt werden. Bei einer Arbeitsunfähigkeit, die das ganze Jahr durchgehend bestand, kann es keine Unsicherheit über die tatsächlichen Voraussetzungen des Urlaubsanspruchs geben.

Dem Arbeitnehmenden konnte auch nicht, so das BAG, vorgeworfen werden, er verstoße mit seiner Geltendmachung der Urlaubsabgeltung nach geschlossenem Vergleich gegen den Grundsatz von Treu und Glauben. Der Arbeitgeber durfte in dem Fall gerade nicht auf den Bestand einer offensichtlich rechtswidrigen Regelung vertrauen.

War ein Arbeitnehmender also durchgängig im Kalenderjahr bis zur Beendigung arbeitsunfähig erkrankt, ist jedenfalls für dieses Jahr Urlaubsabgeltung zu zahlen.

8. Verfall von Urlaub und Übertragung auf das nächste Kalenderjahr

Gemäß § 7 Abs. 3 BUrlG muss der Urlaub im laufenden Kalenderjahr genommen werden. Wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe dies rechtfertigen, kann er auf das nächste Kalenderjahr übertragen werden. Im Fall der Übertragung muss der Urlaub bis zum 31. März des Folgejahres gewährt und genommen werden, ansonsten verfällt er.

Kann der Arbeitnehmende wegen dauernder Arbeitsunfähigkeit den Urlaub nicht nehmen, wird dieser sogar bis zum 31. März des übernächsten Jahres übertragen.

Arbeitgeber dürfen im Arbeitsvertrag regeln, dass der über den gesetzlichen Mindesturlaub hinausgehende Urlaub auch für den Fall, dass er wegen durchgängiger Arbeitsunfähigkeit nicht genommen werden konnte, bereits zum Ende März des Folgejahres verfällt.

Arbeitgeber müssen weiterhin daran denken, jährlich den Beschäftigten ein Schreiben zu den geltenden Regelungen zum Urlaubsverfall zukommen zu lassen und die konkreten Resturlaubstage des Arbeitnehmenden beziffern sowie dazu auffordern, den Urlaub rechtzeitig zu beantragen und zu nehmen, damit er nicht verfällt. Vergisst der Arbeitgeber den Hinweis, verfällt der Urlaub nicht.

Der Abgeltungsanspruch ab Beendigung des Arbeitsverhältnisses unterliegt allerdings einer etwaigen Ausschlussfrist und Verjährung, auch wenn der Arbeitgeber zuvor versäumte, auf den Verfall hinzuweisen.

9. Abgeltung im laufenden Arbeitsverhältnis?

Gemäß § 7 Abs. 3 BUrlG ist Urlaub bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses abzugelten, also der bei Ausscheiden noch bestehende Urlaub, der nicht genommen werden konnte. Bei Ausscheiden in der zweiten Jahreshälfte ist der vollständige Jahresurlaubsanspruch entstanden.

Arbeitgeber stellen dem Arbeitnehmenden bei Ausscheiden eine Urlaubsbescheinigung aus, aus welcher der Resturlaub hervorgeht. Diese muss der Arbeitnehmende dem neuen Arbeitgeber vorlegen, damit kein doppelter Jahresurlaubsanspruch besteht, § 6 BUrlG. Der Arbeitnehmende hat ein Wahlrecht, ob der Urlaub abgegolten oder auf den neuen Arbeitgeber übertragen wird. Dies sollten Arbeitgeber abfragen, bevor Urlaub abgegolten wird.

Bruchteile von Urlaubstagen von mindestens einem halben Tag sind aufzurunden.

Im laufenden Arbeitsverhältnis kann Urlaub nicht abgegolten werden. Wenn das Arbeitsverhältnis besteht, ist der Urlaub zu gewähren (sofern er nach den oben genannten Regelungen nicht schon verfallen ist). In einen Abgeltungsanspruch wandelt sich der Urlaubsgewährungsanspruch erst mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Arbeitgeber sollten darauf achten, dass der Mindesturlaub gewährt wird und sich zum Beispiel hoch motivierte Beschäftigte auch erholen, was dem Gesundheitsschutz dient. Der Arbeitgeber hat hier eine Fürsorgepflicht.

10. Urlaubsanspruch bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis

Wie schon erwähnt, besteht bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis ein Abgeltungsanspruch bezüglich des offenen Resturlaubs. Gemäß § 5 BUrlG ist bei einem Ausscheiden in der zweiten Jahreshälfte der volle Jahresurlaubsanspruch entstanden. Arbeitgeber können im Arbeitsvertrag – sofern nicht schon ein Tarifvertrag einen höheren Urlaubsanspruch regelt – aufnehmen, dass der über den gesetzlichen Mindesturlaub (vier Wochen) hinausgehende Jahresurlaub freiwillig zusätzlich gewährt wird.

