

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

09 2022

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
Mitarbeiter-  
befragung



## Konzentriert Eure Kräfte!

DIE NEUE PERSONALNOT – UND WIE UNTERNEHMEN SIE LINDERN KÖNNEN



+++ **Special:** Compensation & Benefits +++ **Zoom:** Personalplanung mit Silver Agern +++  
+++ **Lebenslauf:** Carolin Schwarz von P&C +++ **Serie:** Jobplattformen für pädagogische Berufe +++

# ENTDECKEN SIE DIE VIELFALT UNSERER **FACHMEDIEN UND EVENTS**

**IHR DATE MIT DER PERSONALWIRTSCHAFT BEI DER ZPE 2022**

**AM 13.–15. SEPTEMBER 2022 IN KÖLN**

**HALLE 4.1, STAND K.23**

Kommen Sie mit der Personalwirtschaft-Crew ins Gespräch.  
Schießen Sie bei uns am Stand Ihr eigenes Personalwirtschaft-Cover.  
Stoßen Sie mit uns an beim Personalwirtschaft Feierabend-Kölsch.

**WIR FREUEN UNS AUF IHREN BESUCH  
PERSONALWIRTSCHAFT: FÜR KLUGE HR-ENTSCHEIDUNGEN.**



**ZP EUROPE  
KOELNMESSE  
13.–15. SEPTEMBER 2022**

**Personalwirtschaft**

## Ein Monat der persönlichen Begegnung



Der September ist traditionell der Kalendermonat, in dem wir als Redaktion den direktesten Austausch mit Ihnen, unseren Leserinnen, Abonnenten, Nutzerinnen und Hörern haben. Im Rahmen der Verleihung des Deutschen Personalwirtschaftspreises und auf der Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln verbringen wir vier Tage am Stück in der persönlichen Begegnung. The-

men aufschnappen, Hintergrundgespräche führen, bekannte Köpfe wiedersehen und neue kennenlernen. Bei aller Beliebtheit sozialer Netzwerke (folgen Sie uns eigentlich schon, wie mittlerweile über 20 000 Kolleginnen und Kollegen, auf LinkedIn?) ist die Vernetzung live und in Farbe für uns als Fachredaktion essenziell. Nach zwei Jahren pandemisch bedingter Pause gilt das heute umso mehr.

Ich lade Sie ganz herzlich ein, diese vier Tage für ein persönliches Treffen mit der Redaktion zu nutzen! Besuchen Sie uns gern bei der **ZP Europe** vom **13. bis 15. September** an unserem Messestand **K.23 in Halle 4.1**, tauschen Sie sich mit den Teamkolleginnen und -kollegen bei einem Kaffee aus, lernen Sie die Köpfe hinter den Zeilen persönlich kennen, bringen Sie Themen ein – und **shooten Sie Ihr ganz persönliches Personalwirtschaft-Titelbild!**

Auf dem Cover werden auf kurz oder lang auch die Sieger des **30. Deutschen Personalwirtschaftspreises** auftauchen. Sie küren wir bereits am **12. September**. Zum runden Jubiläum des Awards haben wir ein hochwertiges **Konferenzprogramm** zusammengestellt (Details auf Seite 42/43), küren erstmals zusätzlich die „**Gamechanger des Jahres**“ (mehr auf Seite 75) – und bei der anschließenden Feier kommen Gewinnerinnen und Gewinner der Jahrgänge 2020 bis 2022 zusammen. Den Coronabedingten Ausfall der letzten Siegerfeiern lassen wir natürlich nicht auf uns sitzen: Ehre, wem Ehre gebührt!

Das Beste: Auch bei diesem inhaltsstarken und netzwerkträchtigen Programm können Sie als HR-Profi live dabei sein, als Praktiker sogar kostenfrei. Gönnen Sie sich einen Tag voller Impulse, Inspiration – und persönlicher Begegnung. Wir freuen uns auf Sie!

Auf bald im Namen des gesamten Redaktionsteams,

Cliff Lehnen  
Chefredakteur

**cubia**  
Fragen. Erkennen. Stärken.



**Profis steuern nicht nach Bauchgefühl.**

Über 20 Jahre  
Erfahrung

**Mitarbeiterbefragungen  
360° Feedback**

[www.cubia.com](http://www.cubia.com)

Diese Ausgabe beschäftigt sich an verschiedenen Punkten mit dem Thema Arbeitskräftemangel. Alle Beiträge hierzu sind blau markiert.

3	EDITORIAL	Monat der Begegnung
6	STILKRITIK	HR muss zur Willkommenskultur beitragen
8	EINBLICK	Die Energiewende braucht dringend Personal
	<b>HR &amp; ICH</b>	
10	ZOOM	Warum Firmen „Silver Worker“ halten sollten
12	LEBENSLAUF	Carolin Schwarz von P&C geht Aufgaben wertorientiert an
14	CASE STUDY	KlinikGruppe gestaltet neue Karriereplattform
16	KOLUMNE	Wir werden dem mittleren Management nicht gerecht
	<b>TITEL: ARBEITSKRÄFTEMANGEL</b>	
19	ANALYSE	Was die neue Personalknappheit ausmacht
26	HR-STIMMEN	Recruiting-Tipps aus der Praxis
28	PLATTFORMEN	Fachkräfte gezielt im Netz suchen
30	DEBATTE	Wie viele Qualitätsprüfungen kann sich HR leisten?
33	POLITIK	Was die Politik gegen den Personalmangel unternimmt
	<b>SPECIAL: COMPENSATION &amp; BENEFITS</b>	
36	ROUND TABLE	Gehaltsbudgets in herausfordernden Zeiten
44	FACHBEITRAG	Wie die Inflation Vergütungen beeinflusst
48	FACHBEITRAG	So verändert sich Compensation in agilen Unternehmen
	<b>RECHT &amp; POLITIK</b>	
52	INTERVIEW	Straftaten im Privatleben und wie sie sich auf die Arbeit auswirken
54	URTEILSTICKER	Neues von Arbeitsgerichten
56	SKURRIL	Wer lieber raucht statt arbeitet, riskiert eine Kündigung
	<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>	
58	SERIE	Recruiting-Plattformen für pädagogische Berufe
60	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>	
62	STUDIE	Ein divers besetztes Management erhöht die Recruiting-Chance
66	STUDIE	Arbeitgeberattraktivität ökonomisch und valide messen
	<b>EVENT &amp; SZENE</b>	
70	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
71	NACHGEFRAGT	Eva Stock und ihre Neufindungsphase bei comspace
72	PODCAST	Die neuen Folgen unserer Podcasts
74	NWX22	So war es bei der New Work Experience in Hamburg
76	NHC22	Das neue Event für Arbeitskräftegewinnung
78	TALENTPRO	Worauf Unternehmen beim Recruiting achten sollten
80	RÜCKSCHAU	Was vom Hefte übrig blieb
81	VORSCHAU	Das erwartet Sie in der nächsten Ausgabe
82	BLICK VON AUSSEN	Sport hilft Führungskräften bei der Einsatzplanung



## Homeoffice im Ausland – aber rechtssicher!

Wir beraten Sie zu allen Facetten  
des mobilen Arbeitens im Ausland.

Von „Workation“ bis zu „WorkFromAnywhere“.

JETZT  
SCANNEN!



# Die Unwillkommenen

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels möchten sich deutsche Arbeitgeber weltoffen gegenüber potenziellen Zuwandernden präsentieren. Diesem Wunsch steht ein Imageproblem im Weg.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Fachkräftemangel – dieses Wort verdient eigentlich einen Platz in unserer Kolumne „Buzzword Bingo“, so überstrapaziert, wie es ist. Jede Möglichkeit, an frische Talente zu kommen, muss ausgeschöpft werden, wollen Unternehmen nicht leer ausgehen. Angesichts dessen sollte man annehmen, dass arbeitswillige Fachkräfte aus dem Ausland besonders gehegt und gepflegt würden.

Doch das Gegenteil ist der Fall. Was der Demografieforscher Paul Morland kürzlich gegenüber „Spiegel Online“ über Europa sagte, gilt auch und gerade für Deutschland – es ist als Einwanderungsziel zwar beliebt, aber nicht besonders zugänglich. Leider bestätigen dieses schlechte Image immer wieder Umfragezahlen.

So lehnt knapp die Hälfte von 2000 befragten Menschen in einer aktuellen Erhebung der Unternehmensberatung Sthree ab, in nach Diversity-Kriterien zusammengestellten Teams zu arbeiten. Und bei der jährlichen Analyse des Expat-Netzwerks Internations von Lebensqualität in Gastländern landet Deutschland regelmäßig auf den hinteren Rängen. Derzeit halten wir auf der Attraktivitätsskala Platz 43 von 52 aufgelisteten Ländern. Besonders unzufrieden waren die rund 12 000 Befragten mit der lückenhaften Internetabdeckung – und der unfreundlichen Bevölkerung. Rund ein Viertel fühlte sich während des Aufenthalts in Deutschland nicht willkommen.

Schaut man weg von hochqualifizierten und -bezahlten Fachkräften und hin zum Rand der Gesellschaft, zeichnet sich ein noch deutlicheres Bild. Derzeit leben bei uns 240 000 sogenannte „ausreisepflichtige Personen mit einer Duldung in Deutschland“. Ihre Abschiebung ist vorübergehend ausgesetzt, und sie dürfen nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen eine Arbeitsstelle antreten, mit unsicheren Aussichten. Wer in einer Erstaufnahmeeinrichtung lebt, hat grundsätzliches Arbeitsverbot – es sei denn, er oder sie ist aus der Ukraine geflüchtet.

Verbesserungsversuche gibt es. So soll das kürzlich vom Bundeskabinett beschlossene Chancen-Aufenthaltsrecht die Bleibeperspektive für Geduldete verbessern. Allerdings nur für solche, die



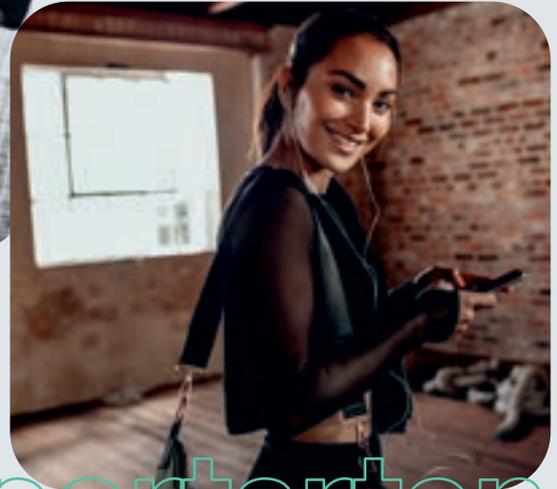
bereits fünf Jahre oder länger in Deutschland leben – und das ist nicht einmal die Hälfte. Auch ist eine Überarbeitung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes geplant (siehe Titelstrecke Seite 33). Und die FDP forderte erst kürzlich ein Punktesystem nach kanadischem Vorbild. Wer dort beispielsweise durch Sprachkenntnisse eine bestimmte Anzahl an Punkten erreicht, muss für die Einreise weniger bürokratische Hürden nehmen. Denn es sind gerade diese, welche hierzulande oft den Abschluss eines Arbeitsvertrags aus dem Ausland blockieren und Einwandernde verunsichern.

Und ohne sie wird es nun einmal nicht gehen, wie Herbert Brücker vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kürzlich in einem Interview mit der „Zeit“ betonte. Damit die Nettozuwanderung im nötigen Maß steige, müsse die hohe Abwanderungsrate von mehr als eine Million Menschen pro Jahr sinken. Deren Ursache sieht er in „Diskriminierung, Ablehnungskulturen und höheren Arbeitsmarktrisiken von Migrantinnen und Migranten.“ Und auch Azubis aus dem Ausland haben es hierzulande oft schwer (siehe Personalwirtschaft 7/8 2022, Seite 11). Expertinnen und Experten wie der zuvor zitierte Demograf Morland sind sich einig: Länder mit niedrigen Geburtenraten müssten sich der Einwanderung öffnen, wolle sie ihre Wirtschaftsleistung aufrecht erhalten.

Wenn wir den Eindruck vermitteln wollen, Menschen aus anderen Ländern willkommen zu heißen und ihnen gerne Zugang zum Arbeitsmarkt zu bieten, ist auf gesellschaftlicher Ebene ein Kulturwandel fällig. Doch wie kommen wir von einer Ablehnungskultur zur Willkommenskultur? Klar ist, dass diese dringend benötigte Transformation nur gesamtgesellschaftlich zu stemmen ist. Unternehmen und Personalverantwortliche können allerdings mit gutem Beispiel vorangehen. Beginnend beim Abbau von Sprachbarrieren und einer helfenden Hand im Umgang mit den komplizierten behördlichen Vorgaben. Oder mit interkulturellen Trainings der Mitarbeitenden, in denen zum Beispiel bewusste und unbewusste Vorurteile thematisiert werden. Denn von einem offenen Weltbild profitiert nicht nur jede und jeder Einzelne sondern auch der Unternehmenserfolg. ■



URBAN SPORTS CLUB



# Mehr als 50 Sportarten mit nur einer Firmenmitgliedschaft

Besuchen Sie uns vom **13-15. September 2022** bei der **ZP Europe (Köln)** in **Halle 4.2 , Stand D56** und erfahren Sie mehr über unser Firmenangebot mit tausenden Standorten deutschlandweit.

Erfahren Sie hier  
mehr über uns





# Der Regenerationskonflikt

Nach jahrelangem Stillstand könnte die Energiewende in Deutschland nun Realität werden. Doch wo der politische Wille endlich da ist, fehlt den Unternehmen das Personal, ihn umzusetzen.

► Die Zahlen des Umweltbundesamts vermitteln Aufbruchsstimmung: Im Mai und Juni 2022 wurde so viel aus Sonnenenergie gewonnener Strom ins öffentliche Netz eingespeist wie aus Erdgas- und Steinkohlekraftwerken zusammen. Auch ansonsten geht es der Branche gut – global gesehen. Im Oktober 2021 verzeichnete die International Renewable Energy Agency (IRENA) in ihrem jährlichen Bericht einen Zuwachs von einer halben Million Jobs im Vergleich zum Vorjahr, trotz Corona-Krise.

Umso paradoxer die Situation in Deutschland. Hier wurde der einst boomende Sonnenenergiesektor jahrelang am Wachstum gehindert. Ein gesetzlicher Förderungsdeckel für Solaranlagen, der von 2012 bis 2020 galt, zog einen Preisverfall und radikalen Stellenabbau nach sich. Dazu kam der Preiskampf mit chinesischen Herstellern und der grassierende Fachkräftemangel in technischen Berufen. Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) vermeldet für das erste Quartal 2022 mit 151 300 offenen Ingenieurs- und Informatikerstellen einen Rekordwert, das Institut der deutschen Wirtschaft prognostiziert einen weiter steigenden Bedarf (Grafik links). Dass die Unternehmen so intensiv Personal suchen, kann allerdings auch als gutes Zeichen gesehen werden: Die rasant steigenden Energiepreise und die Förderung der erneuerbaren Energien der Ampelregierung haben das Geschäft mit dem Sonnenlicht

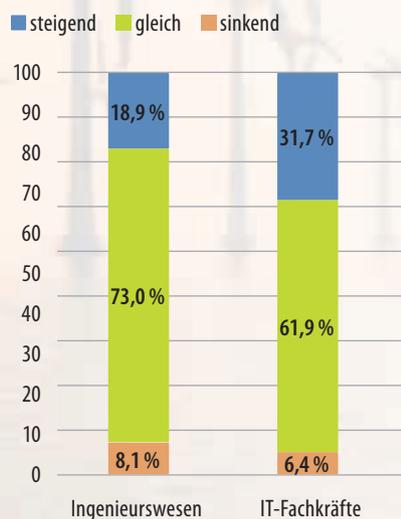
wiederbelebt. Im Windsektor steht diese Kehrtwende noch aus. Laut dem Bundesverband Windenergie (BWE) sinkt die Zahl der Beschäftigten konstant (siehe Grafik rechts).

Wie konnte es dazu kommen? Eine Ursache liege auch hier in politischen Vorgaben, sagt Frank Grüneisen, Pressereferent des BWE. Gesetze wie die 10-H-Regelung der Bayerischen Landesbauordnung hätten Genehmigungsverfahren für Onshore-Anlagen enorm verkompliziert. Dem entgegen steht nun die ambitionierte klimapolitische Agenda der Bundesregierung. „Um das Ziel von 115 GW installierter Windenergieleistung an Land bis 2030 zu erreichen, muss endlich Bewegung in den Zubau kommen“, meint Grüneisen. Die betroffenen Unternehmen wie Anlagenhersteller, Rotorlieferanten und Stromversorger werben seit 2021 mit einer eigens dafür konzipierten Kampagne um die dringend benötigten Fachkräfte.

Der BWE hofft, dass die Windenergie mit den neu gesteckten Klimazielen wieder ein attraktives Berufsfeld wird. Gerade in ländlichen Regionen könnten laut Grüneisen Wind- und auch Solaranlagen zukünftig für mehr Arbeitsplätze sorgen. Das kann Unternehmen allerdings nur gelingen, wenn sie sich im härter werdenden Talentwettbewerb gegen die Konkurrenz aus anderen Branchen und EU-Ländern durchsetzen. (ahw) ■

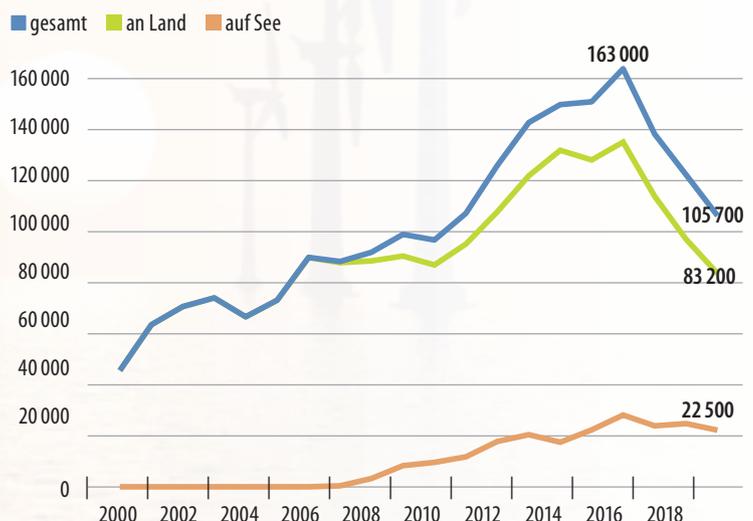
## Blick in die Zukunft

So schätzen befragte Unternehmen ihren Bedarf an Fachkräften zur Entwicklung klimafreundlicher Produkte/Technologien innerhalb der nächsten fünf Jahre ein.



## Politischer Bremsklotz

Beschäftigung in der Windenergie an Land und auf See in Deutschland von 2000 bis 2019.



Fast 60 000 Stellen gingen seit 2016 in der Windbranche verloren, ein Verlust von rund 35 Prozent.

# Haltet sie!

Viele Unternehmen schätzen die Erfahrung von „Silver Agern“ angeblich sehr. Dennoch investieren sie immer weiter ins Recruiting und übersehen das Potenzial erfahrener Mitarbeitender.

VON WINFRIED GERTZ



► Deutschland vergreist. Das zeichnete sich bereits in den 60er-Jahren ab. Schon mit dem „Pillenknicke“ war zu erwarten, dass die Alterspyramide irgendwann kopfsteht. Starben viele Menschen zu Beginn des 20. Jahrhunderts in ihren Vierzigern, nähert sich die Lebenserwartung – zumindest für Frauen – inzwischen der Neunziger-Marke. Waren 1950 doppelt so viele Menschen 20 Jahre und jünger als 60 und älter, könnte sich das Verhältnis laut Statistischem Bundesamt bald umkehren.

Und für Unternehmen entscheidend: Die Zahl der Erwerbspersonen (Erwerbstätige plus Erwerbslose) zwischen 20 und 66 Jahren dürfte in Zukunft moderat bis drastisch sinken. Die der 65- bis 74-Jährigen steigt laut Destatis hingegen bis 2030 an: von 1,2 Millionen im Jahr 2019 auf 1,5 Millionen, vielleicht sogar auf 2,4 Millionen. Denn die Erwerbspersonenentwicklung ist weit weniger vorgezeichnet als die demografische und variiert unter anderem je nach Migrationsgeschehen.

Infolge des Ukraine-Kriegs etwa sind Hunderttausende Menschen nach Deutschland geflüchtet, das Arbeitskräfteangebot dürfte dadurch zunehmen. Andererseits können Unternehmen ihren aktuellen und künftigen Personalbedarf wegen der aktuellen Energie- und Materialkrise kaum beziffern – ganz zu schweigen vom hohen Fachkräfteaufwand, den die Bewältigung der Erderwärmung erfordert.

Eine komplexe Entwicklung (siehe Seite 18 bis 25) mit einer wohl dennoch absehbaren Konsequenz: Fällt es Arbeitgebern immer schwerer, qualifizierten Nachwuchs zu finden, altern ihre Belegschaften im Eiltempo. Laut der Studie „Ältere am Arbeitsmarkt 1/2022“ des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (Kofa) ist die Zahl der Beschäftigten über 55 Jahre in Deutschland zwischen 2013 und 2020 um 50 Prozent gestiegen, auf durchschnittlich 23 Prozent. Zudem werden laut Kofa in den nächsten zehn Jahren rund zwei Millionen Menschen aus Berufen wie IT, Handwerk, Pflege und Erziehung ausscheiden, in denen ohnehin starker Fachkräftemangel herrscht.

Zeit zu handeln. Arbeitgeber sollten ihr Personalmanagement am Ende des Employee Lifecycles selbstkritisch prüfen. Folgt aus den beschriebenen Entwicklungen nicht zwingend, Mitarbeitende so lange es geht vom Renteneintritt abzuhalten und Ex-Beschäftigte im Ruhestand zurückzuholen? Kann das überhaupt funktionieren? Immerhin will mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen vor dem 63. Lebensjahr ausscheiden, ermittelten die Meinungsforscher von Civey in einer Umfrage unter 2500 Personen. Und laut Deutscher Rentenversicherung hatten 2021 fast 60 Prozent der Neurentnerinnen und -rentner noch nicht das reguläre Rentenalter erreicht.

Aber: Ältere Menschen sind ungleich fitter als früher, ihre Erwerbstätigkeit wächst seit Jahren. Hinzu kommt: Wer eine Früh- oder Teilrente bezieht, kann in der Pandemie – und vielleicht langfristig – satte 44 590 Euro statt wie zuvor 6300 Euro dazuverdienen. Auch wenn Vorstöße der Wirtschaftsverbände, das Renteneinstiegsalter auf 68 oder 70 zu verschieben, politisch nicht mehrheitsfähig scheinen, haben Unternehmen gute Chancen, den Arbeitskräftemangel mithilfe der Babyboomer (circa die Jahrgänge 1955 bis 1969) zu lindern.

Aber dafür müssen sie umdenken und sich etwa von Stellenanzeigen wie „Wir sind ein junges, dynamisches Team“ verabschieden. Und statt Ältere mittels Vorruhestand, Altersteilzeit oder Wertguthaben loswerden zu wollen, sollten Unternehmen Weiterbildungen oder auch einen Arbeitsplatzwechsel anbieten. Und sich klarmachen, was die Alternative wäre: die monatelange, teure Suche nach einem Nachfolger, der das Unternehmen nicht kennt und womöglich auch nicht besser qualifiziert ist.

Die betriebswirtschaftlichen Argumente gehen über den Arbeitskräftemangel hinaus. So wird sich der Verlust von Erfahrung und Branchen-Know-how der Älteren sukzessive auf Umsatz und Ertrag niederschlagen. Die Frage lautet also nicht, ob man ältere Mitarbeitende halten sollte. Sondern wie das gelingt. ■



## Worum geht es?

### Generationenmanagement ist eine Chance

Wo in Organisationen defizitorientierte Altersbilder vorherrschen, denkt man nicht darüber nach, wie ältere Beschäftigte länger zu binden seien. In der Tat investieren Unternehmen viel, um neue, vorwiegend junge Mitarbeitende zu rekrutieren. Umgekehrt versäumen es viele Betriebe, den Übergang in den Ruhestand zu gestalten – obwohl der Gesetzgeber mit der Flexi-rente im Jahr 2017 eigens ein Instrument dafür geschaffen hat.

Auf diese Schräglage weist Martin Klaffke hin, Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er fordert HR auf, zu ermitteln, „wann Beschäftigte mit welchen Kompetenzen ausscheiden und wie man sie länger halten kann“. Als Gamechanger sieht Klaffke das Generationenmanagement. Danach erschließt die Potenziale aller Altersgruppen am besten, wer gegenseitige Wertschätzung und bidirektionalen Wissenstransfer ermöglicht.

Denn während Jüngere tendenziell aufnahmefähiger sind und rasch zwischen Aufgaben manövrieren, setzen Ältere dieser fluiden ihre „kristalline“ Intelligenz entgegen. „Sie drückt sich in großem Erfahrungswissen und der Fähigkeit aus, sich intensiv mit einem Thema zu befassen.“ Indem Unternehmen die Zielgruppe missachten, riskieren sie nicht nur verschärften Fachkräftemangel sowie den Verlust von Netzwerken, Branchenerfahrung und betriebspezifischem Wissen. Auch kann laut Klaffke kein Team auf typische Eigenschaften Älterer verzichten: Verlässlichkeit, Gewissenhaftigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.



## Woran hakt es?

### Denkblockaden senken organisationale Effizienz

Welche Älteren können länger arbeiten? Viele ziehen die Grenze zwischen White und Blue Collar. Wer körperlich arbeite, sei mit spätestens 65 fertig mit dem Job. Tatsächlich ist der Gesundheitszustand von 18- bis 30-Jährigen homogener als der von 50- bis 65-Jährigen. Doch wie fit jemand ist, hängt für Klaffke auch von der Verhaltens- und Verhältnisprävention im Gesundheitsmanagement ab. „Man kann durchaus länger arbeiten, solange entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, etwa flexiblere Schichtarbeit oder Exoskelette (Assistenzsysteme etwa für Hebebewegungen, d. Red.) zur Belastungsminderung in der Produktion.“ Die verbreitete Annahme aber laute: Geht nicht. Diese mentale Blockade sollten Unternehmen überwinden.

Neben der körperlichen Konstitution hängt die Leistungsfähigkeit im Alter mit dem Führungsstil und dem Maß an Wertschätzung zusammen. Wo Jung gegen Alt ausgespielt und das

Älterwerden stigmatisiert wird, gilt es laut Klaffke, diesen Stereotypen den Boden zu entziehen. Und zwar in Generationenworkshops. Dort würden Teilnehmende ermuntert, über die eigene Generationenprägung nachzudenken. „Wenn man erst miteinander spricht und unbewusste Einstellungen zu erkennen beginnt, lässt sich die Effektivität der Zusammenarbeit nachhaltig steigern.“



## Was sollte HR tun?

### Jung und Alt zusammenführen

Generationenmanagement ist keine neue HR-Disziplin. Von der Personalplanung bis zum Exit-Management stehen die Instrumente längst parat. HR sollte gemeinsam mit älteren Beschäftigten ausloten, wie sich diese über den Renteneintritt hinaus einbringen können. Wichtig ist für Klaffke der Blick auf den Einzelnen: Was brauchst Du wirklich?

Eine weitere Aufgabe für HR ist die Weiterbildung von Führungskräften. Konflikte zwischen Generationen hätten ja weniger mit der Frage von alt oder jung zu tun, so der Experte. Eher resultierten sie aus disparaten Vorstellungen über Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit. „Alle Generationen in der Hoffnung in ein Team zu stecken, sie würden per se produktiv zusammenarbeiten, ist utopisch.“ Förderlich sei vielmehr ein wertschätzendes Teamklima, das Kompetenzen statt Altersunterschiede in den Fokus rücke. „Dies zu gestalten ist eindeutig Aufgabe von Führungskräften.“

Um die Chefetage zu überzeugen, warum sich Generationenmanagement lohnt, kann sich HR auf den konkreten Business Case beziehen: „Wer schlüssig darlegt, welche Kosten für die Suche von Fachkräften anfallen, wird gewiss Verständnis wecken.“ Zudem sollten Personalverantwortliche die Topmanager ermuntern, an Generationenworkshops teilzunehmen. Zumal ihnen das auch helfe, ihre eigenen Töchter und Söhne besser zu verstehen. ■



Martin Klaffke, Professor für Betriebswirtschaft, HTW Berlin

# „Das konnte ich nicht ablehnen“

Carolin Schwarz ist die neue CHRO bei Peek & Cloppenburg Düsseldorf. Ein großer Schritt für die zuvor erste Director Integrity Management bei Daimler. Geprägt hatte sie die Zeit als Assistentin des ehemaligen CEO des Autobauers.



## Carolin Schwarz

Mitglied der Unternehmensleitung, verantwortlich für HR & Corporate Communications, Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf und Wien

Geburtsdatum und -ort: 22. Juli 1975, Stuttgart

Familienstand: verheiratet



Foto: Mike Henning

## Ausbildung und Studium

2007–2010 Institut für systemische Beratung, Wiesloch  
Zertifikat, Change Management

1997–2001 Fachhochschule Reutlingen, Southeastern Louisiana University, USA  
Dipl. Betriebswirt International Business und MBA

## Beruflicher Werdegang

- Seit April 2022 **Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf und Wien**  
Managing Director HR & Corporate Communication
- 2020–heute **ESB Business School, Reutlingen**  
Dozentin für CSR - Ethics in practice
- 2019–heute **Carolin Schwarz Integrity & Transformation Consulting**  
Beraterin für Organisationsentwicklung und Integritätsmanagement
- 2019–2021 **Daimler AG, Stuttgart**  
Sabbatical
- 2013–2019 **Daimler AG, Stuttgart**  
Director Integrity Management
- 2011–2013 **Daimler AG, Stuttgart**  
Senior Manager Integritätsprogramm
- 2009–2011 **Daimler AG, Stuttgart**  
Executive Assistant to the CEO
- 2006–2008 **T-Mobile International Limited, Hatfield, Großbritannien**  
Change Management Consultant
- 2003–2005 **Daimler Chrysler AG, Stuttgart und international**  
Manager Strategic Planning Mercedes Car Group
- 2002–2002 **Daimler Chrysler AG, Stuttgart und international**  
International Management Trainee

**Sie waren über 16 Jahre lang beim Autohersteller Daimler. Wie hat Ihre Karriere dort begonnen?**

Ich wollte eine beratende Tätigkeit ausüben. Ein Beratungshaus kam für mich aber nicht infrage. Daimler bot eine gute Alternative an: ein Führungskräfte-Nachwuchsprogramm mit Fokus auf Projektarbeit. Das war der Einstieg; danach war ich dort Managerin in der strategischen Planung.

**Ihre Zeit bei Daimler ist durch eine Station bei T-Mobile unterbrochen. Wie kam es dazu?**

Das hat sich aus privaten Umständen ergeben – mein Mann bekam dort eine Stelle angeboten. Zugleich hatte ich als junge Berufstätige auch Lust auf eine Veränderung im Job. Bei T-Mobile habe ich eine interne Change-Management-Rolle übernommen. Zu Daimler bin ich dann zurückgegangen, weil sich die Gelegenheit bot, als Assistentin des damaligen CEO Dieter Zetsche zu arbeiten – das Angebot konnte ich nicht ablehnen.

**Was hat Sie daran gereizt?**

Veränderung und Organisationsentwicklung – Themen, die mich sehr interessieren – finden genau dort statt, auf der obersten Unternehmensebene. Trotz der vergleichsweise kurzen Zeit von zweieinhalb Jahren war das mit die prägendste und intensivste Phase für meine persönliche und berufliche Entwicklung.

**Wie war es, an der Spitze des Konzerns zu arbeiten?**

Ich habe dabei viel gelernt – zum Beispiel, wie sehr der Vorstand mit seiner Planung vorausdenkt. Die Strategien, in die die Belegschaft eingebunden wird, existieren meistens bereits seit längerem auf den obersten Ebenen. Zum Zeitpunkt der Strategie-Verkündung beschäftigen sich die Chefs und Chefinnen oft schon wieder mit neuen Themen. Das ist eine Herausforderung für Veränderungsarbeit auf allen Ebenen.

**Auf Ihrem LinkedIn-Profil kommt man an dem Begriff „Integrität“ nicht vorbei. Wie wurde er für Sie so zentral?**

Die Daimler-Spitze hatte sich im Jahr 2011 umstrukturiert. Ein Neuzugang und auch die erste Frau im Vorstand war die ehemalige Richterin des Bundesverfassungsgerichts, Christine Hohmann-Dennhardt. Sie baute den Vorstandsbereich Integrität und Recht auf. Das Thema hat mich von Anfang an fasziniert, auch weil es eng verknüpft ist mit der Organisationsentwicklung. Die neu geschaffene Position des Director Integrity Management, die ich dann einnahm, war darauf ausgerichtet, Integrität und Werte in der Unternehmenskultur zu verankern. Integrität bedeutet für mich, sich seiner Haltung bewusst zu sein, um damit an Aufgaben heranzugehen und sie nicht aus den Augen zu verlieren.

**Sie sind im April dieses Jahres bei Peek & Cloppenburg Düsseldorf und Wien als CHRO eingestiegen. Kam das durch Firmenchef Edgar Hert, der zuvor zeitgleich mit Ihnen bei Daimler gearbeitet hatte?**

Nicht direkt, denn ich kannte ihn damals noch nicht. Aber ein ehemaliger Kollege von Edgar Hert hat mich angerufen. Die Transformationsaufgabe bei Peek & Cloppenburg ist sehr spannend, da sich das Unternehmen bis 2026 zu Europas führendem Multibrand-Omnichannel-Modeunternehmen entwickeln möchte. Das bringt auch Herausforderungen für HR mit sich. Dass sie mich für diese Aufgabe gewinnen wollten, obwohl ich nicht schon zehn verschiedene HR-Funktionen innehatte, hat mir gefallen. Sie haben die Position im Sinne der Change-Strategie besetzt.

**Welche Gedanken haben Sie sich bei der Entscheidung, HR-Chefin zu werden, gemacht?**

Ich habe mich gefragt, was diese Position braucht und was ich mitbringe. Durch meine beruflichen Stationen hatte ich zwar einen tiefen Einblick und intensive Zusammenarbeit mit HR, aber ich kenne nicht die Details jedes Fachbereichs. Ich denke, es ist entscheidend, wie ich die Themen angehe. Ich kann eine HR-Abteilung zukunftsorientiert aufstellen und die wichtigen People- & Culture-Themen verankern.

**Welche Ziele haben Sie in Ihrer neuen Rolle?**

Peek & Cloppenburg befindet sich in einer ambitionierten digitalen Transformation – und das über alle Unternehmensbereiche hinweg. In dem Zuge sind eine transparente unternehmensweite Kommunikation, der Aufbau einer agilen Organisationsentwicklung, Personalbindung und Ressourcenaufbau wichtige Säulen – Bereiche, die nun in meiner Verantwortung liegen. Darunter fällt auch, eine Arbeits- und die Leadership-Kultur weiterzuentwickeln, die gerade in dem aktuellen Veränderungsprozess Vertrauen, Verantwortung und Gemeinschaft mit allen Mitarbeitenden pflegt.

**Was haben beide Unternehmen, Daimler und Peek & Cloppenburg, aus Ihrer Sicht gemeinsam?**

Sie sind qualitätsorientiert, haben eine hohe Mitarbeiterloyalität und eine lange Historie mit spürbaren Wurzeln.

**Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?**

Menschenfokussiert, mutig, wertorientiert.



## Mobil in die Zukunft

Rund 200 offene Stellen umfasst der Karrierebereich auf der Website der Paracelsus-Kliniken mit Sitz in Osnabrück im Durchschnitt. Eine neugestaltete Karriereseite hilft jetzt bei der Besetzung.

► Jobsuchende halten mehrheitlich im Internet nach einer neuen Stelle Ausschau und bewerben sich immer öfter über das Smartphone. So zeigen Daten des Recruiting-Tech-Anbieters talentsconnect, dass rund die Hälfte der insgesamt mehr als 2,2 Millionen Nutzerinnen und Nutzer die Karriereseiten der Kunden des Anbieters über mobile Endgeräte besucht. In manchen Branchen sind es sogar bis zu 80 Prozent der Kandidatinnen und Kandidaten, die einen neuen Job übers Smartphone suchen. Karrierebereiche müssen deshalb so zugeschnitten sein, dass sich das jeweilige Unternehmen von Wettbewerbern abhebt und die Aufmerksamkeit der passenden Talente auf sich zieht. Der zunehmende Arbeits- und Fachkräftemangel, der vielerorts schon jetzt Wachstums- und Erfolgshemmer ist, verdeutlicht diese Dringlichkeit. Die Paracelsus-Kliniken mit Sitz in Osnabrück haben das erkannt und entwickelten gemeinsam mit talentsconnect einen neuen und auf die Bedürfnisse ihrer Bewerberinnen und Bewerber zugeschnittenen Karrierebereich auf

ihrer Website. Das Besondere: Der Bereich ist zugleich eine zentrale Job-Marketing-Plattform. Das bedeutet, dass alle Standorte auf einer einzigen Karriereseite abgebildet sind und sich die Jobs nicht nur im Sinne einer klassischen Stellenanzeige beschreiben, sondern auch vermarkten lassen, ähnlich wie ein Produkt beim Online-Shopping. Etwa durch weiterführende audiovisuelle Inhalte wie Bilder aus dem Arbeitsalltag, Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden, Arbeitnehmerbewertungen oder Videos vom Standort.

