

Employer Branding
Der Weg zu einer authentischen
Arbeitgeberidentität

Eignungsdiagnostik
Neue Methoden zur Messung von
Persönlichkeitsmerkmalen

Entgelttransparenzgesetz
Erste Entscheidungen
des Bundesarbeitsgerichts

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



11/2020

personalmagazin.de 14.00 €

Basic Work
Die übersehenen Tätigkeiten

Aus *Monster* wird *Monsterchen*.



So einfach hatten Sie Lohn und Gehalt noch nie unter Kontrolle.

Keine Panik: Das neue lexoffice Lohn & Gehalt macht durch automatisierte Prozesse die Abrechnung klarer und schneller. Fehlerfrei von Anfang an Dank zuverlässigem Support. So haben Sie die Kosten immer unter Kontrolle und alle Fäden in der Hand.

www.lexoffice.de/lohn

lexoffice
just smile

Liebe Leserinnen und Leser,

in der Redaktion haben wir uns in den letzten Wochen mit den „systemrelevanten Jobs“ beschäftigt, was allerdings schnell einen anderen Dreh in Richtung „einfache Tätigkeiten“ bekommen hat. Je tiefer wir eingestiegen sind, desto deutlicher wurde uns, wie relevant das Thema ist und wie sehr die Politik, die Betriebe, HR und die HR-Medien bei dem Thema bislang weggeschaut und versagt haben. Wir haben uns in den letzten Jahren viel mit den Wissensarbeitern, der Digitalisierung und mit New Work beschäftigt, aber nicht mit den Menschen, die uns alle mit Lebensmitteln, Paketen, Sauberkeit und Sicherheit versorgen – und die manchmal kaum vom Lohn ihrer Jobs leben können. Im Bundesarbeitsministerium wurde für diese „einfachen Tätigkeiten“ ein Name kreiert, der mehr Wertschätzung ausdrücken soll: Basic Work – eine bewusste Anspielung an New Work. Eine coole Idee.

Wie einfache Tätigkeiten organisiert und bezahlt und ob sie wertgeschätzt werden, ist ein ökonomisches, aber auch ein politisches und moralisches Thema. Die jüngsten Skandale in der Fleischindustrie sind dafür ein Beispiel. Sie zeigen aber auch, dass es Handlungsmöglichkeiten für bessere Arbeitsbedingungen gibt. Aus den Recherchen zur Titelgeschichte dieser Ausgabe habe ich drei Dinge gelernt:

1. Basic Worker haben derzeit keine wirkliche Lobby, weder in der Politik, bei den Gewerkschaften noch in HR. Sie sind nicht organisiert, ihr Ventil sind Protestbewegungen wie Gelbwesten, Populisten oder extreme Parteien.
2. Das Versprechen unserer Gesellschaft – Aufstieg durch Bildung – erreicht nur einen Teil der Basic Worker. Die anderen glauben das nicht mehr. Klassische Qualifizierungsansätze von HR laufen ins Leere. HR-Arbeit für Basic Worker muss man neu denken. Wir stehen erst am Anfang.
3. Basic Worker bekommen keine faire Entlohnung und keine Wertschätzung. Das sind die beiden zentralen Themen. Zur Wertschätzung gehört Beteiligung und Kommunikation, bei der Entlohnung ist HR gefordert, aber auch auf den Staat angewiesen. Die Löhne, die nahe am Mindestlohn sind, müssen von (Sozial-)Abgaben entlastet werden.

Basic Work braucht mehr Aufmerksamkeit. Als Redaktion wollen wir an dem Thema dran bleiben.

Ihr
Reiner Straub
Herausgeber

„Basic Worker liefern uns Pakete, Sauberkeit und Sicherheit. HR muss sich mehr um die einfachen Jobs kümmern.“



Community

6 *Rückschau*

Ein Stück neue Normalität

Der Personalmanagementkongress des BPM fand als eines der ersten HR-Events seit der Corona-Krise zumindest teilweise wieder als Präsenzveranstaltung statt

8 *Rückschau*

Der Brückenbauer

Martin Seiler, Personalvorstand der Deutschen Bahn, wurde zum „CHRO of the Year“ gewählt

10 *Events und Personalien*

Das wird ein guter Monat für ...

12 *HR-Szene*

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines Compensation & Benefits Managers

13 *Terminkalender*

HR-Messen und Fachkongresse

14 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema: MBA



74

Nicht alles, was glänzt, ist Gold: Neue Lösungen in der Eignungsdiagnostik versprechen oft mehr, als sie halten.



16

Millionen Beschäftigte in Deutschland verrichten einfache, aber essenzielle Tätigkeiten. Anerkennung finden sie selten. Handlungsbedarf besteht nicht nur seitens der Politik, auch Unternehmen müssen die Basisarbeiter stärker in den Blick nehmen.

Schwerpunkt

18 *Basic Work*

Die übersehenen Tätigkeiten

Wie das Bundesarbeitsministerium Beschäftigte in einfachen Jobs stärker in den Blick nehmen will

22 *Typologie*

Die Menschen hinter einer Tätigkeitsform

Lebensumstände und Motivation der Einfacharbeitenden

24 *HR-Verbände*

Kümmert sich HR zu wenig?

Norma Schöwe (DGFP) und Thymian Bussemer (BPM) im Doppelinterview

29 *Studie*

Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit

Warum das Konzept der system-relevanten Jobs zu kurz greift

24 *Interview*

„Einfache Tätigkeiten sind nicht anspruchslos“

Thomas Ogilvie, Personalvorstand der Deutschen Post, über die Wertschätzung von Paketzustellern

Strategie & Führung

40 *Wege aus der Krise*

Die Arbeitslosen von Coronathal

Was wird aus den Menschen, die seit Monaten in Kurzarbeit sind oder durch die Corona-Krise arbeitslos wurden? Die Sozialstudie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ aus dem Jahr 1933 kann Anregungen geben

46 *Employer Branding*

Kleines Missverständnis mit großer Wirkung

Wie Sie eine authentische Arbeitgeberidentität aufbauen

52 *Interview*

„HR ist ein Auslaufmodell“

Jörg Staff, Personalvorstand der Fiducia und GAD IT AG über die Rolle eines modernen Tarifvertrags bei der agilen Transformation

HR-Management

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

60 *Gesundheitsmanagement*
Belastungen ausgleichen
Deutschlands größte BGM-Studie zeigt, wie Unternehmen und ihre Mitarbeiter gesund und leistungsfähig bleiben

66 *Interview*
„Wir werden künftig ein hybrides Unternehmen sein“
Dirk Hahn, CEO des Personaldienstleisters Hays, über seine Erkenntnisse aus der Corona-Zeit

68 *Personaldienstleistung*
Keine Zeitarbeit in der Pflege?
Das Verbot von Zeitarbeit in der Fleischindustrie ist möglicherweise nur der Auftakt. Folgen weitere Branchen?

70 *Personalauswahl*
Unter Satzbausteinen verborgen
Eine Studie stellt die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen infrage

74 *Eignungsdiagnostik*
Gold oder nur Glitter?
Neue Methoden zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen – und ob sie halten, was sie versprechen

78 *Arbeitsrecht*
Kein Recht auf einen festen Schreibtisch
Viele Mitarbeitende kehren jetzt aus dem Homeoffice ins Unternehmen zurück. Die sieben wichtigsten rechtlichen Fragen und Antworten zum Büroarbeitsplatz

80 *Führungskräfteentwicklung*
Talententwicklung mit Vertrauen
Mit dem „Führungsraum“ hat der Netzbetreiber Westnetz aus Dortmund ein neues Konzept in der Führungskräfteentwicklung implementiert, das auf Selbstverantwortung statt auf Prüfungscharakter setzt

84 *Whistleblowing*
Rechtzeitig Bescheid wissen
Was die neue EU-Richtlinie zum Whistleblowing für Unternehmen bedeutet und was bei der Etablierung eines Hinweisgebersystems zu beachten ist

90 *Rechtsprechung*
Ein (Papier-)Tiger bekommt Zähnnchen
Die ersten BAG-Entscheidungen zum Entgelttransparenzgesetz

96 *Recht*
Urteil des Monats
BAG äußert sich zur Höhe des Schadensersatzanspruchs bei Diskriminierung

98 *Persönlich*
Das Vor-/Verstellungsgespräch
Fragen, die Sie niemals stellen würden, beantwortet diesmal Kathrin Dennler, Leiterin Human Relations Management bei Thyssenkrupp

Standards

3 Editorial / 93 Impressum /
94 Stellenmarkt



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft „personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt Arbeitswelten bei.



Ihr Partner im Weihnachts- geschäft.

Studenten als flexibles Personal.

Monatlich hat Studitemps mehr als 8.000 Studenten im Einsatz – und jetzt bietet unser Online-Tool noch flexiblere Lösungen für Ihren Personalbedarf. Kurzfristiger Engpass? Einfach schnell im neuen Studitemps Kundenportal den Bedarf decken!

Ein Stück neue Normalität

Von Matthias Haller



Gut gelaunt, selbstbewusst und zuversichtlich zeigte sich BPM-Präsidentin Inga Dransfeld-Haase auf dem Personalmanagement Kongress in Berlin.

Am 14. und 15. September fand der Personalmanagement Kongress 2020 des BPM statt. Rund 250 Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten die hybride Veranstaltung im Berlin Congress Center, einige hundert folgten ihr im Live-Stream. Unter strengen Hygieneauflagen trotzte der Verband der Pandemie so ein Stück (neue) Normalität ab.

● Mit zweieinhalbmonatiger Verspätung fand er nun doch statt: der Personalmanagement Kongress (PMK) des Bundesverbands der Personalmanager (BPM). Nicht wie geplant als Großveranstaltung mit 1.500 Besuchern und ausgelassener „Nacht der Personaler“, sondern als Hybridveranstaltung mit strengem Hygienekonzept, limitierter Teilnehmerzahl vor Ort und Live-Übertragung im Netz. Eine mutige Entscheidung, die der Verband bereits früh in der Pandemie traf und für die er (auch vom Personalmagazin) Kritik einstecken musste. Gleichzeitig aber auch ein Statement: Es muss weitergehen! „HR lebt von der persönlichen Begegnung. Ohne geht es nicht“, sagte die BPM-Präsidentin Inga Dransfeld-Haase, die ein turbulentes erstes Amtsjahr erlebte. Der Kongress bildete den Abschluss der neuen PMK Academy, einer digitalen Lernreise aus 29 interaktiven Live-Sessions, die Mitte August begann.

Personaler beweisen Mut

„Es tut gut, dass wir uns alle wiedersehen“, begrüßte Dransfeld-Haase die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Kuppelsaal des Berlin Congress Centers. Ihre Rede, selbstbewusst, optimistisch, schien Ausdruck des neuen, aus der Krise erwachsenen Selbstverständnisses von HR. Sie lobte die Verantwortung, die Personalerinnen und Personaler in ihren Unternehmen übernommen hätten, die mutigen Entscheidungen trotz häufig unklarer Faktenlage. „Das sollten wir beibehalten. Denn Mut steht uns gut zu Gesicht“, resümierte sie die bisherigen Erfahrungen aus der Krise.

Verbandsarbeit läuft jetzt agil

Ausdrücklich lobte sie die Verbandsarbeit in den Monaten der Pandemie. Statt monatlich in Präsenz trifft sich das Präsidium inzwischen wöchentlich virtuell. Agiles Arbeiten sei plötzlich keine Option mehr gewesen, sondern eine Notwendigkeit geworden – und sei inzwischen nicht mehr wegzudenken. Trotz oder vielleicht gerade wegen der Herausforderungen in ihren Unternehmen sei das Bedürfnis der Verbandsmitglieder, sich untereinander auszutauschen und voneinander zu lernen, so groß wie. Und so macht es den Eindruck, als ginge der BPM gestärkt aus der Krise hervor. Nach dem Vorjahres-

motto „Purpose & Prepare“ gab Dransfeld-Haase für 2020 die Losung „Evaluate, Engage, Explore“ aus.

Corona bestimmt die Agenda

Das Programm an beiden Veranstaltungstagen war geprägt von Krisenthemen wie Resilienz, Risikomanagement und Workforce Transformation sowie Trendthemen wie Employer Branding, Weiterbildung und künstliche Intelligenz. Auch wenn das inhaltliche Niveau der Beiträge variierte, kamen diese bei den Zuhörern überwiegend gut an. Vereinzelt wurde der Wunsch nach etwas mehr Substanz laut. Insgesamt aber überwog die Dankbarkeit der Teilnehmer, dass der Verband und die Quadriga Hochschule, nach langer Zeit des rein virtuellen Austauschs, wieder eine Möglichkeit zur persönlichen Begegnung geschaffen hatten. Zwar erschwerten Mund-Nase-Bedeckung, Abstandsregeln sowie die gelernte Zurückhaltung der vergangenen Monate das Netzwerken, doch sicherlich gehört auch das zum Lernprozess auf dem Weg zur neuen Normalität.

Dazu dürfte künftig auch das hybride Veranstaltungsformat zählen. Die Mischung aus Networking- und Netz-Event vereint die Möglichkeiten persönlicher und virtueller Teilhabe. Nach Monaten

digitaler Events zeigten sich jedoch auch die Vorteile einer Präsenzveranstaltung: die Beziehung zum Referenten, die Aufnahmebereitschaft der Zuhörer und die soziale Interaktion im Publikum. Ein Browserfenster wegzuklicken ist doch etwas anderes, als den Saal zu verlassen.

Christian Lindner fordert Bildungsgarantie

Kritische Töne schlug Christian Lindner, Bundesvorsitzender der FDP, an, der die Keynote des kurzfristig verhinderten Bundesgesundheitsministers Jens Spahn (CDU) übernahm. Er nutzte den Auftritt, um Kritik an den Corona-Maßnahmen zu üben. Rückblickend sei es dumm gewesen, das Land stillzulegen. Deshalb müsse bei einer zweiten Welle mit intelligenten Maßnahmen reagiert werden. Niemals mehr dürfe der Staat Familien und Kinder so sehr im Stich lassen wie während der Pandemie, so Lindner. Dafür gab es Szenenapplaus.

Als Konsequenz forderte er eine Bildungsgarantie und äußerte Zweifel, ob die Milliardenausgaben für die Senkung der Mehrwertsteuer nicht besser in die Digitalisierung und Modernisierung der Schulen investiert worden wären. Es brauche künftig einen Fokus auf Bildung und Betreuung, Homeoffice und Homeschooling

könnten nicht die Lösung sein. Deshalb sei er gegen ein Recht auf Homeoffice; Unternehmen und Betriebsräte könnten dieses sehr wohl selbst aushandeln.

Gesetzentwurf zum Recht auf Homeoffice angekündigt

Im Abschlusspanel prognostizierte Elke Frank, Personalvorständin bei der Software AG, eine hybride Arbeitswelt. Die Erfahrungen mit dem Homeoffice seien positiv gewesen und die Beschäftigten würden künftig auch mehr mobil arbeiten als vor der Corona-Krise. Doch die Erfahrungen hätten auch gezeigt, wie wichtig das Unternehmen als Ort sei, um die sozialen Beziehungen aufzutanken. Björn Böhning, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), stimmte dem grundsätzlich zu und kündigte an, dass die Bundesregierung auch den regulatorischen Rahmen weiterentwickeln wolle. Für viele Überlegungen des BMAS, etwa die Verlängerung der Kurzarbeit oder die Ermöglichung von Weiterbildung während der Kurzarbeit, gab es auf dem Kongress viel Zustimmung. Für ein Recht auf Homeoffice gab es nicht nur von Elke Frank Widerspruch. Doch Böhning ließ sich davon nicht abhalten und nannte erstmals einen Termin für den Gesetzentwurf: Anfang Oktober 2020. ■

BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
 geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
 E-Mail: vertrieb@brz.ag
 Web: www.brz.ag

Seit Anfang 2018 treibt Martin Seiler als Personalvorstand der Deutschen Bahn die Transformation der Organisation voran. Der Manager versteht sich als Brückenbauer zwischen Innovation und Tradition, profilierte sich sowohl bei Tarifpolitik wie auch bei Fragen der Zukunft der Arbeit. Die Leserinnen und Leser des Personalmagazins haben ihn zum „CHRO of the Year 2020“ gewählt.

Der Brückenbauer

Von Stefanie Hornung und Reiner Straub



Martin Seiler bei der Preisverleihung am 30. September in Berlin.

● Unpünktliche Züge, unfreundliches Personal, unzuverlässiger Service – wenn es um die Probleme der Deutschen Bahn geht, meint jeder, ein Wörtchen mitreden zu können. Nicht nur beim Bahn-Bashing steht die Personalpolitik im Licht der Öffentlichkeit, auch die beiden kampfstarken Gewerkschaften EVG und GDL sorgen immer wieder für Schlagzeilen. Martin Seiler trat Anfang 2018 den HR-Job bei der Bahn an, der zu den schwierigsten im Lande zählt. Die Tarifpolitik hatte er bislang im Griff, er blieb ohne Skandale und hat es verstanden, die unterschiedlichen Bühnen in und außerhalb der Bahn erfolgreich zu bespielen.

Als Seiler zur Bahn kam, war er in der HR-Szene noch wenig bekannt. Seinen Berufsweg startet er 1980 ganz bodenständig: mit einer Ausbildung in der Oberpostdirektion Freiburg. Er trat dem Betriebsrat bei und kam auf diesem Weg 1990 zur Postgewerkschaft nach Frankfurt, wo er die Privatisierung der Post begleitete. 2003 wechselte der Arbeitnehmervertreter die Seiten: ins Management der Deutschen Post in Bonn, wo er sich zunächst um „Betriebsratsangelegenheiten“ kümmerte und zum „Managing Director HR Express Germany“ aufstieg. Bei ehemaligen Staatskonzernen scheint er sich wohlzufühlen. 2010 ging er zur Deutschen Telekom, wo er zuletzt als „Geschäftsführer Personal“ einer Tochtergesellschaft arbeitete.

Innovation und Tradition

Sein Wechsel zur Bahn fiel in eine Zeit, als die Gesellschaft über Klimawandel und die Mobilität der Zukunft diskutierte. Für die Politik bekam die Bahn dafür eine Schlüsselrolle und sie forderte von ihr ein neues Zukunftskonzept, das der Vorstand mit seiner Mitwirkung unter dem Titel „Starke Schiene“ vorlegte. Seiler musste dafür nicht nur eine HR-Strategie lancieren, er verstand es auch als seine Aufgabe, die Organisation fortzuentwickeln und die Beschäftigten für die Strategiearbeit zu mobilisieren. „Wir brauchen dafür einen Brückenschlag zwischen Innovation und Tradition“ – so lautet ein Satz, den Seiler in unterschiedlichen Varianten immer wieder sagt und der seine Grundüberzeugung ausdrückt.

Die Bahn beschäftigt 320.000 Menschen, von denen die Hälfte in den nächsten 15 Jahren in den Ruhestand geht. Seiler setzt die Rekrutierungsoffensive seines Vorgängers beherzt fort, hat Preise fürs Employer Branding gewonnen und stellt auch im Corona-Jahr 25.000 Mitarbeitende ein. Dafür digitalisierte er den Rekrutierungsprozess innerhalb von kurzer Zeit vollständig. Auch bei der Weiterbildung forcierte er digitale Lernangebote.

Zukunft der Arbeit

Der Personalchef sieht die großen Veränderungen, die auf die Bahn mit der Digitalisierung zukommen. Es hat zwei Labs eingerichtet, die sich mit den für ihn zentralen Themen auseinandersetzen: neue Formen der Zusammenarbeit und die Veränderung der Berufsbilder. „Die Leute, die wir heute einstellen, müssen wir auf die Zukunft vorbereiten“, sagt Seiler, der jedem Neueingestellten einen Paten an die Seite stellt. „So fördern wir den Wissenstransfer, die Zusammenarbeit zwischen den Generationen und den Kulturwandel“, erläutert Seiler.

Beim Thema Zukunft der Arbeit hat er nicht in erster Linie die Büroarbeitsplätze im Blick. „Ein Lokführer kann seinen Arbeitsplatz nicht mit nach Hause nehmen“, sagt Seiler, der mehr Eigenverantwortung auch im Blue-Collar-Bereich ermöglicht:

CHRO des Jahres 2020

Die Redaktion des Personalmagazins hat sechs CHROs auf die Nominierungsliste gesetzt. Sirka Laudon (Axa), Gunnar Kilian (VW), Sandra Mühlhause (Mc Donalds), Thomas Ogilvie (Post), Ariane Reinhart (Conti), Martin Seiler (Bahn). 4.200 Leser haben abgestimmt, 41 Prozent der Stimmen erhielt Martin Seiler. Die Verleihung des CHRO fand im Rahmen der Veranstaltungsreihe Human Work/s von Mercer Promerit statt.

Dazu gibt es über 250 Arbeitszeitmodelle, digitale Schichtpläne, agile Führungsansätze. Auch der erste von ihm abgeschlossene Tarifvertrag aus dem Jahr 2018, der für Beschäftigte die Wahl zwischen mehr Freizeit oder mehr Gehalt vorsieht, geht in diese Richtung – unter Tarifexperten gilt er als Meilenstein.

Respekt hat sich Martin Seiler auch beim Thema Diversity verschafft. Während des Lockdowns verkündete er das Ziel, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis 2024 auf 30 Prozent zu erhöhen. Eine Auswertung von „Frauen in die Aufsichtsräte“ (Fidar) nennt die DB als positives Beispiel, er beschleunigt die Entwicklung.

Zuletzt profilierte sich Seiler als Leiter des Krisenstabs. Durch ein kluges Abwägen, wann zentrale und wann dezentrale Entscheidungen nötig sind, ist es ihm gelungen, die Einsatzbereitschaft des Bahnpersonals hoch zu halten. Gemeinsam mit der Charité führte er eine Studie über die Ansteckungsgefahr für seine Beschäftigten in den Zügen durch, die ein erfreuliches Ergebnis hatte: Ansteckungsgefahr gering.

Mammutaufgabe für die Zukunft

Für das, was auf die Bahn jetzt zukommt, braucht Seiler seine Fähigkeiten als „Brückenbauer“. Der Gap zu den ambitionierten Wachstumszielen ist groß: 2030 soll die Deutsche Bahn doppelt so viele Bahnkunden erreichen wie 2019. Seit der Corona-Krise kämpft die Bahn aber mit massiven Einbrüchen. Die Auslastung der Züge ist stark gesunken, der Güterverkehr brach ein. Im ersten Halbjahr 2020 hat der Logistikkonzern mit einem Minus von 3,7 Milliarden Euro den größten Verlust der Unternehmensgeschichte eingefahren.

Angesichts dieser Mammutaufgabe kann Martin Seiler darauf bauen, dass die Vorstandskollegen und die Mitarbeitenden ihn schätzen. Er macht nicht auf „hip“ oder bietet allen das Du an, sondern konzentriert sich auf Arbeitsinhalte. Er ist kein Ego darsteller, der immer nur sich selbst ins Rampenlicht stellen muss. Seiler ist ein Teamplayer, der für seinen partizipativen und empathischen Führungsstil Wertschätzung bekommt. Er hat die Transformation im Blick und tut alles dafür, die Beschäftigten dafür vorzubereiten und mitzunehmen. ■■■

Das wird ein guter Monat für ...



Merete Beckmann

Am 11. November hält Merete Beckmann, Learning & Development Manager bei Google Germany und Leiterin des lokalen Employee-to-Employee-Weiterbildungsprogramms G2G, eine Keynote auf der Fachmesse L&D-Pro. Unter dem Titel „Erfolgreiche Unternehmenskultur – wie gewinnen wir die digitale Transformation?“ zeigt sie unter anderem auf, wie Training und Weiterbildung in ihrem Unternehmen funktioniert: 80 Prozent des formalen Lernens sind von den Google-Beschäftigten für die Beschäftigten organisiert.