Dieser dürfte auch – sofern arbeitsvertraglich geregelt – bei einem Ausscheiden in der zweiten Jahreshälfte nur anteilig gewährt werden, wodurch sich gegebenenfalls auch der Abgeltungsanspruch reduziert. Arbeitgeber sollten stets zunächst den gesetzlichen Urlaubsanspruch erfüllen.

11. Urlaubsübertragung auf Kollegen

Es kommt immer häufiger vor, dass Kollegen sich untereinander Urlaubstage schenken wollen. Eine solche Vereinbarung ist möglich, sofern der Schenkende Urlaub, den er vom Arbeitgeber übergesetzlich (siehe dazu oben) erhält, verschenken möchte. Arbeitgeber halten hier mit dem Arbeitnehmenden fest, dass der Urlaubsanspruch für das laufende Kalenderjahr zum Beispiel vier Wochen beträgt, ab dem darauffolgenden Jahr gilt wieder die bisherige Regelung (mit Zusatzurlaub). Dafür erhält ein Kollege Zusatzurlaub in dem Umfang, in dem der schenkende Arbeitnehmende hierauf verzichtet hat. Dies kann beispielsweise dann vorkommen, wenn ein Kollege derzeit aufgrund einer familiären Situation Probleme hat, die volle Arbeitszeit zu erbringen, auf den Umfang der Tätigkeit aber aus finanziellen Gründen angewiesen ist.

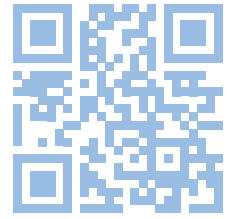
12. Erkrankung während des Urlaubs

Erkrankt der Arbeitnehmende während des Urlaubs, hat er sich nach den Regelungen zu melden, die auch ansonsten für den Fall der Arbeitsunfähigkeit gelten. Bei einer Krankmeldung erst nach dem Urlaub sind ihm keine Urlaubstage gutzuschreiben. Allenfalls die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (§ 9 BUrlG) kann nachgereicht werden, weil der sonst übliche Übermittlungsweg nicht eingehalten werden kann. ■■■



MAREN HABEL ist Rechtsanwältin sowie Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin in der Kanzlei Bette Westenberger Brink in Mainz.

AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Recruiting
(m/w/d)

Payroll Specialist
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

HR Generalist
(m/w/d)



Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

personal. JOB magazin



PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:
Eva Hofmann
Tel. 0931 2791-558
jobs.personalmagazin@haufe.de



Arbeitgeber sind bei der Stellenbesetzung verpflichtet, frühzeitig mit der Bundesagentur für Arbeit Verbindung aufzunehmen. Diese Verpflichtung erfordert einen Vermittlungsauftrag.

Sorgfalt bei der Stellenbesetzung

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 27. März 2025, Az. 8 AZR 123/24

● Im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens müssen Arbeitgeber zahlreiche Verfahrens- und Förderpflichten zugunsten schwerbehinderter Menschen berücksichtigen.

Falls sie diese nicht beachten, riskieren sie bei einer Absage viel. Denn bei solchen Fehlern vermuten Gerichte bei einer Klage des nicht berücksichtigten Bewerbers, dass eine Diskriminierung wegen Behinderung vorliegt. Das muss der Arbeitgeber zunächst widerlegen.

So war es auch in diesem Fall: Das BAG stellte einen Verstoß gegen die Verpflichtung des Arbeitgebers nach § 164 Abs. 1 Satz 2 SGB IX fest, wonach er frühzeitig mit der Agentur für Arbeit Verbindung aufnehmen muss. Dafür sei ein ausdrücklicher Vermittlungsauftrag erforderlich, urteilte das Gericht. Es reiche nicht aus, eine Stelle in unterschiedlichen Stellenportalen einschließlich der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit auszuschreiben. Die AGG-Klage des nicht berücksichtigten schwerbehinderten Bewerbers war dennoch nicht erfolgreich.

Der Fall: Ablehnung eines schwerbehinderten Bewerbers

Er hatte sich auf eine Stelle als Scrum Master/Agile Coach beworben, aber eine Absage erhalten. Weil er seiner Meinung nach im Bewerbungsverfahren wegen seiner Schwerbehinderung diskriminiert wurde, klagte er vor Gericht auf eine Entschädigung gemäß § 15 Abs. 2 AGG.

Er rügte vor allem einen Verstoß gegen die Verpflichtung des Arbeitgebers nach § 164 Abs. 1 Satz 2 SGB IX. Der Arbeitgeber

habe die Stellenanzeige der Agentur für Arbeit übermittelt und auf der Jobbörse veröffentlicht. Er habe jedoch keinen Vermittlungsauftrag an die nach § 187 Abs. 4 SGB IX bei der Agentur für Arbeit eingerichtete besondere Stelle erteilt.