### Interdisziplinäres Team

Entstanden ist das Projekt aus der internen Zielsetzung der Klinikgruppe, auf allen Ebenen digitaler zu werden – auch im Recruiting. In der Konzeptionsphase fand sich dazu ein interdisziplinäres Team aus HR, Marketing und IT sowie dem externen Partner talentsconnect als Software- und Recruiting-Experte in einem zweistündigen Workshop zusammen. Hier haben die Stakeholder die Bedürfnisse der Paracelsus-Kliniken ergründet und anschließend passende Lösungen konzipiert. Die Ergebnisse des Workshops im Überblick:

Jobinteressierte sollten auf einer neuen Plattform alle Informationen erhalten, die sie benötigen, um ein umfassendes Bild vom potenziellen neuen Arbeitgeber zu erhalten. So wurde mit der neuen Karriereplattform nicht nur eine Oberfläche geschaffen, die optisch zur Arbeitgebermarke passt – auch die bestehenden Inhalte wie Stellenbeschreibungs-Texte wurden geprüft und für die jeweilige Zielgruppe hinsichtlich der Tonalität optimiert.

### CASE STUDY

### Paracelsus-Kliniken Deutschland

Foto: Paracelsus-Kliniken Deutschland



Die Paracelsus-Kliniken zählen mit 36 Einrichtungen an insgesamt 18 Standorten zu den großen privaten Klinikträgern in Deutschland. Bundesweit betreuen rund **4600 Mitarbeitende** jährlich knapp 73 000 stationäre Patientinnen und Patienten. Die Konzernzentrale hat ihren Sitz in Osnabrück, wo auch die Verwaltung untergebracht ist. Die Paracelsus-Kliniken gehören zur familiengeführten Beteiligungsgesellschaft Porterhouse.

Stellenausschreibungen sollten transparent und authentisch sein, um Jobsuchenden Antworten auf die Fragen zu liefern, die die meisten interessieren und ein Bild der Stelle zeichnen: Mit wem arbeite ich zusammen? Wie sehen meine Aufstiegschancen aus? Wie viel Gehalt kann ich erwarten?

Die Seite sollte auf das breite Spektrum der Jobs zugeschnitten sein, die gesucht werden: von Medizinerinnen und Medizinerinnen und Pflegekräften über die Verwaltung und Technik bis hin zur Küche. Es war eine Herausforderung, die Berufsgruppen gleichzeitig übersichtlich darzustellen und spezifische Informationen zu den einzelnen Arbeitsbereichen zu liefern.

Gerade weil Paracelsus diese diversen Zielgruppen anspricht, sollte bei der Gestaltung der jeweiligen Unterseiten zielgruppenspezifisch vorgegangen werden. Eine Person aus dem Facility Management interessiert sich für ganz andere Dinge als die, die aus der Verwaltung kommt.

## Anpassungen während des Betriebs

Nach knapp vier Monaten ging die neue Karriereplattform live. Die Verwaltung und Weiterentwicklung der Seite übernimmt seitdem das Employer-Branding- und Marketing-Team von Paracelsus. Besonders an der Plattform ist, dass sie sich auf das Nutzerverhalten anpassen lässt: Paracelsus hat den Karrierebereich zwar in verschiedene berufsspezifische Bereiche aufgeteilt wie den ärztlichen Dienst, die Pflege und die Ausbildung – bei der Analyse der Daten und insbesondere der Klickpfade aus dem laufenden Betrieb stellte sich heraus, dass Seitenbesucherinnen und -besucher regional nach Jobs suchen und ihr erster Klick die Übersicht standortbezogen filtert. Deshalb wurde die Karriereseite strukturell optimiert und neben der Berufsgruppenübersicht auch die Standortsuche prominenter platziert. Das Gleiche gilt für die einzelnen Stellenausschreibungen: Wenn sich eine bestimmte Zielgruppe beispielsweise auffallend oft für einen bestimmten Fachbereich interessiert, kann die Klinikgruppe die richtigen Infoseiten gezielt verlinken – und diese Klickpfade anpassen und optimieren, was wiederum die Verweildauer erhöht und die Abbruchquote bei der Bewerbung verringert.

Möglich wird das mittels eines Dashboards, das alle Daten wie Seitenaufrufe – von Visits bis Klickzahlen und Verweildauer je Stelle – anzeigt. So lassen sich Nutzungsmuster erkennen und die Stellenangebote entsprechend optimieren. Zum Beispiel konnte anhand der Daten erkannt werden, dass rund 26 Prozent der Bewerbungen über das Smartphone getätigt werden. Entsprechend wird nun darauf geachtet, die Karriere-Webseite für mobile Endgeräte zu optimieren, um eine Bewerbung möglichst niedrigschwellig zu ermöglichen. Dazu gehören auch

## STOLPERSTEINE

### Wo hat es im Projekt gehakt?

- Die **Ansprache** diverser Zielgruppen macht ein zielgruppenspezifisches Vorgehen nötig. Es gibt keine Standardlösung, die für alle Unterseiten genutzt werden kann.
- Da die Karriereseite an unterschiedliche Programme angebunden ist, mussten **Schnittstellen** so eingerichtet werden, dass die Prozesse reibungslos funktionieren und getrackt werden können. So lassen sich auch Übertragungsfehler vermeiden.

## UNTERM STRICH

### Was hat das Projekt gebracht?

- **Bewerbungen** können einfacher (per mobilem Endgerät) eingereicht und schneller bearbeitet werden.
- Die Optimierungen der vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass sich **sechs Prozent aller Userinnen und User** auf der Karriereseite bewerben. Damit liegt die Paracelsus Gruppe über dem Marktdurchschnitt von zwei Prozent. So gehen etwa 180 –190 Bewerbungen pro Monat ein.
- Das Unternehmen kann nun analysieren, welche Inhalte gut ankommen und diese anpassen. Klickpfade werden sichtbar und zeigen, was **für die Zielgruppen** relevant ist.
- Dass Mitarbeitende etwas zur Karriereseite beitragen können, wirkt positiv nach innen und bindet sie an das Unternehmen. Sie sind auf ihre Inhalte **stolz und fühlen sich wertgeschätzt**, sagen die Mitarbeitenden.

die Bewerbungsformulare, die für mobile Endgeräte optimiert wurden. Ebenso können aus der Verweildauer Schlüsse gezogen werden: Klicken viele Personen auf eine Stellenausschreibung, verlassen diese aber schnell wieder, kann das beispielsweise bedeuten, dass die Texte zu lang sind. Auch ließ sich anhand der Daten ablesen, dass Talente bei Bewegtbildinhalten länger verweilen – aufgrund dieser Erkenntnis wurden Videos auf den Seiten nach oben gerückt, die Absprungrate hat sich dadurch verringert. So konnten die Paracelsus-Kliniken die durchschnittliche Verweildauer um rund 25 Prozent steigern.

## Authentische Einblicke

Die Klinik-Gruppe bindet auf der neuen Seite Erfahrungsberichte, Fotos und Videos von Mitarbeitenden in die Ausschreibungen ein, die zeigen, welche Aufgaben bei der jeweiligen Stelle anfallen. Das zählt auch auf das Ziel ein, möglichst viele Bewerbungen von passenden Kandidatinnen und Kandidaten zu bekommen. Denn die Bewerbenden bekommen einen ersten Eindruck von der Unternehmenskultur und den Aufgaben. Das erhöht die Chance, Arbeitskräfte zu finden, die zum Unternehmen passen und dem Betrieb langfristig erhalten bleiben. Die Beteiligung der eigenen Mitarbeitenden sorgt nicht nur dafür, dass die Karriereseite authentisch ist, sondern zeigt intern, dass Mitarbeitende und ihre Meinung wertgeschätzt werden. Das zeigt sich in einer als gestiegen wahrgenommenen Mitarbeitendenzufriedenheit und einer längeren Unternehmensbindung.

AUTORIN



Birten von Schmeling, Pressesprecherin und Leiterin der internen Kommunikation, Paracelsus-Kliniken Deutschland GmbH, dirten.vonschmeling@pkd.de

# Die Kraft aus der Mitte

Das mittlere Management erfüllt eine wichtige Filterfunktion und trägt deutlich zum Erfolg des Unternehmens bei. HR sollte Führungskräfte auf die schwierige Sandwich-Position vorbereiten – und in dieser Rolle wertschätzen.

VON CHRISTIAN THIELE

► Change-Bremsen. Lehmschicht. Oder auch: Lähmschicht. Zu abgehoben von der Basis, um zu wissen, was die Belegschaft wirklich denkt – und zu weit unterhalb der Unternehmensspitze, um echten Weit- und Überblick zu haben. Der Ort, an dem die genialen Ansätze von oben versickern, und auch die Ebene, die gute Initiativen der Basis abwürgt: Das mittlere Management ist meistens schuld. Sündenbock für die von oben und von unten.

Ich glaube, dass die Abteilungschefin, der Bereichsleiter, die Werkschefin und all die anderen Führungskräfte zwischen den Top-Strateginnen und -Strategen an der Spitze und den operativ (Aus-)Führenden viel mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung verdienen.

All die Strategiepapiere, die sich die C-Suite ausdenkt, muss wer nach unten verkaufen und umsetzen? Die Sandwich-Leaders. Und wer muss andererseits den Frust der Basis über die Realitätsferne vieler dieser Visionen auffangen und die unangenehmen Wahrheiten über die Umsetzbarkeit der Pläne nach oben kommunizieren? Sie ahnen es. „Mittleres Management“ – das klingt schon nach Durchschnitt, nicht gut genug für ganz oben.

Natürlich können CEOs per Video-Blog, LinkedIn-Feed et cetera viel einfacher an die Basis senden als früher. Auch hat Covid in manchen Unternehmen den Impuls des Durchregierens von oben nach unten, vorbei am Mittelbau, gestärkt. Und es gibt Organisationen, die sich tatsächlich schlanker aufstellen könnten und sollten.

Doch Studien zeigen, wie wichtig die Rolle der zweiten und dritten Führungsebene ist und bleibt: Die Qualität der Produktmanager in Gaming-Unternehmen entscheidet über 22 Prozent der Umsatz-Varianz, hat Ethan Mollick, Forscher an der renommierten Wharton-Business-School herausgefunden. Laut einer anderen Studie der Copenhagen Business School entwickeln Start-ups mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit neue Produkte und Dienstleistungen, wenn sie eine mittlere Führungsebene einziehen.

Ich bin überzeugt, dass remoteres Arbeiten gute Kommunikatoren im Mittelmanagement noch wichtiger machen wird, auch für

die Verbindungen zu Lieferanten, Kundschaft und anderen Stakeholdern. Die Gleichzeitigkeit und Unabsehbarkeit von Krisen – wie Corona, unterbrochene Lieferketten und Klimakapriolen – lassen Ausmaß und Tempo von Veränderungen anwachsen und erhöhen die Verantwortung von Führung, auch und gerade von Sandwich-Führenden. Auch für die Einführung von Robotern, Maschinenlernen et cetera dürfte bei knapperer Personaldecke gutes Mittelmanagement noch bedeutsamer werden.

Wie macht man es gut als Mittelmanagerin oder -manager? Nach unten treten und nach oben den Bückling machen bringt einem höchstens die nächste Beförderung ein. Populistisch über „die da oben“ mosern? Auch keine gute Idee – vielleicht ist man ja in ein paar Jahren selbst im Top-Management.

Mitarbeitenden getroffene Entscheidungen erklären und den Entscheiderinnen und Entscheidern die Gedanken der Belegschaft: Das ist eine der Kernaufgaben guter Arbeit im Mittelbau. Die informellen Kanäle pflegen, das Feedback von Kundschaft oder aus der Produktion nach oben tragen, und gleichzeitig die Belegschaft mit Augenmaß führen, Filter für Ideen und Meinungen sein und emotionale Beschwerden sachlich weiterreichen: Das macht den Mittelbau zu einer Brücke zwischen Spitze und Basis eines Unternehmens, wie die Financial Times schreibt. Das braucht Kommunikationsfähigkeit, konstruktive Selbstführung, einen guten Umgang mit Stress, Ungewissheit und Ambiguität. Unternehmen sollten ihre Sandwich-Leaders auf diese Aufgaben vorbereiten, sie darin mit Schulungen unterstützen, angemessen bezahlen – und wertschätzen. Dann bekommen sie das Mittelmanagement, das sie für die Zukunft brauchen. Und aus dem künftige Top-Leader hervorgehen. ■



**CHRISTIAN THIELE** ist Autor und Coach für positives Führungsverhalten. Seine Kolumne „Konstruktiv positiv“ erscheint regelmäßig auf [personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de) und jetzt auch im Magazin.

Um möglichst viele aktive und passive Jobsuchende zu erreichen, sorgt unser Traffic Optimizer mit Künstlicher Intelligenz (KI) für eine zielgerichtete Steuerung des eingesetzten Budgets. Das heißt: Plattformen, die mehr Bewerbungen generieren, erhalten automatisch ein höheres Budget.



Halle 4.1  
Stand  
**K12**  
ZUKUNFT  
PERSONAL



**Jobbörse**  
5 Bewerber



**Aggregator**  
4 Bewerber



**Fachportal**  
3 Bewerber



**Social Media**  
2 Bewerber



**Display**  
5 Bewerber

# Wir liefern Bewerbungen!

# **Job ninja**

Das Original in Sachen KI-gestütztes  
Performance-Marketing für Stellenanzeigen.

[www.jobninja.com](http://www.jobninja.com)

**Der Titel im Überblick:**

Seite 19 **Zeitenwende:** Die Personalknappheit verlangt HR alles ab

Seite 26 **Tipps aus der Praxis:** Wie Personaler der Lage begegnen

Seite 28 **Konzentrierte Suche:** Branchenspezifische Jobplattformen im Überblick

Seite 30 **Qualitätskompromisse:** Jo Diercks und Gero Hesse im Recruiting-Dialog

Seite 33 **Debatten, Pläne, Taten:** Der Arbeitskräftemangel im Fokus der Politik



# Personalplanung in Zickzack-Zeiten

Der Fachkräftemangel war mal ein schleichender Prozess. Unter dem Einfluss von Pandemie und Ukraine-Krieg wurde schlagartig klar, wie er sich auf Wirtschaft und Gesellschaft auswirken kann. Und nun? HR muss in extrem unsicherem Umfeld zügig weitreichende Entscheidungen treffen.

VON NIC RICHTER

► Berufs- und Privatleben, es ist bekannt, lassen sich nicht immer trennen. Bisweilen rutschen sie einfach ineinander, unvermittelt. Dr. Annina Hering, Economist im Hiring Lab des Jobportals Indeed, kann davon viele Geschichten erzählen, auch selbst erlebte. Neulich hatte die Analystin den Chef eines Heizung- und Sanitärbetriebs im Haus, es ging um den Einbau eines neuen Wärmekessels. „Er wusste nicht, wo ich arbeite“, sagt sie. „Aber er erzählte mir, dass sein größtes Problem in den vergangenen Jahren der Fachkräftemangel gewesen sei. Und dass er jetzt ein noch größeres habe, nämlich den Materialmangel.“

## ❶ Was ist geschehen?

Annina Hering schiebt die Anekdote im Gespräch über das erste dieser zwei Phänomene ein: Der Fachkräftemangel ist eine lange bekannte Herausforderung für alle, die mit

Personal zu tun haben. Er ist aber auch ein Thema der Stunde, und zwar nicht nur für HR-Experten. Sondern für die Wirtschaft im Ganzen, für die Politik ohnehin, und mittelbar auch für die Gesellschaft. Die Dynamiken des Frühjahrs und Sommers 2022 haben ihn in den Rang einer unternehmensstrategischen, politischen und medialen Priorität befördert. Und das liegt unter anderem an Phänomen zwei.

Die Materialknappheit ist ein Beispiel dafür, wie andere, akute Engpässe und Krisen – Energie, Rohstoffe, Lieferketten, Teuerung, Klimawandel – die Mangelzustände auf dem Personalmarkt verschärfen. Annina Hering spricht von drei „Trends“, einem langfristigen und zwei kurzfristigen. „Der langfristige ist der demografische Wandel, den haben wir kommen sehen. Die kurzfristigen sind zum einen der postpandemische Arbeitskräftemangel: Viele Menschen aus den direkt von den Einschränkungen betroffenen



„Wir sehen eine Verletzlichkeit der deutschen Wirtschaft, die sich schon seit Langem aufbaut.“

Dr. Fritzi Köhler-Geib, Chefökonomin, KfW

Branchen mussten sich umorientieren und haben den Job gewechselt. Zum anderen ist das die Ukraine-Krise mit ihren wirtschaftlichen Folgen.“

Folgen, denen wir nun tagtäglich entgegensehen: die Energiekrise, die Lieferengpässe oder eben der Materialmangel. Was nützt dem Heizungsmonteur, was nützen den Handwerksbetrieben, Baufirmen und Industrieunternehmen die ellenlangen Auftragslisten, wenn sie nichts und niemanden haben, um sie abzuarbeiten? Kein Material heißt früher oder später Einnahmerückgang. Heißt weniger Mittel für die Personalsuche, die schon mit bisherigem Einsatz schwer war. „Ich kann als Heizungsbauer natürlich versuchen, jetzt gegen den Trend fünf Leute einzustellen. Aber den Puffer dafür haben kleine und mittlere Unternehmen oft nicht“, sagt Annina Hering. Wenn ihr Monteur gefragt hätte, sie hätte ihm wohl empfohlen, wenigstens zwei der fünf Stellen zu besetzen – sofern er denn fähige Leute für die offenen Jobs fände. So wäre er besser als die Konkurrenz auf den Moment vorbereitet, da wieder Material lieferbar ist. „Aber die Schwierigkeit ist: Niemand weiß, wann dieser Moment kommt.“ Vielleicht bleibt wirklich nur warten. Und hoffen: dass das vorhandene Material bis dahin reicht.

### Der Druck ist jetzt spürbar (größer)

Warten, das mussten zuletzt viele Menschen und Unternehmen in Deutschland. An Flughäfen wie in Restaurants und Freibädern; auf die Installation einer Mini-Solaranlage, die Reparatur im Bad, das neue Auto; auf Chips

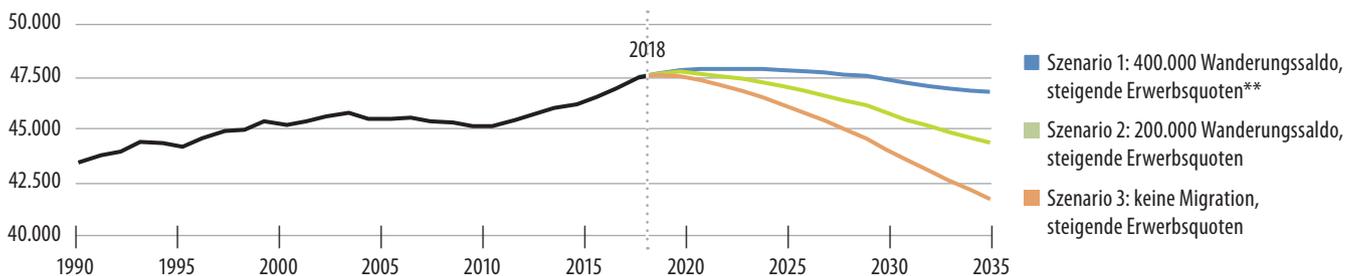
und Halbleiter wie auf Holz, Stahl oder Kunststoffgranulate. Warten auf den Moment, an dem es weitergehen würde. Dieses Warten hat das gesellschaftliche Bewusstsein erweitert: Es stimmt. Wir haben ein Fachkräfteproblem. Und es kann potenziell alle treffen.

Lange assoziierten wir Personalnot mit dem Gesundheits- und dem Erziehungswesen, mit IT- und oft mit Handwerksberufen; es ging um den Mangel an Fach- und Führungskräften. Nun geht es um die Gastronomie und Hotellerie, den Luft- und Landverkehr, den Groß- und Einzelhandel, den Hoch- und Tief- wie den Maschinenbau, um Ingenieurbüros und Eventagenturen. Um den lokalen Heizungsbetrieb und den Weltkonzern. Um alle Hierarchieebenen in Unternehmen und um alle Tätigkeitsniveaus: Aktuell richtet sich rund die Hälfte der bei den Jobcentern gemeldeten Stellen an Fachkräfte mit Berufsausbildung; nach Erkenntnissen des Instituts für Arbeit und Beschäftigung (IAB) hat zuletzt aber vor allem der Bedarf an Spezialisten (komplexe Tätigkeiten) und Experten (hochkomplex), aber auch sogenannten Helfern (einfach) zugenommen.

Fritzi Köhler-Geib, Chefökonomin der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) beschrieb die Lage kürzlich als „eine Verletzlichkeit der deutschen Wirtschaft, die sich schon seit Langem aufbaut“. Aus einer allmählichen Entwicklung ist unter dem Einfluss der Disruptionen eine sprunghafte und äußerst komplexe geworden. Der Fachkräftemangel ist keine vermeintlich ferne, für die meisten Unternehmen beherrschbar wirkende Bedrohung mehr. Er ist zu nah, zu groß, zu massig, um sich noch einfach verdrängen zu lassen; hat sich in den Alltag der Bürgerinnen und Konsumenten gezwängt und auf die Agenden von Vorständen und Geschäftsführungen geschoben. Zumal das Arbeitskräfteangebot schneller abnimmt als bisher. Die ersten Babyboomer sind in Rente, in den nächsten etwa 15 Jahren werden „jeden Monat einige Menschen mehr aus dem Berufsleben ausscheiden als nachkommen“, wie es Indeed-Analystin Annina Hering ausdrückt.

## Eine hohe Migration ist entscheidend

Szenarien zur Entwicklung des Erwerbbspersonenpotenzials\* ab 2018 bis 2035 (Erwerbbspersonen in 1000)



\* Erwerbbspersonen zwischen 15 und 74 Jahre \*\* Definition Erwerbsquote siehe Glossar Seite 23

Abbildung 1

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2020

## Der Mangel wird zum Mainstream

Prozentanteil der Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit durch den Fachkräftemangel behindert sehen

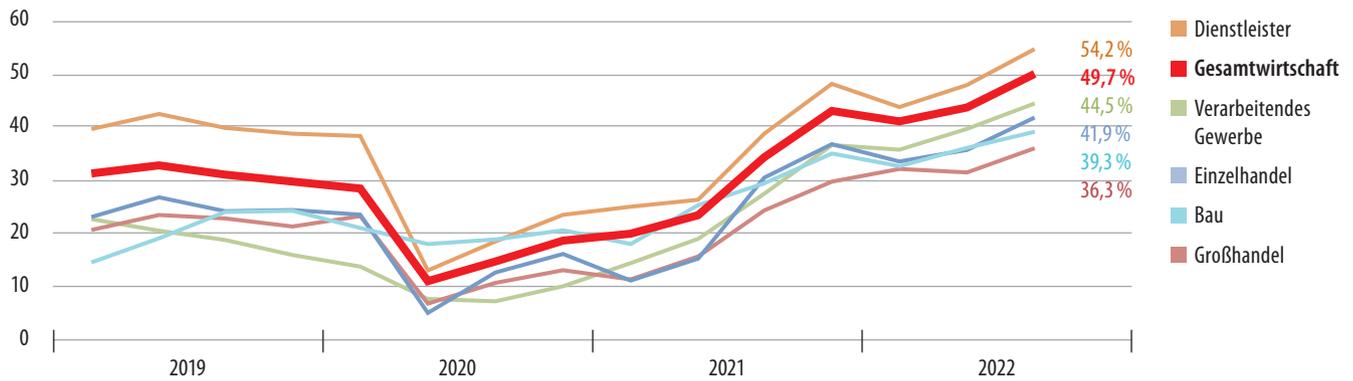


Abbildung 2

### Prioritätensetzung schwer gemacht

Der demografische Wandel, die Pandemie, die Kriegsfolgen ergeben Dynamik, Sprunghaftigkeit, Komplexität. Unter dem Strich: eine operative Herausforderung neuen Ausmaßes. Ja, Personal wird wertvoller, weil knapper. Geld aber auch. Und nun? Planung im Engpass ist schwierig. Planung in der Zwickmühle kann schmerzhaft sein.

Ein zweiter Blick auf die Effekte der Disruptionen, Pandemie diesmal: In deren Hochphase beendeten Arbeitgeber keineswegs besonders viele (sozialversicherungspflichtige) Beschäftigungsverhältnisse, wie bisweilen spekuliert wurde, auch und gerade nicht in den stark eingeschränkten Branchen wie Gastgewerbe, Flugverkehr oder Veranstaltungssektor. Das haben Prof. Dr. Enzo Weber, Leiter des Forschungsbereichs Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen am IAB, und sein Kollege Christof Röttgen auf Basis von BA-Daten nachgezeichnet. Der „Big Quit“ fand in Deutschland nicht statt. Aber es gab, so berichten die Forscher, eine „lange Einstellungsflaute“ in diesen Branchen.

Die Folgen sind bekannt: Die Leute fanden andere Jobs, etwa in Supermärkten, Testzentren, Callcentern. Und sie wollten nicht zurück, denn dort gab es Arbeitsverträge und ein richtiges Gehalt statt Mindestlohn (wie in rund jedem zweiten gastronomischen Betrieb), geregelte Arbeitszeiten statt Schichtbetrieb (wie häufig im Luftverkehr), Sicherheit statt Stress. Laut einer Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) verloren allein Gastronomie und Hotellerie seit Beginn der Pandemie knapp 216 000 Fachkräfte. Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) sieht diese Ereignisse als Indiz für HR-strategischen Nachholbedarf in vielen Betrieben. „Ich halte seit 20 Jahren Vorträge zum Fachkräftemangel und erkläre den Unternehmen, dass sie auch in schlechten Zeiten den langfristigen Arbeitskräftebedarf im Blick behalten sollten, weil Personal nicht einfach wieder-

beschaffbar ist“, sagt die Professorin für Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Was in der Pandemie geschah, sei in Teilen vorhersehbar gewesen. Unternehmen in den von Corona besonders betroffenen Branchen hätten sich dreifach verkalkuliert: „Sie haben nicht damit gerechnet, dass die Nachfrage der Kunden nach Ende des Lockdowns so sprunghaft ansteigen würde. Zweitens haben sie die Branchenmobilität der Beschäftigten unterschätzt. Drittens scheinen sie das Fortschreiten der demografischen Entwicklung nach zweieinhalb relativ entspannten Jahren am Arbeitsmarkt nicht auf dem Schirm gehabt zu haben.“

Natürlich hat Rump Verständnis: „Die Mitarbeitenden sind nicht nur mein wertvollstes Gut als Unternehmen, sondern auch ein großer Kostenblock.“ Die Forscherin verweist aber auf andere Betriebe, die sich in ähnlicher Situation „ein zweites Standbein aufgebaut oder ihr Geschäftsmodell verändert haben und so über die Runden gekommen sind.“ Nun konnte man vom demografischen Wandel eigentlich so wenig überrascht sein wie von prin-



„Es ist zwar fünf vor zwölf, aber in diesen fünf Minuten können wir sehr viel tun.“

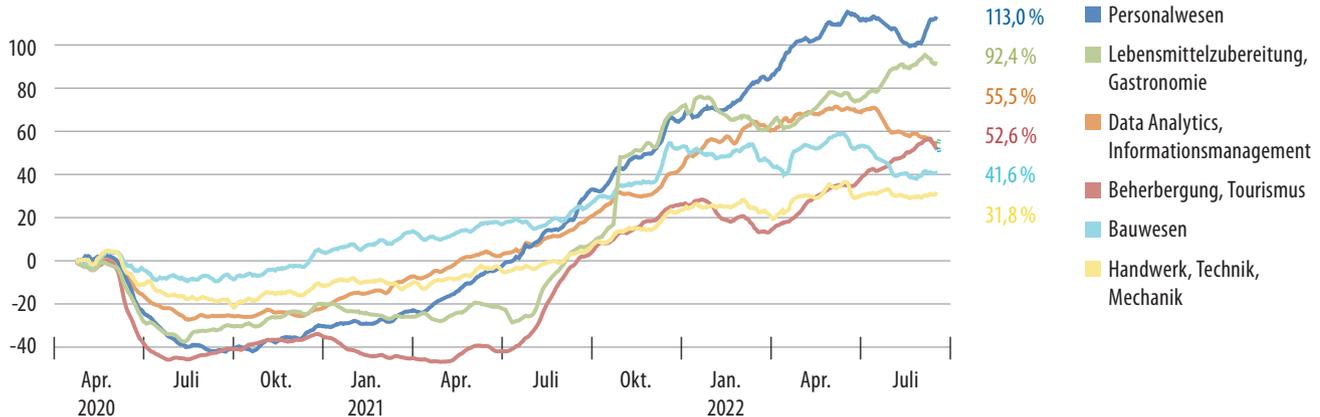
Dr. Annina Hering, Economist, Indeed



## Der steile Aufstieg von HR

Entwicklung der Stellenanzeigen auf Indeed für ausgewählte Berufsgruppen/Sektoren seit Pandemiebeginn (= Nullwert)

Abbildung 3



Quelle: Jobbörse Indeed.com

ziell hoher Wechselbereitschaft in Branchen mit prekären Arbeitszeiten, -bedingungen und -löhnen. Was als „normal“ oder „üblich“, womöglich als unveränderbar, angesehen wurde, hat sich seit dem Ausbruch der Pandemie verändert. In der Gastronomie habe in der Vergangenheit „der Mechanismus von Angebot und Nachfrage nicht richtig gegriffen“, sagt Hering. Genauso wenig wie in der Land- oder Fleischwirtschaft, in manchen Jobs in der Pflege, der Logistik, am Bau et cetera.

### 2 Wo stehen wir?

Die neue Dynamik lässt sich an Daten und Graphen ablesen. Und an Worten. Viele Expertinnen und Experten ersetzen den Begriff des Fachkräftemangels – siehe dieser Text – durch den des „Arbeitskräftemangels“. Wenn sie nicht gleich „Die große Arbeiterlosigkeit“ ausrufen, wie Stepstone-CEO Sebastian Dettmers in seinem neuen Buch. Ist die Situation wirklich so düster? BA und IAB beschrieben die Arbeitsmarktlage zuletzt doch als „weiterhin stabil“ respektive „robust“, KfW-Chefökonomin Fritzi Köhler-Geib nannte den Arbeitsmarkt ein „Bollwerk gegen die Krise“. Zudem war sie sich mit anderen Fachleuten einig, dass die Zahl der Erwerbstätigen vorläufig – langsamer als bisher – ansteigen werde, wenn „die deutsche Wirtschaft vom GAU eines kompletten russischen Erdgas-Lieferstopps verschont“ bleibe (der bis Redaktionsschluss nicht eingetreten war).

Aber die Ungewissheit ist das Problem. Ein Gaslieferstopp würde die Ausgaben der Betriebe ebenso nochmals steigern wie den Sparzwang ihrer Kunden und „auf den Arbeitsmarkt durchschlagen, vor allem auf die Kurzarbeit“, wie Enzo Weber sagt. Und die Frage, wie es weitergeht, stellt sich nicht nur im Kontext der Energieversorgung und -preise. Sondern auch beim Liefer- und Materialengpass, bei der Rohstoffknappheit, in Sachen Pandemie, Inflation und Klimakrise. „Zu wenig Zeit, Geld, Personal – wie die Pandemie den Kampf um knappe Ressourcen beeinflusst“, lautet der Untertitel des vom IBE und dem Personaldienstleister Hays erstellten HR-Reports 2022. Jetzt wirken in diesem Kampf noch ganz andere Kräfte.

Wie verträgt sich mehrfacher Ressourcenmangel mit gezieltem, aktivem HR-Management? Gar nicht, werden manche CEOs und CFOs, vielleicht auch einige HR-Entscheider denken. Das ifo Institut deutete den jüngsten Abfall auf seinem Beschäftigungsbarometer als Vorsicht bei der Personalplanung infolge der „gegenwärtig hohen Unsicherheit“. Daten von Indeed bestätigen diesen Trend für Engpassberufe (Abbildung 3) – inklusive HR und speziell Recruiting, wo die Zahl der Stellenanzeigen in der ersten Jahreshälfte 2022 um über 100 Prozent zugenommen hatte (zum HR-Fachkräftemangel siehe Ausgabe 4/2022).

### 3 Wie geht's weiter?

Doch die These der „großen Arbeiterlosigkeit“ steht. Stefan Sauer, Arbeitsmarktexperte des Ifo, drückt es etwas vorsichtiger aus: „Grundsätzlich wird der Personalmangel in allen Wirtschaftsbereichen voraussichtlich noch gravierender werden.“ Annina Hering sagt: „Auch wenn die Entwicklung gerade leicht stottert, führt der demografische Wandel langfristig zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels.“ Sie folgert: „Jobsuchende haben perspektivisch extrem gute Chancen. Für das Recruiting wird es sehr hart.“



„Der Personalmangel wird in allen Wirtschaftsbereichen voraussichtlich noch gravierender werden.“

Stefan Sauer, Arbeitsmarktexperte, ifo Institut

Demografischer Wandel. Das ist das Stichwort, das HR-Entscheider beim Erwägen der Kriegs- und Pandemiefolgen, des nächsten Schritts in Zickzack-Zeiten, beim bangen Blick in die Nachrichten fast vergessen könnten. Dabei vollzieht sich dieser Wandel zwar unaufhaltsam, aber berechenbar, im Gegensatz zu einer Pandemie oder einem Krieg lässt sich sein Verlauf vorhersehen, sogar weit vorher. Und er ist die Basis, auf der sich das künftige Arbeitskräfteangebot entwickelt – mithin logischer Ausgangspunkt jeder strategischen Personalplanung als auch jeder Argumentation, jetzt in HR zu investieren. Jutta Rump: „Viele kleine und mittelständische Unternehmen haben einen Controller, aber keine HR-Abteilung. Denen sage ich: Wenn ein Gut so knapp wird wie nun das Personal, muss ich ihm mindestens die gleiche strategische Bedeutung beimessen wie den Finanzen und mir Fachleute für das Thema suchen.“ Denn das Erwerbspersonenpotenzial (Erwerbstätige plus Arbeitslose) und damit das Arbeitskräfteangebot der Zukunft, ist durch die Demografie nur grob vorgezeichnet, nicht festgeschrieben. Die genaue Entwicklung hängt von vielem ab, auch vom politischen und unternehmerischen Handeln. Annina Hering sagt: „Es ist zwar fünf vor zwölf, aber in diesen fünf Minuten können wir sehr viel tun.“ Und sowohl sie wie Jutta Rump sehen dabei die Wirtschaft mindestens ebenso am Hebel wie die Politik.

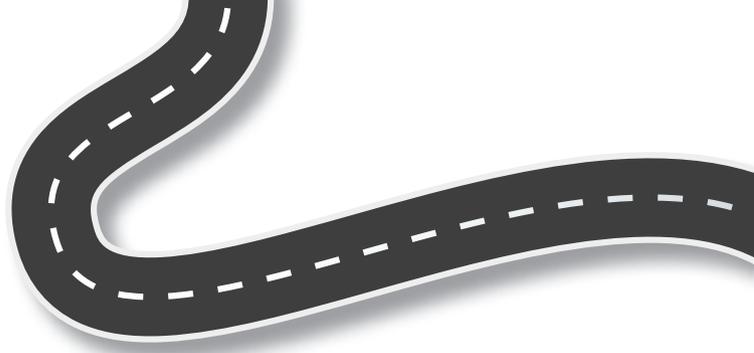
### Im Engpass braucht es Weitblick

Die Aufgabe ist groß. Der langjährige IAB-Forscher Johann Fuchs beziffert die inländischen Personalreserven – unter Frauen, Älteren (siehe Seite 10/11), auch Langzeitarbeitslosen oder Auszubildenden – auf knapp drei Millionen zusätzliche Arbeitskräfte. Die bis 2060 entstehende demografiebedingte Lücke belaufe sich freilich auf „rund 16 Millionen Erwerbspersonen“ (Ausgabe 3/2022, Seite 8/9). Aber erstens kann auch ein Verkleinern der Lücke die drohenden Konsequenzen für Wirtschaft und Gesellschaft mindern. Zweitens hängt der Druck am Personalmarkt von morgen auch von anderen Faktoren ab. Zum Beispiel könnten Automatisierung und KI respektive technische Innovationen laut Ifo-Experte Stefan Sauer nicht nur Personal ersetzen, sondern auch die Produktivität steigern und die Personalsorgen in einigen Berufen und Branchen „etwas abfedern“.

Zentral aber ist der Faktor Zuwanderung, denn hier ist das Potenzial theoretisch riesig. Und neben der Bundesregierung (siehe Seite 31) müssen an dieser Stelle auch Unternehmen mehr tun als bisher. Auch im Bereich der Beschäftigung und Förderung weiblicher Arbeitskräfte und der strukturierten Weiterbildung liegt immenses Potenzial.

#### ● Migration und Integration

Es wäre viel gewonnen, wenn Politik, Gesellschaft und Unternehmen allen Zugewanderten so offen begegneten



„Die meisten Großunternehmen bereiten die Integration Zugewandterer strategisch vor. KMU gehen das Thema oft noch blauäugig an.“

Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin, Institut für Beschäftigung und Employability

wie den bisher wohl rund 900 000 Flüchtlingen aus der Ukraine. Denn das täte nicht nur den Menschen und dem bescheidenen Ruf der Bundesrepublik als Einwanderungsland, sondern auch dem Arbeitsmarkt gut (siehe auch „Stilkritik“, Seite 6). In „normalen“ Jahren – keine Fluchtkrise, keine Pandemie – lag der Wanderungssaldo (Zuzüge minus Fortzüge) zuletzt zwar bei etwa 400 000 Menschen; das wäre auf Dauer ausreichend, um die demografisch bedingten Verluste an Erwerbspersonen zu kompensieren (siehe Abbildung 1). Für realistischer halten IAB und Statistisches Bundesamt jedoch eine Nettozuwanderung von 200 000 Menschen jährlich, weil der Zuzug aus EU-Ländern sinken dürfte.

