

Work-Survive-Balance  
Warum die Zukunft der Arbeit  
die Zukunft unserer Erde ist

Workforce Management  
Inwiefern Personaleinsatzplanung  
nur ein Teil der Lösung ist

Vergütungsmodelle  
Was fünf Jahre New-Pay-Bewegung  
erreicht haben

# personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Material-Nr. 04062-5276

10/2023

personalmagazin.de 20,00 €

HR Innovation Award  
Von technologischem zu sozialem Fortschritt



onlyfy  
by XING

# Blaumann oder Sakke.

Wer drin  
steckt, zählt.

„Wir bei Terberg  
Spezialfahrzeuge  
besetzen erfolgreich  
unsere freien Stellen aus  
den verschiedensten  
Berufsgruppen mit den  
Recruiting-Lösungen von  
onlyfy und kununu.“

Kristin Semelka  
Recruiting und Ausbildung,  
Terberg Spezialfahrzeuge

[onlyfy.com/terberg](https://onlyfy.com/terberg)

# personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

die Stimmungslage in der Wirtschaft ist schlecht: Das Wachstum ist mau, die Aussichten mies. Das Gejammer über den Standort Deutschland wird lauter. Der britische Economist, der 1999 Deutschland als den „kranken Mann Europas“ bezeichnete, prophezeit uns erneut eine düstere Zukunft. Bei einer Allensbach-Umfrage, dem sogenannten Elite-Panel, stimmten Führungskräfte in der Wirtschaft mehrheitlich sogar der Aussage zu, dass Deutschland seinen Zenit bereits überschritten habe. Der Ökonom Thomas Fricke kommentiert das scharfsinnig und süffisant zugleich: „Deutschlands Elite schafft sich selbst ab.“

Die Wirtschaftselite merkt offenbar gar nicht, dass sie sich mit dem Schlechtreten des Standorts auch selbst ein schlechtes Zeugnis ausstellt. Denn vieles, worunter die Wirtschaft leidet, ist hausgemacht: die Rückstände der Automobilindustrie bei der Elektromobilität, die Abhängigkeit von der schwächelnden Konjunktur in China oder die mangelnde Risikobereitschaft. Das Münchner Startup Marvel Fusion beispielsweise suchte hierzulande vergebens nach privaten Investoren für die Kernfusion, in Nordamerika wurde es vor einigen Wochen fündig.

Mit der schwachen Konjunktur werden wir in Deutschland noch eine Weile leben müssen, nicht aber mit der Miesepetrigkeit. Die positiven Entwicklungen stehen häufig nicht auf den Titelseiten. „Das Angebot an Onlinediensten in der Verwaltung steigt sprunghaft“, analysierte jüngst das Fraunhofer Institut. Die Regierung setzte mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz eine Forderung der Wirtschaft um, die die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken kann. Auch die steigende Bereitschaft der Jugend, sich ehrenamtlich oder politisch zu engagieren, wird ausgeblendet. Positiv ist auch die Innovationskraft von HR, die beim diesjährigen HR Innovation Award sichtbar wurde.

Ich plädiere nicht für das Gesundbeten der schwierigen Lage, das hilft nicht weiter. Die Dinge differenziert zu betrachten, allerdings schon. Noch besser ist es, im eigenen Feld Verantwortung zu übernehmen und die Dinge zum Besseren zu wenden.

Herzlichst Ihr  
Reiner Straub  
Herausgeber

„Viele Führungskräfte schimpfen derzeit auf die Politik und merken nicht, dass sie sich dabei selbst ein schlechtes Zeugnis ausstellen.“



## Community

### 6 Studie

#### Generative Künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch

Bereits jedes vierte deutsche Unternehmen setzt generative KI ein, wie eine Trendbefragung zeigt

### 8 Events und Personalien

#### Das wird ein guter Monat für ...

### 9 Vorschau

#### Deutscher Ausbildungsleitungs-kongress

Wissenswertes und Praxistipps rund um die Berufsausbildung

### 10 Terminkalender

#### HR-Messen und Fachkongresse

Deutscher Arbeitgebertag; Recruiter Slam, Personalmesse München

### 12 HR-Szene

#### Vergütungs-Check

Das verdient ein HR Expert (Vergleich der Fachbereiche)

### 14 Smalltalk Facts

#### Arbeitszeit



74

Desksharing ersetzt in vielen Unternehmen mittlerweile fest zugeteilte Schreibtische.



HR sorgt in zentralen Unternehmensprozessen für Stabilität und Professionalität und schafft damit für die Mitarbeitenden einen verlässlichen Rahmen. Doch ein zeitgemäßes Personalmanagement braucht disruptive Innovation.

## Schwerpunkt

### 18 HR Innovation Award

#### Disruptive Innovation und HR - passt das zusammen?

Wie das Zusammenspiel von Stabilität und Erneuerung im Personalwesen gelingen kann

### 22 Porträts der Gewinner

#### Mit Guudcard nachhaltig handeln

Ein Startup möchte zu verantwortungsvollem Konsum inspirieren

### 25 Porträts der Gewinner

#### Mit Flip Frontline Worker vernetzen

Eine App soll die Kommunikation mit den Mitarbeitenden verbessern und die Schichtplanung vereinfachen

### 26 Porträts der Gewinner

#### Mit Onyo gesund im Homeoffice

Büromöbel „as a service“ sollen die Ergonomie im heimischen Büro fördern

### 28 Porträts der Gewinner

#### Mit Attensi Arbeit erlebbar machen

Eine digitale Trainingsplattform möchte E-Learning attraktiver machen

### 31 Porträts der Gewinner

#### Mit Jomigo Vakanzen verkürzen

Ein Matching-System soll helfen, Stellen schneller mit spezialisierten Freelancern zu besetzen

### 32 Hintergrund

#### Sieger, Daten, Fakten

So hat sich der Award entwickelt; so lief das Auswahlverfahren

## Strategie & Führung

### 34 *Zukunft der Arbeit* „Work-Survive-Balance“

Welche Voraussetzungen die Arbeitswelt erfüllen muss, um in der Klimakrise zukunftsfähig zu sein, erklärt der Vordenker Hans Rusinek

### 38 *Innovation im Mittelstand* Spagat zwischen Tradition und Aufbruch

Das Wiener Traditionshotel Sacher möchte als Arbeitgeber attraktiver werden und seine Kultur verändern, eine Transformationsreise beginnt

## HR-Management

### 42 *Out of the box* News, Produkte, Buchtipps

Worauf es Arbeitgebern und Beschäftigten bei der Vergütung ankommt, passt nicht immer zusammen

### 46 *Vergütung* Fünf Jahre New-Pay-Bewegung

Ein Blick auf die Entwicklung eines häufig missverstandenen Begriffs soll für Aufklärung sorgen

### 52 *Vergütung* Teilzeitkräfte einplanen

Wie Unternehmen alternative Arbeitsformen in die Gesamtvergütungsstrategie einbeziehen können

### 54 *Skillbasierte Personalplanung* Kompetent in die Zukunft

Wie sich ein mittelständischer Energieversorger für die Energiewende wappnet und die Fähigkeiten von morgen plant

### 60 *Employee Apps* Die Arbeit in der Hosentasche

Wie App-Anbieter die Deskless Worker besser einbinden wollen

### 64 *Workforce Management* Mehr als Personaleinsatzplanung

In sieben Schritten zum erfolgreichen Workforce Management. Guido Zander erklärt, wie das gelingen kann

### 68 *MBA-Programme* Studium mit Impact

Nachhaltige Studiengänge im Überblick. Absolventen winkt ein breites Einsatzfeld

### 70 *Betriebsratsvergütung* Wie viel soll der BR bekommen?

Erste arbeitsgerichtliche Urteile geben Aufschluss, wie freigestellte Betriebsratsmitglieder vergütet werden sollen

### 74 *Desksharing* Erst mal einen Schreibtisch suchen

Arbeitsrechtliche Voraussetzungen für geteilte Schreibtische in Unternehmen. Das sollten Personaler wissen

### 80 *Urteil des Monats* Kein Grund für Befristung

Der Fall: Ein Arbeitnehmender mit befristetem Vertrag verlangt anschließend eine Weiterbeschäftigung

### 82 *Pause* Auf einen Kaffee mit ...

Jörg Schmidt, Senior Vice President People und Organisation beim digitalen Versicherungsunternehmen Element

## Standards

3 Editorial / 81 Impressum /  
78 Stellenmarkt



Welche Kompetenzen die Beschäftigten künftig benötigen, versucht ein mittelständischer Energieversorger zu ermitteln.

# Wie generative KI in Unternehmen Fuß fasst

Jedes vierte deutsche Unternehmen setzt bereits generative Künstliche Intelligenz ein. Das geht aus der aktuellen Trendbefragung „Generative Artificial Intelligence in der Unternehmenspraxis 2023“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hervor. Welche Anwendungsmöglichkeiten im Personalwesen wahrgenommen werden und wie Unternehmen auf die technologische Entwicklung reagieren, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Gregory Rech

● Generative Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt verändern, darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Aufgaben fallen weg, neue kommen hinzu. Jobprofile verändern sich oder entstehen neu. In welchem Tempo und mit welcher Tragweite der Wandel stattfinden wird, ist hingegen noch kaum vorhersagbar. Wie der Status quo in deutschen Unternehmen ist, dazu liefert die Trendbefragung der DGFP nun aktuelle Zahlen. Befragt wurden HR-Managerinnen und HR-Manager aus über 300 deutschen Unternehmen, ob und wie generative KI schon heute eingesetzt wird, inwieweit Veränderungen in näherer Zukunft erwartet werden und welche Rolle Weiterbildungen zum Thema KI in den Unternehmen spielen.

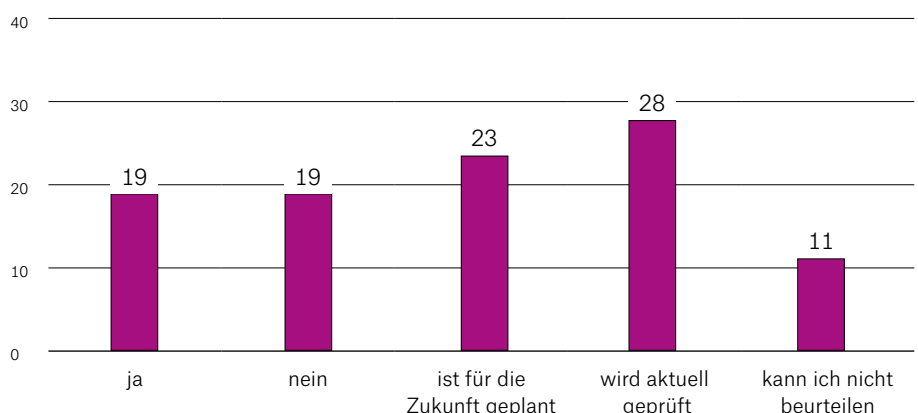
## Die Einsatzmöglichkeiten für HR sind vielfältig

Bereits heute setzen 28 Prozent der befragten Unternehmen generative KI im Arbeitsalltag ein – wobei die Autoren der Befragung davon ausgehen, dass der Einsatz aktuell vor allem testweise und noch nicht flächendeckend erfolgt. Am

weitesten verbreitet ist die Nutzung - wenig überraschend – in der IT mit 35 Prozent der Unternehmen. Im HR-Bereich arbeiten immerhin schon 19 Prozent der Unternehmen mit generativer KI. Hier kommt die Technologie vor allem bei

der Erstellung von Inhalten wie Texten oder Bildern zum Einsatz – beispielsweise beim Verfassen von Stellenanzeigen oder Interviewfragen (28 Prozent). Außerdem hilft generative KI in fast jedem fünften Unternehmen im Bereich Learning &

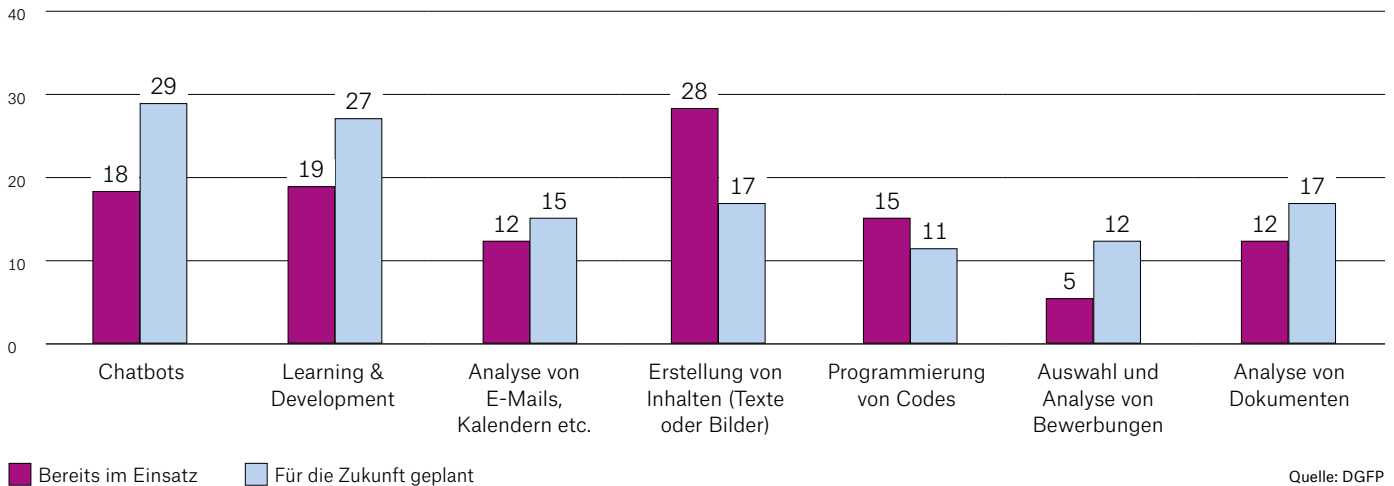
## Wird generative KI in Ihrem Unternehmen bereits in HR eingesetzt? Angaben in Prozent



Quelle: DGFP

## Wo generative KI im Personalwesen zum Einsatz kommt

Angaben in Prozent



Development, etwa beim Erstellen von Programmen (19 Prozent). Ähnlich verbreitet ist zudem die Nutzung von Chatbots, die beispielsweise für Fragen von Bewerbenden oder auch unternehmensinternen Zielgruppen eingesetzt werden (18 Prozent). Vorsicht lassen die Befragten jedoch bei der Auswahl und Analyse von Bewerbungen walten – hier machen lediglich fünf Prozent von generativer KI Gebrauch.

### Großer Weiterbildungsbedarf für den Umgang mit KI

Die Annahme, dass durch generative KI in den kommenden drei bis fünf Jahren neue Jobprofile und Berufsbilder entstehen, stößt unter den Befragten auf breite Zustimmung (94 Prozent). Spezialisierte Stellen mit Fokus auf KI will aktuell aber nur ein Teil der Unternehmen ausschreiben (21 Prozent). Zurzeit liegt der Fokus eher auf Schulungen für den Einsatz Künstlicher Intelligenz und den Umgang mit ihr – so planen über 56 Prozent der Befragten, Mitarbeitende für den Umgang mit KI beziehungsweise generativer KI weiterzubilden.

In Anbetracht des enormen Potenzials für Veränderungen, die generative KI in der Arbeitswelt mit sich bringt, wäre es nicht überraschend, wenn in den Unternehmen ein Gefühl der Besorgnis spürbar

wäre. Die Furcht, KI könne den Menschen vollständig ersetzen, kann Kai Helfritz, Leiter der Trendbefragung der DGFP, aber nicht erkennen – im Gegenteil: „Die Mehrheit der Befragten erkennt in den neuen Anwendungen Chancen, dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Zudem sind sich die Befragten einig, dass die menschliche Qualitätskontrolle unerlässlich ist und den Menschen unverzichtbar macht.“

### Wunsch nach gesetzlichen Regelungen

Allerdings gibt es in Bezug auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen noch einiges zu tun. So sehen fast 90 Prozent der befragten HR-Managerinnen und -Manager einen dringenden gesetzlichen Handlungsbedarf, um Verbraucher, Mitarbeitende und Kunden zu schützen.

Trotz der vorhandenen Baustellen zieht Helfritz ein insgesamt positives Fazit: „Das HR-Management hat verstanden, dass es vielfältige Einsatzmöglichkeiten für KI gibt, etwa in Form von Chatbots, digitalen Assistenten oder für den Wissenstransfer beim Offboarding. Gleichzeitig werden aber auch die Risiken erkannt, die mit der Anwendung von KI einhergehen und arbeitsrechtliche, datenschutzrechtliche und urheberrechtliche Fragen aufwerfen.“

### Was ist generative KI?

Generative KI-Systeme können neue, originelle Inhalte erstellen, basierend auf den Daten, mit denen sie trainiert wurden. Das können beispielsweise Geschichten, Bilder, Videos oder Musik sein. In der jüngeren Vergangenheit machten vor allem Tools wie Chat GPT von sich reden.



GREGORY RECH ist Volontär beim Personalmagazin und sieht bei sich noch erhebliches Verbesserungspotenzial im Umgang mit generativer KI.

# Das wird ein guter Monat für ...



## Ruth Werhahn

Ab dem 1. Oktober ist Ruth Werhahn neues Vorstandsmitglied der Vonovia SE und trägt die Verantwortung für das neu geschaffene Personalressort. Mit dem neuen Ressort will das Wohnungswirtschaftsunternehmen gerade mit Blick auf den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel die Personalfunktion auf Vorstandsebene des Unternehmens stärken. Die Juristin, die bei E.on in verschiedenen Personalfunktionen arbeitete und seit 2018 als Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin der Tüv Rheinland AG tätig war, will in der neuen Rolle zunächst vor allem an der Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke bei Vonovia arbeiten. Das Unternehmen beschäftigt nach eigenen Angaben mittlerweile 16.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## Bernhard Blauth

Im September übernahm Bernhard Blauth den Zentralbereich Organisation und Personal beim Automobilzulieferer Brose. Dort kann der Jurist mehrere Themen angehen. Unter anderem gilt es, die Entscheidungsabläufe zu verschlanken und die Fluktuation einzudämmen. Laut einer firmeneigenen Mitteilung schwächt die Motivation der 31.000 Beschäftigten. Sie wüssten sich wieder die persönliche und pragmatische Arbeitsweise eines Familienunternehmens.



## Sebastian Strache

Seit September agiert Sebastian Strache als alleiniger Group Vic President HR der Otto Group und ist damit für rund 41.000 Mitarbeitende zuständig. Sandra Widmaier-Gebauer, mit der er die Position seit 2022 in Co-Leadership verantwortete, verabschiedete sich ins Privatleben.



## Anika Stappenbeck

Von Skoda Auto zu Volkswagen Group Components, von Tschechien nach Wolfsburg: Damit macht Anika Stappenbeck zugleich einen Schritt in den Vorstand. Die neue Personalvorständin der Volkswagen Group Components leitete bei Skoda zuletzt die Bereiche Management Care und Employer Branding.

Wissenswertes und Praxistipps rund um die Berufsausbildung, um das Azubi-Recruiting und um neue Kompetenzen vermittelt der DALK in Düsseldorf.



# Gemeinsam für die berufliche Bildung

**20. bis 21. November / Düsseldorf** – Die Situation am Ausbildungsmarkt ist herausfordernd. Immer mehr Unternehmen fragen sich, wie sie ihre freien Azubi-Stellen füllen können, wie sie Ausbildung attraktiver machen und wie sie Prozesse digitalisieren und vereinfachen können. Antworten gibt der Deutsche Ausbildungsleitungskongress (DALK).

Das zweitägige Programm bietet eine Mischung aus Keynotes, Fachvorträgen und Praxisbeispielen aus Unternehmen. Insgesamt gut 40 Programmpunkte sind angekündigt, unter anderem folgende Keynotes: Claudia Schmitz, Ausbildungsexpertin und Mitglied des Bildungsausschusses des DIHK spricht über neue

Kompetenzen in der Ausbildung: Was Ausbilderinnen und Ausbilder jetzt benötigen. Wolfgang Brickwedde, Director des Institute for Competitive Recruiting, geht auf die Besonderheiten des Azubi-Recruitings ein: „Erfolgreich im Kampf um Talente“. Generation-Z-Experte Felix Behm beschreibt, was die Generation Z wirklich will: „Kein Bock auf 08/15-Jobs“. Auch „TV-Prominenz“ findet sich im Kongressprogramm: Miriam Höller, Ex-Stuntfrau und Model, spricht in „Mut statt Angst“ darüber, wie man Herausforderungen begegnen und an ihnen wachsen kann. Choreograf, Fitnessexperte und TV-Juror Detlef Soost schildert seine Erfahrungen mit Teamwork: „Wer gut ist, arbeitet mit

seinem Verstand. Wer schlau ist, mit seinem Team“.

[www.deutscher-ausbildungsleitungskongress.de](http://www.deutscher-ausbildungsleitungskongress.de)

Geeignet für: Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter sowie Verantwortliche in Unternehmen.

Spaßfaktor: Der DALK wartet mit Networking in entspannter Lounge-Atmosphäre, Entertainment auf der Expo Stage sowie Food, Drinks und Musik auf.

Gut zu wissen: Das Kongressprogramm mit „2.000 Minuten Inspiration und Interaktion“ wird ergänzt um eine begleitende Fachausstellung. Dort stellen etablierte Anbieter und Startups ihre Produkte und Neuheiten vor.



**VEDA**

## HR Cloud Solutions & Services

- VEDA Horizon People Management
- VEDA Horizon Time & Security
- VEDA Horizon Payroll
- Payroll Service
- nuwork

[www.veda.net](http://www.veda.net) | [Sales@veda.net](mailto:Sales@veda.net)



# Termine

Auch im Herbst 2023 kann es immer wieder zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventskalender berichten wir aktuell auf [haufe.de/personal](http://haufe.de/personal).

10. Oktober / Hamburg  
**HR Innovation Roadshow**  
[www.hr-roadshow.de](http://www.hr-roadshow.de)

12. Oktober / Karlsruhe  
**40. Karlsruher Personalentscheider-Netzwerktreffen**  
[www.karlsruher-personalentscheider.de](http://www.karlsruher-personalentscheider.de)

17. Oktober / Berlin  
**Deutscher Arbeitgebertag**  
[www.deutscher-arbeitgebertag.de](http://www.deutscher-arbeitgebertag.de)

17. bis 18. Oktober / Paris  
**Unleash World**  
[www.unleash.ai](http://www.unleash.ai)

25. bis 26. Oktober / München  
**Personalmesse München**  
[www.personalmesse-muenchen.de](http://www.personalmesse-muenchen.de)

26. Oktober / Stuttgart  
**Recruiter Slam**  
[www.recruiterslam.de](http://www.recruiterslam.de)

## Recht und KI

**26. Oktober / Regensburg** – „Legal Tech und Anwaltskanzlei“ ist das Thema, das der Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht an der Universität Regensburg im Oktober aufgreift. Ralph Binder, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, spricht unter anderem darüber, in welcher Weise Künstliche Intelligenz den Rechtsberatungsmarkt betrifft und wie Legal-Tech-Anwendungen interne Abläufe in Kanzleien und Rechtsabteilungen automatisieren können.  
[www.ur.de](http://www.ur.de)

## Digitales Recruiting

**26. und 27. Oktober / Berlin** – Bei den Social Recruiting Days geht es um digitales Recruiting und den effektiven Einsatz von Tools, Technik und Analytics. Die Veranstaltung hat drei Tracks: Passion (die Kommunikation nach außen), People (Candidate Journey und Experience) und Tech (Lösungen und Tools für das Recruiting). Zahlreiche Recruiterinnen und Recruiter berichten von ihren Erfahrungen in der Praxis. Die Social Recruiting Days finden im Quadriga Forum in Berlin statt.  
[www.socialrecruitingdays.de](http://www.socialrecruitingdays.de)

# Die bAV vor neuen Herausforderungen

**13. bis 15. November / Berlin** – Die bAV-Landschaft bleibt spannend. Derzeit nutzen 53 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine betriebliche Altersversorgung, aber langfristig sollen es 80 Prozent sein. Um diese Entwicklung zu fördern, haben die Ministerien für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie für Finanzen (BMF) einen „Fachdialog zur Stärkung der Betriebsrente“ ins Leben gerufen. Über dessen Ergebnisse sowie über erste praktische Erfahrungen mit dem Sozialpartnermodell berichten die Referentinnen und Referenten der Handelsblatt Jahrestagung „Betriebliche Altersversorgung“ in Berlin. Des Weiteren geht es unter anderem um die Folgen der Inflation, um generationengerechte bAV. Der erste Veranstaltungstag widmet sich der Digitalisierung der bAV und bietet einen interaktiven Workshop für „Young Talentes“ in der bAV. Am drit-

ten Veranstaltungstag geht es um Finance- und HR-spezifische Themen, unter anderem um den Wegfall der Hinzuverdienstgrenzen und die Umsetzung eines Zeitwertkontos in der Praxis. Versorgungslandschaft.  
[www.handelsblatt-bav.de](http://www.handelsblatt-bav.de)

**Geeignet für:** Expertinnen und Experten für bAV-Themen in Unternehmen sowie junge Talente der Branche.

**Spaßfaktor:** Der Berliner Abend/Young Talent Abend am ersten Veranstaltungstag sowie das Gala Dinner am zweiten Tag stellen die Highlights in Sachen Networking und persönlichen Austausch dar.

**Gut zu wissen:** Die Programmpunkte für „Young Talents“, die zu den Neuheiten der diesjährigen Veranstaltung zählen, richten sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jünger als 35 Jahre sind und weniger als fünf Berufsjahre in der bAV mitbringen.



## Für die besten Mitarbeitenden nur das Beste: Millionengewinne.

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

**DAS WIR GEWINNT**

**AKTION  
MENSCH**

➔ Jetzt informieren: [www.aktion-mensch.de/business](http://www.aktion-mensch.de/business)



# Vergütungs-Check HR Expert – Vergleich der Fachbereiche



Median des Jahreszieleinkommens

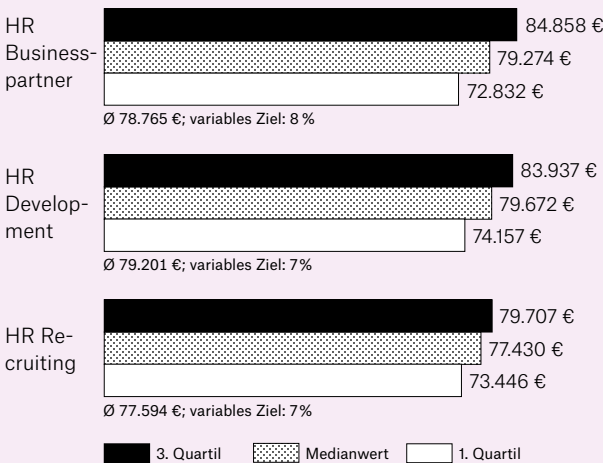
## € 78.990

+ 2,0% Veränderung zum Vorjahr

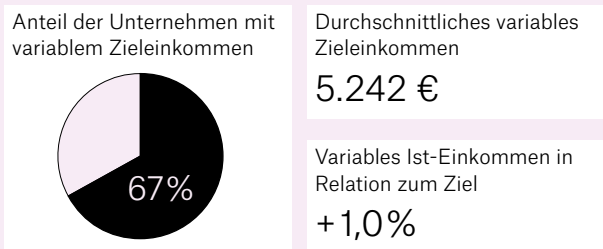
### Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
44 Jahre	4%	39%
Betriebszugehörigkeit		
12 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
38,8 Stunden		

### Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



### Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit



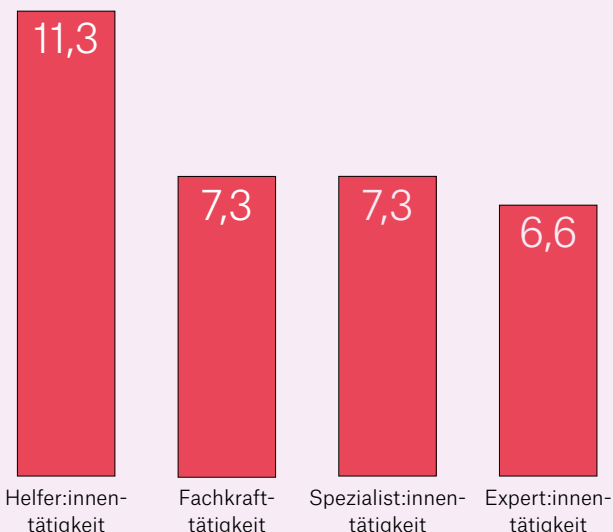
Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

# Jobwechsel lohnt sich

Wer sich beklagt, dass der berufliche Aufstieg sich zäh gestaltet und die Gehaltszuwächse überschaubar bleiben, bekommt oft die spöttische Empfehlung, er solle doch einfach mal kündigen und nach zwei Jahren andersorts erbrachter Tätigkeit wieder zurückkommen. Jobwechsel seien die beste Methode, Karrieresprünge zu realisieren. Doch stimmt das überhaupt?

Eine Studie der Bertelsmannstiftung (Bessere Perspektiven bei Jobwechseln, Juni 2023) hat das untersucht. Wie so oft gilt: Es kommt darauf an.... Zunächst mal ist es wichtig, dass Arbeitnehmer beim Jobwechsel an vorhandene Kompetenzen anknüpfen können. Gelingt das und ein Beschäftigter kann in eine dem bisherigen Job verwandte Tätigkeit wechseln, dann fällt sein Gehaltszuwinn um durchschnittlich 3.500 Euro brutto pro Jahr höher aus als bei einem Wechsel in einen nicht verwandten Beruf. Allerdings sind es in erster Linie Fachkräfte und Spezialisten, die von einem Wechsel profitieren. Beschäftigten mit Helfertätigkeiten gelingt es nur selten, durch Jobwechsel Lohnzuwächse zu erzielen. Sie wechseln den Job zwar fast doppelt so häufig wie Fachkräfte, starten dabei aber – zumeist ohne Aufstiegschancen – in für sie fremde Berufe. Auch Frauen, die familienbedingt oft nur Teilzeitjobs annehmen können, profitieren nicht im selben Maße von einem Jobwechsel wie die Männer. Ohne Berufsausbildung verbessern sich rund 49 Prozent der Frauen finanziell beim Wechsel in einen neuen Job gegenüber 61 Prozent der Männer. Mit Ausbildung sind es 77 Prozent gegenüber 82 Prozent der Männer.

### Jährliche Berufswechselrate nach Anforderungsniveau in Prozent



Quelle: Ortman, Bönke, Hügler, Hammer, Bessere Perspektiven bei Jobwechseln, Studie Bertelsmann Stiftung, Juni 2023

# HR UND PAYROLL IM GRIFF.

## WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

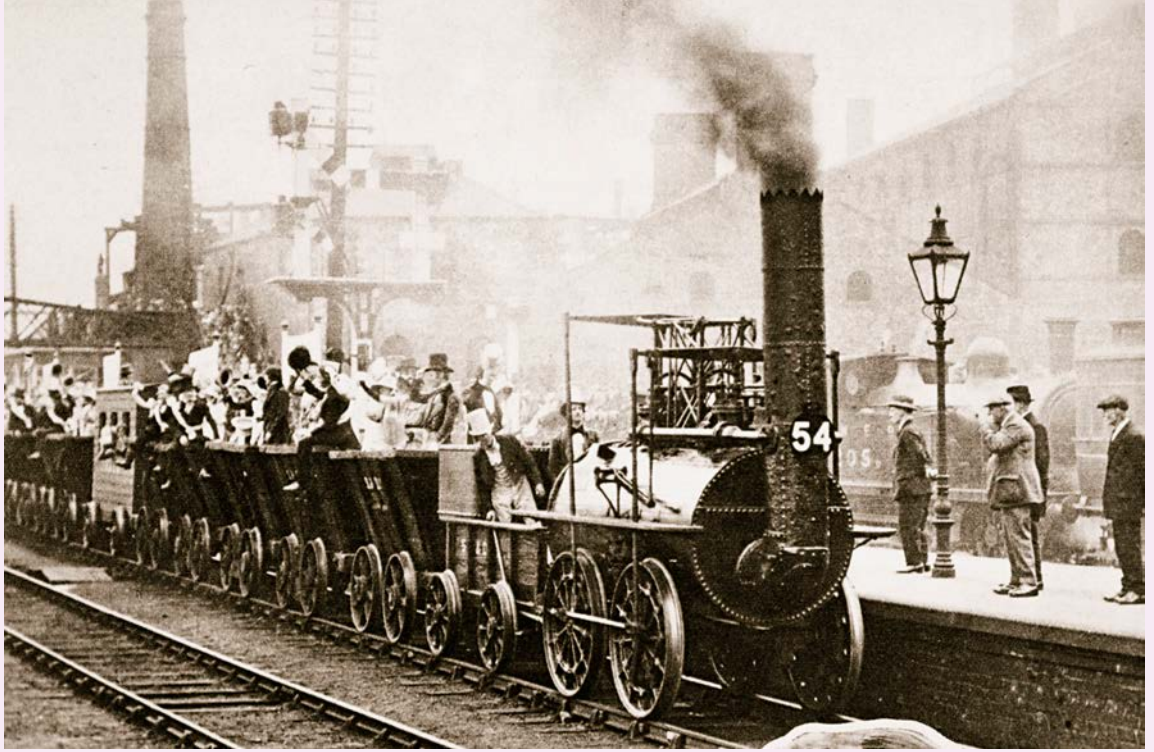
DATEV Lösungen für Lohn- und Personalwesen unterstützen im Zusammenspiel mit den innovativen HR-Systemen unserer Softwarepartner einen reibungslosen digitalen Workflow. Gemeinsam verhelfen wir Ihrer Personalabteilung zur optimalen Performance. Stellen Sie jetzt Ihren Personalbereich mit perfekt verzahnten und modular skalierbaren Lösungen langfristig sicher auf.



Mehr erfahren unter [datev.de/HR](https://datev.de/HR)



Zukunft gestalten.  
Gemeinsam.