Kim Wlach

Die New Workerin und Gründerin des Unternehmens Berg & Macher ist Referentin auf der interaktiven Konferenz „Big & Growing“, die vom 16. bis 20. November stattfindet, und gibt Einblicke in die Faktoren von Innovationskultur. Die Expertin für Organisations- und Teamentwicklung sowie New Work arbeitet unter anderem bei IBM und Microsoft.



Annette Stieve

Seit Oktober trägt Annette Stieve die Verantwortung für das Finanzressort der Norma Group. Sie kommt vom internationalen Werkzeughandelsunternehmen Hoffmann Group, wo sie ebenfalls Finanzvorständin war. Davor hatte sie diverse Führungspositionen beim Automobilzulieferer Faurecia Automotive inne, zuletzt als Geschäftsführerin und CFO der Region Nord- und Osteuropa. Bei Norma, einem Hersteller von Lösungen der Verbindungstechnik, folgte sie auf Dr. Michael Schneider.



Bernhard Steuerer

„Arbeitsrecht muss nicht trocken sein, mein Ziel ist die praxis- und lebensnahe Vermittlung“, sagt der Vorsitzende Richter am Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg. Ab dem 16. November erläutert er zusammen mit anderen Experten bei den Jahresabschluss-Tagungen Personalbüro rechtliche und administrative Neuerungen.

Neue Tools in zwei Tagen entwickeln

13. bis 15. November / Online – 48 Stunden, 500 Teilnehmende, 25 öffentliche Videostreams, mehr als zehn Mentoren und ein Ziel: Antworten auf die Fragen von Organisationen zu finden, deren Beschäftigte im Homeoffice arbeiten. So kann die Mission des HR Hackathon Online zusammengefasst werden. In zwei Tagen sollen technische Problemlösungen gebaut werden, die Firmen mit verteilten Belegschaften dabei unterstützen, ein „neues Normal“ zum Laufen zu bringen. Der HR Hackathon Online ist ein gutes Beispiel für weltweite virtuelle Zusammenarbeit. Bei der ersten Runde im April reichten



Ein Laptop und Snacks gehören zur typischen Ausstattung und werden auch die Teilnehmenden des HR Hackathon Online begleiten.

341 Personen aus über 50 Ländern 23 gemeinsam entwickelte Konzepte ein.

www.hrhackathon.net

Geeignet für: HR- und Tech-Experten, die interdisziplinär und über Grenzen hinweg an neuen Tools und Apps tüfteln wollen. **Spaßfaktor:** Auch wenn die Köpfe rauchen, um innerhalb des Zeitlimits ein praxistaugliches Konzept zu entwickeln, Spaß muss sein und wird von den Teilnehmenden rege in Social Media geteilt.

Gut zu wissen: Für die neue Runde des HR Hackathon Online sind zwei Expertenpanels mit Investoren aus dem HR-Tech- und dem HR-Bereich angekündigt.

ZENJOB

Wir überlassen studentische Teilzeitkräfte deutschlandweit.

Finanzdienstleister, Versicherungen und Startups setzen auf Personal von Zenjob mit passender fachlicher Ausrichtung.

Kontaktieren Sie uns noch heute für ein unverbindliches Angebot.

Tel: +49 30 229 574 77
www.zenjob.com

Ausgezeichnet mit



von Fairwork





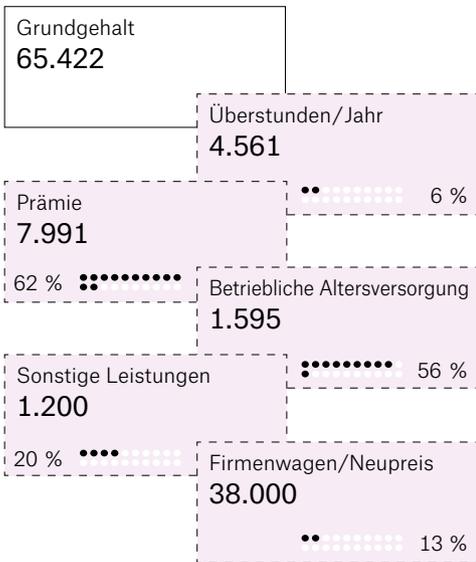
Vergütungs-Check Compensation & Benefits Manager

Jahresgesamtbezüge*

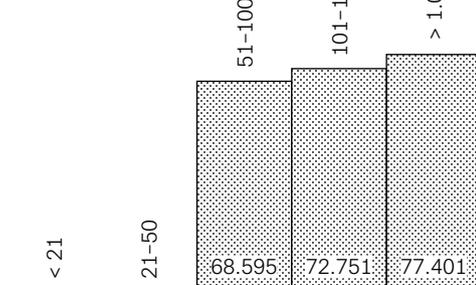
€ 75.739

+1,5% Veränderung gegenüber Vorjahr

Einzelne Vergütungsbestandteile**



Gehalt nach Firmengröße (Medianwerte)



in Euro/Firmengröße in Mitarbeitern

* Total Remuneration (Medianwert). Bei 25 Prozent der Befragten war dieser Wert geringer als 63.368 Euro (unteres Quartil), bei einem Viertel höher als 85.517 Euro (oberes Quartil).

** Der Prozentwert bei den Vergütungsbestandteilen entspricht dem Anteil der Befragten, die diesen Gehaltsbaustein erhalten.

- 01/2020 Recruiter
- 02/2020 Personalleiter
- 03/2020 Personalmarketer
- 04/2020 Personalreferent
- 05/2020 Personalsachbearbeiter
- 06/2020 Personaldisponent
- 07/2020 Personalberater
- 08/2020 Branchenvergleich
- 09/2020 Personalentwickler
- 10/2020 Payroll-Experte
- 11/2020 Experte für Compensation & Benefits
- 12/2020 HR Business Partner

in Zusammenarbeit mit Compensation Partner

Hybrides Expofestival

2. bis 3. Dezember / München und Online – Im Dezember soll das Talent-Pro Expofestival als hybride Veranstaltung stattfinden. Das heißt, wer nicht ins MOC München kommen will, kann oder darf, kann die Programmhilights auch vom Schreibtisch aus erleben. Das Vortragsprogramm wartet mit mehreren parallelen Tracks auf, mit Vorträgen, Masterclasses, Meet-ups und Keynotes. Aber nicht alle Inhalte werden online zur Verfügung gestellt. Ob die Aussteller auch virtuell besucht werden können, ist derzeit noch in der Diskussion. Es besteht zumindest die Möglichkeit, sich im Vorfeld über die ausstellenden Unternehmen zu informieren und Termine online und vor Ort zu vereinbaren. Das beliebte Early Morning Yoga wird live in einer nahegelegenen Location veranstaltet sowie als Online Yoga Class zur Verfügung gestellt.

www.talentpro.de

Geeignet für: Professionals im Bereich Recruiting, Employer Branding und Personalmarketing.

Spaßfaktor: Auch im Corona-Jahr kann es Events mit Festivalcharakter geben. Für die Talent-Pro sind Musikbegleitung, Soulfood und Yoga angekündigt.

Gut zu wissen: 2019, im zweiten Jahr der Talent-Pro, zählte diese 1.669 Besucher, über 90 Referenten und 148 Aussteller. Für den neuen Veranstaltungsort MOC – Halle 3 sind laut Webseite rund 120 Aussteller angekündigt. Die Anzahl der Teilnehmenden ist in diesem Jahr nach aktuellem

Stand auf rund 850 Personen gleichzeitig begrenzt. Die Messeveranstalter rechnen aber nicht damit, dass es zu Zugangsbeschränkungen am Einlass kommen wird.



Turnbeutel nicht vergessen: Auf der Talent-Pro ist Yoga angesagt, vor Ort und online.



Termine

Während der Corona-Pandemie kann es immer wieder Änderungen bei HR-Events geben. Hier geben wir einen Überblick über Termine, die Ende September bekannt waren. Über kurzfristige Veränderungen im HR-Event-Kalender berichten wir auf haufe.de/personal.

6. bis 7. November/Online und Leipzig
Barcamp

Agile Barcamp Leipzig 2020 – Light Edition
www.agile-barcamp.de

10. bis 12. November/Berlin
Konferenz

21. Handelsblatt Jahrestagung Betriebliche Altersversorgung 2020
www.veranstaltungen.handelsblatt.com

11. November/München
Fachmesse

L&D Pro
www.lnd-pro.de

12. und 13. November/Frankfurt am Main/Online
Konferenz und Barcamp

Coaching Tag 2020
www.coachingtag.com

16. November/Online
Roadshow

HR Innovation Roadshow
www.hr-roadshow.de

16. November/Online
Tagung

Online Jahresschluss-Tagung Personalbüro
www.haufe-akademie.de

16. bis 20. November/Online und München
Konferenz

Big & Growing New Work Festival
www.bigandgrowing.com

20. November/Online
Barcamp

E-Learning Summit Barcamp
www.elearning-journal.com

30. Oktober/Frankfurt am Main/Online
Hybride Veranstaltung

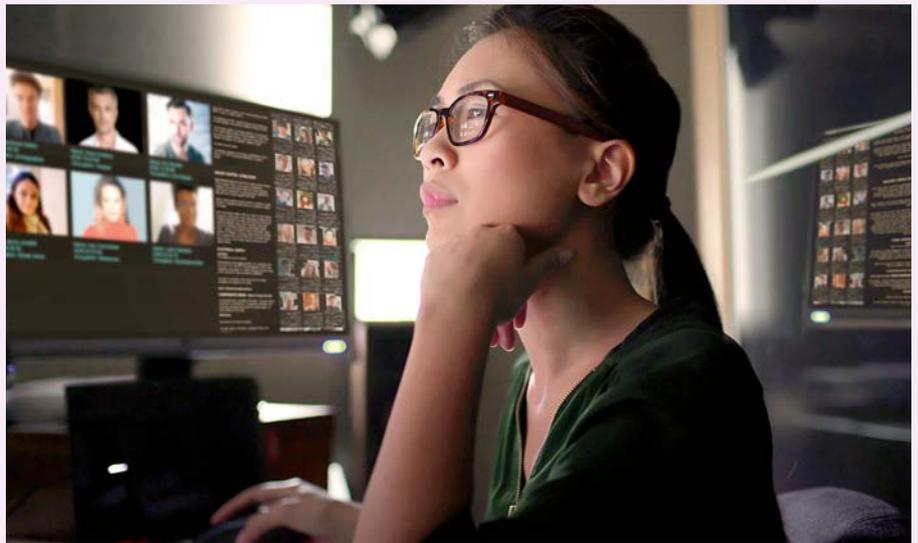
Human Resources Summit
www.hr-summit.de

Das Finanz- und HR-System, das Ihnen hilft, sich auf die neue Normalität vorzubereiten.



Business Schools weltweit berichten aktuell von einem starken Anstieg der Studierendenzahlen – obwohl viele Kurse online oder hybrid stattfinden, Reisebeschränkungen bestehen und Netzwerkerfahrten vor Ort nur eingeschränkt möglich sind. Der Grund: Die Wirtschaft schwächelt und mit ihr der Arbeitsmarkt für Top-Manager. Deshalb möchten viele Managementaspiranten die Corona-Krise mit einem Studium überbrücken.

Smalltalk Facts MBA



Starker Zuwachs an Bewerbungen

Amerika

Jones Graduate School of Business der Rice University (Houston)	+63
Darden School of Business der University of Virginia	+25
Wharton School	+21
Columbia Business School	+19

Europa

Warwick Business School	+56
Imperial College Business School in London	+41
Saïd Business School der Universität Oxford	+35

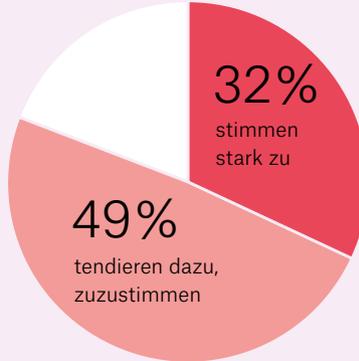
Quelle: Poets&Quants

Jobmarkt und Image von MBA-Absolventen

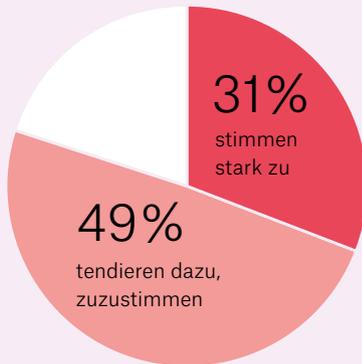
Der Gesamteindruck von MBA-Absolventen ist ...



„MBA-Absolventen sind gute Problemlöser.“



„MBA-Absolventen leisten einen signifikanten Beitrag zur Gesamtwirtschaft eines Landes.“



28%

der Recruiter glauben, dass es zu viele Kandidaten für zu wenige Stellen gibt. Größtenteils schätzen sie jedoch die Fähigkeiten von MBA-Absolventen.

44%

der Recruiter sind der Meinung, dass MBA-Absolventen durch Geld motiviert sind.

22%

der Recruiter glauben, dass MBA-Absolventen über angemessene Soft Skills verfügen.

Quelle: Association of MBAs and Business Graduates Association (AMBA) & Business Graduates Association (BGA), Umfrage unter 1.047 Arbeitgebern weltweit von März bis Mai 2020



S&F PERSONALPSYCHOLOGIE

Bin gerade im AC!

Wo sich Ihre neuen potenziellen Kollegen aktuell befinden, spielt keine Rolle. Mit S & F Personalpsychologie führt jedes Einzel-Assessment ganz entspannt und effizient zum Erfolg. Unsere AC-Software begleitet Sie im gesamten Prozess bis zur Auswertung der hoch validen Ergebnisse. Und unsere Methodik

ist wissenschaftlich fundiert. Das bedeutet höchste Qualität – sowohl im Präsenz-AC also auch im Remote-AC per Video.

Gerne unterstützen wir Ihre Personalentscheidungen mit der Durchführung eines Einzel-Assessments.

Millionen Beschäftigte in Deutschland verrichten einfache, aber essenzielle Tätigkeiten. Anerkennung finden sie selten.

Handlungsbedarf besteht nicht nur seitens der Politik, auch Unternehmen müssen die Basisarbeiter stärker in den Blick nehmen.

Unser Schwerpunkt zeigt Möglichkeiten auf.

Schwerpunkt

Basic Work

Fotos Mario Wezel







Die übersehenen Tätigkeiten

Von Reiner Straub

22 Prozent der Jobs in Deutschland gehören zu den einfachen Tätigkeiten, die schlecht entlohnt werden und wenig Wertschätzung genießen. „Basic Work“ heißt ein Konzept, das im Bundesarbeitsministerium schon vor der Corona-Krise entwickelt wurde, um mehr Fokus auf eine Gruppe zu lenken, die gesellschaftliches Konfliktpotenzial birgt. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt Handlungsansätze.

● In der Notsituation des Lockdowns haben wir im Frühjahr eine Umkehr der Werte erlebt: Während zuvor IT-Kräfte und New Worker als Helden der neuen Arbeitswelt gefeiert wurden, gerieten in der Krisensituation Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Rampenlicht, die lange vergessen waren: Pflegehelfer, Paketzusteller, Berufskraftfahrer, Kassiererinnen oder Regaleinräumer. Von den Balkonen der Stadtgesellschaft wurde ihnen Beifall geklatscht, was Alica Bota in der „Zeit“ treffend kommentierte: „Das Merkwürdige ist, dass diese neuen Helden nicht viel davon halten, sich von der Nation dafür feiern zu lassen, ihre Arbeit zu erledigen“, schrieb sie in ihrer Kolumne und fuhr fort: „Vielleicht hat die plötzliche Heldenanbetung weniger mit den Helden selbst zu tun und viel mehr mit denen, die sie dazu erheben. Vielleicht wird damit das schlechte Gewissen kaschiert, dass diese Menschen unter Bedingungen arbeiten, die nicht erst seit Kurzem inakzeptabel, ausbeuterisch und gar gefährlich sind.“

Botas Auffassung wurde von vielen Wissensarbeitern geteilt. Die Debatte nahm weiter Fahrt auf, als das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) am 30. März 2020 die „Liste der systemrelevanten Bereiche“ veröffentlichte, mit denen die Bedeutung von einfachen Tätigkeiten hervorgehoben wurde und sogar Sonderrechte wie Passierscheine oder Kinderbetreuung verbunden waren. Die Liste der systemrelevanten Jobs wurde schnell länger. Nach dem Lockdown legte sich die öffentliche Aufmerksamkeit. Im kollektiven Bewusstsein blieben als „systemrelevante Jobs“ nicht Energietechniker oder Müllmänner, sondern Jobs in der Pflege und der Krankenversorgung, im Lebensmittelbereich oder der Logistik. Manche erhielten am Ende Sonderzahlungen oder Steuererleichterungen – allerdings in bescheidenem Umfang. Professor Heiko Weckmüller hat die Debatte analysiert und kommt in seinem Beitrag „Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit“ (Seite 29) zu dem Schluss: „Der Begriff der Systemrelevanz greift zu kurz und ist als Basis für die Bewertung von Arbeit und die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt ungeeignet.“

Beschäftigte fühlen sich ausgegrenzt

Die Debatte um einfache Tätigkeiten und den Niedriglohnssektor ist nicht neu, sie wurde schon vor der Einführung des Mindestlohns heftig und hitzig geführt. Während die Arbeitgeberverbände und die Mehrzahl der Ökonomen vor einer gesetzlich definierten Lohnuntergrenze warnten, setzten sich SPD und Gewerkschaften mit der Einführung des Mindestlohns zum 1. Januar 2015 durch. Der von den Kritikern prognostizierte Jobabbau fand nicht statt, der Boom der Wirtschaft war in dieser Phase ungebrochen. Der Mindestlohn markierte in der deutschen

Geschichte erstmals eine materielle Absicherung nach unten. Eine Aufwertung der Tätigkeiten war damit nicht verbunden. Der Soziologe Andreas Reckwitz, der im Berliner Politikbetrieb gerne zitiert wird, diagnostiziert in seinem Buch „Die Gesellschaft der Singularitäten“ eine zunehmende Ungleichheit, die sich nicht nur materiell, sondern auch kulturell ausdrückt. Die Gesellschaft sei fixiert auf Bildung und auf ein Modell von Menschen, die sich im Arbeitsleben inszenieren können. „Es gibt eine Krise der Anerkennung im Arbeitsbereich: Einfache, aber gesellschaftlich notwendige Arbeiten werden abgewertet“, erläuterte er 2018 im Gespräch mit dem Personalmagazin.

Charmante Idee: Basic Work

Das BMAS treibt das Thema um, es gab dazu einige Forschungsarbeiten und Workshops. Die Proteste der Gelbwesten in Frankreich, die wegen einer Benzinpreiserhöhung auf die Straße gingen, führten allen vor Augen, welche politische Sprengkraft das Thema birgt. Die Spindoktoren des Bundesarbeitsministeriums um André Große-Jäger suchten lange nach einem Begriff, mit dem sie eine gesellschaftliche Aufwertung der einfachen Tätigkeiten erreichen könnten. Sie wählten den Begriff „Basic Work“, der bewusst Assoziationen zu dem positiv besetzten Modebegriff New Work wecken sollte. Unter Basic Work sollten alle einfachen Tätigkeiten zusammengefasst werden, die an der Basis der Gesellschaft geleistet werden und für das Zusammenleben unverzichtbar sind. Eine charmante Idee.

Doch dann kam Corona und der Begriff der systemrelevanten Jobs war in aller Munde. Im Juni entschloss sich das BMAS nun erstmals mit dem Konzept an die Öffentlichkeit zu gehen: mit einer Veröffentlichung auf den Seiten der Initiative Neue Qualität der Arbeit, in der allerdings nicht mehr von „Basic Work“, sondern von „Basisarbeitern“ die Rede war. Der Begriff war eingedeutscht, am Konzept hatte sich allerdings nichts geändert. Angesichts der Krise und der Debatte um den Missbrauch von Werkverträgen in der Fleischindustrie wurde das Thema flach gehalten, nicht Bundesminister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil (SPD), führte den Begriff der Basisarbeiter in die Debatte ein, sondern sein Staatssekretär Björn Böhning. „Selbstkritisch sollten wir feststellen, dass wir alle Beschäftigten in Tätigkeiten ohne Qualifizierungsanforderungen in den letzten Jahren weniger in den Blick genommen haben, als es angezeigt gewesen wäre“, sagte er. „Wir wollen Basisarbeiter künftig besser unterstützen.“ Ein Programm dazu kündigte er allerdings nicht an, vielmehr verwies er auf Maßnahmen wie Kurzarbeit, die im Rahmen der Krisenbewältigung anliefen.

Die Bedeutung des Themas bleibt ungebrochen. Professor Lutz Bellmann, Forschungsbereichsleiter am Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), zählt 22 Prozent aller Jobs zu den einfachen Tätigkeiten, die beispielsweise in den Bereichen Sicherheit, Paketzustellung und Einzelhandel zu finden sind. Kennzeichen einfacher Tätigkeiten sei es, dass diese nach einer kurzen Anleitung ausgeführt werden können. Solche Tätigkeiten üben allerdings nicht nur Ungelernte aus, 50 Prozent der Basisarbeiter verfügen über eine Berufsausbildung, die nichts mit der ausgeübten Tätigkeit zu tun habe. Ein Beispiel ist der gelernte Bäcker, der am Band arbeitet.

Ob sich alle Menschen mit einfachen Tätigkeiten vom Begriff der Basisarbeit angesprochen fühlen, bleibt abzuwarten. Arbeitsmarktforscher Lutz Bellmann unterstützt das Anliegen, diesen Berufsgruppen mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. „Die wissenschaftlich-technische Intelligenz kann sich um ihr berufliches Fortkommen selbst kümmern, sie braucht den Staat nicht so sehr“, analysiert er und ergänzt: „Die Basisarbeiter brauchen aber die Unterstützung der Gesellschaft und der Politik.“

Ignoranz der Vergütungsberater

Beim Thema Basisarbeit geht es einerseits um die großen gesellschaftlichen Debatten: gesellschaftliche Spaltung, digitale Transformation, Aufstiegschancen und Lebensqualität. Andererseits geht es auch um sehr konkrete Themen, die den Menschen wichtig sind: angemessene Entlohnung und Wertschätzung.

Während der Wohlstand im Land in den letzten zwei Jahrzehnten gewachsen ist, sind die Löhne bei einfachen Tätigkeiten nicht mitgewachsen – nur der Mindestlohn hatte einen gewissen Effekt. Der Vergütungsspezialist Friedrich Fratschner, Geschäftsführer der Baumgartner & Fratschner Management Consultants, spricht von einer „erschreckenden Entwicklung“, bei der die Gesellschaft, die Betriebe und die Tarifparteien weggeschaut haben. „Die Gehälter sind in den letzten zwei Jahrzehnten zu stark auseinandergedriftet“, sagt er. „Jeder Mensch soll von seiner Arbeit leben können. Das ist leider nicht mehr durchgängig der Fall.“ Für die meisten Vergütungsberater sei das kein Thema gewesen, die kümmern sich vorwiegend um die oberen und obersten Lohngruppen.