Der Arbeitgeber verteidigte sich damit, dass die Wahl bereits auf einen anderen Bewerber gefallen war, bevor die Bewerbung einging. Der ausgewählte Kandidat habe bereits zugesagt. Eine Diskriminierung des abgewiesenen Bewerbers wegen der Schwerbehinderung sei daher ausgeschlossen.

BAG: Kein Anspruch auf AGG-Entschädigung

Dem folgte das BAG und entschied: der Bewerber hat keinen Anspruch auf Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG. Der Arbeitgeber habe sich erfolgreich exkulpieren können, hieß es in der Begründung.

Das Gericht stellte fest, dass der schwerbehinderte Bewerber durch die Absage benachteiligt wurde. Einen Anspruch auf Entschädigung habe er aber nur, wenn diese Benachteiligung auch wegen seiner Schwerbehinderung erfolgt sei. Die Tatsache, dass der Arbeitgeber die Stellenanzeige an die Agentur für Arbeit übermittelt, aber wie vom Bewerber gerügt, keinen Vermittlungsauftrag an eine qualifizierte Stelle gegeben habe, stellte nach Meinung des Gerichts einen Verstoß gegen die Verpflichtung des Arbeitgebers gemäß § 164 Abs. 1 Satz 2 SGB IX dar. Jeder Arbeitgeber muss danach prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen, insbesondere solchen, die bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldet

sind, besetzt werden können. Dazu müssen sie, so heißt es im Gesetzestext, frühzeitig Verbindung mit der Agentur für Arbeit aufnehmen. Das heißt aus Sicht des obersten Arbeitsgerichts: Nicht nur für öffentliche, auch für private Arbeitgeber besteht bei beabsichtigten Einstellungen die gesetzliche Pflicht, der Bundesagentur für Arbeit aktiv einen Vermittlungsauftrag zu erteilen, eine bloße Mitteilung oder eine Stellenausschreibung auf der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit reicht nicht aus.

Arbeitgeber muss fehlende Diskriminierung beweisen

Der Verstoß eines Arbeitgebers gegen Verfahrensvorschriften zugunsten von Menschen mit einer Behinderung begründet nach ständiger Rechtsprechung regelmäßig die Vermutung einer Benachteiligung wegen der Behinderung. In der Folge muss der Arbeitgeber das Gegenteil beweisen. Das galt auch im vorliegenden Fall, befand das BAG. Die Vermutung konnte der Arbeitgeber aber erfolgreich widerlegen. Durch Zeugenaussagen unter Vorlage von E-Mail-Schriftverkehr sei es ihm gelungen, nachzuweisen, dass das Bewerbungsverfahren schon vor Eingang der Bewerbung des Klägers abgeschlossen war.

Das BAG war danach überzeugt, dass die Entscheidung, die Stelle mit einem anderen Kandidaten zu besetzen, final am 24. August 2021 um 11.09 Uhr getroffen wurde. Damit sei das Auswahlverfahren beendet gewesen. Die Bewerbung des schwerbe-

hinderten Kandidaten sei erst eine Stunde später eingegangen. Auch wenn die Stelle im Internet noch ausgeschrieben war, habe der abgelehnte Kandidat sich somit auf eine nicht mehr offene, sondern bereits besetzte Stelle beworben. Der Grund, ihm abzusagen, sei daher nicht die Behinderung gewesen, sondern die Tatsache, dass das Stellenbesetzungsverfahren bereits beendet war.

Bewerbungsverfahren ohne Diskriminierung

Was für öffentliche Arbeitgeber schon länger gefestigte BAG-Rechtsprechung ist, gilt also auch für private Arbeitgeber. Sie müssen bei einer beabsichtigten Einstellung der Bundesagentur für Arbeit einen Vermittlungsauftrag erteilen. Dies soll gewährleisten, dass der Arbeitgeber auch von geeigneten schwerbehinderten Bewerbern für die freie Stelle Kenntnis erlangt. Zudem hat das oberste Arbeitsgericht deutlich gemacht, dass ein Bewerbungsverfahren schon beendet sein kann, solange die Ausschreibung im Internet noch zu finden ist. Nur durch den genauen Nachweis der Abläufe gelang es dem Arbeitgeber vorliegend, sich zu exkulpieren. Dies zeigt, wie wichtig es ist, im Bewerbungsverfahren den Zeitpunkt der Einstellungsentscheidung genau zu dokumentieren. ■■■

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

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER
Reiner Straub

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GRAFISCHES KONZEPT
zuzstudio & Studio Spading
Oliver Griep, Jan Spading