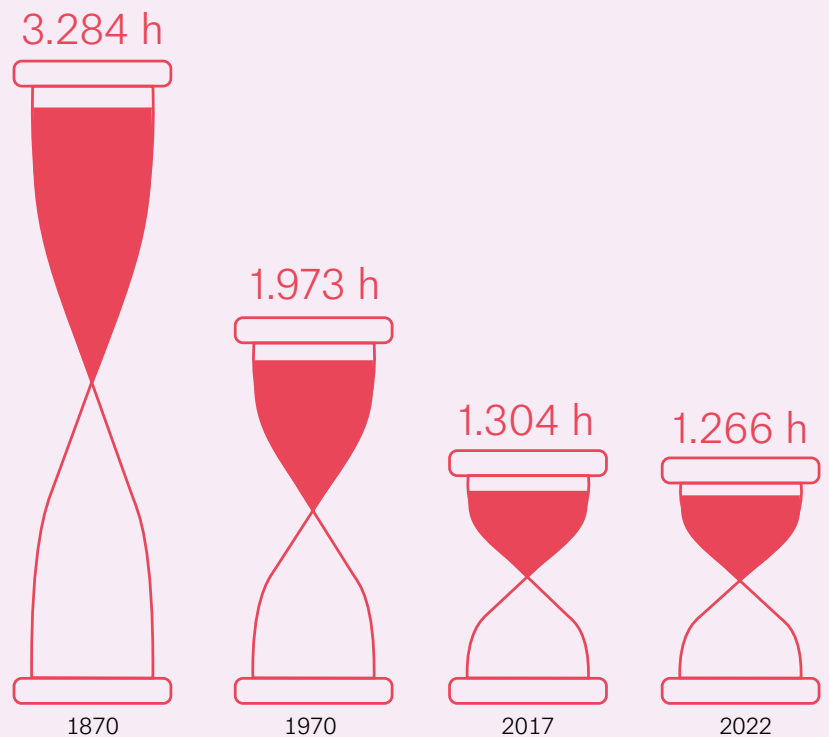
Die Menschen in Deutschland arbeiten heute deutlich weniger als vor 150 Jahren. Seit der industriellen Revolution sind die jährlichen Arbeitsstunden, die ein Erwerbstätiger leistet, um mehr als 60 Prozent gesunken. Ein Überblick über Arbeitszeiten gestern und heute.

# Smalltalk Facts

## Arbeitszeit

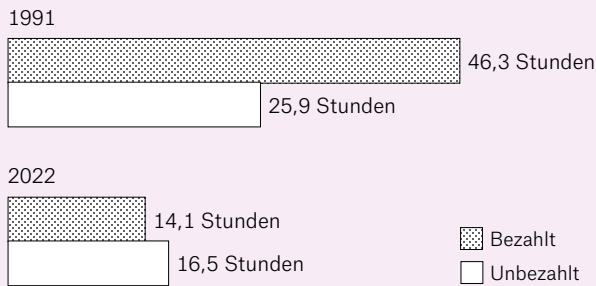
### Arbeitsstunden pro Jahr

Durchschnittliche jährliche Arbeitszeit eines Erwerbstätigen in Deutschland



Quelle: ourworldindata.org /IAB 2022

## ÜBERSTUNDEN JE ARBEITNEHMER



# 5,7%

aller rund 12,5 Millionen Teilzeiterwerbstätigen arbeiten unfreiwillig in Teilzeit. 2012 waren es 15,4 %.

# 8,3%

der 30 Millionen Vollzeiterwerbstätigen arbeiten gewöhnlich mehr als 48 Stunden pro Woche.

Quelle: IAB 2022

## Arbeitsfreie Tage pro Jahr

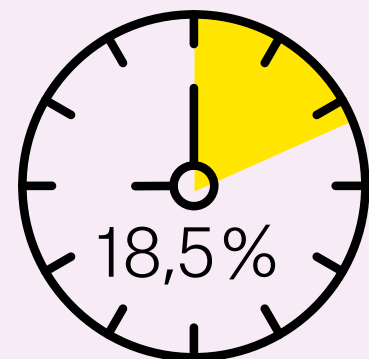
Zur Zeit der Industriellen Revolution hatte eine normale Arbeitswoche sechs Tage à zehn Stunden. Nur sonntags war frei. Hinzu kamen 13 freie Urlaubs- und Feiertage pro Jahr. Ab circa 1940 bestand die Woche dann aus fünf Arbeitstagen à acht Stunden, und arbeitende Menschen hatten – zusätzlich zu den Wochenenden – durchschnittlich 29 freie Urlaubs- und Feiertage im Jahr. Bis zum Jahr 2007 stieg die Zahl der Urlaubs- und Feiertage pro Jahr auf 43. Aktuell (2022) liegt sie bei durchschnittlich 39 Tagen.

Quelle: ourworldindata.org / IAB 2022

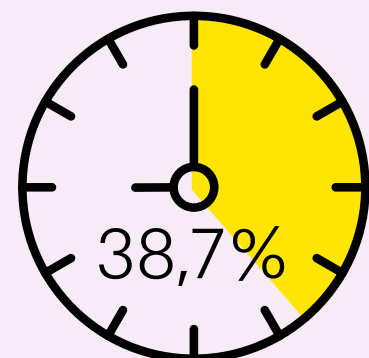
Ein Viertel der Erwerbstätigen in Deutschland arbeitet derzeit höchstens 30 Stunden pro Woche. Nur 59 Prozent aller Frauen arbeiten mehr als 30 Stunden pro Woche, in der Gruppe der Frauen mit Kindern unter 14 Jahren sind es sogar nur 41 Prozent.

Quelle: IW Köln

## Teilzeitquote



1991



2022

Quelle: IAB 2022

## Schwerpunkt

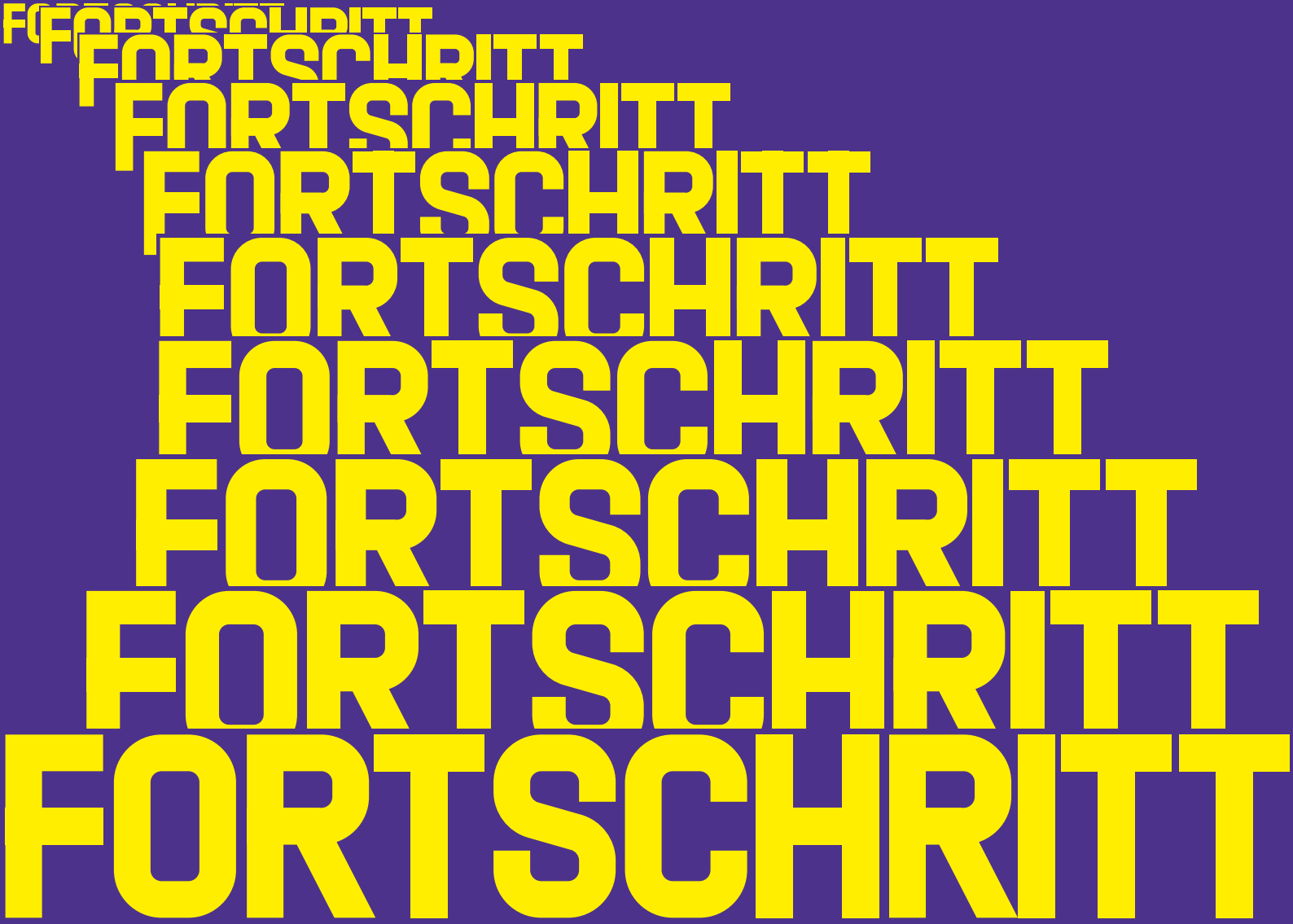
Innovationen sind der Treibstoff der Wirtschaft. Während in den Forschungsbereichen häufig neue Technologien im Vordergrund stehen, geht es in den HR-Bereichen sowohl um technische wie auch soziale Innovationen.

# HR Innovation

Illustration Erich Brechbühl







# HR und disruptive Innovation – passt das zusammen?

Von Simon Werther und Reiner Straub

HR sorgt in zentralen Unternehmensprozessen für Stabilität und Professionalität und schafft damit für die Mitarbeitenden einen verlässlichen Rahmen. Doch ein zeitgemäßes Personalmanagement braucht disruptive Innovationen. Dabei kommt es auf das richtige Zusammenspiel von Stabilität und Erneuerung an.

● Innovationen gelten als Schlüssel für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen. Mit Innovationen setzen sich Unternehmen vom Wettbewerb ab, mit Innovationen schaffen sie Angebote für neue Kundenbedürfnisse oder passen sich auf die Veränderung von Märkten und Rahmenbedingungen an. Ein Unternehmen, das ein innovatives Image hat, gilt als attraktiv und zieht die besten Talente an. Muss deshalb nicht auch HR alles dafür tun, um innovativ zu sein?

## Stabilität schafft Vertrauen

Ganz so einfach ist die Sache nicht. Eine zentrale Aufgabe von HR ist es, für gute und faire Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu sorgen und die Unternehmenskultur zu gestalten. Grundlage dafür sind verlässliche Prozesse und transparente Richtlinien, die für alle gelten und für Fairness sorgen. Nur wenn diese über einen längeren Zeitraum Gültigkeit besitzen, verstehen die Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird. Vertrauen und das Gefühl, dass es im Unternehmen fair zugeht, haben allerdings wenig mit Innovation zu tun, es sind die Folgen von Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit. Vertrauen, was der Kern einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur ist, braucht stabile, verlässliche und transparente Regeln. Wer ständig Neuerungen einführt und die Regeln verändert, setzt das Entstehen und das Aufrechterhalten einer vertrauenswürdigen Unternehmenskultur aufs Spiel.

Die HR-Abteilungen werden immer wieder dafür kritisiert, auf Regeleinhaltung zu pochen. Der Vorwurf „bürokratisch“ zu agieren, steht häufig im Raum. Das mag manchmal berechtigt sein, weil HR-Prozesse nicht effizient organisiert sind oder Mitarbeitende zu langsam agieren. Doch vielfach richtet sich die Kritik an die Funktion, die HR für die Gesamtorganisation wahrnimmt: Vereinbarte Richtlinien und transparente Verfahren stellen sicher, dass gesetzliche Vorschriften umgesetzt werden, die zur rechtlichen Sicherheit des Unternehmens beitragen und das Risiko von Klagen oder Streitigkeiten reduzieren. Aufgabe von HR ist es, den Geschäftsbereichen genau das immer wieder klarzumachen, auch wenn man sich damit nicht beliebt macht.

## Warum HR Innovationen braucht

Doch ebenso wichtig wie Verlässlichkeit ist für HR auch die eigene Innovationskraft. Die Arbeitswelt verändert sich, deshalb müssen Strukturen und Prozesse immer wieder erneuert werden. Dabei geht es nicht nur um die laufende Anpassung

bezüglich veränderter gesetzlicher Regularien oder der Nutzung neuer Arbeitsmittel, sondern es geht auch um grundlegende Veränderungen der Arbeitswelt. Solche Veränderungen werden Megatrends genannt. Es handelt sich dabei meist um globale Entwicklungen, die oftmals zeitversetzt und in unterschiedlicher Intensität, aber letztlich doch ähnlich in verschiedenen Ländern und auf unterschiedlichen Kontinenten auftreten. Megatrends sind von einem Zusammenspiel verschiedener Einflüsse und Wechselwirkungen gekennzeichnet, wodurch eine äußerst komplexe Dynamik entsteht.

Für HR relevant sind Megatrends wie New Work, Mobilität, Nachhaltigkeit und Vernetzung, die grundlegende Veränderung der Arbeitswelt mit sich bringen, beispielsweise für Arbeitszeit und -ort sowie die Unternehmenskultur, Mitarbeiterführung oder Recruiting- und Entscheidungsprozesse. New Work erscheint hier auf den ersten Blick zwar als wichtigster Einflussfaktor, doch gerade das Zusammenspiel der verschiedenen Megatrends in Kombination mit der Lebenssituation und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden führen zu einer besonderen Herausforderung für Unternehmen.

Um Antworten auf diese Veränderung zu finden, braucht HR Innovationen. Dazu gehören inkrementelle Innovationen, als die stetige Verbesserung der bestehenden Produkte und Prozesse, aber auch disruptive Innovationen, mit denen Produkte und Prozesse von HR radikal neu entwickelt und ausgerichtet werden. Von der Fähigkeit zur Innovation hängt nicht nur der langfristige Unternehmenserfolg ab, sondern auch die Leistungsfähigkeit und die Reputation von HR.

## Disruptive Innovationen

Disruptive Innovationen haben oft das Potenzial, bestehende Strukturen zu erschüttern und neue Möglichkeiten für eine bessere Employee Experience oder Effizienzsteigerung zu schaffen. Aktuelle Beispiele für technologiegetriebene wie auch soziale Innovationsfelder sind:

- Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung: Die Integration von KI und Automatisierung in HR-Aufgaben kann Personalrekrutierung, Weiterbildung und viele andere Prozesse optimieren. Chatbots und virtuelle Assistenten unterstützen beispielsweise bei der Beantwortung von Mitarbeitendenfragen oder ermöglichen individualisierte Coachingangebote für alle Mitarbeitenden.
- People Analytics: Durch die Nutzung von Datenanalysen können HR-Abteilungen bessere Vorhersagen über Mitarbeitendenverhalten, Leistung und Fluktuation treffen. Dies

ermöglicht eine proaktivere strategische Personalplanung und die Identifizierung von Verhaltensmustern, um bessere Entscheidungen zu treffen.

- **Hybride Arbeitswelt:** Die Verlagerung vieler Arbeitsplätze ins Homeoffice erfordert innovative Technologien und moderne Tools, um die Kommunikation, Zusammenarbeit und Überwachung der Arbeitsleistung zu erleichtern.
- **Digitale Weiterbildung:** Eine veränderte Mediennutzung und digitale Lernplattformen schaffen neue Lernangebote, damit sich Mitarbeitende schnell auf die Veränderung der Arbeitswelt anpassen können.
- **Diversity und Inklusion:** Veränderte Werthaltungen, aber auch Anti-Diskriminierungsgesetze, erfordern neue Karrierepfade und veränderte Formen der Arbeitsorganisation.
- **Nachhaltigkeit:** Die Dekarbonisierung ist eine der größten globalen Herausforderungen, die für Unternehmen viele radikale Veränderungen der Arbeits- und Produktionsprozesse mit sich bringt.

## Organisation von Innovation

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung von Innovationen ist der dafür notwendige Veränderungsprozess. Innovation lässt sich nicht einfach verordnen, da die Aufgaben und Prozesse von Menschen gesteuert und verantwortet werden, die erst von der Notwendigkeit, der Sinnhaftigkeit und dem Mehrwert einer Innovation überzeugt werden müssen. Dabei spielen Partizipation und Mitbestimmung eine wichtige Rolle, wie zahlreiche Metaanalysen und empirische Studien aus der psychologischen Forschung belegen.

Anfangs ist dafür die Unterscheidung zwischen Kreativität und Innovation von großer Bedeutung. Kreativität beinhaltet Ideen, die zur Lösung eines Problems verwendet werden können. Dabei kann es sich um einen Ansatz, eine Methode, eine Software, einen Algorithmus oder Ähnliches handeln. Zur Innovation wird eine dieser Ideen erst dann, wenn sie erfolgreich angewendet und eingesetzt wird. Genau das ist oftmals die zentrale Herausforderung, da für den Übergang von Kreativität hin zur Innovation die Akzeptanz und Mitwirkung von Stakeholdern aus verschiedensten Unternehmensbereichen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen erforderlich sind. Eine kreative Idee kann auch von einer einzelnen Person oder von einem kleinen Personenkreis ertüfelt werden, doch für die Umsetzung ist ein komplexer sozialer Prozess im Unternehmen erforderlich.

Hier kommen dann die bereits erwähnten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Organisation von Innovation ins Spiel. Auf einer Metaebene betrachtet geht es darum, dass die Unternehmenskultur innovationsfreundlich und experimentierfreudig sein sollte. Offenheit für Neues ist nicht nur ein Persönlichkeitsmerkmal von Einzelpersonen, sondern ebenso ein Kulturmerkmal eines Kollektivs aus hunderten oder tausenden Personen. Bereits seit Jahrzehnten wird in der Praxis geforscht und experimentiert, wie Veränderungen in Unternehmen gelingen können – von der lernenden Organisation bis hin zu agilen Strukturen. Ein Patentrezept wird es hier aus wissenschaftlicher Perspektive nie geben, da die Historie, die Kultur und die Eigenschaften zentraler Entscheidungsträger jedes Unternehmens zu unterschiedlich sind. Dennoch lassen sich aus Metaanalysen

# Disruptive Innovationen können Strukturen erschüttern, aber auch die Employee Experience verbessern.

zentrale Erfolgsfaktoren für organisationale Veränderungsprozesse ableiten, die von der Entwicklung und Kommunikation einer Vision bis hin zur Möglichkeit der Beteiligung aller Mitarbeitenden reichen. Doch eine disruptive Innovation in HR, die jede Führungskraft und jeden Mitarbeitenden betrifft, erfordert natürlich einen anderen organisationalen Veränderungsprozess als eine inkrementelle und somit „kleinere“ Innovation, die eher an einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erinnert.

In jedem Fall steht fest: Jede Innovation in HR muss konsequent den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Sowohl in Bezug auf die Zielsetzung der Innovation als auch im Hinblick auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses. Employee Experience und Employee Centricity sind hier zwei Schlagwörter, die in jeder HR-Abteilung handlungsleitend sein müssen.

## Das Zusammenspiel von Stabilität und Innovation

Mehr Innovation, mehr Zukunftsfähigkeit. Mehr Veränderung, mehr Profitabilität. Einige Mitarbeitende in mittleren und großen Unternehmen werden ihre Arbeitsrealität hier durchaus wiedererkennen, nachdem in den letzten Jahren die Intensität und Häufigkeit von organisationalen Veränderungsprozessen sowie die Betonung von deren Notwendigkeit nachweislich zugenommen hat.

Dabei hilft die Rückbesinnung auf die Unabdingbarkeit von Innovation aufgrund von Megatrends, die sich über Jahrzehnte auf unsere Gesellschaft und Wirtschaft auswirken. Oftmals sind Intensität und Häufigkeit von organisationalen Veränderungen weniger rationalen Argumenten geschuldet, sondern resultieren eher aus machtpolitischen und kapitalmarktgetriebenen

Dynamiken. Dabei ist die Abwägung essenziell, ob eine Innovation wirklich notwendig ist – denn stabile Phasen sind für die Etablierung von Innovationen von sehr großer Bedeutung. Ideen lassen sich in kürzester Zeit sammeln, doch die Umsetzung und Etablierung einer einzigen Software oder Methode kann Jahre dauern. Wenn dann allerdings die Entscheidung auf eine ungeeignete Innovation fällt, weil nicht Employee Experience und Employee Centricity, sondern Einfluss und Macht ausschlaggebende Entscheidungskriterien sind, dann haben Unternehmen Jahre verloren. Wenn ein Unternehmen von einer „Innovation“ zur nächsten jagt, macht sich unter den Mitarbeitenden Veränderungsmüdigkeit breit.

Um das Problem zu veranschaulichen, hilft der Vergleich mit einem trivialen Beispiel: Wie oft schon haben sich viele von uns Neujahrsvorsätze gemacht. Selten scheitern wir an den Vorsätzen an sich, sprich an mangelnden Ideen. Fast immer scheitern wir jedoch an der Umsetzung einzelner Vorsätze, und genau deshalb ist die Organisation von Innovation in HR und darüber hinaus von so essenzieller Bedeutung.

## HR als Vorbild für gelungene Veränderung

In den letzten Jahren wurde immer wieder von HR als Gestalter gesprochen. Doch unserer Einschätzung nach

geht es nicht nur um Gestaltung, sondern darum, dass HR den Menschen so konsequent in den Mittelpunkt stellt, dass der gesamte HR-Bereich zu einem Vorbild für gelungene Innovation und Veränderung wird. Denn egal, wie fortschrittlich die Technologie ist – von Künstlicher Intelligenz über Blockchain bis hin zu People Analytics –, es sind die Mitarbeitenden eines Unternehmens, die Veränderungen akzeptieren und mitgestalten müssen. Leider sieht die Realität in vielen Unternehmen noch anders aus – doch genau an dieser Stelle muss zukunftsorientierte Personalarbeit ansetzen und eine Vorbildrolle einnehmen. ■■■



PROF. DR. SIMON WERTHER, Diplom-Psychologe, Professor für Leadership an der Hochschule München, Mitgründer und wissenschaftlicher Beirat von HR Instruments.



REINER STRAUB ist Journalist und Herausgeber des Personalmagazins.



## And the Students' Choice Award 2023 goes to

Attraktivster Arbeitgeber für Student\*innen – **Ernst & Young (EY)**

Attraktivster Arbeitgeber für Absolvent\*innen – **BMW**

Karriere – **Siemens**

Chancengleichheit – **IKEA**

Innovationskraft – **Samsung Electronics**

Nachhaltigkeit – **Arla Foods**

Vertrauenswürdigkeit – **Miele**

Sonderkategorie: Soziales Engagement – **Techniker Krankenkasse (TK)**

# And the winners are ...

Mit dem HR Innovation Award werden auf der Zukunft Personal Europe Anbieter prämiert, die durch frische Ideen und neue Technologien wichtige Impulse für HR liefern. Das Personalmagazin stellt die Preisträger in den fünf Kategorien vor.



# Mit der Guudcard nachhaltig handeln

Das Startup Guud GmbH ist seit 2021 aktiv und will zu einem verantwortungsbewussten Konsum inspirieren – mit Gutscheinen und einer Sachbezugskarte, die ausschließlich in nachhaltigen Geschäften funktionieren.

● Heute wünschen sich viele Menschen, nachhaltiger zu arbeiten und zu leben. Danach zu handeln, fällt ihnen ungleich schwerer. Auch Unternehmen stecken in diesem Dilemma: Sie wollen zu einer besseren Welt beitragen – nicht nur, weil dies für viele ihrer Kunden und Bewerbenden wichtig ist. Nur fragen sie sich ebenfalls, wie sie Nachhaltigkeit realisieren. Für genau diese Unternehmen wurde die Guudcard entwickelt. Sie unterstützt den nachhaltigen Konsum und verantwortliches Handeln – schnell und einfach.

Die Guudcard ist eine Sachbezugskarte, die es in vielen Unternehmen seit Jahren gibt. Wie der Name aufzeigt, hat sie einen Sachbezug, ist also zweckgebunden. Das interessante an diesen Karten: Sie sind bis zu 50 Euro pro Monat steuerfrei, sowohl für Unternehmen als auch die Mitarbeitenden. Allein in Deutschland macht dieser Steuervorteil insgesamt monatlich etwa zwei Milliarden Euro aus. Das brachte die beiden Gründerinnen von Guud, Alina Friedrichs und Susanna Mur, auf die Idee, diese steuerfreien 50 Euro in nachhaltige Orte zu leiten.

So ist die Guudcard ausschließlich für nachhaltige Orte freigeschaltet, etwa Bioläden, vegetarische Restaurants, Fahrradhändler, inhabergeführte Buchläden, Kulturbetriebe und ÖPNV-Betreiber. Alle Orte sind auf 30 ESG-Kriterien geprüft. „Dafür

kooperieren wir mit einer Genossenschaft, die gemeinsam mit einem Expertenkreis die Kriterien entwickelt hat. Unabhängigkeit und Transparenz sind uns hier sehr wichtig“, erläutert Co-Founderin Susanna Mur.

## Nachhaltige Orte entdecken und nutzen

In Deutschland sind bereits über 10.000 geprüfte nachhaltige Geschäfte und Initiativen aus allen Lebensbereichen mit dabei. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden nachhaltige Geschäfte in ihrer Region entdecken: „Das schafft ein win-win-win für Unternehmen, ihre Mitarbeitenden und die Orte, die auf der Karte vertreten sind“, sagt sie.

Die meisten der Firmen, die die Guudcard eingeführt haben, nutzen sie als eine Art Gehaltserhöhung: „Wenn wir es durchrechnen, sind die 600 Euro netto, die die Mitarbeitenden dadurch jährlich steuerfrei erhalten, so viel wie eine steuer- und sozialversicherungspflichtige Gehaltserhöhung von 1.400 Euro“, stellt Susanna Mur fest. Das heißt, Unternehmen sparen damit bis zu 800 Euro im Jahr ein. Doch trotz der monetären Vorteile gehe es vielen Arbeitgebern vor allem darum, ihren Beschäftigten etwas Gutes zu tun und zugleich nachhaltig zu agieren.

Gerade für junge Menschen sei das ein immer wichtigerer Faktor bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber, sagt Susanna Mur.

Aufgrund der hohen Nachfrage hat das Münchner Startup mittlerweile auch einen Guudschein eingeführt. Er wird von Unternehmen eingesetzt, um den Beschäftigten zu besonderen Anlässen etwas Nachhaltiges zu schenken. Hier beläuft sich die Summe auf 60 Euro, die sich bei vielen nachhaltigen Online-Shops einlösen oder auch spenden lässt.

## Nachhaltigkeit vorleben

Das Startup setzt auf Inspiration und Engagement, um den Effekt der Sachbezugskarte bei den Beschäftigten zu verankern. Dazu gehört beispielsweise ein Newsletter zu nachhaltigen Orten und Konsum sowie die Möglichkeit für die Nutzerinnen und Nutzer, Orte vorzuschlagen und so die Guudcard aktiv mitzugestalten. Zudem lebt das Startup Nachhaltigkeit selbst vor: „Wir bauen unser eigenes Unternehmen nach dem Prinzip des Verantwortungseigentums auf. Impact geht bei uns vor Profit“, betont Susanna Mur.

Derzeit setzen gut 100 Unternehmen die Guudcard oder den Guudschein ein. Dabei reicht das Spektrum von Nachhaltigkeitspionieren, wie Sono Motors oder Polarstern, bis hin zu den Finanzinstituten Pfandbriefbank und der DZ Bank. „Wir sehen, dass die Guudcard für Unternehmen aus allen Bereichen relevant ist – von kleinen, total nachhaltigen Unternehmen bis hin zu größeren, die sich gerade auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit machen und dazu die Guudcard als eine Maßnahme einführen“, so Susanna Mur.

## Die Mitarbeitenden werden aktiv

Im Vorfeld hatten einige Unternehmen befürchtet, dass ihre Mitarbeitenden die Guudcard als bevormundend erleben würden. Doch das hätte sich nicht bewahrheitet. Susanna Mur nimmt eher das Gegenteil wahr: „Die Mitarbeitenden freuen sich über das Engagement ihres Arbeitgebers und schlagen uns selbst immer häufiger neue Orte für die Landkarte vor.“ Denn viele sensibilisiere die Karte, ihre Region neu zu erkunden und so bewusster zu leben. „Die Guudcard ist ein Anstoß, sich neu mit der Umgebung und den nachhaltigen Optionen auseinanderzusetzen und vielleicht auch mal was Neues auszuprobieren“, sagt Susanna Mur: „Sie ist einfach wesentlich mehr als nur eine weitere Kreditkarte im Geldbeutel“.

Ob es künftig weitere Lösungen gibt, lässt Susanna Mur offen. Man habe viele Ideen, wie Unternehmen Nachhaltigkeit an ihre Belegschaft weiter vermitteln können. Was genau umgesetzt wird, hänge aber vor allem davon ab, welche weiteren nachhaltigen Lösungen sich die Kunden wünschen. ■



Das Startup Flip GmbH wurde 2018 gegründet und hat das Ziel, diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Frontline arbeiten, zu informieren und untereinander zu vernetzen.

# Das ganze Unternehmen in der Flip-App

● Wer im Büro am PC arbeitet, kann nur schwer nachvollziehen, wie der Alltag von operativ Beschäftigten aussieht – von Altenpflegern bis Kassiererinnen, von Arbeitern am Fließband bis Bedienungen in der Gastronomie. Sie arbeiten häufig in Schichtdiensten und sind an der Frontline tätig. Für sie, die 80 Prozent aller Beschäftigten weltweit stellen, fand Corona nicht im Homeoffice statt. Für sie gab es keine New-Work-Initiativen, sondern sie machten und machen ihren Job wie bisher weiter. Nach wie vor sind sie dabei meist völlig abgeschnitten von den digitalen Kommunikationskanälen ihres Unternehmens.

Eine Mitarbeiter-App der Flip GmbH ermöglicht es Unternehmen nun, ihre operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter digital zu erreichen – ganz einfach über ihr privates Smartphone, auf das sie sich die App herunterladen. Binnen weniger Sekunden und nach nur zwei Klicks erhalten sie dann neue Nachrichten aus ihrem Unternehmen oder greifen direkt auf die für sie relevanten Unternehmensprozesse zu. Das alles findet unter hohen Sicherheitsmaßnahmen statt, die je nach Unternehmen variieren und eine Zwei-Faktoren-Authentifizierung beinhalten.

## Kommunikation als erster Schritt der App

Gestartet ist die Flip-App mit Anwendungen rund um die Unternehmenskommunikation. Um ihre operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, kommunizieren die meisten Betriebe nach wie vor über die Aushänge an Schwarzen Brettern oder die gute alte Mitarbeiterzeitung. Das verändert sich über die App von Grund auf: Jetzt informiert das Unternehmen seine operativ Beschäftigten digital über Push-Nachrichten, sobald die App auf ihr Smartphone geladen ist.

Das Ganze läuft schnell und direkt: „Mit unserer Mitarbeiter-App können unsere Kunden Videobotschaften erstmals mit allen Beschäftigten teilen. Gleichzeitig haben sich die Kommunikationswege verändert. Jetzt können auch operative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Themen und Feedback nach oben spielen“, sagt Regina Craja, Leiterin Corporate Communications bei der Flip GmbH. Dabei habe Corona der App einen großen Schub gegeben: „Denn Unternehmen mussten ihre Regelungen rund um Corona schnell und direkt an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren.“

Zudem können sich die Beschäftigten über die in der App integrierten Chats untereinander austauschen. Das beschleunigt Prozesse, da die Mitarbeitenden Dinge jetzt direkt lösen: „Die App ist zu einem Arbeitstool geworden. Wer Fragen hat, stellt sie in den Chat und die richtigen Akteure antworten“, so Regina Craja.

## Digitale Schichtplanung

Jenseits der kommunikativen Anwendungen hat die Mitarbeiter-App von Flip weitere Felder erschlossen und bildet nun auch Unternehmensprozesse und Selfservices digital ab. So können Mitarbeitende ihren Urlaub beantragen, Krankmeldungen versenden und die eigene Lohnabrechnung einsehen. Zudem sind die Zeiten, in denen die Schichten mit Stift und Papier geplant wurden, passé. Denn auch die Schicht lässt sich digital planen, ohne dass alle anwesend sein müssen. Das alles vereinfacht den Arbeitsalltag der operativ Beschäftigten.

Alles Wissenswerte aus der Organisation, wie Trainings, Onboarding-Videos oder Dokumentationen, ist ebenfalls in der App abgelegt: „Wir digitalisieren alle Schnittstellen der Frontline-Beschäftigten mit ihrer Organisation. Da sie nun das gesamte Unter-

nehmen in ihrer Hosentasche haben, können sie selbstbestimmter und effizienter arbeiten,“ resümiert Regina Craja.

Die Flip-App ist wie ein Baukasten aufgebaut. Jedes Unternehmen entscheidet selbst, wie es die App auf seine Bedürfnisse modular zuschneidet. Technisch ist die App in die vorhandene IT-Infrastruktur der Unternehmen integriert. Dafür gibt es auf der Plattform Schnittstellen zu den internen HR-Systemen, wie SAP oder Workday. Zudem können Kunden auf der Flip-Plattform eigene Lösungen entwickeln und in die App integrieren.

### Benutzeroberfläche ist „Social-Media-like“

Wie die Benutzeroberfläche der App aussehen soll, wird während der Implementierung entschieden. Die Mitarbeitenden selbst können die Ansicht nicht verändern. Aber sie bekommen auf ihrem Smartphone nur die Daten angezeigt, die für sie oder ihr Team relevant sind, zum Beispiel den aktuellen Schichtplan. Wichtig sei auf jeden Fall, dass die Benutzeroberfläche intuitiv und einfach ist, so Regina Craja: „Die App muss sofort verstanden

werden, sonst ist sie gleich durch: Wir haben sie daher von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus gedacht und sie Social-Media-like gestaltet.“

Dass die App wirkt, zeigen die bei den Anwenderfirmen erhobenen Daten. Bei Europart, einem Großhändler für Fahrzeugersatzteile, ist die Mitarbeiterbindung beispielsweise innerhalb von einem Jahr um 25 Prozent gestiegen. In die Kommunikation integriert zu sein, bindet sie besser, die Fluktuation sinkt. Zudem sparen die Unternehmen Zeit und Geld, da die App unnötige Wege vermeidet und mithilfe, Themen schneller zu lösen.