In der Marktwirtschaft bilden sich die Löhne im Spiel von Angebot und Nachfrage – so die ökonomische Lehre. In der Realität spielen aber Regulierungen, die Marktprozesse begrenzen, eine zentrale Rolle. Der Mindestlohn als staatliche Regulierung war bei den einfachen Tätigkeiten wirksam, auch wenn er vielfach umgangen wurde. Wichtiger als der Staat sind bei der Lohnfindung die Gewerkschaften, die vor allem bei qualifizierten Tätigkeiten machtvoll Lohnzuwächse durchsetzen können. Bei den Basisarbeitern ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad gering, sodass es für die Gewerkschaften wenig Anreize gibt, sich um das Thema zu kümmern. Das sieht auch Friedrich Fratschner so, der von einer „Bus-Strategie“ in der Tarifpolitik spricht. „Jeder schaut, dass er im Tarif-Bus sitzt. Aber keiner kümmert sich um die, die draußen bleiben.“ Das ist auch in den aktuellen Tarifrunden zu beobachten. Mit der Kampagne „Jetzt seid ihr dran!“ denkt die Gewerkschaft Verdi an die Mitglieder im öffentlichen Dienst, die vergleichsweise gut abgesichert sind. Von Lohnerhöhungen werden die Straßenkehrer oder Reinigungskräfte, die bei der öffentlichen Hand angestellt sind, profitieren, nicht aber diejenigen, die denselben Job bei privaten Firmen machen.

Eine Senkung der hohen Abgabenlast ist überfällig.

Die Tarifverträge, die die Entlohnung von einfachen Tätigkeiten regeln, stoßen an ihre Grenzen. Im Dienstleistungssektor, in dem viele Basisarbeiter tätig sind, ist die Tarifbindung der Betriebe gering. Das Bundesarbeitsministerium hat zwar die Möglichkeit, Tarifverträge für allgemeinverbindlich zu erklären, doch von diesem Instrument wurde immer weniger Gebrauch gemacht, analysiert Arbeitsmarktforscher Bellmann.

Auswege aus der Situation

Ein inhaltlicher Klammerbegriff wie Basisarbeit ist hilfreich, Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten aufzuwerten. Es gibt für die unterschiedlichen Akteure aber auch ohne diese Klammer Handlungsmöglichkeiten. Arbeitsmarktforscher Lutz Bellmann plädiert dafür, die Krisensituation beim Handeln zu bedenken: „Es ist besser, möglichst gezielt staatliche Unterstützungsangebote an die Krisensituation anzupassen, wie man das etwa beim Kurzarbeitergeld oder bei den Voraussetzungen für die Inanspruchnahme von Hartz IV gemacht hat. Dagegen würde eine zu starke Anhebung des Mindestlohns oder der unteren Tarifgruppen kleine und mittlere Betriebe stark belasten. Davon würde ich in der Krise abraten.“

Der Vergütungs- und Tarifexperte Friedrich Fratschner sieht auch in der Krise Handlungsbedarf. „Wir sollten den Mindestlohn und extrem niedrige Tariflöhne, die sich nahe am Mindestlohn bewegen, schrittweise anheben“, sagt er etwa und ergänzt: „Wir sollten aber gleichzeitig über eine konsequente steuerliche Entlastung, etwa über negative Einkommensteuern und die Entlastung bei den Sozialabgaben, nachdenken.“ Die hohe Abgabenbelastung wirke sich derzeit besonders bei den Niedriglöhnern extrem negativ aus, wie der Vergütungsexperte mit einer Beispielrechnung zeigt. Wer 1.500 Euro Bruttogehalt bezieht und eine Lohnerhöhung von 200 Euro bekommt, erhält im Nettogehalt gerade mal 50 Prozent ausbezahlt. „Lohnerhöhungen alleine reichen nicht aus, um die Situation der Niedriglohnbezieher zu verbessern. Der Staat hat einen großen Hebel über die Reduzierung von Steuern und Abgaben in dieser Gruppe“, so Fratschner. ■



JENSEN
JTD 60/130

PASSAT

PASSAT

CA

ABC
Kartiercenter
Bundesweiche
Hambover

● Basisarbeit oder Einfacharbeit bezeichnet eine Tätigkeit, die ohne Berufsausbildung, gegebenenfalls nach kurzer Einarbeitungszeit, ausgeübt werden kann. Aus der Erwerbstätigenstatistik wissen wir, dass knapp zehn Millionen Frauen und Männer eine solche Arbeit ausführen. Bisher fehlten Informationen darüber, welche Menschen und welche Arbeits- und Lebenssituationen sich hinter dieser Zahl verbergen. Um ein genaueres Bild von dieser Beschäftigtengruppe zu erhalten, führte das Institut für Zielgruppenkommunikation im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zu Beginn des Jahres eine qualitative Studie durch. Dazu wurden in Tiefeninterviews die individuellen biografischen Bezüge und in Fokusgruppensitzungen die kollektiven Wahrnehmungen und Einstellungs- beziehungsweise Wertemuster

erfasst. Die Ergebnisse der Studie sind nicht statistisch repräsentativ, sie haben allerdings inhaltliche Repräsentanz, insofern als die relevanten Themenfelder sehr differenziert und in die Tiefe gehend exploriert wurden.

Es war zu vermuten, dass die Menschen, die Basisarbeit verrichten, keine homogene Gruppe bilden. Und so offenbarten sich im Rahmen der Feldforschung große Vielfalt und Bandbreite biografischer „Flugbahnen“, individueller Lebenslagen und Arbeitssituationen. Die meisten, naturgemäß insbesondere die Älteren, blicken auf eine Folge von Auf- und Abstiegen im Berufs- und Privatleben zurück. Phasen der Arbeitslosigkeit oder unsicherer Arbeitsverhältnisse führen ebenso wie Krankheiten oder Unfälle, Scheidungen oder Privatinsolvenzen immer wieder zu Brüchen im Lebenslauf und zu erzwungenen Neuorientierungen.

Bei aller Heterogenität kristallisieren sich in der synoptischen Betrachtung der Einzelfälle allerdings auch sieben Typen von Basisarbeitenden heraus. Merkmale mit besonderer Trennschärfe sind zum einen soziodemografische Kriterien wie Geschlecht, Alter und, damit verbunden, Lebensphase und Familiensituation, aber auch Aspekte wie Arbeitszufriedenheit oder die Motivation, sich beruflich zu verändern und weiter zu qualifizieren.

Typ 1

Berufseinsteiger in der Orientierungsphase

Das sind Frauen und Männer zwischen 16 und 20 zu Beginn ihres Arbeitslebens, oft mit Hauptschulabschluss oder abgebrochener Schulbildung, die „auf eigenen Füßen stehen“ und ihren Lebensunterhalt verdienen wollen. Durch Basisarbeit ent-

Die Menschen hinter einer Tätigkeitsform

Fast zehn Millionen Frauen und Männer verrichten in Deutschland sogenannte Einfacharbeit. Ihre Biografien sind so unterschiedlich wie die Tätigkeiten, die sie ausüben. Eine Typologisierung auf Basis einer qualitativen Studie soll Aufschluss über die Motivation der Einfacharbeitenden liefern.

steht die Möglichkeit, bestimmte Branchen kennenzulernen („Reinschnuppern“). Manche haben die Branche oder den konkreten Betrieb im Rahmen von Ferienarbeit oder Praktika kennengelernt oder sind durch Empfehlungen aus dem Familien- oder Freundeskreis auf das Arbeitsfeld aufmerksam geworden. Die konkreten Erfahrungen und die Zufriedenheit mit Tätigkeit und Arbeitsumfeld können dazu motivieren, sich im Betrieb oder innerhalb der Branche weiterzuentwickeln beziehungsweise eine entsprechende Berufsausbildung zu beginnen oder den Schulabschluss nachzuholen.

Typ 2

Junge Familienernährer

Erwerbstätige zwischen 20 und 30, die Kinder im Vorschul- oder Grundschulalter haben und für die ein regelmäßiges, gesichertes Einkommen von vorrangiger Bedeutung ist. Das sind Männer, die als Alleinverdiener das Familieneinkommen erwirtschaften, aber auch Frauen, die – oft in Teilzeit – dazuverdienen müssen. Die Männer verrichten meist körperlich anstrengende Arbeiten als Paketzusteller, Lagerarbeiter, Helfer auf dem Bau und in der Produktion. Bei den Frauen sind es häufig Tätigkeiten im Einzelhandel, in der Gastronomie oder in der Pflege. Obwohl diese Gruppe vergleichsweise jung und die Arbeitszufriedenheit eher gering ist, besteht die Tendenz, an der aktuellen Tätigkeit festzuhalten und Qualifizierungsmaßnahmen oder Jobwechsel eher ablehnend gegenüberzustehen. Angesichts der familiären Verpflichtungen möchte man kein Risiko eingehen. Selbst vorübergehende Einkommenseinbußen sind nur schwer verkraftbar.

Typ 3

Basisarbeit trotz Ausbildung

Dahinter verbirgt sich eine Gruppe – das können Männer oder Frauen, Jüngere oder Ältere, Singles sowie Alleinerziehende oder Familien mit Kindern sein –, die zwar eine Berufsausbildung absolviert haben, aber nicht mehr im erlernten Beruf tätig sind.

Dafür gibt es viele Gründe: Allergien bei Malern und Friseurinnen, ungünstige Arbeitszeiten in der Gastronomie, schlechte Verdienstmöglichkeiten bei Frisuren oder im Einzelhandel. Eine Rei-

he von älteren Beschäftigten hat Berufe erlernt, die kaum nachgefragt werden und durch die technische Entwicklung obsolet sind, etwa Fotolaborantin oder Buchbinder.

Typ 4

Basisarbeit als akzeptierter Dauerzustand

Das sind Frauen und Männer, die sich ganz bewusst für Basisarbeit entschieden haben, zum Beispiel weil sie keine zu anspruchsvollen Arbeiten ausführen wollen oder keine Tätigkeiten, mit denen die Übernahme von Verantwortung verbunden ist. Wichtiger als die Art der Tätigkeit ist für sie, dass sie im Betrieb gut integriert und anerkannt sind („Teil des Teams“). Mit der beruflichen Situation hat man sich arrangiert. Familie und Freizeit besitzen einen hohen Stellenwert, man möchte möglichst viel Zeit für Familie, Kinder und Hobbys haben.

Typ 5

Zweiter Einstieg

Ganz überwiegend Frauen ab circa 40, die, nachdem die Kinder aus dem Haus sind, einen Wiedereinstieg ins Arbeitsleben suchen. Sie verfügen häufiger über mittlere oder höhere Schulbildung, eine abgeschlossene Berufsausbildung sowie Berufserfahrung. Die primäre Intention besteht darin, im erlernten Beruf wieder Fuß zu fassen. Wenn dies nicht gelingt, stellt Basisarbeit oft die Notlösung dar, die dann



DR. THOMAS WIND ist Sozial- und Meinungsforscher und Geschäftsführer des IfZ Institut für Zielgruppenkommunikation in Heidelberg sowie Partner der No Drama Strategieberatung in Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Milieuforschung, Zielgruppenanalysen sowie Strategie- und Konzeptforschung.

zum Dauerzustand wird. Aufgrund dieser Situation ist eine resignative Arbeitszufriedenheit vorherrschend, d.h. man senkt sein ursprüngliches Anspruchsniveau und betont die positiven Seiten der Tätigkeit.

Typ 6

Durchhalten bis zur Rente

Es handelt sich um Frauen und Männer ab circa 55, oft mit langjähriger Betriebszugehörigkeit, deren primäres Ziel das Erreichen des Rentenalters oder – falls finanziell darstellbar – des Vorruhestands ist. Nicht selten fällt die Arbeit zunehmend körperlich schwer, manche vermessen Wertschätzung und Anerkennung im Betrieb und befürchten, ausgemustert zu werden („Man gehört halt zum alten Eisen“). Entsprechend lautet das Motto: „Durchbeißen bis zur Rente.“

Typ 7

Auf zu neuen Ufern

Das sind Personen, die ungeachtet ihres fortgeschrittenen Alters (50 bis 60 Jahre) eine berufliche Veränderung planen: „noch einmal etwas Neues anfangen“. Das kann ein Jobwechsel beziehungsweise der Wechsel in eine andere Branche oder aber die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit sein. Viele sind mit Basisarbeit unzufrieden, sie suchen eine interessantere und herausforderndere Tätigkeit und sind auch bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen oder gar Risiken einzugehen – gerade auch, wenn Selbstständigkeit eine Option darstellt. Qualifizierung und Weiterbildung kommen für manche grundsätzlich infrage, andere vertreten die Haltung: „Ich bin zu alt, um noch einmal die Schulbank zu drücken.“ So oder so ist ein gewisser Aufbruchgeist und Veränderungswille spürbar.

Diese Typologie wurde auf Grundlage unserer qualitativen Sondierungsstudie entwickelt und hat hypothetischen Charakter. Im Rahmen einer noch durchzuführenden Repräsentativbefragung ist zu überprüfen, in welchem Umfang die einzelnen Typen in der Grundgesamtheit aller Basisarbeiterinnen und Basisarbeiter vertreten sind – dies als weiterer Schritt, um die Erfahrungen, Haltungen und Erwartungen dieser großen, bislang weitgehend unbekannteren Erwerbstätigen-gruppe besser kennenzulernen. ■■■

Kümmert sich HR zu wenig?



Über einfache Tätigkeiten wird auf HR-Konferenzen eher selten diskutiert. Werden die Beschäftigten, die diese Tätigkeiten verrichten, von HR übersehen oder brauchen diese gar keine große Aufmerksamkeit? Ein Doppelinterview mit Norma Schöwe, Geschäftsführerin der DGFP, und Thymian Bussemer, Vizepräsident des BPM.

Interview Reiner Straub



Norma Schöwe, Juristin, hat im Personalmanagement von Continental Karriere gemacht, war zuletzt HR-Chefin eines Werks in der Nähe von Frankfurt. Seit 2019 ist sie Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).

Dr. Thymian Bussemer arbeitete in der Politik (SPD), bei Telekom und inzwischen bei Volkswagen, derzeit als „Head of HR Strategy & Innovation“. Er ist Vizepräsident des Bundesverbands der Personalmanager (BPM).

Personalmagazin: In der Krise haben wir über die systemrelevanten Jobs gesprochen, die zu wenig Wertschätzung bekommen. Die Debatte ist nun schon ein paar Monate her und abgeklungen. Haben wir das alles schon wieder vergessen?

Thymian Bussemer: Ich finde den Begriff der systemrelevanten Jobs unangemessen. In der Finanzkrise 2008/2009 waren die Banken systemrelevant, jetzt sind es die Supermarktkassiererinnen. Das finde ich schon sprachlich eine unpassende Analogie.

Norma Schöwe: Dem kann ich mich nur anschließen. Wir müssen uns entscheiden, sprechen wir über einfache Tätigkeiten, die jetzt mehr Wertschätzung erhalten sollen, oder über systemrelevante Jobs? Da gibt es eine Schnittmenge, aber es ist nicht deckungsgleich. Zu systemrelevanten Jobs gehören auch Ärzte, die haben kein Problem mit der mangelnden Anerkennung.

Die Problematik mit den Begrifflichkeiten ist deutlich geworden. Lassen Sie uns über einfache Tätigkeiten sprechen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales schlägt einen Begriff für diese Jobs vor, der mehr Wertschätzung aus-

drücken soll: Basisarbeiterinnen und Basisarbeiter. Spricht Sie der Begriff an?

Bussemer: Als Schüler habe ich mich in linken Gruppen getummelt, da hatte der Begriff der Basisarbeit eine klare Bedeutung: Sie fand in den Fabriken statt. Leute wie Joschka Fischer und Thomas Sattelberger haben am Band gearbeitet, um die Arbeiter agitieren zu können. Mit dem Begriff habe ich also gewisse Schwierigkeiten.

Die Zeit, als die 68er in Fabriken gingen, liegt 50 Jahre zurück. Die meisten werden Ihre Assoziation nicht haben.

Schöwe: Ich finde den Begriff Basisarbeit gut. Er kann treffend einfache Arbeiten bezeichnen, die für das gesellschaftliche Zusammenleben notwendig sind. Im Krankenhaus wird eine OP von Ärzten durchgeführt, doch ohne das Mitwirken von Pflegekräften und Reinigungskräften könnte die OP nicht stattfinden. Basisarbeit ist Arbeiten an der Front, also die Personen, die das System am Laufen halten. Der Begriff kann helfen, mehr Aufmerksamkeit auf diese Tätigkeiten zu lenken.

Bussemer: In der Industrie sprechen wir, wenn es um einfache Arbeit geht, häufig von Ungelernten, früher nannte man sie Hilfsarbeiter. Historisch gesehen wurde diese Beschäftigungsgruppe mit dem Aufkommen der Massenproduktion groß und es ging ihr in Zeiten von Hochkonjunktur in der Regel gut, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wurden sie als Erste freigesetzt. Das heißt: Diese Menschen haben keine dauerhafte Beschäftigungsperspektive. Im Dienstleistungssektor haben wir eine ähnliche Entwicklung. In London gibt es an vielen Ecken Wäschereien oder Shops, die 24 Stunden geöffnet sind. In Deutschland haben wir im Zuge der Hartz-Reformen darüber diskutiert, den einfachen Dienstleistungssektor zu deregulieren und so auszuweiten. Ich finde es gut, dass wir das am Ende nicht getan haben.

Die LKW-Fahrer, Supermarktkassiererinnen oder Pflegekräfte haben Beifall von der Stadtgesellschaft bekommen. Hilft uns der Zuspruch, dass diese Menschen jetzt auch in den Betrieben mehr Wertschätzung erfahren?

Bussemer: Bertolt Brecht hat gesagt, erst kommt das Fressen und dann die Moral. Verbale Wertschätzungsgirlanden alleine reichen nicht. Das müssen wir nachhaltiger angehen. Die skandinavischen Länder haben schon vor zwei Jahrzehnten angefangen, den Beruf der Pflegekräfte zu akademisieren. Das war ein erfolgreicher Weg, um diesen Tätigkeiten eine höhere Wertigkeit zukommen zu lassen.

Schöwe: Dieser Weg hat zu mehr Anerkennung und zu einer besseren Bezahlung der Pflegekräfte geführt. Viele Pflegekräfte aus den Grenzregionen in Deutschland arbeiten deshalb auch in Skandinavien oder in der Schweiz, weil sie dort mehr Geld für weniger geleistete Stunden bekommen. Pflegekräfte vollziehen schon heute qualifizierte Tätigkeiten, die man nicht mit den einfachen Tätigkeiten gleichsetzen darf, über die wir sprechen.

Noch eine Frage zu den Pflegekräften. Zeigt sich nicht in diesem Bereich, wie gut Marktmechanismen funktionieren? Der Pflegenotstand führt dazu, dass die Gehälter steigen und die Arbeitsbedingungen besser werden.

„Die HR-Profession hat die Basisarbeiter zu wenig im Blick.“

Thymian Bussemer, Vizepräsident BPM

Schöwe: Auf der einen Seite stimmt das, auf der anderen Seite hat der Markt versagt. Den Pflegenotstand gibt es seit vielen Jahren und erst durch Anstrengungen der Betriebe und Einrichtungen, der Politik und der Tarifpartner ist es gelungen, Menschen in die Ausbildung zu bringen und den Beruf wieder attraktiver zu machen. Der Markt allein regelt die Sache nicht.

Bussemer: Ich würde es drastischer ausdrücken: Hier liegt Marktversagen vor. Das hat sicherlich auch mit dem niedrigen Organisationsgrad in diesen Bereichen zu tun. In Branchen, in denen sich sehr viele Arbeitnehmer in Betriebsräten und Gewerkschaften organisiert haben, gibt es meist bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne als in Branchen mit niedrigem Organisationsgrad. Eine gesellschaftliche Empathie allein für bestimmte Berufsgruppen hat keine nachhaltige Wirkung, die Interessengruppen müssen sich organisieren, um ihre Anliegen durchzusetzen.

Basisarbeiter wie Kassiererinnen, Regaleinräumer, Fahrer, Sicherheitskräfte, Pflegehelfer oder Reinigungspersonal üben Tätigkeiten aus, die keine lange Ausbildung erfordern. Die Unternehmen kümmern sich um diese Leute wenig. Ist das ein Versagen von HR?

Schöwe: Wir haben zahlreiche Großunternehmen unter unseren Mitgliedern, die einen nennenswerten Anteil an Basisarbeitern beschäftigen und sich intensiv um diese Mitarbeiter und deren Weiterbildung kümmern. Wissensarbeiter organisieren sich bei diesem Thema häufig selbst. Die Unternehmen müssen den Basisarbeitern eine intensive Förderung zu spezifischen Themen anbieten und sie damit unterstützen, was auch die Beschäftigungsfähigkeit erhöht.

Die Studien, die das Bundesarbeitsministerium vorgelegt hat, zeigen eine andere Wirklichkeit. Die Basisarbeiter fühlen sich nicht wertgeschätzt, also auch von HR vernachlässigt.

Schöwe: Wertschätzung hat sehr viel mit Einbeziehung, Kommunikation und Gleichbehandlung zu tun. Bei der Diskussion ums Homeoffice fühlt sich die Ungelernte, die am Band steht, benachteiligt gegenüber dem Controller, der im Homeoffice sitzt. In den Unternehmen muss man offen darüber reden, wie man mit dieser Situation umgeht. Unternehmen sollten für die Basisarbeit Fortbildungs- und Weiterbildungsprogramme anbieten.

Bussemer: Aus meiner Sicht hat die HR-Profession die Basisarbeiter und ihre Lebenswirklichkeit zu wenig im Blick. Großunternehmen betreiben enormen Aufwand, um Anreiz- und Performance-Management-Systeme für Manager zu implementieren, über die Ansprüche der Basisarbeiter an gute Arbeit und ein gelingendes Leben wissen sie oft nichts.

Schöwe: Diese Ansicht teile ich nicht hundertprozentig. Es gibt sicher einige Bereiche im HR, die einer Anpassung bedürfen, aber bei vielen Themen ist vor allem die Politik gefragt. Das haben wir beim Missbrauch der Werkverträge oder von Leiharbeit in der Fleischindustrie gesehen. Hier ist es die Aufgabe der Politik nachzusteuern – was ja auch sehr schnell passiert ist. Aber wir haben in der Mehrzahl der Branchen Tarifverträge, die eine Absicherung nach unten und auch Gehaltsgerechtigkeit schaffen. Das ist bei den meisten unserer Mitgliedsunternehmen gewährleistet.

Die DGFP und der BPM haben ihre Kongresse in den letzten Jahren auf die Themen Digitalisierung und New Work aus-

„Wertschätzung hat viel mit Einbeziehung, Kommunikation und Gleichbehandlung zu tun.“

Norma Schöwe, Geschäftsführerin DGFP

gerichtet. Die Arbeitsbedingungen, die Qualifizierung oder Entlohnung von Basisarbeitern war kein Thema.

Schöwe: Das stimmt. Das hat auch etwas damit zu tun, wie Kongresse konzipiert und vermarktet werden. Wir richten unsere Kongresse an den Themen aus, die unsere Mitglieder bewegen und auf einen Kongress locken. Digitalisierung und New Work waren Trendthemen, die wir angesprochen haben, bedingt natürlich auch durch die Wirtschaftskrise und den Umgang mit der Pandemie. Aber das Thema Qualifizierung aufgrund der Transformation ist ebenso im Fokus und das nicht erst seit der Krise. Das stand auch schon vorher auf der Agenda.