Jutta Rump: „Wenn Betriebe international rekrutieren, ist das super. Aber die Vergangenheit lehrt uns, dass wir dabei nicht nur auf die fachliche Eignung achten müssen, sondern auch darauf, dass die Menschen im Arbeitsleben Fuß fassen können.“ Das habe mit Sprache und interkultureller Kompetenz zu tun – „und zwar auch der bestehenden Belegschaft“, sagt Rump. „Es braucht beid-

### GLOSSAR

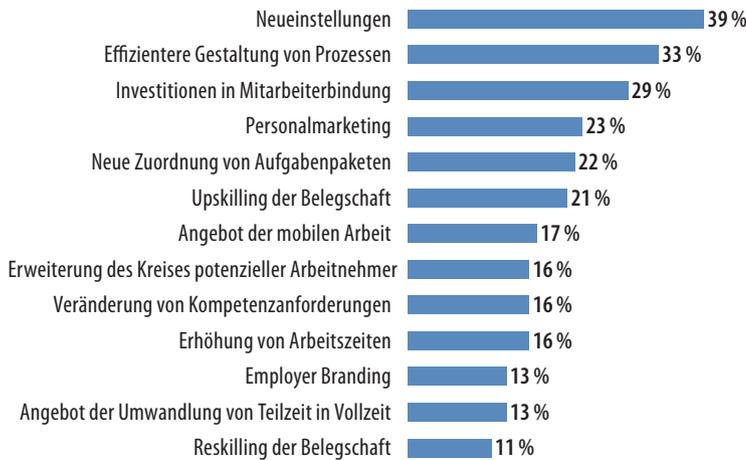
- **Beschäftigungsquote:** Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis zurzeit 65, künftig 67 Jahre).
- **Erwerbspersonenpotenzial:** Summe aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und Stiller Reserve (erwerbslose Arbeitswillige, die nicht arbeitslos gemeldet sind) ab 15 Jahre.
- **Erwerbsquote (oder -beteiligung):** Anteil der Erwerbspersonen (s.o.) an der Bevölkerung.
- **Erwerbstätige:** Personen ab 15 Jahre, die für mindestens eine Stunde wöchentlich einer Erwerbstätigkeit nachgehen.
- **Fachkraft:** Fachlich tätige Person mit Berufsausbildung, im weiteren Sinne auch Spezialisten (Meister, Bachelor-Studium) und Expertinnen (vierjähriges Studium).
- **Wanderungssaldo/Nettozuwanderung:** Differenz zwischen (jährlicher) Zuwanderung nach und Fortzügen aus Deutschland.

Mit Material von IAB, Bundesagentur für Arbeit, Destatis

## Neubesetzung schlägt Upskilling

Wie Unternehmen dem Nachwuchs- und Fachkräftemangel begegnen wollen (Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 4



Basis: 978 betriebliche Entscheiderinnen und Entscheider aus Deutschland (67 Prozent), Österreich und Schweiz

seitige Neugier.“ Enzo Weber regt einen „umfassenden Service zur berufsbegleitenden gezielten Qualifizierung und Sprachförderung“ an, der Zugewanderte berufliche Entwicklung ermöglichen. Das sei „eine gemeinsame Aufgabe von Politik und Arbeitgebern“.

Laut Jutta Rump bereiten „die meisten Großunternehmen Integrationsprozesse strategisch vor. KMU hingegen gehen das Thema oft noch blauäugig an“ – Updates und Umdenken sind angesagt. Auch beim Thema Akquise. Die Professorin rät, gezielt in Ländern um Personal zu werben, in denen die Fach- und Bildungsstandards den deutschen ähneln. Idealerweise mache ein Unternehmen – nötigenfalls unter Mithilfe des Branchenverbandes oder der örtlichen IHK – dafür eine weltweite Analyse und erweitere dann „Schritt für Schritt den Suchradius“.

### • Frauen

Und nochmal das Stichwort Zuwanderung: Die Erwerbsquoten von Frauen in Deutschland erreichen teils 90 Prozent, je nach Alter, aber auch Staatsangehörigkeit. Ausländerinnen sind laut IAB um bis zu 20 Prozentpunkte seltener berufstätig. Der Abstand zwischen Frauen und

Männern indes (Erwerbsquote teilweise 99 Prozent) ist indes immer noch signifikant – und bei der Teilzeitquote eklatant, denn nur jede zweite erwerbstätige Frau arbeitet Vollzeit.

Annina Hering sieht die Krise als „Chance“. Es gelte Jobs inklusiv zu gestalten. „Das bedeutet, dass die Struktur flexibel ist und die Arbeitsumgebung attraktiv für alle. Es kann viele Gründe dafür geben, nicht 40 Stunden arbeiten zu können. Im Moment schließen sich Teilzeit und Karriere weiterhin meistens aus.“ Und darin liege die Chance: Betriebe mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen inklusive Angebot von Homeoffice und Arbeitszeitkonten seien aktuell noch im Wettbewerbsvorteil. Ebenso wie jene mit einer offenen Unternehmenskultur, in der „Elternzeit – auch für Väter – normal ist und man Müttern beim Wiedereinstieg in den Job entgegenkommt statt sie aufs Abstellgleis zu schieben“. Weitergehende Angebote sind natürlich immer gut. So empfiehlt das IW Betrieben im Gastro- und Hotelgewerbe, Eltern von Kita-Kindern bei der Randzeitenbetreuung zu unterstützen.

### • Weiterbildung

Wenn Annina Hering angesichts der Nachfrage auf Indeed sagt, das Recruiting habe für Unternehmen aktuell Priorität und werde „auf C-Level behandelt“, dann kann das Personalabteilungen stolz machen – oder stutzig. Das verdeutlicht der HR-Report 2022. IBE und Hays erkennen in den Aussagen der knapp 1000 Entscheiderinnen und Entscheider aus Deutschland (67 Prozent), Österreich und der Schweiz zum Umgang mit Nachwuchs- und Fachkräftemangel eine „fast schon reflexhafte Nennung klassischer Handlungsoptionen“. So geben 39 Prozent der Befragten an, der Knappheit durch Neueinstellungen begegnen zu wollen (siehe Abbildung 4) – obwohl dies angesichts „des konstatierten Fach-, Arbeits- und Nachwuchskräftemangels nur eingeschränkt möglich“ ist, wie es im HR-Report heißt. Und von den Kosten tiefeschürfenden Recruitings in der Personaldürre und langer Vakanzen ist da noch gar nicht die Rede.

Im Übrigen sind die Relationen bemerkenswert. 39 Prozent für Recruiting – oder 33 Prozent für „effiziente Prozesse“ – mögen nicht viel wirken, sind es aber. Wenn man sich vor Augen führt, dass nur 17 Prozent auf „Angebote der mobilen Arbeit“, nur 22 Prozent auf Upskilling und 11 Prozent auf Reskilling setzen. Organisationen dächten bei Fachkräftemangel „häufig zuerst an die zu geringe Zahl verfügbarer Expertinnen und Experten“, resümiert der Report. „Doch damit springen sie zu kurz.“ In einer Arbeitswelt, in der Fähigkeiten schnell veralten, gehe es „vor allem um die Diskrepanz zwischen benötigten und vorhandenen Kompetenzen“. Annina Hering ordnet das in den Kontext ein: „Unternehmen müssen beim Thema Zuwanderung nachschärfen und die verbleibenden Erwerbspotenziale nutzen. Aber das reicht voraussichtlich



„Wir brauchen für Zugewanderte einen umfassenden Service zur berufsbegleitenden gezielten Qualifizierung und Sprachförderung.“

Prof. Enzo Weber, Leiter Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, IAB

nicht. Deshalb ist bedarfsgerechte, zielorientierte Weiterqualifizierung so wichtig.“

#### ④ Für wen wird es noch enger?

Laut IW fehlten in Deutschland zuletzt 537 000 Fachkräfte („Helfer“ nicht eingerechnet). Die große Arbeitslosigkeit? Jedenfalls halten die Krisenherde Pandemie und Krieg die Temperatur am Personalmarkt hoch, und die Demografie legt beständig Scheite nach. Das bisher noch wachsende Arbeitskräfteangebot in Deutschland wird in den kommenden Jahrzehnten sinken, unter sehr glücklichen Umständen stagnieren. Stellt sich die Frage, welche Branchen, Berufe und Betriebe das in welchem Ausmaß gefährdet.

Ein Teil der Antwort ist unter Fachleuten unstrittig: Wer nicht mindestens akzeptable Arbeitsbedingungen und Gehälter anbietet, wird böse erwachen in einem Markt, in dem „in einem Monat 1 Million neue Stellen ausgeschrieben werden“, so Hering. Im Gastgewerbe dürften der akute Fachkräftemangel und die im Oktober anstehende Mindestloohnerhöhung für Besserung sorgen, glaubt sie. Reicht das? Rump prophezeit der „personenorientierten Dienstleistung“ – wie etwa der Gastronomie oder im Friseurhandwerk – „Schwierigkeiten, Mitarbeitende zurückzuholen, die seit der Pandemie wissen, was Sicherheit, planbare Arbeitszeiten und ein ordentliches, verlässliches Entgelt wert sind.“ Stefan Sauer vom Ifo zählt das Gastgewerbe zu jenen Branchen, die aufgrund „weniger attraktiver Arbeitszeiten“ dauerhaft werden kämpfen müssen.

#### Sorgen und Erholung im System

Auch bei den chronischen Patienten besteht wenig Aussicht auf Besserung. „In der Pflege steigt der Bedarf wegen der Alterung, in der IT wegen der Digitalisierung“, sagt IAB-Forscher Weber. „Beide Bereiche legen seit Jahren bei der Beschäftigung zu, aber Fachkräfte werden hier knapp bleiben.“ Ähnliches dürfte für die Baubranche gelten, die auf ausführender Ebene stark von ausländischem Personal abhängt und Arbeitsbedingungen und Bezahlung wird verbessern müssen. Jenseits dessen wird sie wie Handwerk und Energietechnik von der Klimaschutz- und Wohnungsbaupolitik beeinflusst. Setzt die Ampelkoalition ihre Pläne bei diesen Themen um, könnte das laut einer IAB-Studie zwar rund 200 000 Erwerbspersonen zusätzlich aktivieren, aber auch 400 000 neue Stellen schaffen – die Bedarfslücke würde größer (siehe Seite 8/9).

Freilich sind die meisten der genannten Branchen systemrelevant. Die Betriebe dort müssen sich auf fordernde Jobsuchende und Beschäftigte einstellen, aber existenzgefährdet werden primär die sein, die das nicht tun. Das gilt auch für den Flugverkehr, dem Jutta Rump Erholung prophezeit: „Die Beschäftigten bekommen veritable Ar-

beitsverträge, Jobsicherheit und höhere Gehälter, und die Unternehmen geben die Kosten an die Kundinnen und Kunden weiter. Denn die werden die Aufpreise bezahlen.“ Der kürzlich zwischen der Lufthansa und Verdi ausgehandelte Tarifvertrag für das Bodenpersonal des Konzerns weist in diese Richtung.

Andere müssen sich wohl noch weniger Personalsorgen machen. Der Lebensmitteleinzelhandel etwa. Auch das produzierende Gewerbe mit seinen umfassenden Möglichkeiten der Automatisierung, die sich laut Jutta Rump gerade „im mittleren Qualifikationssegment, also dort, wo es um kognitiv und physisch anspruchsvolle Routinetätigkeiten geht“, bezahlt machen kann. Generell sieht sie beste Chancen für all jene, „die konsequent in Robotik und Künstliche Intelligenz investieren und sich so ein Stück unabhängig vom Arbeitsmarkt machen“.

Womit man beim Berufsfeld HR ist. Das kennt zwar viele – mehr oder weniger anspruchsvolle – Routineaufgaben, dennoch ist der Arbeitskräftebedarf steil gestiegen. Man darf gespannt sein, wie viele der zuletzt offenen Stellen besetzt werden. Und welche HR-Disziplin im Ergebnis gestärkt würde. Das Recruiting? Vermutlich. Die Verwaltung? Wohl kaum. Das strategische HR-Management? Folgerichtig wär's.



#### Mehr zum Thema

Weitere Informationen zum und Tipps gegen den Fachkräftemangel finden Sie unter [www.pwgo.de/fachkraefte](http://www.pwgo.de/fachkraefte)

Ein Interview mit Jutta Rump zu den Potenzialen von KI und Robotik lesen Sie unter [www.pwgo.de/fachkraeftemangelrump](http://www.pwgo.de/fachkraeftemangelrump)

#### LEARNINGS

- Lange ist in Deutschland neben dem Arbeitskräftebedarf auch das -angebot gestiegen. Dies ändert sich, weil die **Babyboomer** das Rentenalter erreichen.
- Wie stark das **Erwerbspersonenpotenzial** künftig sinkt, hängt primär vom Wanderungssaldo ab.
- Der frühere Fachkräftemangel hat sich seit 2021 stark ausgeweitet – jetzt herrscht **Arbeitskräftemangel**.
- Infolge der **kriegsbedingten Krisen** – bei Energie, Material, Geld (Inflation) – hat sich der Personalmarkt zuletzt sogar leicht entspannt.
- Besonders stark ist der Arbeitskräftebedarf in HR und speziell **Recruiting** gewachsen – das Fachkräftethema hat für Organisationen hohe Priorität.
- Strategisch ginge noch mehr: Statt (auch) auf gezielte **Weiterbildung** und Mitarbeitendenbindung setzen Unternehmen primär auf Neueinstellungen.
- Derzeit fehlen verstärkt Fachkräfte mit Berufsausbildung. Künftig könnten vor allem Helfer (keine oder kurze formale Ausbildung) und **Experten** (akademische Ausbildung) gefragt sein.

# Stimmen aus der Praxis

Welche Tipps hat HR für HR? Wir haben die Community gefragt, wie Recruiting heute noch funktionieren kann und wie Personalverantwortliche in Zeiten des Arbeitskräftemangels Talente finden.

RECHERCHE: TIM STAKENBORG



Philine Cremer, Personalberaterin und Partnerin, Searchery GmbH

Die Erfahrungen, die der potenzielle Kandidat oder die potenzielle Kandidatin von der ersten Wahrnehmung an macht, entscheiden darüber, ob man sich auf dem stark umkämpften Markt durchsetzen kann. Um zu überzeugen, braucht es **schlanke, schnelle Bewerbungsprozesse**, klares Erwartungsmanagement und eine starke Haltung. Hier bildet sich der Social Glue. Das gleiche gilt für Retention-Prozesse. Hören wir genau hin? Es geht nicht darum, immer mehr zu bieten, sondern darum, **individuelle Anreize** zu schaffen.

Silvia Hänig, Managing Director, iKOM – strategische Kommunikation

In Beratungsgesprächen mit Personalentscheidern sehe ich häufig noch das Verhalten in klassischen Reaktionsmustern. **Talenterorientierung nach innen** findet bisher nur sehr spärlich statt, dabei hat es klare Vorteile, auch für die Personalbindung. Hier geht es darum, Mitarbeitende zu entlasten und das Arbeitsvolumen beispielsweise über flexible Modelle wie Tandems zu erweitern. Ganz entscheidend ist auch, sich Zeit für **Up- oder Reskilling** zu nehmen.



Stefan Heine, Geschäftsführer, smartsteuer

Als Fin-Tech-Unternehmen wollen und müssen wir mit **Flexibilität punkten**. Wir versuchen diese bei den **Arbeitszeitmodellen** sowie beim **Wohn- und Arbeitsort** zu ermöglichen, auch wenn uns persönlicher Austausch sehr wichtig ist. Mittwochs gibt es im Büro etwa gemeinsames Frühstück oder Mittagessen, zudem kann eine Massage gebucht werden. Unsere Organisation ist hierarchielos und strukturiert sich aus sich selbst heraus. Dafür haben wir Formate wie sogenannte Verantwortungsdreiecke, Strategiekreise und einen Thesenbasar eingeführt. **Freie Hardware-Wahl ist** für uns selbstverständlich, ebenso ein **Weiterbildungsbudget** zur freien Verwendung.



Joanna Pysden, Head of Recruitment & Employer Branding, Viessmann

Wir machen Viessmann als Arbeitgebermarke für Techniker und Technikerinnen sichtbar: Dafür ist es wichtig, die Interessen der Zielgruppe zu verstehen. Die Arbeit mit moderner Technik und **Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme** sind für viele Bewerbende wichtig für ihre Jobentscheidung. Der Fachkräftemangel betrifft uns alle, und er lähmt die Erreichung der Klimaziele. Mit unserem Programm „V+“ unterstützen wir daher auch Partnerunternehmen, beispielsweise mit einem eigens entwickelten Azubi-Portal für das Recruiting neuer Nachwuchstalente. Lösungen für **mobile Ansichten und Performance Marketing** sind ein Schlüssel, um Technikerinnen und Techniker, die viel unterwegs sind, besser zu erreichen. Und wir machen es Interessierten einfach, sich spontan zu bewerben.



Maren Rickert, Referentin HR-Management & Projektverantwortliche  
Employer Branding, abcfinance

In der Finanzwirtschaft spüren wir deutlich die angespannte Lage am Bewerbermarkt. Wir begegnen diesen Herausforderungen im Recruiting und auch im Retention Management durch ein Bündel an Maßnahmen. Unser Hauptfokus liegt darin, unser Employer Branding zu stärken. Je authentischer, greifbarer und sichtbarer wir uns positionieren, umso passgenauer können wir Stellen besetzen. Dazu gehören eine **klare Zielgruppendifferenzierung**, eine möglichst nahe Ansprache, beispielsweise durch Ambassadors aus unseren eigenen Reihen, und eine Diversifizierung der Recruiting-Kanäle. Wir versuchen hier auch immer wieder neue Ansätze – aktuell zum Beispiel durch Videoanzeigen oder Matching-Plattformen. Nicht zuletzt sind für uns ein **gelungenes Onboarding** und eine individuelle Personalentwicklung erfolgskritisch.



Mehr zum Thema:

Weitere Antworten finden  
Sie auf [www.pwgo.de/  
talente-finden](http://www.pwgo.de/talente-finden)



Laura Westhoff, HR-Managerin, Marantec Group

Wir haben unser Recruiting neu gedacht. Dazu zählt die Einführung eines **Bewerbermanagementtools mit Talent Pool** ebenso wie verstärktes Recruiting über soziale Netzwerke. Zusätzlich haben wir unsere **Auswahlkriterien geändert**. Wir suchen Talente, die sich entwickeln und etwas bewegen wollen. Aber auch Menschen, die ihre Talente erst entdecken möchten, sind bei uns willkommen. Deshalb ist es für uns zweitrangig, was eine Person vorher gemacht hat. Echte Begeisterung und Offenheit zählen bei uns mehr als ein makelloser Lebenslauf. Unseren Mitarbeitenden bieten wir die Freiheit, eigenverantwortlich zu entscheiden und flexibel zu arbeiten. Dank digitalem Arbeitsplatz können unsere internationalen Teams von überall aus produktiv sein.



# Der Weg zu den Fachkräften

In immer mehr Branchen gleicht das Recruiting einer Schatzsuche. Auf Berufsgruppen oder Sektoren spezialisierte Jobplattformen können sie erleichtern – Zusammenfassung unserer Serie zum Thema.

► Recruiter erleben die neuen Verhältnisse am Jobmarkt täglich: Arbeitgeber suchen Arbeitnehmer dringender als andersherum. Organisationen brauchen deshalb unter anderem eine starke Employer Brand, ein funktionales, zugängliches Bewerbermanagementsystem und hohe Sichtbarkeit bei Kandidatinnen und Kandi-

daten. Zudem, das wurde auf den Recruiting-Events des Sommers klar (Seite 76 und 78), schalten viele Arbeitgeber Stellenanzeigen sowohl auf den großen Jobplattformen als auch auf Spezialistenportalen. Viele dieser Portale haben wir in einer im Herbst 2021 gestarteten Serie vorgestellt. Eine Zusammenfassung. (ahw) ■

## Gesundheitswesen

Zielgruppe: Medizinisches Fachpersonal.

### Portale:

[jobmatch.me](https://www.jobmatch.me)

Vermittelt Pflegekräfte, Azubis im Pflegebereich und Quereinsteiger und -einsteigerinnen.

[youmedix.de](https://www.youmedix.de)

Optional buchbare Bewerberverwaltung für Arbeitgeber.

[doctari.de](https://www.doctari.de)

Beratergestützte Plattform, die Arbeitnehmerüberlassungen anbietet.

## IT

Zielgruppe: IT-Fachkräfte, insbesondere Entwicklerinnen und Entwickler.

### Portale:

[wearedevelopers.com](https://www.wearedevelopers.com)

Interaktive Stellenanzeige mit algorithmusbasiertem Filter.

[honeypot.io](https://www.honeypot.io)

Vorauswahl-Service mit dem Prüfen von fachlichen Skills.

[clubofcode.io](https://www.clubofcode.io)

Deutschsprachiges Portal mit softwarebasiertem Matching.

## Blue Collar

Zielgruppe: Nicht akademische Arbeitskräfte für die Logistik, Produktion, das Handwerk und ähnliche Branchen.

### Portale:

[mobilejobs.com](https://www.mobilejobs.com)

Mobile App mit möglichst einfachem Bewerbungsprozess ohne Lebenslauf.

[hokify.de](https://www.hokify.de)

Spezialisiert auf Gastronomie, Handwerk, Handel und Büro.

[sprad.io](https://www.sprad.io)

Empfehlungs-Plattform mit Whatsapp- und SMS-Integration.

## Facility-Management

Zielgruppe: Hausmeisterinnen und Hausmeister

### Portale:

[iz-jobs.de](https://www.iz-jobs.de)

Zusätzlich zu Jobangeboten gibt es redaktionelle Inhalte rund um das Facility Management.

[facility-stellenangebote.de](https://www.facility-stellenangebote.de)

Arbeitgeber können sich hier mit Videoclips vorstellen.

[gefma.de/jobs-praktika-und-studienarbeiten](https://www.gefma.de/jobs-praktika-und-studienarbeiten)

Bietet neben Stellenanzeigen ein Glossar mit Fachtermini und Richtlinien.

## Ingenieurwesen

Zielgruppe: Ingenieurinnen und Ingenieure, insbesondere aus den Bereichen Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, Energie- und Elektrotechnik.

### Portale:

#### [ingenieur.de](https://www.ingenieur.de)

Plattform des Vereins Deutscher Ingenieure, in der Premium-Version mit Nachbesetzungsgarantie.

#### [get-in-engineering.de](https://www.get-in-engineering.de)

Bietet ein Reverse-Recruiting-System, das Mehrfachanschreibungen durch Arbeitgeber verhindert.

#### [Jobvector.de](https://www.jobvector.de)

Serviceleistungen wie Suchmaschinenoptimierung und persönliche Beratung sind buchbar.

## Freiberufliche Fachkräfte

Zielgruppe: Freelancerinnen und Freelancer.

### Portale:

#### [smartjobr.com](https://www.smartjobr.com)

Portal für die Kreativ- und Digitalbranche mit Matching-Technologie.

#### [freelancerexpress.de](https://www.freelancerexpress.de)

Kostenloses Angebot für Freelancer, Start-ups und KMU mit Schutz gegen Preisdumping.

#### [workgenius.com](https://www.workgenius.com)

Vermittelt nach einem Kompetenztest über einen Algorithmus an Arbeitgeber.

## Kreativbranche

Zielgruppe: Künstlerinnen und Künstler, Designerinnen und Designer, Texterinnen und Texter.

### Portale:

#### [connect-me-now.com](https://www.connect-me-now.com)

Netzwerk für Jobs in der Werbebranche mit Möglichkeit zur Eigenpromotion.

#### [agenturjobs.de](https://www.agenturjobs.de)

Älteste Plattform für Werbe- und PR-Jobs, über die auch Auszubildende gesucht werden können.

#### [dasauge.de/jobs](https://www.dasauge.de/jobs)

Kreativnetzwerk, auf dem sich Künstlerinnen und Künstler mit Werkschau präsentieren können.



### Mehr zum Thema:

Recruiting-Plattformen für pädagogische Fachkräfte finden Sie ab Seite 58 dieser Ausgabe. Für die HR-Branche gibt es unseren Online-Stellenmarkt auf [www.stellen.personalwirtschaft.de](https://www.stellen.personalwirtschaft.de)

## Office Management

Zielgruppe: Assistentinnen und Assistenten, Sekretärinnen und Sekretäre.

### Portale:

#### [workingoffice.de](https://www.workingoffice.de)

Jobbörse mit angeschlossenem Wissensangebot rund um das professionelle Büromanagement.

#### [vsconsulting.de](https://www.vsconsulting.de)

Plattform der Personalberatung von Verena Schiffer, die sich an Kandidatinnen und Kandidaten für anspruchsvolle Bürojobs richtet.

#### [sekretaerin-stellenangebote.de](https://www.sekretaerin-stellenangebote.de)

Bündelt Stellenanzeigen aus Online-Jobbörsen und Printanzeigen und bietet eine eigens entwickelte Suchfunktion.

## Bauindustrie

Zielgruppe: Arbeiter und Arbeiterinnen für den Hoch- und Tiefbau, mit und ohne akademische Qualifikation.

### Portale:

#### [bauingenieur24.de](https://www.bauingenieur24.de)

Plattform für akademisch qualifizierte Fachkräfte im Baubereich mit Community-Funktion.

#### [bau-stellen.de](https://www.bau-stellen.de)

Stellenbörse, die auch Ausbildungsplätze und Minijobs vermittelt.

#### [allgemeinebauzeitung.de](https://www.allgemeinebauzeitung.de)

Koppelt Online-Jobbörse mit Printanzeigen im gleichnamigen Magazin.



# Türsteher vor der leeren Disco

Immer weniger Bewerbungen, immer mehr unbesetzte Stellen – sollen Recruiterinnen und Recruiter jetzt ihre Ansprüche an Eignung und Matching von Kandidaten lockern? Darüber haben wir mit zwei Experten im neuen Podcast-Format „VETO! Die HR-Debatte“ diskutiert.

## Die These

**Joachim Diercks:** Das Thema Arbeitskräftemangel beschäftigt Unternehmen quer durch alle Branchen. Aber: **Panik ist kein guter Ratgeber. Wir müssen im Recruiting nach wie vor auf Qualifikation achten und darauf, ob die Menschen zum Unternehmen passen.** Sonst wandern frisch rekrutierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell wieder ab.

Der Reflex vieler Personaler ist, aufgrund des Arbeitskräftemangels alle Schranken beiseitezuräumen und jede Bewerbung zu nehmen – etwas überspitzt gesagt. In vielen Unternehmen herrscht Aktionismus, und sie sehen nicht mehr so genau hin. **Recruiting ist anders als E-Commerce, wo man nie genug Kunden haben kann. Beim Recruiting geht es darum, die Richtigen zu haben.**

Deshalb gibt es gute Gründe dafür, warum Recruiting sinnvolle Hürden braucht – um Passung, Qualität und so weiter zu überprüfen. Wenn wir die nicht haben, sondern sagen: „Es stehen nicht mehr so viele bei der Disco vor der Tür, wir nehmen jetzt jeden“, verlagern wir das Problem ins Unternehmen hinein. Denn dann haben wir Leute auf Stellen sitzen, die nicht performen und schnell wieder gehen.

**Ich meine sogar: Je größeren Arbeitskräftemangel wir haben, desto gründlicher müssen wir hinschauen bei unserer Auswahl, weil wir eben nicht wie früher den Zweiten in der Schlange nehmen können, wenn der Erste nicht funktioniert.** Also insgesamt ein Plädoyer dafür, die Qualität im Recruiting nicht zu vergessen.

## DER PODCAST

In unserem neuen Podcast-Format „VETO! Die HR-Debatte“ besprechen HR-Experten und -Expertinnen ab jetzt monatlich das Pro und Contra einer aktuellen HR-Diskussion. Die erste Folge mit dem Titel „Rekrutieren im totalen Arbeitskräftemangel: Welche Qualitäts- und Auswahlkriterien gelten noch?“ erscheint am 13. September auf allen gängigen Podcast-Plattformen.

Das Format startet, wie auch diese stark gekürzte Fassung des Gesprächs, mit einer kontroversen These eines Gesprächspartners. Das Gegenüber formuliert daraufhin sein Veto, bevor es in die Debatte geht. Unser Ziel ist ein inhaltlicher Dialog mit guten Argumenten, kein reißerischer Schlagabtausch. Wenn Sie das gesamte Gespräch sowie konkrete Stimmen und Tipps aus der HR-Community hören möchten, folgen Sie dem Kanal „Personalwirtschaft Podcast“ in Ihrer Lieblings-Podcast-Anwendung oder auf <https://pwgo.de/podcasts/>



## Das Veto

**Gero Hesse:** Dass eine gewisse Qualität im Recruiting relevant ist, ist unstrittig. Aber wir befinden uns in einer ganz neuen Situation. Das Bild mit der Disco hat mir nicht gefallen, denn wir brauchen keine Türsteher vor einer Disco, bei der keiner mehr ansteht. Und das ist die Lage, die vielen droht oder die sie vielleicht schon erleben. Die Gründe dafür sind unterschiedlich – oft geht es aber um Grundsätzlichkeiten. Zunächst muss einem klar sein, wen genau man sucht und wer die von Jo angesprochenen „Richtigen“ sind. Oft fehlt die Differenzierung.

Zweitens: **Nach wie vor gibt es im Markt ein riesengroßes Gejammer bei einer immens hohen Kompromisslosigkeit, etwas zu verändern.** Etwa wenn wir über das Thema Diversität reden: Es wird immer noch nicht altersübergreifend rekrutiert, wir denken immer noch nicht in flexiblen Arbeitszeiten und Job-Rotation-Modellen. Damit einher geht die Frage nach Qualifikationen. Mal übertrieben gesprochen: Hat die Grundschulabschlussnote wirklich eine Relevanz? Eigentlich sollten wir eher über Skills und Kompetenzbereiche nachdenken anstatt über konkrete Qualifikationen.

Mein nächster Punkt ist das Re- und Upskilling. Wenn es knapp wird, müssen wir Leute einstellen, die auf der Qualifikationsebene noch Dinge nachzuholen haben. **Jos These, dass jemand neu anfängt und bald wieder geht, weil er nicht reinpasst, kann ich widerlegen. Wenn jemand kommt und merkt, das Unternehmen kümmert sich direkt um einen und man wird gefördert, kann es genau zum gegenteiligen Effekt führen.** Und noch ein letzter Punkt zum Thema örtliche Verfügbarkeit: Durch Corona haben wir andere Möglichkeiten, zu rekrutieren. Wir können in anderen Ländern nach Mitarbeitenden suchen, und im Gegenzug kann jemand aus dem Sauerland heute für Google im Silicon Valley arbeiten.

## Die Debatte

**Diercks:** Einerseits hast du recht, wir müssen Recruiting mehr wie E-Commerce denken. Natürlich müssen Hürden abgebaut werden. Aber das heißt nicht, alles Störende beiseitezuräumen. Auch im E-Commerce gibt es ja eine Hürde namens Bezahlung. **Entscheidend ist letztendlich die Quality of Hire. Wenn die nicht da ist, sind alle anderen KPIs nichts wert. Und nochmal zu der Disco-Metapher: Kein Club dieser Welt wird cool, wenn man jeden reinlässt.** Wir zerbrechen uns hinten den Kopf über Employer Branding, aber vorne öffnen wir die Tür und holen jeden rein? Damit ziehen wir gewiss keine guten Leute in den Laden. Im Gegenteil: Wir holen neue

Mitarbeitende, denen Potenzial oder Motivation fehlen und die im Zweifel nach drei Monaten wieder weg sind. Oder solche, die bleiben, obwohl sie den Job nicht können oder wollen.

**Hesse:** Den Punkt verstehe ich, aber ich frage mich, ob das in einzelnen Bereichen die Realität widerspiegelt. Natürlich ist das sehr unterschiedlich je nach Zielgruppe und Branche. **Wir bekommen Anfragen als Agentur, bei denen es den Bewerbermarkt hierzulande gar nicht mehr gibt. Da können wir die Tür weit öffnen, aber trotzdem bleibt die Disco leer.** Dann müssen wir anders agieren, international denken und am Upskilling arbeiten.

**Diercks:** Wenn du sagst, der Markt ist so leergefegt, dass vor der Tür keiner steht – dann haben wir ein ganz anderes Problem. Wenn gar keiner mehr da ist, hilft es nicht, irgendwen zu nehmen – dann ist es besser, die Stelle nicht zu besetzen. Oder man muss überlegen, wie wir das anders gelöst kriegen. Wir haben momentan ja kein Hochkonjunkturumfeld. **Wir haben einen schwierigen Markt mit drohender Rezession und Pandemie – und trotzdem einen umfassenden Arbeitskräftemangel. Wie soll das werden, wenn es eine Hochkonjunktur gibt?**

**Hesse:** Ich kenne kaum ein Unternehmen, dem alles egal ist und das jetzt die Leute einfach blind reinholt. Mein Plädoyer ist: Dieser Markt ist anders als noch vor zehn oder fünf Jahren. In bestimmten Zielgruppen waren viele Menschen auf dem Arbeitsmarkt verfügbar. Es ergab Sinn, die Hürden zu erhöhen. Je nach Zielgruppe und je nach Branche muss ich heute aber genau schauen, ob ich das tue oder nicht. Und übrigens: **Wenn du keine vernünftige Unternehmenskultur hast, kannst du im Voraus noch so gut die Passung abprüfen, aber die Person ist dann trotzdem weg. Da brauchst du**

### DIE DISKUTIERENDEN



Gero Hesse



Joachim Diercks

**Gero Hesse** (links) ist Geschäftsführer der Personalmarketing- und Employer-Branding-Agentur Territory Embrace und Gründer des HR-Blogs Saatkorn.

**Joachim Diercks** ist Mitgründer und Geschäftsführer von Cyquest. Mit Berufsorientierungsspielen und Eignungstests begleitet er Firmen beim Matching von Talenten.

**doch eher eine Prüfung aus Kandidatensicht: Passt die Unternehmenskultur zu mir?**

**Diercks:** Ein bisschen überzeichnet ist das natürlich. Du wirst auch mit dem tollsten Recruiting-Prozess keine perfekte Welt nach innen schaffen können. Es geht um graduelle Ausprägungen und Wahrscheinlichkeiten. Nehmen wir mal das Thema duale Berufsausbildung, was ein großes Problemfeld vieler Unternehmen ist, obwohl darin eigentlich ein Lösungsbeitrag für den Arbeitskräftemangel liegen könnte ...

**Hesse:** ... liegen sollte sogar.

**Diercks:** Ein Eignungstest liefert uns eine Prognosemöglichkeit, ob eine Kandidatin die Ausbildung schafft, zum Unternehmen passt und anschließend ein Besetzungsproblem löst. Angenommen, jetzt lassen wir das in vorausweisendem Gehorsam weg, weil wir denken, es schreckt alle ab. Dann haben wir auch keine Möglichkeit zu schauen, ob wir jemanden eingestellt haben, der alle notwendigen Anforderungen leisten kann. Es hat eine ganze andere Begegnungs- und Beziehungsqualität, wenn wir uns mit dem Bewerber unterhalten und auseinandersetzen. Ein Kandidat, der weiß, er braucht nur anrufen und hat den Job – der empfindet sich doch nicht als etwas Besonderes, wenn er ihn dann kriegt.

**Hesse:** Das stimmt nur teilweise, Jo. Denk mal an die ganzen Jobs im Logistikbereich. Da ist die Herausforderung, überhaupt jemanden zu finden, der das macht. Bei dem von dir beschriebenen Beispiel der dualen Ausbildung halte ich das Testen für sehr schlau und glaube übrigens: Wenn man nicht ganz auf den Kopf gefallen ist, kann man das kommunikativ so verpacken, dass alle Seiten was davon haben. Eben auch der Bewerber oder die Bewerberin. Aber es kommt auf die Zielgruppe an.

**Diercks:** Ich kenne Beispiele aus dem eigenen Kundenkreis, aus Blue-Collar-Bereichen, wo wir nicht über einen großen Rucksack an vorhandenen Qualifikationen reden, sondern über ein sehr basales Skillset. Beispielsweise ein Paketzusteller: Es macht einen Riesensunterschied, ob derjenige am Tag sieben oder 17 Pakete zustellt, ob er falsch zustellt oder ob er Dinge kaputt macht. Selbst bei solch basaler Problemlösekompetenz ist entscheidend, dass eine gewisse Überprüfung stattfindet, ob derjenige auch über die drei Monate Probezeit hinaus verweilt. Denn das Unternehmen hat Aufwand mit dem Gewinnungsprozess, aber vor allem mit dem Onboarding. Und

die Mühe möchte ich in jemanden stecken, bei dem ich die Hoffnung habe, dass die- oder derjenige im Unternehmen auch performt. **Selbst wenn ich nur drei Bewerber auf drei Stellen habe, kann ich nicht jeden nehmen, wenn zweieinhalb davon mehr kaputt machen als dass sie es bringen.** Wenn man sich momentan mit Leuten aus dem E-Commerce unterhält, dann führen die übrigens eine gegenteilige Debatte zu dem, was wir im Recruiting diskutieren. Dort wird intensiv überlegt wie man bei den Kunden selektiver werden, mehr Hürden aufbauen kann. Ein großes Problem sind zum Beispiel Retourenquoten, die den großen Versandhäusern die Bilanzen verhegeln.