Auf einen weiteren Aspekt weist Regina Craja hin: Operativ Beschäftigte seien aufgrund ihrer Tätigkeiten kaum in New Work einbezogen. Die App helfe ihnen, dass auch sie an einem neuen Arbeiten teilnehmen könnten: „Sie wollen genauso in die digitale Welt einbezogen und nicht abgehängt werden“, sagt sie. Dass die App den Nerv vieler Unternehmen trifft, zeigt ein Blick auf die Kundenliste, auf der unter anderem Porsche, Bosch, Mahle, Rewe, McDonald's oder Rossmann stehen. Kein Wunder, dass Flip binnen drei Jahren von 20 auf 160 Mitarbeitende gewachsen ist. ■

# Onyo sorgt für gesundes Arbeiten im Homeoffice

Die Onyo GmbH wurde 2021 gegründet und setzt sich für Ergonomie im heimischen Büro ein. Das bewerkstelligt das Startup unter anderem über Büromöbel „as a service“ und über Content zu gesunder Heimarbeit.

● Wer im Homeoffice arbeiten wollte, musste diesen Wunsch bis ins Jahr 2020 hinein gut begründen. Denn das Homeoffice war eher verpönt denn gewünscht – bis die Coronapandemie die Arbeitswelt vor völlig neue Herausforderungen stellte. Innerhalb weniger Tage wurde das eigene Zuhause zum neuen Arbeitsdomizil vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Allerdings waren die allermeisten Menschen nicht darauf vorbereitet, was die Ausstattung der heimischen Büros betraf. Homeoffice hieß, schlecht beleuchtet mit normalen Stühlen am Küchen- oder Esstisch zu sitzen. Ergonomisches Arbeiten sieht anders aus. Kein Wunder, dass im Jahr 2020 laut der DAK-Krankenkasse die Zahl der Krankheitstage wegen Rückenschmerzen deutlich gestiegen ist.

Diese Ausgangslage veranlasste die Onyo GmbH, eine ganzheitliche Lösung für ein gesundes und sicheres Homeoffice aufzusetzen. Dazu entwickelte das Startup zuerst eine Plattform, die einem Zweck diene: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Kunden schnell mit den notwendigen Gegenständen für ihre

Heimarbeit auszustatten, wie einem verstellbaren Schreibtisch, einem ergonomischen Stuhl und weiterem Equipment für ein gesundes Arbeiten.

Auf der Plattform sind seither 20 Hersteller von Büromöbeln mit über 3.000 Produkten vertreten, führt Katja Gadalla aus, die das Marketing und die PR des Startups verantwortet: „Was früher HR, Office Manager und Einkauf mehrere Wochen kostete, erledigt unsere Plattform in wenigen Minuten. Denn sie verbindet alle Stakeholder und vereinfacht den Prozess erheblich.“ Die von den Mitarbeitenden ausgesuchten Möbel werden von den Kundenunternehmen geleast und das Startup sorgt dann dafür, dass sie direkt im Homeoffice ankommen.

### Abwicklung der gesamten Logistik

Welches Leasing-Budget für die Mitarbeitenden bereitsteht und welche Möbel in das Portfolio aufgenommen werden, legt jedes Unternehmen selbst fest. Danach suchen die Beschäftigten ihre Möbel ei-

genständig aus. Die HR-Verantwortlichen des Unternehmens geben den Auftrag mit einem Mausklick frei. Alles weitere übernimmt Onyo und koordiniert sowohl die Lieferung als auch die Installation des Equipments: „Wir wickeln über unsere Plattform die gesamte Logistik ab. Unsere Kunden müssen sich um nichts mehr kümmern“, beschreibt Katja Gadalla den Prozess.

In einem zweiten Schritt werden die rechtlichen Anforderungen abgeklärt. Denn auch im Homeoffice müssen Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden gesund und sicher arbeiten. Es gibt 35 Vorschriften zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit beim mobilen Arbeiten. Um diese zu erfüllen, führt Onyo für jedes Homeoffice eine virtuelle Gefährdungsbeurteilung durch.

Anhand eines von Experten entwickelten Fragebogens wird geprüft, ob der Heimarbeitsplatz sicher ist und dass gesundheitliche Aspekte berücksichtigt sind: „Wir werten den Fragebogen aus, beurteilen und dokumentieren die Ergebnisse. Danach geben wir den Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeitern Tipps, was sie ändern sollten“, so Katja Gadalla. Natürlich müssten die Unternehmen nachhaken, ob sie die Tipps realisiert haben. In jedem Fall sollte die virtuelle Gefährdungsbeurteilung dafür sorgen, dass Office Manager nicht mehr jeden Arbeitsplatz vor Ort inspizieren müssten.

### Online Sessions und Trainings zum Wohlbefinden

Um das eigene Wohlbefinden geht es im dritten Baustein. Hierfür stellt das Startup Content zu vielen Themen bereit – von einer gesunden Ernährung über Bildschirmspausen und Work-Life-Balance bis hin zu gezielten Sportübungen. Zusätzlich gibt es auch die Option, Eins-zu-Eins-Sessions mit Fachleuten zu bestimmten Themen zu buchen oder an 15-minütigen Round Tables teilzunehmen. Zudem können die Beschäftigten an Online-Sessions für Rückenübungen oder geführte Meditationen teilnehmen. Diese Angebote bezahlt das Unternehmen, vorausgesetzt, es hat diesen Baustein gebucht.



Der vierte Baustein wendet sich an diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neben dem Homeoffice weiter auch im klassischen Büro präsent sind. Er ermöglicht es ihnen, vorab einen bestimmten Arbeitsplatz im Büro online zu buchen, um zum Beispiel direkt beim eigenen Team zu sitzen.

## Hybrides Arbeiten in Homeoffice und im Büro

Bisher, so Katja Gadalla, nutzen die Unternehmen vor allem den Baustein der Ausstattung der Homeoffices mit Möbeln as-a-Service: „Damit steigen sie in aller Regel ein, denn es ist ihnen am wichtigsten, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund arbeiten und die Risiken von Rückenbeschwerden minimieren.“ Darüber hinaus suche sich jedes Unternehmen aus, was es sonst noch benötige und was in den zur Verfügung stehenden Budgetrahmen passe.

„Es geht nicht in erster Linie darum, Bürokosten zu sparen. Vielmehr wollen unsere Kunden ihre Mitarbeitenden mit einem gut ausgestatteten Homeoffice binden und für Stellensuchende attraktiv sein. Dabei hilft ihnen unser Service, ohne viel Ressourcen zu binden“, bringt sie den Nutzen der Plattform auf den Punkt. Mit einem professionellen Arbeitsplatz im Homeoffice verbessere sich gleichzeitig die Produktivität und Gesundheit der Beschäftigten.

## Die Krankmeldungen reduzieren

Allein durch höhenverstellbare Arbeitstische reduziert sich die Anzahl der Krankmeldungen aufgrund muskuloskelettaler Beschwerden um bis zu 50 Prozent, fand das IPA Fraunhofer Institut 2019 heraus. Zudem erhöht eine bessere Ergonomie am Arbeitsplatz die Produktivität im Durchschnitt um 25 Prozent.

Noch ist einiges zu tun, damit Menschen im Homeoffice gesünder arbeiten. Mit dem bisher Erreichten ist das Startup gleichwohl zufrieden: „Wir haben Kunden aus verschiedenen Bereichen und arbeiten mit allen Größen zusammen“, bilanziert Katja Gadalla. Natürlich gebe es noch jede Menge Luft nach oben, damit die 30 bis 50 Prozent aller Beschäftigten weltweit, die heute remote arbeiten, dies künftig noch gesünder tun. ■

# Attensi macht die Arbeit spielerisch erlebbar

Die Attensi GmbH, Anbieter einer digitalen Trainingsplattform, nutzt Gamification, um E-Learning attraktiver zu gestalten. In interaktiven 3D-Szenarien trainieren die Mitarbeitenden authentische Arbeitssituationen.

● Dass wir in der heutigen Arbeitswelt ständig lernen müssen, ist uns bewusst. Doch welche Lernformen sind am besten geeignet, um unser Wissen mit den schnelllebigen Märkten zu synchronisieren? Zwar dankt das analoge Lernen langsam ab. Aber viele digitale Lernprogramme sind noch nicht so gut gestaltet, dass sie wirklich zünden. Die Abbruchraten sind hoch. Zudem scheint es schwierig zu sein, das digital Gelernte in die analoge Praxis zu transferieren.

Deshalb setzt die Attensi GmbH beim Thema Training und Weiterbildung neu an und verbindet E-Learning mit Gamification-Elementen: „Computerspiele sind gut darin, Menschen reinzuholen und zu begeistern. Ihre Belohnungssysteme fördern die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden und erhöhen so den Lerneffekt. Daher wenden wir ihre Mechanismen auf digitale Trainings an“, erklärt Felix Doepke, Leiter der deutschen Niederlassung.



Für die Schulungen bildet die Plattform den Arbeitsalltag der Lernenden in einer 3D-Umgebung ab und bindet darin die inhaltlichen Anforderungen der Firmen an das Training ein: „Wir simulieren für das Lernen realistische und interaktive 3D-Szenarien aus dem Alltag der Lernenden in ihrer vertrauten Arbeitsumgebung“, sagt Felix Doepke. So lasse sich die Kluft zwischen Lernen und realer Welt überbrücken.

## Die Kluft zwischen Lernen und Arbeitswelt überbrücken

Aber der Anbieter setzt nicht nur Spieltechnologien ein, sondern nutzt auch Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, immersive Simulationen und Avatare. Während sie trainieren, erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt Feedback, das ihnen hilft, sich zu verbessern, und das zudem mit Belohnungen gekoppelt ist.

In aller Regel schneiden die Beraterinnen und Berater von Attensi die ersten Trainings für ihre Kunden nach Maß. Während sie die virtuellen Umgebungen designen, liefern die Kundenfirmen den inhaltlichen Input zu den gewünschten Lernzielen – beispielsweise Dialoge mit schwierigen Auftraggebern, die auf spielerische Weise in die Schulungen integriert sind: „Wir gehen dabei iterativ vor, entwickeln erste Module und der Kunde spiegelt uns dann, ob die Tonalität und das Setting passen. Das fließt dann in das weitere Projekt ein“, skizziert Felix Doepke den Prozess.

## Verschiedene Trainingsprodukte

Die Plattform lässt sich in bestehende Lern-Management-Systeme einbinden und unterstützt alle digitalen Endgeräte. Eines der Schulungspakete ist im Sinne von „mobile first“ vor allem für Smartphones und Tablets konfiguriert, um möglichst viele

Mitarbeitende zu erreichen. Das Paket „Skills“ konzentriert sich auf klar umrissene Fachgebiete, seien es konkrete Fertigkeiten oder Sicherheits- und Compliance-Themen. Auf IT-Systemtrainings ist das Paket „Process“ fokussiert. Idealerweise lernen die Mitarbeitenden neue Anforderungen und Werkzeuge auf demselben Gerät, das sie auch in ihrem Alltag nutzen, um möglichst realitätsnah zu sein.

„Behaviour“ ist die Bezeichnung des umfangreichsten Pakets. Es dient zum Beispiel dazu, das Verhalten von Verkäuferinnen und Verkäufern in einer 3D-Welt zu trainieren. Diese bildet den Verkaufsraum virtuell ab, sodass sie lernen, in welchen Bereichen der Räume sie oft Kunden antreffen. Der Baustein „Portal“ ist ein kompaktes Lernmanagementsystem, das Lernpfade für Mitarbeitende abbildet oder browserbasierte Spiele ermöglicht. Zudem können die Kundenunternehmen über den „No Code Tool Creator“ eigene Trainingsmodule für ihre individuellen Bedarfe erstellen.

## In kleinen Häppchen lernen

Grundsätzlich gilt für alle Trainingspakete, dass sie sich aus kleinen Modulen zusammensetzen: „Lernende können grundsätzlich nur eine begrenzte Kapazität ihres Arbeitsgedächtnisses nutzen. Ist dieses durch zu viele Inhalte überlastet, läuft Lernen weniger effektiv ab“, erläutert Felix Doepke. Die Module sind daher auf eine kurze Spielzeit – meist drei bis vier Minuten – begrenzt und inhaltlich komprimiert. So müssten die Beschäftigten ihren Arbeitsalltag nicht für längere Zeit unterbrechen.

Im ersten Projekt mit neuen Kunden erstellt Attensi ein Trainingsprogramm, das sich auf rund zehn Module beschränkt. Danach bauen viele Unternehmen die Trainings selbst weiter aus. Um alle Module erstmalig durchzuspielen, benötigen die Lernenden zwischen 30 bis 45 Minuten. Und sie brauchen meist mehrere Durchläufe, um die notwendige Punktzahl für

das Zertifikat zu erhalten: „Wir wollen sie absichtlich in schwierige Situationen bringen, damit sie Fehler machen und dazu direktes Feedback erhalten. Das erhöht die Intensität, mit der Lernende das Programm spielen und somit auch ihre Lerneffekte“, so Felix Doepke.

## Spaß und Erfolg beim Training

Die Ergebnisse, die Unternehmen mit dieser Form des Lernens erzielen, sprechen für sich: Oft schließen über 90 Prozent der Teilnehmenden die Module ab und 85 Prozent melden zurück, dass ihnen die Art des Trainings gefallen hat. Zudem zeigen die Daten, dass die Trainierten die identifizierten Wissenslücken zwischen dem ersten und dem letzten Durchgang signifikant schließen. Und eigene Studien von Attensi haben ergeben, dass sich auch die reale Welt durch die Schulungen verändert: „So wollten mehrere Kunden in ihrem Vertrieb die durchschnittliche Einkaufskorbgröße steigern. Die Filialen, die unsere Trainings abschlossen, erzielten anschließend bessere Ergebnisse als Filialen, die sie nicht beendet hatten“, bilanziert der Leiter der deutschen Attensi-Niederlassung.

Zum weltweiten Kundenstamm gehören mittlerweile zahlreiche bekannte Arbeitgeber, etwa Bosch Siemens Hausgeräte, Boehringer Ingelheim, Mercedes-Benz, und Zurich Insurance oder BCG. Und das Interesse an der Plattform steigt weiter. Derzeit wächst der Lizenzumsatz pro Jahr um knapp 50 Prozent weltweit. Inhaltlich will man sich künftig noch stärker Virtual-Reality-Lösungen in seine Plattform einbinden. Gerade für Trainings, in denen Emotionen wichtig sind, bieten sie vielfältige Optionen, so Felix Doepke. ■



FRANK SCHABEL ist freier Journalist, Strategieberater und Coach. Aus seiner Sicht treffen die prämierten Angebote den Nerv der Zeit und bieten Marktpotenzial.

Die 2020 gegründete Jomigo GmbH will die dringendsten Vakanzen in kürzester Zeit besetzen – durch eine kuratierte Community von spezialisierten Freelancern, durch intelligentes Matching und objektive Performance-Daten.



# Jomigo, ein etwas anderer Recruiting-Marktplatz

● Eines hat der Fachkräftemangel immerhin bewegt: Es entstehen neue Ansätze rund um das Recruiting. So setzen viele Unternehmen intern neue Prozesse auf, setzen mehr auf Active Sourcing und nutzen erste KI-Ansätze. Auch jenseits der Unternehmenswelten entstehen neue Plattformen, die das Recruiting innovativer gestalten. Dazu zählt Jomigo, ein neuer Recruiting-Marktplatz, der das Headhunting verändern will und sich auf Vakanzen in den zentralen Digitalisierungsfeldern Marketing, Sales und Tech/IT fokussiert.

Die Plattform verbindet mitarbeitersuchende Unternehmen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten – allerdings nicht direkt, sondern über ein Netzwerk freiberuflicher Recruiterinnen und Recruiter, die auf diese drei Felder spezialisiert sind und über ein breites Netzwerk verfügen. Meldet sich ein Unternehmen mit Personalbedarf, sucht die Plattform die am besten geeigneten Freelancer aus, die das Startup Talent Scouts nennt.

## Das Performance Level gibt den Ausschlag

Bei diesem Matching bezieht die Plattform verschiedene Kriterien ein: Natürlich müssen die Talent Scouts das Fachgebiet der Stellenausschreibung kennen. Zudem bewertet das Matching die bisherigen Leistungen der Talent Scouts: „Anschließend wählen wir die Recruiterinnen und Recruiter aus, die für diese Kandidatensuche den höchsten Score erzielen“, sagt Tobias Grieb, der das Unternehmen gemeinsam mit Jonathan Muhr und Jannis Eller gründete. Im Schnitt aktiviert Jomigo drei Talent Scouts pro Jobsuche und achtet darauf, dass sie ein breites Recruiting-Spektrum abdecken. „Unser Ansatz sorgt für eine hohe Qualität bei den Kandidatinnen und Kandidaten und beschleunigt gleichzeitig den Prozess bis zu ihrer Vorstellung bei den Kunden. Oft sind das nur wenige Tage“, so Tobias Grieb.

Der Vorteil für Arbeitgeber: Die Talent Scouts greifen auf Netzwerke zu, die den Firmen meist verschlossen sind. Die Vermittlungsgebühr liegt im unteren 20-prozentigen Bereich, bezogen auf das Jahresgehalt der Kandidatinnen und Kandidaten. Auch das Gebührenmodell ist neu. Der Talent Scout, dessen Kandidatin oder Kandidat eingestellt wird, erhält den größten Anteil. Aber auch die anderen Talent Scouts können sich einen kleinen Anteil verdienen – vorausgesetzt, der Kunde hat mit der von ihnen vorgeschlagenen Person persönlich gesprochen.

## Transparenter Headhunting-Prozess

Ohnehin sei der ganze Prozess für alle Beteiligten transparent, so Tobias Grieb: „Ein Talent Scout weiß immer um die Aktivität der anderen Talent Scouts und kann so die eigenen Aktivitäten

entsprechend aussteuern: Lohnt es sich noch, weitere Personen vorzustellen oder sind andere Kandidatinnen oder Kandidaten bereits kurz davor, eingestellt zu werden?“

Darüber hinaus gilt: Je höher die Performance des Talent Scouts bewertet ist, desto öfter wird er eingesetzt und desto mehr Anteile der Vermittlungsprovision erhält er. Ähnlich gilt das für Unternehmen: „Wenn uns Unternehmen schnell Feedback geben und sich dadurch der Rekrutierungsprozess beschleunigt, erhalten sie einen Rabatt“, so Tobias Grieb.

## Automatisierte Prozesse sorgen für Effizienz

Die Prozesse rund um die Vakanzen laufen über digitale Tools oder die Jomigo-Plattform und sind meist automatisiert. Das sorgt für effiziente Abläufe. Um die Kandidatensuche zwischen allen Beteiligten zu koordinieren, stellt das Startup für jeden Auftrag interne Recruiting Consultants ab. Parallel werden die Leistungsdaten aller Beteiligten wie Liefergeschwindigkeit und Kandidatenqualität gesammelt, verarbeitet und analysiert. Daraus errechnet sich ein Performance Level für jeden Talent Scout, das bei weiteren Recruiting-Aufträgen genutzt wird.

Das Startup fokussiert sich auf Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Mitarbeiterzufriedenheit und legt hierfür unter anderem Bewertungen bei Glassdoor und Kununu zugrunde: „Wir wollen gerade diesen Unternehmen helfen, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Und umgekehrt Kandidatinnen und Kandidaten an Unternehmen vermitteln, bei denen sie auf eine gute Kultur treffen und dadurch länger bleiben“, betont Tobias Grieb. Auch für die Reputation der Talent Scouts sei es hilfreich, wenn sie Kandidatinnen und Kandidaten an Unternehmen vermitteln, in denen sie sich wohlfühlen.

Bei der Kundenansprache setzt Jomigo nicht nur auf die Funktionalitäten der digitalen Plattform, sondern auch auf einen angenehmen menschlichen Umgang: „Es soll sich anders anfühlen, mit uns zu arbeiten. Persönlich und locker“, sagt Tobias Grieb. Denn man wolle innovative Technologie mit einer hohen Qualität in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit verbinden und auch in der eigenen Unternehmenskultur leben.

Die Zukunft des Unternehmens sieht Thomas Grieb, der früher als Berater bei Kienbaum und der Boston Consulting Group in HR-Projekten unterwegs war, durchweg positiv. Im Zuge des globalen Trends hin zu mehr nebenberuflichen und selbstständigen Tätigkeiten rechnet er damit, dass die Zahl der digital agierenden Freelance-Recruiterinnen und -Recruiter weiter ansteigt. Dies werde sich positiv auf das eigene Geschäftsmodell auswirken. Bereits heute sind über 300 vorqualifizierte Talent Scouts im Pool, Tendenz steigend. ■

Bereits zum achten Mal wurden auf der Zukunft Personal Europe die Sieger des HR Innovation Awards gekürt. Nach den Coronajahren ist der Wettbewerb im Jahr 2023 so attraktiv wie nie zuvor: Die Zahl der Bewerbungen erreichte ein Rekordniveau, die Jury war auch von der Qualität beeindruckt.



# Sieger, Daten, Hintergründe

Von Reiner Straub

● Als der HR Innovation Award 2016 von der Zukunft Personal Europe ins Leben gerufen wurde, war es die Idee, ein Forum für neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Damit sollte die Innovationskraft des HR-Management mit einer Leistungsschau von neuen Ideen unterstützt werden. „Diese Idee ist aktueller denn je. Mit 147 Bewerbungen haben wir in diesem Jahr mehr Einreichungen als jemals zuvor erhalten. Darüber freuen wir uns sehr“, erläutert Astrid Jaeger, Geschäftsführerin der Closer Still Media Germany GmbH, die die Zukunft Personal und den HR Innovation Award ausrichtet.

## Ganz vorne: Learning und HR Tech

Die Investitionen in HR sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Weiterbildung waren die Treiber. Das schlägt sich auch in den Bewerbungen nieder. Die meisten Bewerbungen wurden in der Kategorie „Learning & Development“ (39) eingereicht, gefolgt von „HR Tech und Digitalisierung“ (38) und „Recruiting & Attraction“ (31). Weniger waren es bei Corporate Health (27) und in der neuen Kategorie Sustainable HR (12).

## Mehrstufiger Auswahlprozess

Die Auswahl der Gewinner erfolgte durch die Jury des Awards. Mindestens drei Jurymitglieder prüften jede

Einreichung auf Grundlage der ausgeschriebenen Kriterien, erstellten eine Bewertung, woraus sich eine statistische Rangfolge ergab.

In der Jurysitzung wurden die fünf Bestplatzierten pro Kategorie genauer analysiert und diskutiert, je drei kamen auf die Nominierungsliste. „Das Juryverfahren gestalten wir sehr transparent. Uns ist wichtig, dass jede Einreichung eine faire Chance bekommt, ganz nach vorne zu kommen“, erläutert Cindy Rubbens, die zusammen mit Simon Werther der Jury vorsitzt. „In diesem Jahr war es ein großer Kraftakt, die vielen Bewerbungen zu bewerten. Alle Jurymitglieder waren engagiert dabei. Wir waren beeindruckt von der guten Qualität der Bewerbungen“, so Rubbens.

## Die Sieger und die Nominierten

Die Preisverleihung erfolgte am ersten Messetag auf der Zukunft Personal Europe in Köln. Die beiden Juryvorsitzenden führten durchs Programm, geehrt wurden sowohl die Nominierten wie auch die Gewinner. Darunter befanden sich Grownups und Startups, die seit 2021 nicht mehr getrennt bewertet werden. Die Sieger in diesem Jahr sind:

Sieger in der Kategorie HR Tech & Digital Transformation ist die Firma Flip App“ (ausführliche Darstellung auf Seiten 25f.), auf der Nominierungsliste stehen Anymate Me und Ravio Technologies.

Gewinner in der Kategorie Recruiting & Attraction ist Jomigo (ausführlich auf Seite 31), gefolgt von Free MOM und Niomi.

Die Kategorie Learning & Development hat Attensi (ausführlich auf Seiten 28f.) gewonnen, gefolgt von Tobias Grewe und Leaderfy.

In der Corporate Health & Corporate Culture steht Onyo ganz oben auf der Siegertreppe (ausführlich auf Seiten 26f.), auf der Nominierungsliste stehen Alpine One und Likeminded.

Die neu eingeführte Kategorie Sustainable HR hat die Firma Guud gewonnen (ausführlich auf Seiten 23f.), auf die Nominierungsliste schafften es Strasser & Strasser sowie Digital Streetworker.

## Interdisziplinäre Jury

Der Award wird von einer unabhängigen Jury verliehen. Der Messeveranstalter setzt die Jury ein, nimmt aber keinen Einfluss auf die Auswahl. 56 Prozent der Einreichungen kamen von Unternehmen, die keine Aussteller auf der Messe waren. Zur Jury gehören: Cindy Rubbens (SVP People Relayr), Prof. Dr. Simon Werther (Hochschule München), Julia Bangerth (Datev), Prof. Dr. Torsten Biemann (Uni Mannheim), Winfried Felser (Netskill), Prof. Dr. Stephan Fischer (Hochschule Pforzheim), Roland Hehn (Schwarz-Gruppe), Thomas Jenewein (SAP), Sirka Laudon (Axa), Prof. Dr. Gunther Olesch (Aufsichtsrat), Reiner Straub (Personalmagazin), Jannis Tsalikis (Lautsprecher Teufel). ■

# II. Strategie & Frühförderung

# Die Zukunft der Arbeit ist die Arbeit an der Zukunft



Auf einem ächzenden Planeten können wir es uns nicht leisten, dass New Work lediglich Old Work mit Tischtennis ist. Wir müssen die Zukunft der Arbeit und des Planeten zusammendenken. In diesem Auszug aus „Work-Survive-Balance“ erläutert Hans Rusinek, welche Voraussetzungen eine Arbeitswelt erfüllen muss, um in der Klimakrise zukunftsfähig zu sein.

Von Hans Rusinek

● Im Raum 67 des Prado-Museums in Madrid hängt ein recht unscheinbares Bild. Der Knüppelkampf von Francisco de Goya. Ein höchst befremdliches Gemälde, das der im Alter schrullig gewordene Großmeister direkt an die Wand seiner Villa pinselte. Warum ist es ausgerechnet dieses obskure Werk, das so viele Denker faszinierte, die sich mit der Zukunft des Menschen beschäftigen, vom Philosophen Michel Serres über den Molekularbiologen Hans-Jörg Rheinberger bis zur Anthropozänforscherin Eva Horn?

Auf dem Bild im Raum 67 lenkt Goya unsere Aufmerksamkeit zunächst ganz auf die zwei Männer, die sich mit schwingenden Knüppeln bekämpfen. Darauf, dass der eine gerade ordentlich von links ausholt, während der andere eine saftige Rechte auf den Gegner steuert. Das eigentliche Drama aber, wie Eva Horn schreibt, spielt sich nicht zwischen den beiden ab. Das eigentliche Drama spielt sich unter ihnen ab, und bald schon um sie herum. Die beiden verbissenen Kämpfer stehen knietief im Treibsand: „Bei jeder Bewegung saugt ein zähflüssiger Strudel sie weiter ein, sodass sie einander nach und nach selbst begraben“, so auch Michel Serres. Wie die beiden Kämpfer bemerkt auch der oberflächliche Betrachter das eigentliche Drama viel zu spät.

## Arbeit, die sich sehen lässt

Schauen wir auf unsere Arbeitswelt, sehen wir Ähnliches: Wie die beiden Knüppelschwinger interessieren uns allein die Konflikte zwischen uns. Die Knüppel heißen dann War for Talents, Marktanteile oder persönliche Bonussehnsüchte. Auch wir übersehen die Grundbedingungen all dieser Kloppelei. Den gemeinsamen Boden, auf dem alles stattfindet. Er gerät durch unsere Scharmützel ins Strudeln. Er wird zum dritten Akteur. Die Natur reagiert auf unser Wirtschaften – und ihr Knüppel ist der gewaltigste. Als ich in Madrid vor dem Gemälde stand, begriff ich: Die Frage nach einem zukunftsfähigen Wirtschaften, die vielbeschworene Zukunft der Arbeit, darf nicht der Frage nach der Zukunft des Planeten ausweichen. Wer mit Zukunft nur einen effizienteren, digitaleren oder beschleunigten Knüppelkampf meint, ignoriert die Frage nach einer enkeltauglichen Zukunft und beantwortet sie doch. Und zwar verneinend. Letzten November klebten sich Klima-Aktivist\*innen an einen Goya im Raum 38. Ein Aktbild der Nackten Maja, aus der Zeit, wo Goyas Blick wohl noch sorgenfreier war. An der Sache vorbeigelebt, wie ich finde.

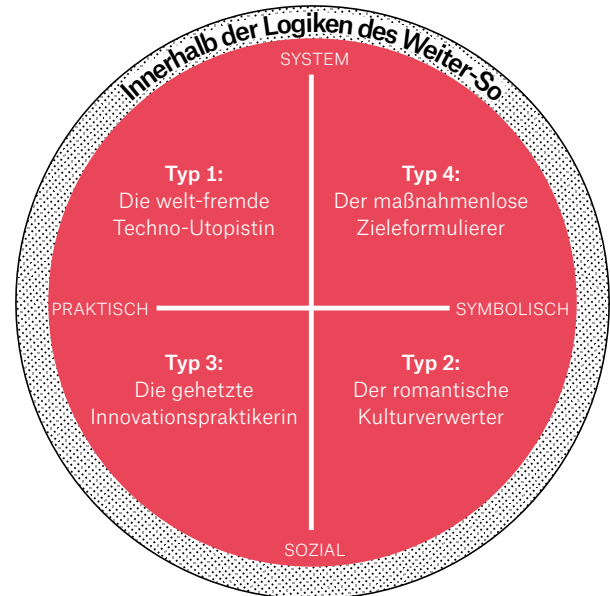
## Serie „Zukunft der Arbeit“

**Ausgabe 10/2023:**  
Zeit-gemäßes Arbeiten im  
Anthropozän

Ausgabe 11/2023:  
Von der Entkörperlichung zum Spüren  
von Verantwortung

Ausgabe 12/2023:  
Von falschen Generationenkonflikten zur  
intergenerativen Zusammenarbeit

## Vier Zukunft verkürzende Denkweisen



Im Anthropozän, so Eva Horn, haben wir uns von mittelgroßen Primaten zu einer prägenden Kraft für die physikalischen und biogeochemischen Prozesse auf diesem Planeten entwickelt. Kaum vorstellbar, wenn man bedenkt, dass unsere Spezies erst seit einem Bruchteil der Erdgeschichte existiert.

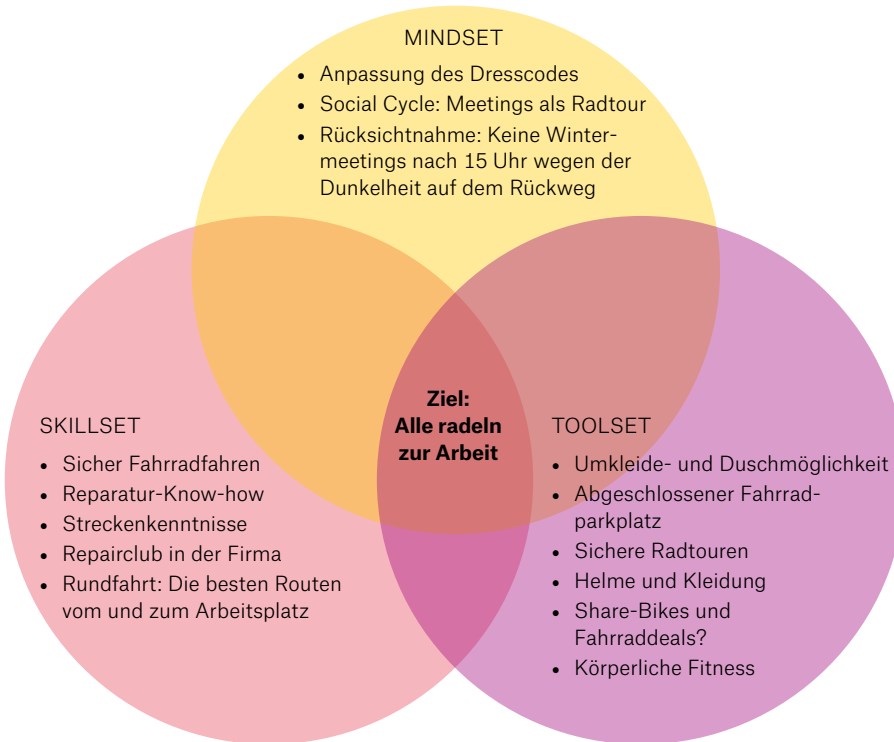
Wie haben wir das geschafft? Der Trick heißt Arbeit! Die Arbeit etwa in der Konsumgüterbranche führte dazu, dass sich seit 1910 die Masse aller von uns produzierten Dinge (Technosphäre), alle zwanzig Jahre verdoppelt hat. 1910 entsprach sie drei Prozent aller lebenden Organismen (Biosphäre). Seit 2020 gibt es mehr Technosphäre als Biosphäre. Die Arbeit etwa in der Baubranche führt dazu, dass wir weltweit mehr Erde, Sand und Stein (Lithosphäre) bewegen, als dies durch natürliche Prozesse geschieht.

Seit der industriellen Revolution hat sich der CO<sub>2</sub>-Gehalt der Atmosphäre um 44 Prozent erhöht, was das Klima erwärmt, das Meerwasser in der Hydrosphäre saurer macht und die Lebensbedingungen aller Organismen massiv verändert. Das alles ist Arbeit, die sich im wahrsten Sinne des Wortes sehen lässt. Die Arbeitswelt ist der Tatort des Anthropozäns. Die Arbeitswelt muss im Hinblick auf die Zukunft ganz massiv umlernen, damit wir uns nicht weiter in den Untergang knüppeln. Denn wie wir uns in die Malaise hineingearbeitet haben, können wir uns auch nur mit besseren Formen des produktiven Tätigseins aus ihr herausarbeiten. Keine Arbeit ist nämlich auch keine Lösung.

## Wenn das die Lösungen sind, möchte ich mein Problem zurück

Welch ein Glück, mag man jetzt aufatmen, dass sich doch so viele Menschen mit der „Zukunft der Arbeit“ beschäftigen. So viele Berater, Managerinnen und Populärphilosophen, die sich mit dem Begriff eine Bühne schaffen. Doch auf diesen Bühnen geht es nie

## Eine Praktikperspektive auf Veränderung



um die planetare Voraussetzung für eine jegliche Zukunft eines jeglichen Arbeitens. Das wahre Problem ist nämlich nicht, dass die Zukunft der Arbeit irgendwie anders sein wird – mit mehr Workations, Metaverse oder AI. Das wahre Problem ist, dass wir dabei verpassen, uns an eine Zukunft der Arbeit zu machen, die unsere Zukunft auf diesem Planeten mitmeint.