Bussemer: Nochmals: Das ist ein massives Problem unserer Profession. Um die hippen Themen kümmern wir uns gern, Themen wie Tarifierung, Mitbestimmung oder Ergonomie werden vernachlässigt, häufig fehlt uns hier auch die Kompetenz. In der HR-Community haben wir ein echtes Handlungsdefizit. Wir kümmern uns zu wenig um die Leute, die einfache Tätigkeiten ausüben, und haben auch zu wenige Daten. Welche Entwicklungswege gibt es für Paketboten? Was empfinden Reinigungskräfte als Wertschätzung? Was erwarten Teileeinleger von der Führungskraft? Wie bekommen wir die Leute noch besser integriert?

Schöwe: Ich sehe das anders. HR kümmert sich stark um das Management und die Wissensarbeiter, das ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe wichtig. Aber auch der Shopfloor ist zunehmend ein wichtiges Thema. Wir haben bei der DGFP Erfahrungsaustausch-Gruppen, die sich speziell des Themas annehmen und intensiv darüber diskutieren und sich austauschen. Die Erfahrungsgruppen haben in den letzten Jahren enormen Zulauf bekommen.

Bussemer: Meine Kritik richtet sich nicht gegen die unternehmerische Praxis. Da gibt es auch bei Volkswagen ganz wun-

dervolle Dinge im Bereich Ergonomie, Arbeitszeitmodelle oder Weiterbildung. Doch die HR-Community diskutiert ganz wenig über diese Themen, obwohl wir Millionen von Beschäftigten haben, die einfache Tätigkeiten ausüben.

Ist Basisarbeit für HR-Fachleute ein eher lästiges und kein spannendes Thema, das Kreativität und Innovation freisetzt?

Bussemer: Das ist wohl eine weitverbreitete Meinung. Doch es gibt Unternehmen, die sich was einfallen lassen. Ich bin ein Fan der Berliner Stadtreinigung, die große Sympathie in der Bevölkerung genießt. Die BSR macht seit Jahren pfiffige Imagekampagnen für ihre Müllmänner. Diese haben eine große Arbeitszufriedenheit und einen unglaublichen Korpsgeist. Das Beispiel zeigt, wie man einen Arbeitsbereich, der körperlich anstrengend ist, ins Licht stellen und ihm Sinn vermitteln kann.

Schöwe: Es gibt auch in diesem Bereich positive Beispiele. Einerseits forciert durch die Digitalisierung, andererseits gefördert durch Methoden. Zum Beispiel bei einer Tochtergesellschaft von Bosch, die das Teamfit durch einen integrativen Design-Thinking-Ansatz optimiert hat, sodass auch die Shopfloor-Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung gleichberechtigt vertreten sind. Gerade in Schichtbetrieben werden mehr und mehr intelligente Apps eingesetzt, um beispielsweise die Schichtplanung zu optimieren oder Sprachhürden zu reduzieren.

Für viele der einfachen Tätigkeiten gibt es keine Tarifverträge oder es fehlt die Tarifbindung. Warum setzen sich die Gewerkschaften nicht mehr für Basisarbeiter ein?

Bussemer: Gewerkschaften wie die IG Metall, der ich angehöre, sorgen sich um ihre Mitglieder. Das ist ihre Aufgabe. Und da der Niedriglohnsektor traditionell schlecht organisiert ist, werden hier auch die Interessen schlechter vertreten.

Lassen Sie uns nochmal zur Ausgangsfrage zurückkommen. Muss sich HR, muss sich die Gesellschaft mehr um Menschen kümmern, die einfache Arbeiten ausüben?

Bussemer: Aus meiner Sicht eindeutig ja. Ich selbst brauchte für diese Erkenntnis keine Corona-Krise, aber vielleicht ist es einer ihrer Vorteile, die Wichtigkeit einfacher Tätigkeiten ins allgemeine Bewusstsein gehoben zu haben. Ich glaube übrigens, dass uns Corona generell geholfen hat, den Menschen wieder stärker ins Zentrum der Wirtschaft zu rücken. Wir haben erfahren, wie schutzbedürftig Menschen und damit auch ihre Arbeitskraft sind und zu welcher großen Improvisationsleistungen wir fähig sind. Ich mag den Klischee-Satz, der Mensch stehe im Mittelpunkt, eigentlich nicht und streiche ihn aus jeder Präsentation raus. Aber in dieser Situation beschrieb er die Realität treffend.

Schöwe: Es ist nicht die Frage, ob wir uns um Menschen mit einfachen Tätigkeiten kümmern. Die Aufmerksamkeit sollte dort verstärkt werden, wo ein Ungleichgewicht entsteht. Hier sind adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen. In diesem Kontext ist aber auch die unternehmerische Notwendigkeit einer jeden Tätigkeit immer wieder aufs Neue zu prüfen. Dort, wo Tätigkeiten nicht mehr benötigt werden, müssen Unternehmen, HR und Politik eine Lösung finden, die zukunftsfähig ist. Die Lösung wird häufig in der Qualifizierung der Menschen liegen, um nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu schaffen. HR hat in diesem Zusammenhang einen großen Stellhebel durch die Akzeptanz unkonventioneller Lebensläufe und das Fördern vorhandener Kompetenzen. ■



Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit

Während der Corona-Krise hat die Regierung von systemrelevanten Jobs gesprochen, für die teilweise Sondervergütungen gewährt wurden. Zudem gab es ein breites Unbehagen in der Bevölkerung über die Bezahlung dieser Tätigkeiten. Der Begriff der systemrelevanten Jobs greift aber zu kurz, hilfreicher ist das soziale Konstrukt der gesellschaftlich sinnvollen Arbeit. Arbeit sollte neu bewertet werden.

● Der Subjektivismus ist heute das Dogma in den Wirtschaftswissenschaften: Individuelle Präferenzen bestimmen die Nachfrage nach Produkten, aus der sich die Arbeitsnachfrage ableiten lässt. Individuelle Präferenzen bestimmen damit auch das Arbeitsangebot. Diese Präferenzen werden bezüglich Ursprung oder Wertigkeit nicht weiter hinterfragt, sondern als gegeben hingenommen. Aus dem Zusammenspiel von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage ergibt sich der Lohn als Preis für Arbeit. Das ist das Narrativ unserer Marktwirtschaft.

Ob der Lohn auch den Wert der Tätigkeit abbildet, wird in der Wirtschaftswissenschaft kaum thematisiert. Irgendwie steckt im Lohn zwar noch der Wert, sonst wäre niemand bereit, die erstellten Produkte zu kaufen. In Ermangelung eines alternativen quantitativen Wertmaßstabs hat sich das „Preis=Wert-Denken“ (Mazzucato, 2019) verbreitet, das vielfach auch die öffentliche Debatte prägt. Ein Blick auf die Durchschnittsverdienste der Berufe lässt aber unmittelbar Zweifel aufkommen, ob der Lohn ein guter Indikator für gesellschaftlich sinnvolle Arbeit ist.

Auch die Wirtschaftspolitik differenziert nicht oder nur sehr grob nach den Tätigkeitsinhalten der Arbeit: Die Einkommensteuer hängt nur von der Einkommenshöhe ab, steuerliche Begünstigung erfolgt lediglich im groben Raster der Gemeinnützigkeit. Auch die staatliche Förderung von Studium und Berufsausbildung hängt allein von der Form, nicht aber von den Inhalten ab.

Ein Blick in die Geschichte

Das war nicht immer so. „Von alters her unterscheidet die Menschheit ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in zwei Arten: produktive und unproduktive. (...) Prüfstein war hier in der Regel, ob die Gemeinschaft die Aktivität für förderlich hielt“ (Mazzucato, 2019, S. 45). Bis in das 19. Jahrhundert hinein stand noch der Wert von Produkten, Diensten und der Arbeit sowie dessen möglichst objektive Bestimmung im Fokus wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungen. In der Folge sind uns allerdings die für diesen Objektivismus erforderlichen übergreifenden religiösen oder weltanschaulichen Werte verloren gegangen. Erst in den letzten Jahren wurde der gesellschaftliche Wert beruflicher Tätigkeiten wieder thematisiert. Frithjof Bergmann definierte sinnvolle Arbeit



als „New Work“ (Bergmann, 2004), David Graeber identifizierte „Bullshit Jobs“ (Graeber, 2018), die keinen gesellschaftlichen Nutzen stiften. Claudine Gartenberg forderte einen „Corporate Purpose“ (Gartenberg et al., 2019) für die Unternehmen; und die beiden Ökonomen Robert Dur und Max van Lent stellten zuletzt fest, dass jeder Vierte am sozialen Nutzen seiner Arbeit zweifelt (Dur/van Lent, 2019). Allerdings sind alle diese Ansätze subjektivistisch, denn sie beruhen empirisch auf der Selbsteinschätzung der Stelleninhaber: Arbeit ist dann gesellschaftlich sinnvoll, wenn die Stelleninhaber diese als sinnvoll empfinden.

Selbsteinschätzung versus Fremdeinschätzung

Dabei scheint es unmittelbar evident, dass bestimmte Berufe mehr zur Gesellschaft beitragen als andere. Es dürfte sich unmittelbar eine breite Mehrheit in der Bevölkerung finden, die der Arbeit von Ärztinnen und Ärzten sowie Pflegekräften einen überdurchschnittlichen gesellschaftlichen Wert beimisst. Wie aber sieht diese Bewertung für die vielen anderen Berufe aus, die nicht in gleichem Maße im Lichte der Öffentlichkeit stehen? Schon bei Tätigkeiten in der Landwirtschaft ist die Bewertung nicht mehr ganz so klar. So forderten Landwirtinnen und Landwirte Anfang 2020 in bundesweiten Protesten mehr Wertschätzung für ihre Tätigkeit, die letztlich die Überlebensgrundlage der Bevölkerung darstelle. Sie wehrten sich damit gegen ein „Sündenbock-Image“, da sie teilweise für Insektensterben und Nitratverseuchung verantwortlich gemacht werden. Die Bundeslandwirtschaftsministerin schlug deshalb nationale Dialogforen zur Verbesserung des Verhältnisses von Landwirtschaft und Gesellschaft vor und forderte höhere Produktpreise. Darin verfällt sie – zumindest indirekt – dem „Preis=Wert-Denken“.

„Systemrelevanz“ ist der falsche Ansatz

Größere Dynamik erhielt die Diskussion in der Corona-Krise, als die Regierung systemrelevante Jobs definierte, die während des Lockdowns eine besondere Bedeutung bekamen, um das gesellschaftliche Leben aufrechtzuerhalten. Plötzlich wurde über

Lohnzuschläge und Steuerbefreiung für bestimmte Berufsgruppen diskutiert, die dann beispielsweise für Tätigkeiten in der Pflege, der Krankenversorgung, der Paketauslieferung und im Lebensmitteleinzelhandel umgesetzt wurden. Der Begriff der Systemrelevanz greift aber zu kurz und ist als Basis für die Bewertung von Arbeit und die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt ungeeignet:

- Systemrelevanz ist ein Merkmal von Branchen und nicht von beruflichen Tätigkeiten. Die von Bund und Ländern definierte Branchenliste kritischer Infrastruktur muss zunächst in Berufe übersetzt werden, wobei sich erhebliche Interpretationsspielräume ergeben (z.B. IW versus BIBB; Burstedde et al., 2020; Helmrich et al., 2020).
- Die Definition hat die staatliche Exekutive situativ festlegt und basiert nicht auf einem gesellschaftlichen Konsens.
- Die Einteilung ist binär „systemrelevant–nicht systemrelevant“ angelegt und liefert keine Grundlage für differenziertere Betrachtungen und relative Vergleiche zwischen Tätigkeiten.
- Systemrelevanz ist auf Krisen- und Katastrophensituationen ausgerichtet, die wir hoffentlich auch wieder hinter uns lassen werden. Spätestens dann stellt sich die Frage nach der relativen Bedeutung von Berufen in Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeitgestaltung.

Nachdem immer mehr Berufe und Beschäftigte für sich Systemrelevanz reklamierten, fordert beispielsweise die Taz unter der Überschrift „Die überbenutzte Systemrelevanz“ eine neue Begriffsabgrenzung: „Zu Beginn der Krise war es wichtig: das Etikett „systemrelevant“ für bestimmte Tätigkeiten. Aber es hat an Schärfe verloren. Wir brauchen ein neues“ (Wallis, 2020).

Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit als empirisch fassbares soziales Konstrukt

Im Folgenden wird ein Ansatz vorgestellt, der gesellschaftlich sinnvolle Arbeit als soziales Konstrukt versteht. Empirische Basis ist eine Bevölkerungsbefragung, in der erstmals nach der Fremdeinschätzung bezüglich des gesellschaftlichen Werts beruflicher Tätigkeiten gefragt wird. Ziel ist die Entwicklung eines in der Empirie verankerten Instrumentariums, mit dessen Hilfe die Frage nach

gesellschaftlich sinnvoller Arbeit sowie die daraus resultierenden wirtschaftspolitischen Konsequenzen angemessen diskutiert werden können. Im Folgenden werden das Erhebungsinstrument und erste Befunde vorgestellt. Am Beispiel ‚Berufe in der Landwirtschaft‘ werden die Ergebnisse exemplarisch verdeutlicht.

Die Umfrage zum Wertbeitrag der Berufe

Ende Mai 2020 wurden insgesamt 1.086 Personen mithilfe eines Online Access Panels nach ihrer Einschätzung zum gesellschaftlichen Wertbeitrag unterschiedlicher Berufe befragt. Dabei wurden aus der Klassifikation der Berufe (KldB) der Bundesagentur für Arbeit 137 Berufe ausgewählt und jedem Befragten 30 davon zur Bewertung zufällig zugewiesen. Die Verwendung der KldB ermöglicht den späteren Vergleich und die Verknüpfung mit anderen Datensätzen. Ausgangspunkt der Frageformulierung ist die in der Arbeitspsychologie etablierte Frage zur Selbsteinschätzung, die sprachlich in eine Fremdeinschätzung überführt wurde („Haben Sie den Eindruck, dass die jeweiligen Berufe mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten?“). Die Bewertung erfolgte mithilfe einer 11-stufigen Skala (0: ohne Beitrag; 10: in sehr großem Maße). Insgesamt liegen 31.750 einzelne Berufsbewertungen vor.

Die Abbildung zeigt die Berufe mit den durchschnittlich höchsten Bewertungen. Wenig überraschend sind hier insbesondere die Berufe aus dem Gesundheitssektor enthalten, interessanterweise aber auch die Berufe in der Landwirtschaft. Der gesellschaftliche

Wert der Landwirtschaft wird in der Bevölkerung somit sehr wohl gesehen und die von der Bundeslandwirtschaftsministerin Julia Klöckner vorgeschlagenen Dialogforen sind überflüssig.

Für die Berufe in der Abbildung ist das Meinungsbild in der Bevölkerung auch sehr homogen. Weiterführende Auswertungen zeigen auch keine substanziellen Unterschiede in der Bewertung zwischen Altersgruppen, eine „gespaltene Gesellschaft“ ist hier nicht erkennbar.

Wie homogen sind die Einschätzungen?

Wie homogen sind die Einschätzungen in den anderen Berufen? Der Variationskoeffizient (Standardabweichung/Mittelwert) als Maß für die Bewertungsunterschiede liegt zwischen 0,28 und 1,07; die Homogenität der Bewertung hängt somit vom jeweiligen Beruf ab. Insgesamt lassen sich vier verschiedene idealtypische Bewertungsmuster unterscheiden:

1. Homogene Einschätzung bei hohem Wertbeitrag: Dies sind beispielsweise die in der Abbildung dargestellten Top-10-Berufe.
2. Durchschnittliche Bewertung bei annähernder Normalverteilung: Diese Berufe zeichnen sich durch ein geringeres Bewertungsniveau bezüglich des gesellschaftlichen Wertbeitrags aus, die Bewertungen sind aber homogen um einen Mittelwert verteilt (Beispiel: Hotelkaufleute).
3. Annähernde Gleichverteilung: Hier zeigt sich ein eher heterogenes Bild, die Einschätzungen gehen in der Bevölkerung auseinander. Ein Beispiel sind Köchinnen und Köche.
4. Polarisierung: Diese Berufe zeichnen sich durch eine große Variation aus, wobei zwei oder sogar mehr als zwei Höhepunkte in der Verteilungsfunktion auftreten. Die rein quantitativen Daten können keine inhaltliche Erklärung liefern. Der Blick auf die betroffenen Berufe liefert aber Anhaltspunkte (Angehörige der Streitkräfte, Berufe in der Tabakwarenherstellung, Berufssportler).

Top-10 der Berufe mit dem höchsten Wertbeitrag zur Gesellschaft

Berufsbezeichnung	Durchschnittliche Bewertung
Berufe in der Gesundheits- und Krankenpflege	8,7
Berufe im Rettungsdienst	8,7
Ärzte	8,6
Berufe in der Altenpflege	8,4
Berufe im Polizeivollzugsdienst	8,0
Lehrer und Lehrerinnen an allgemeinbildenden Schulen	7,8
Berufe in der Landwirtschaft	7,8
Berufe im Brandschutz	7,8
Berufe im Verkauf von Lebensmitteln	7,8
Medizinische Fachangestellte	7,7

Anm.: aus 137 Berufen, Quelle: Eigene Erhebung des Autors

Systemrelevanz, Berufsprestige und Selbsteinschätzung sinnvoller Arbeit

Durch die Nutzung der Berufsklassifikation KldB ist eine Verknüpfung der hier erhobenen Daten mit weiteren Datensätzen möglich, die ebenfalls auf dieser Klassifikation beruhen. Die erhobenen Mittelwerte nach Berufen wurden in Beziehung gesetzt zur Liste systemrelevanter Berufe des IW, der Berufsprestigeskala des BIBB und der Selbsteinschätzung des gesellschaftlichen Wertbeitrags aus dem DGB-Index Gute Arbeit. Dabei ergeben sich folgende Korrelationen:

- Systemrelevanz: 0,50
- Berufsprestige: 0,30
- Selbsteinschätzung Wertbeitrag 0,59

Die hier gemessene Fremdeinschätzung gesellschaftlich sinnvoller Arbeit ist somit ein eigenständiges Konstrukt, das – wie zu erwarten – mit den bereits bekannten Konstrukten verbunden ist. Trotz hoher Korrelation bestehen klare Unterschiede zur Systemrelevanz: Systemrelevante Berufe sind eher durch ein geringes Prestige und einen überdurchschnittlichen Frauenanteil geprägt (Koebe et al., 2020). Gesellschaftlich wertvolle Arbeit ist positiv mit Berufsprestige verbunden und geschlechtsneutral. Erst Folgerhebungen werden zeigen können, ob die Korrelation zur Systemrelevanz auch jenseits von Krisenzeiten bestehen bleibt.

Für einzelne Berufe lassen sich aus dem Abgleich zudem weitere Positionsbestimmungen vornehmen. Zum Beispiel zeigt sich für die Berufe in der Landwirtschaft, dass diese eine hohe Fremdeinschätzung bezüglich des gesellschaftlichen Wertbeitrags aufweisen, ihre Selbsteinschätzung des Wertbeitrags aber nur leicht über dem Durchschnitt liegt. Gerade im Vergleich zu den anderen Top-10-Berufen ist die Selbsteinschätzung deutlich geringer. Problematisch aus Sicht der Landwirtschaft ist allerdings das weit unterdurchschnittliche Berufsprestige, das heißt das Ansehen der Berufe (Ebner/Rohrbach-Schmidt, 2019, S. 17). Aus der Gegenüberstellung von gesellschaftlichem Wertbeitrag und Berufsprestige ergeben sich weitere spannende Erkenntnisse, wenn man beispielsweise Landwirte mit angrenzenden Berufsfeldern wie Forstwirten oder Weinbauern vergleicht, denen jeweils ein höheres Berufsprestige, aber ein geringerer gesellschaftlicher Wertbeitrag zugeschrieben wird.

Die Frage nach der Vergütung

Abschließend stellt sich auch die Frage nach der Vergütung. Wenn die Wertfrage in der aktuellen Wirtschaftswissenschaft nicht mehr gestellt wird: Zum Narrativ der Marktwirtschaft gehört, dass Ressourcen ihrer gesellschaftlich sinnvollsten Verwendung zugeführt werden. Allerdings sind Arbeitsmärkte keine perfekten Märkte im Sinne der Mikroökonomie. Der gesamte öffentliche Dienst folgt nicht der Marktlogik. Im Gesundheitswesen und im Pflegebereich sind schon die Absatzmärkte hoch reguliert. Sogenannte Superstareffekte (Rosen, 1981) überführen geringe Leistungs- in große Verdienstunterschiede zum Beispiel im Bereich Kultur, Sport oder Management.

Letztlich kann im Rahmen der mikroökonomischen Theorie subjektiv sinnvolle Arbeit sogar vergütungssenkend als kompensierendes Lohndifferenzial modelliert werden: Die Arbeit ist ja schon sinnvoll, da muss sie nicht auch noch gut bezahlt werden. Und natürlich hängt die Vergütung auch von anderen Faktoren wie zum Beispiel der erforderlichen Ausbildungszeit und den Arbeitsbedingungen ab. Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen gesellschaftlich sinnvoller Arbeit und der Vergütung ist somit theoretisch offen.

Mithilfe der vorgestellten Befragungsergebnisse lässt sie sich aber zumindest angemessen formulieren („Sind Tätigkeiten, die als gesellschaftlich wertvoll eingestuft werden, mit höherer Vergütung verbunden?“) und empirisch beantworten. Erste vorläufige Auswertungen unter Berücksichtigung von Drittfaktoren zeigen sowohl auf Ebene der Berufe als auch auf Ebene der individuellen Einkommen keinen Zusammenhang zwischen der Fremdeinschätzung des gesellschaftlichen Wertbeitrags und den Bruttostundenverdiensten. Belastbare Befunde wird die Auswertung der aktuellen Verdienststrukturerhebung ergeben, die im Herbst 2020 vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht wird.

Ausblick: Implikationen für HRM und die Wirtschaftspolitik

Abschließend stellt sich die Frage, welchen praktischen Nutzen die vorgestellte Messung gesellschaftlich sinnvoller Arbeit hat. Berufseinsteiger, denen der soziale Impact bei der Arbeitsplatzwahl wichtig ist, erhalten neben ihrer Selbsteinschätzung objektive Informationen für ihre Entscheidungsfindung. Gleich-

maßen können Arbeitgeber im Rahmen ihrer Personalmarketingaktivitäten die gesellschaftliche Bedeutsamkeit der jeweiligen Tätigkeiten in den Vordergrund stellen. Auch erhalten unternehmerische Initiativen zur Definition des Corporate Purpose, das heißt des Daseinszwecks des Unternehmens über die Gewinnerzielung hinaus, eine objektive Grundlage.