ARTDIRECTION
Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
David Dörrast

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

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

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

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

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

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

ANZEIGENDISPOSITION
Yvonne Göbel
Tel.: 09 31/27 91-470
yvonne.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 Verwaltungsgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Dr. Carsten Block, Iris Bode, Matthias Schätzle,
Carsten Schröder, Christian Steiger
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

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

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

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

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

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



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



QUELLEANGABEN DER ALLGEMEINEN BILDER DES SCHWERPUNKTS
Seite 38: David Biro
Seite 49: Cortis & Sonderegger/13Photo
dottedhippo/iStock/Getty Images Plus;
SCIEPRO/SCIENCE PHOTO LIBRARY;
Prostock-Studio/iStock/Getty Images Plus;
Rebirth3d/iStock/Getty Images Plus;
KTSDesign/SCIENCEPHOTOLIBRARY;
FTiare/iStock/Getty Images Plus

Auf einen Kaffee mit ...



Kathrin Flohr

Kathrin Flohr ist seit Dezember 2021 Geschäftsführerin People & Culture und Arbeitsdirektorin bei der Coca-Cola Europacific Partners Deutschland GmbH (CCEP DE). In dem Getränkeunternehmen sind in Deutschland rund 6.500 Mitarbeitende, vorwiegend in der Produktion und Logistik, beschäftigt.

Sie setzen sich für Female Diversity ein und sind selbst Geschäftsführerin. Wie kann es gelingen, die Karriere von Frauen zu fördern?

Ein Schlüssel ist ganz sicher, entsprechende Vorbilder im Unternehmen zu haben. Aber ich sehe das Thema breiter: Alle Mitarbeitenden sollen sich bei uns wertgeschätzt fühlen, unabhängig von persönlichen Merkmalen und Hintergründen. Wir unterstützen sie deshalb in ihrer Entwicklung, zum Beispiel mit individuellen Entwicklungsplänen. Mir ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der sich alle willkommen fühlen.

Wie setzen Sie eine solche Unternehmenskultur bei Coca-Cola Europacific Partners Deutschland um?

Wir haben uns dieses Jahr vorgenommen, unsere Führungskräfte noch mal zu dieser Willkommenskultur zu schulen und auch zu trainieren. Für unsere 600 deutschen Führungskräfte haben wir ganz konkret ein Training zur Strategie und Kultur entwickelt.

Für Männer haben Sie kürzlich auch einen besonderen Kündigungsschutz bei Schwangerschaft ihrer Partnerin eingeführt. Worum geht es genau?

Ab der 13. Schwangerschaftswoche der Partnerin sind werdende Väter bei uns im Unternehmen vor einer Kündigung geschützt. Das gilt bis zur achten Woche nach der Geburt. Denn danach kann der Vater ja Elternzeit beantragen und ist damit gesetzlich geschützt.

Der Krankenstand ist überall sehr hoch. Wie wichtig ist ein gutes Gesundheitsmanagement im Unternehmen aus Ihrer Sicht?

Da kann ich Ihnen leider nicht widersprechen. Wir haben auch relativ hohe Krankenstände. Das Thema Gesundheit ist deshalb seit mehreren Jahren schon eines der zentralen Themen innerhalb unserer Personalstrategie mit einem umfassenden Plan, wie wir diese reduzieren.

Was zeichnet Ihr BGM aus? Und gibt es schon Erfolge?

Wir haben beispielsweise Krankenrückkehrgespräche, eine Facharztvermittlung und Fahrradleasing eingeführt. Und wir haben zum dritten Mal in Folge den Corporate Health Award gewonnen. Wir sind also auf einem guten Weg.

Vorbilder im Unternehmen sind wichtig, sagen Sie. Hatten Sie selbst welche?

Ja, mir haben tatsächlich viele Unterstützerinnen und Unterstützer bei meiner Karriere geholfen. Das waren oft tolle, interne Führungskräfte, die gar nicht aus People and Culture, sondern aus anderen Bereichen kamen. ■

So mag ich den Kaffee:

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

DAS Branchenmagazin für HR-Manager:innen

JETZT AUCH
DIGITAL LESEN!



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

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



DEUTSCHE

FACHPRESSE

**WIR
SIND
FACH-
MEDIEN**

**WEIL
WISSEN
ERFOLGREICH
MACHT**

WIR BEWEGEN MÄRKTE.

Fachmedien sind für Wirtschaft und Wissenschaft unentbehrlich. Sie sind es, die Informationen auf den Punkt genau liefern, Qualität garantieren, Know-how strukturieren und damit Austausch und Wertschöpfung in den Märkten intensivieren. Der Wissensstandort Deutschland braucht starke Fachmedien.



wir-sind-fachmedien.de