Deswegen bleiben wir in zwei Gruppen gespalten: Die New-Work-Apostel lenken mit Geklimper davon ab, dass es für zukunftsfähige Arbeit eine planetare Basis braucht. Klimaaktivistinnen gehen freitags auf die Straße, aber übersehen, womit wir die restliche Woche verbringen. Und welche Chance darin steckt. Wenn wir soviel Zeit auf der Arbeit verbringen, dann sollten wir diese auch als Reallabor für eine enkeltaugliche Zukunft betrachten. Dort liegt das Potenzial für Weltbezug, Wirksamkeit und Zusammenwachsen, und damit die Voraussetzung für eine lernende, nicht-traumatisierende und gemeinschaftliche Bewältigung der Klimakrise, jenseits des Zwangs.

Nun ist es nicht so, dass die New-Work-Diskurse einfach nur harmlos an der Klimakrise vorbeipowerpointen. Sie schreiben vielmehr die Praktiken weiter, die uns erst in die Krise gebracht haben. Die Zukunft der Arbeit entpuppt sich als verdammte kurze Zukunft, New Work als Old Work mit Tischtennis. Nach vielen Jahren in dieser Szene identifiziere ich vier Typen:

**Die Techno-Utopistin** glaubt, dass unsere Herausforderungen vor allem technologische Herausforderungen sind. Meist sind es Produktivitätsherausforderungen, die ihr als lösenswert erscheinen: Die App für schnellere Meetingplanung, das vernetzte Büro, der transparente Mitarbeiter. Sie glaubt, dass ein ewiges Weiter-

bei unhinterfragtem Verhalten möglich ist, wenn wir nur niemals aufhören, neue Tools zu erfinden – vielleicht lässt sich auch bald Erdöl 3D-drucken. Woraus? Das wird uns schon einfallen! Im Stile technokratischer Vordenker wie Margaret Thatcher ist sie auf eine Gesellschaft und eine Verständigung über bessere Zukunft genauso wenig angewiesen wie auf planetare Grenzen. Es gibt nur User, die es am liebsten seamless und one-click mögen. Alles andere ist Back-End.

**Der Kulturverwerter** glaubt zwar nicht planetare Grenzen wegzuerfinden, doch wenn er an knappe Ressourcen denkt, denkt er an motivationale Ressourcen. Wenn doch alle nur mehr mit dem Herzen dabei wären, jauchzt er, wäre das nicht schon das himmlische Jerusalem einer besseren Arbeitswelt? Er begegnet uns, wenn sich Organisationen plötzlich Familie oder Triebe nennen. Wer Teil einer Familie ist, ist voll dabei und gründet keinen Betriebsrat, praktisch! Ein Stamm ist strukturkonservativ und hat einen Oberhonocho, auch praktisch! Er begegnet uns in der Managementfantasie, Mitarbeiterinnen ihren Sinn zu „geben“, damit sie „mehr Begeisterung für das erleben, was sie eh schon machen“ (leider ein echtes Zitat).

Uns begegnet seine zynische Romantik, wenn Achtsamkeitskurse angeboten werden, wo besser über die Frage nach geregelten Arbeitszeiten meditiert werden sollte. Oft geschieht dies auch mit Apps, als wäre innere Ruhe downloadbar – hier gibt er der Techno-Utopistin die Hand.

**Die Innovationspraktikerin** versteht, dass wir uns nicht aus der Welt herausdigitalisieren können und, dass Begeisterungstheater nichts verändert. Wenn es um sie geht, brauchen wir einfach mehr kreativen Output für die Rettung des Planeten, und zwar nach dem Design-Thinking-Prinzip Quantity over Quality. Ein Prinzip, das dem industriellen Dogma der Extraktion aller Ressourcen nicht unähnlich ist: Schnellere Prototypen, alle Perspektiven verwerten, Produkte ohne Zaudern auf den Markt werfen, testen, wegwerfen. Ein zweites Prinzip, so der Ethnologe Tim Seitz, ist permanente Dringlichkeit: „Ihr habt noch zwei Minuten für alle Ideen zu dieser Frage – dann ist Schluss!“, „Noch 30 Sekunden, bis der Prototyp fertig ist!“, „Ich will mindestens 20 Ideen für den Einkaufswagen der Zukunft sehen!“. In Hackathons und anderen Tischfeuerwerken arbeiten sich die Menschen unter der Innovationspraktikerin, gerne in der Rolle der masochistischen „Timekeeperin“, in den Rausch. Der Rhythmus der Industrieproduktion wird in die Kreativitätsarbeit eingeführt – und damit auch die Pathologien der Arbeit im Anthropozän. Endlich wieder Fließband! Obendrein wird Kreativität oft gar nicht entfesselt, sondern eingehegt: Wenn Mitarbeiterinnen einmal im Jahr out of the box denken dürfen, hat das vor allem den Effekt, dass die Box im restlichen Jahr etwas erträglicher ist.

**Der Zieleformulierer** hat super Verbindungen zum Vorstand (schon lange Freunde bei LinkedIn) und eine große Social-Media-Community. Manch einer schafft es gar in sein Mekka, nach Davos. Dort und überall denkt er über die ganz großen Zukunftsfragen nach. Und mit „groß“ meint er „fern“: Flugtaxen, Vollautomatisierung, gelegentlich tatsächlich auch Umweltfragen. Er entwickelt wundervolle Fiktionen und posaunt sie hinaus: 2030 schon arbeiten wir komplett remote, 2040 haben wir eine ausgeglichene Geschlechterquote im Vorstand und 2050 beginnt die Zukunft dann schon, wir werden klimaneutral. Nur eines ist wichtig: Zu nah an die Gegenwart sollen all diese Ziele bitte nicht gehen. Manches würde sich als Green- oder Purposewashing herausstellen. Eine Studie hat ergeben, dass zwar fast 50 Prozent aller Unternehmen in Europa Klimaschutz-Ziele haben, die sich am Pariser Klimaabkommen orientieren, dass aber weniger als fünf Prozent auch ein Maßnahmenpaket haben, wie sie diese Ziele erreichen wollen. Große Ziele, null Plan.

## It's the practices, stupid!

Wie lässt sich nun stattdessen, die Zukunft der Arbeit und des Planeten zusammendenken – und vor allem angehen?

Der erste Schritt ist, zu verstehen, dass Zukunft keine ferne Vision mit solarbetriebenen Robotern ist, sondern viel unmittelbarer: Unser Gehirn verarbeitet mit dem zungenbrecherischen suprachiasmatischen Nucleus einen Zeitraum von 15 Sekunden als „Moment“. Alles davor ist schon „Vergangenheit“. Alles, was danach geschieht, bereits „Zukunft“. Zukunft ist nichts, was wir Visionären überlassen sollten, so bunt deren Bilder auch sind. Zukunft ist, was du als nächstes machst – oder aufhörst zu machen! In 15 Sekunden. Ob du weiterhin mit dem Knüppel ausholst oder dir klar wird, dass du im Treibsand versinkst.

Daraus folgt im zweiten Schritt, dass die Frage nach einem Umlernen in der Arbeit zu einer Frage des Wandels von alltäglichen Praktiken wird. Der eingewöhnten Routinen, die wir fast wie von selbst ausüben und damit in die Gegenwart, in die Zukunft weiterschreiben: Wer darf wie Kritik üben? Wie werden Betriebsstörungen wahrgenommen und behoben? Mit welchen Abläufen und Begriffen übernehmen Mitarbeiter Verantwortung oder weisen diese von sich? Wie werden Neue sozialisiert? Wie wird die Grenze zwischen Innen und Außen markiert? Welche Rolle spielen Räume, Geräte und Bewegungsabläufe bei all dem? Was wird dadurch (un-)sichtbar gemacht?

Ein wichtiger Effekt dieser Perspektive: Sie interessiert sich für Praktiken, nicht für Praktiker. Das spaltende Fingerzeigen etwa auf „Umweltsäue“ gibt es hier nicht, wir alle sind nur Träger von Praktiken – hilfreichen oder schädlichen.

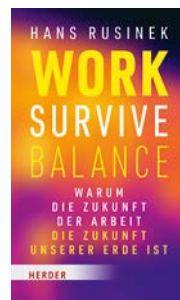
Praktiken bauen auf erlernten Fähigkeiten (Skillset), Infrastrukturen, wie Raum und Dingen (Toolset) und sozialen Einstellungen (Mindset) auf. Die Intersektion dieser Sets lässt uns wie auf Autopilot durch unsere (Arbeits-)Welt wandeln. Praktisch, weil wir schnell ins Arbeiten kommen und nicht alles von Neuem ausdiskutieren müssen wie in einer Politikwissenschaftler-WG. Verdammt unpraktisch, wenn diese Programme uns zombiehaft in den Abgrund ziehen. So drohen wir uns selbst und den Planeten komplett abzuarbeiten, ohne es überhaupt zu merken. Praktiken sind nämlich keine reine Kopfsache. Genau deswegen machen wir ja auch ein Praktikum: Um uns vom Meister auch die impliziten Regeln der Kunst abzugucken. Deswegen reicht

es in der Klimakrise auch nicht nur an die Vernunft zu appellieren – wie es der Club of Rome bereits vor mehr als 50 Jahren tat. „Science shows that showing people science doesn't work“, so der heutige Präsident des deutschen Club of Romes, Mojib Latif.

Stattdessen muss im dritten Schritt nachhaltige Veränderung alle Sets betreffen. Das Beispiel „Fahrradfahren ins Büro“ kann dies zeigen (siehe Abbildung auf Seite 36).

## Zeit-gemäßes Arbeiten im Anthropozän

Ein zentrales Geflecht an umweltschädlichen Praktiken entspannt sich um unseren Umgang mit Zeit. Es ist wahrscheinlicher, am Wochenende E-Mails zu schreiben, als wochentags ins Kino zu gehen. Wir haben das Toolset für Ersteres, uns fehlt das Mindset für Letzteres. Die Burn-out-Raten gehen durch die Decke. Es ist diese unerbittliche Geheitztheit, die den Abbau unserer eigenen Ressourcen auch mit dem Abbau der planetaren Ressourcen verbindet. Denn alles, was lebt, ob Managerin oder Mangopflanze, braucht Regeneration. Dieses Können fehlt aber im Skillset. Wir befinden uns im Hinblick auf ein Umlernen im Anthropozän dadurch in einem rasenden Stillstand. Weil die „Glorifizierung der Busyness“ eine Praktik ist, die vor allem verdrängende Funktion für unsere Krisen hat und Verantwortung eine höchst zeitintensive Praktik wäre, behandelt eine Veränderungsdimension in meinem Buch die Frage nach dem Zeit-gemäßen Arbeiten. Daneben gibt es acht weitere Veränderungsdimensionen, die ich im Working-Planet-Modell zusammenführe. Sie alle zeigen, wie die planetare Krise auf Systemebene mit dem Verhalten auf Praktikebene verbunden ist und dass deshalb die Frage des Planeten und die Frage der Arbeit fundamental zusammenhängt: Als das „Was“ und das „Wie“ zu einer wirklich besseren Zukunft. Sie zeigen aber vor allem, wie genau uns ein Praxiswandel gelingen kann: Wie wir den Treibsand um uns erkennen und wie wir gezielte und vor allem gemeinsame Bewegungen machen können, um ihm zu entkommen. ■■■



### Work-Survive-Balance. Warum die Zukunft der Arbeit die Zukunft unserer Erde ist.

Hans Rusinek, Herder, erscheint im Oktober 2023



HANS RUSINEK forscht, berät und publiziert zum Wandel der Arbeitswelt. An der Universität St. Gallen forscht er zur Sinnfrage in der Arbeit und ihrer Rolle in modernen Organisationen. Er erfüllt zudem einen Lehrauftrag zu „Future of Work“ an der Fresenius Universität in Hamburg und ist Fellow im Think Tank 30 des Club of Rome Deutschland.

Mittelständische Unternehmen wollen oftmals unbedingt die Tradition erhalten, stehen jedoch gleichzeitig vor der Herausforderung, Innovation zu ermöglichen, ihre Kultur zu transformieren und ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Das Traditionsunternehmen Sacher hat sich gemeinsam mit einer Unternehmensberatung auf diese Transformations-Reise begeben.

# Spagat zwischen Tradition und Innovation

Von Matthias Winkler, Maximilian Lude und Jakob Ledermann

● Die heutige Geschäftswelt ist geprägt von enormer Geschwindigkeit und einem immer rascheren Wandel. Wir leben in einer ständigen sozialen und technologischen Evolution, die scheinbar unaufhaltbar an Fahrt gewinnt. Kundenbedürfnisse wechseln mit rasendem Tempo, Anforderungen von Mitarbeitenden verändern sich mit jeder Generation und der Kontext, in dem wir arbeiten, lieben und leben, ist geprägt von Pandemien, Kriegen und Hitzewellen. Früher war also alles besser.

Nostalgisch-romantisierte Gedanken an frühere Zeiten des Unternehmertums begleiten viele Manager und Managerinnen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hier und Jetzt. Doch warum ist das so? Ein Grund ist die angesprochene Geschwindigkeit der Veränderung. Diese führt dazu, dass die Zukunft immer weniger greifbar scheint.

## Die Zukunft von Sacher greifbar machen

Unternehmen müssen sich an den Wandel anpassen, um wettbewerbsfähig im Markt und am Arbeitsmarkt zu bleiben. Das ist nicht neu. Nur die Taktvorgabe der Anpassung hat das Ende des Metronoms erreicht. Gerade für mittelständische Unternehmen mit weitreichender Tradition stellt dies eine besondere Herausforderung dar. Eine beispielhafte Transformations-Reise eines

der traditionsreichsten Unternehmen in Europa, nämlich der Sacher Gruppe, möchten wir hier skizzieren und dabei aufzeigen, wie der Wandel erfolgreich gestartet werden kann.

## Innovation und Arbeitgeberattraktivität

Zu Beginn des Transformationsprozesses sah sich Matthias Winkler, Chief Executive Officer der Sacher Gruppe, gemeinsam mit seinem Führungsteam diversen, scheinbar gegenläufigen Fragen ausgesetzt. Wie kann man neue Talente ansprechen und für das Unternehmen und die Arbeit begeistern, dabei aber nicht den Blick für bestehende, langjährige Mitarbeitende verlieren? Wie kann man die Motivation der Arbeitnehmenden hochhalten und sie an das eigene Unternehmen binden? Wie schafft man es, Mitarbeitende zu langfristigen Markenbotschaftern und Fans zu machen? Wie gestaltet man den Spagat zwischen Traditionserhaltung und Innovationsermöglichung? Wie schafft man die Balance zwischen den Erwartungen an ein Traditionshaus, das den Begriff Luxus in Europa mitgeprägt hat, und dem Überraschungsmoment eines sich ständig weiterentwickelnden Unternehmens? Wie schlägt man erfolgreich die Brücke zwischen Stammkundschaft und einem gewissen Anziehungspotenzial für neue Zielgruppen?

Sacher hat sich mit Philoneos zusammengefunden, um die vorab gestellten Fragen anzugehen und Hilfe zur Selbsthilfe zu erhalten. Gemeinsam sollten unkonventionelle, aber traditionsbewusste Wege beschriften, Gedanken- und Prozessanstöße gesetzt, Sparring und externer Input gesucht und neuartige, innovative Lösungen für das Spannungsfeld Zukunft erforscht und entwickelt werden. Die beiden Parteien haben zwei Teaser-Workshops mit dem erweiterten Führungsteam des Sacher durchgeführt, um den Strategie- und Transformationsprozess mit den Schwerpunktthemen Innovation und Arbeitgeberattraktivität anzustoßen. Die Teaser-Workshops schaffen der Erfahrung nach ein erstes Bewusstsein und einen guten Einstieg in den nachfolgenden Prozess, geben Ansatzpunkte, umfassende Inspiration und enden mit einem konkreten Action Plan für die weitere Transformationsreise. Was hat es nun mit den Teaser-Workshop „Kill Your Company“ im Detail auf sich? Und inwiefern haben diese zum Gesamtziel beigetragen, das Spannungsfeld Zukunft zu entladen?

Nein, keine Sorge, niemand wird das Sacher killen. Aber wir wollten zumindest in der Theorie mal darüber nachdenken, was passieren müsste, damit dieser Fall eintritt. Wie schon initial skizziert, sehen sich Unternehmen zunehmend mit einem hohen

Anspruch an unternehmerisches Handeln sowie zunehmendem Wettbewerb durch neue, innovative Marktteilnehmer konfrontiert. Der Ansatz des „Kill Your Company“ Workshops ist es, aus der Tradition gewachsene, teils veraltete Aspekte des Geschäftsmodells zu identifizieren und anschließend zu innovieren – bevor dies der Wettbewerb oder gar neue, aufstrebende Unternehmen tun. Denn vor allem in der Branche von Sacher gibt es diese gerade vermehrt. Daher gilt es, das eigene Geschäftsmodell in alle Einzelteile zu zerlegen, aus verschiedenen Blickwinkeln und unter Einbeziehung von Trends zu betrachten und anschließend wieder neu zusammensetzen. Das erlaubt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, einen neuen Blick auf die Themen zu legen, die im Arbeitsalltag als unantastbar gelten. Genau auf diese Weise kann die langfristige Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells sichergestellt werden, das Mindset der Teilnehmenden geöffnet werden und konkrete Ideen entstehen.

### Neue Konzepte und Ideen für das Sacher

Das Führungsteam von Sacher hat bei dem gemeinsamen Workshop in Wien tiefgehende Einblicke in Trends, Innovationen und Zukunftspotenziale erhalten, auf die im weiteren Workshop dediziert aufgebaut wurde. Mithilfe eines Trendradars ermittelten die Teilnehmenden gemeinsam, welche Trends und Technologien für das Sacher relevant sein könnten. Der Zeitpunkt des Workshops hätte nicht spannender sein können. In Österreich herrschte durch die Pandemie Ausnahmezustand, alle Zimmer waren ohne Gäste und eine ganze Branche war durch einen externen Schock lahmgelegt. Laut Matthias Winkler genau die richtige Zeit, sich mit neuen Geschäftsmodellen und Innovationen zu beschäftigen. So wusste schon Max Frisch, dass „Krise ein produktiver Zustand [ist]. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Viele Schwachstellen, aber auch Chancen, wurden erst durch die Coronapandemie und ihre Auswirkungen auf die Branche sichtbar. Der Workshop selbst konnte so als Brennglas von Chan-



Ein Haus mit Tradition: Im Jahr 1876 eröffnete Eduard Sacher das gleichnamige Luxus-hotel in Wien.



cen verstanden werden. Die Kombination aus Trends und Ressourcen führte zu neuen Ideen, die nach dem Workshop weiter evaluiert wurden. Schauen wir uns einen Trend beispielhaft an: Eine repräsentative Studie in den USA, durchgeführt im Jahr 1990, gibt an, dass drei Prozent der Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer über sich selbst sagen, keine Freunde zu haben. Im Jahr 2021 lag diese Zahl bei erneuter Erhebung der Studie bei 12 Prozent. Das ist beinahe jeder Achte.

Wenn wir diesen Trend nehmen und ihn auf den Tourismus transferieren, müssen wir im Bereich Solo-Travelling Maßnahmen und Produkte entwickeln. Neben dem Allein-Reisen wurden im Workshop Delivery-Optionen, Sacher-Backmischungen im asiatischen Raum sowie digitale, auf Non-Fungible Token (NFT) und Blockchain Technologie basierende Tortenstücke mit besonderer „money can't buy experience“ für die jeweiligen Inhaberinnen und Inhaber diskutiert. Mehr kann und darf an dieser Stelle nicht verraten werden, da sich einige der Konzepte und Ideen in weiterer Ausarbeitung befinden.

Auf der anderen Seite lastet auf Unternehmen nicht nur der Druck der Anspruchsgruppe „Kundinnen und Kunden“, sondern zunehmend auch der Druck der Anspruchsgruppe „Mitarbeitende“. Verstärkt wird dieser Druck durch den großflächig vorherrschenden Fachkräfte- beziehungsweise sogar Arbeitnehmer-Mangel, der vor keiner Branche zurückschreckt. Motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu finden, scheint aus unternehmerischer Sicht beinahe unmöglich, sollen diese dazu schon vorqualifiziert sein und auf die unbesetzten Stellen im Unternehmen passen wie die Schokoladenglasur auf die Original Sacher-Torte. Mit dem Workshop „Date your Company“ wurden genau diese Themen rund um Arbeitgeberattraktivität und Zukunft der Arbeit aufgerollt.

## Hoteldirektorin befragt Passanten

Anders als der Name vermuten lässt, wurde am Workshop-Tag kein Speed-Dating im Unternehmen durchgeführt. Gemeinsam wurden Best Practice Beispiele für starke Arbeitgebermarken beleuchtet sowie die eigenen Key Performance Indicators (KPIs) des Recruitings und der HR-Abteilung analysiert. Das Team hat evaluiert, mit wem man den sogenannten „War for Talents“ führt. Steht man eventuell gar nicht ausschließlich mit anderen Gastronomie- und Hotelbetrieben im Kampf um Talente, sondern könnten auch branchenfremde Betriebe die potenziellen Auszubildenden begeistern und weglocken? Aus externer Perspektive, nämlich durch Befragungen von Passanten auf der Straße, hat das Team einen Spiegel vorgehalten bekommen. Und ja, Sie lesen richtig. Die Hoteldirektorin und ihr Team haben Passantinnen und Passanten auf den Bürgersteigen in Österreich abgefangen und sie mit Fragen wie „Was spricht gegen einen Job in der Hotellerie im Hause Sacher?“ konfrontiert. Das Ergebnis: Die eigene Arbeitgebermarke wurde intern und extern beinahe konträr wahrgenommen – woraus sich Kommunikationspotenziale ergaben.

Beim „Unternehmens-Datingprofil“ hat das Team ähnlich wie bei Online-Dating-Portalen ein Profil für das eigene Unternehmen angelegt – inklusive Beschreibung der Eigenschaften, Präferenzen des Kommunikationsverhaltens und vieles mehr. Spielerisch wurde so der Grundstein für die zukünftige Employer Value Proposition, also ein Wertversprechen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, gelegt. Darauf basierend wurden über

80 Quick-Wins und Moonshot-Ideen gebrainstormt und erfolgreich priorisiert. Im ersten Schritt sollen nun vier dieser Ideen weiterverfolgt werden. Ein besonderes Augenmerk liegt hier auf einer starken digitalen Arbeitgebermarke, was unter anderem durch die Einführung von komplett digitalen Applicant-Journeys erreicht wird, um die Einstiegshürde für Bewerberinnen und Bewerber zu senken. Um die Diskrepanz zwischen Innen- und Außen-Perspektive zu minimieren, sollen die Mitarbeitenden in Zukunft als zentrale Akteure der Arbeitgebermarke fungieren. Mit dem Format „Sacherleben“ gewähren Mitarbeitende ab sofort in Unternehmensvideos Einblicke hinter die Kulissen des Unternehmens und machen damit die Arbeit im Sacher nahbarer. Sacher ist ein Unternehmen mit vielen Assets – warum diese Assets den Mitarbeitenden nicht zugänglich machen? Mit der Idee von „Shared Goods“ können sich Sacher-Mitarbeitende die Assets des Sacher, wie beispielsweise Werkzeuge, Töpfe oder PKWs, für private Zwecke ausleihen und benutzen.

## Aufbruch in die Zukunft

Dutzende Meetings und einige Workshops später ist sicherlich nicht alles erreicht und die kulturelle Transformation längst nicht abgeschlossen. Sie ist aber eingeleitet, die Mitarbeitenden zu Mitunternehmerinnen und Mitunternehmern gemacht und die Zukunft ist für alle ein Stück greifbarer geworden. Es wurde Hilfe zur Selbsthilfe geleistet und die entwickelten Konzepte werden zukünftig stetig weiterverfolgt. Die Transformation im Hause Sacher ist durch einen externen Impuls angestoßen und katalysiert, woraus sich nun ein internes und kontinuierliches Sparring mit Philoneos entwickelt. Unbestreitbar ist die systematische Investition von Sacher in die eigene Zukunft. Wir alle sind uns deshalb sicher, Sacher wird die positive Zukunft bekommen, die es auch verdient. ■■■



MATTHIAS WINKLER ist seit 2014 CEO der Sacher Tourismus Gruppe, die drei Hotels in Österreich sowie Cafés in Wien, Salzburg, Graz und seit Kurzem in Triest betreibt.



PROF. DR. MAXIMILIAN LUDE ist Co-Gründer und Geschäftsführer bei Philoneos in München und Professor für Innovation & Strategie an der Tomorrow University of Applied Sciences.



JAKOB LEDERMANN begleitet als Co-Creator bei Philoneos in München Familienunternehmen in die Zukunftsfähigkeit.

# III HR Management

# Alles im Gleichgewicht



## Vergütungsstrategien als Balanceakt

Die fortdauernde, angespannte wirtschaftliche Lage in Deutschland erfordert eine strategische Neuausrichtung der Vergütungsplanung. Dennoch, das zeigt die aktuelle Salary Increase and Turnover Study von Aon, erwarten Organisationen eine weitere Steigerung der Vergütung. Die Studie prognostiziert für das Jahr 2023 Gehaltssteigerungen von durchschnittlich 4,4 Prozent, im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg um 0,9 Prozentpunkte. „In vielen Unternehmen weicht die aktuelle Vorgehensweise bei Gehaltserhöhungen stark von der bisherigen Praxis ab“, erklärt Axel Bestajovsky, Head of Commercial Talent Solutions DACH bei Aon. „Wirtschaftliche Unsicherheit

und die stärkere Marktfragmentierung machen es schwierig, Gehälter strategisch zu gestalten.“

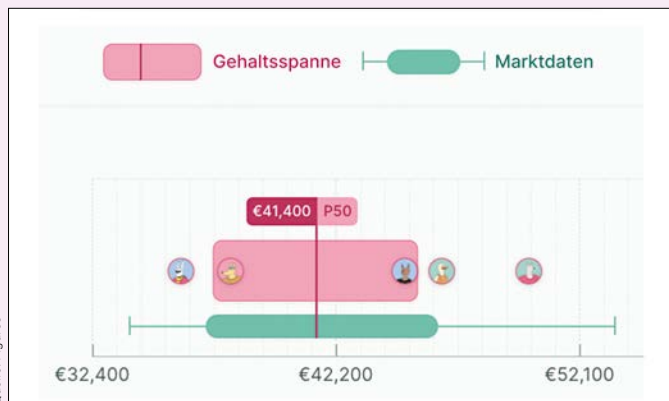
Leistungsstarke Unternehmen planen in der Regel mit steigenden Gehaltsbudgets. Einige Unternehmen berücksichtigen den Einfluss der Inflation bei der Festlegung der Gehälter, andere sind 2023 eher zurückhaltend mit Erhöhungen, vor allem dann, wenn bereits attraktive Benefits wie etwa Programme zur Altersvorsorge bestehen. Die Festlegung von Gehältern in einem volatilen Markt bleibe, so die Studienautoren, ein Balanceakt. Nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der Gesamtvergütung und der Zufriedenheit der Beschäftigten

könnten Unternehmen ihre Talente halten, sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und fundierte Vergütungsentscheidungen treffen. Dazu gibt Aon die folgenden Tipps:

- Erstellen Sie ein Modell oder eine Strategie auf der Grundlage Ihres Geschäftsbedarfs.
- Führen Sie ein sorgfältiges Benchmarking Ihrer aktuellen Löhne und Gehälter durch. So erkennen Sie, ob Sie eine solide Grundlage für anstehende Gehaltsentscheidungen haben.
- Führen Sie eine regelmäßige interne Prüfung der Lohngerechtigkeit ein, um der neuesten EU-Richtlinie gerecht zu werden.

# Faire Gehaltsfindung

Eine Managementsoftware für transparente und faire Vergütung bietet das HR-Tech-Startup Figures an. Neben einem Echtzeitvergütungsbenchmark mit einem in Europa gehosteten Datensatz bietet die App vor allem Funktionen für die Budgetplanung und eine Analyse der Geschlechtergleichstellung. Ganz neu aufgenommen ist das Modul „Salary Bands“ zur digitalen Erstellung, Aktualisierung und Teilung von Gehaltsbändern. Ziel des Unternehmens, so Virgile Reinhardt, CEO von Figures, sei es, Unternehmen bei der schrittweisen Einführung von Gehaltstransparenz zu unterstützen und gesündere Arbeitgebende-Arbeitnehmende-Beziehungen aufzubauen, die auf Vertrauen und Fairness basieren. Figures ist neben Deutschland in mehr als sechs europäischen Ländern vertreten und lässt sich nach eigenen Angaben in die meisten gängigen Personalinformationssysteme integrieren. <https://figures.hr>



Quelle: Figures

Transparente und faire Vergütung, zum Beispiel durch die Generierung von Gehaltsbändern auf Basis von Echtzeitmarktdaten – das ist das Ziel des HR-Tech-Startups Figures.

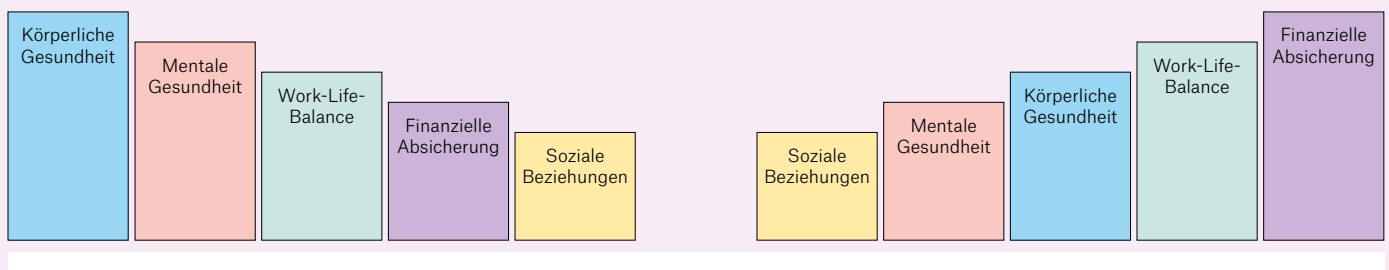


# 50.000

Unternehmen versprechen in rund 300.000 Stellenangeboten ein nicht genauer definiertes „übertarifliches“ beziehungsweise „überdurchschnittliches“ Gehalt.

Quelle: BAP Job-Navigator 06/2023: Benefits

## Prioritäten bei Zusatzleistungen



Unternehmenseite

Beschäftigtenseite

Quelle: Alight, Betriebliche Zusatzleistungen in einer sich verändernden Welt, 2023

# Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Annahita Esmailzadeh: *Von Quotenfrauen und alten weißen Männern*. Campus, 2023, 22,00 Euro.



## Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Wir müssen endlich damit aufhören, Männer einseitig als Profiteure und Täter und Frauen als Benachteiligte und Opfer zu sehen. Nur Hand in Hand und im differenzierten Dialog werden wir den Weg Richtung gelebter Gleichberechtigung erfolgreich beschreiten, strukturelle Herausforderungen aus dem Weg räumen und gläserne Decken aufbrechen. Miteinander, nicht gegeneinander.

## Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Vorurteilbehaftetes Handeln und Denken sowie mangelhafte gelebte Gleichberechtigung und Diversität in der Arbeitswelt setzen die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes aufs Spiel. Ich will darauf aufmerksam machen, dass wir uns Schubladendenken gesamtwirtschaftlich nicht mehr leisten können.

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

Zahlreiche hitzige Debatten und daraus resultierend auch ein reelles Umdenken und Handeln in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

## Worum geht es in Ihrem Buch?

Menschen werden im Arbeitsumfeld laufend in Schubladen gesteckt – mit häufig fatalen Folgen für ihre Karriere. Arbeitgeber verlieren im Gegenzug in Zeiten des Fachkräftemangels die Chance auf qualifizierte Talente.

## Wie lange haben Sie daran geschrieben?

Neun Monate neben dem Vollzeitjob – davon vier Wochen voller Fokus im Urlaub.

## Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Über Gorillas und Säbelzahn tiger

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

Es gibt derzeit kein Buch auf dem Markt, das die Thematik in dieser Breite im Kontext der Arbeitswelt beleuchtet.



ANNAHITA ESMAILZADEH ist Führungskraft bei Microsoft und verantwortete zuvor bei SAP als Head of Innovation den Innovationsbereich für das SAP Labs in München.



Kann Ökonomie freundlich sein? Wie kann sich Wirtschaft in Richtung eines humanistischen Unternehmertums transformieren? Diesen Fragen geht die Zukunftsforscherin Oona Horx Strathern in ihrem Buch nach und zeigt: Das Prinzip „Kindness“ kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Die Autorin zeigt aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt auf, um davon ausgehend die entscheidenden Faktoren einer neuen Strategie vorzustellen.

Oona Horx Strathern: *Kindness Economy*. Das neue Wirtschaftswunder. Gabal 2023; 34,90 Euro.



Das Buch betrachtet das zwischenmenschliche Interagieren als zentraler Treiber für die Funktionsfähigkeit von Unternehmen und entwirft das Modell eines idealtypischen Unternehmens, an dem Handlungsweisen für das eigene Unternehmen und die Praxis abgeleitet werden können. Dabei bezieht sich der Autor sowohl auf Niklas Luhmanns Überlegungen zur Systemtheorie als auch auf Überlegungen zur Complexity Leadership Theory und komplexen adaptiven Systemen.

Wilhelm Berning: *Soziologie der Unternehmung*. Schäffer-Poeschel 2023; 59,99 Euro

## Startup des Monats: Cvift

### Wer seid ihr und was macht ihr?

Cvift ist eine auf passive IT- und Tech-Talente spezialisierte Candidate Conversion Plattform. Passive Talente sind Personen, die nicht aktiv auf Jobsuche sind, aber für passende Angebote wechseln würden. Um herauszufinden, was „passend“ bedeutet, erfassen wir im Zuge der Registrierung ausgewählte Kriterien zu den Anforderungen einer Fachkraft, ihren Skills sowie ihrer Erwartungshaltung. Im Ergebnis erhalten wir einen detaillierten Kriterienkatalog, der zeigt, unter welchen Bedingungen diese einen Wechsel in Betracht zieht. Stimmen die Anforderungen der Fachkraft mit dem Angebot eines Unternehmens überein, kann es der Fachkraft eine Anfrage schicken. Diese entscheidet dann selbst, ob sie die Anfrage annimmt oder gegenüber dem Unternehmen anonym bleibt. So werden aus passiven Talenten aktive Bewerberinnen und Bewerber.