Fundamentaler sind die möglichen Konsequenzen für die Wirtschaftspolitik. In der Arbeitsmarktpolitik ist aktuell die Bereitschaft zu grundlegenden Anpassungen spürbar. Jenseits der Corona-Krise werden wir weiterhin mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sein. Die Steuerung über Märkte alleine wird die Arbeitskräfte nicht in die gesellschaftlich sinnvollsten Tätigkeiten führen. Arbeits- und bildungspolitische Regulierung kann hier entgegensteuern, indem die Förderungen am gesellschaftlichen Wertbeitrag ausgerichtet werden. Ähnliche Differenzierungen sind in der Tarifpolitik und der Einkommensbesteuerung möglich. Dies setzt einen gesellschaftlichen Diskussions- und Aushandlungsprozess voraus, zu dem dieser Beitrag eine erste Datengrundlage liefern soll. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass eine nachhaltige innovative Gestaltung der Arbeitswelt nach Corona nicht mit dem Instrumentarium, den Argumenten und der Datenbasis der Vor-Corona-Zeit möglich ist. ■■■

Literatur

- Bergmann, F. (2004):** Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt
- Burstedde, A. et al. (2020):** „Versorgungsrelevante“ Berufe in der Corona-Krise. KOFA-Studie 1/2020
- Dur, R./Van Lent, M. (2019):** Socially useless jobs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 58(1): 3-16.
- Ebner, C./Rohrbach-Schmidt, D. (2019):** Berufliches Ansehen in Deutschland für die Klassifikation der Berufe 2010. Beschreibung der methodischen Vorgehensweise, erste deskriptive Ergebnisse und Güte der Messung. Version 1.0, Bonn.
- Gartenberg, C./Prat, A.; Serafeim, G. (2019):** Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1): 1-18.
- Graeber, D. (2018):** Bullshit Jobs: Vom wahren Sinn der Arbeit. Stuttgart
- Helmrich, R./Kalinowski, M./Braun, U. (2020):** Bedeutung und Beitrag der Berufsbildung in der Krise. BIBB-Preprint, Bonn
- Koebe, J./Samtleben, C./Schrenker, A./Zucco, A. (2020):** Systemrelevant, aber dennoch kaum anerkannt: Entlohnung unverzichtbarer Berufe in der Corona-Krise unterdurchschnittlich. *DIW* aktuell 48.
- Mazzucato, M. (2019):** Wie kommt der Wert in die Welt? Frankfurt
- Rosen, S. (1981):** The economics of superstars. *The American Economic Review*, 71(5): 845-858.
- Wallis, E. (2020):** Die überbenutzte Systemrelevanz. *Taz* vom 4.04.2020.

Detaillierte Informationen zur Methodik, weiterführende Auswertungen und alle Quellennachweise finden Sie im Studienband unter folgendem Link: https://www.researchgate.net/publication/344339409_Gesellschaftlich_sinnvolle_Arbeit_10102020



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER lehrt „Human Resources“ am Rhein-Ahr-Campus der Hochschule Koblenz und ist Mitherausgeber der Zeitschrift *Personal Quarterly*. Seine Faible: das evidenzbasierte Personalmanagement.





„Einfache Tätig-
keiten sind nicht
anspruchlos“

So manches Unternehmen schickte während des Corona-Lockdowns seine gesamte Belegschaft ins Homeoffice. Wie viele dieser Beschäftigten mittelfristig ins Büro zurückkehren, bleibt offen. Anders die Deutsche Post DHL Group. Von den rund 550.000 Mitarbeitenden weltweit arbeiten über 400.000 als Sortierer, Picker, Packer oder Zusteller. Die Politik ernannte sie zu „Systemrelevanten“. Ein Gespräch mit Arbeitsdirektor und Personalvorstand Thomas Ogilvie über Wertschätzung und Perspektiven der Einfacharbeitenden.

Interview Matthias Haller, Fotos Katrin Binner

Personalmagazin: Thomas Ogilvie, im Zuge der Corona-Pandemie wurde eine Debatte um die sogenannten systemrelevanten Tätigkeiten und deren gesellschaftlichen Stellenwert angestoßen. Als Logistikunternehmen beschäftigen Sie allein in Deutschland Zehntausende dieser „Systemrelevanten“. Können Sie die öffentliche Kritik an mangelnder Wertschätzung und schlechter Entlohnung nachvollziehen?

Thomas Ogilvie: Die Pandemie hat uns in der Tat gezeigt, was eine Gesellschaft zum reibungslosen Funktionieren braucht. Und es ist gut, dass wir gesehen haben, wie wichtig die systemrelevanten Elemente sind. Was die Kritik anbelangt, glaube ich, dass es durchaus Bereiche gibt, auf die sie zutrifft. Die Deutsche Post zähle ich nicht dazu. Wir zahlen die höchsten Löhne der Branche und bieten sichere, tarifgebundene Arbeitsplätze. Zudem bieten wir mit verschiedenen Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb unseres Unternehmens eine sehr gute, langfristige Perspektive. Ganz aktuell freue ich mich, dass wir mit Verdi in einem herausfordernden Jahr eine gute Gesamteinigung in den Tarifverhandlungen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht haben. In den kommenden zwei Jahren steigen die Löhne und Gehälter der rund 140.000 Tarifbeschäftigten in Deutschland um insgesamt fünf Prozent. Zusätzlich haben wir jedem Mitarbeiter weltweit in diesem Jahr eine Corona-Prämie

von 300 Euro ausgezahlt. Und unser umfassendes Hygienekonzept hat sich bisher auch als sehr wirksam erwiesen. Das heißt, wir tun, was ein verantwortungsvoller Arbeitgeber in der aktuellen Situation tun muss, und zeigen auch in finanzieller Hinsicht unsere Wertschätzung.

Bereits 2018 diagnostizierte der Kulturosoziologe Andreas Reckwitz eine „Krise der Anerkennung im Arbeitsbereich“. Die Gesellschaft sei fixiert auf Bildung und einem Modell von Menschen, die sich im Arbeitsleben inszenieren können, wodurch gesellschaftlich notwendige Arbeit abgewertet würde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), dem diese Entwicklung bekannt ist, veröffentlichte im Juni ein Konzept, das unter dem Begriff „Basisarbeit“ einfache Tätigkeiten aufwerten soll. Was halten Sie von dieser Idee?

Ich würde die Arbeit unserer Kollegen nicht als einfach bezeichnen. Viele Jobs in der Sortierung und Zustellung sind körperlich anspruchsvoll, also im wahrsten Sinne des Wortes nicht einfach. Darüber hinaus erfordern sie Teamarbeit und Kundenorientierung, also soziale Kompetenz.

Deshalb glaube ich, dass die Tätigkeiten, die wir anbieten, in ihrem jeweiligen Segment anspruchsvoll sind. Nur weil man dafür kein Universitätsstudium braucht, bedeutet das nicht,

dass die Jobs keinen Anspruch haben. Ich würde systemrelevant daher vielmehr mit essenziell gleichsetzen als mit einfach.

Einfacharbeit bedarf Ihrem Verständnis nach also keiner Aufwertung.

Wir müssen sehen, wie wir gesellschaftlich relevante Aufgaben in Unternehmen wettbewerbsgerecht abbilden können. In der Krise ist es uns gelungen, innerhalb weniger Wochen 4.000 neue Paketzusteller einzustellen. Das zeigt mir, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber sind. Wir bieten in einer essenziellen Branche eine sehr gute Entlohnung und schätzen das Engagement unserer Kollegen wert. Die Anerkennung, die unsere Kollegen täglich verdienen, drückt die Gesellschaft leider noch viel zu selten aus.

Gleichzeitig genießt die Logistikbranche nicht den besten Ruf. Unternehmen wie Zalando oder Amazon sorgten in der Vergangenheit wiederholt für Negativschlagzeilen, etwa

bezüglich der dortigen Arbeitsbelastung oder der vorherrschenden Unternehmenskultur. Sehen Sie da einen Trend, dass sich die Arbeitsbedingungen in der Branche verschlechtern? Und inwieweit beeinflusst das Ihr Unternehmen?

Unser Anspruch ist, Arbeitgeber erster Wahl zu sein. Und zwar in allen Berufsfeldern, die wir anbieten. Das ist einer der Gründe, weshalb wir auf klare Regelungen gegenüber unseren Beschäftigten setzen, etwa hinsichtlich Wochenarbeitszeit, Weihnachts- oder Urlaubsgeld. Wir sehen, dass das ein überzeugendes Argument ist, mit dem wir im Markt neues Personal gewinnen können. Dass andere Marktteilnehmer andere Strategien verfolgen, ist legitim. Letztlich, und das macht das Paketboten-Schutzgesetz aus dem letzten Jahr deutlich, ist es dann an der Politik zu entscheiden, inwieweit eine Regulierung in diesen Märkten erforderlich ist. Wir sehen das entspannt, weil wir überzeugt sind, dass wir durch gute Arbeitsbedingungen gute Mitarbeiter gewinnen und eine gute Dienstleistung erbringen.



Dr. Thomas Ogilvie begann seine berufliche Laufbahn als Research Analyst bei der Deutschen Post DHL Group im Jahr 2001. Seit September 2017 ist er Mitglied des Vorstands, zuständig für Personal und Corporate Incubations.

Vor etwa einem Jahr sagten Sie im Interview mit Capital, dass bis zu 30 Prozent der Stellen bei der Deutschen Post bis 2030 automatisiert werden könnten. Zur Automatisierung eignen sich repetitive Aufgaben. Droht damit nicht zwangsläufig den Geringqualifizierten der Arbeitsplatzverlust?

In unserem Konzern gibt es über 1.000 verschiedene Jobprofile. Bis 2030 gehen wir davon aus, dass 30 bis 35 Prozent aller Tätigkeiten automatisiert werden könnten. Repetitive Aufgaben sind dafür natürlich besonders geeignet. Wir glauben trotzdem fest daran, dass auch in 30 Jahren der überwiegende Teil unserer Wertschöpfung durch Menschen erbracht wird. Mitarbeiter, deren Aufgaben durch die Automatisierung entfallen, werden andere Aufgaben übernehmen. Mit teamübergreifenden Fach- und Methodentrainings qualifizieren wir sie bereits heute dafür. Ich bin mir sicher: Jobs werden sich verändern, aber die Arbeit wird bleiben. Dies verdeutlicht aber auch: Lebenslanges Lernen ist im digitalen Zeitalter mehr denn je der Schlüssel zum Erfolg.

Sprechen aus unternehmerischer Sicht nicht gerade die Personalkosten am Standort Deutschland dafür, Aufgaben soweit wie möglich zu automatisieren?

Es ist sicherlich kein Zufall, dass Industrieautomation vor allem in Hochlohnländern erdacht und umgesetzt wird. Gleichzeitig kann man aber nicht sagen, dass Automation die richtige Lösung für alle vermeintlich einfachen Tätigkeiten ist. Aus Sicht eines Algorithmus ist es unglaublich komplex, Briefe zuzustellen. Jeder Hauseingang, jeder Briefkasten ist anders. Das, was Menschen in der Auge-Hand-Koordination intuitiv leisten können, ist für Roboter eine heute noch unlösbare Aufgabe. Und ich glaube, das wird es auch in zehn Jahren noch sein. Deshalb geht es nicht darum, Jobs in einfach oder komplex zu klassifizieren, sondern die Beschaffenheit einer Tätigkeit im Verhältnis zum Technologiepotenzial und der jeweiligen Kostenposition pro Land zu betrachten.

Sie nennen das Beispiel der Zustellerinnen und Zusteller. Wie setzt sich diese Gruppe von Beschäftigten hinsichtlich Demografie und Biografie zusammen?

Unsere Beschäftigten in der Zustellung zeichnen sich durch Heterogenität aus und darauf bin ich stolz. Wir haben einerseits Zustellerinnen und Zusteller, die vor mehr als vierzig Jahren bei uns angefangen haben und immer noch für uns arbeiten, andererseits mehr als 12.000 Geflüchtete, denen wir seit 2015 einen Berufseinstieg ermöglicht haben und von denen viele bei uns geblieben sind. Wir beschäftigen genauso junge Menschen, die nach der Schule bei uns eine Ausbildung absolvieren, wie ältere, die als Quereinsteiger kommen, weil sie bei uns eine berufliche Perspektive gefunden haben. Diese Vielfalt zeichnet uns als Arbeitgeber aus, macht uns erfolgreich und ist ein gesellschaftlicher Integrationsmotor.

Welche Karrieremöglichkeiten haben Einfacharbeitende bei der Deutschen Post?

Da könnte ich Ihnen zahlreiche Beispiele von Kolleginnen und Kollegen nennen, die als Zusteller angefangen haben und sich vom Teamleiter über den Standortleiter bis hin zum Niederlassungsleiter hochgearbeitet haben. Unser Leiter im Key Account Management hat als Eilzusteller, heute Express-Zusteller, angefangen. Ich denke, dass es für alle diejenigen, die motiviert sind und etwas bewegen wollen, viele Möglichkeiten bei uns gibt.



Das Leben ist zu kurz, um schlecht zu arbeiten.

Jetzt informieren

www.hrpepper.de

HR
pepper

Welche Personalstrategie verfolgen Sie hinsichtlich der Ein-facharbeitenden?

Wir verfolgen keine eigenständige Personalstrategie, da die Konzernstrategie, „Delivering Excellence in a Digital World“, den Rahmen unseres Handelns vorgibt. Das heißt, wir übersetzen die Unternehmensstrategie in Pläne, Roadmaps und Maßnahmen für die einzelnen Geschäftsfelder und Funktionen wie etwa Personal. So stellen wir sicher, dass am Ende ein konsistentes Gesamtbild entsteht. Als Dienstleistungsunternehmen ist uns klar, dass unsere Mitarbeiter unser größter Erfolgsfaktor sind. Denn sie erbringen die Dienstleistung. Motivation und Engagement sind Schlüsselfaktoren für eine gute Servicequalität und zufriedene Kunden. Gleichzeitig haben wir über 22 Milliarden Euro Personalkosten jährlich und sind bemüht, eine hohe Produktivität zu erzielen. Effizienz ist für uns ein entscheidender Faktor: So setzen wir auf effiziente Recruiting-Prozesse und ein umfassendes Gesundheitsmanagement. Zusammengefasst zählt jede HR-Maßnahme auf die Zielerreichung in der Dimension Engagement oder Effizienz ein.

Der Grat zwischen Effizienzsteigerung und Überlastung ist schmal. Inwieweit ist es realistisch, Mitarbeitende in körperlich anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern bis ins Rentenalter zu Hochleistungen zu treiben?

„Es ist klar, dass nicht jede körperliche Tätigkeit bis zur Rente leistbar ist.“

Das ist eine Frage, mit der wir uns sowohl gesellschaftlich als auch technologisch beschäftigen müssen. Einerseits setzen wir auf Assistenzsysteme, die Mitarbeiter bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten entlasten sollen, andererseits ist auch klar, dass nicht jede solche Tätigkeit bis zur Rente leistbar ist. Nicht jeder Zusteller kann bis zu einem Alter von 65 oder 67 Pakete ausliefern. Deshalb sollten Politik und Unternehmen vermeintlich einfachen Tätigkeiten genauso viel Aufmerksamkeit widmen wie den hochqualifizierten.

Was meinen Sie damit konkret?

Wir müssen Berufsbild für Berufsbild verstehen, wie sich Qualifizierungsanforderungen und Personalbedarf entwickeln. Und je früher wir das auf betriebswirtschaftlicher Ebene, aber letztlich auch auf volkswirtschaftlicher Ebene können, desto eher können wir diesen Entwicklungen aktiv begegnen, anstatt ihnen hinterherzulaufen. Die Demografie spielt dabei eine wesentliche Rolle. In Deutschland ist unsere Belegschaft im Durchschnitt Ende 40. Das heißt, wir müssen sowohl persönliche Biografien als auch Weiterentwicklungspotenziale anschauen – aber natürlich auch die Befähigungsebene zueinander, sodass wir für jeden einzelnen die richtige Perspektive finden.

In der Pandemie ist das Paketvolumen zeitweise stark gestiegen. Wie hat sich das auf Ihren Personalbedarf ausgewirkt?

Wie bereits erwähnt, haben wir in dieser Zeit 4.000 zusätzliche Kollegen eingestellt. Aktuell suchen wir zudem mehr als 10.000 Mitarbeiter für das Weihnachtsgeschäft. Neben diesen Peaks sehen wir seit Jahren ein Wachstum im Paketgeschäft in Deutschland und somit einen steigenden Bedarf an Kollegen vor allem in der Zustellung.

Lassen Sie uns noch kurz über ein Thema sprechen, das für die Wertschätzung von Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spielt: die Führungskultur. Mir ist auf dem Weg zu diesem Gespräch aufgefallen, dass der Dresscode der Mitarbeitenden überwiegend klassisch-konservativ ist und die Vorstandsbüros weit oben im Post-Tower liegen. Inwiefern ist das Ausdruck Ihrer Kultur?

Führungskultur ist für mich keine Frage von Äußerlichkeiten. Ob ich eine Krawatte trage oder nicht, ist unerheblich. Es geht darum, das richtige Argument zu haben und nicht um die richtige Hierarchieebene. Es geht darum, zuzuhören und die Perspektive der besten Experten einzubinden. Wenn ich das auf mein Tätigkeitsfeld beziehe, so sitze ich mindestens genauso häufig mit Referenten wie mit Managern zusammen. Mir ist es wichtig, aus der gesamten Vielfalt des Unternehmens Feedback zu bekommen, neugierig und offen für Veränderungen zu bleiben. Gleichzeitig brauchen wir eine große Klarheit und, wenn Sie so wollen, auch Hierarchiestufen, weil es nur so möglich ist, strukturierte Logistikprozesse am Laufen zu halten. ■

MATTHIAS HALLER packte als Schüler einen Sommer lang Pakete mit Schrauben und Lagern für einen Maschinenbauer und war nach Schichtende ganz schön geschafft.



II. Strategie & Frühumsatz

Was wird aus den Menschen, die jetzt seit Monaten in Kurzarbeit sind oder durch die Corona-Krise arbeitslos wurden? Wie können diese in den Arbeitsalltag zurückkehren? Die große Sozialstudie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ aus dem Jahr 1933 kann dazu Anregungen geben.



Die Arbeitslosen von Coronathal

Von Manfred Becker

● Für ihre soziografische Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ haben die Forscher Marie Jahoda, Paul Felix Lazarsfeld und Hans Zeisel die Arbeitslosen des Arbeiterdorfs Marienthal, einem Ortsteil von Gramatneusiedl, nahe Wien gelegen, nach der Schließung der Textilfabrik Todesko im Jahr 1930 in ihrem Alltag begleitet. Sie haben herausgefunden, dass die Arbeitslosigkeit das Leben der Menschen grundlegend verändert. Die Einstellung zum Leben, zu Arbeit und Beruf, die Gesundheit der Arbeitslosen, die innere Haltung und der Umgang mit der Zeit haben sich mit der Arbeitslosigkeit stark verändert.

Wird der Corona-Lockdown die Menschen ebenfalls verändern? Wie werden die Arbeitslosen aus „Coronathal“ den Weg zurück in ein normales Leben finden? In Marienthal wurden die Aspekte „Zeit“, „Haltung“, „Widerstandskraft“ und „Müde Gesellschaft“ untersucht. Diese Aspekte sind so grundlegender Natur, dass sie auch in der Corona-Auszeit wirksam werden können.

Der Umgang mit der „geschenkten“ Zeit

Das Leben der Bewohner von Marienthal hat sich mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit entschleunigt, die täglichen Aktivitäten nahmen rapide ab. Viele ergaben sich ihrem Schicksal, eine Rebellion gegen die Arbeitslosigkeit blieb aus.

Es klingt paradox, aber die Menschen unternahmen in der Arbeitslosigkeit weniger, obwohl mehr als genug Zeit zur Verfügung stand. Die freie, die „geschenkte“ Zeit, wurde den Arbeitslosen zur tragischen Last, zum Danaergeschenk.

Die Forscher berichten, dass von 100 Männern 88 keine Uhr bei sich trugen und nur 31 Prozent von ihnen zu Hause eine Uhr hatten. Die Forscher haben die Geschwindigkeit gemessen, mit der sich die Marienthaler auf der Dorfstraße bewegten. Von 50 Männern liefen sieben mit einem Tempo von fünf, acht mit einem Tempo von vier und 18 mit einem Tempo von drei

Kilometern in der Stunde. Auf 100 Personen, die die Dorfstraße entlang gingen, kamen 30 Personen, die nur herumstanden. Die Frauen gingen etwa eineinhalb mal so schnell wie die Männer. Sie hatten sinnvolle Tätigkeiten in der Familie und im Haushalt zu erledigen und daher weniger Zeit. Die zeitlichen Fix- und Orientierungspunkte des Tagesablaufs reduzierten sich auf Aufstehen, Mittagessen, Schlafengehen. Nach ihren täglichen Aktivitäten befragt, antworteten die Menschen: „Einstweilen wird es Mittag“ (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975, S. 85). Nichtstun wird zum Zeitvertreib. Aufschieben, Prokrastination genannt, wird zur Normalität. Bis zum Kauf einer neuen Schachtel Zündhölzer konnten Tage vergehen.

Wenn gegenwärtig vor den Gefahren der Zwangspause durch die Corona-Pandemie, insbesondere für Schüler und Jugendliche, gewarnt wird, dann kann – bezogen auf die Ergebnisse aus Marienthal – in der Tat nur dazu geraten werden, der Jugend Perspektiven und ausreichend geordnete Betätigung zu geben. Ausbildungsplätze zu streichen, ist keine gute Idee. Dazu die Studie: „Sowohl bei den Kindern als auch bei den Jugendlichen ist der ihnen entsprechende Ausdruck der ‚resignierten‘ Haltung sehr deutlich“ (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975, S. 80). Wenn die Kurzarbeit anhalten und die Arbeitslosigkeit zunehmen sollte, dann steigt für die Kurzarbeiter und die Arbeitslosen die Gefahr, in eine „Zeitbrache“ zu geraten. Vielfache Warnungen davor bietet die Studie aus Marienthal.

Die Veränderung der inneren Haltung

„Man kann auch so leben“, lautet die resignierende Haltung vieler Marienthaler Arbeitsloser (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975, S. 83). Bedürfnisse wurden unterdrückt, Aktivitäten minimiert, Kontakte reduziert, Armut wurde verborgen. Fatalismus machte sich breit. Vor der Auszahlung des Arbeitslosengelds gingen

Lehren aus Marienthal für „Coronathal“

„Die Arbeitslosen von Marienthal“ geben viele Hinweise, wie „die Arbeitslosen von Coronathal“ mit der erzwungenen Arbeitslosigkeit oder der verordneten Kurzarbeit umgehen können. Wir finden Anregungen, wie der Weg aus dem Lockdown gelingen könnte.

1. Ordnung und Struktur aufrechterhalten:

Für die Aufrechterhaltung von Aktivität ist es wichtig, den Tagen und Wochen einen festen Rhythmus zu geben. Ziele sollten gesetzt, Aufgaben strukturiert, Aktivitäten geplant und auch umgesetzt werden. „To-do-Listen“ helfen, die Tage zu verstetigen und die Neigung zur Prokrastination zu unterdrücken. Wer stets morgen beginnen will, fängt niemals an!

2. Sinnvolle Arbeiten wählen:

Der Unterschied zwischen Arbeit und Beschäftigung ist das transitive Moment der Arbeit. Es geht darum, etwas zustande zu bringen. Beschäftigung ist wie das Spiel selbstgenügsam. Arbeit befriedigt, stärkt das Selbstwertgefühl und erhält die Selbstachtung, weil man etwas geschaffen hat. Verzicht auf Arbeit führt zu Langeweile, Unwohlsein, Depression und Krankheit. Der Weg aus der „Zeitbrache des Corona-Lockdowns“ in das normale Arbeitsleben braucht klare Perspektiven und eindeutige Ziele und die „Rückkehrer aus Coronathal“ brauchen das Gefühl, etwas wert zu sein.

3. Ziele setzen:

Wilhelm von Oranien lehrt uns: „Wer als Segler das Ziel nicht kennt, für den ist jeder Wind gut!“ Wer sich keine Ziele setzt, gerät in die Negativspirale des Pseudo-Flow, bleibt schon vor der Schwelle zur Tat ermüdet stehen. Wer sich Ziele setzt und diese konsequent verfolgt, erzeugt Kräfte für den Weg zurück in ein normales Arbeitsleben. Es ist nicht zu empfehlen, sich mit den erzwungenen Beschränkungen abzufinden. Mut, sich neue Ziele zu setzen, Kraft, die Ziele zu erreichen und die Klugheit, sich Unterstützung zu holen, wenn Zweifel am Gelingen aufkommen, sind notwendig, um aus dem Krisenmodus in den normalen Rhythmus zurückzukehren.