**Hesse:** Wir arbeiten als Agentur auch sehr stark daran, die Prozesse zu vereinfachen. Das kommt für mich aus einer etwas anderen Richtung, und da ist es auch nicht gegenläufig zum E-Commerce. Der Bestellprozess soll möglichst einfach, nachvollziehbar und transparent sein. **Das, was Amazon auf der Produktebene macht, müssen Unternehmen auf der Recruitingebene machen.** Was nicht bedeutet, dass nicht ein gut gemachter Assessment-Test mit dranhängen kann. Guck dir die ganzen Websites an, die teilweise heute aussehen wie vor fünf oder acht Jahren. Ein großer Kunde von uns hat seine Karrierewebsite jahrelang aus den USA vorgegeben bekommen. Der Personalvorstand sagte mir, sie seien gezwungen, das so zu machen, da könnten sie kein Veto einlegen. Ich habe gesagt: „Wenn ihr das nicht ändert, verliert ihr diesen Kampf. Punkt. Könnt ihr euch zu entscheiden, aber dann sind wir auch nicht die richtige Agentur für euch. Oder ihr erklärt einmal, wie der Markt hier ist und wie vernünftige Prozesse heutzutage funktionieren, dann ist klar, dass es geändert werden muss.“ Das haben sie gemacht, und es wurde geändert. Obwohl es vorher ein absolutes No-Go war. **Das vermisse ich an vielen Stellen – das Gejammer ist groß, aber der Mut, erstmal die Quick Wins zu verändern, ist in HR immer noch viel zu gering ausgeprägt.**

**Diercks:** Ich glaube, HR empfindet so etwas nicht als Quick Win, weil dazu gehört, mit der IT zu reden und Dinge zu machen, die man nicht kann oder eigentlich auch nicht will. **Der Reflex ist oft: Wenn all das nicht veränderbar scheint, dann gehe ich den einfachen Weg und drücke beim Interview als Recruiter das zweite Auge auch noch zu. Oder ich lasse den Test weg, weil mir vielleicht ein Bewerber deswegen abspringt.** Aber das eigentlich Entscheidende fasse ich nicht an: das Formular, das die Bewerber wirklich abschreckt oder die mangelnde Flexibilität beim Zuschnitt der Arbeitsbedingungen. Natürlich sind das dicke Bretter, wo man im Zweifel Gremien einbeziehen muss. Doch das sind genau die Hürden, die wirklich Bewerberinnen und Bewerber abschrecken. ■

# Vier Baustellen und eine Ampel

Überlegungen, Pläne, Beschlüsse: Was die Politik dem Arbeitskräftemangel entgegensetzen will.

## ARBEITSZEIT: MEHR UND/ODER LÄNGER

Die **42-Stunden-Woche**? Erst mit 68 in Rente – oder gar mit 70? Die Bundesregierung hütet sich (noch), solche Vorschläge aufzubringen. Eine andere Frage ist, ob sie die Diskussionen um längere Arbeitszeiten in Deutschland wieder einfangen kann. Immerhin fand die 42-Stunden-Idee von Industrie-Präsident Siegfried Russwurm im Juli die Unterstützung des früheren SPD-Chefs Sigmar Gabriel. Und neben der Wirtschaft fordern längst auch Teile der Wissenschaft ein **späteres Renteneintrittsalter**, um das System der demografischen Entwicklung – die Babyboomer gehen in Rente – anzupassen. Schließlich sinke das Erwerbspersonenpotenzial, die Zuwanderung könne das nicht kompensieren, also müssten alle mehr arbeiten, um den Wohlstand zu sichern und ein Austrocknen der **Rentenkassen** zu verhindern. Nach aktueller Lage steigt die Altersgrenze bis 2029 stufenweise von 65 auf 67 Jahre. Ein weiterer Anstieg kann laut Koalitionsvertrag in dieser Legislaturperiode nicht beschlossen werden. (lo)

Ausführlicher Beitrag zum Thema siehe online: [pwgo.de/fachkraeftemangelarbeitszeit](http://pwgo.de/fachkraeftemangelarbeitszeit)

## FRAUEN: TEILZEITLÜCKE, TEILZEITTÜCKE

Wenn in der Fachkräftediskussion von „inländischen Personalreserven“ die Rede ist, geht es neben Älteren zuerst um Frauen, deren Erwerbsbeteiligung trotz großer Steigerung im 21. Jahrhundert noch unter der von Männern liegt. Arbeitsmarktökonominnen und Wirtschaftsverbände weisen zudem auf die hohe Teilzeitquote bei Frauen von rund 50 Prozent hin. Um sie zu senken, gelten die Faktoren **Care-Arbeit** – speziell Kinderbetreuung – und Steuer- und Abgabensystem als entscheidend. Beide Themen sind im Koalitionsvertrag der Ampelregierung verankert, die demnach die Kombination der Steuerklassen 3 und 5 – Basis des **Ehegattensplittings** – „in das Faktorverfahren der Steuerklasse IV überführen“ will. Den 2021 unter der alten Regierung beschlossenen, ab 2026 gültigen **Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung** für Grundschulkindern müssen Länder und Kommunen (unter Förderung des Bundes) umsetzen. Größter Knackpunkt dürfte die Suche nach den schon jetzt fehlenden pädagogischen Fachkräften sein – in Grundschulen meist Frauen. (nr)

Ausführlicher Beitrag siehe online: [pwgo.de/fachkraeftemangelfrauen](http://pwgo.de/fachkraeftemangelfrauen)

## BILDUNG: NEHMT EUCH DIE ZEIT

Die Politik versucht den Fachkräftemangel auch durch die Weiterqualifizierung von Arbeitslosen und Beschäftigten zu begrenzen, deren Tätigkeit **obsolet geworden** ist oder andere Fähigkeiten als bisher verlangt. Unter anderem ist eine sogenannte Bildungszeit geplant. Arbeitnehmer könnten ihre Berufstätigkeit für maximal ein Jahr unterbrechen, um sich weiterzubilden. In dieser Zeit würden sie und die Arbeitgeber vom Staat finanziell unterstützt. Die Koalition plant zudem, den derzeit rund 2,4 Millionen Arbeitslosen ein **Qualifizierungsgeld** von 150 Euro monatlich anzubieten. Einige Fachleute schlagen auch eine Änderung des Berufsbildungssystems vor. Eine Idee: Arbeitnehmer sollen Teil- sowie Zusatzqualifikationen mit Zertifikat nach **individuellen Vorlieben** und Bedürfnissen erwerben können. Viele Experten fordern zudem, die Orientierung über berufliche Weiterbildungen zu erleichtern. (lo)

Ausführlicher Beitrag online unter: [pwgo.de/fachkraeftemangelweiterbildung](http://pwgo.de/fachkraeftemangelweiterbildung)

## ZUWANDERUNG: DIE HÜRDEN WERDEN KLEINER

Deutschland braucht eine dauerhaft hohe Nettozuwanderung, um sein Erwerbspotenzial bis 2060 in etwa zu stabilisieren (siehe Grafik Seite 20). Vermutlich muss es dafür jährlich weit mehr als 1 Million Menschen aufnehmen, verstärkt von außerhalb Europas, da das Arbeitskräfteangebot überall auf dem Kontinent sinkt und die Konkurrenz darum wächst. Dafür müssen legislatorische Hürden sinken, das betont auch die Bundesregierung, die unter anderem ein **Punktesystem** einführen will. Demnach könnten besonders qualifizierte Fachkräfte, deren Abschluss nachgewiesenermaßen teilweise mit einem deutschen vergleichbar ist und die hier ihren Lebensunterhalt bestreiten können, auch ohne Arbeitsvertrag einreisen. Das **Fachkräfteeinwanderungsgesetz** (FEG) soll dahingehend erweitert werden, dass eine im Ausland akquirierte Fachkraft mit Berufserfahrung und Abschluss schon die Arbeit aufnehmen darf, bevor der Abschluss auf Vergleichbarkeit geprüft wurde. Zudem verabschiedete die Regierung im Rahmen eines **Migrationspakets** ein zwölf Monate gültiges „**Chancen-Aufenthaltsrecht**“ für Menschen, die seit mindestens fünf Jahren in Deutschland „geduldet“ sind (siehe auch Seite 6). (nir)

Ausführlicher Beitrag zum Thema siehe online: [pwgo.de/fachkraeftemangelzuwanderung](http://pwgo.de/fachkraeftemangelzuwanderung)



## HR-Prozesse: Die Zukunft ist „smart digital“

Die Fachwelt redet regelmäßig der Optimierung von HR-Prozessen das Wort, gerne in Zusammenhang mit den Begriffen Effizienz und Integration. Wie gestalten sich diese Abläufe heutzutage – und welches Verbesserungspotenzial gibt es tatsächlich?

HR-Prozesse laufen insbesondere in größeren Organisationen über verschiedene Ebenen, sind also stark dezentralisiert. Die Prozesse beginnen in der Regel bei den Mitarbeiter:innen und gehen dann über verschiedene Verwaltungs- und Organisationsebenen bis zur zentralen Ebene, in der auch die Bezügestelle angesiedelt ist.

Dort wird eine Payroll-Software eingesetzt, in den Verwaltungsebenen eine Personalsoftware und beim Arbeitgeber selbst arbeiten meist einzelne und oftmals nicht integrierte Tools, etwa für die Reisekostenabwicklung oder den Mitarbeiter-Self-Service. Oberhalb der Payroll- und HR-Anwender gibt es folglich häufig ein Sammelsurium an Kommunikationsformen für Bewegungsdaten, welche für die unterschiedlichsten Aufgaben eingesetzt werden – und über aufwändige Schnittstellen mit der zentralen Software für Entgeltabrechnung und Personalverwaltung verbunden werden müssen.

Diese Bewegungsdaten werden auch heutzutage oft noch via Mail, Telefon oder auch Papier übermittelt, Medienbrüche sind an der Tagesordnung. Hinzu kommen höhere Ablagezeiten, typischerweise in den Ein-

gangspostkörben. Ein weiterer Nachteil ist die fehlende Übersichtlichkeit – die am Prozess Beteiligten wissen oftmals nicht, wo der Prozess sich befindet und wer bisher daran gearbeitet hat. All das sorgt für viele Fehler, es kostet viel Zeit und Mühe.

### Die Zukunft ist „smart digital“

Die Lösung dieser Probleme ist im Grunde einfach: die beschriebenen Prozesse können auf transparente Weise digital abgebildet und weitgehend standardisiert werden. Das Ergebnis ist ein integrierter und rollentransparenter Prozess, der mit hohem Tempo und ohne jeden Medienbruch arbeitet und dessen Verlauf und Status jederzeit einsehbar ist.

Wir von der GIP helfen auf diesem Weg. Mit KIDICAP.NEO verfügen wir über ein modernes Produkt, das in puncto Anwendungserlebnis, Standardisierung und Integration höchsten Ansprüchen genügt und welches wir permanent weiterentwickeln. KIDICAP.NEO adressiert alle Organisationsebenen, das Ziel ist immer ein integrierter Gesamtprozess von der ersten bis zur letzten Ebene.



### Herr Sohlenkamp, wo stehen die Organisationen des öffentlichen und sozialen Dienstes auf ihrem Weg in die digitale Welt?

Die Pandemie hat mit Blick auf das Thema Digitalisierung einen Bewusstseinswandel eingeläutet, nahezu alle Organisationen beschäftigen sich mittlerweile mit dezentral nutzbaren digitalen Lösungen. In der Folge werden auch in den Einrichtungen des öffentlichen Dienstes durchgehende digitale Prozesse bald die Regel sein. Dies wird zu einer enormen Prozessbeschleunigung und einer höheren Prozesssicherheit führen, die Personalabteilungen werden entlastet. Integrierte digitale und standardisierte HR-Prozesse bedeuten einen riesigen Effizienzgewinn für jede Einrichtung – was in Zeiten wachsenden Fachkräftemangels Gold wert ist.

### Welche Ziele verfolgt die GIP mit Blick auf die digitale Zukunft für HR?

Es geht um das Anwendererlebnis und die durchgehende Prozessorientierung über alle Ebenen hinweg, das ist unser Ziel. Wir sind bekannt für die tiefe Durchdringung der fachlichen Anforderungen der Personalarbeit im öffentlichen Bereich und für das Angebot etablierter Standards, die bei Bedarf individuell ausgeprägt werden. Dieses Prinzip weiten wir gerade für die klassischen HR-Prozesse rollenübergreifend über alle Ebenen aus. Wir als Softwareersteller sind Garant für ein stets modernes und smartes, digitales Angebot und dessen Ausbau.

Apropos smart: es ist wichtig, dass digitale Lösungen gut aussehen und sich gut anfühlen, smart eben. Man sollte sie mit Freude anwenden wollen – und sie müssen einfach und intuitiv bedienbar sein. Daran arbeiten wir intensiv, denn genau hier liegt die Zukunft.

### Wie sieht diese Zukunft denn konkret aus?

Entscheidend ist die Transparenz des Prozesses und die intuitive Bedienbarkeit. Alle Anwender:innen sollten jederzeit sehen, welchen Stand ihre Prozesse haben und welche Aufgaben aktuell anstehen. Die Arbeit selbst wird dann über kleine, greifbare Dialoge erledigt, die im Kontext des Prozesses stehen. Die Dialoge

sollten alle für den Prozess notwendigen Informationen enthalten, aber auch keine darüber hinaus.

Konkret ist der Workflow jeweils so eingestellt, dass alle Nutzer:innen genau verstehen, was sie tun müssen. Von den Beschäftigten über die Führungskräfte und die Organisationsabteilung bis zur Personalstelle erledigen alle Beteiligten ihre Aufgaben mit wenigen kleinen Dialogen. Der integrierte und standardisierte Gesamtprozess läuft über alle Ebenen weiter – jederzeit transparent und ohne unnötige Verzögerungen digital. So sieht unsere Lösung aus – und genau so muss es sein!

## „Das ist Gold wert!“

Wir sprachen mit Oliver Sohlenkamp, Leiter Customer Experience bei der GIP GmbH, über den vorgezeichneten Weg in eine digitale Zukunft des Personalwesens – und über die wachsende Bedeutung smarter digitaler Lösungen.



Oliver Sohlenkamp, Leiter Customer Experience bei der GIP GmbH

### Welche Rolle spielen mobile Endgeräte in diesem Zusammenhang?

Gerade mit Blick auf die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte ist die responsive Umsetzung eine bedeutsame Sache. Smarte Dialoge sind auf dem Smartphone auch smart zu bearbeiten (lacht). Das ist die Zukunft. „Smarte Funktionen haben viele Anbieter. Aber transparente, smarte Prozesse über alle beteiligten Rollen und Ebenen hinweg sind die echten Effizienztreiber für große, dezentral organisierte öffentliche Einrichtungen.“



KIDICAP.Produktservice  
Tel.: 069 61997-130  
www.gipmbh.de





# Arbeitgeber unter Zugzwang

**Die Planung von Gehaltsbudgets ist in Zeiten von Inflation, Krieg und Fachkräftemangel herausfordernder denn je. Comp-&Ben-Experten diskutierten über Trends im tariflichen und AT-Bereich.**

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Hohe Inflationsraten, drohende Energieknappheit, Lieferengpässe und ein extremer Fachkräftemangel setzen Unternehmen unter Druck. Einerseits wollen sie Mitarbeitende angesichts der derzeitigen Inflation entlasten und weiterhin neue Talente im engen Arbeitsmarkt gewinnen. Andererseits sind je nach Branche die Mittel begrenzt, und Unternehmen wollen das gegenseitige Aufschaukeln von Lohnerhöhungen und Preissteigerungen nicht anheizen. Angesichts der großen Tarifrunden, die in diesem Jahr anstehen, ist jedoch eine Lohn-Preis-Spirale denkbar. Zwischen Lufthansa und Verdi begann im Juni die erste Verhandlungsrunde für die Bodenbeschäftigten. Die Gewerkschaft verlangt 9,5 Prozent mehr Lohn für rund 20 000 Mitarbeitende. Die Metall-Tarifkommissionen starteten die Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie mit der Forderung von acht Prozent. Im Dezember beginnen die Tarifverhandlungen im Öffentlichen Dienst, Zahlen zu Gehaltserhöhungen wurden noch nicht geäußert.

Wie ernst die Gefahr einer Lohn-Preis-Spirale ist, zeigt auch die Einladung von Bundeskanzler Olaf Scholz zu einer „konzertierten Aktion“: Mögliche Entlastungen der Arbeitnehmer sollen danach mit aufeinander abgestimmten Instrumenten des Staates zusammen mit Arbeitgebern und Gewerkschaften erfolgen. Letztgenannte steckten gleich in der ersten Gesprächsrunde ihre Grenzen ab: Die einen fürchten eine Einmischung in die Tarifpolitik, die anderen wollen sich nicht zu moderaten Lohnerhöhungen

drängen lassen und hoffen auf weitere Entlastungspakete. Der Fortgang der Gespräche wird für den Herbst erwartet. Jenseits dieser Konstellationen fragt man sich, welche Gehaltsbudgets Unternehmen ohne Tarifbindung für das kommende Jahr planen. Und mit welchen Steigerungen ist im AT-Bereich zu rechnen?

## Budgetplanung 2023

Anfang des Jahres sahen Arbeitgeber noch eine durchschnittliche Lohnerhöhung von 2,8 Prozent vor. Bei einer stichpunktartigen Abfrage im April 2022 prognostizierten Unternehmen bereits Anpassungen von 3,5 bis vier Prozent. Dies zeigen Erhebungen von Lurse HR Consulting, und Maximilian Evers, Partner beim HR- und BAV-Lösungsanbieter, konstatiert: „Aufgrund der außerordentlichen Inflationsraten stehen Arbeitgeber in diesem Jahr besonders unter Zugzwang.“ Da viele Erhöhungsbudgets basierend auf Informationen der Vorjahresdaten kalkuliert wurden, behielten sich einige Unternehmen vor, „angesichts der dynamischen Inflationsentwicklung im Herbst weitere Erhöhungen vorzunehmen“. Auch in der Chemieindustrie entschieden sich die Tarifpartner im April 2022 für diese Form der „Brückenlösung“: Zunächst ergab das Zwischenergebnis eine einmalige Zulage für die Beschäftigten, damit sie die gestiegenen Energiepreise und andere Teuerungen ausgleichen können. Im Herbst wird weiter verhandelt. Diese Vorgehensweise kenne man aus Hochinflationsländern, so Maximilian Evers, in denen die Vergütung mehrfach – auch unterjährig – überprüft und angepasst werde. Insbesondere die Tarifabschlüsse im laufenden Jahr würden eine Wegmarke für weitere Gehaltssteigerungen darstellen.

Für außertariflich Beschäftigte waren mit dem 1. Juli die Gehaltsrunden weitgehend abgeschlossen. Die Erhöhungen haben in der Regel mehrheitlich zwischen drei und fünf Prozent gelegen, bemerkt Carsten Schlichting, Senior Partner der hkp group. Seine Prognose: Die Er-

### INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.



gebnisse der anstehenden Tarifrunden werden auch im AT-Bereich den Steigerungsrahmen für das Jahr 2023 vorgeben.

Unabhängig davon, wie das Plus auf dem Konto der Mitarbeitenden in diesem Jahr ausfällt und wie es im nächsten Jahr aussehen könnte, steht für Dr. Alexander Insam, Partner bei GSK Stockmann, außer Frage, dass Arbeitnehmer einen Reallohnverlust erleben werden. Die Inflation liege auf jeden Fall höher als die Tarifabschlüsse der Vergangenheit. „Es trifft alle Arbeitnehmer gleich – ob Niedriglohn- oder AT-Bereich.“ Seine Vorhersage für das kommende Jahr: „Die Lohnsteigerungen werden die Inflation nicht wieder einholen können.“ Auch die EZB prognostiziert, dass die Teuerungsrate erst in einem Zeitraum von drei bis vier Jahren zurückgehen beziehungsweise durch Lohnsteigerungen aufgefangen werden könne.

Eine weitere Beobachtung: Eben weil die Gehälter die steigenden Lebenshaltungskosten nicht auffangen können, versuchen viele Unternehmen aktuell, die Beschäftigten im Niedriglohnsegment zu unterstützen. Steuerfreie Zusatzleistungen, die den täglichen Bedarf abdecken, beispielsweise Gutscheine fürs tägliche Mittagessen oder den Supermarkteinkauf, werden bei Edenred, dem Spezialisten für Sachbezugslösungen, stark nachgefragt. Zudem, so sagt André dos Santos, Head of Field Sales, können von den Steuerbegünstigungen der Benefits sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren.

## Differenzierte Erhöhungen

Beim Blick auf die Tarifabschlüsse und Gehaltserhöhungen der letzten Jahre wird deutlich, dass sie nie über fünf Prozent hinausgegangen sind. „Auch in sehr guten Wirtschaftsjahren wird dieser Wert in der Regel nicht überschritten, weil der Zuwachs bleibt und das Gehaltsniveau insgesamt hochschraubt“, erläutert Alexander Insam von GSK. Der Arbeitsrechts- und Vergütungsexperte berät viele Kunden im Bankensektor – und diese schreiben momentan gute Geschäftszahlen. Er berichtet: Die Comp-&Ben-Verantwortlichen agierten bei dem Wunsch nach Inflationsausgleich über die normale Gehaltsrunde hinaus sehr differenziert. „Ein probates Instrument, um Leistungsträger zu binden und zu motivieren, sind variable Programme. Boni belasten die Personalkos-

ten nicht dauerhaft und können auch kurzfristig erhöht werden.“ Zu achten sei allerdings darauf, dass dies regulatorisch compliant geschehe, das sei mit der richtigen Gestaltung gut umsetzbar.

Neben der Alternative, mit variablen Programmen einen Teil des Reallohnverlustes aufzufangen, bietet sich ein weiteres Vorgehen an: Um die vorhandenen knappen Mittel „gerecht“ zu verteilen, können Arbeitgeber einen differenzierten Verteilungsmechanismus anwenden. „Beschäftigte mit kleinen und mittleren Einkommen sollten adäquat entlastet und der AT-Bereich nur strukturell angepasst werden“, empfiehlt Maximilian Evers von Lurse. Zugleich weist er darauf hin, dass einige von der Pandemie besonders betroffene Branchen „keine Luft nach oben“ haben. Aus Arbeitnehmersicht könne dies bedeuten, entweder mit einem Reallohn- oder dem Arbeitsplatzverlust konfrontiert zu werden.

Bei den Gehaltsbudgets für die leitenden Angestellten rechnet hkp-Berater Carsten Schlichting mit differenzierten Erhöhungen: „Von Nullrunden bis Steigerungen von bis zu zehn Prozent ist alles möglich.“ Von einem hohen Zuwachs würden vor allem Schlüsselkräfte, die gebunden, und Talente, die vom Arbeitsmarkt gewonnen werden sollen, profitieren.

## Talentgewinnung und Gehaltsgefüge

Der Druck auf den Faktor Lohn entsteht nicht nur durch die Inflation, sondern auch durch den Fachkräftemangel: Infolge der Corona-Pandemie und des Zusammenbruchs der globalen Lieferketten verändert sich die internationale Arbeitsteilung. Ebenso ist in der Folge des Krieges in der Ukraine damit zu rechnen, dass sich künftige Produktionsstätten auf die USA und Europa konzentrieren. Ein Beispiel dafür ist die Neuansiedlung des deutsch-kanadischen Unternehmens Rock Tech Lithium in der Lausitz, das mit Lithiumhydroxid einen elementaren Bestandteil von Autobatterien herstellt und eine komplette Belegschaft neu einstellen will. Arbeitnehmer, die dort anfangen, werden ohne Zweifel mit hohen Einstiegsgehältern rechnen können.

Wie viel Spielraum haben Arbeitgeber, um begehrte Schlüsselkräfte finanziell zu locken? Auch wenn Studien dies noch nicht abbilden, liegen die Gehaltsvorstellungen



**„Die vorhandenen Mittel können differenziert verteilt werden. Kleine und mittlere Einkommen sollten adäquat entlastet, der AT-Bereich strukturell angepasst werden.“**

Maximilian Evers, Partner, Lurse HR Consulting GmbH





wechselwilliger Kandidaten teils weit über den internen Gehaltsgefügen der Unternehmen. Lurse-Partner Maximilian Evers rät, die befragten Mitarbeitergruppen differenziert zu betrachten und regelmäßig zu analysieren. Gegebenenfalls müssten Arbeitgeber von der etablierten, klassischen Vergütungsstruktur abweichen.

Und die Auswirkungen auf das Gehaltsgefüge? „Zwar existieren sorgsam ausgearbeitete Gehaltsbänder, doch wenn Unternehmen Potenzialträger von außen einstellen wollen oder müssen, wird mit Zulagen und Antrittsprämien operiert“, berichtet Alexander Insam von GSK. Überraschen dürfte in Zukunft auch nicht, dass Organisationen, welche die Gehaltserwartungen nicht erfüllen können oder wollen, (wieder) zu einer bekannten Strategie greifen: der Auslagerung von Aufgaben an externe Dienstleister, also Outsourcing, oder dem Einsatz freier Mitarbeitender.

### Breite der Gehaltsbänder nutzen

Hinsichtlich der Auswirkungen auf das Gehaltsband formuliert Carsten Schlichting von der hkp group einen Rat an Arbeitgeber: Sicherlich könnten MINT- und IT-Kräfte eine überdurchschnittliche Entlohnung erwarten, aber die hohen Gehälter sollten nicht über eine unangemessene Eingruppierung der Funktion gelöst werden. „Dieser Weg zieht mittelfristig auf breiter Front Erhöhungen nach sich, sinnvoller ist es, zielgerichtet mit übertariflichen Zulagen zu arbeiten.“ Mit Gehaltsbändern ließe sich das Problem durchaus lösen, so der Experte. Mitarbeitende könnten je nach Leistung oder Arbeitsmarktlage beispielsweise dem 25., dem 50. oder dem 75. Perzentil zugeordnet sein. „Bei gesuchten IT-Mitarbeitern können Unternehmen zum Beispiel auf das 90. Perzentil gehen. Das bedeutet aber nicht, dass deswegen das ganze Gehaltsband hochgeschoben werden muss.“

Gleichzeitig beobachtet Carsten Schlichting, „dass der Signing-Bonus beim Vertragsabschluss eine Renaissance erlebt“. Früher war er vor allem bei Führungskräften im oberen Management üblich, um Ansprüche aus dem vorherigen Arbeitsverhältnis, wie zum Beispiel noch nicht ausgezahlte Long-Term-Incentives-Tranchen abzugelten. Heute setzen Arbeitgeber die Antrittsprämien ebenso für besonders nachgefragte Qualifikationen im Tarifbereich ein.

### Zusatzleistungen gestalten

Da der Spielraum für Lohnerhöhungen je nach Unternehmen und Branche knapp bemessen ist, stellt sich HR die Frage: Können Benefits und steuerfreie Sachzuwendungen die materiellen Lücken schließen? „Keinesfalls“, stellt André dos Santos von Edenred klar, „denn sie allein können fehlende Lohnsteigerungen nicht ersetzen oder die Inflation abfedern.“ Jedoch können sie für Entlastung an einigen Druckpunkten sorgen und „sind oftmals das entscheidende Tüpfelchen auf dem i, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden“. Der Grund: Zusatzleistungen stellen nicht nur in monetärer Hinsicht einen Mehrwert dar, „es geht auch um Wertschätzung“, betont er. Das gelte in gleicher Weise für Mitarbeitende mit hohen Gehältern. Beachten sollten Arbeitgeber, dass Benefits, die über Jahre für Mitarbeitende gesamtheitlich attraktiv waren, an Relevanz verlieren, weil Beschäftigte zum Beispiel mobil arbeiten oder ihre persönliche Lebenssituation nicht berücksichtigt werde. Zu den sogenannten unflexiblen Benefits zählen zum Beispiel Getränke am Arbeitsplatz, der wöchentliche Obstkorb oder der für alle gewährte Kitazuschuss, obwohl nicht jeder Arbeitnehmer Kinder hat. André dos Santos, Edenred, erläutert: „Bewährt haben sich Zusatzleistungen wie das Jobticket, die Betriebskantine oder das Jobrad für diejenigen, die überwiegend in Präsenz arbeiten. Insgesamt ist und bleibt der Einsatz des steuerfreien 50-Euro-Sachbezugs sehr beliebt, denn er bringt für Mitarbeitende unmittelbar Vorteile.“ Zudem stelle er auch für Arbeitgeber einen Mehrwert dar: Sie können 600 Euro brutto für netto für jeden Mitarbeitenden pro Jahr gezielt einsetzen.

Dass die nachgefragten Güter im Sachbezugsbereich einem starken Wandel unterliegen, bekräftigt Martin Loreck von Jochen Schweizer mydays: „Früher dominierten Tankkarten, heute positionieren sich Unternehmen als CO<sub>2</sub>-neutral.“ So würden in Großbritannien Arbeitgeber beispielsweise Beschäftigten ein E-Auto zur Verfügung stellen – bei gleichzeitigem Verzicht auf 200 Euro brutto. Dieser Benefit zahle eindeutig auf die Mitarbeiterbindung ein. Ein anderer Trend: Bei Arbeitnehmern liegen Teamevents hoch im Kurs. Durch die vermehrte Arbeit im Homeoffice gewinnen Veranstaltungen und Erlebnisse gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen an Bedeutung. Auch aus Sicht der Arbeitgeber sei dieses Ins-



**„Ein probates Instrument, um Leistungsträger zu binden und zu motivieren, sind variable Programme. Boni belasten die Personalkosten nicht dauerhaft und können auch kurzfristig erhöht werden.“**

Dr. Alexander Insam, Partner, GSK Stockmann Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft mbB

„Wenn Arbeitgeber eine ähnlich attraktive Vergütung bieten, wählen Schlüsselkräfte denjenigen, der mit seinen Benefits deutlich macht, dass er sich um seine Mitarbeiter kümmert.“



Martin Loreck, Head of Corporate Sales, Jochen Schweizer mydays Holding GmbH

trument zielführend, denn es stärkt den Zusammenhalt der Teams, die im häuslichen Büro sonst den Kontakt zur Firma verlieren. „Unternehmen, die ihr Benefits-Portfolio aufstellen, sollten keine Pakete für die verschiedenen Typen von Mitarbeitern schnüren, sondern ihnen die Freiheit lassen, je nach individueller Lebenssituation das für sie Passende auszuwählen.“ Für dieses Vorgehen, so Martin Loreck, würden sich immer mehr Arbeitgeber entscheiden und ergänzt, auch im AT-Bereich würden Benefits eine Rolle spielen.

Wenn sich Talente und Schlüsselkräfte zwischen zwei Arbeitgebern entscheiden müssten, die beide eine ähnlich attraktive Vergütung zahlen, „entscheiden sie sich für denjenigen, der mit seinen Benefits deutlich macht, dass er sich um seine Mitarbeiter kümmert“. Sei es durch einen Kitazuschuss oder Gesundheitsangebote. „Es geht nicht immer um den monetären Betrag, sondern die Geste ist entscheidend. Sie wollen sich gut aufgehoben fühlen.“

Das Problem: Viele der angebotenen Nebenleistungen sind den Mitarbeitenden entweder nicht bekannt, oder sie erfahren wenig Wertschätzung, berichtet Lurse-Berater Maximilian Evers. Die Investitionen der Arbeitgeber verfehlten daher nicht selten ihre Wirkung. „Um die geforderte Individualisierung und Flexibilisierung der Benefits umzusetzen, ist eine bessere Kalibrierung des Leistungsangebotes auf individuelle Bedarfs- und Präferenzstrukturen für die Unternehmen unausweichlich.“

### ESG-Ziele für (fast) alle ab 2023

Unternehmen sollen verstärkt Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen und sich an ökologischer Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung und wertegeleiteter Unternehmensführung orientieren. Zahlreiche Gesetzesinitiativen, richterliche Entscheidungen und zum Beispiel die zweite Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) haben die ESG-Ziele (Environment, Social, Governance) in den Brennpunkt wirtschaftlichen Handelns gestellt. So müssen seit 2021 börsennotierte Gesellschaften die Vergütungsstruktur von Vorständen auf eine „nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens“ ausrichten. Die Umsetzung erfolgt durch die Integration der ESG-Kriterien in die variable Vergütung.

Gelingt das in der Praxis? Oder handelt es sich nur um schöne Etiketten? Derzeit zeichnet sich ab, dass in die Systeme zur Vorstandsvergütung der Dax-Unternehmen Ziele für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung flächendeckend Einzug halten. Allerdings bleibt oft vage, woran sich die ESG-Vergütungskomponenten genau bemessen. Einige Studien belegen, dass die Kriterien noch zu wenig Gewicht haben. Laut Carsten Schlichting von der hkp group habe das Thema ökologische Nachhaltigkeit inzwischen Eingang gefunden. Im sozialen Bereich dominierten nach wie vor die Bereiche Gesundheit und Diversity als Vorgaben, Governance-Ziele seien bisher allerdings kaum anzutreffen.

Ein Grund dafür dürfte sein, dass die Definition adäquater Kenngrößen alles andere als einfach ist. Maximilian Evers von Lurse sagt: „Ein Blick in die Geschäftsberichte zeigt, dass die Kennzahlen oft nicht durchgängig, eindeutig oder transparent gestaltet sind. Es gibt noch einiges zu tun.“

Dies gelte umso mehr für kleine und mittlere Unternehmen, denen auch bewusst sei, dass Investoren, Mitarbeiter, Kunden und nicht zuletzt der Gesetzgeber von ihnen heutzutage nachhaltiges Wirtschaften erwarten.

Alle Aspekte der ESG-Kriterien, die in der Bankenwelt schon regulatorisch vorgesehen sind, lassen sich über Maßnahmen in der variablen Vergütung abbilden – vom Lieferkettensorgfaltsgesetz bis zum Whistleblower-Bereich und Diversity, sagt Alexander Insam, Arbeitsrecht- und Vergütungsexperte bei GSK. „Dieser Prozess nimmt relativ langsam, aber konstant Fahrt auf. Wer nicht früh genug beginnt, wird sich allerdings wundern, wie komplex die Themen sind.“

Außerdem werden die ESG-Ziele für alle Unternehmen relevant – schneller, als es den meisten bewusst ist. Ab dem 1. Januar 2023 verlangt die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU, dass Nachhaltigkeit in der Berichterstattung integral behandelt und den finanziellen Themen schrittweise gleichgestellt wird. Alexander Insam empfiehlt daher Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die Verknüpfung quantitativer und qualitativer Ziele nach den ESG-Kriterien zügig zu beginnen. Ab dem Jahr 2023 werden viele um den Nachhaltigkeitsaspekt nicht mehr herumkommen. Es gilt dann für alle Unternehmen, die zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: mehr als 250 Mitarbeitende, Bilanzsumme





„Zusatzleistungen allein können fehlende Lohnsteigerungen nicht ersetzen. Sie können aber Entlastung an einigen Druckpunkten ermöglichen und sind durch die Steuervorteile für beide Seiten attraktiv.“

André dos Santos, Head of Field Sales, Edenred Deutschland GmbH

von über 20 Millionen Euro oder Umsatz von über 40 Millionen Euro. Zusätzlich sollen kleine und mittelgroße kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaspekte verpflichtet werden. Ab 2026 soll die Richtlinie auch für Unternehmen mit Bilanzsummen von mehr als 350 000 Euro und mit mehr als zehn Mitarbeitenden gelten.

„Die Berichtspflichten sind kompliziert und beinhalten sowohl HR- als auch Controlling-Daten“, erläutert GSK-Experte Alexander Insam: „Unternehmen müssen neue Denkwelten betreten, die sich nicht mehr ausschließlich in Zahlen ausdrücken, sondern auch weiche Faktoren berücksichtigen.“ Qualitative Ziele seien nur teilweise messbar, zum Beispiel, ob eine Unternehmenskultur diverser oder resilienter geworden ist. „Die Bewertung von Führungskräften und Mitarbeitenden bleibt somit neben den Zahlen im System der wichtigste Parameter.“

### Equal Pay – eine neue Sichtweise

Hat das Entgelttransparenzgesetz die Wirkung, die sich der Gesetzgeber gewünscht hat? Aus der Sicht von Arbeitsrechtler Alexander Insam hat es das keinesfalls. In den meisten Unternehmen werde der Auskunftsanspruch gar nicht genutzt. Dies zeige: Das Gesetz gehe an der

Problematik vorbei, weil es den falschen Adressatenkreis anspreche. „Adressat sollte primär der Arbeitgeber, nicht der Arbeitnehmer sein.“

Neu aufgeflammt ist in der Wissenschaft und manchen Unternehmen die Diskussion, ob der Gender Pay Gap nur dann aussagekräftig ist, wenn er bereinigt ist, also ausschließlich Lohnunterschiede bei vergleichbaren Tätigkeiten und Qualifikationen berücksichtigt. Nach dieser Sichtweise beträgt die Lohnlücke nur sechs Prozent und verschleiert die strukturelle Diskriminierung. Die unbereinigte Lohnlücke liegt dagegen bei 20 Prozent.