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

Der akute Fachkräftemangel liegt nicht darin begründet, dass es in Deutschland zu wenig Talente gibt. Die Talente sind da! Aber die meisten sind über die klassischen Kanäle nicht erreichbar. Lediglich neun Prozent der IT- und Tech-Talente sind aktiv auf Jobsuche. Unternehmen müssen

„Wir machen aus passiven IT- und Tech-Talenten aktive Bewerberinnen und Bewerber“, sagen Henry Schilbach (li.) und Knut Jentsch, die Gründer von Cvift.






immer mehr Zeit und Geld investieren, um diese wenigen (sichtbaren) Talente zu finden. Eine gezielte Ansprache der übrigen 91 Prozent des Kandidatenmarktes bedeutet nicht nur deutlich mehr Bewerbungen, sondern auch bessere, langfristig committete Mitarbeitende.

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

Unser Ziel ist es, Unternehmen Zugang zu diesem größeren und qualitativ besseren Kandidatenmarkt zu verschaffen: Sie erfahren von Beginn an, wer ernsthaft interessiert ist. Da die Anforderungen der Talente für das Unternehmen von Beginn an transparent auf dem Tisch liegen, können diese gezielt angesprochen und ohne langwierige Kennenlerngespräche auf ihre Eignung überprüft werden. Einstellungen sind mit der Lizenzgebühr abgedeckt.

## Wunschbikes für Ihr ganzes Team!

Mit **Lease a Bike** machen Sie Ihren Mitarbeiter\*innen das Angebot für ein Wunschfahrrad oder E-Bike mit bis zu 40% Kostenvorteil gegenüber einem Kauf. Zum Nulltarif und nahezu ohne Verwaltungsaufwand für Sie, dafür mit vielen Vorteilen für alle:

-  **Dienstradleasing** ist das Topargument beim Recruiting
-  **In nur 4 Schritten eingerichtet**, digital abgewickelt
-  **Gut für die Gesundheit** Ihrer Angestellten und für die Umwelt



lease  
a bike

Wir helfen gern bei allen Fragen:  
(+49) 04471 967-3333 | support@lease-a-bike.de  
[www.lease-a-bike.de](http://www.lease-a-bike.de)

Jetzt alle Vorteile  
entdecken, einfach  
und schnell erklärt:



# Was New Pay ist. Und was nicht.

Vor fünf Jahren startete die New-Pay-Bewegung. Ihre These: „New Work braucht New Pay.“ Darunter fallen nicht nur einzelne Gehaltsmodelle, sondern vor allem Vergütungsstrukturen und -prozesse. Aufklärung und ein Blick auf die Entwicklung eines häufig missverstandenen Begriffs.

Von Stefanie Hornung, Nadine Nobile und Sven Franke

● Wer den Begriff „New Pay“ googelt, stößt auf zahlreiche Beiträge mit unterschiedlichsten Definitionen. Einheitslohn, Wunschgehalt, Wahlmodelle oder transparente Gehälter – all das scheint irgendwie New Pay zu sein. Doch stimmt das? Was ist New Pay genau? Und wo kommt der Begriff eigentlich her?

2017 war New Work noch nicht im Mainstream angekommen. Die Vorreiter machten sich Gedanken darüber, wie mehr Augenhöhe am Arbeitsplatz möglich ist. Zu der Zeit kamen wir als Autorenteam zusammen. Wir beobachteten, dass einige Unternehmen ihre Arbeitsmethoden veränderten, aber ihre Vergütungssysteme beibehielten. Doch neue Formen der Zusammenarbeit, Nachhaltigkeit, Innovation – all das stößt doch an Grenzen, wenn die Vergütung nicht dazu passt, so unsere Annahme. Unsere Neugierde war geweckt, diesen Zusammenhang genauer zu erforschen. Zunächst

starteten wir eine Blogparade: #NewPay lautete der Hashtag. Den Begriff nahmen viele sofort ganz selbstverständlich auf – bei Konferenzen oder als Trend in Vergütungsstudien. Wir hatten verschiedene Unternehmen besucht, die andere Herangehensweisen an Vergütung wählten. Unsere Analysen förderten Muster und Prinzipien zu Tage, die all diese Organisationen in gewissen Ausprägungen berücksichtigten – in der Zusammenarbeit und in den Vergütungssystemen. Wir hielten sie als die „sieben Dimensionen von New Pay“ fest. Später leiteten wir daraus ab:

*„New Pay berücksichtigt die Prinzipien Fairness, Partizipation, Permanent Beta, Flexibilität, Selbstverantwortung, Wir-Denken und Transparenz.“*

Wir haben damit das Spielfeld von New Pay klar umrissen. Herauszufinden, wie sich diese Dimensionen im eigenen Un-



ternehmen am besten ausprägen, ist Teil des New-Pay-Prozesses. Dabei gilt es jedoch, einige zentrale Fehlannahmen zu vermeiden.

### Missverständnis 1: New Pay ist State-of-the-art

Einmal fragte uns ein Geschäftsführer nach Praxisbeispielen. Auch wenn er ein Modegeschäft betreue, wüsste er gerne, was man gerade so trägt. Dieser Wunsch ist nur zu verständlich. „If we can see it, we can be it“: Was man bei anderen beobachtet, kann man leichter selbst ausprobieren. Und von den Erfahrungen anderer kann man profitieren. Doch die Modenschau birgt die Gefahr, Modelle auszuwählen, die gar nicht passen, weil sie aus einem anderen Kontext kommen. Wenn Unternehmen etwa davon ausgehen, dass bei New Pay die Kollegen über ihr Gehalt sprechen und der Chef oder die Chefin nicht viel mehr verdienen dürften als alle anderen, ist das zwar nicht generell falsch. Doch es ist nur ein kleiner Ausschnitt. Schwieriger wird es, wenn Unternehmen glauben, New Pay sei State-of-the-art und bedeute, ihre Attraktivität als Arbeitgeber einfach durch ein paar neue Benefits zu steigern. Von wegen: Veränderung legt man sich nicht im Vorbeigehen in den Warenkorb – und wenn es ums Geld geht, schon zweimal nicht.

Der Ursprungsgedanke von New Pay ist ein anderer: Vergütung muss zur Kultur eines Unternehmens passen, um dessen Zukunftsfähigkeit zu fördern. Vergütungssysteme begriffen wir von Anfang an als Informationssysteme und Wegweiser, welches Verhalten in Organisationen gewünscht ist und welches nicht. Erst später fanden wir die Bestätigung bei den Ansätzen von Edgar Scheins Kulturebenen-Modell: Grundlegende Annahmen in Bezug auf die Vergütung zeigen sich in der Zielsetzung und Struktur der Gestaltung von Vergütungssystemen und letztlich auch in der gelebten Umsetzung, die Unternehmenskulturen formt. Denn das, was eine Organisation belohnt, wird zu dominantem Verhalten. Daraus folgte für uns:

*„New Pay verstärkt die Unternehmenskultur und liefert eine unternehmensspezifische Vergütungslösung, die das Zukunftsbild einer Organisation wirksam unterstützt.“*



STEFANIE HORNUNG, freie Journalistin und Founding Member des New Pay Collective, untersucht seit vielen Jahren, wie Unternehmen Vergütung fairer und wirksamer gestalten können.



NADINE NOBILE, Geschäftsführerin der CO:X GmbH und Founding Member des New Pay Collective, setzt sich als Organisationsbegleiterin für partizipative Arbeitswelten ein.



SVEN FRANKE, geschäftsführender Gesellschafter der CO:X GmbH und Founding Member des New Pay Collective, begleitet Organisationen bei der Gestaltung von Vergütungssystemen.

Doch wie wichtig ist die Unternehmenskultur tatsächlich für die Wirksamkeit von Vergütungssystemen? Schließlich gibt es auch andere Perspektiven, wie man Vergütung betrachten kann – etwa in Bezug auf Personalkosten, Arbeitgeberattraktivität oder den Cashflow. Häufig fragten uns Organisationen: Müssen wir erst New Work machen und dabei schon einen gewissen Reifegrad erlangen,

um mit New Pay zu starten? In einem Forschungsprojekt konnten wir zeigen: Durch gesellschaftliche Veränderungen und Wertewandel greift New Pay auch in klassisch leistungsorientierten und hierarchischen Organisationen. Die sieben Dimensionen von New Pay sind also eine Orientierungsmarke für Unternehmen – in welchem Maß, hängt von der Unternehmenskultur mit ihren Werten ab.

### Missverständnis 2: New Pay dreht sich nur um Vergütungsmodelle

Die Orientierung an Vorreiter-Unternehmen hat noch eine weitere Facette: Im Rampenlicht steht dabei nur das Vergütungsmodell. Es ist wichtig, welche Vergütungsbestandteile Unternehmen etablieren und nach welchen Kriterien sie dies tun. Doch immer wieder fällt uns auf, dass Beschäftigte teils richtig gut verdienen und trotzdem nicht zufrieden sind. Woran liegt das? Es kommt darauf an, was die Menschen im Unternehmen aus dem Vergütungssystem machen und wie sie es konkret leben. Deshalb betonen wir:

*„New Pay beleuchtet die Strukturen und Prozesse von Vergütung – und somit alle Unstimmigkeiten, die sich ergeben, wenn Menschen formelle und informelle Regeln ausführen.“*

Eine hohe gefühlte Gerechtigkeit wird nicht nur durch Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit geprägt, sondern vor allem durch das subjektive Erleben von Vergütung. Maßgeblich dafür sind die Haltungen der agierenden Personen, ihre Verhaltensweisen, die Beziehungsqualität zwischen den Akteuerinnen sowie die Ausgestaltung der Prozesse.

Viele Führungspersonen begegnen Mitarbeitenden in Gehaltsgesprächen in einer Abwehr- und Verteidigungshaltung. Denn sie gehen von nicht realisierbaren oder überzogenen Gehaltsforderungen aus, die sie abschmettern müssen. Mitarbeitende bewaffnen sich auf der anderen Seite mit Argumenten bis hin zur Androhung der Kündigung, um die eigene Forderung durchzuboxen, weil sie erwarten, dass ihre Gehaltswünsche abgelehnt werden.

Was in solchen Situationen hilft, ist, Verhaltensmuster offen anzusprechen,

Alternativen vorzuschlagen oder sogar gemeinsam zu entwickeln. Auch Rahmenbedingungen wie mögliche Gehaltsentwicklungen oder Verhandlungsspielräume, sofern vorhanden, sollten bekannt sein. Hintergründe sowie interne und externe Referenzwerte dienen der Einordnung der Gehälter und Gehaltsentwicklungen.

### Missverständnis 3: New Pay schafft Regeln ab

Regeln können zu Bürokratie und Schubladendenken führen. So liegen zum Beispiel Tarifverträgen oder Gehaltsbändern Kriterien zur Bewertung von Wertbeiträgen zugrunde. Es greifen Regeln, wie Mitarbeitende in ein daraus resultierendes Raster eingruppiert werden. Inzwischen erfährt die Arbeitswelt jedoch eine beispiellose Individualisierung. Da ist die Frage berechtigt: Wie können derart regelhafte Instrumente noch zeitgemäß sein? Gerade in der New-Work-Szene lehnen viele Unternehmen deshalb Regeln und vordefinierte Prozesse ab.

Auch New Pay hebt mit der Dimension Selbstverantwortung die Bedeutung von individueller Entscheidungsmacht hervor: Je komplexer und dynamischer das Geschäftsumfeld, desto bedeutsamer ist es, dass Beschäftigte selbstverantwortlich agieren und ihre Kompetenz zur

Eigenverantwortung weiterentwickeln. Doch wer glaubt, dafür brauche es keine Regeln, wälzt die Verantwortung ab: Auf einzelne Personen, die schwere Entscheidungen treffen sollen, ohne dafür Orientierungsmarken zu haben. Das kann Unsicherheit, Schattenhierarchien und Missverständnisse befördern. Selbstorganisation ohne Regeln führt häufig zu einer Vielzahl impliziter Regeln. Das heißt, kein System ist auch keine Lösung. Deshalb ist wichtig:

*„In New-Pay-Projekten zur (Weiter-)Entwicklung des Vergütungssystems und seiner Prozesse setzen Entscheider:innen einen Aktionsrahmen.“*

Außerdem steht in der Dimension Selbstverantwortung nicht vorrangig eine individuelle oder isolierte Verantwortung für sich selbst im Fokus. Jedes Teammitglied trägt Mitverantwortung für die gemeinsame Wertschöpfung und gelingende Zusammenarbeit. Selbst wenn die Beiträge sehr unterschiedlich aussehen: Selbstverantwortliches Handeln bedeutet, sich der Auswirkungen auf alle Beteiligten bewusst zu sein.

Nicht immer sind alle Beschäftigten für diese Form der Verantwortung bereit. Das erlebte der Corporate Finance Dienstleister Granttree. Noch 2021 war

CEO Nicky Johnson fest überzeugt, dass ein Wunschgehalt, bei dem die Mitarbeitenden ihr Gehalt selbst festlegen, die beste Vergütungslösung darstellt. Doch nur wenige Mitarbeitende nutzten die Möglichkeiten für Gehaltsanpassungen – obwohl Granttree ein detailreiches Self-Assessment bereitstellte, wie man selbst einen Benchmark durchführen und sich gehaltsmäßig verorten kann. So hat das Unternehmen für den größten Teil der Mitarbeitenden das Wunschgehalt wieder gekippt. Nur sehr erfahrene Personen mit einem hohen Grad an finanziellem Verständnis der Unternehmenszahlen nutzen es noch. Es gilt also auch, das richtige Maß an Freiheit und Selbstverantwortung für die eigene Kultur zu finden.

### Missverständnis 4: Transparenz ist immer gut

Wer das Wort Transparenz im Zusammenhang mit Vergütung hört, denkt häufig zuerst daran, dass alle Beschäftigten das Gehalt der Kollegen kennen oder Gehälter sogar übers Unternehmen hinaus öffentlich sind. Mittlerweile leben einige Firmen Gehaltstransparenz auf diese Art und Weise. Der Weg dorthin ist allerdings nicht immer einfach und manchmal auch nicht sinnvoll. Für transparente Gehälter braucht es immer ein Wofür. Das heißt:

# BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

„New Pay setzt auf Transparenz, wenn sie einen Zweck erfüllt: nämlich, das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit von Vergütungssystemen zu befördern.“

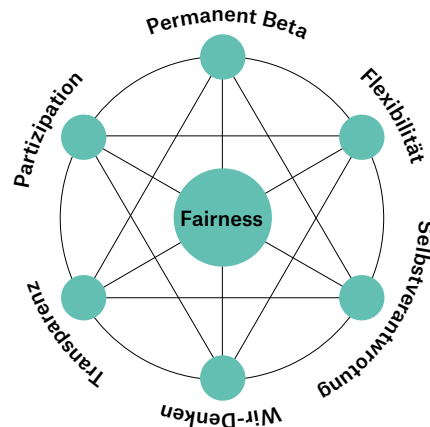
Nackte Zahlen bringen nichts, wenn Mitarbeitende sie nicht verstehen, nachvollziehen und einordnen können. Das gilt für die Veröffentlichung von Gehältern auf Plattformen genauso wie bei internen Gehaltslisten. Ein Grund für interne Transparenz besteht beispielsweise, wenn Teams die Verantwortung fürs Recruiting übernehmen und Gehaltsinformationen bei der Einstellungsentscheidung benötigen. Anderen Organisationen ist die Nachvollziehbarkeit der Gehaltsspanne vom niedrigsten zum höchsten Gehalt so wichtig, dass sie diese im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen.

Damit hat sich die Dimension Transparenz allerdings noch nicht erschöpft. Wichtiger ist es zunächst, dass Unternehmen erklären, nach welchen Regeln das Vergütungssystem funktioniert und wie bestimmte Entscheidungen getroffen wurden. Die Geschäftsführung der Familie Wiesner Gastronomie kommuniziert beispielsweise öffentlich ihr eigenes Gehalt und die Gewinnverteilung des Unternehmens. Außerdem lädt sie jedes Halbjahr alle Mitarbeitenden zu einem virtuellen Meeting ein, bei dem sie die aktuellen Geschäftszahlen vorstellt und einordnet.

## Missverständnis 5: Fairness ist eine objektive Messgröße

Beschäftigte haben wie alle Menschen ein ausgeprägtes Gefühl für Gerechtigkeit und vor allem für Ungerechtigkeit. Sie neigen zudem dazu, ihr Gerechtigkeitsempfinden für objektiv zu halten. Das betrifft auch Führungskräfte und Personen, die über Gehälter entscheiden – ganz nach dem Motto „Wir wissen schon, was gut für euch ist“. Eine Studie der amerikanischen Politikwissenschaftlerin Kris-Stella Trump zeigt allerdings: Wahrnehmung und Wirklichkeit von Ungleichheiten sind nur lose gekoppelt. Dies führt laut der Studie dazu, dass tatsächliche Einkommensungleichheiten praktisch keinen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden haben – einen Zusammenhang gebe es nur mit der wahrgenommenen Ungleichheit. Fairness liegt also im Auge der Betrachtenden.

## Sieben Dimensionen von New Pay



Doch wie kommt man dann zu einem fairen System, das möglichst viele Organisationsmitglieder als solches betrachtet? Dies gelingt nur als gemeinsames Projekt. In der Praxis hat sich deshalb Partizipation als zentrales Prinzip erwiesen. Wir machen gute Erfahrungen mit Freiwilligenprojekten und divers zusammengesetzten Projektgruppen für New Pay. Partizipation beim Designen von Vergütungssystemen kann auch heißen, dass sich Projektverantwortliche bei den Betroffenen laufend informieren, ihre Meinungen in persönlichen Gesprächen einholen und deren Resonanz in die Aushandlungsrunden einbringen. Entscheidend ist, dass bei der Neugestaltung von Vergütung die Bedarfe der Organisation und der Mitarbeitenden gleichermaßen einfließen und diese in wertschätzende Gehalts- und Entwicklungsprozesse münden. Denn das beste Vergütungsmodell bringt nichts, wenn Mitarbeitende es nicht annehmen. Unser Learning dabei:

„New Pay ist partizipativ. Denn Systeme, Regeln und Prozesse sind nicht neutral. Es kommt darauf an, wer sie macht, wie Menschen sie verstehen und leben.“

Wer ein System mitentwickelt, hat ein anderes Verhältnis dazu, fühlt sich dafür verantwortlich, kann es verändern und das Wissen darüber leichter an andere

weitergeben. So setzte etwa der Dienstverleiher Jobrad aus Freiburg auf ein Freiwilligenteam, das ein Gehaltssystem für die Gesamtorganisation entwerfen sollte. Den Aktionsrahmen für das Projekt entwickelten wir in einem Scoping-Workshop mit Personen aus der Geschäfts- und Bereichsleitungsrunde. Diese formulierten den Projektauftrag, definierten den Umfang und stellten Leitplanken für die Besetzung des Freiwilligenteams auf. Das Team sollte sich möglichst divers zusammensetzen – also alle Unternehmensbereiche, Mitarbeitenden- und Führungsebenen abbilden. Weitere Diversitätskriterien waren Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit.

## Fazit der Dimensionslogik: You'll never walk alone

Arbeit in diversen Projektteams, partizipative Vergütungsprozesse oder mehr Nachvollziehbarkeit – was haben wir bisher mit New Pay bewirkt? Immer mehr Unternehmen machen sich auf den Weg – begleitet von uns, mithilfe unseres ersten Buchs oder auf eigene Faust. Vor allem im Mittelstand wächst die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Aber es liegt trotzdem noch ein Stück Wegstrecke vor uns. Viele, vor allem große Unternehmen verändern ihre Vergütungsansätze und -prozesse nur minimal. Das betrifft nicht nur die Arbeitgeberseite, sondern auch die Gewerkschaften und Betriebsräte. Da wäre mehr drin. Denn ein Tarifvertrag oder ein paar Wahlmöglichkeiten allein machen noch kein New Pay. Es kommt auf alle sieben Dimensionen, die Wechselwirkungen und die darin liegenden Spielräume an. Unternehmen, die nicht wissen, wo sie eine solche Veränderung starten sollen, sei gesagt: Viel wichtiger als der Startpunkt ist der Entschluss, etwas verändern zu wollen. ■

Konkrete Handlungshilfen, um Vergütung innovativ zu gestalten, finden Sie auch in der Neuerscheinung des Autorenteam.



Stefanie Hornung, Nadine Nobile, Sven Franke  
„New Pay Journey. Ein Leitfaden, um Vergütung neu zu denken.“  
Haufe 2023, 39,99 Euro

# Die Talente von morgen findet man nur mit einer HR-Lösung, die ihrer Zeit voraus ist.



Der beste Ort, um zukünftige Talente zu finden, ist meist das eigene Unternehmen. Deshalb sucht Workday genau dort und hilft Ihnen dabei, interne Potentiale zu erkennen und offene Stellen schneller und effizienter zu besetzen, als je zuvor.

**Workday. The finance and HR system for a changing world.**

# Halbe Arbeit – ganzheitliche Strategie

Von Florian Frank und Madeleine Heinemann

Alternative Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit können die Talentlücke schließen. Doch wer Teilzeitkräfte langfristig binden möchte, muss diese in die Gesamtvergütungsstrategie des Unternehmens mit einbeziehen. Ein Einblick in den Status quo, Strategien und Handlungsoptionen für Arbeitgeber.

● Die Erwerbstätigenquote in Deutschland ist in den vergangenen Jahren insbesondere bei Frauen und älteren Menschen signifikant angestiegen. Doch das wird der demografische Wandel verändern: Laut der allgemeinen Prognose wird sich die Altersverteilung in der Bundesrepublik bis zum Jahr 2035 stark nach rechts verschieben, dementsprechend wird sich der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung erheblich verringern. Die Folge: Ein erwarteter Arbeitskräftemangel, der sich laut einer Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts Prognos im Jahr 2025 auf rund 2,9 Millionen Fachkräfte belaufen wird. Angesichts dieses Fachkräftemangels werden Teilzeitkräfte wichtiger denn je.

Viele Arbeitgeber haben bereits erkannt, dass sie die Talentlücke mit einer ganzheitlicheren Vergütungsstrategie angehen müssen. Eine Analyse der Bertelsmann-Stiftung zur Unter- beziehungsweise Überbeschäftigung in Deutschland zeigt, welche Zielgruppe besonders angesprochen werden muss: 17 Prozent der weiblichen Arbeitnehmerinnen würden ihre Arbeitszeit gerne ausweiten und gelten somit als unterbeschäftigt. Die Ursache für diese Unterbeschäftigung liegt oft in der Menge an unbezahlter Care-Arbeit, die hauptsächlich von Frauen geleistet wird. Schwierigkeiten bei der Kinderbetreuung verschärfen die Situation insbesondere für Frauen zusätzlich.

Schlüssel könnte hier eine bewusster Gestaltung und Erweiterung von Teilzeitarbeit sein: Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es den Arbeitnehmenden, das Arbeitspensum in Einklang mit anderen Verpflichtungen zu bringen. Durch die Arbeit im Homeoffice entfällt die zusätzliche Pendelzeit. Benefits im Bereich der Kinderbetreuung können insbesondere Alleinerziehende an Unternehmen binden.

Eine arbeitnehmerzentrierte Teilzeitstrategie kann aber auch dabei helfen, diejenigen zu halten, die andernfalls den Arbeitsmarkt verlassen würden: Mit der Altersteilzeit können Mitarbeitende ihr Arbeitspensum im höheren Alter reduzieren und somit ein aktiver Teil des Arbeitsmarktes bleiben. Eine Option für die Umsetzung in der Praxis ist die Kombination mit einem Modell für Arbeitsuchende, beispielsweise in Form von Job Sharing.

Mit diesem Ansatz werden zuvor Arbeitsuchende durch einen Einstieg in Teilzeit in den Arbeitsmarkt zurückgeführt. Parallel geben die Mitarbeitenden in Altersteilzeit ihr Wissen an neue Kollegen weiter.

## Auswirkungen auf die Gesamtvergütung

Werden alternative Arbeitsregelungen eingeführt, müssen auch die erheblichen Auswirkungen auf die Gesamtvergütung berücksichtigt werden. Dazu gehört unter anderem Folgendes:

- Die Gesamtarbeitskosten steigen durch die Übernahme von Kranken- und Rentenversicherungsleistungen für Teilzeitbeschäftigte
- Der Anstieg von Teilzeitbeschäftigten erhöht den Headcount und somit auch die personalgebundenen Kosten
- Gehaltsstrukturen müssen an individualisierte Arbeitsausgestaltungen angepasst werden. So sollte beispielsweise überlegt werden, ob eine einfache Skalierung von Performance-Zielen dem Arbeitsalltag Teilzeitbeschäftigter gerecht wird.

Trotz dieser Investitionen kann ein optimiertes Mitarbeiterprofil die Arbeitskosten insgesamt senken. Insbesondere eine geringere Fluktuation, niedrigere Rekrutierungskosten, weniger Arbeitszeitverlust und engagiertere Mitarbeitende sind hierbei zentrale Treiber. Vor der Umsetzung weiterführender Maßnahmen sollte jedoch geklärt werden, wie sich alternative Arbeitsformen in die Unternehmensstrategie einbinden lassen.

Die Entwicklung einer langfristigen Strategie für Teilzeitbeschäftigte wird sich auch auf andere Bereiche eines Unternehmens auswirken und muss daher global betrachtet werden. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: Eine Teilzeitschicht, die sich an den Schulzeiten orientiert, kann für Alleinerziehende attraktiv sein, könnte jedoch eine Umstellung des Produktionsprozesses erfordern. Parallel könnte mit der Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells (wie etwa Gleitzeit) eine Anpassung der Kommunikations- und Kollaborationsstrategie notwendig sein.

Diverse Faktoren beeinflussen, inwieweit ein Unternehmen

von Teilzeitkräften profitiert. Bei Arbeitnehmern, die ihre Arbeit vor Ort erledigen müssen, hängt es beispielsweise vom standort-spezifischen Fachkräfteangebot ab. An Standorten, an denen ein Mangel an Fachkräften mit bestimmten Qualifikationen herrscht, kann eine stärkere Investition in Teilzeitkräfte dabei helfen, die Talent Gap effektiver zu schließen als bei Wettbewerbern.

Um Wettbewerbsvorteile zu realisieren und zu halten, müssen Unternehmen ihre Arbeitsstrategien an die sich ändernden Marktbedingungen anpassen. Die WTW Benefits Trends Studie zeigt, dass sowohl 2021 als auch 2023 das flexible Arbeiten ein Haupttreiber bei der Ausgestaltung von Benefits ist, sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Arbeitnehmersicht. Sieben Prozent der Unternehmen arbeiten aktiv daran, sich in den nächsten zwei Jahren als Marktführer in diesem Benefit zu positionieren. Dabei müssen sie auch gewisse Hürden überwinden, die sich ihnen bei der Umsetzung des flexiblen Arbeitens in den Weg stellen. Bei der hybriden, beziehungsweise flexiblen Arbeit gehören dazu insbesondere das Managen von Teams, der Aufbau und die Pflege der persönlichen Kontakte innerhalb des Teams und die Wahrnehmung von Karrierechancen. Diese Schwierigkeiten betreffen häufig auch Teilzeitbeschäftigte, wodurch bei ihnen eine Doppelbelastung entstehen kann. Um sich in diesem Benefit gut zu positionieren, sollten Unternehmen also insbesondere auf diese Punkte achten. So haben Arbeitgeber die besten Chancen, mit flexiblen Arbeitsmodellen einen Benefit zu schaffen, der für alle Arbeitnehmenden attraktiv ist.

## Die Prioritäten unterscheiden sich

Die WTW Global Benefits Trends Survey 2022 verdeutlicht auch, dass die Flexibilität für Teilzeitbeschäftigte im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten einen hohen Stellenwert hat. Auch bei der Aufteilung von monetären Benefits zwischen den Bereichen Mobilität und Gesundheit unterscheiden sich ihre Präferenzen zwischen



FLORIAN FRANK ist Leiter Work & Rewards bei WTW Deutschland und Österreich und berät Unternehmen der Neugestaltung oder Optimierung ihrer Gesamtvergütung.



MADELEINE HEINEMANN ist Senior Consultant Work & Rewards bei WTW und unterstützt Unternehmen bei der Neugestaltung oder Optimierung ihrer Gesamtvergütung.

den Arbeitsmodellen – aber auch zwischen den unterschiedlichen Generationen. Insbesondere die sogenannte Gen Z, die nun nach und nach in den Arbeitsmarkt eintritt, schätzt, so eine Studie der Online-Plattform Zenjob, die Möglichkeit der selbstständigen Zeiteinteilung. Die Möglichkeit zur individuellen Ausgestaltung der Rahmenbedingungen ist daher sowohl zur Bindung der jüngeren als auch der älteren Mitarbeitenden ein wichtiges Instrument.

Optimierte Gesamtvergütungsinvestitionen können sich zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten erheblich unterscheiden. So muss unter anderem geklärt werden, inwiefern Erhalt und Ausmaß von Benefits an das Arbeitszeitausmaß geknüpft sind. Beispielsweise können der Beitrag zur betrieblichen Altersversorgung oder Benefits im Bereich Mobilität (wie etwa das Jobticket) nach Arbeitszeitausmaß gestaffelt werden. Neben Kostenüberlegungen spielt hierbei auch das Thema Equal Pay eine größere Rolle – insbesondere dann, wenn sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitmitarbeitenden ein mobilitätsgebundener Benefit in gleicher Höhe angeboten wird, beispielsweise ein Dienstfahrzeug. Solche Überlegungen sollten im Rahmen der Vergütungsphilosophie einbezogen werden, wobei die Abwägung zwischen individueller und Gruppengerechtigkeit mit Fingerspitzengefühl erfolgen muss.

Soll das flexible Arbeiten mit der Benefitstrategie verknüpft werden, können Arbeitgeber auch standortbezogene Benefits in ihre Überlegungen einbeziehen. Dazu gehört auch die Ausweitung der Benefits im Bereich Gesundheitsversorgung an Standorten, an denen diese schwer zugänglich oder kostenintensiv ist.

## Die Talent Gap schließen und ein nachhaltiges Unternehmen aufbauen

Eine ganzheitlichere Arbeitsstrategie ist mittlerweile nicht mehr nur ein Wettbewerbsvorteil, sondern eine Notwendigkeit. In Zeiten des Fachkräftemangels sind Teilzeitkräfte zu einem elementaren Part des Arbeitsmarktes geworden. Personalverantwortliche müssen daher darüber nachdenken, wie diese noch strategischer in die Belegschaft integriert werden können. Eine gerechte Gesamtvergütung kann diese modernisierte Arbeitsstrategie erheblich verbessern – insbesondere, wenn dabei das körperliche, geistige, soziale und finanzielle Wohlergehen der Arbeitnehmenden im Vordergrund steht und deren individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden. ■

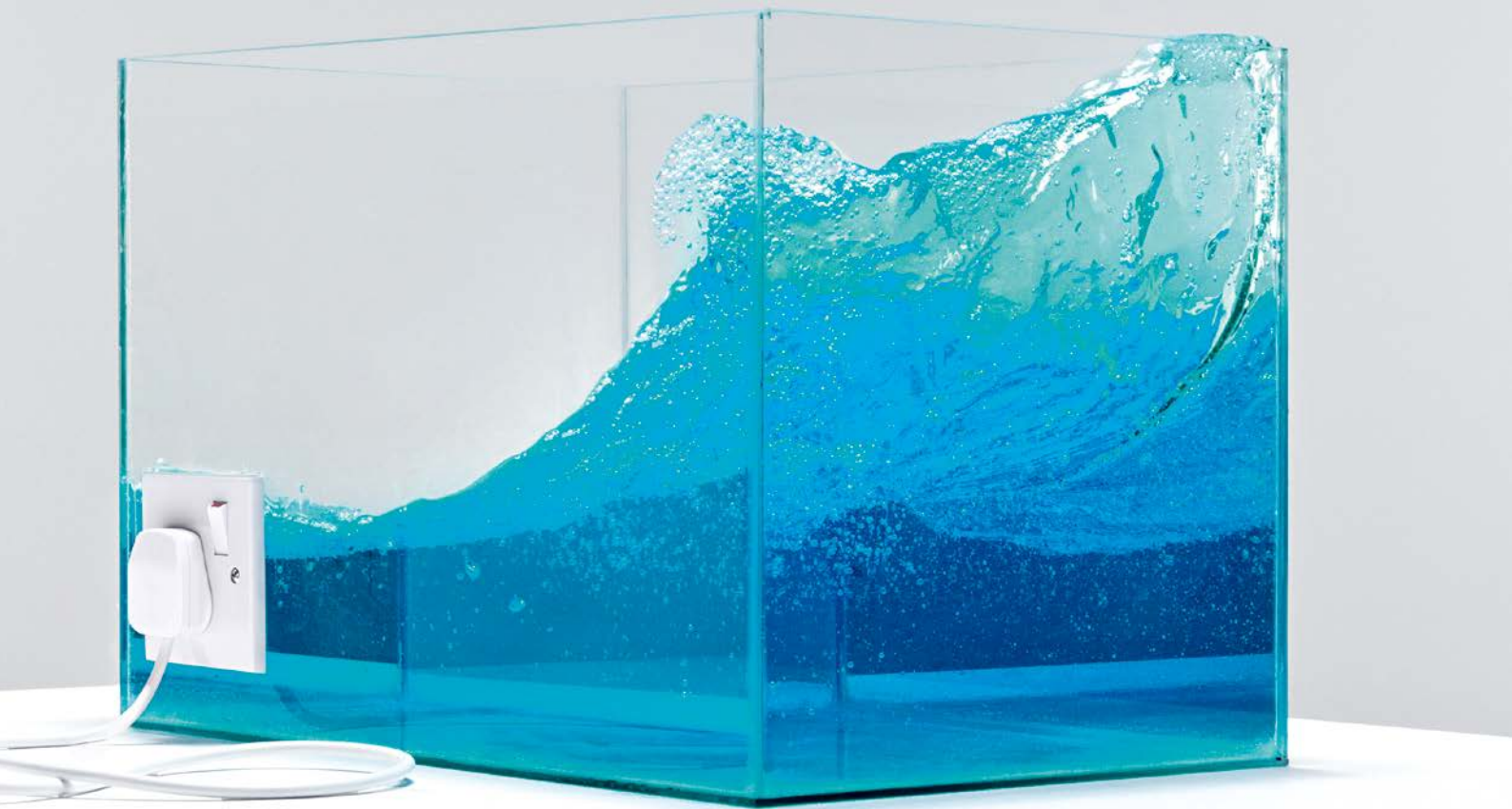
17 Prozent der weiblichen Beschäftigten würden ihre Arbeitszeit gerne ausweiten.