4. Soziale Kontakte pflegen:

Trotz der gebotenen Einschränkungen im Corona-Lockdown brauchen die Menschen soziale Kontakte, damit sie ihr Denken,

ihre Sorgen, ihre Wünsche und Gefühle austauschen können. Das Motto gilt: „Geteiltes Leid ist halbes Leid!“ Arbeitslosigkeit trennt und vereinzelt die Menschen. Sie beziehen das Schicksal der Untätigkeit und der Arbeitslosigkeit auf die eigene Person. Von Geschiedenen weiß man, dass sie soziale Kontakte meiden, weil sie sich am Scheitern der Partnerschaft schuldig fühlen. Ähnlich ziehen sich Arbeitslose dann aus sozialen Beziehungen zurück, wenn andere wieder arbeiten, man selbst aber noch arbeitslos ist. Mit zunehmender Arbeitslosigkeit nimmt die Selbstattribution zu. Die Schuld der Arbeitslosigkeit schreiben die Arbeitslosen sich mehr und mehr selbst zu. Ein Teufelskreis der negativen Verstärkung kann einsetzen, wenn Arbeitslose sich selbst einreden, „Ich bin arbeitslos, ich bleibe arbeitslos!“

5. Die persönliche Resilienz stärken:

Sich resignierend in das Schicksal der Pandemie und die Folgen für das Privat- und Berufsleben zu ergeben, lähmt Wille und Tatkraft. Sportliche Aktivitäten, Arbeiten auf Vorrat und die Erhaltung der kognitiven Konsonanz festigen den Mut, die Pandemie nicht als unabwendbares Schicksal hinzunehmen. Zur Resilienz zählt auch, sich nicht auf dauerhafte staatliche Unterstützung zu verlassen, sondern durch entsprechendes Verhalten aktiv an der Bewältigung der Krise zu arbeiten. Resilienz erwächst aus Ambiguitätstoleranz. Mit Ungewissheit, Unentschiedenheit, Unsicherheit umgehen zu können, ist für Arbeitslose unerlässlich. Weil in der Regel nicht die erste Bewerbung erfolgreich ist, weil Antworten auf Bewerbungen dauern können, weil Vorstellungsgespräche enttäuschend verlaufen können, bedarf es einer robusten Persönlichkeit, die die Gründe des Misserfolges nicht ausschließlich bei sich selbst, sondern in der Situation sieht. Etwas zu versuchen, zu scheitern und es erneut zu versuchen, ist Kennzeichen einer robusten Persönlichkeit. Für die Stärkung der Persönlichkeit ist es auch wichtig, nicht alle negativen Meldungen über Reproduktionsraten, Verstorbene und fehlende Krankenhauskapazitäten aufzusaugen.

6. Keinen falschen Propheten folgen:

Das Coronavirus ist eine abstrakte Bedrohung. Das begünstigt das Auftreten falscher Propheten, die mit einfachen Erklärungen und Fake News die Menschen überhäufen und ihnen vorgaukeln, man könne mit einfachen Mitteln der Pandemie beikommen. Verschwörungstheorien werden gestreut. Das Internet bietet dazu die notwendige Plattform. Wer Nachrichten kritisch abwägt, ist gegen falsche Propheten gefeit. Vertrauen in die Wissenschaft ist richtig, aber es gilt zu beachten, dass die Wissenschaftler gegenüber dem Coronavirus gegenwärtig Suchende, nicht Wissende sind.

die Kinder hungrig zur Schule. Am Tag nach der Auszahlung hatten sie Wurstbrote und Schokolade im Ranzen. Der Rhythmus der Auszahlungstermine des Arbeitslosengelds wurde zum bestimmenden Takt des Lebens in der erzwungenen Zeitbrache.

Die Menschen beklagten neben den wirtschaftlichen Einschränkungen durch die Arbeitslosigkeit den Verlust ihrer Menschenwürde. Nicht mehr gebraucht zu werden, nicht mehr nützlich zu sein, nicht mehr anerkannt zu sein, kränkte die Arbeitslosen. Die sich ausbreitende Apathie mag ein wesentlicher Grund dafür sein, dass die politische Einstellung sich nicht wesentlich veränderte und keine Radikalisierung zu beobachten war. „Es wurde eben einstweilen Mittag“, das genügte. Die Haltung der Menschen, so die Ergebnisse der Studie, hängen stark vom früheren Leben ab. Wer vor der Arbeitslosigkeit aktiv war, blieb es auch in der Arbeitslosigkeit, wer vorher schon träge war, wurde in der Arbeitslosigkeit noch träger, obwohl die Sorgen mit der Arbeitslosigkeit wuchsen und zu Aktivitäten geraten hätten.

Nicht alle Arbeitslosen reagierten auf ihr Schicksal gleich. Die Forscher unterteilten die Arbeitslosen in vier Typenklassen. Die „Apathischen“ (rund 25 Prozent der Arbeitslosen) ließen sich treiben. Sie setzten sich keine Ziele, gaben ihrem Leben keine „Ersatzstruktur“ zur verlorenen Arbeit. Alkoholkonsum und Vernachlässigung der Kinder waren Kennzeichen der „Apathischen“. Den „Verzweifelten“ (circa elf Prozent der Arbeitslosen) fehlte jede Hoffnung auf Besserung ihrer Situation, sie ließen sich aber nicht in dem Maße gehen, wie die Gruppe der Apathischen. Ihnen nahe stehen die „Resignierten“ (48 Prozent der Arbeitslosen). Ihnen fehlt die Hoffnung auf Besserung, sie kümmern sich aber um ihre Kinder und erledigen die Aufgaben des täglichen Lebens. Die „Ungebrochenen“ (circa 16 Prozent der Arbeitslosen) behielten die Hoffnung auf Besserung, schmiedeten Pläne und unternahmen Aktionen, ihr Schicksal aus eigener Kraft zu meistern.

Die ermattende Widerstandskraft

Die Widerstandskraft gegen die Herausforderungen der Arbeitslosigkeit erlahmte sehr früh. So berichten die Forscher von einem Arbeitslosen, der in den ersten Monaten der Arbeitslosigkeit 130 „Offerten“ (Bewerbungen) geschrieben habe und dann keine mehr, „weil es ihm das viele Porto nicht wert sei“ (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975, S. 108). Die „geschenkte Zeit“ wurde nicht für Weiterbildung genutzt. Zurückhaltung in der Weiterbildung ist auch im Corona-Lockdown zu beobachten. Einerseits waren Präsenzveranstaltungen untersagt, andererseits haben viele Vorurteile gegen Online-Trainings und für andere ergibt „Weiterbildung auf Vorrat“ nur Sinn, wenn die Teilnahme berufliche Perspektiven offeriert. Den Kurzarbeitenden im Corona-Lockdown mag der Antrieb für Weiterbildung auch deshalb fehlen, weil ihr Arbeitsverhältnis ungekündigt weiterbesteht.

Die ermüdete Gesellschaft

Resignation ist so ansteckend wie ein Virus. „Abgestumpfte Gleichmäßigkeit“ (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975, S. 55) legte sich wie Mehltau auf Marienthal. Bibliotheksbesuche und Buchausleihen nahmen rapide ab, öffentliche Anlagen verwilderten, Zeitungsabonnements wurden gekündigt, politische Aktivitäten

Hello Real Life



Human Works in Virtual Surroundings

Die Arbeitswelt der
Zukunft hat bereits begonnen.

Geht alles so weiter oder jetzt
erst recht ganz anders?

Let's co-create the
new normal!

Wenn die Kurzarbeit anhalten und die Arbeitslosigkeit zunehmen sollte, dann steigt für die Betroffenen die Gefahr, in eine „Zeitbrache“ zu geraten.

ließen nach, Vereinsaustritte mehrten sich, Vereine wurden aufgelöst. Die „individuellen gegenseitigen Gehässigkeiten“ (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975, S. 61) nahmen zu. Anonyme Anzeigen und Streitereien nahmen mit der Arbeitslosigkeit ebenfalls stark zu. Die Forscher berichten von einem kulturellen Rückschritt, von Rohheit und Egoismus. Allerdings wird auch von positiven Beispielen berichtet. So kümmerten sich zum Beispiel Nachbarn um die verwahrlosten Kinder alkoholkranker Eltern.

Ausblick: Gesellig leben oder isoliert bleiben?

„Die Gesellschaft wird nach der Krise eine andere sein als vorher.“ Diese Einschätzung hört man oft. Die Menschen werden dauerhaft darauf verzichten, sich mit Handschlag zu begrüßen, viele werden die Mund- und Nasenmasken auf Dauer tragen, viele Menschen werden auch nach der Krise im Homeoffice bleiben. Diese Einschätzungen übersehen, dass die Menschen soziale Wesen sind, dass sie gesellig leben und auch nur in der Zusammenarbeit erfolgreich sind. Zudem bestimmt sich das Leben der Menschen aus fundamentalen Werten und langfristigen Planungen heraus.

Wenn zum Beispiel die Unternehmen das Arbeiten im Homeoffice über die Zeit des Lockdowns hinaus ausdehnen wollen, dann kann dieser „freiwillige Lockdown“ nur gelingen, wenn ausreichend Zeiten der Begegnung, „Touching Times“, für soziale Kontakte gegeben sind. In den sozialen Netzwerken nehmen die

Posts „Ich bin froh, wieder bei euch zu sein!“ zu. Die Freude, wieder im Team zu arbeiten, sich auszutauschen, gemeinsam zu planen und zu plaudern, ist offensichtlich groß. Bedenkt man, dass von circa 38 Millionen Haushalten in Deutschland knapp 38 Prozent (das sind circa 17 Millionen) Singlehaushalte sind, dann darf man annehmen, dass die Singles gerade die Arbeit im Team als Bollwerk gegen Langeweile, Einsamkeit und Kontaktarmut suchen. Wenn die Singles die sozialen Kontakte im Büro und der Fabrik gegen die Einsamkeit des Homeoffice eintauschen, dann kann man das verstehen. Bedenkt man zusätzlich, dass zum Beispiel ein Ehepartner im Homeoffice arbeitet, der andere im Büro, dann erhöht sich die Zahl der „Kontaktarmen“ zusätzlich um 22 Prozent (Ehepartner ohne Kinder; alle Zahlen aus: Sozioökonomisches Panel: Mikrozensus 2011).

Ist „Working apart together (WAT)“ ein Weg?

Die fortschreitende Entgrenzung der Arbeit durch Homeoffice birgt in der Tat die Gefahr wachsender Vereinzelung der Beschäftigten. Das sogenannte „Working apart together (WAT)“ vereinzelt die Beschäftigten. Die vielen Heimarbeitsplätze sind – im Bild gesprochen – die Wabe, in deren Brutlöchern die Singles der Nach-Corona-Zeit arbeiten. Eine lediglich lose Bindung und Koppelung zu Kollegen, Führungskräften, den Werten und Zielen des Unternehmens entfremdet die Menschen, wie Karl Marx sagte, von sich selbst, von den Kolleginnen und Kollegen und von ihrer Arbeit.

Soll die zunehmende Vereinzelung der Arbeit gelingen, dann ist zunächst eine intensive Debatte um Pluralisierung, Individualisierung und Vereinzelung, die Vor- und Nachteile des „Working apart together (WAT)“ zu führen. Es wird auch zu fragen sein, wie die Führung, die Begleitung, die Messung und Bewertung der im Homeoffice geleisteten Arbeit gelingen kann. Es sind neue Formen der Förderung von Kreativität und Innovation zu finden. Wie können sich „WAT-Teams“ gegenseitig antriggern, wie entstehen aus Ideen verwertbare Lösungen, wenn sich die Teams nur gelegentlich treffen? Die Corona-Pandemie hinterlässt viele Fragen, wie die „Arbeitslosen aus Coronathal“ wieder in das „normale“ Arbeits- und Gesellschaftsleben zurückkehren können. ■■■



PROF. DR. MANFRED BECKER lehrte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Halle-Wittenberg.

Literatur

Paul F. Lazarsfeld, Marie Jahoda, Hans Zeisel: „**Die Arbeitslosen von Marienthal**“. Ein soziographischer Versuch. (Leipzig 1933), Frankfurt 1975.

HAUFE.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE

**JETZT
4 WOCHEN
KOSTENLOS
TESTEN**



SETZEN SIE NEUE MAßSTÄBE IN DER PERSONALARBEIT

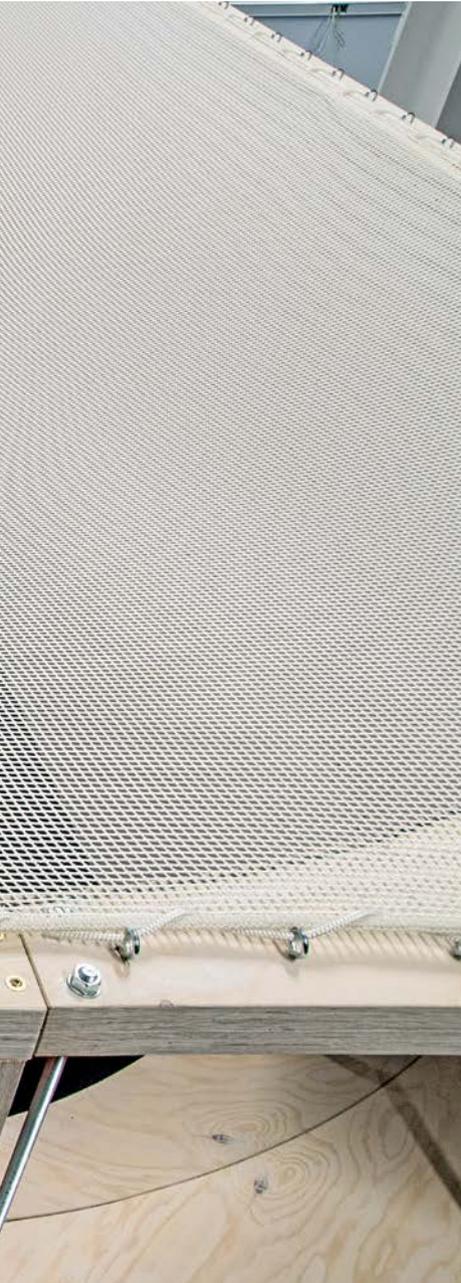
Ob Kommentare, Arbeitshilfen oder Online-Weiterbildung: Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie das komplette Fachwissen für Ihre HR-Abteilung in einer großen Datenbank. Rechtssicherheit und Aktualität garantiert. Vertrauen auch Sie auf die Software Nr. 1 für den HR-Bereich in Deutschland.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office
0800 5050-445 (kostenlos)

Kleines Missverständnis



mit großer
Wirkung



„Die größte Herausforderung war es, alle Player abzuholen und für die Sache zu begeistern“, sagt Birte Moyé, Lead Innovation Hub Grow EU bei Bosch, hier beim Test der Raumskulptur „This is not a Pipe“. Am Ende entschieden sich die Beteiligten gegen die Nutzung der Hängematten als Liege- und Arbeitsflächen.

Wie gefährlich es ist, das Employer Branding mit der Produktmarke zu verknüpfen, zeigt sich in den derzeit kriselnden Branchen wie dem Energie-, Banken und Automobilsektor. Beispiele aus der Praxis machen deutlich, wie Unternehmen mit der richtigen Strategie und geeigneten Methoden eine authentische Employer Identity gestalten können. Ein Plädoyer für Identität im Employer Branding.

Von Benedikt Hackl, Bernhard Zünkeler und Michael Barche

● Noch vor einigen Jahren mussten sich starke Consumer-Brands aufgrund ihrer Bekanntheit kaum Sorgen über eine ausreichende Zahl von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern machen. Die Beliebtheit der Produkte färbte unmittelbar auf die Anziehungskraft als begehrter Arbeitgeber ab und gab dort Freiraum für innovative HR-Projekte. So entstand bei stabilen Rahmenbedingungen eine wunderbare Win-win-Situation zwischen HR-Impulsen und Marketingbemühungen.

Die Grenzen von Branding

Die gewaltigen Disruptionen aufgrund von Digitalisierung, Globalisierung und geändertem Nachhaltigkeitsbewusstsein einer jüngeren Generation haben aber die gefährliche Seite eines Employer Brandings, das auf Consumer Brands basiert, aufgezeigt. Starke Marken der Energie-, Banken- und neuerdings auch der Automobilindustrie gerieten stark unter Beschuss. Der Purpose ihres Handelns und damit wichtiger Aspekt ihres Markenkerns ist in der Gesellschaft nicht mehr ganz so unumstritten wie in den Jahrzehnten zuvor. Ganze Branchen stehen in der Diskussion und so auch ihre führenden Marken. Konsequenterweise wirkt nun auch die Beliebtheit als Arbeitgebermarke stark angekratzt.

Angeheizt wird diese Unsicherheitsproblematik durch allgemein fehlenden Nachwuchs. Durch stärkere Sichtbarmachung der „inneren Werte“ des Unternehmens wird versucht, einer

Es rächt sich, wenn ein Arbeitgeber ein Employer Branding implementiert, das nicht auf einer authentischen Identität basiert.

Beispiel Grow/Bosch

Die Ausgangssituation: Grow ist ein Start-Up-Inkubator des Bosch-Konzerns. Diese Plattform hat das Ziel, Innovationen für den gesamten Konzern zu fördern. Möglichst viele kreative und innovative Beschäftigte sollen als Ideengeber gewonnen werden.

Die Lösung: Unter dem Motto „Inspiration Grows“ entwickelte Orange Council eine Vielzahl von kommunikativen Maßnahmen und Tools. So entstanden ungewöhnliche Arbeitsumfelder zur Inspiration und Kooperation mit Strahlkraft in den Konzern hinein und darüber hinaus. Es wurden Events für Mitarbeitende, Stakeholder und Management entwickelt. Tools für die selbstlernende Organisation förderten Inspiration und neue Denkweisen und dienten gleichzeitig als Kommunikationsthema für das Recruiting.



Um innovative Beschäftigte zu begeistern, konzipierte Bosch/Grow experimentelle Working-Spaces wie die „Norge Hut“ und Ideengeber-Aktions-Kampagnen.

kriselnden oder weniger bekannten Marke beizuspringen. Provokativ könnte man sagen, an die Seite der „großen“ Brand ist eine Art kleine HR-Variante getreten. In der Tendenz wurden oft bekannte Marketinginstrumente übernommen und auch in ihrer Systematik unmittelbar auf den Personalbereich übertragen. Das funktioniert allerdings nur in Teilbereichen und wenn einige wichtige Aspekte dabei beachtet werden.

Branding wurde im Marketing jahrelang erfolgreich erprobt und verspricht langfristige Stabilität auch im Kampf um die besten Bewerbenden. Was jedoch verwundert, ist die Tatsache, dass angesichts der fundamentalen Herausforderungen vor denen Unternehmen in Zukunft stehen, einige wesentliche Unterschiede in den Hintergrund gedrängt werden. Besonders drei fallen hier ins Gewicht:

- Marketing konzentrierte sich in der Vergangenheit vor allem auf den unmittelbaren und einzelnen Kundennutzen. HR-Verantwortung richtet sich letztlich auf die kollektive Performance aller Mitarbeiter.
- Kunden empfinden eine Brand als universelles Qualitätssiegel gesicherter Produkteigenschaften. Mitarbeitende wollen nicht unbedingt als „Brand gleichgeschaltet“ und in ihrer Autonomie beschnitten werden, vor allem die Kreativen und Innovativen nicht.
- Branding-Maßnahmen sind tendenziell auf einen Kaufimpuls ausgerichtet. Auch die Bewerbungsentscheidung könnte als eine Art Kaufimpuls interpretiert werden. Arbeitgeberattraktivität zeigt sich aber vor allem in einem dynamisch miteinander gelebten Dauerleistungsverhältnis.

Der Beginn der Identitätsfrage

Jeder, der im Herzen eines Unternehmens arbeitet, weiß nur zu gut, wann Kunden eine durchgehend heile Welt vorgegaukelt wird, die im Inneren nicht wirklich besteht. Statt sich gegenseitig zu bestärken, driften hochpoliertes Außen- und kräftezehrendes Innenbild oft auseinander. So erzeugt man eine schleichende und gefährliche Lähmung aus betrieblichem Zynismus und Silo-Schizophrenie, die sich vor allem bei langjährigen Beschäftigten im Betrieb manifestieren kann. Dieser kritische Zustand offenbart sich nach kurzer Zeit auch den Bewerberinnen und Bewerbern. Gerade in unsicheren Zeiten ist diese Lähmung besonders schädlich, weil sie gute Beschäftigte fortreibt und unpassende Bewerbende durch ein glattes Arbeitgeber-Außenbild anlockt. Das Geheimnis zur Auflösung dieser Lähmung lautet, über Partizipation – mit schnellen Prototypen und Bottom-up-Design schon in der Evaluationsphase – zu einer authentischen Identität zu finden.

Was bedeutet Identität?

Identität ist ein hochkomplexes Ineinandergreifen von Wirklichkeiten. Ein unmittelbares Zusammentreffen von Logik und Widerspruch, von Traum und messbarer Realität, von Gemeinschaft und Gegenseitigkeit. Identität ist ein vielschichtiges, heterogenes und inklusives Phänomen, das einfach vorhanden ist, ob man es will oder nicht. Der entscheidende Unterschied zur oft gepushten Brand liegt darin, dass eine Identität strategische Zielgerichtetheit und naturgegebene Verspieltheit (man könnte auch sagen, betriebliche Chaotik) in sich vereinigt. Brand dagegen ver-



Der Energiewandel steht im Mittelpunkt der Identitätsfindung bei Uniper und wird an vielen Stellen im Unternehmen sichtbar gemacht – von der Karriereseite über Mitarbeiterfilme bis hin zum Street-Art-Motto in der Zentrale.

Beispiel Uniper

Entwicklung des Narrativs bei Uniper: Kreative Umsetzung ist ein in der Evaluation partizipativ entwickeltes Narrativ, das in seinen Ausprägungsmöglichkeiten flexibel ist und so jederzeit nachjustiert werden kann. Dieses Narrativ ist für eine Vielzahl kommunikativer Aktivitäten im Rahmen einer Employer-Branding-Kommunikation in die Organisation hinein und zur Talent-suche nach außen einsetzbar: Den Energiewandel umzusetzen, bedeutet, die Versorgungs-Sicherheit zu gewährleisten. Alle Uniper-Mitarbeiter sind aktive Mitgestalter dieses evolutionären Wandels nach dem Motto „Energy Evolution starts with U“.

sucht, klar abzugrenzen und sich (meist von oben beschlossen) teleologisch auf einen konkreten Zweck zu fokussieren.

Identität dagegen passt in keinen engen Fokus und wird permanent von allen Seiten geprägt. Sie lässt sich auch mit einer klaren Markenkernstrategie nur unzureichend beeinflussen. Bei aller Ambivalenz hat Identität jedoch einen großen Vorteil. Sie sieht der Realität mit allen negativen Eigenschaften des Unternehmens ins Auge, ohne sie zu verdammen. Sie kann daher auch mit betrieblichen Fehlern und Widersprüchen umgehen. Sie stellt sich auf Unvorhersehbares flexibel ein, weil sie nicht immer Recht behalten muss. So kann sie gerade in ungewissen Zeiten dort glaubwürdig weitergehen, wo eine über Jahre geschliffene (Corporate)-Brand oft verzweifelt versucht, einen notwendigen Wechsel als unglaublichen Makel zu meiden.