Wichtig sei der Blick auf die sogenannte mittelbare Diskriminierung, gibt Alexander Insam von GSK zu bedenken: Vergleiche man nicht mehr einen einzelnen Zeitpunkt, sondern Zeitverläufe, wird zum Beispiel deutlich, dass Männer zwischen 30 und 40 ein Karrierehoch haben, weil sie in der Zeit drei- bis viermal befördert werden. Frauen werden aufgrund von Elternzeit und Karrierepause hingegen nur zweimal befördert. „Unternehmen müssen sich daher die Frage stellen, ob sie Care-Zeiten berücksichtigen wie Betriebszugehörigkeiten und möglicherweise auch durchbefördern.“

Diese Lösungsoption widerspreche dem klassischen Performance- und Vergleichsdenken, aber sie kommt gerade „in einer Kombination aus Fachkräftemangel und ESG-Zielsetzungen in Unternehmen an“. Arbeitgeber sollten personalpolitisch vom Ende her denken, wie die gewünschte Personal- und Führungskräftestruktur aussehen kann, und entsprechende Karrierewege schaffen. „Dass diverse Teams erwiesenermaßen profitabler sind, erleichtert wiederum in wirtschaftlicher Hinsicht diese Überlegungen.“

### Stellenausschreibung mit Gehalt und Benefits?

Nicht einig sind sich die Comp-&Ben-Experten bei der Frage, welche Anreizsignale in eine Jobofferte gehören. „Die früher üblichen Aussagen wie leistungsgerechte Bezahlung, vermögenswirksame Leistungen und eine betriebliche Altersversorgung locken interessante Bewerber nicht mehr an“, stellt hkp-Berater Carsten Schlichting fest. Arbeitnehmer würden in einem Unternehmen nicht nur wegen des Geldes, sondern auch wegen der Unternehmenskultur beginnen und bleiben. „Kandidaten gehen davon aus, dass die Vergütung schon passen wird, und

## DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

- 1 In Hochinflationländern wird auch unterjährig die Vergütung überprüft und angepasst.
- 2 Die im Herbst anstehenden Tarifabschlüsse werden den **Rahmen für Erhöhungen im tariflichen und AT-Bereich für 2023 vorgeben.**
- 3 **Gehaltsvorstellungen wechselwilliger Kandidaten liegen teils weit über den internen Gehaltsgefügen.** Gegebenenfalls müssten Arbeitgeber von der etablierten Vergütungsstruktur abweichen.
- 4 Unternehmen, die hohe Gehaltserwartungen nicht erfüllen können oder wollen, werden künftig wieder vermehrt **Aufgaben an externe Dienstleister outsourcen.**
- 5 **Die ESG-Kennzahlen müssen noch eindeutiger oder transparenter gestaltet werden,** auch hinsichtlich weicher Faktoren.
- 6 Benefits stellen nicht nur in monetärer Hinsicht einen Mehrwert dar, sondern sind ein Zeichen der Wertschätzung.

„Die überdurchschnittliche Entlohnung für neu gewonnene Talente sollte nicht über eine unangemessene Eingruppierung der Funktion gelöst werden.“



Carsten Schlichting, Senior Partner, hkp Deutschland GmbH

für eine interessante Aufgabe in einem attraktiven Umfeld sind einige sogar bereit, finanzielle Zugeständnisse zu machen.“ Stellenausschreibungen sollten deshalb nicht die monetären Leistungen in den Vordergrund stellen, sondern ein Bild des Unternehmens und seiner Kultur erzeugen.

Welche Attribute eine Stelle attraktiv machen, ist je nach Branche, Unternehmen und Mitarbeitergruppe unterschiedlich. Es gibt kein Patentrezept für die Stellenausschreibung, bekräftigt Martin Loreck von Jochen Schweizer mydays: Wichtig sei, die Altersstruktur der Bewerbenden im Fokus zu haben sowie die Branche und auch die Hierarchieebene der ausgeschriebenen Funktion. So würden zum Beispiel Tankgutscheine im Niedriglohnssektor sehr begrüßt, in kreativen Berufen seien es dagegen eher

Teamevents. Auch nicht monetäre Leistungen kämen bei manchen Kandidaten gut an, wie zum Beispiel die Paktannahme privater Sendungen am Empfang.

Aus Erfahrung weiß André dos Santos von Edenred, dass als Zusatzleistungen der Zuschuss zur Verpflegung und der steuerfreie Sachbezug mit flexibler Wahl in einer Stellenausschreibung nicht fehlen dürfen. Auch die Homeoffice-Ausstattung werde für viele Arbeitnehmer wichtiger. Bei nicht monetären Leistungen spielen Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten und auch Teamevents eine große Rolle. Grundsätzlich empfiehlt er nach dem Grundsatz „tue Gutes und rede darüber“ zu handeln. „Wer gute und relevante Benefits im Angebot hat, der sollte sie auch nach außen kommunizieren. Nur so können die Benefits ihre ganzheitliche Wirkung entfalten.“ ■

## DIE 50 € MITARBEITERKARTE

VON JOCHEN SCHWEIZER

### IHRE VORTEILE ALS ARBEITGEBER

- » Innovatives Produkt zur Mitarbeiterbindung
- » Steuervorteil: mehr Netto vom Brutto
- » Garantiert gesetzeskonforme Umsetzung
- » Keine Service- oder Aufladegebühren
- » Keine Installation von Software oder Systemen nötig
- » Individuelle Geschenkbox & Ihr Logo / Text auf der Karte

### VORTEILE FÜR IHRE MITARBEITER

- » Freie Auswahl aus über 14.000 Erlebnismöglichkeiten
- » Das Guthaben ist 3 Jahre lang gültig
- » Wiederaufladbarer Gutschein im hochwertigen Scheckkartenformat
- » Guthaben kann gesammelt oder monatlich für Erlebnisse eingesetzt werden.

IHR KONTAKT ZU UNS:

b2b@jochen-schweizer.de

**JOCHEN  
SCHWEIZER**

**Jetzt  
Teilnahme  
sichern!**



**DEUTSCHER  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTS  
PREIS  
2022**

12. September 2022 | Balloni-Hallen, Köln

**Werte leben.  
Werte schaffen.  
HR auf neuen Pfaden.**

Anmelden unter:  
[www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de](http://www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de)

Veranstalter

**Personalwirtschaft**



Partner

**AZUBIYO**



**stellenanzeigen.de**



## Das Programm:

12.30 – 13.30 Uhr

### Einlass & Snacks

13.30 – 13.45 Uhr

### Begrüßung durch das Personalwirtschaft-Team

**DEBATTE**  
13.45 – 14.45 Uhr

### Der Unternehmens-Purpose im Kreuzfeuer: Vom Sinn und Unsinn des Sinns

Die Pandemie hat das Thema Sinnsuche für Arbeitnehmende und Organisationen in den Fokus gerückt. Braucht heute jedes Unternehmen einen Purpose, jeder Job einen Sinn? Auf dem Podium, moderiert von Personalwirtschaft-Chefredakteur **Cliff Lehnen**, diskutieren **Sirka Laudon**, Konzernvorständin People Experience der AXA, und **Cawa Younosi**, Head of People Germany sowie Global Head of People Experience bei SAP, WHU-Leadership-Professorin **Dr. Fabiola Gerpott** sowie **Dr. Nico Rose**, führender Experte für sinnstiftende Arbeit und Positive Psychologie.

**LIVE-INTERVIEW**  
14.45 – 15.15 Uhr

### Fachkräftemangel und Big Quit: Wie machen wir den deutschen Arbeitsmarkt zukunftsfähig?

**Prof. Dr. Simon Jäger** ist einer der renommiertesten Arbeitsmarktökonomien. Er forschte in Stanford, in Harvard und zuletzt am MIT. In einem seiner ersten öffentlichen Auftritte als neuer Leiter des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) reflektiert er Zustand und Perspektiven des deutschen Arbeitsmarkts im Dialog mit Personalwirtschaft-Herausgeber **Erwin Stickling**.

15.15 – 15.45 Uhr

### Pause

**BEST CASES**  
15.45 – 16.45 Uhr

### Vom Sprint zum Marathon: Exzellente HR-Arbeit langfristig auf die Straße bringen

Wie gelingt es, Spitzenleistung auf Dauer umzusetzen und immer wieder abzurufen? Wir sprechen mit DPP-Gewinnerinnen und -Gewinnern der Vorjahre, die verraten, wie es gelingt, Exzellenz langfristig im Unternehmen zu verankern. Wir diskutieren unter anderem mit: **Dr. Olaf Burkart**, Bereichsleiter Personal und Organisation, itemis, **Dr. Martina Gieg**, Group HR Officer, Heraeus Holding, **Anke Killat**, Head of HR, AXRO Bürokommunikation, **David Schülke**, Head of HR, Engelbert Strauss, **Katrin Sünderhauf**, Head of Recruiting Principles, Global Recruiting and Global Recruiting IT, Deutsche Bahn

**SONDERPREIS**  
16.45 – 17.15 Uhr

### Gamechanger des Jahres 2022

Die vergangenen zweieinhalb Jahre lassen viele Menschen in Arbeitswelt und Gesellschaft verunsichert und erschöpft zurück. Wir möchten Vorbilder würdigen, die in schwierigen Zeiten Besonderes leisten. Die vorangehen, sich einsetzen, Neues denken und auf die Beine stellen. Mit ihren außergewöhnlichen Projekten für Menschen aus und in der Ukraine haben **Tatjana Kiel** und **Marcus Diekmann** Hilfe geleistet und Hoffnung gestiftet – zügig, empathisch, und über die eigene Belastungsgrenze hinaus. Sie sind für uns die Gamechanger des Jahres 2022! Laudatio und Bühnengespräch: **Cliff Lehnen**.

17.15 – 17.30 Uhr

### Pause

**PREISVERLEIHUNG**  
17.30 – 19.00 Uhr

### 30. Deutscher Personalwirtschaftspreis 2022

75 Unternehmen haben in sechs Kategorien ihren Hut in den Ring geworfen. Heute entscheiden sich die Top-Platzierungen in den sechs Kategorien! Vor Ort treffen Sie die HR-Verantwortlichen der 18 Unternehmen, die die Jury besonders überzeugt haben: **AGCO**, **Allianz**, **Atruvia**, **Baur Versand**, **BOMAG**, **Continental**, **Deutsche Bahn**, **Deutsche Lufthansa**, **DEVK Versicherungen**, **Diehl Aviation**, **dm-drogerie markt**, **EnBW**, **Henkel**, **Körber**, **LAMILUX**, **thyssenkrupp Materials Services**, **Vodafone** und **ZF Friedrichshafen**.

19.00 – 23.00 Uhr

### Ausklang und Netzwerkparty: Feiern Sie mit den den besten HR-Teams 2022!

## Unsere Referent\*innen:



**Dr. Olaf Burkart**  
Head of Operations  
itemis AG



**Marcus Diekmann**  
Unternehmer und Investor;  
Gründer jobaidukraine.com



**Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott**  
Chair of Leadership,  
WHU – Otto Beisheim School  
of Management



**Dr. Martina Gieg**  
Group HR Officer, Heraeus  
Holding GmbH



**Prof. Dr. Simon Jäger**  
Leiter, Institut zur Zukunft der  
Arbeit (IZA)



**Tatjana Kiel**  
CEO, Klitschko  
Ventures; Initiatorin  
#WeAreAllUkrainians



**Anke Killat**  
Head of HR, AXRO  
Bürokommunikation



**Sirka Laudon**  
Konzernvorständin People  
Experience,  
AXA Konzern AG



**Dr. Nico Rose**  
Experte für sinnstiftende  
Arbeit und Positive  
Psychologie



**David Schülke**  
Director HR,  
Engelbert Strauss



**Katrin Sünderhauf**  
Head of Recruiting Principles,  
Global Recruiting and Global  
Recruiting IT, Deutsche  
Bahn AG



**Cawa Younosi**  
Head of People Germany  
sowie Global Head of People  
Experience, SAP



## Umgang mit der Inflation: Reagieren oder abwarten?

Arbeitnehmer verlangen wegen der Preissteigerungen für Waren und Energie deutlich höhere Gehälter. Das stellt Arbeitgeber mit Blick auf ihre Personalkosten vor schwierige Entscheidungen. Welche Lösungsoptionen bieten sich an?

► Unternehmen sehen sich unter Druck, auf die deutlich angestiegene Inflation reagieren zu müssen. Hintergrund sind die Forderungen von Arbeitnehmern und deren Vertretungen: Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung müsse sich auch in den Gehältern widerspiegeln.

Arbeitgeber fragen sich aber nicht nur wegen der Preissteigerungen, wie sie mit den Themen Lohn und Gehalt umgehen sollen, sondern auch aufgrund der wirtschaftlichen Instabilität durch den Krieg in der Ukraine sowie eines hart umkämpften Arbeitsmarktes (mit Fachkräftemangel und der Anhebung des Mindestlohns). Wie stellen sich die Zusammenhänge aus ihrer Perspektive dar?

- Zum einen sind die Mitarbeitenden steigenden Lebenshaltungskosten ausgesetzt. Gerade in den unteren Gehaltsklassen merken nicht nur Berufspendler die gestiegenen und vermutlich noch steigenden

Energiepreise im Portemonnaie unmittelbar und sehr deutlich. Beschäftigte thematisieren dies mit Blick auf gegebenenfalls unterjährig anstehende Gehaltsrunden. Oder sie formulieren ihren Unmut in Hinsicht auf die zum vergangenen Jahreswechsel stattgefundenen – aus ihrer Sicht (mittlerweile) zu gering ausgefallenen – Gehaltsrunde. Nach aktuellen Kienbaum-Untersuchungen waren die Gehaltssteigerungsraten zum Jahreswechsel 2021/22 um circa zwei Prozentpunkte höher als zum Jahreswechsel 2020/21. Dies wird in Zeiten der Inflation mit mehr als sieben Prozent von den Beschäftigten aber als nicht ausreichend wahrgenommen.

- Zum anderen registrieren Unternehmen die Konjunkturprognosen, die nach unten angepasst werden. Die Vorhersagen, beispielsweise vom Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung oder den gro-

ßen Wirtschaftsforschungsinstituten, trüben die Stimmung. Deutlich wird dies auch durch das Absinken des ifo-Geschäftsklimaindexes, der mit Blick auf die Erwartung der Geschäftsentwicklung im Juni 2022 mit 85 Punkten schon fast wieder auf dem Niveau vom Mai 2020 (kurz nach Ausbruch der Corona-Krise) lag.

- Mit gemischten Gefühlen schauen Arbeitgeber daher auf die anstehenden Tarifrunden im Jahr 2022/23. Erste Forderungen von Gewerkschaften nach Gehaltszuwächsen von teilweise deutlich über sieben Prozent stehen im Raum. Wie sich die realisierten Tarifabschlüsse in diesen Zeiten konkret darstellen, bleibt dabei abzuwarten.
- Absehbar dagegen sind die Entwicklungen aufgrund der zwei Anhebungen des Mindestlohns im Juli und Oktober 2022 um mehr als 20 Prozent (von 9,82 Euro auf 12 Euro). Der absolute Effekt dieser Erhöhungen auf die Personalkosten ist dabei unklar. In der Vergangenheit wurden Anpassungen in der Höhe des Mindestlohns zum Teil durch eine Reduktion der Arbeitszeit kompensiert. Ob dies in diesem Jahr bei solch deutlichen Erhöhungen auch der Fall sein wird, ist unter Arbeitsmarktökonomern umstritten.
- Gleichzeitig beschäftigt Arbeitgeber die Frage: Können oder wollen wir uns bei der erwarteten Lohnspirale gewisse Fach- und Führungskräfte möglicherweise nicht mehr leisten? Gerade bei einem zunehmend enger werdenden Personalmarkt für Schlüsselfunktionen werden – wenn keine Alternative zur Verfügung steht – einige Unternehmen ihre Geschäftsmodelle prüfen müssen.

## Wie reagieren Unternehmen?

Eine Vielzahl der Arbeitgeber hatte das Thema Inflation bei den Gehaltsrunden zum Jahreswechsel 2021/22 bereits im Blick. Von vielen wurde es bei den vereinbarten Abschlüssen eingepreist – jedoch in moderater Form. Der maßvolle Angang resultierte dabei nicht nur aus den zu dieser Zeit eingetrübten Prognosen auf die künftige wirtschaftliche Entwicklung, sondern auch aus der Erwartung, dass die Inflationstendenz nur vorübergehender Natur wäre. Teils haben Unternehmen aber auch Extrabudgets von zwei bis drei Prozentpunkten eingeplant, die jedoch aus heu-

„Es gilt zwischen Solidarität und Leistungsprinzip abzuwägen. Im umkämpften Arbeitsmarkt sind einige Kompetenzen schwieriger zu ersetzen als andere.“

tiger Sicht nicht ausreichend sind, um der aktuellen Inflation entgegenzuwirken. Der Effekt im Sinne eines Inflationsausgleichs bei den Mitarbeitenden ist somit in Teilen verpufft.

Einzelne Betriebe nehmen aktuell einen unterjährigen Inflationsausgleich auf die Grundvergütung vor. Dabei geschieht dies nicht immer pauschal, sondern auch nach Leveln differenziert. Manche berücksichtigen mit ihren unterschiedlichen Budgets zugleich auch die personalwirtschaftlichen Engpasssituationen, um die Bindung von Schlüsselkräften zu stärken. Andere Unternehmen sehen ähnlich wie in dem Zwischenergebnis der Chemie-Tarifverhandlungen

DIGITAL

SMART

PERSÖNLICH

Lurse<sup>7</sup>

Lurse ist in der hybriden Arbeitswelt zuhause und entwickelt die für Sie passenden **HR- und bAV-Lösungen**. Unsere Expertise ist die Beratung in den Bereichen Compensation & Benefits, Pensions und Talents. Wir unterstützen Sie mit intelligenten Tools sowie persönlicher Beratung und finden die smarte Antwort für Ihre Herausforderungen.

Überzeugen Sie sich selbst und sprechen Sie uns an!

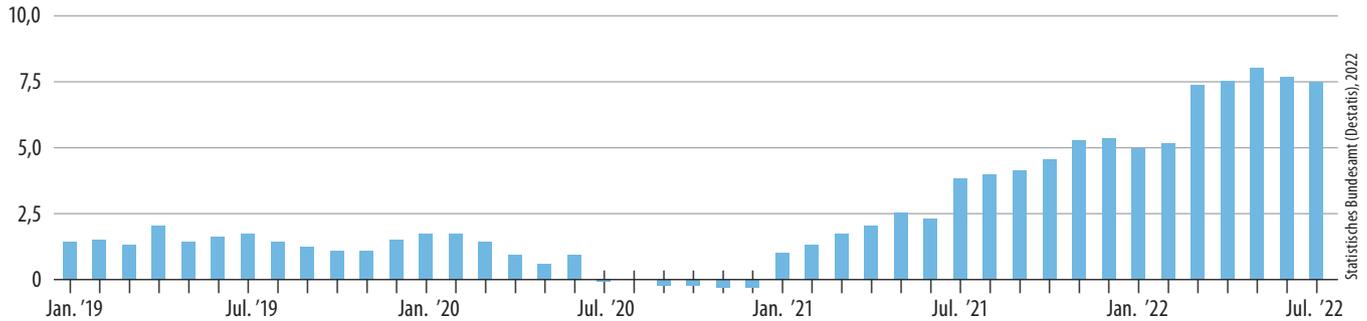
[www.lurse.de](http://www.lurse.de) | [info@lurse.de](mailto:info@lurse.de) | +49 5258 9818-0

WIR FREUEN UNS AUF DEN DIALOG MIT IHNEN!

## Der Verbraucherpreisindex für Deutschland von Januar 2019 bis Juli 2022

Abbildung

Veränderung gegenüber dem Vorjahresmonat, in Prozent



Im Juni 2022 lag der Verbraucherpreisindex bei 117,4 – somit sind die Verbraucherpreise im Vergleich zum Indexjahr 2015 um rund 17,4 Prozent gestiegen. Die Steigerung des Verbraucherpreisindex gegenüber dem Vorjahresmonat ergibt die monatliche Inflationsrate. Diese lag im Juni 2022 bei 7,6 Prozent.

(IGBCE) Anfang April 2022 eine kurzfristige Einmalzahlung vor. Dabei besteht jedoch große Unsicherheit, welche Höhe angemessen ist und wie diese Auszahlung ausgestaltet sein sollte. Bekommen alle das Gleiche? Wird nach Berufsgruppen oder Hierarchieebene differenziert? Die Vorgehensweisen unterscheiden sich hier erheblich.

### Wie die Inflation abfedern?

Angeichts der Herausforderungen achten Unternehmen nicht nur auf die Inflation, sondern viel mehr auch auf ihre Positionierung im umkämpften Arbeitsmarkt. Aus ihrer Sicht empfiehlt es sich zu bewerten, ob die Inflationseffekte nachhaltig sind. Ebenso gilt es zu beobachten, ob sich spürbare Effekte in den Löhnen und Gehältern in der Breite der Positionen oder

ziehungsweise langfristigen Auswirkungen abzuwarten und erst zur nächsten Gehaltsrunde zu reagieren. Unter Berücksichtigung der je nach Branche wirtschaftlich unterschiedlichen Situation der Unternehmen und den Erwartungen der Beschäftigten lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- **Rasch ein Zeichen der Wertschätzung an die Belegschaft senden**

Unternehmen sollten tatsächlich schnellstmöglich reagieren. Eine Botschaft an die Mitarbeitenden, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung angemessen berücksichtigt wird, kann die Arbeitgebermarke schärfen. In einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt bedeuten ein zu langes Zögern und gar ein Ausbleiben von Reaktionen unerwünschte Effekte auf die Belegschaft. Arbeitgeber sollten daher sehr genau schauen, wo und wie sie reagieren, um schwer zu ersetzende Fachkräfte nicht zu verlieren.

- **Externe Effekte auf die Personalkosten sind schwer kalkulierbar**

Wie üblich gilt, dass die Reaktionen der Unternehmen auf den individuellen Kontext angepasst werden müssen. Sie sollten die Effekte auf ihre Personalkostenstruktur mit Blick auf die anstehenden Tarifrunden und auch die Anhebungen beim Mindestlohn einplanen. Halten sie die Wirkung für angemessen? Welcher Spielraum bleibt übrig, um die Personalkosten der übrigen Mitarbeitenden anzupassen? Hier helfen eventuell bereits vorhandene Regelungen oder Öffnungsklauseln, die eine unternehmensindividuelle, gegebenenfalls sogar funktions- beziehungsweise funktionsgruppenspezifische Antwort auf die Situation möglich machen. Auch zeitlich versetzte Maßnahmen der Erhöhung (dauerhaft oder in Form von Pauschalen) – jeweils in Abhängigkeit der weiteren Ent-

„Eine Botschaft an die Mitarbeitenden, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung angemessen berücksichtigt wird, kann die Arbeitgebermarke schärfen.“

nur in den für die Unternehmen relevanten Schlüsselpositionen zeigen. In einer solchen Phase empfiehlt es sich für Arbeitgeber gegebenenfalls eher, „auf Zeit zu spielen“.

Ein probates Mittel hierfür sind unter anderem Einmalzahlungen. Diese werden zwar aktuell von den Gewerkschaften als nicht probates Mittel disqualifiziert, jedoch können sie im Zusammenspiel mit der Ankündigung einer späteren Erhöhungsmaßnahme im Grundgehalt durchaus sinnvoll sein. Mit einer Einmalzahlung kann der Arbeitgeber ein Symbol der Wertschätzung an die Mitarbeitenden senden und „erkauft“ sich damit Zeit, um die tatsächlichen be-

wicklungen – wären denkbar. Möglicherweise ist das Thema Öffnungsklausel auch ein zusätzlicher Verhandlungsaspekt im Rahmen der anstehenden Tarifverhandlungen. Insbesondere Unternehmen mit hohen Personalkostenblöcken oder auch Betriebe im produzierenden Gewerbe (vor allem im energieintensiven oder rohstoffabhängigen Bereich) haben hier schwierige Abwägungen zu treffen.

- **Pauschale Maßnahmen erscheinen nicht sinnvoll**  
Ist der Spielraum erst einmal abgesteckt, empfehlen wir Unternehmen, genau hinzuschauen, wie und wo sie aktiv werden wollen. Es gilt zwischen Solidarität und Leistungsprinzip abzuwägen. Im umkämpften Arbeitsmarkt sind einige Kompetenzen schwieriger zu ersetzen als andere. Wie wichtig sind einzelne Qualifikationen und Fähigkeiten für den wirtschaftlichen Erfolg des Geschäfts? Hier gilt es die vorhandenen Ressourcen klug einzusetzen. Dies umfasst auch weitere Optionen wie zum Beispiel Retention-Prämien oder eine Ausweitung der Benefits.
- **Signale klug kommunizieren**  
Arbeitgeber haben die Möglichkeit, ein deutliches Zeichen der Unterstützung und Wertschätzung an ihre Beschäftigten zu senden. Hier gilt es beispielsweise zu beachten, dass die getroffenen Maßnahmen bei den Mitarbeitenden als angemessen bewertet werden. Dies gilt sowohl mit Blick auf die tatsächliche Höhe als auch die Form der Maßnahme. Damit diese bei den Empfängern die gewünschte Wirkung erzielt, ist es erforderlich, die Maßnahmen sehr gut zu kommunizieren.

Die Forderungen und Erwartungen von Beschäftigten sind hoch. Die wirtschaftliche Unsicherheit für die Unternehmen ist ebenso groß. Beiderseitiges Verständnis ist in diesen Zeiten unabdingbar, um gemeinsam den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Die aktuelle Situation bietet Arbeitgebern dabei die Chance, der Belegschaft und gerade den Mitarbeitenden in Schlüsselfunktionen ein starkes Signal der Wertschätzung zu senden und damit ihre Bindung an das Unternehmen zu erhöhen. ■

#### AUTOREN



Dr. Michael Kind, Senior Manager, Kienbaum Consultants International, Düsseldorf, michael.kind@kienbaum.de



Arne Sievert, Senior Manager, Kienbaum Consultants International, Düsseldorf, arne.sievert@kienbaum.de



# Excel kann Sie mal.

## Der Azubi-Navigator – Ihr neues Ausbildungsmanagement

### Digitalisierung einfach leicht gemacht:

- Prozesse automatisieren & Zeit gewinnen
- Die Ausbildung einfach online managen
- Alles auf einen Blick, alles in einem Tool – mit Berichtsheets, Versetzungsplanung, Ausbildungsfortschritt, Unterweisungen, Feedback und Verwaltung

### Jetzt kostenlos registrieren:

[azubinavi.de](https://azubinavi.de)





# Stellenbewertungen im Zeichen von New Work

Sollten agil Arbeitende höher bezahlt werden? Und sind analytische Funktionsbewertungen für die Anwendung in sich schnell ändernden Organisationen oder in agilen Organisationsformen überhaupt anwendbar? Experten geben Antworten.

► Die klassische Funktionsbewertung wurde entwickelt und erstmals auf breiter Front für Tarif- und AT-Funktionen angewendet, als die in umfangreichen Beschreibungen dokumentierten Aufgabeninhalte für die meisten Stellen noch über einen längeren Zeitraum stabil waren. Es war einmal ... Heute verändern sich Organisationen und Aufgaben vielfach in kurzen Zyklen, sodass es kaum möglich und zu aufwendig erscheint, umfangreiche Stellenbeschreibungen aktuell zu halten und permanent Nachbewertungen durchzuführen. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um eine traditionelle oder agile Organisation handelt.

In beiden Unternehmenstypen heißt das Gebot der Stunde zunächst Vereinfachung. Für die Stellenbeschreibung bedeutet dies, sich auf das Stellenziel sowie die wesentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu beschränken. Das ist meist kein Nachteil, weil ausufernde Beschreibungen selten ausschließlich bewertungsrelevante Informationen enthalten. In der Praxis vielfach bestätigt ist ebenso, dass wertigkeitsprägende Inhalte wie der tatsächliche Handlungs- und Entscheidungsrahmen et cetera oft zu unscharf und manchmal auch bewusst zu hochwertig formuliert sind.

Eine vereinfachte Bewertung kann bedeuten, mit einem simpleren Verfahren zu arbeiten, das weniger und eher gleichgewichtige Kriterien enthält und nicht nur Experten anwenden können. Es kann auch heißen, nur wenige sogenannte Ankerstellen analytisch zu bewerten und die übrigen zu diesen zuzuordnen (slotten), eine Vorgehensweise, die sich unter dem Begriff summarisch durchgesetzt hat. Schließlich wäre es auch denkbar, alle Funktionen summarisch zu klassifizieren und bestimmten Entgelt- oder Managementstufen zuzuordnen. Diese Praxis hat sich in vielen Tarifverträgen bewährt.

## Stellenbewertung in agilen Organisationen

Die skizzierten Vorgehensweisen sind grundsätzlich auch bei agilen Einheiten beziehungsweise Unternehmen anwendbar – also in Organisationsformen, in denen Mitarbeitende nicht mehr stabile, fest umrissene Zuständigkeiten haben, sondern Aufgaben im Team situationsbezogen und flexibel verteilt werden. Sind Tätigkeitspektrum und Anforderungsniveau präzise beschrieben, lassen sich diese Rollen gut bewerten. Sofern es in der agilen Zielorganisation keine Führungskraft mehr gibt,

die schwierige fachliche Fragen beantwortet und in Zweifelsfällen entscheidet, erhöhen diese jetzt eigenverantwortlich zu bewältigenden Tätigkeiten die Wertigkeit der Funktionen (zum Beispiel hinsichtlich des Handlungsrahmens, des Einflusses, der Verantwortung und Wirkung). Auch dies ist kein Hinderungsgrund für die Anwendung von Stellenbewertung in agilen Organisationen.

### Alles agil, alles ganz einfach?

Schwierig wird eine arbeitswertbezogene Bewertung erst bei völlig flexiblen und fluiden Rollen, die in permanentem Wechsel die Wahrnehmung unvorhersehbarer Aufgaben eines unterschiedlichen Wertigkeitsniveaus bedeuten. Für den Fall, dass diese Aufgaben innerhalb eines agilen Teams ohne direkte Korrelation zu vorhandenen Vergütungsniveaus verteilt werden, gibt es drei Möglichkeiten der Bewertung:

- Das höchste Anforderungs- und Vergütungsniveau gilt für alle (dies werden Mitarbeitende und Gewerkschaften fordern).
- Ein mittleres Niveau für alle oder
- alle behalten die Einstufung vor Eintritt in das neue Team.

Die Optionen sind gleichermaßen unbefriedigend. Wenn durch ein Team bearbeitete Aufgaben im Großen und Ganzen gleichwertig sind, ist es vernünftig, allen Teammitgliedern die gleiche Einstufung und Grundvergütung zu gewähren. Wenn jedoch die eingesteuerten Aufgaben deutlich unterschiedliche Wertigkeitsniveaus haben, dann sollten sich höhere beziehungsweise geringere Kompetenzniveaus in den Aufgabenzuweisungen und in den Bewertungen spiegeln – und entsprechend vergütet werden.

Eine Alternative wäre, die Mitarbeitenden selbst über Einstufung und Gehalt entscheiden zu lassen. Mit Ausnahme kleiner idealistisch geprägter Start-ups – und dort auch nur in den ersten Jahren ihrer Existenz – hat sich dieser salomonische Ansatz nicht bewährt. Meist werden die betreffenden Entscheidungen irgendwann entnervt von der Basis an übergeordnete Hierarchiestufen zurückdelegiert.

### Personalkosten im Fokus

Letztendlich geht es auch um den finanziellen Aufwand: Eine agile Organisationsform darf in Summe nicht mehr kosten als die traditionelle. Nur bei einer messbaren Erhöhung von Ergebnissen in Menge und/oder Qualität ließe sich eine Beteiligung von Mitarbeitenden am Produktivitätsfortschritt finanzieren. Da sticht auch nicht das Argument, dass in agilen Organisationen individuelle Potenziale freigesetzt werden, die ansonsten durch die „Lehm- und Lähmschichten“ der Hierarchie behindert werden. Die Annahme, die Ergebnisse würden vor allem schneller, aber auch kundenorientierter und qualitativ hochwertiger erzeugt, konnten bisher empirisch noch nicht belegt werden. Die Vorstellung, dass in einer agilen Organisation Mitarbeitende automatisch mehr verdienen müssten, weil alle schwierigeren Aufgaben erledigten, häufiger



# Mein JobRad und ich starten motiviert in den Tag!

Mitarbeiter begeistern  
mit Dienstradleasing

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



**Zukunft Personal Europe**  
13.-15. September 2022  
Köln



**Personalmanagementkongress**  
29.-30. September 2022  
Berlin & digital

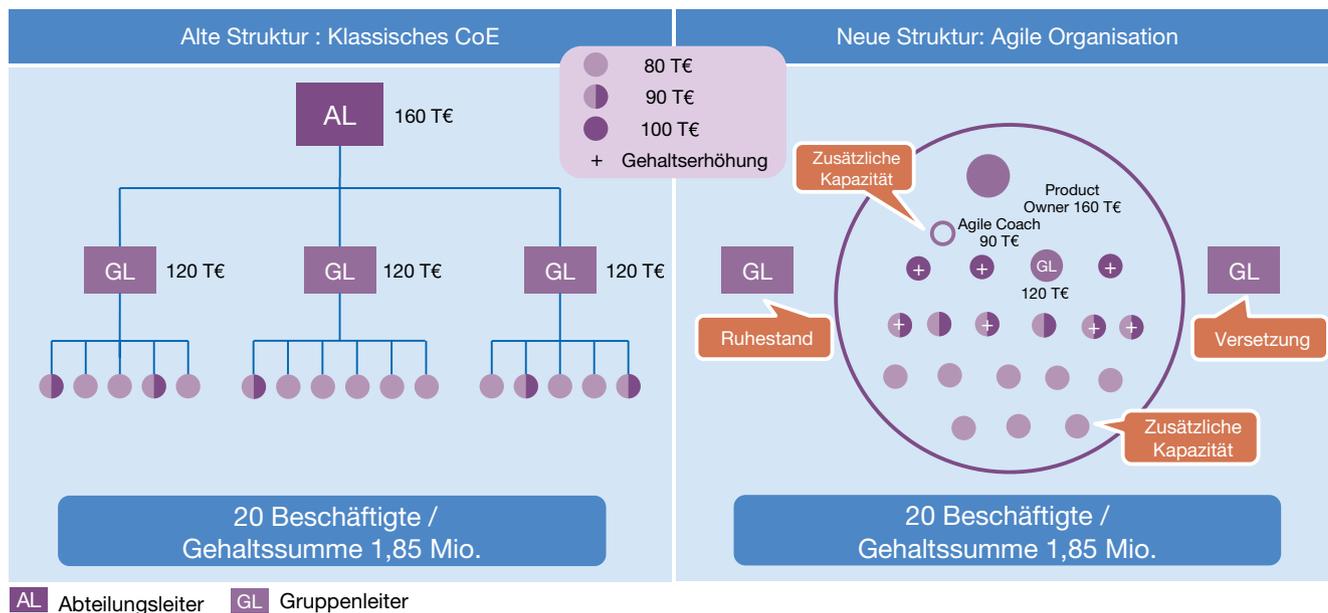
[www.jobrad.org](http://www.jobrad.org)



**JOB RAD**<sup>®</sup>

## Transformation eines klassischen Centers of Excellence in einer agilen Organisation

Abbildung



### Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen und Personalkosten erfolgt unter drei Annahmen:

1. Die neue Organisation bewältigt mindestens das gleiche Aufgabenvolumen mit gleicher Qualität.
2. Der bisherige Abteilungsleiter übernimmt die Rolle des Product Owners mit unverändertem Gehalt.
3. Die bisherigen Gruppenleiter haben in der alten Struktur zu zwei Drittel fachliche Aufgaben erledigt, in der neuen zu 100 Prozent.

Wenn es gelingt, zwei der ehemaligen Gruppenleiter in andere Aufgaben zu versetzen, können in der agilen Struktur sieben Mitarbeitende eine Gehaltserhöhung erhalten.

Dieser Beitrag erschien zuerst im Online-Magazin Comp & Ben, Ausgabe 4, August 2022, [www.totalrewards.de/comp-ben/](http://www.totalrewards.de/comp-ben/)

AUTOR UND AUTORIN



Carsten Schlichting, Senior Partner, hkp//group, Frankfurt, [carsten.schlichting@hkp.com](mailto:carsten.schlichting@hkp.com)



Verena Vandervelt, Senior Director, hkp//group, Frankfurt, [verena.vandervelt@hkp.com](mailto:verena.vandervelt@hkp.com)

Entscheidungen treffen und mehr Verantwortung übernehmen, ist also zu überprüfen. Dafür ist die Funktionsbewertung nach wie vor ein probates Instrument. Der Gedanke, dass eine Bezahlung nach Kompetenz oder Qualifikation die Lösung aller Probleme sei, liegt nahe, ist aber ein Trugschluss. Schließlich wird der taxifahrende promovierte Philosoph als Taxifahrer bezahlt, nicht als Welterklärer. Wenn hingegen Einigkeit besteht, dass eine Organisation ihre Beschäftigten nach benötigten und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch abgeforderten Kompetenzen differenziert bezahlen sollte, müssen diese benannt, definiert, operationalisiert, skaliert und möglichst objektiv bewertet werden.

Was wäre damit gewonnen? Das Einstufungsetikett klebt an der Person, und damit es sich lohnt, müsste das Unternehmen dafür sorgen, dass kontinuierlich entsprechend wertige Aufgaben zur Verfügung stehen. Die Änderungshäufigkeit wäre nicht geringer, da die Personen bei (auch nur vermeintlichem) Kompetenzzuwachs eine Überprüfung fordern werden. Und schließlich wird der Bewertungsprozess erfahrungsgemäß deutlich schwieriger, weil es um Menschen geht.