# Kompetent in die Zukunft

*Ohne qualifizierte Fachkräfte  
keine Energiewende.*

*Doch welche Jobprofile  
braucht es dafür? Und was  
müssen die Beschäftigten  
können? Das Mannheimer  
Energieunternehmen MVV  
setzt auf strategisches  
Skill Management, um  
Mitarbeitende für künftige  
Herausforderungen zu finden  
und zu qualifizieren.*





● Das Thema Klimaschutz ist aktueller denn je. Die Erderwärmung soll gemäß des Pariser Klimaabkommens auf 1,5 °C begrenzt werden. Deutschland hat sich als eines der Unterzeichnerländer vorgenommen, bis zum Jahr 2045 klimaneutral zu werden. Bei MVV wollen wir dieses Ziel sogar früher erreichen: Bis spätestens 2040 werden wir klimaneutral sein. Wir gehen aber noch einen Schritt weiter: Als eines der ersten Energieunternehmen in Deutschland wollen wir „klimapositiv“ werden, also der Atmosphäre mehr schädliche Treibhausgase entziehen, als wir ausstoßen. MVV ist das erste deutsche und eines von wenigen Energieunternehmen weltweit, dessen Ziele von der Science Based Targets Initiative (SBTi) als Net-Zero-kompatibel verifiziert wurden. Damit gehören wir zur Weltspitze in Sachen Klimaschutz.

## Fachkräfte für die Energiewende

Mit unserem sogenannten „Mannheimer Modell“ setzen wir konsequent auf die Wärmewende, die Stromwende und auf den damit verbundenen Ausbau erneuerbarer Energien sowie auf grüne Produkte und Lösungen für unsere Kunden. Für die Umsetzung der Energiewende benötigen wir hochqualifizierte Fachkräfte.

Insbesondere die dezentrale Strom- und Wärmeerzeugung durch erneuerbare Energien, der Ausbau von Solar- und Windkraft, neue Speichermöglichkeiten, E-Mobilität und die langfristige Versorgungssicherheit erfordern in der Energiebranche den Einsatz innovativer Technologien, neuer Arbeitsweisen, und auf der Mitarbeiterseite andere, teils neue Kompetenzen und Skills. Bestehende Berufsbilder verändern sich, neue Berufsbilder entstehen, Schlüsselqualifikationen rücken stark in den Vordergrund bei der Bewältigung der Veränderungen und Anforderungen.

Stellenprofile, die lange Zeit stabil und mit wenig Veränderung verbunden waren, bedürfen nun zusätzlicher Qualifikationen, um den neuen und komplexeren Aufgabenfeldern, beispielsweise im Hinblick auf Informationstechnologien, gerecht zu werden. Zusätzlich braucht es auch eine größere Veränderungsbereitschaft und Flexibilität innerhalb der bestehenden Funktionen. Darüber hinaus entstehen andere, neue Rollen, die aktuell noch gar nicht vorhanden sind. Und zusätzlich zu diesen Veränderungen gesellen sich weitere Herausforderungen dazu: Fachkräftemangel, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Hier braucht es Antworten und Lösungen seitens der Unternehmen.

Gut, wer hier auf ein starkes People Management setzt. Gut, wer ein HR-Management hat, das die Herausforderung annimmt und in passgenaue Lösungen übersetzt. Wir bei MVV richten unsere HR-Strategie konsequent an unseren Unternehmenszielen aus und übersetzen es in Meilensteinpläne.

## Strategische Kompetenzplanung

Eine der Antworten, die wir geben, ist die strategische Kompetenzplanung, die unser Personalbereich gemeinsam mit den Unternehmensteilen, die hier als Beispiel beschrieben für die Themenfelder Wärme- und Stromwende eine entscheidende Rolle spielen, herausgearbeitet hat. Die strategische Kompetenzplanung stellt die Frage in den Vordergrund, welche Fertigkeiten



Mit ihren Klimaschutzzielen richtet sich MVV am 1,5-Grad-Kurs des Pariser Klimaschutzabkommens aus.

und Fähigkeiten in der Zukunft benötigt werden und in welchem Ausmaß sie zur Verfügung stehen müssen. Ihr Ergebnis ist keine Mengenplanung, sondern ein komplexer, mehrjähriger Prozess mit sehr klassischen Antworten wie Personalentwicklung, Recruiting und Nachwuchsplanung. Sie wird aber ergänzt um eine bereichsspezifische Vielfaltsstrategie, Zusammenarbeitsmodelle, Kulturmaßnahmen und Digitalisierungspläne.

Im Rahmen von Workshops haben wir mit der Führungsebene der betroffenen Fachbereiche unter anderem folgende Fragestellungen behandelt:

- Welche Inhalte/Themen werden, basierend auf der Unternehmensstrategie, auf uns zukommen?
- Welche neuen Kompetenzen müssen abgeleitet und aus den strategischen Zielen entwickelt werden?
- Reichen die bestehenden Qualifikationen aus, um die strategischen Ziele zu erreichen?
- Können die Kompetenzen mit dem bestehenden Personal abgebildet werden oder müssen sie extern gesucht werden?
- Wo ändern sich gegebenenfalls Funktionen und Fertigkeiten/Fähigkeiten?
- Wie müssen Organisationsstrukturen (auch bereichsübergreifend) aussehen, um die Ziele zu erreichen?
- Wie und an welcher Stelle nimmt KI und Digitalisierung massiven Einfluss auf die Organisation oder einzelne Funktionen?
- Gibt es übergreifende Schlüsselkompetenzen, die wir aufgrund der strategischen Ziele ausbauen müssen?

## Wichtige Stellhebel im Skillmanagement

Die wesentlichen Ergebnisse aus den Workshops waren, dass die erarbeiteten Schlüsselkompetenzen gestärkt werden müssen, insbesondere die Digitalisierungskompetenz.

Auch das Thema Kundenorientierung steht bei uns im Fokus. Kunden wollen und müssen in Analogie zu anderen Branchen mit zunehmendem Wettbewerb bei verhältnismäßig vergleichbarer Leistung individueller beraten und betreut werden. Durch die Entwicklung von MVV hin zu einem „Lösungsanbieter“

hat die Vielfalt der Produkte und Kundenlösungen stark zugenommen. Die heute notwendige Beratung erfordert nicht nur Wissen, sondern auch einen anderen Blick auf den Kunden.

Um die geeigneten Fachkräfte zu bekommen, bedarf es neuer Recruiting-Strategien und einer umsetzungsstarken Recruiting-Abteilung. Diese muss nah an den Fachbereichen sein, um die Anforderungen und das Umfeld, in dem sich die Kandidaten von morgen bewegen, zu verstehen und nach außen hin darstellen zu können. Auch hier muss strategisch geplant werden, Kampagnen müssen inhaltlich und zeitlich abgestimmt werden. Dazu muss bekannt sein, welche Qualifikation wann benötigt wird und mit welcher Vorlaufzeit.

Das Thema Führungskompetenz rückt im Rahmen von Veränderungen stärker in den Vordergrund. Waren bislang Eigenschaften gefragt, die auch einen großen Anteil an fachlicher Expertise hatten, sind bei der Strategieumsetzung zunehmend Führungseigenschaften gefragt, bei denen Change Management eine große Rolle spielt.

All diese Erkenntnisse fließen in Maßnahmen, die längstens drei Jahre Laufzeit haben. Sie werden fortlaufend gemessen und, wo nötig, nachjustiert. Natürlich sind die Auswirkungen langfristig, aber in einem dynamischen Umfeld mit einem volatilen, kompetitiven Arbeitnehmermarkt wirken länger laufende Maßnahmen allenfalls aus der Zeit gefallen. HR muss inhalieren und umsetzen, was im Fachbereich und Unternehmen längst angekommen ist: Agilität, Holokratie und Umgang mit Unsicherheit. Wir müssen uns schließlich daran messen lassen, was dabei herauskommt.

## Standortanalyse: Fragen über Fragen

In der operativen Umsetzung muss jede Funktion, die neu besetzt wird, überprüft und vorab beleuchtet werden: Welche Skills werden aktuell noch und in der Zukunft benötigt? Wird

es diese Funktion in der inhaltlichen Ausgestaltung zukünftig noch geben? Wie wird sich die Funktion in der Zukunft voraussichtlich entwickeln? Welche Skills, die heute benötigt werden, werden auch in drei bis fünf Jahren noch benötigt? Sind diese Skills über Weiterbildungen oder Fortbildungen zu erlangen? Und auch das Thema lokaler oder regionaler Dienstleistungen bis hin zu überregionalen Angeboten spielt eine Rolle.

All diese Themenfelder bringen Unsicherheiten mit. Es müssen Prognosen und Annahmen getroffen werden, wie sich der Markt, die Technologien und das Umfeld entwickeln. Auch politische Rahmenbedingungen sind dabei von großer Bedeutung – und zwar sowohl auf bundespolitischer als auch auf lokaler Ebene.

Welche Kenntnisse und Fertigkeiten zukünftig erforderlich sind, ist in einem volatilen Markt nicht eindeutig zu beantworten. Das erschwert unsere Planung zusätzlich. Es muss heute eine Entscheidung getroffen werden, welche Berufsbilder ausgebildet werden, in welche Richtung die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen qualifiziert und geschult werden sollen. Gerade beim Thema Ausbildung wirkt sich diese Entscheidung in der Energiewirtschaft erst in vier bis sechs Jahren aus, aufgrund von erforderlichen Zusatzqualifikationen, die sich an eine Ausbildung noch anschließen müssen.

Auch die benötigte Anzahl der Fachkräfte schwankt: Wie stark wird sich der Energiesektor in Bezug auf Wärmepumpeneinbau und Fotovoltaikanlagen in den kommenden Jahren weiterentwickeln? Welche Entscheidungen stehen bezüglich der Verfügbarkeit von Gas an?

Hinzu kommt die Altersstruktur der Belegschaft. Die Generation der Babyboomer wird in den nächsten Jahren das Unternehmen verlassen: Wie viel Prozent der Mitarbeitenden, und damit auch deren Know-how, wird in den kommenden Jahren das Unternehmen verlassen? Wie können wir es schaffen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange

# Zeiterfassung. Endlich einfach.



einsatzfähig und motiviert sind? Gibt es Möglichkeiten, Mitarbeitende auch über den Renteneintritt zu beschäftigen? Wie wird der Wissenstransfer organisiert?

## Blick in die Praxis: Vorgehen

Im Zentrum der Umsetzung der strategischen Kompetenzplanung steht vor allem der direkte persönliche Austausch zwischen dem HR-Bereich (in der Funktion des HR-Businesspartners) und den jeweiligen Führungsverantwortlichen in den Unternehmensteilen.

Gemeinsam mit den Fachverantwortlichen wird erörtert, wie sich die Themengebiete weiterentwickeln und welche Skills zukünftig relevant werden, um erfolgreich die strategischen und inhaltlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Der HR-Bereich versteht sich hier vor allem in der Rolle des Sparringspartners, der kritisch hinterfragt, eigene Ideen einbringt, seine Lösungskompetenz und Fach-Know-how in Lösungen übersetzt und möglichst realistische Einschätzungen zur Umsetzung und Verfügbarkeit macht. Der Fachbereich braucht einen klaren Blick auf die Geschäftsziele, Mut einen Bedarf zu formulieren, auch hier Abschätzungen zu Know-how und Digitalisierungstrends unter Unsicherheit zu treffen und daraus einen gemeinsamen Plan zu machen, der auch gemeinsam umgesetzt wird – in gemeinsamer Verantwortung.

Sämtliche Themen, die in dem Zusammenhang erörtert werden, werden danach innerhalb des HR-Bereichs in die einzelnen Center of Expertise gegeben, damit sie dort konzeptionell ausgearbeitet werden können und um den Rollout vorzubereiten und gegebenenfalls zu begleiten.

Bezogen auf die Energiewende stellt sich beispielsweise bei einem Elektroniker oder einer Elektronikerin für Betriebstechnik die Frage, inwieweit sie oder er zukünftig eine Vertiefung oder Zusatzqualifikation der IT-Kenntnisse oder als Fachinformatiker benötigt, um die Digitalisierungsthemen in der Netzinfrastruktur bewerkstelligen zu können. Ein anderes Beispiel betrifft das Ausbildungsbild des Anlagenmechanikers für Rohr- und Systemtechnik. Dort nimmt der Ausbildungsanteil rund um den Themenkomplex Fernwärme noch einen relativen kleinen Teil ein. Da es allerdings bisher keinen anerkannten Ausbildungsberuf mit einer Spezialisierung im Bereich Fernwärme gibt, vermittelt MVV die speziell benötigten Kenntnisse im Betrieb selbst.

Gemeinsam mit den Fachbereichen wird ein Blick auf die kommenden Jahre geworfen. Die nächsten drei Jahre werden konkreter betrachtet, je weiter in die Zukunft geschaut wird, desto unkonkreter wird es. Dabei spielt auch das informelle



VERENA AMANN ist Personalvorständin beim mittelständischen Energieversorger MVV Energie in Mannheim. Ihre Schwerpunkte liegen auf den Themen HR-Business-Partnering, Digitalisierung und Fachkräftesicherung.

Wissen eine große Rolle. Abseits von harten Fakten, wie Kenntnis über Renteneintrittsalter, ist entscheidend zu schauen, welche individuellen Pläne die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben: Hat sich jemand bereits geäußert, schon früher in die Rente zu gehen oder das Lebensarbeitszeitkonto zu nutzen? Wird eine Funktion bereits früher frei und droht damit spezielles Fachwissen abhandenzukommen?

In der Konsequenz ergeben sich in der budgetären Personalplanung entsprechende Parallelläufe, das heißt, die Stelle wird rechtzeitig, bevor der aktuelle Stelleninhaber das Unternehmen verlässt, nachbesetzt und es wird ein Plan aufgesetzt, wie das Wissen im Unternehmen gehalten werden kann, sei es durch Dokumentation oder durch Einarbeitung und Übergabe von Themen.

Die Ausbildung wird einmal jährlich daraufhin geprüft, ob die angebotenen Ausbildungs- und Studiengänge noch den Anforderungen entsprechen, die benötigt werden. Dazu werden die Ausbildungsverantwortlichen in die Gespräche mit den Fachbereichen einbezogen, um dort zum Beispiel auch neue Studiengänge vorzustellen. Oder der Fachbereich bringt seine Anforderungen ein, was Auszubildende in der Ausbildungsphase bereits kennenlernen müssen, um im Anschluss nahtlos in die zukünftige Beschäftigung übernommen werden zu können.

## Was bedeutet das für das Recruiting?

Im Recruitingbereich werden die Suchen in den Stellenprofilen und Ansprachen im Active Sourcing angepasst. Kandidaten- und Talentpools werden erstellt, um potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten schneller und zielgenauer ansprechen zu können, wenn Bedarfe entstehen. In der Personalentwicklung und in der Organisationsentwicklung liegt der Fokus auf Qualifizierungsprogrammen, Talententwicklung und dem Ausbau von Schlüsselqualifikationen.

Es wird klar, dass dieses Vorgehen nur bereichsspezifisch angegangen werden kann. Jeder HR Business Partner ist gefragt, dies mit seinem Bereich zu erarbeiten und aktuell zu halten. Auch dies ist ein Lernfeld für HR: Das Ende von „one fits all“ hin zu „taylor made answers“, statt Standardisierung ist also Individualisierung der Angebote gefragt.

Und noch ein Lernfeld gibt es: die Aufbereitung von relevanten Zahlen, Daten und Fakten. Aktuell wird das Thema noch recht pragmatisch, außerhalb einer großen Softwarelösung, bei uns umgesetzt. Geplant ist aber, im Rahmen der HR-IT-Strategie näher zu betrachten, inwieweit IT-Lösungen dabei helfen können, das noch besser umzusetzen. Ein früherer Ansatz, das Thema vor allem als Frage der Personalplanung im Sinne einer quantitativen und vor allem IT-systemgetriebenen Sichtweise zu betrachten, hat sich als nicht praktikabel erwiesen. Er war zu weit weg vom operativen Tagesgeschäft und den konkreten Planungen pro Funktion entfernt und wurde deshalb nach der Pilotierung wieder verworfen.

Grundsätzlich stellen wir fest, dass immer mehr Bewerber und Bewerberinnen, und insbesondere die jungen Talente, sich gezielt wegen unserer #klimapositiv-Strategie bei MVV bewerben. Der „Purpose“, direkt an der Energiewende mitarbeiten zu können, spielt daher auch eine wichtige Rolle in unseren Recruitingkampagnen. ■■■

„Personalarbeit  
ist wie ein Puzzle.  
Toll, wenn alles  
zusammenpasst.“

*Cheri, Personalleiterin*

Sage HR Cloud Software ermöglicht einen optimalen Workflow, um ein stimmiges HR Puzzle zusammenzusetzen.

Besuchen Sie [Sage.com](https://www.sage.com)



Sage

helping business flow

● Sich untereinander über berufliche Belange austauschen, Arbeitszeiten erfassen, Schichten planen, über Abwesenheiten informieren und den Urlaub eintragen – all das passiert insbesondere in kleineren Betrieben häufig noch manuell oder über private Kommunikations-Apps wie Whatsapp. Während für die „Wissensarbeiter“ und „Wissensarbeiterinnen“ spätestens seit der Coronapandemie Business Apps zur Kommunikation und Planung wie Microsoft Teams oder Slack vermehrt zur üblichen Ausstattung gehören, sind insbesondere kleinere Betriebe, die einen hohen Anteil an sogenannten Deskless Workers aufweisen, noch sehr wenig digitalisiert. Rund 80 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weltweit arbeiten in diesen Deskless-Tätigkeiten und der Großteil gerade in Deutschland davon auch in kleinen und mittleren Betrieben.

Diese Fachkräfte profitieren nur selten von der Digitalisierung, wie branchenspezifische Studien und Digitalisierungsstudien bestätigen. Laut der Kollex Gastro-Digitalstudie aus dem Jahr 2021 sind zum Beispiel 34 Prozent der Gastronomiebetriebe nur gering digitalisiert und zwölf Prozent gar nicht. Dabei steigt der Digitalisierungsgrad mit der Größe des Betriebs an.

Um einige weitere Beispiel-Branchen aufzuführen, in denen noch viel Potenzial in Sachen Digitalisierung besteht, seien Unternehmen in der Pflege- und Gesundheitsbranche, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnikbetriebe, Arztpraxen, Handwerksbetriebe, Friseure und auch produzierende Unternehmen genannt. Allzu häufig werden hier gerade in den kleineren Betrieben Schichtplanung, teilweise auch Zeiterfassung sowie Festhalten von relevanten Personalinformationen noch von Hand vorgenommen.

## Massiver Aufwand und hohe Fehleranfälligkeit

Während das manuelle Erfassen von Informationen zu Schichteinsätzen, Abwesenheiten oder Arbeitszeiten und die Kommunikation darüber je nach Tool, Anwender und Gewohnheiten manchmal ähnlich lange dauern mag wie eine digitale Eingabe auf dem Smartphone, so wird häufig übersehen, dass diese Art der Eingabe zu einem späteren Zeitpunkt einen massiven Verwaltungs- und

Bei der Digitalisierung übersehen werden oft die Mitarbeitenden, die das Essen servieren, am Fließband stehen, zu den Kunden fahren oder diese im Laden bedienen. Employee-Apps helfen, die Deskless Workers besser in die betrieblichen Abläufe einzubinden. Sie bieten zunehmend eine Alternative zum Intranet.

# Die Arbeit in der Hosentasche

Von Jens Bender

Mega gutes Tool um viele Proz... 18. Okt.



Mathi B.P.

Einfache Bedienung und einfach um Zeiten zu erfassen und viele mehr. Ich kann über die App einfach meinen Urlaub beantragen und meine Arbeitszeiten sehen.

Super simpel



18. Okt.

Nutzer 310

Nutze diese App jetzt schon seit einigen Monaten und bin extrem begeistert! Morgens nur noch Regler schieben und abends vorm heim gehen dasselbe. Kein öder Papierkram mehr und mein Chef freut sich auch. Kann's nur weiter empfehlen

Kontrollaufwand nach sich zieht. Informationen zu Arbeitszeiten, Krankheiten und Urlauben und somit auch für den Steuerberater relevante Informationen müssen spätestens an der Schnittstelle zur Lohnbuchhaltung kontrolliert und digitalisiert werden. Ergänzende Informationen wie eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung müssen nachgereicht oder hochgeladen werden. Gegebenenfalls fehlerhaft manuell berechnete Löhne, Zuschläge und Steuersätze müssen kontrolliert werden und führen bei Betriebsprüfungen häufig zu unerwarteten Rückzahlungen.

Hinzu kommt, dass diese Erfassung in der Regel durch die Mitarbeitenden selbst erfolgt und so häufig wertvolle Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Nur mit einer Digitalisierung dieser HR-relevanten Informationen werden für die Unternehmen auch Produktivitäts- und Profitabilitätsauswertungen aussagekräftig und Engpässe im Betrieb wirklich sichtbar.

## Fachkräfte via Smartphone erreichen

Sowohl die Entwicklung am Arbeitsmarkt als auch der Generationenwechsel an relevanten Stellen in den Betrieben und die sehr verbreitete Verwendung von Smartphones sorgen nun zunehmend dafür, dass auch in kleineren Unternehmen die Potenziale von Digitalisierung erkannt werden und arbeitsbezogene mobile Anwendungen starken Zulauf erfahren.

Während in größeren Organisationen digitale Lösungen zur Zeiterfassung und Schichtplanung bereits seit Jahrzehnten erfolgreich im Einsatz sind, halten diese nun vermehrt auch Einzug in kleine und mittelständische Firmen. So gehören Software-Startups und Scale-Ups gerade in diesem Marktsegment zu den am stärksten wachsenden HR-Tech-Unternehmen. Beispielfähig genannt seien die Anbieter Gastromatic, Papershift, Shyftplan oder auch Clockin.

Zugleich gibt es aber auch in größeren Unternehmen noch massive Optimierungspotenzia-

le bei der Einbindung von Deskless Workers. So berichtete das Personalmagazin bereits im Dezember 2022 darüber, wie große Arbeitgeber wie DM Drogerie Markt versuchen, eine optimale digitale Schichtplanung in den Griff zu bekommen. Bereits im Oktober 2022 hat das Personalmagazin beleuchtet, dass mobile Apps zur Mitarbeiterkommunikation einen massiven Zulauf haben, weil sie im Gegensatz zum

Intranet oder der E-Mail-Kommunikation auch Deskless Workers auf privaten Mobiltelefonen erreichen und einbinden. Beispielfähig genannt seien hier Staffbase, Beekeeper, Flip, Blue Colibri, Oneteam und Speakap. In allen Fällen spielt der direkte Kanal zum Mitarbeitenden eine zentrale Rolle.

## Die Schnittstelle zu den Beschäftigten

Einen direkteren, digitalen Zugang zu den Mitarbeitenden als eine App auf dem Smartphone gibt es nicht – das gilt für alle Mitarbeitergenerationen und Berufsgruppen. Je nach Größe und Art des Unternehmens stehen dabei unterschiedliche Anwendungsfälle im Vordergrund.

- **Kommunikation:** Ein wichtiger Anwendungsfall gerade bei größeren Unternehmen sind Lösungen mit einem

**“Ein absolut hilfreicher Arbeits-Helfer“**

Herkunft der Review ⓘ

★★★★★

In den letzten 12 Monaten

**Holger**

Verifizierter Reviewer

Inhaber bei

**Hotel Tusculum**

1-50 MITARBEITER:INNEN

BRANCHE: HOSPITALITY

Fokus auf eine bessere kommunikative Einbindung von Deskless Workers. Diese Kommunikationslösungen bündeln zunehmend auch weitere Angebote und Informationen für Mitarbeitende in ihrer App. So positionieren sich mittlerweile mehr und mehr Kommunikationslösungen als „All-in-One-App für Mitarbeitende“. Sie integrieren neben der Kommunikation auch den Zugriff auf Lohnzettel, Schichtplan, Dokumente im Onboarding, Learning-Angebote und einfache Umfragen. Bei dieser Art der Lösungen wird dabei zumeist die Komplexität der prozessbezogenen Tools außen vor gelassen und über integrierte Partner abgebildet. Der Fokus liegt auf der Schnittstelle zu den Mitarbeitenden über die App. Beispiele für Kommunikations-Apps für Deskless Workers mit weiteren Funktionen sind Beekeeper, Blue Colibri, Connect Team, Flip App, One Team, Speakap, Staffbase, Workjam und Yoobic.

- **Workforce Planning:** Grundlegende Themen in vielen Unternehmen mit Deskless Workers, das ebenfalls zunehmend über Apps für den Mitarbeitenden abgebildet wird, sind Workforce Planning (Schichtplanung) und Zeiterfassung. Auch hier ist zu beobachten, dass die zunehmend einfacher werden den Integrationsmöglichkeiten genutzt werden, um weitere, zum Beispiel kommunikative Anwendungen in die Apps für Mitarbeitende einzubetten. Beispiele für Apps zur Zeiterfassung und Arbeitsplanung für Deskless Worker mit weiterführenden Funktionen sind Gastro Wetime, Gfos App, Papershyft, Shyftplan, Supershift, Timemaster, Timesquare App und ZMI.

**“Einfache Anwendung und optimale Auftrags- und Zeitübersicht.“**

Herkunft der Review ⓘ

★★★★★

In den letzten 3 Monaten

**Elisabeth**

Verifizierter Reviewer

Assistentin der Geschäftsführung bei

**Dienstleistungen Fuchs**

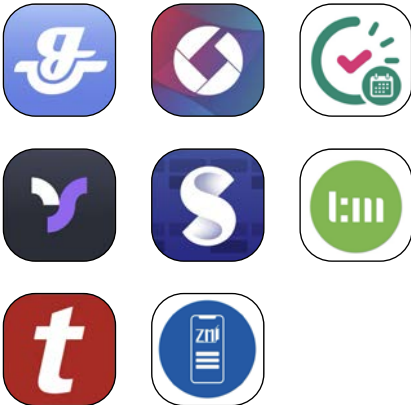
1-50 MITARBEITER:INNEN

BRANCHE: FACILITIES SERVICES

## Beispiele für Kommunikations-Apps für Deskless Worker



## Beispiele für Apps zur Zeiterfassung und Arbeitsplanung für Deskless Worker



Diese integrierten Apps vermitteln einen Eindruck davon, wie künftig HR-Tech-Lösungen auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besonders wertstiftend sein werden. Sie bündeln Informationen und Anwendungen, die für die Mitarbeitenden relevant sind, in einfachen Lösungen. Medienbrüche zwischen Personal-, Kollaborations- und Kommunikationslösungen im Arbeitskontext werden dabei durch bessere Schnittstellen und Integrationen zunehmend vermieden und machen somit die Nutzung für die Mitarbeitenden und Automatisierung für den Betrieb zunehmend einfacher.

Digitalisierung in einem Bereich, zum Beispiel bei der Zeiterfassung oder Schichtplanung, führt dann häufig zu weiteren Erfolgen in anderen Bereichen. „Wir wollten eigentlich nur die manuellen, statischen Prozesse ablösen. Dass die Mitarbeitenden das so gut annehmen und toll finden, dass sie Arbeitszeiten, Urlaubsanspruch und Co. immer mit einem Klick bereit haben, ist ein schöner Nebeneffekt, der gar nicht der Hauptauslöser für die Umstellung war“, sagt Paul Kolarik von Kolarik Freizeitbetriebe. Das Unternehmen hat die Lösung von Gastromatic eingeführt.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie sich HR-Tech-Lösungen mehr und mehr in die täglichen Arbeitsabläufe von Mitarbeitenden und Betrieben einbetten und die Arbeit insgesamt erleichtern. Hier spricht man daher heutzutage von Work-Tech-Lösungen.

## Die Beschäftigten schätzen die Tools

Die Bewertungen von Mitarbeiter-Apps in den App-Stores sowie bei Bewertungsplattformen wie OMR Reviews zeigen, dass die Beschäftigten diesen Tools grundsätzlich sehr offen gegenüberstehen und von der Nutzung häufig auch begeistert sind. Viele der Apps erzielen sehr positive Bewertungen und die Nutzerfreundlichkeit wird schon heute oft hervorgehoben.

Gerade wenn in größeren Unternehmen mehrere Apps auf Mitarbeiter-Smartphones zum Einsatz kommen und diese sich auch bei den Anwendungsfeldern überschneiden (zum Beispiel Anzeige von Lohnzetteln und Schichten in mehreren Apps), werden die Mitarbeitenden und ihre Arbeitgeber sich perspektivisch aber fragen, welche der Tools es wirklich braucht.

Dabei wird der Fokus auf den Applikationen liegen, die für die Erledigung der Arbeit essentiell sind und die zugleich sehr einfach zu bedienen sind. Die Benutzerfreundlichkeit sowie die Bandbreite und Relevanz der Anwendungsfälle treiben zum einen die Nutzung

der Apps und damit zum anderen aber auch Automatisierungspotenzial und Produktivität. Daher werden die Softwareanbieter künftig den Schwerpunkt in der Entwicklung auf immer weitere Optimierung der Benutzerfreundlichkeit und der vollständigen Abbildung kompletter Anwendungsfälle inklusive reibungsloser Schnittstellen legen.

## Erste Anbieter wagen den Sprung über den großen Teich

Während den deutschen und deutschsprachigen Work-Tech- und HR-Tech-Anbietern üblicherweise eher nachgesagt wird, sie seien den amerikanischen Anbietern einige Jahre hinterher, so scheint dies für den Bereich der Employee Communications Apps sowie auch teilweise bei den Employee Apps nicht unbedingt zu gelten. So haben gleich mehrere Anbieter aus dem deutschsprachigen Raum den Sprung über den großen Teich in die USA gewagt oder befinden sich mit einem Zwischenstopp in Großbritannien auf dem Weg dorthin.

Zum Beispiel beschäftigt Staffbase nach Angaben auf LinkedIn bereits über 200 Mitarbeitende in den USA und Kanada. Beekeeper verzeichnet bereits mehr als 100 Mitarbeitende in den USA und Flip App hat die ersten Mitarbeitenden in Großbritannien eingestellt. Wie ein Vergleich der Lösungen bei Gartner oder auf Software-Vergleichsplattformen zeigt, sind Anbieter wie Haiilo, Staffbase und Beekeeper im Kontext mit Employee Communication Apps zudem auch mindestens auf Augen-

**„Tolle Zeiterfassung mit vielen Zusatzoptionen“**

★★★★★

Vor mehr als 12 Monaten

**Nicole**

Verifizierter Reviewer

Assistenz der Geschäftsleitung bei  
**Andreas Kupfer & Sohn GmbH**

51-1000 MITARBEITER:INNEN

BRANCHE: FOOD

höhe mit internationalen Wettbewerbern positioniert und werden auch von globalen Investoren auf ihrem Weg begleitet.

Im Bereich Workforce Planning sind deutschsprachige Anbieter ebenfalls sehr wettbewerbsfähig aufgestellt und verzeichnen erste Erfolge bei der Internationalisierung. Auch hier treffen Anbieter wie Papershift, Clockin und andere auf reges Interesse von ausländischen Kunden. In Gesprächen unterstreichen die Anbieter die Potenziale und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Lösungen im internationalen Vergleich. Auch in dieser Softwarekategorie bestätigen Vergleichsplattformen und entsprechende Bewertungen seitens Analysten – auch aus dem Ausland – das gute Abschneiden der Anbieter aus dem deutschsprachigen Raum.

Gerade im internationalen Wettbewerb ist dabei die Integration mit lokalen Anbietern in einer App ein zentraler Erfolgsfaktor für eine hohe Nutzerfreundlichkeit. Als Teil der Positionierung der Lösungen im Markt wird daher auch häufig über Partnerschaften mit Anbietern, die in ihren jeweiligen Märkten stark sind, gearbeitet. Es wird daher spannend sein zu verfolgen, welche Anbieter sowohl am Heimatmarkt als auch in Europa und in Übersee Kunden und insbesondere auch deren Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter nachhaltig von den jeweiligen Lösungen überzeugen können.

## Trotz aller Euphorie gibt es Herausforderungen

Während sehr gute Angebote existieren und die allgemeine Euphorie groß ist, gibt es immer noch Herausforderungen bei der Einführung, die zu bedenken sind. Im Zentrum stehen hierbei die Mitarbeitenden. Nur wenn Akzeptanz und Offenheit bestehen und wenn mögliche Bedenken der Mitarbeitenden bei der Nutzung ausgeräumt werden können, lohnt sich tat-



JENS BENDER ist Geschäftsführer von Worktech Advisory und Mitinitiator des HR Angels Club. Er berät HR-Tech-Anbieter von Startups, über Scale-Ups bis zu etablierten Firmen und Investoren. Er kennt und beobachtet den HR-Softwaremarkt seit vielen Jahren.

sächlich auch der Einsatz. Produktivitätssteigerungen sind meistens nur dann zu erreichen, wenn möglichst alle Beschäftigten von der Lösung Gebrauch machen.

Des Weiteren sind in vielen Betrieben auch Hürden bei der Datenintegration und somit reibungslosen Abläufen zu beachten. Moderne Lösungen für die Beschäftigten entfalten zumeist auch nur dann ihr volles Potenzial, wenn Prozesse zur Automatisierung und weiteren Verarbeitungen nahtlos angebunden werden können. Nicht zuletzt sind gerade bei der Nutzung auf nicht-unternehmenseigenen Endgeräten natürlich auch Datenschutz- und Sicherheitsaspekte zu beachten.