### Funktionsbewertung in der Transformation

Soll eine klassische Organisation in eine agile verwandelt werden, ist dabei in aller Regel quantitativ und

qualitativ mit dem vorhandenen Personal zu arbeiten. Allerdings benötigt man zum Beispiel mit Product Owner und Agile Coach möglicherweise neue Rollen, die auch bewertet werden müssen.

Die Abbildung illustriert die Transformation eines klassischen CoE in eine agile Organisationsform, wobei die drei Fachgruppen aufgelöst und die Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Gehältern in die neue Organisation übernommen werden. Unter der Annahme, dass zumindest zwei der bisherigen Gruppenleiter andere Verwendungen finden, entsteht ein finanzieller Spielraum für Gehaltsanpassungen bei sieben Mitarbeitenden. Dieser ist jedoch geringer, als es sich die aktuell vielen Befürworter agiler Strukturen erhoffen: Höherstufungen und Gehaltserhöhungen für alle sowie zusätzliche Stellen werden voraussichtlich nicht möglich sein.

Wenn es allerdings nicht gelingt, zwei der ehemaligen Gruppenleiter durch Versetzung oder Verrentung abzubauen, dann besteht keinerlei finanzieller Spielraum für außerordentliche Gehaltserhöhungen und natürlich auch nicht für zusätzliche Einstellungen. Dieser Ausflug in die Mathematik klingt natürlich ernüchternd. Er bestätigt aber einmal mehr einen Slogan von Bill Clinton aus dem US-Präsidentenwahlkampf 1992: It's the economy, stupid!

Personalpolitik  
muss Interessen  
ausgleichen.  
Wir regeln das.



YOUR PERSPECTIVE.  
[GSK.DE](https://www.gsk.de) | [GSK-LUX.COM](https://www.gsk-lux.com)





# Gesetzesverstöße privater Natur

Schlägerei in der Kneipe, Trunkenheit am Steuer: Inwiefern wirken sich Straftaten im Privatleben der Mitarbeitenden auf die Arbeit aus? Wir haben bei Tobias Neufeld, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei ARQIS Rechtsanwälte, nachgefragt.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft: Herr Neufeld, was kann der Arbeitgeber tun, wenn ein Beschäftigter straffällig wird?**

**Tobias Neufeld:** Die Sorgfalts- und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gebietet eine Aufklärung des Sachverhalts. Es gilt zu klären, ob eine Straftat gegen das

„Die Untersuchungshaft muss als Grund für die Abwesenheit genannt werden, nicht aber, warum der oder die Angestellte in der U-Haft sitzt.“

Unternehmen oder Kollegen vorliegt. Auch wenn die Antwort „Nein“ lautet, muss der Arbeitgeber bereits aus Gründen der Compliance nachfolgend ermitteln, ob sich die Straftat auf das Arbeitsverhältnis auswirkt.

**Was für eine Auswirkung könnte das sein?**

Zunächst mal eine unmittelbare Auswirkung auf die Erfüllung der Arbeitspflicht. Der Mitarbeiter oder

die Mitarbeiterin könnte sich zum Beispiel in Untersuchungshaft befinden und dadurch nicht zur Arbeit erscheinen. Zudem stellt sich die Frage, ob das Unternehmen den Angestellten überhaupt weiter beschäftigen möchte, wenn ein Ermittlungsverfahren eingeleitet wird, insbesondere wenn im Falle der Anklageerhebung eine Freiheitsstrafe im Raum stünde. Will der Arbeitgeber hingegen das Arbeitsverhältnis beenden, ist eine Kündigung in Erwägung zu ziehen. Denn das Arbeitsverhältnis bleibt von dem Strafverfahren zunächst unberührt, wenn der Arbeitgeber oder -nehmer nicht aktiv wird.

**Auch eine Gefängnishaft führt nicht automatisch zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses?**

Ganz genau. Wenn es sich um eine längere Freiheitsstrafe handelt, könnte der Arbeitgeber zunächst eine personenbedingte Kündigung aussprechen. Sofern hingegen wegen der begangenen Straftat gekündigt werden soll und diese nicht im Arbeitsverhältnis begangen wurde oder gegen den Arbeitgeber gericht-



Foto: ARQIS Rechtsanwälte

Tobias Neufeld ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und seit 2020 Partner bei ARQIS Rechtsanwälte.

tet war, hat der Arbeitgeber zu belegen, dass sich die im Privatleben des Beschäftigten begangene Straftat trotzdem auf das Arbeitsverhältnis auswirkt. Dies erfolgreich darzulegen, ist nicht so leicht. Vor allem, wenn das Ergebnis des Gerichtsprozesses „nur“ eine Geldstrafe oder Freiheitsstrafe von geringer Dauer ist.

#### Wie kommt man denn an Informationen zur Straftat?

Wann immer ein Beschäftigter nicht seiner Arbeit nachkommen kann, hat er oder sie die Nebenpflicht, den Arbeitgeber darüber zu informieren. Ist dies durch eine Untersuchungshaft nicht möglich, meldet sich in der Regel ein Angehöriger des Beschäftigten oder der Rechtsanwalt beim Arbeitgeber. Dabei muss die U-Haft als Grund für die Abwesenheit genannt werden, nicht aber, warum der oder die Angestellte in der U-Haft sitzt. Fehlt der Angestellte unentschuldigt, womöglich über einen längeren Zeitraum als nur einen Tag, ist dies eventuell schon ein Grund für eine Abmahnung oder Kündigung. Auch beim Thema der Aufklärung der Straftat muss das Unternehmen natürlich den Datenschutz einhalten.

#### Was bedeutet das?

Zwar kann der Arbeitgeber versuchen, den Arbeitnehmer mit den ihm zur Verfügung stehenden Kontaktdaten zu erreichen. Gerade wenn es sich um eine etwaig im Privatleben des Arbeitnehmers begangene Straftat handelt, sollte der Arbeitgeber davon absehen, die Telefonnummer der Angehörigen zu ermitteln und diese in die Aufklärung einzubeziehen. Vorzugsweise sollten zunächst der oder die Angestellte direkt oder sein beziehungsweise ihr Anwalt kontaktiert werden. Polizei, Staatsanwaltschaft oder Gericht dürfen keine Auskunft geben. Das Arbeitsverhältnis rechtfertigt einen Auskunftsanspruch nicht.

„Aus Gründen der Compliance muss der Arbeitgeber ermitteln, ob sich die Straftat auf das Arbeitsverhältnis auswirkt.“

#### Müssen Unternehmen bis zur Verkündung einer Haftstrafe warten, um wirksam zu kündigen?

Sofern die Kündigung möglichst „wasserdicht“ sein soll, im Falle eines arbeitsgerichtlichen Kündigungsverfahren also für rechtswirksam beurteilt werden soll, dann schon. Aber meistens gibt es bereits im Strafverfahren Bemühungen, sich zu trennen. Je nach Schwere der Tat drohen ein Imageschaden des Unternehmens oder Unruhen in der Belegschaft.

#### So eine „verfrühte“ Kündigung könnte der Angestellte aber anfechten.

Ja, aber dass der Angestellte die Wirksamkeit der Kündigung dann anfechten könnte, nehmen betroffene Arbeitgeber in der Regel in Kauf. Besser wäre die Einigung über einen Aufhebungsvertrag. Beachten muss man bei der Kündigung, dass der Beschäftigte, wenn er schon in Haft ist, nicht mehr unter seiner Privatadresse zu erreichen ist, sondern die Justizvollzugsanstalt adressiert werden muss.

#### Gilt es dabei die vertragliche Kündigungsfrist einzuhalten?

Nicht unbedingt. Im Falle besonders schwerwiegender Straftaten oder bei langen Haftstrafen kann auch fristlos gekündigt werden. So war es in einem vom Bundesarbeitsgericht entschiedenen Fall bei über sieben Jahren Haft.

„Polizei, Staatsanwaltschaft oder Gericht dürfen keine Informationen herausgeben. Das Arbeitsverhältnis rechtfertigt einen Auskunftsanspruch nicht.“

#### Gehen wir davon aus, dass der Angestellte in U-Haft ist und der Arbeitgeber informiert wurde. Stichwort Bezahlung: Ist er oder sie dann bezahlt freigestellt?

Wie immer gilt: Wer nicht zur Arbeit kommt, kriegt auch kein Geld. Ein Ausnahmefall ist eine unverschuldete U-Haft – wenn sich also später herausstellt, dass die Person unschuldig ist. ■



#### Mehr zum Thema:

Dieses Interview erschien zuerst als Teil unserer Online-Kolumne „So ist's Arbeitsrecht“. Aktuelle Beiträge finden Sie auf [www.pwgo.de/ar-kolumne](http://www.pwgo.de/ar-kolumne)



# Neues von den Arbeitsgerichten

Wichtige arbeitsrechtliche Neuerungen fassen wir für Sie zusammen. In diesem Monat: BAG-Urteile über eine Quarantäne-Anordnung durch den Arbeitgeber, zum Kirchenaustritt eines Angestellten sowie ein LG-Urteil zum Genderleitfaden von Audi.

Urlaubsrückkehr aus einem Risikogebiet

## Arbeitgeber dürfen keine Quarantäne verordnen

Einem Mitarbeiter, der im August 2020 von einer Türkei-Reise zurückkehrte, wurde von seinem Arbeitgeber der Zutritt zum Betrieb und eine Vergütung für zwei Wochen nach der Ankunft in Deutschland verweigert. Die Türkei war seinerzeit vom Robert Koch-Institut als Corona-Risikogebiet ausgewiesen. Die Verordnung des Landes Berlin sah nach Einreise aus einem Risikogebiet grundsätzlich eine Quarantänepflicht für einen Zeitraum von 14 Tagen vor. Diese sollte jedoch nicht für Personen gelten, die einen aktuellen negativen PCR-Test vor-

legen und die – ärztlich bescheinigt – keine Symptome einer Corona-Erkrankung aufweisen. Beides traf auf besagten Mitarbeiter zu. Der Arbeitgeber berief sich aber auf sein betriebliches Hygienekonzept, das für Urlaubsrückkehrer aus einem Risikogebiet eine 14-tägige Quarantäne mit Betretungsverbot des Betriebs ohne Entgeltanspruch anordnet. Der Mitarbeiter klagte, der Arbeitgeber habe zu Unrecht die von ihm angebotene Arbeitsleistung verweigert. Das BAG gab – ebenso wie die Vorinstanz – dem Arbeitnehmer recht. Der Arbeitgeber sei verantwortlich, dass der Arbeitnehmer seine Tätigkeit nicht verrichten konnte.

Online weiterlesen:  
[www.pwgo.de/quarantaene](http://www.pwgo.de/quarantaene)

Urteil vom 10. August 2022, Aktenzeichen 5 AZR 154/22

Kirchenaustritt einer Hebamme

## Wirksame Kündigung trotz konfessionsloser Kollegen?

Klägerin dieses Prozesses ist eine Hebamme, die bis Mitte 2014 in einem Krankenhaus gearbeitet hatte, dessen Träger dem Deutschen Caritasverband angeschlossen ist und mehrere Kliniken betreibt. Anschließend machte sich die Frau selbstständig und trat im September 2014 aus der katholischen Kirche aus. Im Frühjahr 2019 führte sie erneut ein Einstellungsgespräch mit dem ehemaligen Arbeitgeber. Dabei wurde ihre Zugehörigkeit zu einer Konfession nicht thematisiert. Sie wurde eingestellt. Den ihr zugeschickten und vom Krankenhaus bereits unterzeichneten Arbeitsvertrag reichte die Klägerin

zusammen mit einem Personalfragebogen zu Beginn des Arbeitsverhältnisses bei der Personalabteilung ein. In diesem Fragebogen informierte die Klägerin über ihren Kirchenaustritt. In einem Gespräch versuchte das Krankenhaus, die Frau zum Wiedereintritt in die katholische Kirche zu bewegen. Dies scheiterte allerdings und es folgte die Kündigung. Und das, obwohl in der Klinik auch konfessionslose Mitarbeitende, die nicht zuvor katholisch waren, als Hebammen beschäftigt werden. Das Arbeitsgericht Dortmund gab der Klägerin recht. Das Landesarbeitsgericht Hamm wies die Klage aber ab. Das Revisionsverfahren hat das BAG nun einstweilen ausgesetzt und den EuGH um Klärung ersucht.

Online weiterlesen:  
[www.pwgo.de/hebamme](http://www.pwgo.de/hebamme)

Urteil vom 21. Juli 2022, Aktenzeichen 2 AZR 130/21 (A)

Genderleitfaden von Audi

## Passive Nutzung der Regeln rechtfertigt Unterlassung nicht

Die VW-Tochter Audi AG entwickelte auf Grundlage einer Unternehmensrichtlinie einen Leitfaden zur Verwendung gendersensibler Sprache und führte diesen ein. Ein Angestellter der Volkswagen AG, der sich im Rahmen seiner Tätigkeit im kommunikativen Austausch mit Audi-Beschäftigten befindet, fühlte sich durch den Leitfaden zur aktiven und passiven Nutzung der Regelungen zur Gendersprache verpflichtet. Dadurch sah er sich in seinem allgemeinen Persönlichkeitsrecht ver-

letzt. Der Mann klagte gegen Audi auf Unterlassung. Das Landgericht Ingolstadt gab dem Unternehmen recht. Dem Kläger stehe zwar ein Rechtsschutzbedürfnis zu, allerdings sei er zur aktiven Nutzung der Regelungen des Leitfadens schon deshalb nicht verpflichtet, weil sich der Leitfaden nur an Mitarbeitende der Audi AG richtet und nicht an Beschäftigte von VW. Außerdem müsse er selbst die gendersensible Sprache nicht nutzen, sondern sie nur von Kolleginnen und Kollegen rezipieren. Dadurch seien weder seine geschlechtliche Identität noch seine sprachliche Integrität betroffen.

Online weiterlesen:  
[www.pwgo.de/audi](http://www.pwgo.de/audi)

Urteil vom 29. Juli 2022, Aktenzeichen 83 O 1394/21



Programm

# StepStone ist dabei!

Besuchen Sie uns  
auf der Zukunft Personal Europe  
vom **13.09.–15.09.2022**

## Unsere Highlights 2022:



StepStone Rooftop Garden  
**Außergewöhnliche Networking-Atmosphäre mit Talks am Pool**



Vorträge und Keynotes  
**StepStone Expert\*innen geben Einblick in die Arbeitswelt**



Afterwork mit Drinks  
**Lassen Sie die Messtage bei uns ausklingen**

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

 StepStone

Der skurrile Fall des Monats

# Raus, rein – raus!

Das Verlangen nach der nächsten Fluppe kann für Raucher unendlich groß werden. Aber die Zeit, sich ordnungsgemäß von der Arbeit abzumelden, müssen sie sich trotzdem nehmen.

VON DAVID SCHAHINIAN



Urteil des LAG Thüringen vom 03. Mai 2022 (Az.: 1 Sa 18/21)

Vorinstanz: Urteil des ArbG Suhl vom 29. Juli 2020 (Az.: 6 Ca 248/19)

► Frau Z. betrat zu Dienstbeginn das Gebäude der Agentur für Arbeit am 17. Januar 2019 um 8:01 Uhr. Nichts deutete darauf hin, dass es ein ungewöhnlicher Tag werden würde. Wie auch der nächste und der übernächste. Aber nur scheinbar: Alles andere als gewöhnlich war nämlich, dass wache Augen bemerkten: Frau Z betrat das Gebäude mehrmals, und zwar um 9:04 Uhr, 11:33 Uhr, 13:54 Uhr, 15 Uhr und 15:52 Uhr sowie um 16:27 Uhr. Die exakten Uhrzeiten für die anderen Tage ersparen wir uns an dieser Stelle. Wer ist sie und wie viele Versionen von ihr gibt es? Eingebucht hatte sie an den Tagen lediglich Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit. Des Rätsels Lösung: Sie ging häufig rauchen, ohne sich ab- und wieder anzumelden. Des Rätsels Ausgang: Kündigung, bestätigt von zwei Gerichten.

**Wer sich bezahlte Freizeit durch Nichterfassung von Pausenzeiten erschleicht, riskiert eine Kündigung.**

Die Geschasste nahm ihre Tätigkeit im Arbeitsamt 1990 auf. Bei ihrem Arbeitgeber war die Bürozeit mittels Konten flexibel geregelt. Die Dienstvereinbarung gab klar vor, dass die Arbeitszeit bei jedem Betreten oder Verlassen der Dienstgebäude zu erfassen ist. Anfang Januar 2019 hatte die Vorgesetzte Unregelmäßigkeiten bei den Buchungen von Frau Z. festgestellt. Eine weitergehende Überprüfung bestätigte den Verdacht: Bis zu siebenmal am Tag war sie in der Arbeitszeit vor die Tür gegangen. Das sollte sie doch bitteschön einmal erklären.

## Einsicht kommt zu spät

Die Zeiten „könnten richtig sein“, antwortete sie. Als Raucherin benötige sie die entsprechenden Pausen. Außerdem tue es ihr sehr leid, dass ein solcher „Schludrian“ bei ihr eingerissen sei. Hadrian, Octavian – Schludrian? Tatsächlich ist der ulkige Begriff im Duden hinterlegt und hat nichts mit dem alten Rom, sondern mit nachlässigen Menschen zu tun. Jedenfalls werde sich ein derartiges Verhalten nicht mehr wiederholen, beteuerte sie. Zu spät: Am 5. Februar 2019 wurde Frau Z. fristlos gekündigt.

Vor dem Arbeitsgericht Suhl erklärte sie, dass sie seit Jahrzehnten Raucherin ist und es ursprünglich nicht üblich gewesen sei, bei Pausen aus- und wieder einzustempeln. Außerdem sei die Kündigung unverhältnismäßig, weil sie zuvor noch nie abgemahnt worden sei. Dem setzte die Agentur für Arbeit entgegen, dass das Vertrauensverhältnis zur Klägerin unwiederbringlich zerstört sei. Das Gericht sah aber zumindest die außerordentliche Kündigung als unwirksam an und hielt Frau Z. die gezeigte Einsicht zugute. Ansonsten hielt es ihre Argumentation für dünn: Auch wenn sie starke Raucherin sei, erkläre das nicht, warum sie nicht abgestempelt hat. So aber habe sie „mit großer Beharrlichkeit“ gegen Dienstpflichten verstoßen und sich dadurch „in nennenswerter Weise Vermögensvorteile verschafft“.

## Warnung: Rauchen schadet Ihrer Karriere!

In der Berufungsverhandlung warf Frau Z. ihrem Dienstherrn vor, Pflichtverletzungen „gesammelt“ zu haben, anstatt frühzeitig einzugreifen. Dennoch blieb auch das Landesarbeitsgericht (LAG) Thüringen dabei: Sich in Summe pro Woche mehrere Stunden bezahlte Freizeit durch Nichterfassung von Pausenzeiten zu erschleichen, rechtfertige eine ordentliche Kündigung. Sogar eine außerordentliche hätte es für vertretbar gehalten: Der Arbeitgeber müsse auf eine korrekte Dokumentation der Arbeitszeit von Gleitzeit-Arbeitnehmern vertrauen können.

Es legte Frau Z. zudem nachteilig aus, dass sie über die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung Bescheid gewusst haben muss. Die Kündigung nach rund 30 Jahren im Dienst sei rechters, zumal die Pflichtverletzung strafrechtliche Relevanz habe. Starker Tobak für Frau Z. Da sie viele Jahre für die Bundesagentur für Arbeit tätig war, weiß sie aber vermutlich, an welche sachbearbeitende Stelle sie sich nun wenden kann, wenn sie eine neue Arbeit sucht. ■

# EMPLOYEE EXPERIENCE STATT PERSONALABTEILUNG



Ergreifen Sie die Chance, mit smarten HR-Serviceprozessen abteilungsübergreifend Ihre wichtigsten Assets so zu unterstützen, dass Sie immer mobilisieren und nie behindern. Moderne HR-Serviceprozesse sind einfach, transparent und passen idealerweise auf Ihr Smartphone.

Gewinnen Sie die Herzen Ihrer Teams durch den Einsatz einer der weltweit modernsten Serviceplattformen: ServiceNow – 100 % DSGVO-konform und betrieben in Deutschland. So gelingen vollintegrierte Prozesse über alle Grenzen hinweg.

Halten Sie Schritt mit dem Business. Transformieren Sie die Personalabteilung zu einer echten Serviceeinheit mit automatisierten Workflows für HR-, Arbeitsplatz- und Legal-Angelegenheiten.



**OPERATIONAL SERVICES**  
YOUR ICT PARTNER

[www.o-s.de/servicenow](http://www.o-s.de/servicenow)

SERIE  
E-RECRUITINGTeil 10:  
Pädagogische  
Fachkräfte

# Pädagogisch wertvoll

In unserer Serie stellen wir branchenspezifische Recruiting-Plattformen im Internet vor. Wir stellen vor, wo Sie im Netz pädagogische Fachkräfte rekrutieren können und was für die Ansprache dieser Zielgruppe wichtig ist.

VON WINFRIED GERTZ

► „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Längst ist der vielzitierte Spruch, der Martin Luther zugeschrieben wird, wissenschaftlich widerlegt. Schon in der Antike herrschte der Irrglaube, jungen Eleven falle es leichter zu lernen als Senioren. Heute stehen viele rüstige Menschen für das Gegenteil ein, indem sie ihren Studienwunsch nachholen, Fremdsprachen lernen oder sich von ihren Enkelkindern ins ABC der digitalen Technik einführen lassen. Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans also nachher. Für Erziehung und Lernen sind pädagogische Fachkräfte zuständig, die es für alle Altersklassen gibt. Während qualifizierte Erzieherinnen und Erzieher die ganz Jungen in Kita und Vorschule dabei begleiten, die Welt mit eigenen Augen zu erkunden, nehmen Lehrkräfte später den Erziehungsauftrag für Kinder und Jugendliche entlang strikter Curricula wahr. Die Erwachsenenpädagogik ist schließlich für das lebens-

lange Lernen im und außerhalb des Berufslebens zuständig. Kunst-, Musik- oder Heilpädagogik dienen vorwiegend therapeutischen Zwecken.

Zusätzlich zum Mangel an Lehrerinnen und Lehrern im Schulbetrieb leiden vor allem die vorschulischen pädagogischen Bereiche erheblich unter fehlenden Fachkräften.

## Krisen und kein Ende

Hier kommen mehrere Ursachen zusammen. Als professionelles Tätigkeitsfeld wurde die Kindererziehung lange sträflich vernachlässigt, was dem Berufsbild nachhaltig schadet. Unattraktive Gehälter sowie eine aus Sparmaßnahmen resultierende berufliche Überlastung der Fachkräfte veranlasste zahlreiche qualifizierte Erzieherinnen und Erzieher, in andere Arbeitsfelder abzuwandern.

## RECRUITING-PLATTFORMEN FÜR PÄDAGOGISCHE FACHKRÄFTE

### paedagogik-jobs.de

Das Stellenangebot umfasst die Kleinkind-Erziehung über Jugendhilfe bis zur beruflichen Bildung. Das Motto: Online First. Arbeitgeber können ihre Anzeige selbst konfigurieren und im Premium-Service optimieren. Kostet das Inserat bei einer Schaltdauer von 45 Tagen in der einfachen Variante 149 Euro, werden bei optischer Hervorhebung 49 Euro und prominenter Platzierung 69 Euro aufgeschlagen.

### erzieherin.de

Neben dem Stellenmarkt bietet das Portal ein vielschichtiges Informationsangebot. Fachspezifische Artikel und Links zur Vertiefung wissenschaftlicher Inhalte reihen sich an News aus der Branche mit Hinweisen für die berufliche Praxis. Bei nur drei Wochen Laufzeit ist ein Inserat gratis. Für 12 Wochen zahlen Anzeigenkunden 230 Euro, mit Verbreitung über Facebook, Instagram und Newsletter 590 Euro.

### sozialeberufe.de

Die mit täglich rund 2500 aktualisierten Stellenangeboten nach eigenen Angaben reichweitenstärkste Plattform für soziale und pädagogische Berufe ist vor allem ein Jobportal. Arbeitgeber können sich individuell beraten lassen. Inserate kosten im Standardformat für vier Wochen 199 Euro, 299 Euro für zwei Monate und bei Schaltung auf 400 weiteren Plattformen 1195 Euro.

Als wäre es nicht schon schlimm genug, sorgt die immer noch herrschende Covid-19-Pandemie für tiefe Verunsicherung. Einrichtungen tun sich deshalb schwer, kundiges Personal zu finden und bei der Stange zu halten. Die Fluktuation ist hoch. Resultat: Kinder können nur eingeschränkt die betroffenen Kitas aufsuchen. Was ist zu tun, um den gordischen Knoten zu lösen? Gerade in angespannten Zeiten ist es wichtiger denn je, den Kleinsten angesichts der größer gewordenen Alltagsbelastungen psychosozial zur Seite zu stehen und sie in ihrer Resilienz zu stärken. „Die Pandemie und der Ukraine-Krieg“, sagt Daniel Duddek, „haben Ängste und Sorgen in vielfältiger Weise zutage gebracht und sind somit Auslöser für einen reflektierten Umgang damit.“ Duddek ist Gründer von „Stark auch ohne Muckis“, einem vom TÜV zertifizierten Bildungsträger. Er hat es sich zur Aufgabe gemacht, Kinder und ihre Persönlichkeitsentwicklung in Kitas, Schulen und Kinderzimmern zu unterstützen.

Wie sollten Einrichtungen mit der schwierigen Personalsituation umgehen? Was ist konkret im Recruiting zu beachten? Um Fachkräfte langfristig halten zu können, ist das Personalmanagement beziehungsweise die Einrichtungsleitung gefordert, sich eine möglichst hohe Mitarbeiterzufriedenheit zum Ziel zu setzen. Dazu zählen viele Aspekte, allen voran eine attraktive Vergütung sowie verbesserte Arbeitsbedingungen. „Eine Notwendigkeit ist ein wertschätzendes und sicheres Arbeitsumfeld sowie ein freundliches Arbeitsklima“, sagt Duddek.

In der Branche gibt es schon viele gute Ideen und konkrete Maßnahmen, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Dazu zählen etwa One-Click-Bewerbungen mit niedriger Hemmschwelle, gelungene Social-Media-Auftritte sowie Angebote zur Weiterbildung und Oasentage für die Teams. Auch pädagogische Fachberatung gehört dazu. Konkrete Ansprechpartner helfen den Fachkräften persönlich und unterstützen ihre Arbeit je nach berufspraktischer Problemlage.

## Online auf Personalsuche

Entscheiden sich Einrichtungen zu inserieren, um ihre offenen Stellen bekannt und Bewerber auf sich aufmerksam zu machen, sollten sie bei der Auswahl von Jobportalen genau hinsehen. Duddek selbst empfiehlt das Portal Indeed. Sowohl für inserierende Einrichtungen als auch für Bewerbende sei „selbsterklärend und benutzerfreundlich“, wie Aufträge erfasst, An-

zeigen geschaltet und beiden Parteien eröffnet werde, in Kontakt zu treten. Hierzu bieten sich zahlreiche weitere Jobportale – drei ausgewählte finden Sie im Kasten unten.

Grundsätzlich rät Duddek Arbeitgebern, bei der Auswahl des richtigen Portals auf bestimmte Aspekte zu achten. Etwa, wie übersichtlich der Content gestaltet sei, über welche Reichweite die Plattform verfüge und ob inserierenden Kunden auch ein Full-Service-Angebot unterbreitet werde. Ein wichtiger Hinweis, immerhin verfolgen Arbeitgeber in ihrem Bewerbungsmanagement oft unterschiedliche Ziele und setzen dabei auch methodisch verschiedene Akzente. Erfahrungsgemäß ist ein wichtiger Pluspunkt bei der Auswahl eines Stellenportals, dass eine individuelle Beratung angeboten wird.

Dennoch sollten es Arbeitgeber bei der Suche nach Fachkräften nicht bei der Rekrutierung via Jobbörse bewenden lassen. Um das Publikum über Stellenangebote zu informieren, sagt Duddek, böten sich auch soziale Medien wie Instagram, Facebook und andere Netzwerke „hervorragend“ an. Auch Inserate auf einschlägigen Websites seien ausgesprochen sinnvoll. „In den sozialen Medien wird ein Gefühl von Zugehörigkeit und Nahbarkeit kreiert“, erklärt Duddek. Das seien Werte, die in einem zunehmend isolierten und entfremdeten gesellschaftlichen Alltag erkennbar an Bedeutung gewinnen würden.

Wohin geht die Reise im Recruiting? Eine halbwegs sichere Prognose ist derzeit kaum möglich. Dennoch ist die Frage an einen Brancheninsider erlaubt, worauf es hinauslaufen wird, wenn qualifizierte Mitarbeitende und Arbeitgeber im Arbeitsmarkt in Kontakt treten. Um das Interesse von Fachkräften zu gewinnen, betont Duddek, sei ein repräsentativer Onlineauftritt das wichtigste Fundament. Damit könnten Arbeitgeber bereits viel im Vorfeld klären. Schließlich gehe es den umworbenen Fachkräften nicht allein darum, einen Job zu erledigen. „Vielmehr möchten sie etwas erreichen, eine Vision aktiv mitgestalten und Erfüllung im Beruf anstreben.“

All das sollten Arbeitgeber konkret berücksichtigen und auch in ihren Stellenangeboten deutlich hervorheben. Werde die Möglichkeit, die Arbeit im Team und darüber hinaus mitzugestalten und eigenverantwortlich handeln zu können, nicht nur herausgestellt, sondern auch tatsächlich in der Praxis umgesetzt, „dann kommen qualifizierte Fachkräfte und Arbeitgeber auch zusammen.“ Davon ist Duddek fest überzeugt. ■



### Mehr zum Thema:

Auf dem Deutschen Bildungsserver können Sie herausfinden, welches Portal sich für bestimmte pädagogische Tätigkeitsfelder am besten eignet. [bildungsserver.de](http://bildungsserver.de)

# Botschaften aus der digitalen Welt

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

## Benefits

### Anerkennung per Punktsystem

Die Agentur Buben & Mädchen hat eine digitale Lösung entwickelt, um Wertschätzung strukturiert in den Führungsalltag zu integrieren. Mit einem neuen appgestützten System namens Heart Points können Mitarbeitende Punkte sammeln und sich damit Prämien erkaufen. Im Unterschied zu gängigen Instrumenten wie einer Zielvereinbarung oder variablen Gehaltsbestandteilen sollen Mitarbeitende dafür wertgeschätzt werden, dass sie ihre Arbeit gut erledigen, unabhängig von individuellen Verkaufsleistungen oder Projektabschlüssen.



Mit einer App lassen sich die Heart Points vergeben und mit einer persönlichen Nachricht versehen. Wenn der Vorgesetzte dieses Dankeschön freigibt, werden die Punkte gutgeschrieben. Im sogenannten Recognition-Modul lässt sich anhand definierter Vorgaben auswerten, wie aktiv Führungskräfte die digitale Anerkennung an ihre Teams vergeben und ob sie ihr Kontingent an Lobeinheiten ausschöpfen. Umgekehrt haben Team- und Bereichsleiter gleichzeitig die Anzahl der vergebenen und erhaltenen Punkte in ihrem Verantwortungsbereich im Blick.

Im Prämienshop der App sammeln Mitarbeitende ihre erhaltenen Danke-Punkte und können diese in eine von mehr als 5000 Sachprämien eintauschen. Auf dem persönlichen Konto lassen sich neben den Heart Points von Kolleginnen, Kollegen und der Führungskraft weitere Vorteile und Sachbezüge einbringen. So kann der monatliche steuerfreie Sachbezug von bis zu 50 Euro hier gesammelt werden.

[www.heart-points.de](http://www.heart-points.de)

## Personalmanagement

### Wirtschaftsprüfer kooperiert mit Softwarehersteller

Die Ultimate Kronos Group (UKG) gab kürzlich eine strategische Partnerschaft mit der Transformationsberatung von KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekannt. UKG entwickelt unter anderem Software für Personalwesen, Lohnbuchhaltung und Personalmanagement. Die Unternehmen gaben bekannt, zukünftig in der Kundenberatung und Prozessoptimierung zusammenzuarbeiten. Sie wollen künftig gemeinsam Kunden rund um Themen wie New Work HR-Transformation und Employee Experience beraten und deren HR-Prozesse optimieren.

Als technologische Basis für die gemeinsame Beratung dient eine cloudbasierte Plattform von UKG namens HR Service Delivery. Sie bietet Module für HR-Prozess-Automatisierung, Employee-File-Management und Analytics. In der Plattform enthalten ist eine Wissensdatenbank mit Self-Service-Portal für Mitarbeitende. All diese Technologien integriert KPMG von jetzt an in die Kundenberatung. Durch die Zusammenarbeit sollen alle Kunden von einer optimierten Employee Experience, aber auch von der Automatisierung administrativer Prozesse profitieren.

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

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

## Compliance

### Neue Software von Targens

Die Targens GmbH hat eine neue Compliance-Lösung namens Jardin entwickelt. Die webbasierte Software soll Gefahrenquellen im Geschäftspartnerumfeld aufspüren. Das Programm ist auf Unternehmen des gehobenen Mittelstands bis 5000 Mitarbeitende mit internationalen Geschäftsbeziehungen zugeschnitten, insbesondere aus dem Bereich der produzierenden Industrie und dem Handel.

Für die Risikoanalyse werden zunächst alle mittelbaren und unmittelbaren Lieferanten erfasst und einer Risikostufe zugeordnet. Bestehende oder potenzielle Partner werden dazu anhand externer Datenbanken, internationaler Nachrichtenquellen und Sanktionslisten abgeglichen und Risiken angezeigt. Korruption, Bestechung, Zwangsarbeit oder Geldwäsche soll die Technologie auf diese Weise identifizieren, damit das Unternehmen gegen Verstöße vorgehen oder diese bereits im Vorfeld ausschließen kann. Über die Nutzeroberfläche kann manuell recherchiert werden, wie sicher die Zusammenarbeit mit einer Person oder einem Unternehmen ist. Die Dokumentation ist laut Hersteller gesetzeskonform und revisionssicher. Die Software berücksichtigt automatisch neue Regularien wie das ab 1. Januar 2023 geltende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

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

## Lohn- und Gehaltsabrechnung SD Worx integriert Talkdesk

Talkdesk Inc., Anbieter von Contact-Center-Lösungen und Microsoft arbeiten bei der Bereitstellung eines Contact Centers für SD Worx zusammen. SD Worx bietet Personallösungen für die gesamte Beschäftigungsdauer von Angestellten an. Das bisher bestehende Contact Center des Unternehmens arbeitet mit separaten Plattformen für Telefonie und Case Management. Diese separaten Plattformen, gepaart mit einem kombinierten ein- und ausgehenden Volumen von mehr als einer Million Kundenanrufen pro Jahr, machen den Prozess für die Mitarbeitenden kompliziert. Daher steigt SD Worx auf eine cloud-

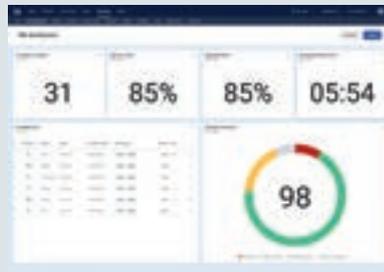


Foto: XXXXXXXX

basierte Plattform namens CX Cloud von Talkdesk um, die mit dem Unternehmen wachsen kann. Hinzu kommt der Microsoft Teams Connector, der zukünftig der Talkdesk-Plattform eine engere Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden des Contact Center und anderen Teams im gesamten Unternehmen ermöglichen soll.

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

## Software-as-a-Service Google-Tools jetzt in Freshworks-Anwendungen

Das Softwareunternehmen Freshworks Inc. integriert ab sofort Googles Business Messages in seine Anwendungen Freshchat, Freshdesk Omnichannel und Freshsales Suite. Dadurch können Unternehmen auf der ganzen Welt ihre Kunden direkt über Google Maps und die mobilen Google Search-Apps erreichen. Die Integration von Freshworks und Googles Business Messages basiert auf der Freshworks Neo Plattform und ist ab sofort für alle Konten verfügbar.

[www.freshworks.com](http://www.freshworks.com)

## Datenmanagement Personaldaten sichern

Hardwarehersteller Synology hat zwei neue Datenmanagement-Systeme im Portfolio. Die Modell RackStation RS822+ und RS822RP+ wurden für Sicherungsaufgaben in Unternehmen konzipiert. Im Lieferumfang enthalten sind lizenzkostenfreie Programme für Dateiverwaltung, Freigabe und Synchronisierung wie Synology Drive. Mit dieser Anwendung können User auf Daten zugreifen, sie plattformübergreifend verwalten und freigeben und für Teams an allen Standorten synchronisieren. Häufig verwendete Daten werden für schnelleren Zugriff lokal auf der RS822(RP)+ und anderen verbundenen Synology-Systemen

zwischengespeichert und seltener verwendete Dateien nur bei Bedarf vom Server abgerufen, wodurch lokal weniger Speicherplatz benötigt wird. Sollte der Bedarf steigen, kann der Speicher erweitert werden.

Die RS822(RP)+ kann auch als Videomanagementsystem verwendet werden, das mit 8300 IP-Kameramodellen kompatibel ist. In Gebäuden können bis zu 40 Kameras eingerichtet und verwaltet werden. Größere Umgebungen oder solche mit mehreren Gebäuden können mithilfe von Google Maps oder OpenStreetMap überwacht werden.

[www.synology.com](http://www.synology.com)

# Mein Personal. Meine Software. Mein HRworks.



**Bianca Steinbauer**  
Leiterin Personalmanagement  
RATISBONA Handelsimmobilien

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



# Je vielfältiger, desto besser

Das Topmanagement ist das Aushängeschild eines Unternehmens – auch wenn es um Diversität geht. Eine Studie der ESCP Business School Berlin und der HHL Leipzig zeigt den Stellenwert verschiedener Nationalitäten in der Führungsebene im Wettbewerb um internationale Talente.

► Bei der Rekrutierung der besten Talente bewegen sich Unternehmen in Deutschland und vielen anderen Ländern mittlerweile auf einem Nachfragemarkt. Das Wettrennen um die besten Arbeitskräfte beschränkt sich längst nicht mehr nur auf das Inland. Insbeson-

dere multinationale Unternehmen müssen auch attraktiv für Bewerberinnen und Bewerber aus dem Ausland sein. Doch was macht ein Unternehmen interessant für diese Personen? Neben harten Faktoren wie Vergütung oder sonstigen Benefits ist entscheidend, ob sie gute Karriereperspektiven haben – und zwar unabhängig von der Herkunft. Dieser Logik folgend, beschäftigt sich die Studie mit Diversität im Topmanagement hinsichtlich des Aspekts der Nationalität, wenngleich klar ist, dass eine Vielzahl weiterer Dimensionen mit Diversität assoziiert werden kann, etwa Geschlecht, Alter oder Ausbildung. Ist also im Folgenden von Diversität die Rede, so ist damit primär die Diversität von Nationalitäten gemeint.

## STUDIE KOMPAKT

**Forschungsfragen:** Hat Diversität des Topmanagements hinsichtlich Nationalität einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens? Welche Rolle spielen Anstrengungen des Unternehmens zur Förderung von Diversität?

**Forschungsansatz:** Erhoben wurde eine quantitative Studie in vier Ländern (Deutschland, Niederlande, Schweiz, Vereinigtes Königreich), die einen Zeitraum von acht Jahren umfasst (2008 bis 2015). Daten zur Diversität des Topmanagements der jeweiligen Unternehmen wurden händisch aus Sekundärquellen extrahiert (vor allem Geschäftsberichte). Um Anstrengungen der Unternehmen zur Förderung von Diversität zu erfassen, kam eine computergestützte Textanalyse (Computer-Aided Text Analysis, „CATA“) zum Einsatz. Die Arbeitgeberattraktivität wurde mittels jährlich veröffentlichter Rankings von „Universon“ beurteilt. Die Kontrollvariablen entstammen verschiedenen Quellen (beispielsweise Best Global Brands Ranking, Refinitiv Datastream).

**Forschungsergebnisse:** Es zeigen sich direkte positive Einflüsse sowohl der Diversität des Topmanagements als auch der Anstrengungen des Unternehmens zur Förderung von Diversität auf die Arbeitgeberattraktivität für Jobsuchende aus dem Ausland. Darüber hinaus wird für Jobsuchende aus dem In- und Ausland ein Mediationseffekt deutlich: Die Diversität des Topmanagements wirkt sich positiv auf die Anstrengungen des Unternehmens zur Förderung von Diversität aus; Letztere hat dann wiederum selbst einen positiven Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität.

## Führungsriege als Indikator

Doch wie sollen Jobsuchende aus dem Ausland beurteilen, wie divers ein Unternehmen ist? Eine Möglichkeit besteht darin, sich ein Bild mittels klar von außen beobachtbarer Charakteristika zu machen. An dieser Stelle kommt das Topmanagement ins Spiel. So ist es möglich, die Nationalitäten der Unternehmensführungen zu erkunden. Von Topmanagern aus dem eigenen Heimatland oder Kulturraum kann dabei eine besondere Strahlkraft ausgehen. Mit einem diversen Topmanagement-Team signalisiert das Unternehmen,

dass der Weg zur Spitze der Organisation nicht nur Menschen aus dem Ursprungsland des Unternehmens offensteht. Bewerberinnen und Bewerber aus dem Ausland nehmen dieses Signal auf, sodass es sich letztendlich positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens auswirken kann. Ein diverseres Topmanagement hätte demnach direkte und unmittelbar positive Konsequenzen für die Arbeitgeberattraktivität.

### Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität

Zur Überprüfung dieser These betrachten wir ein Sample von etwa 100 vornehmlich großen, multinationalen Unternehmen aus vier europäischen Ländern (Deutschland, Niederlande, Schweiz, Vereinigtes Königreich) über einen Zeitraum von acht Jahren. Die Unternehmen entstammen den „Most-Attractive-Employers-Rankings“ der Employer-Branding-Agentur „Universum“. Daten zur Topmanagement-Diversität wurden aus Jahresberichten sowie anderen offiziellen Dokumenten der Unternehmen extrahiert.

Mit den Daten kann der vermutete Zusammenhang zwischen Topmanagement-Diversität und Arbeitgeberattraktivität empirisch nachgewiesen werden. Hätte ein Unternehmen ein vollständig divers besetztes Topmanagement-Team, könnte es, unter sonst gleichen Bedingungen, gemäß der Analysen seine Position im Attraktivitätsranking durchschnittlich um mehr als sieben Plätze verbessern. Da das Ranking von Universum eine Vielzahl von Indikatoren zur Beurteilung von Unternehmen beinhaltet (beispielsweise Corporate Social Responsibility, Vergütung oder Arbeitsplatzsicherheit), ist dieses Ergebnis durchaus bemerkenswert.

### Unternehmen mit hoher Diversität und hoher Attraktivität für ausländische Jobsuchende

Abbildung 1

**82,8 %**  
Nestlé (Rang 1,3)

**61,2 %**  
UBS (Rang 2,9)

**60,8 %**  
Credit Suisse (Rang 4,6)

**70,0 %**  
Deutsche Bank (Rang 6,0)

**71,2 %**  
Shell (Rang 8,8)

**82,2 %**  
Richemont (Rang 21,6)

**50,0 %**  
Heineken (Rang 24,6)

**59,2 %**  
Roche (Rang 36,9)

Der erste Wert zeigt den durchschnittlichen Anteil internationaler Topmanager im Unternehmen während des Untersuchungszeitraums, der zweite den durchschnittlichen Rang im „Most-Attractive-Employers-Ranking“ der Agentur „Universum“.

Eine Auswahl von Unternehmen, die sich durch hohe Diversität und Arbeitgeberattraktivität auszeichnen, findet sich in Abbildung 1. Einige Beispiele: Die Deutsche Bank wies im Beobachtungszeitraum eine sehr hohe Diversität im Topmanagement auf, hatte beispielsweise Topmanager mit indischen, kolumbianischen, US-amerikanischen oder Schweizer Wurzeln – und sicherte sich stets einen Top-10-Platz (als höchste Position wurde Platz zwei in 2011 erzielt). Auch Nestlé verfügte über ein extrem divers besetztes Topmanagement mit Personen aus Indien, den Niederlanden, Frankreich oder den USA – und belegte regelmäßig Platz eins bei der Arbeitgeberattraktivität.

Das Ergebnis ist nicht bloß eine Korrelation zweier Variablen, vielmehr wurde der Einfluss von Topma-

Quelle: Auswertung der Autoren

# BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 201520  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)



Mehr zum Thema:

Dauth, T./Schmid, S./Baldermann, S., & Orban, F. (2022). *Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness*. *European Management Journal*, in press.

Ghemawat, P.& Vantrappen, H. (2015). *How global is your C-suite?* *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 73-82.

AUTOREN



Sebastian Baldermann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand, ESCP Business School Berlin – Lehrstuhl für Internationales Management und Strategisches Management, sbaldermann@escp.eu



Prof. Dr. Stefan Schmid, Lehrstuhlinhaber, ESCP Business School Berlin – Lehrstuhl für Internationales Management und Strategisches Management, sshmid@escp.eu



Prof. Dr. Tobias Dauth, Lehrstuhlinhaber, HHL Leipzig Graduate School of Management – Lehrstuhl für Internationales Management, tobias.dauth@hhl.de

management-Diversität auf Arbeitgeberattraktivität unter Berücksichtigung weiterer potentiell relevanter Kenngrößen als Kontrollvariablen untersucht. So zeigt sich in der Studie, dass besonders große, umsatzstarke Unternehmen und Marken mit hoher Bekanntheit eine intensivere Strahlkraft auf diese Zielgruppe haben.

Jenseits von Umsatz und Markenbekanntheit werden weitere Kenngröße berücksichtigt, beispielsweise der Standort der Unternehmenszentrale, die Mitarbeiterzahl, Auslandsumsatz und Gesamtkapitalrendite des Unternehmens, sowie Größe und Geschlechtsdiversität des Topmanagement-Teams. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Bewerbende aus anderen Ländern genau darauf zu achten scheinen, wer ein Unternehmen führt.

### Förderung von Diversität

Daneben gibt es weitere Indikatoren, anhand derer Jobsuchende den Fokus des Unternehmens auf Diversität eruieren. Anstrengungen zur Diversitätsförderung etwa können dabei ganz unterschiedliche Maßnahmen umfassen, von karrierebezogenen Förderangeboten oder Events, etwa zur Förderung von Netzwerken oder interkultureller Kompetenz, bis hin zur öffentlichkeitswirksamen Kommunikation der Bedeutung von Vielfalt für das Unternehmen.

In der Studie werden Anstrengungen der Unternehmen zur Förderung von Diversität anhand von computergestützten Textanalysen der Geschäftsberichte untersucht. Dabei zeigt sich ein direkter Zusammenhang zwischen Bemühungen zur Förderung von Vielfalt und Arbeitgeberattraktivität für Jobsuchende aus dem Ausland. Unternehmen, die mehr Anstrengungen im Diversity-Management betreiben, sind – unter sonst gleichen Bedingungen – im Arbeitgeber-Ranking durchschnittlich besser bewertet.

Außerdem fungieren die Anstrengungen zur Diversitätsförderung zusätzlich als Mediator: Die Diversität der Führungsriege wirkt sich zunächst positiv auf die Anstrengungen des Unternehmens zur Förderung von Vielfalt aus. Diese Anstrengungen erhöhen dann wiederum die Arbeitgeberattraktivität. Somit „übersetzt“ sich die Vielfalt des Topmanagements mittels Bemühungen zur Diversitätsförderung in Arbeitgeberattraktivität.

### Auch Inländer schätzen Diversität

Da Unternehmen auch für Jobsuchende aus ihren jeweiligen Heimatländern attraktiv sein müssen, widmen sich eine Zusatzanalyse der Studie der Frage, welche Rolle Diversität bei der Beurteilung von Arbeitgeberattraktivität unter allen Jobsuchenden spielt, also neben ausländischen auch zusätzlich bei inländischen Bewerberinnen und Bewerbern. Hierbei zeigt sich,

dass Anstrengungen zur Förderung von Diversität, die aus einer größeren Vielfalt innerhalb des Topmanagements resultieren, von allen Jobsuchenden (also auch von jenen aus dem Inland) wertgeschätzt werden und die Arbeitgeberattraktivität steigern. Der Mediationseffekt zeigt sich somit für alle Jobsuchenden. Spannenderweise lässt sich jedoch empirisch keine direkte Beziehung zwischen Diversität im Topmanagement und der Attraktivität für alle Bewerberinnen und Bewerber herstellen.

In diesem Zusammenhang deutet sich an, dass inländischen Jobsuchenden Diversität zwar wichtig ist, sie sich bei der Beurteilung, ob ein Unternehmen für selbige steht, aber weniger an Personen der Führungsriege orientieren, sondern vielmehr an konkreten Anstrengungen zur Förderung von Diversität. Gibt es mehr Diversity-Management, so verbessert sich das Ranking im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität. Somit wird deutlich, dass Jobsuchende sowohl aus dem Ausland als auch aus dem Inland Diversität wertschätzen, bei ihrer Beurteilung der Diversität eines Unternehmens wohl jedoch verschiedene Indikatoren unterschiedlich in ihre persönliche Wertung einfließen lassen: Während für ausländische Jobsuchende die Diversität des Topmanagements als Signal direkten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat, ist es für die Gruppe aller Jobsuchenden eher „Mittel zum Zweck“, das mehr Anstrengungen zur Förderung von Diversität im Unternehmen nach sich zieht.

### Implikationen für die Praxis

Was bedeuten die Studienergebnisse für die Praxis? Generell liefern sie die empirische Evidenz dafür, dass Diversität für die Talentgewinnung im In- und Ausland eine wichtige Rolle spielt. Wollen Unternehmen im Rennen um die talentiertesten Bewerberinnen und Bewerber nicht zurückfallen, sollten sie konkrete Maßnahmen zur Förderung von Diversität im Unternehmen ergreifen. Ganz besonders wichtig im Wettkampf um Jobsuchende aus dem Ausland ist die Führungsriege. Unternehmen sind demnach angehalten, zu reflektieren, ob und wie sich durch eine Steigerung der Diversität im Topmanagement ein Wettbewerbsvorteil erarbeiten lässt.

Die Signalwirkung einer gesteigerten Diversität im Topmanagement und die (proaktive Kommunikation von) Anstrengungen zur Förderung von Diversität sind gerade für multinationale Unternehmen relevant und sollten daher im Unternehmensalltag sowie bei strategischen Planungen mit bedacht werden. Dann wird aus dem Rennen um die besten (internationalen) Talente sicherlich kein Spaziergang, aber die Startposition dürfte eine vorteilhaftere sein. ■

# Ich bin dann mal kurz raus

Machen Sie den ersten Schritt zu mehr  
Ausgeglichenheit und weniger Stress im Alltag.

Mit der **TK-TimeOut App** finden Sie zu mehr Balance: mit persönlichen Empfehlungen auf Basis eines Stress-Tests, verschiedenen Entspannungstechniken und Übungen für jeden Zeiträumen.



**Jetzt Gutschein für die kostenlose TK-TimeOut App sichern!**  
Schreiben Sie dazu eine E-Mail an [gesundheitsaktion@tk.de](mailto:gesundheitsaktion@tk.de).  
Für mehr Informationen scannen Sie einfach den QR-Code.



**TK**  
Die  
Techniker



# Zahlen lügen nicht

Soziale Interaktion, Entwicklungsmöglichkeiten und gute Bezahlung versprechen viele Unternehmen. Die Realität ist aus Sicht der Beschäftigten aber oft ganz anders. Eine Studie untersucht, wie die Attraktivität von Arbeitgebern anhand von Kennzahlen gemessen werden kann.

► Viele Unternehmen berichten aktuell von großen Schwierigkeiten, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Um geeignete Mitarbeitende in genügender Anzahl zu finden und diese langfristig zu binden, muss sich ein Unternehmen durch Employer-Branding-Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Deren Wirkung hängt allerdings davon ab, ob sich das Un-

ternehmen mit den Arbeitgeberbewertungen der Beschäftigten ausreichend befasst hat.

An diesem Punkt setzt die Messung der Arbeitgeberattraktivität an. Leider existieren in Deutschland bisher kaum Instrumente, die den üblichen wissenschaftlichen Anforderungen genügen. Vor allem an der Messgenauigkeit und Validität hapert es. Aus der Mehrzahl der bereitgestellten Messinstrumente lassen sich folglich keine gültigen Aussagen ableiten.

Eine weitere Einschränkung beruht darauf, dass die Arbeitgeberattraktivität bisher weit überwiegend bei Personen analysiert wurde, die noch vor oder ganz am Beginn ihres Berufslebens stehen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass sich das Personalmarketing aufgrund des demografisch bedingten Rückgangs jüngerer Erwerbspersonen bisher vor allem auf diese Zielgruppe konzentriert hat.

Gerade aber weil der Anteil junger Arbeitskräfte abnimmt, müssen sich Employer-Branding-Maßnahmen auch an ältere, berufserfahrene Personen richten. Ziel muss es dabei sein, das vorhandene Personal gesund und arbeitsfähig zu halten, langfristig zu binden und zusätzlichen Personalbedarf auch mit Berufserfahrenen zu decken. Der Arbeitgeberbewertung durch die aktuell Beschäftigten kommt somit eine wichtige Rolle für ein erfolgreiches Employer Branding zu.

## STUDIE KOMPAKT

**Forschungsfragen:** Wie kann die Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht der Beschäftigten ökonomisch, reliabel und valide gemessen werden? Was sind die Erwartungen, was die erlebte Realität? Welche Attraktivitätsfaktoren kommen bei den Unternehmen beziehungsweise Branchen gut weg, welche weniger gut? Wie lässt sich die kennzahlengestützte Arbeitgeberbewertung für das Employer Branding nutzen?

**Forschungsansatz:** Diese Studie schließt die bestehenden Forschungslücken, indem sie ein standardisiertes und international bewährtes Messinstrument für den praktischen Einsatz in deutschsprachigen Unternehmen anpasst und umfassende Kennzahlen zur Einordnung der Befragungsergebnisse bereitstellt.

**Ergebnisse:** Mit der Skala EAS\_D2 lassen sich die Erwartungen, die erlebte Realität sowie Abweichungen zwischen diesen zuverlässig erfassen. Die aktuelle Arbeitssituation hinkt den Erwartungen in drei der fünf Attraktivitätsfaktoren deutlich hinterher. Inwieweit bestehende Erwartungen erfüllt werden können, unterscheidet sich je nach Branche erheblich. Durch Branchenvergleiche und Vergleiche zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen kann das Employer Branding noch stärker am Bedarf der Zielgruppen ausgerichtet werden.

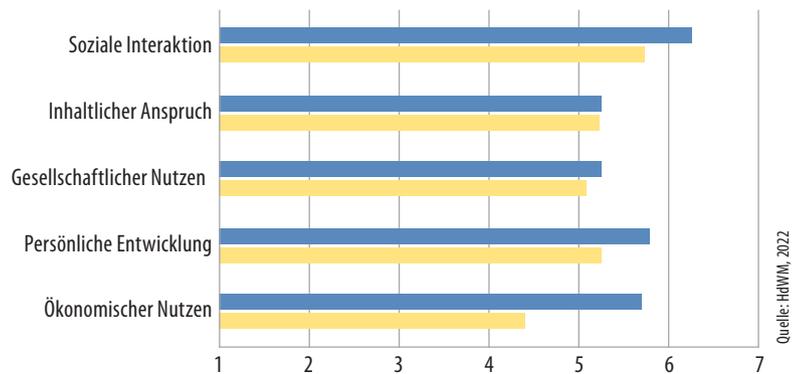
## Fünf Attraktivitätsfaktoren

Die aus der anerkannten Employer Attractiveness Scale weiterentwickelte EAS\_D2 (siehe Kasten) umfasst 21 Faktoren, mit denen sich wie im amerikanischen Original fünf Attraktivitätsfaktoren bezüglich der Erwartungen und der erlebten Realität erfassen lassen:

- Anreize zur sozialen Interaktion (social value): etwa ein gutes Verhältnis zu Kollegen beziehungsweise Vorgesetzten zu haben; ein Arbeitsumfeld zu haben, in dem es Freude macht zu arbeiten
- Inhaltlicher Anspruch (interest value): zum Beispiel bei einem innovativen bzw. kundenorientierten Arbeitgeber zu arbeiten, der hochwertige Produkte und Dienstleistungen anbietet
- Gesellschaftlicher Nutzen/Anwendbarkeit (application value): zum Beispiel bei einem Arbeitgeber zu arbeiten, der sich für die Umwelt beziehungsweise für die Gesellschaft engagiert und zur Verbesserung der Lebensbedingungen beiträgt
- Anreize zur persönlichen Entwicklung (developmental value): beispielsweise eine Tätigkeit zu haben, die eine Perspektive für zukünftige Beschäftigung bietet; Erfahrungen zu machen, die die eigene Qualifikation verbessern

## Arbeitgeberanreize: Erwartung und Realität

Abbildung 1



Quelle: HdWM, 2022

Skalierung: 1 = trifft gar nicht zu, 7 = trifft stark zu ■ Erwartung ■ erlebte Realität

- Ökonomischer Nutzen (economic value): ein überdurchschnittliches Grundgehalt und ein attraktives Gesamtgehalt zu haben.

Darüber hinaus werden den Befragten sechs Fragen zur Berufssoziodemografie (Alter, Geschlecht, Beschäftigungsumfang, Jahre im Unternehmen, Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit) gestellt. Das ist notwendig, um das Employer Branding auf bestimmte Zielgruppen aus-

## Das geschmackvolle Mitarbeitergeschenk!

Auch als  
**steuerfreier  
Sachbezug**  
(50€ mtl.)

## Deutschlands ganze Restaurant Vielfalt in einem Gutschein!



Tel.: +49 (40) 734 48 747

- 🍴 Mitarbeiter wählt Restaurant selbst
- ♥ Beliebt & geschmackvolles Weihnachtsgeschenk
- € Kostenlose Logo-Bedruckung (Aktionscode „xmas22“)

Angebot sichern & Infos unter: [www.yovite.com/xmas22](http://www.yovite.com/xmas22)

## WIE FUNKTIONIERT DIE EMPLOYER ATTRACTIVENESS SCALE (EAS)?

Die Employer Attractiveness Scale (EAS) des amerikanischen Forscherteams um Pierre Berthon ist das international am weitesten verbreitete **Instrument zur Arbeitgeberattraktivitätsmessung**. Sie wurde von Rietz, Lohaus und Kling (2015, siehe unten) auf deutsche Verhältnisse übertragen. Allerdings beschränkte sich diese Version noch auf die Erfassung der Erwartungen an den Arbeitgeber und wies darüber hinaus methodische Mängel auf. Bei der Weiterentwicklung zum „EAS\_D2“ genannten Nachfolgemodell wurde die Attraktivitätsmessung um die Wahrnehmung der aktuellen Arbeitssituation (erlebte Realität) erweitert. Zugleich wurde die Anzahl der Fragen zugunsten der Ökonomie reduziert. Die EAS\_D2 wurde erfolgreich auf ihre testpsychologische Güte geprüft. Darüber hinaus wurde ihre praktische Eignung in bisher sechs unabhängigen branchenübergreifenden Befragungen erprobt.



### Mehr zum Thema:

Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L.: *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, in: *International Journal of Advertising*, 2005.

Dassler, A./Khapova, S.N./Lysova, E.I./Korotov, K.: *Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review*, *Frontiers in Psychology*, 2022.

Rietz, C./Lohaus, D./Kling, S.: *Arbeitgeberattraktivität messen*, in: *Wirtschaftspsychologie*, 2015.

### AUTOR



Prof. Dr. Andreas Zimmer, Professor für Wirtschaftspsychologie, Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim, andreas.zimmer@hdwm.org

richten zu können. Insgesamt neun Fragen zur Arbeitszufriedenheit, zur emotionalen Bindung an das Unternehmen (affektives Commitment) und zur Bleibemotivation sollen es ermöglichen, mögliche Auswirkungen der Arbeitgeberattraktivität sichtbar zu machen. Der Zeitaufwand für die Onlinebefragung beträgt etwa zehn Minuten

### Umfangreiche Datenbank

Durch den branchenübergreifenden Einsatz der EAS\_D2 wurde eine umfangreiche Referenzstichprobe gewonnen. An den sechs Onlinebefragungen beteiligten sich insgesamt 917 Beschäftigte. Es handelt sich dabei um eine Gelegenheitsstichprobe ohne Anspruch auf Repräsentativität. Die Datenbank enthält bisher Datensätze von 865 Personen, die die Fragen weitgehend vollständig beantworteten. Abgesehen von der Land- und Forstwirtschaft sind in der Stichprobe sämtliche Wirtschaftssektoren enthalten. Einzelne Branchen, unter anderem das Gesundheitswesen, sind überproportional stark, andere, beispielsweise die Baubranche, schwächer vertreten. Die 519 Frauen (60 Prozent) und 337 Männer (39 Prozent) sowie sieben Personen diversen Geschlechts (ein Prozent) zwischen 18 bis 69 Jahren waren im Durchschnitt 31,6 Jahre alt, seit 9,4 Jahren berufstätig und seit 4,2 Jahren beim aktuellen Arbeitgeber beschäftigt. Eine Mehrheit von 51 Prozent hatte zur Befragungszeit eine Vollzeitstelle. Rund 48 Prozent hatten einen akademischen Abschluss, 37 Prozent eine abgeschlossene Berufsausbildung, 15 Prozent waren ungelernt oder hatten einen anderen Berufsabschluss.

### Anspruch und Wirklichkeit

Mit den bisher verfügbaren Instrumenten waren Aussagen zur Arbeitgeberattraktivität nur eingeschränkt möglich, da sich die Angaben auf die Erwartungen an den (künftigen) Arbeitgeber beschränkten. Im Gegen-

satz hierzu lässt sich mit der EAS\_D2 auch die wahrgenommene Arbeitssituation analysieren und mit den Erwartungen der Beschäftigten abgleichen. Die erlebte Realität erwies sich für die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Bleibemotivation der Beschäftigten um ein Vielfaches aussagekräftiger als die Erwartungen an den Arbeitgeber.

Wie die Auswertungen zeigen, haben Beschäftigte hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber, insbesondere in Bezug auf Anreize zur sozialen Interaktion und zur persönlichen Entwicklung (siehe Abbildung 1). Auch ökonomische Gesichtspunkte spielen für die Befragten eine bedeutsame Rolle. Geringer fallen dagegen die Erwartungen an den inhaltlichen Anspruch und den gesellschaftlichen Nutzen aus. Während diese Erwartungen weitgehend erfüllt werden, zeigen sich bei den anderen Anreizfaktoren deutliche Lücken. Vor allem die ökonomischen Erwartungen werden erheblich weniger befriedigt.

### Kennzahlenvergleiche nach Branchen

Ein zentraler Ansatz zur kennzahlengestützten Arbeitgeberbewertung („Benchmarking“) ergibt sich aus der Branchenzugehörigkeit. Wie die Ergebnisse zeigen, weichen die Arbeitgeberbewertungen in den einzelnen Branchen erheblich voneinander ab. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, in Tourismus und Gastronomie wie auch im Energie- und Finanzsektor fallen die Abweichungen zwischen den Erwartungen und der erlebten Realität besonders groß aus. Dagegen werden in der Technik- und Telekommunikationsbranche, im Baugewerbe, im Internethandel, in der Chemie- und der Metall- und Elektronikbranche die Erwartungen weitgehend erfüllt. Neben Branchen können mit der EAS\_D2 auch einzelne Unternehmen nach ihrer Attraktivität eingeschätzt werden. Dabei werden die Befragungsergebnisse dem Durchschnittswert der Bewertungen in der gleichen Branche gegenübergestellt.

Unternehmen können ihr Employer Branding auf verschiedenen Ebenen verbessern, etwa mit einer gezielten Ansprache von Jobsuchenden in den sozialen Medien, einer authentischen Gestaltung der Website, einer ansprechenden Gestaltung des Arbeitsplatzes, Beteiligung an Entscheidungen, regelmäßiges Feedback oder der Gewährleistung von Flexibilität und Selbstständigkeit bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort.

Entscheidend für den Erfolg solcher Strategien ist es jedoch, dass diese am konkreten Bedarf des Unternehmens und seiner Beschäftigten ausgerichtet sind. Der kennzahlengestützte Attraktivitätsvergleich mithilfe der EAS\_D2 unterstützt HR dabei, mögliche „Problemzonen“ sichtbar zu machen und hieraus Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung möglichst zielgenau abzuleiten und umzusetzen. ■



## TOTAL REWARDS-Webinar

# Was muss Software bei der Umsetzung der Benefit- und Vergütungsstrategie leisten?

Bei zusätzlichen Leistungen des Arbeitgebers ist die Effizienz der HR-Organisation enorm wichtig. Das erfordert den bestmöglichen Einsatz von Technik.

**Deloitte** präsentiert hierzu einen Überblick über die verfügbaren Technologien sowie Möglichkeiten, wie Unternehmen Cloud-Lösungen immer besser im Umgang mit den Benefit- und Vergütungsplänen einsetzen können.

**Benify** wird zusammen mit Deloitte einen Überblick über die aus ihrer Sicht zukünftige Marktsituation vorstellen (auf Englisch). Benify ist ein Anbieter einer Cloud-basierten Plattform, die es Arbeitgebern ermöglicht, ihren Mitarbeitern an der Auswahl von Nebenleistungen und Vergütungskomponenten zu beteiligen.

**Novartis** wird aus der Praxis berichten, wie sie die Plattform Benify in verschiedenen Ländern inklusive Deutschland eingesetzt wurde und zur Verbesserung des Verständnisses der Mitarbeiter im Umgang mit zusätzlichen Arbeitgeberleistungen beigetragen hat.



Mehr Informationen zu aktuellen Webinaren finden Sie auf unserer Webseite [pwgo.de/webinare](https://pwgo.de/webinare)



Was: Webinar

Wann: 28. September 2022, 10 bis 11 Uhr

Wer: Chris Wakely, Carsten Gebhardt, Peter Devlin



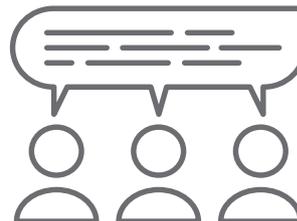
Chris Wakely, Executive Vice President International, Benify



Carsten Gebhardt, Head of Total Rewards Nordeuropa, Novartis



Peter Devlin, Partner Human Capital Pensionen Deutschland, Leiter Talent Group Benefits and Compensation, Deloitte Consulting



# Karrieren des Monats

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



Aktuelle Personalmeldungen  
finden Sie immer auf  
[personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de)



## Beate Bungartz

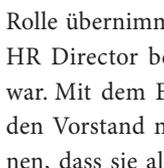
In die Geschäftsführung von Mahle wird im Januar 2023 eine neues Mitglied einziehen:

Beate Bungartz. Damit wird sie konzernweit für alle Personalthemen des Automobilzulieferers verantwortlich sein und auch das Amt als Arbeitsdirektorin innehaben. Der Konzern befindet sich in einem starken Wandel, den Bungartz mitgestalten soll.



## Tabea Fesser

Die PR-Agentur Ketchum hat den Bereich People in den deutschen Vorstand geholt. Erstmals gibt es nun eine Chief People Officer im deutschen Teil des Unternehmens. Die Rolle übernimmt Tabea Fesser, die zuvor HR Director bei Ketchum Deutschland war. Mit dem Einzug der HR-Chefin in den Vorstand möchte die Agentur betonen, dass sie als Arbeitgeber menschenzentriert wirtschaften will. Zukünftig soll sich Fesser besonders auf die Gewinnung und Bindung von Talenten fokussieren.



## Ingo Gugisch

Auch die Gastronomiekette L'Osteria hat die Position des Personalvorstands neu geschaffen und Ingo Gugisch, bis dato Vice President

des People Relations, in dieses Amt befördert. Damit will das Unternehmen eigenen Aussagen nach sicherstellen, seine Expansion – trotz Fachkräftemangels – fortführen zu können. Gugisch möchte sich vor allem auf die Weitergestaltung der Unternehmenskultur fokussieren, um dieses Ziel zu erreichen.



## Karin Jenuwein

Nach rund 18 Jahren verlässt Karin Jenuwein den Fahrzeughersteller MAN Truck &

Bus der VW-Tochter Traton, um CHRO von MAPAL zu werden und damit auch in die Geschäftsleitung einzuziehen. Sie soll ab dem 1. September unter anderem dabei helfen, eine Vertrauenskultur zu etablieren, Arbeitsstrukturen zu modernisieren und die Zusammenarbeit innerhalb von MAPAL zu fördern.



## Arne Meiswinkel

Der erfahrene HRler wird neuer Personalvorstand bei Volkswagen Pkw und verantwortet in

dieser Position die weltweite Personalarbeit für mehr als 180 000 Beschäftigte. Zusätzlich leitet der bisherige Generalbevollmächtigte des VW-Konzerns auch in Zukunft die Bereiche Personalgrundsätze und Steuerung auf Konzernebene. In seiner neuen Rolle wiederum beerbt Meiswinkel Marcellus Puig, der zum 1. August neuer Präsident und CEO der Volkswagen Group Argentina wird.



## Sabine Mlnarsky

Erst waren es nur Spekulationen, jetzt ist es offiziell: Sabine Mlnarsky wird neue Personalvorständin

der Commerzbank. Der Aufsichtsrat des Finanzunternehmens gab bekannt, dass die 47-jährige Juristin die Nachfolge von Sabine Schmittroth antritt. Bei der Commerzbank steht Mlnarsky nun vor den Aufgaben, die Arbeitgeberattraktivität der Bank zu erhöhen und neue Perspektiven für die unternehmensinterne Arbeit zu schaffen.



## Lars Mosdorf

Der derzeitige Finanzvorstand und Arbeitsdirektor des Flughafens Düsseldorf verlässt das

Unternehmen Ende des Jahres – auf eigenen Wunsch, wie es vonseiten des Flughafenbetreibers heißt. Sein Nachfolger wird Pradeep Pinakatt, der aktuell Geschäftsführer der Flughafen Düsseldorf Ground Handling ist. Mosdorf war vor rund zwei Jahren CFO von Deutschlands viergrößtem Flughafen geworden und verantwortet dort seit verganginem Jahr als Arbeitsdirektor auch das Personalressort.



## Beate Schulte

Nach rund einem Jahr beim Consulting- und IT-Unternehmen All for One Group wechselt

Beate Schulte zum 1. September als Head of Recruiting & Employer Branding zur Sonova Retail Deutschland GmbH – genauer genommen zu deren Marke GEERS Hörakustik. Wie Schulte erzählt, vollzieht sie den Wandel, um ihren eigenen Ansprüchen an sich selbst in ihrer Arbeitsrolle gerecht zu werden.



## Annette Schwarz

Vom Deutschen Fußballbund zum Verkehrsunternehmen: Annette Schwarz wird neue Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei

der Stuttgarter Straßenbahnen AG. Sie übernimmt das Amt von Sabine Groner-Weber. In ihrer neuen Rolle soll sich Schwarz darauf konzentrieren, die Herausforderungen des demografischen Wandels für das Unternehmen zu bewältigen und frische Impulse für die Nachwuchskräfte-Gewinnung zu geben.

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

## Eva Stock, comspace

Sie musste sich ein wenig neu erfinden, als sie Chief People & Marketing Officer bei comspace wurde. Denn Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch im Unternehmen waren für Eva Stock zunächst gewöhnungsbedürftig.

► „Das ist eine tolle Idee, aber so, wie du sie umsetzen möchtest, passt das nicht so richtig rein!“ Mit diesem Feedback hatte Eva Stock nicht gerechnet, als sie kurz nach ihrem Einstieg bei der Digitalagentur comspace im Januar 2022 den zweiten Teil einer Mitarbeiterbefragung umsetzen wollte. Das dafür angesetzte Workshop-Format und die Vorgabe von oben hätten den Kolleginnen und Kollegen nicht gefallen, sagt Stock. So schmerzhaft die Kritik in ihrer neuen Rolle als Chief People & Marketing Officer und Mitglied der vierköpfigen Geschäftsleitung auch war, sie war ein Weckruf. Dafür, alte Verhaltensmuster zu überdenken und ihr Selbstverständnis als Führungskraft und Chefin neu zu definieren.

Das Unternehmen setzt seit bereits zehn Jahren auf Remote Work, flexible Arbeitszeiten und eine schnelle Anpassung von Arbeitsverträgen je nach Lebensphase der Beschäftigten. Mitarbeiterbeteiligung wird großgeschrieben. Eva Stock war auch von ihrem vorherigen Arbeitgeber Jobufo, einem Start-up und Software-Entwickler, gewohnt, Dinge direkt anzugehen sowie schnell umzusetzen. Nun muss sie sich trotz des Vertrauens in ihre eigene starke Meinung und ihrer operativen Erfahrung in ihrer neuen Rolle zurücknehmen – ein Lernprozess. Bei der Digitalagentur bringen nicht nur das Management, sondern auch Mitarbeitende Ideen ein, die dann im Team diskutiert und analysiert werden. Entsprechend stärker identifiziert sich das Team mit entwickelten Ideen, und auch die Ergebnisse seien oft besser. Dennoch koste der Auseinandersetzungsprozess Zeit und habe sich anfangs „lähmend“ angefühlt, sagt die HR-Influencerin. Auf ihrem Blog HRisnotacrime sowie in ihrem Buch „HR True Story“, berichtet sie nicht nur über ihren Berufsalltag, sondern auch über HR-Trends.

### Von der Lösungs- zur Impulsgeberin

Stock hatte zuvor für Konzerne und Start-ups gearbeitet. Doch die Unternehmenskultur bei comspace,

in der Arbeitsweisen und Prozesse kritisch hinterfragt und in Eigenregie von Mitarbeitenden verändert werden, war ihr neu. Die Umstellung war dementsprechend groß. „Hier bin ich Teil eines Teams, das die Herausforderungen gemeinsam meistert“, sagt Stock. „Ich bin nun Impulsgeberin und nicht mehr die Lösung.“

Um dieses andere Führungsverständnis anzunehmen, musste Stock nicht nur immer wieder von Neuem loslassen, sondern holte sich auch aktiv

Feedback von ihren vier Teams – People & Culture, Marketing, Community Management sowie Coaching & Facilitation – ein. Sie habe ihre Kolleginnen und Kollegen gebeten: „Sagt mir gleich, wenn ich etwas doof gemacht

habe.“ Auch Coachings gemeinsam mit der Geschäftsleitung hätten ihr in der Übergangsphase geholfen. Irgendwann, nach ein paar Monaten, sei dann der Knoten geplatzt.