## Was erwartet uns noch?

Während mit Schlagworten wie Connected Work, Augmented Reality und Künstlicher Intelligenz bereits weitere Möglichkeiten der Automatisierung und Produktivitätssteigerung diskutiert und eingesetzt werden, sollte der Hauptblick bei kleineren und mittleren Unternehmen zunächst insbesondere in der Digitalisierung der Basis liegen. Wenn gute Grundlagen geschaffen sind, dann lassen sich darüber hinaus viele weitere Einsatzfelder von neuen Technologien erproben. Die nächste Generation der Startups im Work-Tech-Bereich arbeitet jedenfalls bereits daran. ■



# Intelligentes Workforce Management:

Mitarbeitende flexibel und wertschätzend in Planungsprozesse einbinden. Neue Arbeitswelten und die hohen Anforderungen des Gesundheitswesens intelligent vereinen. Und die Bedürfnisse von Mensch und Unternehmen automatisiert planen.

**Besser planen. Besser leben.**



Jetzt mit  
myPOLYPOINT  
App:  
Für noch mehr  
Partizipation



polypoint.de/personalwesen

# Weit mehr als Personaleinsatz- planung

Sehr häufig wird Workforce Management (WFM) mit Personaleinsatzplanung gleichgesetzt. Das ist ungefähr so, wenn ein Medikament für eine gesamte medizinische Behandlung steht. Doch das Medikament ist nur ein kleiner Teil des medizinischen Leistungsspektrums. Und genauso ist Personaleinsatzplanung nur ein operativer Teil eines strategisch ausgerichteten WFM.

Von Guido Zander

● Workforce Management (WFM) ist ein Gesamtprozess, der viele Einzelthemen und Prozessschritte beinhaltet, die unterschiedliche zeitliche Dimensionen abdecken. Eine Personaleinsatzplanung sorgt operativ dafür, dass der richtig qualifizierte Mitarbeitende zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Ein WFM sorgt strategisch dafür, dass die Grundlagen vorhanden sind, damit eine operative Personaleinsatzplanung funktionieren kann. Dazu gehört der Aufbau einer flexiblen Personalkapazität mit entsprechender Qualifikation und Arbeitszeitmodellen, die eine bedarfs- und mitarbeitergerechte Planung ermöglichen. Folgende Kriterien müssen innerhalb eines WFM berücksichtigt werden:

## 1. Transparenz über den Bedarf

Was bringt eine Personaleinsatzplanung, wenn man gegen einen falschen Bedarf plant? Eine Bedarfsanalyse hilft, den betrieblichen Bedarf quantitativ und qualitativ zu verstehen. Innerhalb der Bedarfsanalyse sind folgende Fragen zu beantworten:

- Anhand welcher Bedarfstreiber kann ein Bedarf ermittelt werden? Beispiele für Bedarfstreiber sind Kundenfrequenz, Telefonate, Stück, Tonnage, Umsatz.

- Welche Leistung soll erbracht werden? Wie viele Einheiten sollen produziert werden? Wie viele Anrufe oder Kunden sind zu erwarten?
- Wie verteilt sich dieser Bedarf auf die Kalenderwochen, die einzelnen Wochentage oder innerhalb eines Tages?
- Wie flexibel muss ein Arbeitszeitsystem sein, um den Bedarf zu decken? Wie stark schwankt der Bedarf von Woche zu Woche, von Tag zu Tag oder innerhalb eines Tages?
- Wie gut ist der Bedarf für welchen Zeitraum prognostizierbar?

## 2. Die Kapazität prognostizieren

Als nächstes werden die Bedarfstreiber in eine benötigte Personalkapazität umgerechnet: Wie viele Arbeitsstunden sind nötig, um die gewünschte Leistung zu erbringen? Dieser Umrechnungsschritt kann sehr einfach sein. Wenn man zum Beispiel weiß, dass für die Produktion von 100 Stück an einer Maschine zwei Personen eine Stunde arbeiten müssen, kann man den benötigten Personalbedarf für beliebige Produktionsmengen ableiten. Komplizierter wird es in Call Centern, in der Logistik oder dem Handel. In diesen sehr volatilen Bedarfsum-

feldern können Umrechnungsfaktoren auf Basis von Vergangenheitsdaten (zum Beispiel Arbeitszeiten oder Umsatz) mit speziellen Algorithmen dynamisch ermittelt werden. In Verbindung mit leistungsfähigen Forecast-Algorithmen, die zunehmend KI-basiert sind und zukünftige Bedarfe immer besser prognostizieren können, wird so das Fundament für eine bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung gelegt.

In einer Bedarfsanalyse kann ebenfalls ermittelt werden, wie sich eine erforderliche Kapazität zusammensetzen sollte: Wie hoch soll der Anteil der Stammbelegschaft sein? Wie viele Aushilfen oder Leiharbeitskräfte werden benötigt und wie soll das Verhältnis von Voll- und Teilzeit sein? Oftmals sind diese Verhältnisse historisch gewachsen, obwohl das Unternehmen die benötigten Verhältnisse aus dem Bedarf ableiten kann.

## 3. Flexible Arbeitszeitmodelle entwickeln

Nach der Bedarfsermittlung wäre der nächste Schritt im Prozess die Personaleinsatzplanung. Wir haben in unseren Beratungsprojekten aber oft die Erfahrung gemacht, dass Kunden eine Personalein-



Wer nur die Personaleinsatzplanung im Blick hat, ohne den jeweiligen Personalbedarf zu kennen, verschenkt sehr viele Potenziale.

satzplanung einführen und erst dann merken, dass sie nicht flexibel planen können, weil es die Arbeitszeitmodelle oder die Betriebsvereinbarung nicht erlauben. Eine flexible Personaleinsatzplanung ist nur sehr eingeschränkt möglich, wenn zum Beispiel Vollzeitkräfte immer die volle Wochenarbeitszeit arbeiten müssen. Daher sollte bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen der betriebliche Bedarf die Basis sein.

Gleichzeitig müssen auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Ist der Bedarf gleichbleibend konstant, dann kann ein rollierender Schichtplan eine gute Lösung sein, zumal er ihnen auch viel Planungssicherheit gibt. Wird etwas mehr Flexibilität benötigt, kann die Basis ein Schichtplan sein, der beispielsweise nur 70 Prozent der vertraglichen Arbeitszeit beinhaltet und die restlichen 30 Prozent werden bedarfsorientiert verplant. Oder das Unternehmen entscheidet sich für eine vollflexible Planung, in der Tages- und Wochenarbeitszeiten, Beginn und Ende flexibel schwanken können.

#### 4. Der Personaleinsatzplanungsprozess

Je flexibler die Arbeitszeitmodelle sind, desto größer ist die Gefahr, dass sie nicht mitarbeiterfreundlich sind. Über die geeignete Definition eines Personaleinsatzplanungsprozesses kann sichergestellt werden, dass die Bedürfnisse der Mitarbei-

tenden nicht zu kurz kommen. Tatsächlich definiert das Unternehmen mit dem Personaleinsatzplanungsprozess immer auch ein Stück Firmenkultur: Wie wollen wir mit unseren Mitarbeitenden umgehen? Sie können ungefragt verplant oder umfangreich am Einsatzplanungsprozess beteiligt werden.

Es gibt zwei Dinge, die für Mitarbeitende bei einer Personaleinsatzplanung wichtig sind: Planungssicherheit und/oder Einfluss auf die eigene Arbeitszeit. Ein Schichtplan gibt auf lange Sicht Planungssicherheit. Eine vollflexible Planung gibt diese jeweils nur innerhalb einer Ankündigungsfrist für eine oder mehrere Wochen. Dies sieht zunächst danach aus, dass eine vollflexible Planung gegenüber einer Schichtplanung für Mitarbeitende eher nachteilig ist. Und genau hier greift der Personaleinsatzplanungsprozess. Wenn sich Mitarbeitende im Vorfeld Verfügbarkeiten und Präferenzen wünschen dürfen, die bei der Einsatzplanung berücksichtigt werden, und danach beliebig Schichten tauschen dürfen, kann es durchaus sein, dass dies für Mitarbeitende vorteilhafter ist als ein fixer Schichtplan. Denn bei einer flexiblen Planung ist es eher möglich, öfter bei fixen Vereinstermine teilzunehmen, als im rollierenden Zweischichtplan, in dem dies definitiv nur jede zweite Woche in der Frühschichtphase möglich ist.

Immer beliebter wird eine selbstorganisierte Personaleinsatzplanung in Form von Gruppenarbeit. Hier haben die Beschäftigten den mit Abstand höchsten Einfluss auf die eigene Arbeitszeit. Die Erfahrung aus unseren Arbeitszeitprojekten zeigt: Je höher der Einfluss auf die eigene Arbeitszeit wird, umso weniger wichtig wird die Planungssicherheit.

#### 5. Auf die Realität reagieren

In der Personaleinsatzplanung wird dafür gesorgt, dass auf Basis eines erwarteten Bedarfs die benötigte Anzahl an Mitarbeitenden mit der jeweiligen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt im Unternehmen ist. Nun hat die Realität die unangenehme Eigenschaft, von dieser Erwartung abzuweichen. Beschäftigte werden krank oder die Bedarfssituation ändert sich kurzfristig. In der Disposition wird genau darauf reagiert, indem anwesende Mitarbeitende umgeplant (Kannst Du etwa länger bleiben?) oder auf anderen Arbeitsplätzen eingesetzt werden. Auch hier ist es vorteilhaft, wenn das Unternehmen klare Prozesse und Werkzeuge definiert hat, wie es auf etwaige Abweichungen reagieren kann.

#### 6. Das Arbeitszeitmanagement

Während die Personaleinsatzplanung die Zukunft betrifft, betrachtet das Arbeitszeitmanagement die Vergangenheit. Welche Fehlzeiten sind angefallen? Wie haben die

Mitarbeitenden real gearbeitet? Wie sollen Zeiten erfasst werden? Welche Zeitkontenstände und Lohnarten beziehungsweise Zuschläge resultieren daraus? Spätestens seit dem EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung muss sich jedes Unternehmen mit dieser Thematik auseinandersetzen.

### 7. Abweichungen analysieren

Im Nachgang kann analysiert werden, inwieweit Forecast und Ist-Bedarf sowie Personaleinsatzplanung und Ist-Einsatz übereinstimmen. Bei größeren Abweichungen sollte analysiert werden, woher diese kamen. Gab es ein bestimmtes Ereignis, das für eine Bedarfsabweichung verantwortlich war und ist es möglich, diese Art von Ereignis in Zukunft vorherzusehen? Dann sollte es künftig eingeplant werden, wodurch der Bedarf in der Prognose angepasst wird. Wurden die Beschäftigten völlig anders eingesetzt als geplant? Warum war dies so? Was können wir daraus für künftige Planungen lernen? Ziel des Controllings ist es, die Qualität von Forecast und Planung mit jedem Durchlauf des Gesamtprozesses zu verbessern, wodurch ein sich selbst optimierender Kreislauf entsteht.

### Professionelle Tools als Basis

Nach wie vor ist in Deutschland Excel das beliebteste Tool für die Personaleinsatzplanung. Hat ein Unternehmen starre Schichtpläne mit fixen Besetzungsvorgaben und wenig Bedarfsschwankungen, dann kann auch in Zukunft eine einfache Personaleinsatzplanung ausreichen, eventuell sogar auf Excelbasis.

Aber es gibt immer weniger Betriebe, auf die diese Bedingungen zutreffen. Die meisten müssen in Richtung Kunde flexibler werden und auch die Mitarbeitenden fordern immer häufiger flexible Modelle ein, die mit Excel nicht mehr zu verwalten sind. In der Praxis überrascht uns immer wieder, wie viele Firmen nach wie vor keine Personalbedarfsprognose machen, dann aber in Excel einen Personaleinsatzplan erstellen. Wenn ein Unternehmen seinen Bedarf nicht kennt: Gegen was plant es dann in der Personaleinsatzplanung? Unserer Meinung nach wird ein Großteil der Firmen in den operativen Einheiten früher oder später auf das gesamte Spektrum des WFM zurückgreifen müssen und hierfür die Unterstützung durch eine professionelle Software benötigen. Ein gutes WFM-Tool sollte folgende Themen unterstützen:



GUIDO ZANDER ist seit 2005 geschäftsführender Partner bei der SSZ Beratung, Mit-Autor des Buchs „New Workforce Management“ und zählt zu den „40 HR-Köpfen“ des Personalmagazins.

- Workforce Analytics für die Arbeitszeit- und Bedarfsanalyse sowie das Controlling von Kennzahlen
- Forecast und Personalbedarfsermittlung
- Manuelle Personaleinsatzplanung mit einem variablen Einsatzplanungsdialog, der alle planungsrelevanten Informationen darstellt (Bedarfe, Mitarbeitende, Arbeitsplätze, Zeitkonten, Abwesenheiten, Qualifikationen et cetera)
- Algorithmus zur optimierten Planerstellung, der einen Einsatzplan errechnet, der gesetzliche, tarifliche und betriebliche Rahmenbedingungen einhält, Bedarfe deckt, Mitarbeiterwünsche berücksichtigt, Zeitkonten steuert et cetera
- Idealerweise eine integrierte Zeitwirtschaft oder die Möglichkeit, eine Zeitwirtschaft über Schnittstellen anzubinden
- Employee Self Service oder eine App, damit die Mitarbeitenden über Workflows am Planungsprozess beteiligt werden: Schichten tauschen, Fehlzeiten beantragen, ihren Einsatzplan einsehen

### Erst das WFM, dann die Software

Bei Forecast, Bedarfsermittlung und der Errechnung optimierter Personaleinsatzpläne kommt zunehmend KI zum Einsatz. Aktuell nehmen wir nicht wahr, dass KI-Algorithmen bessere Ergebnisse liefern als klassische Regressions- und Optimierungsverfahren, aber es wird nur eine Frage der Zeit sein, bis sich auch in diesem Segment deren Überlegenheit zeigen wird. Immer wichtiger wird die Einbindung der Mitarbeitenden. Daher wird eine gute, intuitive Self-Service-App immer öfter zur Voraussetzung für moderne und mitarbeiterorientierte Personaleinsatzplanungsprozesse.

Wir bekommen immer wieder Anfragen von Unternehmen, bei denen die Einführung einer WFM-Software stockt. Ursache ist häufig, dass zuerst eine Software gekauft und dann auf Basis der Software versucht wird, die Prozesse zu definieren. Erst dann merkt das Unternehmen, dass es die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit anpassen müsste. Der ideale Prozess zur Einführung eines WFM ist wie folgt:

- Analyse von Arbeitszeiten und Bedarfsdaten
- Definition von Arbeitszeitmodellen/Schichtplänen auf Basis der Analysen
- Definition von Prozessen zur Jahresplanung, Bedarfsermittlung, Personaleinsatzplanung und Zeitwirtschaft
- Erstellen/Anpassen einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit und Personaleinsatzplanung
- Voraussetzungen für neue flexible Modelle schaffen
- Ableitung der Anforderungen an ein WFM-Tool (je nach Personaleinsatzplanungsprozess können diese sehr unterschiedlich sein)
- Auswahl eines WFM-Tools
- Einführung eines WFM-Tools beziehungsweise Umsetzung der neuen Regelungen im bestehenden System

Die Branche mit der größten Dichte im Einsatz von WFM-Systemen ist die Call Center-Branche, gefolgt vom Handel. Während in Call Centern schon seit Langem die Bedarfe prognostiziert werden, kommt das Thema im Handel erst jetzt richtig in Gang. Die aktuell größte Nachfrage nach WFM-Systemen kommt aus dem produzierenden Gewerbe. Hier ist mit über 90 Prozent immer noch Excel „Marktführer“. Doch durch Lieferengpässe und Fachkräftemangel gibt es einen enormen Veränderungsdruck von klassischen Schichtsystemen hin zu einer flexiblen und auch mitarbeiterorientierten Schichtplanung, was mit Excel nur bedingt administrierbar ist. In Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen werden seit Längerem auch Personaleinsatzplanungssysteme eingesetzt, von einem umfassenden WFM ist aber auch diese Branche noch ein gutes Stück entfernt.

Aktuell haben die Tools im Markt die Nase vorne, die den WFM-Ansatz umfassend bedienen können. Aber Vorsicht: Nicht überall, wo WFM draufsteht, ist dies auch drin. Es gibt auch Softwarehersteller, die ein einfache Personaleinsatzplanung unter dem Label WFM verkaufen. ■■■



## 5. EXPOFESTIVAL für Learning & Development Professionals

- @L&Dpro
- @LnDpro
- @LnDproExpo
- [bit.ly/LnDpro\\_YT](https://bit.ly/LnDpro_YT)
- @LnDproExpo
- @LnDproExpo
- [LnD-pro.de](https://LnD-pro.de)
- [blog.LnD-pro.de](https://blog.LnD-pro.de)

# 15. November 2023

## Live im MTC World of Fashion

[LnD-pro.de](https://LnD-pro.de) | [#Indpro](https://twitter.com/LnDpro)



### Jetzt Tickets sichern!

[LnD-pro.de/tickets](https://LnD-pro.de/tickets)

Powered with by



We our partners

**Personalwirtschaft**



**GABAL**

exzellente  
**LERNORTE**

**WIRTSCHAFTS-  
PSYCHOLOGIE  
aktuell**  
Zeitschrift für Personal- und Management

**neues  
lernen**  
PERSONAL

**managerSeminare**

**BPM**  
BACKBONE DES  
PERSONALMANAGER\*INEN

**CHECKpoint  
LEARNING**



# Studium mit Impact

Viele Unternehmen suchen Mitarbeitende mit Nachhaltigkeitskompetenzen. Branchen-Insidern gelingt manchmal noch der Quereinstieg ins Berufsfeld Sustainability Management, wenn sie sich das nötige Wissen selbst aneignen. Aber auch die Zahl der Master- und MBA-Studiengänge mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit nimmt zu. Diese bereiten Studierende auf ein breites Einsatzfeld vor.

Von Stefanie Hornung

● 9,3 Millionen Euro in einer Series-A-Finanzierung für die Tomorrow University of Applied Sciences (ToU) – das setzt ein Ausrufezeichen am Bildungsmarkt. Das Startup hat eine Lernplattform konzipiert, die eine Systemänderung im Lernen und Studieren unterstützen soll: weg von Wissensansammlung hin zu Kompetenzaufbau. Im April 2021 brachte die ToU mit der Wirtschaftsuniversität Wien (WU Wien) einen Master „Sustainability, Entrepreneurship and Technology“ heraus und wurde über das Hessische Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst 2022 als erstes Ed-Tech-Startup zu einer anerkannten Hochschule in Deutschland.

Einen eigenen Campus gibt es nicht. Alle Programme an der ToU können Studierende online auf der Lernplattform via

App absolvieren – überall auf der Welt. Die vier Studiengänge, die alle Nachhaltigkeitsaspekte integrieren, gehen jeweils mit einem Orientierungsmodul los, in dem Studierende ihr persönliches „Why“ entdecken, kommunizieren und hinterfragen sollen. Ständiges Feedback und immer neue Challenges – das Studium ist wie eine Gamification-Anwendung konzipiert. Neben zwei Bachelorstudiengängen ist der „Impact MBA“, der sich an nachhaltigkeitsinteressierte Führungskräfte richtet, eines der ersten eigenen Programme der Startup-Hochschule. Das Studium lässt sich in 12 bis 18 Monaten absolvieren und kostet 14.850 Euro.

Der Master in Kooperation mit der WU Wien läuft weiterhin und vermittelt Fähigkeiten in den Bereichen Nachhaltigkeit, Unternehmertum und Technologie.

Das Studium, das 15 bis 24 Monate dauert und 27.000 Euro kostet, soll die Studierenden sowohl auf eine Laufbahn in Unternehmen, als auch auf Gründertum vorbereiten – mit einem Entrepreneurial und einem Corporate Lab.

## Nachhaltigkeitsboom bei Master und MBA

Inhaltlich steht die Startup-Hochschule damit nicht alleine da. Zuletzt sind viele Studiengänge mit ähnlichen Schwerpunkten entstanden. So startete zum Sommersemester 2023 der neue, dreiseimestrige Masterstudiengang „Sustainable Business & Entrepreneurship“ an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Hochschule Bremen. In dem konsekutiven Masterstudiengang auf Deutsch

und Englisch, für den neben den üblichen Semestergebühren keine weiteren Kosten entstehen, können Studierende ihr wirtschaftswissenschaftliches Wissen vertiefen – mit Fokus auf Themen und Kompetenzen, die für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen wichtig sind. Auch Fähigkeiten und Wissen rund um eine Unternehmensgründung sind Teil des Studiums. Studierende können diese beispielsweise in einem sogenannten „Innovation & Entrepreneurship Lab“ erproben.

Die BSP Business & Law School in Berlin hat ihr Lehrangebot um einen Master „Sustainability and Management“ erweitert. Die Studierenden können ab dem Wintersemester 2023/24 in vier Semestern Vollzeit die Zusammenhänge von Nachhaltigkeit, Wirtschaft und Management vertiefen. Sie sollen zudem eigene Projekte in Sachen Sustainable Entrepreneurship, Impact Measuring oder nachhaltige Unternehmenstransformation umsetzen. Im dritten Semester haben die Studierenden die Wahl: Entweder sie gehen zehn Wochen lang für eine Praxisphase in ein Unternehmen oder sie machen ein Auslandssemester an einer Partnerhochschule der BSP. Pro Monat kostet das deutschsprachige Studium 590 Euro.

Auch MBA-Programme mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit, die sich an Berufserfahrene und Führungskräfte richten, stehen hoch im Kurs. Einen solchen Studiengang hat der Kompetenzcampus, die wissenschaftliche Weiterbildungseinrichtung der Frankfurt University of Applied Sciences, ab dem Wintersemester 2023/24 im Programm: den MBA Sustainable Business Development. Das Studium soll vor allem für die Wechselbeziehung zwischen Geschäftsentscheidungen aus wirtschaftlicher und aus ökologisch/soziokultureller Perspektive sensibilisieren. Außerdem sollen Studierende lernen, in komplexen Systemen zu denken und zu handeln. Der berufsbegleitende Studiengang, der 19.900 Euro kostet und in Präsenz stattfindet, ist auf vier Semester über 24 Monate angelegt.

Ebenfalls ab Oktober 2023 bietet die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) zusammen mit Siemens Professional Education (SPE) einen berufsbegleitenden Online-MBA „Sustainability Management“ an. Der Studiengang ist vorwiegend für Managerinnen und Manager von Siemens gedacht, aber

auch offen für externe Bewerberinnen und Bewerber aus Wirtschaft und Verwaltung. Das englischsprachige Studienprogramm ist in neun je 50-stündige Module aufgeteilt, die Studierende in 18 Monaten absolvieren können.

## Von der Nische zum New Normal

In den letzten Jahren sind die Kurse und Initiativen für Nachhaltigkeit an Wirtschaftshochschulen regelrecht explodiert – in Deutschland und international. Doch nicht alle Angebote halten, was sie versprechen. „Es reicht nicht aus, nur ein Ethik-Modul ins letzte Semester zu schieben und sich dann als nachhaltiger Studiengang zu labeln“, sagte Prof. Dr. Patrick Velte von der Leuphana Universität Lüneburg kürzlich dem Portal Hauhe Sustainability. An der Leuphana, die schon lange einen MBA für Sustainability

Management und zudem verschiedene Masterstudiengänge mit Nachhaltigkeitschwerpunkten offeriert, habe man die Themen Umwelt und Soziales bereits vor mehr als 20 Jahren teilweise in die Betriebswirtschaftslehre integriert.

Viele Wirtschaftshochschulen wie die ESMT Berlin, die WHU – Otto Beisheim School of Management, die IMD – International Institute for Management Development oder INSEAD haben sich bislang gegen einen Spezialstudiengang für Nachhaltigkeit entschieden – vor allem beim MBA, der ein breites Managementwissen vermitteln soll. Hier setzt man lieber auf übergreifende Initiativen und baut Nachhaltigkeitsthemen in die Pflichtprogramme ein. Eine Nische ist der Nachhaltigkeitsansatz also kaum noch. „Jeder muss ein Verständnis für Nachhaltigkeit aufbauen“, konstatiert selbst einer der Gründer der ToU, Christian Rebernik, in einem Podcast. ■

## One of a kind!

**You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.**



## We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Master in Management Analytics (Full- or Part-Time)
- Mannheim Master in Sustainability and Impact Management
- Mannheim Master of Accounting & Taxation

MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL  
www.mannheim-business-school.com



# Wie viel soll der Betriebsrat bekommen?

Von Frank Bollinger



Seit dem Urteil des Bundesgerichtshofs vom Januar 2023 herrscht große Verunsicherung, wie die Vergütung freigestellter Betriebsratsmitglieder zu gestalten ist. Teilweise haben Unternehmen die Gehälter ihrer Betriebsräte reduziert. Erste arbeitsgerichtliche Urteile dazu liegen bereits vor.

● Alle warten – wie bei vielen anderen arbeitsrechtlichen Themen auch – auf den Gesetzgeber. Die Vergütung freigestellter Betriebsräte ist ein heikles Thema, für das eine gesetzliche Regelung dringend erforderlich wäre. Eine Expertenkommission war aufgerufen, dem BMAS bis Anfang Juli einen Vorschlag zu unterbreiten, wie sich das gesetzlich regeln ließe. Über den Inhalt des Vorschlags ist bislang nichts an die Öffentlichkeit gedrungen. Dass die Vergütung freigestellter Betriebsräte in vielen – vor allem größeren – Unternehmen wieder eine so hohe Aktualität erlangt hat, hängt nicht unmaßgeblich mit dem Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH, Urteil vom 10. Januar 2023, Az. 6 StR 133/22) zusammen, welches dieser Anfang des Jahres gefällt hat.

## Hohe Gehälter für Betriebsräte auf dem Prüfstand

Gegenstand der Entscheidung waren etwaige strafrechtliche Konsequenzen einer Zahlung von möglicherweise überhöhten Bezügen an Betriebsratsmitglieder. Angeklagt wegen Untreue waren vier Volkswagen-Manager, denen vorgeworfen wurde, für die Zahlung überhöhter Gehälter an freigestellte Betriebsräte verantwortlich zu sein. Prominentestes Beispiel ist der ehemalige VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh, der einst als Bandarbeiter im Konzern anfang und zuletzt als Konzernbetriebsratsvorsitzender sechsstellige Jahresgehälter bezog, in der Spitze inklusive Bonuszahlungen rund 750.000 Euro. Dennoch konnte der Bundesgerichtshof anhand der festgestellten Tatsachen nicht abschließend bewerten, ob eine Überzahlung vorlag und hat die Angelegenheit daher zur weiteren Sachverhaltsaufklärung an das zuständige Landgericht zurückverwiesen. Die Tatsache, dass der BGH eine Strafbarkeit des Managements bei zu hohen Betriebsratsgehältern nicht ausschließt, hat die Compliance-Abteilungen bundesweit aufgeschreckt und dazu veranlasst, die Betriebsratsgehälter zu überprüfen.

Volkswagen hatte nach dem Urteil des BGH mitgeteilt, das Unternehmen werde die Feststellungen des BGH zum Maßstab der Betriebsratsvergütung berücksichtigen und hatte in der Folge etlichen freigestellten Betriebsräten die Gehälter gekürzt. Auch viele andere deutsche Unternehmen schlossen sich dem an und kürzten ihren Betriebsräten die Gehälter.

Die Frage der ordnungsgemäßen Vergütung von Betriebsratsmitgliedern steht also vielerorts auf dem Prüfstand und ist – so die vielfache Einschätzung der Personalverantwortlichen – mit erheblichen Unsicherheiten verbunden.

## Betriebsratsmitglieder sind keine Co-Manager

Probleme bereitet, dass das Betriebsverfassungsgesetz das Amt des Betriebsrats als unentgeltliches Ehrenamt definiert, § 37 Abs. 1 BetrVG. Betriebsratsmitglieder dürfen wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt oder begünstigt werden, § 78 Satz 2 BetrVG. In den großen Unternehmen, in denen die Betriebsräte oft auch noch als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten sitzen, werden die Betriebsräte, die dort „auf Augenhöhe“ mit dem Spitzenmanagement verhandeln, als eine Art „Co-Manager“ wahrgenommen und ihre Bezahlung wurde in der Vergangenheit vielfach auch an den Fähigkeiten und dem Wissen bemessen, das sie sich durch ihre Betriebsrats Tätigkeit erworben haben.

Das jedoch ist vom Gesetz bislang nicht gedeckt. Eine tätigkeitsbezogene Vergütung ist mit den §§ 37, 78 BetrVG nicht vereinbar. Das Gesetz regelt die Vergütung der Betriebsratsmitglieder in § 37 Abs. 4 BetrVG so, dass ihr Arbeitsentgelt nicht geringer bemessen werden darf als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Mit der gesetzlichen Festlegung der Bezahlung in Höhe der absolut gleichen Vergütung, die vergleichbare Arbeitnehmer erhalten, sichert der Gesetzgeber die Unentgeltlichkeit des Betriebsratsamtes. Der Betriebsrat bekommt kein Geld für seine Betriebsrats Tätigkeit, sondern er bekommt den Lohn, den er bekommen hätte, wenn er keine Betriebsratsarbeit leisten würde. Hierzu fehlen jedoch weitere konkrete Vorgaben, so dass die Bestimmung der angemessenen Vergütung anhand der Vergütungsentwicklung bei vergleichbaren Arbeitnehmern in der Praxis große Schwierigkeiten bereitet und letztlich von der Rechtsprechung der Arbeitsgerichte ausgestaltet werden muss.

## Bezahlung nach dem Lohnausfallprinzip

Ausgangspunkt der Entgeltermittlung ist der das Ehrenamt ergänzende Anspruch auf Entgeltfortzahlung (geregelt in § 37 Abs. 2 BetrVG), wobei das Verbot der unzulässigen Benachteiligung

gung und Begünstigung von Betriebsratsmitgliedern die Grenzen nach oben und unten setzt. Grundsätzlich gilt, ähnlich wie man das von der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall kennt, das Lohnausfallprinzip.

Die Vergütung eines Betriebsratsmitglieds orientiert sich also an dessen Vergütung im Zeitpunkt der Amtsübernahme und im Übrigen an der beruflichen Entwicklung vergleichbarer Mitarbeitenden im Betrieb. Der Arbeitgeber ist verpflichtet sicherzustellen, dass nach § 38 BetrVG freigestellte Mitglieder des Betriebsrats ohne Minderung ihrer Vergütung von ihrer beruflichen Tätigkeit befreit werden. Bezugspunkt ist dabei nicht die Tätigkeit, die sie als Betriebsrat ausüben, sondern die Tätigkeit, die sie ohne Freistellung ausüben würden.

Damit hat das Betriebsratsmitglied jedoch keinen Anspruch darauf, der Höhe nach die absolut gleiche Vergütung zu beziehen, die vergleichbare Arbeitnehmer erhalten. Es kommt vielmehr darauf an, ob die Gehaltsentwicklung des Betriebsratsmitglieds während der Dauer seiner Betriebsratsstätigkeit in Relation zu derjenigen vergleichbarer Arbeitnehmer zurückgeblieben ist. Das Betriebsratsmitglied hat daher während der Dauer seiner Amtszeit Anspruch auf Gehaltserhöhungen in dem Umfang, in dem die Gehälter vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung erhöht werden.

### Maßstab: Vergleichbare Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung

Fallen die Gehaltserhöhungen innerhalb der Vergleichsgruppe unterschiedlich aus, kommt es darauf an, in welchem Umfang die Gehälter der Mehrzahl der der Vergleichsgruppe angehörenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angehoben werden. Bei kleinen Vergleichsgruppen kann für den Gehaltsanpassungsanspruch des Betriebsratsmitglieds auch der sonst nicht maßgebliche (eigentlich ist immer die Mehrzahl ausschlaggebend) Durchschnitt der in der Vergleichsgruppe gewährten Gehaltserhöhungen maßgebend sein. Berechnungsgrundlage ist immer das Arbeitsentgelt der Arbeitnehmer, deren Tätigkeit bei Übernahme des Betriebsratsamtes mit der des Betriebsratsmitglieds vergleichbar war. Auch bei freigestellten Betriebsratsmitgliedern ist die Übernahme des Betriebsratsamtes der maßgebliche Zeitpunkt für die Bestimmung des Vergleichsgehalts und nicht etwa der Zeitpunkt ihrer Freistellung. Freigestellte Betriebsratsmitglieder würden ansonsten gegenüber einem nicht freigestellten Betriebsratsmitglied ungleich behandelt werden, wenn anlässlich ihrer Freistellung der Kreis der vergleichbaren Arbeitnehmer noch einmal neu bestimmt werden könnte.

Vergleichbar sind alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt der Übernahme des Betriebsratsamtes ähnliche, im Wesentlichen gleich qualifizierte Tätigkeiten wie das Betriebsratsmitglied ausgeübt haben und dafür in ähnlicher Art und Weise wie das Betriebsratsmitglied fachlich und persönlich qualifiziert waren.

Beim Blick auf vergleichbare Arbeitnehmer ist deren betriebsübliche berufliche Entwicklung einzubeziehen. Das Entgelt des Betriebsratsmitglieds ist also in dem Umfang zu erhöhen, in dem eine Erhöhung bei einem betriebsüblichen Verlauf der Karriere ohne Amtsübernahme stattgefunden hätte. Betriebsüblich wiederum ist die Entwicklung, die bei objektiv vergleichbarer Tätigkeit Arbeitnehmer mit vergleichbarer fachlicher und

**Streitigkeiten über die übliche berufliche Entwicklung sind in der Praxis nicht selten. Zu immer wieder neuen Fallkonstellationen stellen die Arbeitsgerichte immer wieder neue Regeln auf.**

persönlicher Qualifikation bei Berücksichtigung der normalen betrieblichen und personellen Entwicklung in beruflicher Hinsicht genommen haben.

### Schwierige und kaum handhabbare Rechtslage

Das sind alles auslegungsfähige, aber auch auslegungsbedürftige Kriterien, die in der Praxis immer wieder Anlass zu Rechtsstreitigkeiten geben. Was ist „üblich“ in einem Betrieb? Die Betriebsüblichkeit entsteht aufgrund eines gleichförmigen Verhaltens des Arbeitgebers oder aufgrund einer von ihm aufgestellten Regel. Eine bloße Vergleichbarkeit der beruflichen Entwicklung der Arbeitnehmer in der Vergangenheit reicht nicht aus, eine Üblichkeit zu begründen. Auch kann sich ein Betriebsratsmitglied nicht darauf berufen, dass irgendein vergleichbarer Arbeitnehmer des Betriebs einen bestimmten beruflichen Aufstieg genommen hat, sondern von Betriebsüblichkeit kann nur gesprochen werden, wenn dies bei der Mehrzahl aller vergleichbaren Mitarbeiter der Fall ist. Dieses Thema führt in der Praxis nicht selten zu Streitereien. Zu immer wieder neuen Fallkonstellationen stellen die Arbeitsgerichte immer wieder neue Regeln auf. Haben beispielsweise die bei Übernahme des Betriebsratsamtes mit dem Betriebsratsmitglied vergleichbaren Arbeitnehmer zusätzliche Qualifikationen erworben und üben sie deshalb eine andere Tätigkeit aus, so gehören sie grundsätzlich nicht mehr zu den vergleichbaren Arbeitnehmern mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Das wiederum ist jedoch anders zu beurteilen, wenn die vergleichbaren Arbeitnehmer im Allgemeinen diese zusätzlichen Qualifikationen erworben haben. Das sind Gratwanderungen in der Beurteilung einer hypothetischen Karriereentwicklung, die sich für Personalverantwortliche kaum fehlerfrei durchführen lassen.