Von dem Moment an konnte Stock neue Projekte entspannter angehen. Viele davon hätten sich aus dem ersten Teil der Mitarbeiterbefragung – der noch gut bei den Beschäftigten angekommen war – ergeben. Gerade sind sie und ihr Team dabei, den Onboarding-Prozess zu standardisieren: Drei bis vier Gespräche vor dem Ende der Probezeit zwischen Führungskräften und neuen Mitarbeitenden soll es zukünftig geben. Generell sind mehr Feedback-Gespräche für die Beschäftigten geplant. Derzeit können sich Stock und ihr Team eine halbjährliche Taktung vorstellen. Auch sollen Teamleitende geschult werden. In welchen Bereichen, werde getreu der Unternehmensphilosophie gemeinsam mit den Führungskräften entschieden. „Wir fragen sie, was sie lernen möchten“, sagt Stock.

Ganz konfliktfrei lief also die erste Zeit bei comspace nicht ab. Und doch passe genau das zur Unternehmenskultur: „Bei uns gilt das Motto: Come as you are. Da müssen auch Gegenpositionen und Konflikte ausgehalten werden.“ Und ein kontinuierliches Erweitern der eigenen Komfortzone offensichtlich auch. (lo) ■

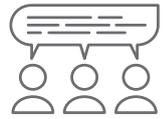


Foto: comspace

Eva Stock

Vorherige Position:  
Head of Business Relations,  
Jobufo

Ausbildung:  
Diplom-Soziologin,  
Universität Trier



## Experten im Austausch HR debattiert

► In unserem neuen Podcast-Format „VETO! Die HR-Debatte“ besprechen HR-Experten und -Expertinnen ab jetzt monatlich das Pro und Contra einer aktuellen HR-Diskussion. Die erste Folge mit dem Titel „Rekrutieren im totalen Arbeitskräftemangel: Welche Qualitäts- und Auswahlkriterien gelten noch?“ erscheint am 13. September auf allen gängigen Podcast-Plattformen (siehe unten). Das Format startet mit einer kontroversen These eines Gesprächspartners. Das Gegenüber formuliert daraufhin sein Veto, bevor es in die Debatte geht. ■



Gero Hesse, CEO der Agentur Territory Embrace, und Joachim Diercks, Geschäftsführer von Cyquest, gehen in die erste Debatte.



Christian Motzko ist Geschäftsführer von Vocatus WorkPerfect – einem der führenden Beratungsunternehmen in Deutschland für Mitarbeitendenbefragungen und Führungskräftefeedbacks.

## Mitarbeitendenbefragung Mehr als nur ein Tool im Change

► In Zeiten der Veränderung ist es wichtig, ein aussagekräftiges Stimmungsbild von der Belegschaft zu erhalten. Aber nur wer richtig befragt, erhält auch wertvolle Informationen. Unser Gesprächsgast Christian Motzko ist überzeugt davon, dass eine konkrete Zielsetzung und eine darauf abgestimmte, spezifische Auswertung entscheidend sind. Das ist aber häufig einfacher gesagt als getan. Denn viele Befragungs-Tools konzentrieren sich primär auf die operative Umsetzung der Befragung. ■

## Vorstellungsgespräch Der härteste Kerl in HR

► Thomas Lurz, HR Director bei s.Oliver und mehrfacher Schwimmweltmeister, ist Gast unserer sechsten Episode des Podcasts „Vorstellungsgespräch“. Er erzählt, wann er in Selbstmitleid versinkt, wie er im Sport, aber auch der Berufswelt aus dem Gefühlszustand wieder auftaucht, und warum Pragmatismus sowie Ironie sein Führungsstil sind. Beim Zuhören wird klar: Für seine Zielstrebigkeit wird Lurz nicht umsonst „der härteste unter den harten Kerlen“ genannt. ■



Thomas Lurz ist Personalchef bei s.Oliver, zwölfjähriger Schwimmweltmeister und Keynote Speaker.

Die Personalwirtschaft-Podcasts können Sie unter anderem bei Spotify, Apple Podcast, Anchor.fm, RadioPublic und Pocketcast anhören, um unserem Kanal dann – wenn Sie mögen – direkt zu folgen. Informationen dazu finden Sie auf: [pwgo.de/podcasts](https://pwgo.de/podcasts)





F.A.Z. Geschäftskunden

**F+ Business  
2 Monate gratis**

# Der Wissensvorsprung für Ihr Unternehmen

**F+** für Ihre Mitarbeiter.



Sichern Sie sich und Ihren Mitarbeitern die Gewissheit, stets erstklassig informiert zu sein. Mit F+ Business erhalten Sie ab 5 Nutzerkonten 2 Monate lang kostenfrei uneingeschränkten Zugriff auf über 1000 Artikel im Monat, die mit einem roten F+ Logo gekennzeichnet sind. Lesen Sie alle Hintergründe, Einordnungen und exklusiven Storys entweder direkt auf FAZ.NET oder komfortabel mit der FAZ.NET-App.

Vieles wissen, mehr verstehen, erfolgreich entscheiden – mit **F+ Business unbeschränkten Zugriff auf FAZ.NET**

Jetzt Sonderkonditionen sichern:  +49 69 75 91-11 22  [faz.net/fplus-business-testen](https://faz.net/fplus-business-testen)



Mehr als 2000 Gäste besuchten die NWX. Der große Saal der Elbphilharmonie war gut gefüllt.

## „Jeder hat das Recht auf einen Purpose“

Vor allem die Sinndebatte und Fragen der Unternehmenskultur standen dieses Jahr bei der New Work Experience in der Elbphilharmonie im Fokus. Doch auch die Einflüsse von Krisen, wie dem Krieg in der Ukraine, auf Arbeit wurden diskutiert.

► Das Forum für den Austausch zu Themen rund um die neue Arbeitswelt ging in eine neue Runde: die New Work Experience. Am 20. Juni 2022 richtete die New Work SE (Xing-Anbieter) das Event nach einer Pandemie-Pause wieder als Präsenzveranstaltung aus – und charterte wie in Vor-Corona-Zeiten die Elbphilharmonie als Veranstaltungsort. Über 2000 Menschen haben laut der New Work SE teilgenommen.

### Richard David Precht und der Sinn der Arbeit

Eröffnet wurde die Konferenz von Richard David Precht, Philosoph und Autor. Er fokussierte den Sinnbegriff und skizzierte die Bedeutungsentwicklung von Purpose in den westlichen Überfluggesellschaften. „Früher war New Work ein Begriff der Besserverdienenden“, so Precht. „Inzwischen beschäftigt die Frage ‚Was will ich wirklich tun?‘ hier aber alle.“ Precht skizzierte eine Entwicklung von der Arbeitergesellschaft hin zur „Sinngesellschaft“. Der Anspruch an Wertstif-

tung gelte auch für die „einfache Arbeit“. Dieses Ausweiten des Sinnanspruchs sei eine Zäsur, und „das Land ist darauf nicht vorbereitet“.

„Jeder Mensch hat das Recht auf einen Purpose“, sagt der Philosoph. Haben Menschen diesen Sinn gefunden, seien sie nicht nur glücklicher und zufriedener, sie seien auch motivierter und produktiver.

### Der Krieg in der Ukraine als Veränderungstreiber

„Veränderung ist keine Kritik an der Vergangenheit, aber notwendig für die Zukunft.“ Dieser Satz stammt vom Unternehmer und Investor Marcus Diekmann und unterstreicht Punkte in der Vorrede von Philosoph Precht. Diekmann und Tatjana Kiel, Beraterin, Autorin und CEO von Klitschko Ventures, sprachen mit Personalwirtschaft-Chefredakteur Cliff Lehnen im Panel „Wenn ein Krieg alles radikal ändert“ unter anderem über die ins Leben gerufenen Hilfsangebote für Menschen aus und in der Ukraine. Dabei arbei-



Der Philosoph Richard David Precht hielt die erste Keynote.

Fotos: Nils Hasenau

teten beide mit ehrenamtlichen Kräften zusammen. Tatjana Kiel gründete mit Wladimir Klitschko, der ihr täglich die Bedarfe aus dem Kriegsgebiet übermittelt, die Initiative #WeAreAllUkrainians. Mit ihrem Netzwerk entwickelt sie Hilfsmaßnahmen, um möglichst vielen Menschen in der Ukraine sowie Geflüchteten in Deutschland zu helfen. Dazu zählt beispielsweise das Sammeln von Sachspenden und der Transport der Güter in die Krisenregionen.

Marcus Diekmann rief im Frühjahr binnen weniger Tage mit drei Mitstreitern die Website jobaidukraine.com ins Leben, eine Jobplattform für Geflüchtete in Deutschland. Diese sollten die Möglichkeit bekom-

men, schnell und unbürokratisch Arbeit finden zu können. Das sollte auch dem deutschen Arbeitsmarkt helfen, der vor allem von ukrainischen Pflege- und IT-Fachkräften profitieren könne. Beide Initiativen profitieren stark vom Engagement freiwilliger Helferinnen und Mitarbeiter. „Das Arbeiten mit Freiwilligen ist anders“, sagt Diekmann. In der Initiative wurden lediglich Zuständigkeiten vergeben, die jeweiligen Verantwortlichen hätten ihre Bereiche dann von alleine vorangetrieben.

„Alle wissen, was sie beisteuern können und wollen“, sagt Kiel. Oftmals sei es so, dass die Helferinnen und Helfer durch die Tätigkeit in den Initiativen überhaupt gemerkt hätten, welche Kompetenzen sie haben und was sie eigentlich tun möchten. Diekmann prophezeit: „Gute Leute werden in Zukunft nur noch in Unternehmen arbeiten, die einen waschechten Purpose haben.“ Tatjana Kiel ergänzt: „Unternehmen werden, genau wie wir, jeden Tag aufs Neue prüfen müssen, ob sie sich anpassen müssen.“

### Sicherheit oder Selbstverwirklichung?

Thomas Sattelberger, Mitglied des Bundestages, ehemaliger Staatssekretär und Ex-Telekom-Personalvorstand, fasste zusammen, in welchem Kontext New Work aus seiner Sicht steht. Nämlich um eine neue Ökonomie: „Es gibt vier Disruptionen, die hier wirken. Der Wandel in der Automobilindustrie, der Klimawandel, die Corona-Pandemie und die gestörte europäische Friedensordnung.“ Der Industrie- und der Klimawandel sowie die Pandemie hätten dafür gesorgt, dass sich die Menschen selbst verwirklichen wollen und ihr bisheriges Tun infrage gestellt hätten. Der Krieg im Osten Europas verschiebe die Parameter aktuell: „Wir werden sehen, ob die Selbstverwirklichung in diesen unsicheren Zeiten tatsächlich vor der Jobsicherheit steht.“ (ts) ■



Im Rahmen der Preisverleihung zum „Deutschen Personalwirtschaftspreis“ verleiht die Redaktion Personalwirtschaft am 12. September in Köln erstmals den Sonderpreis „Gamechanger des Jahres“ an Tatjana Kiel und Marcus Diekmann. Sie werden am 12. September persönlich in Köln ausgezeichnet. HR-Managerinnen und -Manager können bei der Award-Verleihung samt hochwertigem Konferenzprogramm (siehe Seite 43) persönlich dabei sein – melden Sie sich jetzt noch kostenfrei an unter: [www.pwgo.de/dpp2022](http://www.pwgo.de/dpp2022)

Auf der NWX sprachen (v. l.) Cliff Lehnen, Tatjana Kiel und Marcus Diekmann über die Auswirkungen des Ukraine-Krieges und ihre Initiativen.

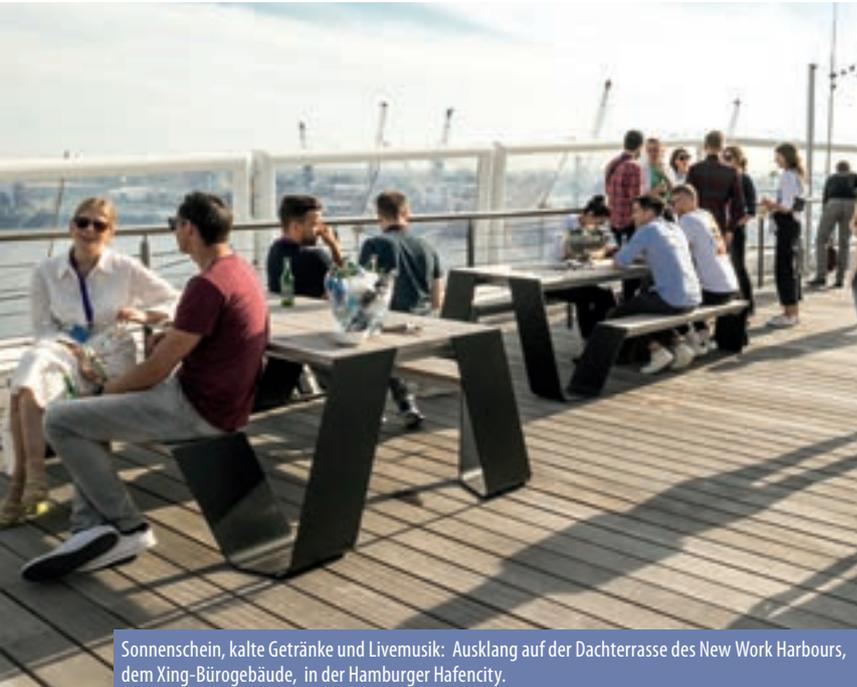


Mehr zum Thema:

Einen ausführlichen Nachbericht finden Sie unter [www.pwgo.de/nwx22-nachbericht](http://www.pwgo.de/nwx22-nachbericht)

# „Genau das, was wir jetzt brauchen“

Wie finden und halten Unternehmen trotz Arbeitskräftemangel Talente? Antworten gab es auf der New Hiring Conference, die dieses Jahr zum ersten Mal stattfand.



Sonnenschein, kalte Getränke und Livemusik: Ausklang auf der Dachterrasse des New Work Harbours, dem Xing-Bürogebäude, in der Hamburger Hafencity.

Fotos: Vena Peuker Fotografie

## Wie kann Recruiting heute und morgen funktionieren?

Auf Heike Bruch folgten Keynotes von Tijen Onaran, Influencerin, Beraterin und Unternehmerin, und von Gero Hesse (siehe auch Titelstrecke ab Seite 30), Geschäftsführer von Territory. Anschließend folgte eine Diskussion der beiden, die von Personalwirtschaft-Chefredakteur Cliff Lehnen moderiert wurde. Tijen Onaran fokussierte den Themenkomplex Diversity. Unternehmen müssten sich fragen, was die Talente der Zukunft wollen. Und das sei zum Beispiel das Arbeiten in diversen Teams. „Es gibt in vielen Fällen einen eklatanten Unterschied zwischen dem, was Unternehmen nach außen kommunizieren und dem, was im Unternehmen Realität ist“, sagt Onaran. Diversität spiele im Unternehmensalltag oft nur eine untergeordnete Rolle. Das sei vor allem unverständlich, weil Studien immer wieder beweisen würden, dass divers aufgestellte Teams innovativer arbeiten und insgesamt besser performen. „In diversen Teams fließen unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Fähigkeiten ein“, erklärt Onaran. „Das hilft auch bei der Krisenbewältigung und verhindert Fehler.“ Managerinnen und Manager müssten allein deshalb und aus unternehmerischer Sicht Interesse an mehr Diversität im Unternehmen haben.

## Employer Brands seien oft nur ein angemalter Haufen Mist

Gero Hesse sprach sich ebenfalls für Diversität aus, betonte aber, dass HR oft die Ressourcen fehlen würden, sich mit dem Themenkomplex auseinanderzusetzen. Er rückt wieder die Sinndebatte in den Fokus, die am Vortag auf der New Work Experience geführt wurde: „Jeder Mensch verdient den für sich besten Arbeitgeber und Job.“ Arbeitgebermarken seien mit Blick darauf oft problematisch. „Employer Brands sind oft nur ein angemalter Haufen Mist“, sagt Hesse. „Sie halten nicht das, was sie versprechen.“ Das verprelle Kandidatinnen und Kandidaten und würde im Arbeitnehmermarkt nicht funktionieren.

Wichtig sei, dass das jeweilige Management Projekte fortführen würden, auch wenn die Zahlen im nächsten Quartalsbericht nicht so toll seien wie erwartet. „Hier ist langfristiges Denken gefragt“, sagt Hesse. (ts) ■

► Die New Hiring Conference 2022, das neue Event der New Work SE (Xing-Anbieter), fand dieses Jahr am 21. Juni statt – direkt im Anschluss an die New Work Experience. Über 300 Menschen diskutierten in der Elbphilharmonie und dem New Work Harbour darüber, wie Unternehmen die passenden Talente finden können und was sie tun müssen, um auch dauerhaft für sie attraktiv zu sein.

Denn nicht nur Flughäfen und Fluggesellschaften sind in der Ferienzeit vom Fachkräftemangel betroffen. Der Personalmangel quer durch alle Ebenen und Branchen verschärft sich (siehe auch Titelstrecke ab Seite 18). Dazu kommt, dass Mitarbeitende zunehmend erschöpft von den nicht abreißen wollenden Krisen sind. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, sie zu motivieren und zum Arbeiten zu befähigen. „Aber viele Führungskräfte sind ebenfalls erschöpft“, sagt Prof. Dr. Heike Bruch von der Universität St. Gallen in ihrer Eröffnungs-Keynote. Aus diesem Grund müsse die Energie der Führungskräfte fokussiert werden. Und auch die Führungskräfte selbst müssten sich auf das eigene Wohlbefinden konzentrieren: „Kümmert euch zuerst um euer Wohlergehen und nehmt dann die anderen mit“, rät sie dem Führungspersonal.



### Mehr zum Thema:

Einen ausführlichen Nachbericht finden Sie unter [www.pwgo.de/nhc22-nachbericht](http://www.pwgo.de/nhc22-nachbericht)

**HIER FINDEN SIE  
NICHT JEDEN.  
SONDERN GENAU  
WEN SIE SUCHEN.**

**JETZT  
ANZEIGE  
SCHALTEN!**



[stellen.personalwirtschaft.de](https://stellen.personalwirtschaft.de)

Michael Borchert, Tel.: +49 (0)40/27 86 66 25 | Sabine Vockrodt, Tel.: +49 (0)731/88005-8222  
oder per E-Mail an: [jobs@wuv.de](mailto:jobs@wuv.de)

# Es gibt keine Patentlösungen für den **Fachkräftemangel**

Ein Geheimrezept für erfolgreiches Recruiting haben Expertinnen und Experten bisher nicht gefunden. Das wurde auf der TalentPro wieder einmal deutlich, unter anderem bei einer Diskussion mit Ute Neher, Kerstin Wagner und Maximilian Mendius.



(v. l.) Ute Neher, indeed, Maximilian Mendius, BMW, und Kerstin Wagner, Deutsche Bahn, diskutierten mit Raoul Fischer über „Arbeitgeber vor dem Münchhausen-Problem“.

► Menschen sind unterschiedlich. Dass diese eigentlich relativ banale Erkenntnis auch im Recruiting gilt und deshalb die Ansprüche der unterschiedlichen Kandidatengruppen andere sind, ist bei der TalentPro Anfang Juli in München gleich in mehreren Vorträgen und Diskussionen deutlich geworden. „Während sich ITler weltweit bewerben können und zum Beispiel ins Silicon Valley ziehen, wollen Blue-Collar-Mitarbeiter oft in der Region bleiben“, formulierte es etwa Maximilian Mendius, Leiter Recruiting Systeme, Prozesse und Tools bei BMW. „Da sagen Leute ab, weil der Weg zu einem anderen Arbeitgeber fünf Minuten kürzer ist.“ Mendius saß gemeinsam mit Ute Neher, Head of Executive Client Engagements bei indeed, und Kerstin Wagner, Executive VP Talent Acquisition bei der Deutschen Bahn, auf einem Podium, um über das „Münchhausen-Problem“ der Branche zu sprechen. Denn, so erklärte es Moderator Raoul Fischer, es sei an HR, die Unternehmen am eigenen Schopfe aus dem Sumpf zu ziehen wie einst Baron Münchhausen.

Dass das wiederum nicht einfach wird, zeigten die Zahlen, die Ute Neher mitbrachte: Der Jobmarkt wächst trotz aller Krisen, die Zahl der Arbeitskräfte wird kleiner. Schon 2030 werden mehr Leute im Alter von über 65 Jahren auf dem Arbeitsmarkt sein als unter 20-Jährige. Und: Bei aller Einwanderung verliert Deutschland ebenso viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Un-

ternehmen im Ausland, wie es von dort anlockt. Das wiederum führt dazu, dass die einzelnen Unternehmen und Industrien untereinander konkurrieren. „Wir rekrutieren die Leute aus anderen Industrien weg“, fasste es Bahn-Recruiterin Kerstin Wagner zusammen. Es sei ein gesamtdeutsches Problem, sekundierte BMW-Mann Mendius: „Denn wenn ich meine Zulieferer kaputt mache, weil sie keine Leute mehr finden, dann bekomme ich keine Teile mehr.“

## Nachwachskräfte sind verunsichert

Aber woher sollen die Leute kommen, insbesondere die jungen? Schließlich gibt es von denen rein zahlenmäßig weniger als früher, Stichwort: demografischer Wandel. Dazu kommen aber noch mehr Probleme, nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie. „Durch Covid gab es bei den jungen Leuten noch mehr Desorientierung“, sagte Wagner. „Wer macht da die Beratung?“ Dass es hier Herausforderungen gibt, zeige nicht zuletzt, dass die Gruppe derer, die nicht bereit für eine Ausbildung sind, größer werde.

Gleichzeitig werde zu selten die laut Ute Neher entscheidende Frage gestellt: „Was brauche ich wirklich für den Job?“ Kerstin Wagner wurde für die Bahn konkreter: „Wieso sollte ich einen Busfahrer durch ein Assessment Center schicken?“ Der müsse sicher Bus fahren können (und die entsprechenden Papiere haben) und eine Service-Mentalität zeigen, aber kein fehlerfreies Motivationsschreiben verfassen können.

## Zusammenarbeit muss verbessert werden

Bei aller Verschiedenheit zwischen den Personengruppen dürfe die Kommunikation und das Miteinander nicht leiden, weder innerhalb von HR noch im Rest des Unternehmens. BMW schaue sich gerade alle HR-Touchpoints an und diskutiere teamübergreifend Verbesserungen, erzählte Mendius. Schließlich nutze es niemandem, wenn das Unternehmen Fachkräfte nach kurzer Zeit wieder verliert.

Auch für die Kommunikation zwischen Blue- und White-Collar-Mitarbeitenden lieferte Mendius ein Beispiel von BMW. „Jeder neue White-Collar-Mitarbeiter geht am Anfang seiner Zeit ans Band“, erzählte er. „Dann unterhält man sich und entwickelt ein Verständnis füreinander.“ Und oft werde dabei klar, wie gut der jeweilige Job zu den Personen passe. Denn siehe oben: Die Menschen sind unterschiedlich. (msc) ■

# Ihr Business managen Sie mit KPIs. Warum nicht auch Ihre Diversity- Strategie?

„Vertrauen Sie dem  
einzigartigen Management-  
Tool mit validierten KPIs aus  
über 10 Jahren Diversity-  
Expertise.“

Jetzt starten auf  
[fki-diversity.com](https://fki-diversity.com)



# Was vom Heft **übrig** blieb

Unser Schlagwort und unsere Superzahl des Monats.

## Anerkennung



► Der Mensch braucht Anerkennung. Für die neue Frisur, die hammercoole Insta-Story, die starke Idee und ihre noch stärkere Präsentation vor den Chefs oder den Kundinnen. Er braucht gesunde Anerkennung, solche, die sagt: Ich sehe Dich und wie Du bist, was Du tust. Die sagt „gefällt mir“, ohne es beim schnöden Klick zu belassen, ohne das eigene Urteil großzumachen, ohne ins Gönnerhafte zu kippen. Anerkennung in diesem Sinne ist ein Bestandteil guter Führung, ein Element hoher Unternehmenskultur, so gesehen ein bescheidenes Instrument der Mitarbeitendenbindung, umso wirkungsvoller in nervösen Zeiten.

Anerkennung verändert sich, wo sie den Genitiv im Schlepptau hat. Dann geht es meist um Anerkennung der Tatsachen: Ja, so ist es – leider, werden (auch) viele Personalverantwortliche dieser Tage denken. So viel Arbeit, so wenig Arbeitskraft, aber die Geschäftsführung oder der Vorstand hat entschieden: Einstellungsstopp. Kein Material hier, klamme Kunden dort, Teuerung und Einnahmerückgänge fast überall, das laut Vorhersagen stabile Hoch nach Ende der Corona-Beschränkungen von einem plötzlich aufgezogenen Tief im Osten fast verdrängt. So ist es, hilft ja nichts.

Vielleicht war man sogar an der Entscheidung beteiligt. Recruiting wird in größeren Unternehmen jetzt „auf C-Level behandelt“, sagt Indeed-Analystin Annina Hering, siehe unsere Titelgeschichte

(Seite 18 bis 25) zum Arbeitskräftemangel. Kommt halt darauf an, ob es auf C-Level eine Expertin, einen Experten für das Thema gibt oder es von den anderen Cs mit behandelt wird. Auch, ob das Thema eigentlich Recruiting heißt oder HR. Und welchen Einfluss jene Person gegebenenfalls hat. Wird sie gehört, findet sie Anerkennung, wenn sie angesichts der schwierigen Lage die Alternativen zu Flucht (Einstellungsstopp, gar Stellenabbau) oder Totstellen (Perso-



nalplanung hat Pause) einwirft: Mitarbeitendenbindung durch gute Arbeitsbedingungen und hohe Unternehmenskultur, siehe oben? Und vor allem strategische Personalentwicklung? Ausrichtung am Klima statt am Wetter? ■

## 400000

► Einige brauchen Anerkennung dringend. Zum Beispiel wer die wirkliche, die leibhaftige Flucht nach Deutschland schafft, etwa vor russischen Bomben oder anderen Bedrohungen. Sie brauchen die Anerkennung als Flüchtlinge oder Asylberechtigte (respektive einen anderen Aufenthaltsstatus wie etwa ukrainische Flüchtlinge oder geduldete Menschen), und sie brauchen, um hier in einem reglementierten Beruf arbeiten zu können, die Anerkennung eines Abschlusses. Letzteres gilt auch für Arbeitsmigranten. Für Experten wie Enzo Weber vom Institut für Arbeitsmarkt und Beschäftigung

(IAB) ist diese Anerkennung die „wesentliche Hürde“, um den sich abzeichnenden Verlust an Erwerbspersonen in Deutschland perspektivisch auszugleichen. Dafür ist laut IAB eine Nettozuwanderung von etwa 400 000 Menschen jährlich nötig. Es scheint also sinnvoll, wenn die Bundesregierung die Bedeutung dieser Anerkennung für ausländische Fachkräfte relativieren will (siehe Seite 33). Ob das reicht, wird sich zeigen, aber zumindest scheint Deutschland allmählich die Tatsache anzuerkennen, dass es ein Einwanderungsland werden muss. (nir) ■



## IMPRESSUM

## VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main  
 Telefon: 069 7591-3239  
 E-Mail: verlag@faz-bm.de  
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242  
 Website: www.faz-bm.de

## REDAKTION

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

## HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

## CHEFREDAKTEUR

Cliff Lehnen (cl)

## REDAKTION

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

## KORREKTORAT

Britta Dubilier

## AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Nicolas Richter (nir), David Schahinian (ds), Christiane Siemann (cs), Christian Thiele (ct)

## BEIRAT

Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain;  
 Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone, i-Restart;  
 Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas Sattelberger,  
 Publizist und Politiker; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, DB Mobility Logistics;  
 Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.  
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de  
 Kundenservice Digital-Abo:  
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de  
 Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 49. Jahrgang 2022  
 Bezugspreis: Digital-Abo jährlich 159 €, Digital + Print (Kombi) 199 €, Einzelpreis 18 €. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

## ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

## ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-2143  
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de  
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de  
 Denise Fei (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3413  
 E-Mail: denise.fei@faz-bm.de  
 Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510  
 E-Mail: anzeigen.personalwirtschaft@faz-bm.de

## HERSTELLUNG: Dione Bork

## GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

## BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

## ISSN: 0341-4698

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

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der  
 Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte  
 übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der  
 Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu ge-  
 werblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und  
 Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen  
 Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig  
 und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikro-  
 verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 10\_2022

## Unsere Topthemen im Oktober

### TITEL

## Führungskräfteentwicklung

Die Personalentwicklung in den Führungsetagen hat sich in den Krisenjahren merklich verändert. Welche Fähigkeiten sind aktuell hier besonders gefragt, und wie können sie geschult werden? Wir spüren den neuesten Trends in puncto Karrieremodelle und Personalentwicklungsstrategien nach. Zudem stellen wir Ihnen digitale Lösungen und Tools zum Karrieremanagement vor.

### Special SAP & Partner

## Fachkräfte verzweifelt gesucht

Cloud-Lösungen haben sich auf breiter Front durchgesetzt, technische Innovationen wie KI versprechen eine rosige Software-Zukunft. Alles bestens also in der Welt von SAP & Co? Nicht ganz, denn der Mangel an qualifizierten IT-Kräften bereitet Unternehmen und Dienstleistern große Probleme. Im Special diskutieren namhafte Expertinnen und Experten Status quo und Zukunft der Branche.

### Sonderheft Zeitarbeit

## Führen auf Zeit

Wir berichten, warum Personaldienstleister in Zeiten des Führungskräfte mangels das Interimsmanagement als Geschäftsfeld für sich entdecken. Außerdem erklären Arbeitsrechtler, warum Zeitarbeitsfirmen nicht eingesetzt werden können, um das Chaos an deutschen Flughäfen zu beheben. Mehr dazu und zum Thema Equal-Pay-Regel ab dem ersten Arbeitstag lesen Sie im Sonderheft Zeitarbeit.

### Sonderheft Arbeitsrecht

## Corona und kein Ende

Fragen zum Thema Homeoffice sowie zu sich ständig ändernden Test- und Impfvorgaben sind auch heute noch für Juristen und Personalverantwortliche fester Teil des Alltagsgeschäfts. Welche arbeitsrechtlichen Themen, Entscheidungen und Streitfälle derzeit noch für HR relevant sind, erfahren Sie im Sonderheft Arbeitsrecht.

## Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 30. September 2022.

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

## Nimm's sportlich

Leistungssport fördert nicht nur die Gesundheit. Er kann Führungskräften beispielsweise dabei helfen, die Motivation von Mitarbeitenden zu verstehen und sie so effektiver einzusetzen.

VON ALEXANDRA PLAZA

► Bereits in der Schule fing ich mit Hochsprung an. Damals war ich 15 Jahre alt. Für meinen Alltag bedeutete das Selbstdisziplin und Selbstorganisation. Angefangen bei meinen Ausgehgewohnheiten, die ich einschränken musste, dem Einhalten von Routinen und Trainings bis hin zur Organisation meiner Wettkämpfe. Später kam das Anwerben von Sponsoringverträgen hinzu. Alles lag bei mir. Denn was vielen nicht bewusst ist: Leistungssport bedeutet vor allem Selbstmanagement und Selbstverantwortung, und auch, zu lernen, Siege langsam zu feiern. Man trainiert stetig, um sich zu verbessern. Häufig bleibt man jahrelang bei seiner gleichen Bestleistung, bis es dann doch eines Tages einen Schritt weitergeht. Sport lehrt Selbstmotivation, Disziplin und Geduld.



Foto: Kader 1

**„Wer regelmäßig Sport treibt lernt dadurch Selbstmotivation, Disziplin und Geduld.“**

Als ich Jahre später begann, als Personaltrainerin zu arbeiten, lernte ich viele verschiedene Menschen und Charaktere kennen. Eine Einzelstunde ist fast wie eine Therapiestunde. Bei jedem Kunden oder jeder Kundin muss man sich genau anschauen, wer einem gegenübersteht. Einige kommen richtig auf Touren, wenn man sie anspricht. Bei manchen braucht man wiederum mehr Feingefühl, um sie zu motivieren.

Was das mit der Arbeitswelt zu tun hat? Arbeitspsychologen setzen seit Jahren die Motivationspotenzialanalyse als ein wichtiges Werkzeug der New-Work-Ära ein. Hiermit kann die Motivationsstruktur des Einzelnen erarbeitet und herausgefunden werden, welche Motive Menschen antreiben und auf welcher Basis sie Entscheidungen treffen.

Dabei hat sich herausgestellt: Je mehr die Arbeitsaufgaben im Einklang mit den eigenen Motiven sind, umso

größer das Leistungspotenzial. Je besser Führungskräfte also die Motivation ihrer Mitarbeitenden verstehen, umso besser können sie Aufgaben verteilen.

Anderthalb Jahre später bin ich als Geschäftsführerin für ein ganzes Team verantwortlich. Ich bin von der Einzelkämpferin zur Teamsportlerin geworden. Sport allein hat mich sicher nicht zur Geschäftsführerin gemacht, aber ich kann aus den hier gemachten Erfahrungen viel für meine Arbeitspraxis ziehen. Ich muss wie im Hochleistungssport priorisieren können, entscheiden, welche Hürden wir als Unternehmen angehen möchten oder wo wir unsere Energie sparen. Ich muss und

möchte vor allem meine Mitarbeitende verstehen und sie motivieren können. Dafür ist ein regelmäßiger persönlicher Austausch essenziell.

Aktiv Sport zu treiben lehrt einen viel über sich selbst. Man lernt seine eigenen Grenzen kennen, lernt sich zu motivieren, aber auch, sich im Team gegenseitig zu helfen. Unternehmen sollten daher ihre Mitarbeitenden aktiv dabei unterstützen, Sportangebote zu nutzen. Vor allem, weil es wichtig für die eigene Gesundheit ist und gleichzeitig ein gutes Pendant zum Arbeitsalltag darstellt. Ein regelmäßiger Sporttermin kann dabei helfen, nach der Arbeit den Kopf freizubekommen und gleichzeitig Neues über sich zu erfahren. Heutzutage gibt es diverse Möglichkeiten, um solche Angebote im Unternehmen einzuführen, beispielsweise als Zuzahlung einer direkten Mitgliedschaft in einem Sportstudio oder einem Firmensport-Anbieter. ■

ALEXANDRA PLAZA, Leichtathletin, gewann im Februar 2021 den Hochsprung-Titel bei den Deutschen Hallenmeisterschaften. Sie ist Geschäftsführerin des Fitnessstudios Kader 1, Partner von Urban Sports.

# WIR ROCKEN HR! UND DAS GEMEINSAM SEIT 25 JAHREN

Haufe Personal Office ist Deine zuverlässige Wissensquelle für alle Fragen rund um Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung und Personalmanagement.



## HR-Wissen, immer up to date

Gerade bei Gesetzesänderungen und neuer Rechtsprechung ist es wichtig, immer auf dem aktuellen Stand zu sein. Nur so können **rechtssichere Entscheidungen** getroffen werden.

Mit dem Haufe Personal Office haben über 150 Fachexpert:innen jeden Tag die Rechtslage für Dich im Blick.



## Ein riesiger Wissensschatz für HR

Tiefgreifendes Fachwissen aufzubauen, um jederzeit knifflige Fragen beantworten zu können, ist eine Herausforderung. Umso wichtiger ist es, sich auf bewährtes Expert:innenwissen verlassen zu können. Aus **Tradition und Expertise** entwickelt ist das Haufe Personal Office seit 25 Jahren die digitale Wissensquelle für alle Fragen im Personalbereich.

Jetzt informieren:

[haufe.de/personal-office25](https://haufe.de/personal-office25)



## Verständliche, rechtssichere und verlässliche Infos? Check!

Informationen aus dem Internet lassen sich schnell finden – sind aber mit großer Vorsicht zu genießen.

Komplexe Inhalte verständlich und rechtssicher aufbereitet – das steht beim Haufe Personal Office an erster Stelle.

## HR am Puls der Zeit

Moderne Personalarbeit braucht neue Lösungen, die bei der täglichen Arbeit unterstützen.

Mit den digitalen Generatoren und Checks, wie dem Zeugnisgenerator, Kündigungs-, Befristungs-Check und vielem mehr **spart Du Zeit** und **arbeitest innovativ**.



## Haufe Personal Office: Auf alle Personalfragen die richtige Antwort

Ob im Bereich Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung oder Personalmanagement – dank verlässlicher Informationen, effizienter Werkzeuge und exzellenter Weiterbildung ist die Wissensquelle für **rechtssichere und effiziente Personalarbeit** die optimale Unterstützung für jede Personalabteilung. Und das schon seit 25 Jahren.

Jetzt informieren:  
[haufe.de/personal-office25](https://haufe.de/personal-office25)

**HAUFE.**  
HR SERVICES

25

**25 Jahre**  
Haufe Personal  
Office

**ICH ROCKE HR.  
DU AUCH?**

**Mit Haufe Personal Office machen wir  
die Personalarbeit gemeinsam erfolgreich.**

Deine Wissensquelle für rechtssichere und  
effiziente HR-Arbeit. Schon seit 25 Jahren.

Mehr Infos:  
[haufe.de/personal-office25](https://haufe.de/personal-office25)



# ALL THE KNOW-HOW, SO YOU KNOW HOW

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



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



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

Einfach Promotioncode  
„FAZ\_PRINT2“ beim Kauf  
im Ticketshop angeben.

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

#ZPEurope