Die Arbeitsentgeltgarantie des § 37 BetrVG erstreckt sich auch auf allgemeine Zuwendungen des Arbeitgebers. Hierunter fallen Gratifikationen, Abschlussvergütungen, Jubiläumszuwendungen und auch vermögenswirksame Leistungen, die der Arbeitgeber vergleichbaren Arbeitnehmern mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung gewährt. Sachleistungen, wie beispielsweise die Zurverfügungstellung eines Firmenwagens, fallen nicht unter den Geltungsbereich der gesetzlichen Gleichstellungsregelung.

Die Arbeitsentgeltgarantie besteht nicht nur während der Mitgliedschaft im Betriebsrat, sondern auch noch innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung der Amtszeit. Bei Mitgliedern des Betriebsrats, die drei volle aufeinanderfolgende Amtszeiten freigestellt waren, erhöht sich der Zeitraum auf zwei Jahre nach Ablauf der Amtszeit (§ 38 Abs. 3 BetrVG).

## Keine unzulässige Begünstigung erlaubt

Zahlungen, die über das ermittelte Vergleichsentgelt an Betriebsratsmitglieder aufgrund der Wahrnehmung betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben geleistet werden, sind unzulässig. Hierin läge eine unzulässige Begünstigung. Verboten ist jedes mittelbare oder versteckte Entgelt. Sitzungsgelder oder Funktionszulagen sind ebenso unzulässig wie Betriebsratszulagen für konkrete Mehrbelastungen. Das gesetzliche Begünstigungsverbot ist zwingend. Abweichungen können weder arbeitsvertraglich noch kollektivrechtlich vereinbart werden. Insofern sind auch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zur Vergütung der Betriebsratsmitglieder abgestimmte Richtlinien unwirksam, wenn sie dem gesetzlichen Begünstigungsverbot widersprechen.

Die Vergütungshöhe kann im Einzelfall auch über das Benachteiligungsverbot des § 78 Satz 2 BetrVG gerechtfertigt werden. Das kommt vor allem dort zum Tragen, wo eine Bezahlung erfolgen soll, die über der betriebsüblichen Vergütung vergleichbarer Arbeitnehmer liegt. Wäre das Betriebsratsmitglied ohne sein Amt jenseits eines betriebsüblichen Karrierewegs in eine Position mit höherer Vergütung aufgestiegen, dann hat es aus § 78 Satz 2 BetrVG einen Anspruch auf ein dieser Position entsprechendes Entgelt. Dafür ist allerdings erforderlich, dass das Betriebsratsmitglied darlegen kann, dass es auch unter Berücksichtigung der konkurrierenden Bewerber ohne seine Amtstätigkeit tatsächlich auf die fragliche Position befördert worden wäre. Dabei kann gerade die Amtstätigkeit dem Betriebsratsmitglied zum Verhängnis werden, wenn es höhere Positionen im Unternehmen angeboten bekommt und dies später als Argumentation für eine Gehaltserhöhung heranzieht. Denn, so die Arbeitsgerichte, bereits die angebotene Führungsposition kann eine unzulässige Begünstigung aufgrund der Betriebsrats Tätigkeit darstellen, wenn das Betriebsratsmitglied die hierfür erforderlichen besonderen Kenntnisse und die Einblicke in die Unternehmensstruktur aufgrund seiner Tätigkeit als Betriebsrat erlangt hat. Dann bieten diese angebotenen Führungspositionen wegen verbotener Begünstigung auch keine Rechtfertigung für eine Gehaltserhöhung unter dem Aspekt des Benachteiligungsverbots.

## Anpassungen zu hoher Betriebsratsvergütung

Eine Vergütungsvereinbarung, die den gesetzlichen Regelungen nicht entspricht, ist nichtig. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Begünstigung oder eine Benachteiligung absichtlich erfolgt.

Soweit ein Betriebsratsmitglied in der Vergangenheit eine unzulässige Vergütung erhalten hat, muss diese für die Zukunft angepasst werden. Das Betriebsratsgremium ist bei solchen Anpassungen übrigens nicht mitbestimmungsberechtigt. Laut jüngster Rechtsprechung liegt hier „nur“ eine Rechtsanwendung gemäß § 37 Abs. 4 Satz 1 BetrVG vor. Dies stellt keine Eingruppierung oder Umgruppierung gemäß § 99 Abs. 1 Satz 1 BetrVG dar und somit liegt kein Mitbestimmungstatbestand vor.

Dennoch lässt sich eine Kürzung nur schwer in die Tat umsetzen. In ersten Verfahren vor den Arbeitsgerichten, in denen Betriebsräte gegen ihre Gehaltskürzungen geklagt haben, hat Volkswagen die Prozesse verloren und damit eigentlich sogar die Vermutung gestützt, dass die bisherige Vergütungspraxis nicht im vermuteten Umfang rechtswidrig war. Das Arbeitsgericht Braunschweig gab unlängst zwei VW-Betriebsratsmitgliedern Recht, die sich gegen ihre Gehaltskürzungen gewehrt hatten. Auch das Arbeitsgericht Emden erklärte die Gehaltskürzung eines freigestellten VW-Betriebsratsmitglieds für ungültig.

## Einschätzung der derzeitigen Situation und Ausblick

Die Ermittlung einer rechtmäßigen Vergütung für Betriebsratsmitglieder ist in der Praxis kaum zu leisten. Selbst wer die einschlägige Rechtsprechung gut kennt, die sich über die Jahre zu diesem Themenkomplex entwickelt hat, wird angesichts der tatsächlichen und keineswegs immer gleichförmig verlaufenden Erwerbsbiografien im Unternehmen Probleme haben, die richtigen Vergleichsgruppen zu definieren und dort zu ermitteln, was die „üblichen“ Karriereverläufe sind. Dennoch ist es angesichts der strafrechtlichen Konsequenzen, die bei Begünstigung von Betriebsratsmitgliedern für das Management in den Unternehmen im Raum stehen, unerlässlich, sorgfältig zu prüfen, ob sich die derzeitige Bezahlung der freigestellten Betriebsräte mit den gesetzlichen Bestimmungen vereinbaren lässt. Ratsam ist, sorgsam zu dokumentieren, wer den Kreis der möglichen Vergleichspersonen bildet und welcher Karriereweg in dieser Vergleichsgruppe als betriebsüblich angesehen werden kann. Viele Betriebsratsmitglieder werden für mehrere Amtszeiten hintereinander gewählt, sodass in einem möglichen Streitfall auch weit zurückliegende Sachverhalte und Entscheidungsprozesse nachvollzogen werden können müssen. Es ist daher ratsam, die maßgeblichen Fakten frühzeitig festzuhalten und die hypothetische Karriereentwicklung in regelmäßigen Abständen zu beleuchten.

Es bleibt die Hoffnung, dass der Gesetzgeber schnell eine praktikable Regelung auf den Weg bringt, die beim Thema Betriebsratsvergütung für Klarheit sorgt und die das Risiko, bei falsch berechneter Betriebsratsvergütung vor dem Strafrichter zu landen, beseitigt. ■■■



FRANK BOLLINGER ist Redakteur beim Personalmagazin und behält im Blick, wie es mit dem Thema der Betriebsratsvergütung weitergehen wird.



# Erst mal einen Schreibtisch suchen

*Je mehr Beschäftigte eines Unternehmens im Homeoffice oder mobil arbeiten, desto weniger sind zwangsläufig im Betrieb vor Ort. Betriebswirtschaftlich ergibt es Sinn, nicht mehr für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen voll ausgestatteten Arbeitsplatz vorzuhalten, sondern vorzusehen, dass vorhandene Arbeitsplätze geteilt werden. Bei diesem Modell – Desksharing genannt – sind einige arbeitsrechtliche Herausforderungen zu meistern.*

Von Markus Künzel

● Ob die Corona-Pandemie die Arbeitswelt von heute auf morgen „auf den Kopf“ gestellt hat, wird unterschiedlich beurteilt, völlig unstrittig ist jedoch, dass die Auswirkungen dieser Zeit auf die Arbeitskonzepte von heute und morgen signifikant sind. Sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber haben die Erkenntnisse aus dieser Zeit zum Anlass genommen, die betrieblichen Abläufe zu überprüfen

und weiter zu flexibilisieren. Während einige Unternehmen es sehr begrüßten oder sogar forderten, dass möglichst viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wieder persönlich an ihre Arbeitsplätze in den Betrieben zurückkehren, bevorzugten andere Arbeitgeber, die mobile Arbeit – mit zum Teil sehr unterschiedlichen Parametern – dauerhaft zu implementieren. Während einige Unternehmen ihre Be-

schäftigten uneingeschränkt freistellen, um an jedem Tag der Woche mobil arbeiten zu können, wird dies regelmäßig auf eine bestimmte Anzahl von Wochentagen reduziert und nicht selten von der Zustimmung des oder der Verantwortlichen abhängig gemacht. Sofern Betriebsräte bestehen, wurden Betriebsvereinbarungen mit unterschiedlichen Pointierungen zu diesem Zweck dauerhaft oder zunächst auf Probe abgeschlossen. Nicht selten haben die zum Teil umfassenden Möglichkeiten der mobilen Arbeit nunmehr „verwaiste“ Arbeitsplätze in den Büros zur Folge, die auch nach vielen Monaten nach Abklingen der Pandemie nicht mehr benötigt werden. Nach der Pandemie haben sich die früher üblichen Bindungen an feststehende Arbeitsorte und Arbeitszeiten weiter aufgelöst. Dies nehmen Arbeitgeber insbesondere auch aus wirtschaftlichen Gründen gerne zum Anlass, die Betriebsflächen zu reduzieren und weniger dauerhafte Arbeitsplätze in ihren Räumlichkeiten vorzuhalten. In diesem Zusammenhang gewinnt die Einführung von Desksharing-Modellen auch in deutschen Unternehmen und Betrieben immer mehr an Bedeutung. Während Desksharing für Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, die häufig ihre Tätigkeit zum Beispiel beim Kunden ausüben, schon lange Alltag ist, betreten diesbezüglich nunmehr viele Unternehmen Neuland.

## Die Wahl des Bürokonzepts als freie unternehmerische Entscheidung

Desksharing bedeutet, dass sich mehrere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Arbeitsplätze und gegebenenfalls Arbeitsmittel teilen. Hierzu ist zunächst einmal festzuhalten – auch wenn das von vielen Beschäftigten aufgrund der Handhabung in der Vergangenheit nicht selten anders empfunden wurde –, dass es keinen individuellen Anspruch auf einen bestimmten Arbeitsplatz im Betrieb und einen „eigenen“ Schreibtisch im Büro gibt. Vielmehr legt der Arbeitgeber mitbestimmungsfrei fest, welche und wie viele Arbeitsmittel und Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden.

Die Entscheidung des Arbeitgebers, alle oder einen Teil der Arbeitsplätze nicht

mehr individuell zuzuordnen, steht im Zusammenhang mit der Erbringung der Arbeitsleistung und gehört damit zum sogenannten mitbestimmungsfreien Arbeitsverhalten (im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG).

Steht die Einführung von Desksharing jedoch im Zusammenhang mit einem neuen Bürokonzept und werden beispielsweise Co-Working-Spaces oder auch Open-Space-Arbeitslandschaften, beispielsweise mit akustisch und visuell abgegrenzten Meetingräumen, eingeführt und handelt es sich dabei um Um- oder Erweiterungsbaumaßnahmen, dann ist der Betriebsrat gemäß § 90 BetrVG über diese Planung rechtzeitig und unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten. Mit ihm sind die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkung auf die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass seine Vorschläge und Bedenken bei der Planung berücksichtigt werden können.

Weitgehende Rechte hat der Betriebsrat in diesem Zusammenhang nur dann, wenn Arbeitnehmer durch Änderung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung in besonderer Weise belastet werden. In diesem Fall kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. Nur in diesem Fall entscheidet die Einigungsstelle, wenn eine Einigung nicht zustande kommt (§ 91 BetrVG). In der Regel dürften diese Voraussetzungen jedoch nicht vorliegen, wenn schlicht die bereits bestehenden Arbeitsplätze weiter genutzt werden, nur in geringerer Anzahl.

## Clean Desk Policy als typischer Regelungsgegenstand

Im Rahmen der Einführung von Desksharing kommen Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG in Betracht, etwa im Zusammenhang mit der Einführung einer Clean Desk Policy. Danach werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verpflichtet, den zur Verfügung gestellten Arbeitsplatz vor Verlassen so zu hinterlassen, dass dieser danach für andere Arbeitnehmer ohne weitere Vorbereitungsmaßnahmen nutzbar ist. Eine diesbezügliche Anweisung, beispielsweise in Form einer internen Richtlinie, dürf-



MARKUS KÜNZEL ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Advant Beiten am Standort München.

te dem mitbestimmungsfreien Arbeitsverhalten zuzuordnen sein, das heißt, eine solche Anordnung ist derart eng mit der Haupttätigkeit verknüpft, dass sie erforderlich ist für die ordnungsgemäße Durchführung der Tätigkeit und der Erbringung der Arbeitsleistung.

Allerdings kann sich in diesem Zusammenhang dann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats ergeben, sofern vom Arbeitgeber Vorgaben zur Handhabung von persönlichen Gegenständen gemacht werden. Wird beispielsweise angeordnet, dass nur eine gewisse Anzahl von persönlichen Gegenständen wie Bilder, Pflanzen und dergleichen mit in den Betrieb gebracht werden darf, dürfte dies das sogenannte Ordnungsverhalten betreffen und der Betriebsrat wäre hier im Rahmen seines Mitbestimmungsrechts zu beteiligen.

## Einführung eines Buchungstools

Insbesondere in größeren Betrieben geht die Einführung von Desksharing zur optimalen Organisation meist einher mit der Einführung eines Buchungstools, mit dem sich die Beschäftigten einen freien Schreibtisch buchen. Wenn bei der täglichen Besetzung der „limitierten“ Arbeitsplätze nicht nach dem Motto „first come,

first serve“ verfahren wird, sondern dies für alle Beteiligten vorhersehbar und gut organisiert ablaufen soll, erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, sich bereits vor Arbeitsbeginn Arbeitsplätze zu buchen. Sofern diesbezüglich ein IT-Tool verwendet wird, kommt eine Mitbestimmung unter dem Gesichtspunkt der möglichen Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch eine technische Einrichtung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG in Betracht.

Im Hinblick auf die sehr weitgehende Rechtsprechung zu diesem Mitbestimmungsrecht ist in der Regel davon auszugehen, dass dieses besteht, selbst wenn der Arbeitgeber nicht bezweckt, mit diesem Buchungstool Leistungs- oder Verhaltenskontrollen durchzuführen. Vor Einführung eines solchen IT-Tools wäre daher zur Erfüllung der gesetzlichen Mitbestimmung der Betriebsrat einzubeziehen und eine Regelung mit ihm hierzu zu treffen, in der Regel in Form einer kurzen Betriebsvereinbarung. Sofern im Unternehmen eine Rahmen-IT-Betriebsvereinbarung existiert, kann dies regelmäßig mit geringem Aufwand umgesetzt werden.

## Desksharing unter dem Gesichtspunkt des Gesundheitsschutzes

Nach Auffassung des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf (Beschluss vom 9. Januar 2018, Az. 3 TaBVGa 6/17) unterliegt die Einführung von Desksharing an sich nicht der zwingenden Mitbestimmung des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Hier geht es um Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften. In der Regel arbeiten beim Desksharing die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an den gleichen Arbeitsplätzen wie zuvor. Allein die gemeinsame Nutzung von Schreibtischen, Tastaturen und anderem Equipment ergibt in diesem Zusammenhang wohl keine konkrete Gefährdung der Arbeitnehmer.

Allerdings darf nicht vergessen werden, dass losgelöst davon eine allgemeine Gefährdungsbeurteilung nach der genannten Regelung durchzuführen ist. Sofern eine solche Gefährdungsbeurteilung bisher im Betrieb noch nicht

stattgefunden hat, wird die Einführung von Desksharing gegebenenfalls vom Betriebsrat eingefordert.

## Der „überfüllte“ Betrieb

Insbesondere bei Veranstaltungen im Betrieb kann sich die Problemstellung ergeben, dass zumindest für einen gewissen Zeitraum an einem Arbeitstag nicht ausreichend Arbeitsplätze für alle Beschäftigten vorhanden sind. Insbesondere wenn mobiles Arbeiten auf Freiwilligkeit beruht und Arbeitgeber für die Nutzung dieser Möglichkeit keine Geld- oder Sachleistung zur Verfügung stellen, können Arbeitnehmer dementsprechend auch nicht zum mobilen Arbeiten angewiesen werden, sondern dies kann dann nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Theoretisch führt eine solche Situation dazu, dass der Arbeitgeber, der keinen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen kann, in Annahmeverzug (§ 615 Satz 1 BGB) geraten könnte. Um diese Situation zu vermeiden, sollten Arbeitgeber bei der Bemessung der Arbeitsplätze im Hinblick auf ihre Feststellung der tatsächlichen Belegung innerhalb eines längeren Zeitraums einen ausreichenden Puffer mit einplanen. Darüber hinaus steht dem Arbeitgeber im Rahmen des Direktionsrechts die Möglichkeit zur Verfügung, Mitarbeiter zu-

mindest vorübergehend bei solchen Ausnahmesituationen auch auf die Nutzung von Meetingräumen zu verweisen oder im Rahmen der Arbeitsstättenverordnung auch zusätzliche Arbeitsplätze kurzfristig in Büroräumen einzurichten. Zusammengefasst dürfte sich bei sorgfältiger Planung diese Problematik nicht stellen.

## Gegenstände einer Desksharing-Regelung

Ist ein Betriebsrat vorhanden, sollte vor Einführung von Desksharing mit diesem hierüber beraten werden. Unabhängig davon, ob im Einzelfall ein Mitbestimmungsrecht besteht, ist es zweckmäßig, wesentliche Aspekte des Desksharings in einer (freiwilligen) Betriebsvereinbarung zu regeln. Damit steigt die Akzeptanz im Betrieb und auch die einzuhaltenden Pflichten sind für alle Beschäftigten klar geregelt. Typische Regelungsgegenstände sind in diesem Zusammenhang:

- Regelungen zu einem IT-Buchungstool
- Beschreibung der Ausstattung von Arbeitsplätzen (etwa höhenverstellbare Schreibtische oder abschließbare Behälter für persönliche Gegenstände)
- Clean-Desk-Regelungen
- Prozedere, wenn ausnahmsweise kein Arbeitsplatz gebucht werden kann
- Beschreibungen des Raumkonzepts

- Regelung der Zuteilung fester Arbeitsplätze, sofern dies aufgrund der spezifischen Tätigkeit erforderlich ist, beispielsweise wegen der Nutzung von umfassendem Equipment, das nur mit großem Aufwand täglich aufgebaut werden kann oder wegen besonderer Vertraulichkeitsanforderungen
- Evaluierung der getroffenen Regelungen nach Zeitablauf und Austausch über Verbesserungsmöglichkeiten

## Fazit: der geteilte Schreibtisch wird sich etablieren

Desksharing-Vereinbarungen korrespondieren mit der Möglichkeit des mobilen Arbeitens. Ebenso wie Letzteres aus unserem Arbeitsleben heute nicht wegzudenken ist, wird sich Desksharing in den Betrieben soweit möglich im kleineren oder größeren Umfang etablieren. Sofern Betriebsräte vorhanden sind, sind diese vorher einzubeziehen, jedenfalls entsprechende Richtlinien bezüglich der Handhabung unerlässlich. Für viele Unternehmen bleibt der persönliche Kontakt und der tägliche Austausch unverzichtbar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, bei anderen treten die wirtschaftlichen Vorteile der reduzierten Bürofläche in den Vordergrund. Oft wird eine gesunde Mischung die Zukunft bestimmen. ■

**HR** Online Manager



**Marktvergütung?**

**Die Märkte im Blick mit**

**HR Online Manager!**



**2 WOCHEN KOSTENFREI UND OHNE FOLGEVERPFLICHTUNG TESTEN**

Bitte anmelden mit Code „Haufe“ • [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)

# FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



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

Foto: deagreez/stock.adobe.com

## BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

**Grundsatzsachbearbeiter\*in  
Personalmanagement (m/w/d)**  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main  
[Job-ID 040985950](#)

**Leiter Entgeltabrechnung /  
Head of Payroll (m/w/d)**  
HENSOLDT Sensor GmbH  
über Kienbaum Consultants  
International GmbH  
Ulm  
[Job-ID 040775007](#)

**Personalsachbearbeitung mit  
Schwerpunkt Gehaltsabrechnung  
(w/m/div)**  
Museum für Naturkunde Berlin (MfN)  
Berlin  
[Job-ID 040719650](#)

**Sachbearbeitung (m/w/d)  
Personalcontrolling**  
Erzdiözese Freiburg  
Freiburg  
[Job-ID 040725220](#)

**Bereichsleitung Personal (w/m/d) /  
Stadtwerke - Konzern**  
über Selaestus Personal  
Management GmbH  
Potsdam  
[Job-ID 040773113](#)

**Personalsachbearbeiter (m/w/d)  
für die Entgeltabrechnung**  
Bezirkskliniken Schwaben  
Günzburg  
[Job-ID 040696077](#)

**Teamleiter\*in Payroll (w/m/d)**  
TÜV Rheinland AG  
Köln  
[Job-ID 040759890](#)

**HR Spezialist (m/w/d) Entgelt-  
abrechnung und Administration**  
Völkl K2 Sports Europe GmbH  
Straubing  
[Job-ID 040721182](#)

**Leiter Personalwesen (m/w/d/x)**  
Mercer Rosenthal GmbH  
Rosenthal am Rennsteig  
[Job-ID 040698024](#)

**(Junior) C&B Specialist (m/w/d)**  
Red Bull Deutschland GmbH  
München  
[Job-ID 040139758](#)

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

### Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe  
ist am 15. September 2023

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

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



**Ihr Ansprechpartner:**  
**Jonas Cordruwisch**  
Tel. 0931 2791-557  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

**HAUFE.**

# FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



## IM HAUFE STELLENMARKT

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



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

# Kein Grund für Befristung



Die Vertretung eines Arbeitnehmers ist an sich ein zulässiger Sachgrund, einen Arbeitsvertrag zu befristen. Allerdings kann sich ein Arbeitgeber nicht auf diesen Grund berufen, wenn er sicher weiß, dass der Arbeitnehmer krankheitsbedingt oder wegen sonstiger Umstände keinen einzigen Tag als Vertretung arbeiten wird.

LAG Niedersachsen, Urteil vom 11.5.2023, Az: 5 Sa 27/23

● Arbeitgeber haben die Möglichkeit, Arbeitsverhältnisse zeitlich zu befristen, um so flexibler bei der Personalplanung zu sein. Übereinstimmend mit der zuvor entwickelten BAG-Rechtsprechung regelt § 14 Abs. 1 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG), dass der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags grundsätzlich eines sachlich rechtfertigenden Grundes bedarf. Ein typischer Grund für die Befristung eines Arbeitsvertrags ist der einer Vertretung. Gemäß § 14 Abs. 1 Nr. 3 TzBfG kann ein Arbeitnehmer befristet zur Vertretung von anderen Mitarbeitern eingestellt werden, wenn diese zeitweilig an ihrer Arbeitsleistung gehindert sind. Der vorübergehende Personalmangel kann sich aus Krankheitsgründen, wegen einer Beurlaubung oder ähnlichen Gründen ergeben.

## Der Fall: Befristeter Vertrag zur Vertretung

Nach Auffassung des LAG Niedersachsen fehlte es im vorliegenden Fall jedoch an den Voraussetzungen für eine wirksame Befristung mit diesem Sachgrund. Der Arbeitgeber beschäftigte seit Mitte Oktober 2020 einen Paketzusteller. Sein Arbeitsvertrag war zunächst bis Mitte November 2020 befristet. In der Folge wurde das Arbeitsverhältnis dreimal aufgrund weiterer befristeter Verträge verlängert, zuletzt bis Ende April 2022. Kurz vor Ablauf der Befristung, am 23. April 2022, informierte der Zusteller seinen Niederlassungsleiter per Whatsapp-Nachricht darüber, dass er „mit einem Paket gestürzt sei, sein Bauch immer dicker geworden sei, er ins Krankenhaus gebracht wurde und ihm schwindlig gewesen“ sei. Ferner teilte er mit, einen „Nabelbruch zu haben und die Auskunft erhalten zu haben, dass er vielleicht noch am

selben Tag operiert werde“. Die erste Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung datierte vom 25. April 2022. Darin war der Paketzusteller „voraussichtlich bis zum 8. Mai 2022 krankgeschrieben“. Die weitere Arbeitsunfähigkeit des Mannes wurde durch mehrere Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen im Verlauf des Monats Mai 2022 dokumentiert. Die Freundin des Arbeitnehmers übermittelte die AU-Bescheinigung an den Arbeitgeber. Im Gegenzug leitete dieser über sie dem Arbeitnehmer einen neuen befristeten Vertrag, datiert vom 27. April 2022, weiter, den dieser unterschrieb. Dieser sah eine weitere Tätigkeit als Paketzusteller vor, befristet auf die Zeit vom 1. Mai bis 28. Mai 2022. Als Sachgrund für die Befristung wurde der Grund einer Vertretung genannt, um die vorübergehende urlaubsbedingte Abwesenheit dreier Mitarbeitender zu überbrücken.

## Arbeitnehmer verlangt Weiterbeschäftigung über Befristung hinaus

Der Arbeitnehmer war der Meinung, dass sein Vertrag nicht zum vereinbarten Datum geendet habe. Er klagte auf Entfristung seines Arbeitsverhältnisses, da von vornherein festgestanden habe, dass er die genannten Mitarbeitenden während deren Urlaubszeiten nicht habe vertreten können. Nicht nur per Whatsapp, sondern auch telefonisch habe er den Arbeitgeber über seinen Arbeitsunfall mit einem 30 Kilo schweren Paket informiert und darauf hingewiesen, dass er wegen des diagnostizierten Nabelbruchs für längere Zeit ausfallen werde. Zusätzlich habe er mitgeteilt, dass sein Hausarzt ihm gesagt habe, dass er nach der Operation für mindestens sechs Wochen arbeitsunfähig

sein werde. Der Arbeitgeber bestritt dagegen, Kenntnis darüber gehabt zu haben, dass der Arbeitnehmer für die gesamte Dauer des befristeten Vertrags ausfallen würde.

## LAG Niedersachsen: Rechtswidrige Befristung – Arbeitsverhältnis besteht weiter

Das Landesarbeitsgericht Niedersachsen entschied, dass das Arbeitsverhältnis nicht mit der ursprünglichen Befristung zum 28. Mai 2022 beendet wurde. Das Gericht wies zunächst darauf hin, dass eine sachgrundlose Befristung gemäß § 14 Abs. 2 TzBfG ausgeschlossen war, da der Vertrag dann bereits zum fünften Mal befristet worden wäre.

Ein sachlicher Grund, der die Befristung rechtfertigte, lag aus Sicht des Gerichts nicht vor. Nach § 14 Abs. 1 Nr. 3 TzBfG sei die Befristung zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers möglich – hier aber nicht einschlägig. Der Arbeitgeber könne sich auf diesen Sachgrund nicht berufen, wenn er sicher wisse, dass der befristet beschäftigte Arbeitnehmer aufgrund Erkrankung oder sonstiger Umstände keinen einzigen Tag die vertraglich vorgesehene Vertretungsaufgabe wahrnehmen könne.

Teil des Sachgrundes der Vertretung sei eine Prognose des Arbeitgebers über den voraussichtlichen Wegfall des Vertretungsbedarfs nach Rückkehr des zu vertretenden Mitarbeiters. Nötig sei zudem ein Kausalzusammenhang zwischen Ausfall und Einstellung: der Arbeitgeber müsse die Vertretungskraft gerade

einstellen, um mit ihr den zeitweiligen Ausfall zu kompensieren. Das sei nicht gegeben, wenn der Arbeitgeber – wie vorliegend – bei Vertragsschluss wisse, dass der Arbeitnehmer während der gesamten Dauer des befristeten Vertrags nicht arbeiten könne. Die Kenntnis des Arbeitgebers nahm das Gericht aufgrund der unstrittigen Whatsapp-Nachricht an. Die geschilderten Umstände ließen nach Ansicht des Gerichts keine andere Auslegung zu, als dass der Arbeitnehmer länger ausfalle.

## Darlegungspflicht des Arbeitgebers

Grundsätzlich kann eine Befristung nicht nur auf einen der in § 14 TzBfG aufgezählten Gründe gestützt werden, dennoch ist dies in der Praxis empfehlenswert. Überprüft werden sollte zudem, ob die entsprechenden Voraussetzungen, die die Rechtsprechung an den jeweiligen Sachgrund knüpft, vorliegen. Soll die Befristung auf den Sachgrund der Vertretung gestützt werden, ist sowohl die Prognose über den voraussichtlichen Wegfall des Vertretungsbedarfs als auch die Kausalität zwischen der vorübergehenden Arbeitsverhinderung der Stammkraft und der Einstellung der Vertretungskraft erforderlich. Beides muss der Arbeitgeber bei Zweifeln vor Gericht darlegen. ■■■

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

# personal. magazin

#### VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

#### ERSCHEINUNGSWEISE

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

#### REDAKTION

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

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

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

Matthias Haller (mah)  
matthias.haller@personalmagazin.de

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

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

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

Bianca Schillinger (bs)  
bianca.schillinger@personalmagazin.de

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

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

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

#### FREIE JOURNALISTINNEN

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

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

#### REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,  
Telefax 07 61/8 98-99-3921  
redaktion@personalmagazin.de

#### GRAFISCHES KONZEPT

zmyk.de  
Oliver Griep, Jan Spading

#### LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Großer

#### BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

#### ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg

#### ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

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

#### MEDIA SALES

Jonas Cordruwisch (Stellenmarkt)  
Tel.: 09 31/27 91-557, Fax -477  
stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster  
Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477  
annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi  
Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477  
thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo  
Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477  
dominik.castillo@haufe.de

#### ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel  
Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477  
yvonne.gobel@haufe-lexware.com

#### VERLAG

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

#### ABONNENTENSERVICE UND

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

#### ABONNEMENTPREISE

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

#### DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

#### URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

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

#### NACHDRUCK

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



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





## Jörg Schmidt

Jörg Schmidt ist Senior Vice President People and Organisation bei Element, einem digitalen Versicherungsunternehmen aus Berlin mit mehr als 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus 30 verschiedenen Nationen.

# Auf einen Kaffee mit ...

**Sie sind Senior Vice President People and Organisation. Wie würden Sie Ihren Aufgabenbereich in wenigen Sätzen beschreiben?**

Ich kümmere mich gemeinsam mit meinem Team von A bis Z um alle Belange rund um HR. Von Recruiting über Operations bis Employer Branding. Mit Ausnahme der Gehaltsabrechnung machen wir alles selbst.

**Sie waren vorher über 20 Jahre bei der Axa. Was hat Sie nach all der Zeit zu einem Wechsel bewogen?**

Ich hatte zwei sehr gute Gründe: meine Familie und meine Chefin. Bei Axa bin ich zehn Jahre lang zwischen Köln und Berlin gependelt. Meine ehemalige Chefin ist heute CEO bei Element, und gemeinsam das Unternehmen aufzubauen, macht riesig viel Spaß. Anstatt des Fliegers nehme ich morgens nun das Fahrrad ins Office, in sieben Minuten.

**Was sind Hauptunterschiede zwischen Großkonzern und Startup?**

Definitiv die Geschwindigkeit. In einem Startup tut man ständig Dinge, die man vorher noch nie getan hat. Außerdem gibt es in Startups keine Betriebsräte, die die HR-Arbeit begleiten. Ein weiterer Unterschied ist die Sprache: Bei Element arbeiten Menschen aus 30 Nationen. Das tägliche Aufeinandertreffen der diversen Kulturen ist großartig.

**Zehn Prozent der Belegschaft von Element sind 50 Jahre und älter. Wie kam es dazu?**

Wir haben irgendwann festgestellt, dass wir die größte Gruppe potenzieller Bewerberinnen und Bewerber, nämlich die Gruppe 50+, mit unseren Anzeigen und unserer Internetpräsenz nicht richtig erreichen. Das wollten wir ändern. Der Fachkräftemangel spielte da natürlich auch eine Rolle – wobei die Generation 50+ da nur eine Lösungsfacetten von vielen darstellt.

**Welche Tipps haben Sie für andere Unternehmen, die bewusst 50+ rekrutieren wollen?**

Wir haben für jede und jeden unserer Mitarbeitenden ein individuelles Arbeitszeitmodell. Die Bedürfnisse und Wünsche verändern sich mit dem Alter, nicht alle der Generation 50+ wollen noch 100 Prozent arbeiten. Da müssen Unternehmen mitgehen. Doch bevor ihr euch umschaut, schaut in die eigenen Reihen! Stichwort Retention.

**Haben Sie abschließend einen kuriosen Versicherungs-Fakt für uns?**

Dass es Haustierversicherungen gibt, wissen vermutlich viele. Doch seit Corona werden davon bei unserem Partner Panda 5000 pro Monat verkauft. Diese Zahl hat mich wirklich überrascht. ■

### So mag ich den Kaffee:

-  Espresso
-  schwarz
-  mit etwas Milch
-  mit viel Milch
-  Milch mit Kaffee
-  ungesüßt
-  mit Pflanzenmilch
-  mit wenig Zucker
-  mit viel Zucker
-  gerne auch Tee

# Passt.

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

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



**Softwarevergleich.de**

Ihr Software-Anbieter-Anbieter



## Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

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

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



**[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)**