Infolgedessen rächt es sich, wenn ein Arbeitgeber ein Employer Branding implementiert, das nicht auf einer authentischen Identität basiert. Dieses Missverständnis gilt es aufzulösen. Angesichts der zunehmenden Unsicherheit in der Weltwirtschaft sollte es zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität also weniger um ein dauerhaftes „Arbeitgeber-Sicherheitssiegel“ gehen, das versucht, den äußeren Eindruck von Stabilität aufrechtzuerhalten. Vielmehr wird es darum gehen, die wahre Identität des

Unternehmens mit allen Widersprüchen beherrzt – das heißt authentisch – anzunehmen, um bei äußeren Unsicherheiten dennoch erfolgreich und effizient zu kooperieren.

Identität zum Maßstab für HR machen

Identität bedeutet, Einssein mit sich selbst. Umgangssprachlich würde man vielleicht sagen: „Mit sich selbst im Reinen zu sein“. Einssein verfügt über eine enorme Energie, die einer Person oder einer Gruppe von Personen Kraft gibt, trotz Gegensätzlichkeiten und unterschiedlicher Fremdeinflüsse Haltung zu bewahren und motiviert voranzuschreiten. Viele Dinge erledigen sich mit dieser inneren und äußeren Energie fast von allein. Sie hält zusammen – sowohl Individuen als auch Kollektive.

Einssein kann zu einem wunderbaren Autopiloten für Unternehmen in schwierigen Zeiten werden. Viele Unternehmen wünschen sich daher, die Energie dieses Einsseins in sich zu verankern. Verständlich ist auch der Wunsch, mit einem schnell „von oben“ beschlossenen Employer Branding eine identitätsstiftende Wirkung zu entfalten. Dabei werden aber zumeist zwei Punkte nicht beachtet: Die Unternehmensidentität folgt erstens dem kollektiven Zusammenwirken der Interessen aller Beschäftigten. Zweitens lässt sich Identität nicht stringent planen, sondern wird vom Leben „gebaut“. Im Folgenden soll kurz aufgeführt werden, wie Unternehmen die passende Antwort auf dieses Dilemma finden können.

1. Identität ist im besten Fall ein guter Flow. Und jeder gute Flow hat eine Quelle. Die meisten Unternehmen sehen diese Quelle in der viel beschworenen „klaren Botschaft“ des Arbeitgebers an die Beschäftigten oder – etwas kooperativer – in einem gemeinsam erarbeiteten „Mission-Statement“. Da die Zeiten aber unsicher sind, werden solche Mission-Statements oder Unternehmensvisionen zunehmend beliebiger und verkehren sich schnell in das Gegenteil einer „klaren Botschaft“. In der Praxis ist es oft traurig anzusehen, wie ein gut gemeintes Instrument der Identitätsstiftung sich in langweiliger Uniformität verirrt. Damit wird praktisch schon die Quelle für eine von Authentizität gespeister Identität eingetrübt.

Das allein wäre zu verkraften, wenn das Unternehmen im weiteren Verlauf des Branding-Prozesses ausreichend frische und lebendige Energie hinzuströmen ließe. Aber auch hier wird meistens mit Hilfe einer gut verpackten Top-Down-Story darauf geachtet, keine „Abenteuer“ zu dulden. Auf diese Weise wird nicht der Inhalt bestärkt, sondern es entsteht eine Art Zwangsidentität. Die gleiche Gefahr besteht bei anonymen Betriebsräumen oder sterilen Betriebsritualen. Natürlich muss sich Identität auch eine wirksame äußere Form geben und in den Betriebsabläufen muss bisweilen Ordnung geschaffen werden. Schwierig wird es jedoch, wenn es für den Flow keine Ausweichformen und natürlichen Refugien der Unordnung gibt. Ein Flow führt dann eher durch ein „betoniertes“ Flussbett. Eine gewisse neutrale Lieblosigkeit tritt ein, die weder Bewerber neugierig macht, noch die intrinsischen Innovationskräfte der Beschäftigten fördert.

2. Mit Partizipation und Purpose zur richtigen Employer Value Proposition. Damit sich Identität nicht als reiner Formalakt ihres wichtigsten Protagonisten beraubt, ist es wichtig, die inhaltlichen Treiber der Employer Value Proposition in den

Vordergrund zu stellen. Hierfür sollten sich Arbeitgeber mit folgenden fünf Themen für langfristige Mitarbeitermotivation auseinandersetzen, da sich jeder Beschäftigte diese Fragen mehr oder weniger bewusst permanent stellt. Purpose: Trage ich den Unternehmenszweck mit? Autonomy: Wie viel Eigenverantwortung darf ich übernehmen? Mastery: Kann ich hier meine Fähigkeiten verbessern? Empathy: Werde ich als ganze Person wahrgenommen? Safety/Certainty: Werde ich fair bezahlt und ist meine Arbeit sicher?

Bei diesen Fragen gilt es, das jeweilige „Ja“ der Beschäftigten „herauszukitzeln“. Das ist selten eine einfache Suche. Doch nur, wenn ein Arbeitgeber diese Auseinandersetzung offen reflektiert und in seine äußere Kommunikation einschließt, besteht die Chance zu einer authentischen Identität.

3. Identität lässt sich kaum planen – aber mit der richtigen Strategie erzeugen. Korrespondierend zu diesem Grundmissverständnis von Identität als fester Größe wollen viele Unternehmen bei der Schaffung von Identität am liebsten einem festen Fahrplan folgen. Dieses Vorgehen ist für die Kreation von Identität rational sehr nachvollziehbar. Keiner will die Katze im Sack kaufen und dabei viel Zeit und Geld investieren. Doch das ist gerade in unsicheren Zeiten in vielerlei Hinsicht gefährlich, weil Identität schnell unglaubwürdig werden kann, wenn ihre Planung einem vorgegebenen Fahrplan folgt. Stattdessen empfiehlt es sich, Anleihen aus der Softwareentwicklung zu nehmen und angelehnt an Methodiken wie Scrum und Design Thinking auch im HR-Bereich eine eigene Strategie zu finden, die zwar deduktiv Vorgaben macht, sich aber ständig induktiven Erfolgen öffnen kann.

Letztlich geht es bei Identität darum, eine Betriebskultur zu schaffen, die alle integriert und gemeinsam zu außergewöhnlichen Leistungen inspiriert. Die deduktive Vorgabe zur Erzeugung einer authentischen Identität wird umso mitreißender, je besser sie in ein packendes Storytelling gefasst wird. Dabei sind selbst hochgesteckte Unternehmensziele gern gesehene Höhepunkte, vorausgesetzt der innere Kampf wird nicht unter den Tisch gekehrt. Denn glatt gebügelte Stories ergeben auch eine platte Identität. Und die wirkt selten anziehend und inspirierend. Um der Gefahr zu entgehen, Gefangener seines eigenen Konzeptplans zu werden, empfiehlt es sich, induktiv durch viele Kristallisationspunkte Experimente zuzulassen, die sich ungleich schneller entwickeln können als die Gesamtstory. Im Wege eines Rapid Prototyping lassen sich viele solcher Kristallisationspunkte schaffen, über die das Unternehmen nicht notwendigerweise sofort Kontrollelemente legen muss. Aufgrund ihrer begrenzten Größe schafft es vielmehr Experimentierraum, der atmen und fließen kann, um zu inspirieren und als Vitalisationspunkte die Gesamtstory zu stützen. Nur so lässt sich eine wirklich authentische Identität erzeugen.

Relevanz für die Praxis

Als mögliche Kristallisationspunkte einer inspirierenden Identitätsstory eignet sich fast jede Unternehmensaufgabe. Dabei sollte die Organisation sich nicht auf den kleinsten gemeinsamen Nenner aus der Evaluierungsphase zufriedengeben, sondern Formate zulassen, die Aussagen jenseits offizieller Unternehmenssprach-

regelungen möglich machen und Widersprüche genauso ernst nehmen wie deutlich erkennbare Trends.

Kommunikation – das gilt gerade für Employer-Kommunikation – wird immer dann wirkungsvoll, wenn sie glaubhaft mit dem Blick auf die künftigen und bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daherkommt. Eine aus einer authentischen Identität heraus erarbeitete Employer Value Proposition ist Basis für jede erfolgreiche Maßnahme.

Beim Entwickeln der kommunikativen Maßnahmen ist Partizipation kein freundliches Unternehmenszugeständnis, sondern sollte im Zentrum eines echten Dialogs mit den Beschäftigten stehen. Schließlich werden am Ende sie es sein, die als Botschafter eine authentische Unternehmensidentität mitgestalten und glaubwürdig zu den besten Talenten außerhalb des Unternehmens weitertragen. Das ist echter Employer Heartbeat statt Employer Branding. ■■■



Buchtipps

Benedikt Hackl, Marc Wagner, Lars Attmer, Dominik Baumann

„New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ Springer Gabler, 2017.



PROF. DR. BENEDIKT HACKL leitet die Forschungszentren HR|Impulsgeber und das Forschungszentrum Management Analytics – Institut für Digitalisierung, Agilität und Führung in München.



DR. BERNHARD ZÜNKELER ist Geschäftsführer des Start-ups E105, das mit Kreativität, Sprache und Humor HR-Innovationen Kraft verleiht.



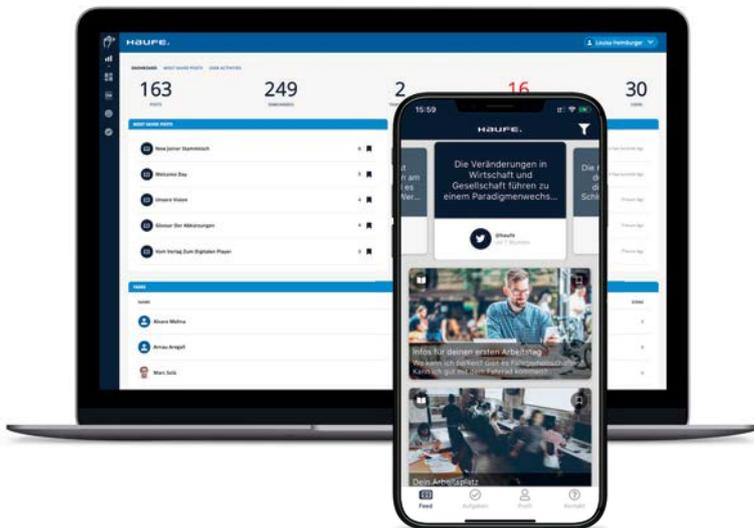
MICHAEL BARCHE ist Geschäftsführer des Kommunikationsbüros Orange Council GmbH, das Change-Prozesse mit Evaluation, Strategie und Kampagnenentwicklung begleitet.

HAUFE.



STARTKLAR MIT HAUFE MYONBOARDING

Erfolgreiches und strukturiertes Onboarding
neuer Mitarbeiter ab der Vertragsunterschrift



Wirkungsvolle Unterstützung für neue Mitarbeiter:

- + Remote-Onboarding
- + Individuelle Kommunikation
- + Jetzt neu: Digitaler Einarbeitungsplan

Jetzt informieren

www.myonboarding.de

„HR ist ein Auslaufmodell“

Interview Frank Bollinger

Die Fiducia & GAD IT AG hat in den letzten Jahren einen enormen Transformationsprozess durchlaufen. Selbstorganisation in agilen Teams, Eigenverantwortlichkeit, neue Rollen in einem agilen Setting, neue strategische Führungsansätze. Dazu ein neuer, moderner Tarifvertrag. Jörg Staff, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor, erklärt die Besonderheiten des Tarifvertrags und die neue Organisation des Unternehmens.

Jörg Staff gehört dem Vorstand der Fiducia & GAD IT AG an. Er zeichnet für das Ressort „Personal, Facilities und Revision“ verantwortlich. Vor der Fusion zur Fiducia & GAD IT AG war er seit 2013 Vorstandsmitglied der Fiducia IT AG.



Personalmagazin: Herr Staff, unter Ihrer Federführung hat die Fiducia & GAD IT AG 2019 ein sehr modernes Tarifwerk beschlossen, das für Aufsehen gesorgt hat und das sowohl von Unternehmensseite als auch von Gewerkschaftsseite als innovativ und zukunftsorientiert bezeichnet wird. Was war die Intention der tariflichen Neuregelung?

Jörg Staff: Der Hintergrund war zunächst, die noch aus Zeiten vor der Fusion von Fiducia und GAD stammenden unterschiedlichen Tarifwerke im Unternehmen zusammenzuführen. Wir wollten keinen Flickenteppich aus Altregelungen schaffen, sondern ein neues gemeinsames Tarifwerk. Das verhindert auch, dass es – zum Beispiel hinsichtlich wegfallender Regelungen – Mitarbeitende gibt, die sich als „Verlierer“ betrachten. Ein gemeinsamer Tarifvertrag ist Teil einer gemeinsamen Unternehmenskultur und ein wesentliches Merkmal eines erfolgreichen Zusammenschlusses. Wir wollten einen Tarifvertrag, welcher den Menschen in unserem Unternehmen eine Perspektive gibt, der uns als attraktiver Arbeitgeber positioniert und der eine Vorreiterrolle dabei einnimmt, optimale tarifliche Strukturen in Zeiten der Digitalisierung zu schaffen. Es war uns wichtig, moderne Rahmenbedingungen zu kreieren, um Mitarbeiter von morgen ins Unternehmen zu holen, aber natürlich auch, um die aktuelle Mannschaft zu motivieren – und dabei dennoch wirtschaftlich und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wie geht man ein solches Unterfangen an?

Wir haben, bevor überhaupt irgendwelche Verhandlungen stattgefunden haben, an einer Vision und einem gemeinsamen

Mindset gearbeitet. Gewerkschafter, unsere Betriebsräte und Personaler, Linienvertreter, aber auch namhafte arbeitsrechtliche Experten aus Deutschland haben gemeinsam darüber gesprochen, wie künftige Vergütungsmodelle aussehen könnten. Darüber, welchen Anforderungen künftige Arbeitszeitmodelle gerecht werden müssen, welchen gesellschaftlichen Herausforderungen die Arbeitsbedingungen von morgen gewachsen sein müssen und welche Anforderungen der Markt an unser Unternehmen stellen wird. Damit haben wir ein Reset in den Köpfen erreicht, und das war notwendig, um sich gedanklich von historischen Tarifstrukturen und Errungenschaften aus der Vergangenheit zu lösen.

Das ist aber auch deutlich schwieriger, als sich an bereits vorhandenen Tarifverträgen der Branche zu orientieren.

Ja, es ist kein einfacher Weg, ein Tarifwerk komplett neu zu verhandeln. Wir haben drei Jahre dafür gebraucht und ich verhehle nicht, dass es drei anstrengende Jahre waren. Ein wettbewerbsfähiger Tarifvertrag muss immer auch ein bezahlbarer Tarifvertrag sein. Es ist eine

anspruchsvolle Challenge, moderne und flexible Regelungen zu finden, die für die Beschäftigten attraktiv sind und gleichzeitig eine vernünftige Kostenstruktur anzustreben.

Wenn Sie jetzt auf das fertige Tarifwerk schauen, welche Regelungen möchten Sie hervorheben, auf die Sie besonders stolz sind?

Insgesamt ist es ein sehr flexibler und lebensphasenorientierter Tarifvertrag geworden. Besonders erwähnenswert scheint mir das innovative Arbeitszeitmodell, das den Mitarbeitenden mit einem Freizeitkonto, einem Wertguthabenkonto und einem Gleitzeitkonto viele Möglichkeiten gibt, ihre Arbeitszeit nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu gestalten. So können sie beispielsweise eine individuelle Wahlarbeitszeit festlegen oder auch Zeit und Geld „sammeln“, um eine längere Auszeit zu nehmen. Außerdem haben wir ein neues System an individuellen Zusatzleistungen geschaffen, aus dem sich die Beschäftigten in Form eines Cafeteria-Systems das aussuchen können, was am besten zu ihrer jeweiligen Lebenssituation passt: Ein zusätzlicher

Urlaubstag, steuerfreie Erholungsbeihilfe oder auch das Leasing eines E-Bikes. Zugutegekommen ist uns in Corona-Zeiten natürlich auch, dass wir das Recht auf mobiles Arbeiten tariflich verankert haben.

Ist es nicht schwierig, die Regelungen eines Tarifvertrags, der den Mitarbeitenden eine solche Vielzahl flexibler Gestaltungsmöglichkeiten gibt, in die Personalsoftware zu integrieren?

Doch, das war tatsächlich eine Herausforderung. Vor allem die IT-Implementierung der flexiblen Arbeitszeitregelungen war nicht leicht. Doch mittlerweile haben wir das – dank der Peras, unserem eigenen Dienstleister – erfolgreich gemeistert.

Sie schreiben sich auf Ihre Fahnen, ein agiles Unternehmen zu sein. Stellt Agilität besondere Anforderungen an einen Tarifvertrag?

Wenn agiles Arbeiten im Unternehmen praktiziert wird, brauchen Sie einen Tarifvertrag, der dies mit entsprechender Flexibilität unterstützt. Der Tarifvertrag gibt mit seinen Regelungen den Arbeitsrahmen vor, der agiles Arbeiten möglich macht. Wir haben unser Unternehmen in den zurückliegenden Jahren grundlegend neu organisiert. Agilität kommt nicht auf Knopfdruck. Man muss ein neues agiles Mindset schaffen. Werte wie Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und Flexibilität müssen im Unternehmen gelebt werden. Deshalb haben wir vor über zwei Jahren eine Transformation angestoßen. Hin zu flacheren Hierarchien und einem veränderten Verständnis von Führung. Stattdessen setzen wir auf die Eigenverantwortlichkeit unserer Mitarbeitenden. Auch das geht nicht von heute auf morgen, so viel ist klar. Aber: Wir sind auf einem wirklich guten Weg.

Flachere Hierarchien – wie geht man ein solches Vorhaben an?

Wir haben uns in Geschäfts- und Servicefelder organisiert, in denen es eigenverantwortliche sogenannte Tribes mit echter End-to-End-Verantwortung gibt. Im Fokus steht dabei die Kundenorientierung. Diese Tribes bestehen wiederum aus kleinen Teams, den Squads. Bei der Besetzung der Lead-Funktionen in den Tribes haben wir die Mitarbeitenden mit einbezogen. Sie saßen mit Personalern, Betriebsräten und Geschäfts- und Ser-

„Agilität kommt nicht auf Knopfdruck. Man muss ein neues agiles Mindset schaffen.“

vicefeld-Leitern in der teilvirtuellen Besetzungskonferenz und konnten mitentscheiden, wie die Rollen besetzt werden. Das führt zu einer sehr hohen Akzeptanz, wir haben tolles Feedback zu dieser Vorgehensweise bekommen.

Die Abschaffung eines klassisch-hierarchischen Überbaus bedingt aber auch, dass herkömmliche Karrierewege nicht mehr offenstehen. Wie kann man es denn jetzt noch zu etwas bringen bei der Fiducia & GAD?

Wir setzen auf ein neues Rollenverständnis: Gleichwertige Fach- und Projektleiterkarrieren neben Führungskarrieren. Und dies konsequent bis in die erste Ebene unterhalb des Vorstandes, mit vergleichbaren Kompetenzen und dem Mitwirken an Entscheidungen. Karriere bedeutet ja auch für jeden etwas anderes – diese individuellen Wünsche und Fertigkeiten gilt es herauszufinden und zu fördern.

Was bedeutet eine solche agile Unternehmensstruktur für die Rolle von HR? Muss HR sich neu definieren?

Streng genommen müsste man sagen, in einem agil organisierten Unternehmen ist das bisherige HR ein Auslaufmodell. In den Tribes gibt es People Leads, die viele klassische HR-Aufgaben selbst übernehmen. Auch die Personalplanung findet in den Tribes statt. Dort weiß man, welche Mitarbeitenden mit welchen Qualifikationen benötigt werden und kann die Finanzierung neuer Stellen über das jeweilige Budget steuern. Statt einer klassischen HR-Abteilung haben wir einen neuen Bereich „Employee Experience“ geschaffen. Dieser verbindet die Disziplinen Facility Management, interne IT, Organisation, Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement und Nachhaltigkeit. Mit Employee Experience schaffen wir ein Arbeitsumfeld, in dem die Beschäftigten ihr Potenzial optimal entfalten können. Das ist nicht mehr das klassische HR, das wir kennen. Der Grundgedanke ist vielmehr, dass unsere Mitarbeitenden an allen „Touchpoints“, die sie im Laufe eines Arbeitstages im Unternehmen haben, auf kurzem Weg alles bekommen können, was sie benötigen. Die Beschäftigten rücken also deutlich in den Fokus, man könnte auch von einer End-to-End-Verantwortung für Mitarbeitererlebnisse sprechen. ■

III. HR Management

Neue Perspektiven



HR-Start-up-Award kürt zwei Gewinner

Zum fünften Mal haben junge Unternehmen im Rahmen des HR-Start-up-Awards ihre Geschäftsideen präsentiert. Den Gründerpreis erhielten beim Personalmanagementkongress (PMK) in Berlin am 15. September gleich zwei Start-ups. Beim Publikums-Voting erhielten beide die gleiche Stimmenanzahl. Einer der Sieger war Danielle Software & Service mit einem Chatbot, der als Mitarbeiter-Self-Service HR-Prozesse vereinfacht. Daneben wurde Userlane für ein Tool prämiert, das Mitarbeitende Schritt für Schritt durch eine im Unternehmen implementierte Software führt, wodurch sie diese leichter erlernen.

Der HR-Start-up-Award richtet sich an junge Unternehmen, die vor höchstens fünf Jahren gegründet wurden und ein fertiges Produkt oder einen Service für HR-Funktionen in Unternehmen anbieten. Die zwei Gewinner setzten sich letztlich gegen 41 weitere Bewerber durch. Im Finale stand außerdem das Start-up Jobpal, das personalisierte Chatbots für das Recruiting entwickelt. Die beiden Preisträger erhielten von Quadrige Media ein Werbepaket im Wert von rund 5.000 Euro. Initiiert wurde der Wettbewerb vom Bundesverband der Personalmanager (BPM) und der HKP Group.

88 %

der Gründerinnen und Gründer glauben, dass Mitarbeiterbeteiligungen essenziell für den Erfolg von Start-ups sind.

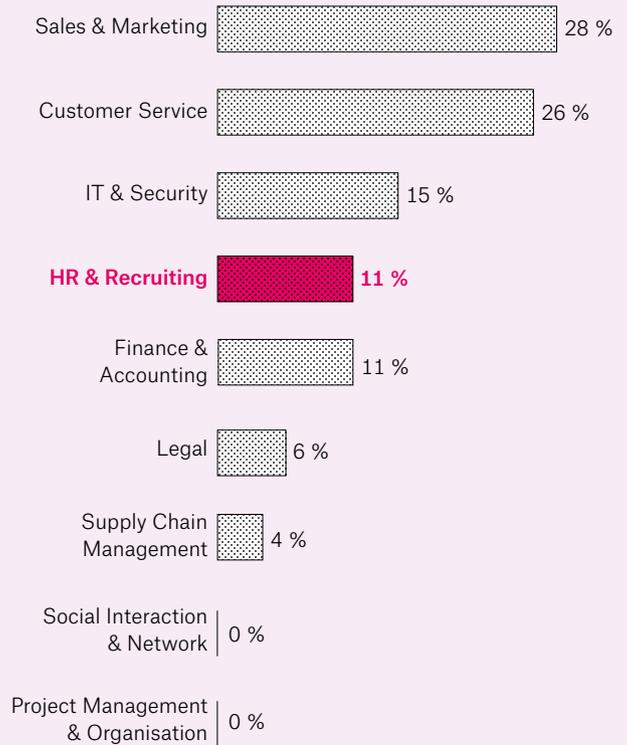
Quelle: Studie "#ESOPasap – Faire Mitarbeiterbeteiligung in Startups"

„Der Alltag in Unternehmen ist immer noch auf dem Stand eines Straßenatlas. Mitarbeiter bekommen PDF-Handbücher und können um Hilfe rufen, wenn sie sich in der Software ‚verfahren‘ haben. Das ist weder besonders produktiv noch motivierend.“

HARTMUT HAHN, CEO von HR-Start-up-Award-Gewinner Userlane

Künstliche Intelligenz als Geschäftsmodell

Verteilung der KI-Start-ups nach Themenbereichen im Unternehmen



Quelle: Studie „Künstliche Intelligenz – wo stehen deutsche Startups?“ vom Bundesverband Deutsche Startups e. V. und Hubraum

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

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Tim Cole: Erfolgsfaktor Künstliche Intelligenz, 2020, Hanser, 29,99 Euro.



Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Erwarten Sie nicht zu viel von künstlich intelligenten Systemen – aber auch nicht zu wenig!

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Statt in Angst vor KI zu erstarren, sollten Unternehmer, Manager und Führungsverantwortliche die Chancen ergreifen, die sich dadurch bieten.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Die digitale Transformation schickt sich jetzt an, die Welt der produzierenden Wirtschaft ebenso nachhaltig zu revolutionieren wie einst die Wissensarbeit. Intelligente Fertigungsmethoden und „smarte“ Fabriken werden die Zukunft des Industriestandorts Deutschland sichern.

Wie lange haben Sie an dem Buch geschrieben?

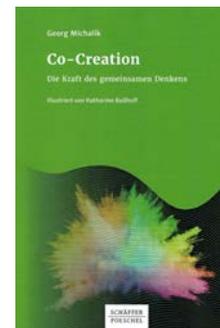
Mich beschäftigt das Thema seit über 20 Jahren, aber erst jetzt war ich so weit, meine Gedanken dazu zusammenfassend und praxisgerecht formulieren zu können.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Es gibt jede Menge Bücher, die erklären, wie man eine KI programmiert, und viele, die düstere Zukunftsbilder malen, von wegen „die Roboter wollen dir deinen Job wegnehmen“. Es gab bisher aber zumindest in Deutschland kein Buch, das in einer für Manager verständlichen Sprache erklärt, warum KI wichtig ist und wie man sie in der Unternehmenspraxis einsetzen kann.

Weshalb sollten Manager gerade Ihr Buch lesen?

Weil man mir nachsagt, dass ich wie ein Unternehmer denken kann und konkrete Lebenshilfe für Menschen mit Führungsverantwortung biete.



„Co-Creation ist mehr als ein neuer Begriff, es ist eine neue Sichtweise auf die Kooperation von Menschen“, meint Georg Michalik.

In seinem Buch erläutert er, was Co-Creation überhaupt ist und welches Mindset, welche Werte und Prinzipien dieser Form der Zusammenarbeit zugrunde liegen. Er zeigt, wie ein typischer Co-Creation-Prozess abläuft und wie in der ganzen Organisation eine Kultur der Co-Creation etabliert werden kann. Das Buch eignet sich sowohl für Leser, die neu in das Thema einsteigen, bietet aber auch viele anwendungsorientierte Informationen für Leser, die bereits Erfahrung mit Co-Creation gemacht haben.

Georg Michalik: Co-Creation. Die Kraft des gemeinsamen Denkens, Schäffer-Poeschel 2020, 39,95 Euro.



Die Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie sind unter dem Begriff „Dunkle Triade der Persönlichkeit“ zu

einem der größten Trendthemen der psychologischen Forschung avanciert. Dominik Schwarzinger fasst die theoretischen Grundlagen sowie die aktuellen Befunde zusammen und stellt Messmethoden zur Erfassung der Merkmale der Dunklen Triade vor. Darüber hinaus erläutert er, wie ein entsprechendes Testverfahren rechtssicher in der Personalauswahl eingesetzt werden kann.

Dominik Schwarzinger: Die Dunkle Triade der Persönlichkeit in der Personalauswahl. Hogrefe 2020. 34,95 Euro.



TIM COLE ist in Amerika geboren, hat aber fast sein ganzes Erwachsenenleben in Deutschland verbracht. Er kann deshalb beide Seiten gut verstehen: Warum Deutsche typischerweise Angst vor Entscheidungen haben und warum Amerikaner oft die tatsächlichen Risiken unterschätzen. Die Wahrheit liegt, wie immer, irgendwo in der Mitte.

Start-up des Monats: Applaudio

Fabian, Lukas, wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind die Gründer von Applaudio, einer Peer-to-Peer Wertschätzungs-Software zur Verbesserung der Bindung zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber. Als ehemaliger Google-Mitarbeiter weiß Fabian aus erster Hand, wie innovative HR-Lösungen aussehen können, um die Zufriedenheit des eigenen Teams zu steigern und Talente langfristig an die Firma zu binden. Auf dieser Erfahrung bauen wir auf, um deutsche Firmen dabei zu unterstützen, von ähnlichen digitalen Lösungen zu profitieren wie die großen Tech-Firmen.

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

Talente in der Firma zu identifizieren und langfristig zu binden, ist ein bekanntes Problem in der Arbeitswelt. Unser Ansatz ist, die Mitarbeiterbindung über die richtige Art von Wertschätzung zu stärken. Dabei erhalten unsere Kunden zusätzlich Einblicke in die Zusammenarbeit von Mitarbeitern, die bisher gar nicht zugänglich waren. Über die Applaudio Analytics-Funktion erfährt der Vorgesetzte kinderleicht, wer aus seinem Team sich hinter den Kulissen für das Unternehmen besonders stark einsetzt.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

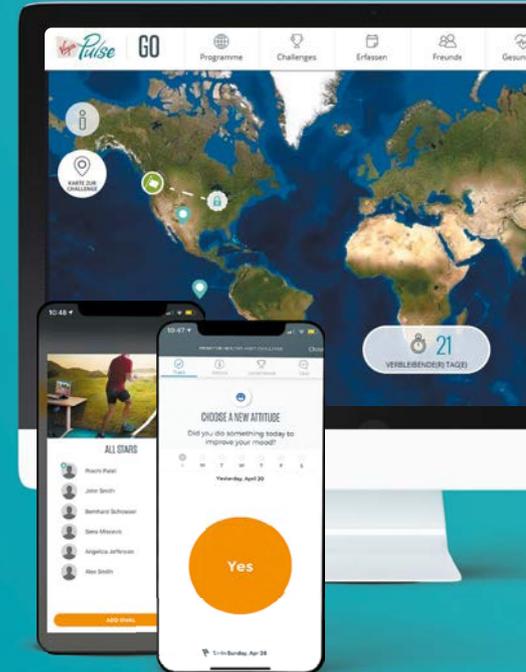
Unser Ziel ist es, eine übergreifende Plattform rund um die Themen Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterwertschätzung zu schaffen. Unser aktuelles Feature, die Peer-to-Peer Recognition ist dabei erst der Anfang. Dabei erhoffen wir uns, dass Angestellte sich wieder verstärkt mit der Firma identifizieren und damit weniger über einen Jobwechsel nachdenken. Viele Tech-Unternehmen haben den Bedarf erkannt und interne Lösungen entwickelt. Mit Applaudio möchten wir auch den Unternehmen Zugang zu innovativen und digitalen HR-Lösungen geben, die nicht auf Entwicklungskapazitäten wie die von Google und Co. zurückgreifen können.



Lukas Menges (links) und Fabian Essrich haben Applaudio im Juni 2020 gegründet.

VP GO

Digitales Gesundheitsprogramm



Für gesunde, glückliche & engagierte Mitarbeiter!

- Schnelle Implementierung
- Messbare Ergebnisse
- Ganzheitlicher Gesundheitsansatz
- Zahlreiche Tools inkl. virtueller teambasierter Weltreise

Besuchen Sie uns auf der [#ZPE20Virtual](#)

Virgin Pulse

www.virginpulse.com

Deutschlands größte Arbeitgeberstudie #whatsnext2020 zeigt die wichtigsten Hebel, bei denen Betriebe ansetzen müssen, um in einer sich massiv verändernden Arbeitswelt gesund und leistungsfähig zu bleiben. Praktische Handlungsanleitungen helfen, diese Erkenntnisse im betrieblichen Alltag umzusetzen.

Von Wiebke Arps und Katharina Schmitt

Belastungen ausgleichen



● Corona hat die Bedeutung der Gesundheit wieder weltweit ins Bewusstsein gerückt. Insbesondere Unternehmen haben erfahren müssen, wie existenziell für ihr Überleben die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ist. Dabei geht es nicht allein um den Schutz vor der Infektion mit Covid-19. Die Belastung von Arbeitnehmern ist insgesamt erheblich angestiegen: Zur Angst vor der Pandemie mit persönlichen Schicksalsschlägen kommen Existenzängste wegen drohender Betriebsschließung, Einkommenseinbußen durch Kurzarbeit und Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mangels Kinderbetreuung. Und auch die Arbeit im Homeoffice zeigt Schattenseiten, soweit sie als ausschließliche Arbeitsform genutzt wird.

Die Auswirkungen einzelner Belastungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben die Techniker Krankenkasse (TK), das Institut für betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und die Haufe Group in der gemeinsamen Studie „#whatsnext2020 – gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ untersucht. Herausgearbeitet wurden die wichtigsten Handlungsfelder für Unternehmen und Organisationen, um in einer zunehmend digitalisierten Zukunft gesund und leistungsfähig zu bleiben. Die Studie wurde als Vertiefungsstudie zu den bereits 2017 in der ersten #whatsnext-Studie festgestellten größten Problemfeldern für ein zukunftsfähiges BGM konzipiert. In der bisher größten Arbeitgeberbefragung zum BGM in Deutschland mit über 1.000 Teilnehmenden wurde erarbeitet, welche Angebote zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden bereits existieren, an wen sie sich richten und vor allem warum bestimmte Themen bisher noch nicht umgesetzt wurden. Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich detaillierte Handlungsanleitungen ableiten, um das betriebliche Gesundheitsmanagement zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.

Vereinbarung von Familie und Beruf wird für Unternehmen überlebenswichtig

Als eines der vorrangigen Themen für Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Unternehmen wie Mitarbeitenden zeigt sich in der #whatsnext2020-Studie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Über 76 Prozent der Befragten stufen die Bedeutung dieses Themas als groß (34,9 Prozent) oder eher groß (41,2 Prozent) ein. Signifikante Unterschiede hinsichtlich der soziodemografischen Merkmale wie Sektor, Branche, Unternehmensgröße zeigen sich dabei in der Umfrage nicht; nach Ansicht der Studienautoren ein Hinweis für die Bedeutsamkeit der Themen über alle Unternehmen hinweg. „Durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben können die zeitliche und emotionale Komplexität der beruflichen Tätigkeit und damit möglicher Stress reduziert werden“, erklärt Dr. Mark Hübers vom IFBG, wissenschaftlicher Leiter der Studie.

Doch trotz der hohen Bedeutung, die das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Unternehmen aktuell erreicht zu haben scheint, hat noch gut ein Viertel der befragten Organisationen keine Maßnahmen ergriffen oder geplant, um die Vereinbarkeit zu erleichtern. Dabei zeigen insbesondere Wirtschaftsunternehmen noch Nachholbedarf: Während 76,4 Prozent der öffentlichen Einrichtungen angeben, bereits Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzuführen beziehungsweise bereits umgesetzt zu haben, sind von den Wirtschaftsunternehmen nur 67,3 Prozent der Befragten bereits

Viele neue Home-office-Arbeitsplätze sind der aktuellen Lage geschuldet, nicht aber einem Umdenken bei der Präsenzkultur.

in diesem Stadium, in den meisten Fällen handelt es sich dabei um Unternehmen und Einrichtungen, die mehr als 1.000 Mitarbeitende beschäftigen.

Maßnahmen zur Vereinbarkeit oft nicht zielführend genug

Zur Schaffung einer besseren Work-Life-Balance bieten die Organisationen, die sich mit dem Thema bereits beschäftigen, in erster Linie flexible Arbeitszeiten (93,8 Prozent) und Teilzeitmöglichkeiten (90,6 Prozent) sowie mobile Arbeit beziehungsweise Telearbeit und Homeoffice (68,3 Prozent) an. Vertrauensarbeitszeit dagegen ist erst in knapp jeder zweiten Organisation, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben umsetzt, etabliert; ein Hinweis, dass kurzfristig eingerichtete mobile Arbeitsmöglichkeiten oder Arbeit vom Homeoffice mehr der aktuellen Lage geschuldet gewesen sein könnten als einem tatsächlichen Umdenken und einer Ablösung von der Präsenzkultur in Richtung einer besseren Work-Life-Balance.

Denn um den lebensphasenspezifischen Bedürfnissen und unterschiedlichen Lebensmodellen der Mitarbeitenden entgegenzukommen, genügt die Bereitstellung externer Unterstützungsmöglichkeiten und flexibler Arbeitszeitmodelle nicht. Auch die Möglichkeit, die Arbeit an anderen Orten als dem Unternehmenssitz zu erbringen, beispielsweise im Homeoffice oder unterwegs, ist somit nicht als Selbstläufer gewinnbringend, sondern bedarf intensiver Gestaltung und Betreuung unter Berücksichtigung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen.

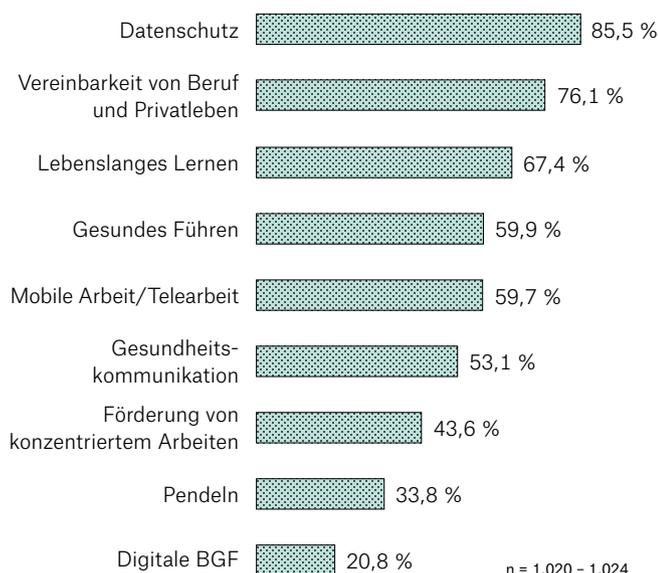
In erster Linie notwendig dafür ist die Umstellung der in vielen Unternehmen trotz eines pandemiebedingten Anstiegs der Arbeit im Homeoffice immer noch vorherrschenden Präsenzkultur auf eine ergebnisorientierte Arbeitskultur. „Der Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Vertrauensarbeitszeit wird in Zukunft

wohl eher größer werden“, erklärt Hübers. Organisationen sollten deshalb entsprechende Regelungen auf den Weg bringen und versuchen, über die Führungskräftearbeit eine Vertrauenskultur zu schaffen, damit diese Regeln auch wirklich gelebt werden.

Weitere Befragungen von Mitarbeitenden zur Zeit des Lock-downs im Homeoffice haben gezeigt, dass die Arbeit im Homeoffice ohne weitere Vereinbarungen eine für Mitarbeitende gefährliche Entgrenzung der Arbeit mit sich bringen kann. Die zeitliche und räumliche Auflösung der Grenzen der Erwerbsarbeit birgt die Gefahr der Überarbeitung und erhöhten Stresses, weil die für die Mitarbeitenden notwendigen Erholungszeiten mit Abstand zur Arbeit fehlen. Um diesem Effekt vorzubeugen, müssen vom Arbeitgeber Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Mitarbeitenden in ihrem effizienten und zugleich flexiblen Management des Alltags unterstützen. Definiert werden müssen klare Arbeitszeitregularien, die den Mitarbeitenden so viel Autonomie und Selbstbestimmung wie möglich erlauben und gleichzeitig einer Entgrenzung vorbeugen, sowie feste „Offline“-Zeiten, in denen Beschäftigte nicht erreichbar sind. Aktuell, so die #whatsnext2020-Studie, haben nur 14 Prozent der Organisationen, die Maßnahmen zur Vereinbarung von Privatleben und Beruf anbieten, auch Regeln zur Nichterreichbarkeit.

Weiter setzt effektive Arbeit im Homeoffice oder in sogenannten hybriden Modellen, bei denen Mitarbeitende zwischen Homeoffice, mobiler Arbeit und Arbeit am Unternehmenscampus wechseln, voraus, dass dem Arbeitnehmer die notwendige Infrastruktur an Informations- und Kommunikationsmitteln sowie ergonomischer Ausstattung vom Arbeitgeber für eine gesundheitsförderliche und produktive Arbeit bereitgestellt wird. So kann die Arbeit im Homeoffice oder mobile Arbeit ihr positives Potenzial tatsächlich entfalten und zu einer ausgeglichenen Balance von Arbeitszeit und Privatleben beitragen, die sich in einer langfristig verbesserten ganzheitlichen Gesundheit bei deutschen Beschäftigten niederschlagen kann.

Themenfelder mit großer Bedeutung



Als allgemeingültiger Erfolgsfaktor kann hier zur Einführung von neuen und gesundheitsschonenden Arbeitsformen die Partizipation aller relevanten Ebenen und Akteure angesehen werden. Die Beschäftigten sollten ihre Arbeitsbedingungen selbst mitgestalten können, wirksame Lösungen für Belastungen finden und dadurch eine entsprechende Wertschätzung durch die Führungskräfte und das Unternehmen erfahren. Wichtig dabei ist aber, dass alle relevanten Zielgruppen einbezogen werden, auch die, die nur indirekt von den veränderten Arbeitsformen betroffen sind.

Bei der Einführung der dazu notwendigen Prozesse und Abstimmungen mit den betroffenen Mitarbeitenden, aber auch dem gesamten Team haben Führungskräfte eine relevante Rolle, da sie den entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Arbeit haben. Darauf müssen die Führungskräfte, aber auch die betroffenen Teams gut vorbereitet werden. Hierfür bieten sich thematisch abgestimmte Fortbildungen für Führungskräfte oder Teams an.

Gesunde Führung: neue Herausforderungen durch Corona

Besonders die Führungskräfte tragen in der aktuellen Situation eine hohe Verantwortung für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Gute Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeitenden nicht nur zu Höchstleistungen, sondern nehmen ihnen auch die Unsicherheit bei Veränderungen oder gegenüber Neuem. So beurteilen auch sechs von zehn der in der Studie #whatsnext2020 befragten Arbeitgeber (59,9 Prozent) gerade das Verhalten von Führungskräften als von großer oder eher großer Bedeutung für die Gesundheit der Belegschaft: Neben den klassischen betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen wie beispielsweise der Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze wirken sich vor allem die Soft Skills der Führungskräfte wie Wertschätzung, klare Kommunikation und Transparenz der Entscheidungen auf die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden aus. Allerdings, so die Ergebnisse von #whatsnext2020, sind in aktuell noch nicht einmal jedem zweiten Unternehmen (40 Prozent) die Führungskräfte für das Thema „gesunde Führung“ sensibilisiert. Interessanterweise sind es gerade die Führungskräfte selbst (64,3 Prozent), die der Umsetzung von Maßnahmen noch häufig im Wege stehen.

Diese Ergebnisse zeigen einen hohen Handlungsbedarf in allen vier Kernbereichen, die Basis einer gesunden Führung sind.

- Ressourcenstärkung, beispielsweise Selbstfürsorge der Mitarbeitenden fördern, Handlungsspielräume und Autonomie schaffen, Feedback geben, Wertschätzung, Anerkennung und Sinn vermitteln
- Gestaltung des Kontexts, beispielsweise durch Förderung des Stellenwerts von Gesundheit im Unternehmen, Schaffung eines gesundheitsförderlichen Klimas und der Implementierung und Mitgestaltung eines Gesundheitsmanagementsystems
- Reduzieren von Belastungen, beispielsweise durch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Anpassung der Arbeitsanforderungen und des Umfangs; klare Definition von Rollen und Prozessen sowie Unterbindung von Mobbing
- Gesunde Selbstführung, indem die eigene Gesundheit im Blick behalten und Vorbildfunktion wahrgenommen wird

Noch nicht einmal jedes zweite Unternehmen in Deutschland ist für das Thema „gesunde Führung“ sensibilisiert.

Krisen stellen Ausnahmesituationen dar und bringen Betroffene an ihre Belastungsgrenzen. Kurzarbeit, erzwungenes Homeoffice sowie zusätzliche Kinderbetreuung schränken den individuellen Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ein. Zukunftsängste und Unsicherheit erzeugen Stress und kosten extra Energie. Individuelle Handlungskompetenzen und Coping-Strategien können einerseits helfen, mit Krisen und herausfordernden Situationen besser umzugehen und Stress vorzubeugen. Andererseits schafft eine gesunde Führung einen unterstützenden Rahmen sowie Ressourcen und hilft Resilienz aufzubauen. Durch eine flexible Gestaltung der Zusammenarbeit und eine transparente Kommunikation können Führungskräfte die individuellen Anforderungen abfedern.

Neu ist dabei die coronabedingte räumliche Distanz zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Die damit verbundenen Einschränkungen in der Kommunikation und im persönlichen wie individuellen Austausch erschweren die Entwicklung und Aufrechterhaltung des „Wir-Gefühls“ und der Identifikation im Team. Damit die Distanz nicht zu einer Belastung und damit zu einem gesundheitlichen Risiko wird, müssen Führungskräfte durch vermehrte Kommunikation und Beziehungsarbeit für Vertrauensaufbau sorgen. Hohe Achtsamkeit der Führungskraft für die individuellen Bedarfe der Mitarbeitenden hilft dabei.

HALLESCHER
Private Krankenversicherung



FEELfree

VORRAUS DENKER

VOM BKV
INNOVATIONS
FÜHRER

Betriebliche Gesundheit neu gedacht.

Mit FEELfree, dem innovativen und hochflexiblen Gesundheitskonzept für Firmen, wird die betriebliche Krankenversicherung zu einem modernen Employer-Benefit mit erlebbaren Mehrwerten für das ganze Unternehmen. www.bkvfeelfree.de





#whatsnext2020 – die größte Arbeitgeberstudie in Deutschland zum BGM

In Deutschlands größter Arbeitgeberstudie #whatsnext2020, einer Kooperation von Techniker Krankenkasse (TK), dem Institut für betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und Haufe, wurde nach den Erfolgsfaktoren für Unternehmen gesucht, um in einer zunehmend digitalisierten Zukunft gesund und leistungsfähig zu bleiben.

Für die Studie wurden im Zeitraum vom 17. Februar bis 31. März 2020 rund 1.200 Geschäftsführer, Personal- und Gesundheitsverantwortliche aus der freien Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst zu der Bedeutung und dem Stand der Umsetzung ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) befragt. Themengebiete waren unter anderem: Sorgen oder Ängste im Zuge der Digitalisierung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mobile Arbeit, Arbeit im Homeoffice, lebenslanges Lernen, Förderung von konzentriertem Arbeiten, psychische Gefährdungsbeurteilung, digitale BGF, Datenschutz und Pendeln.

Link zur Studie: <https://www.tk.de/firmenkunden>

Auch muss die Kommunikation auf Distanz geplant und gestaltet werden, um ein gemeinsames Verständnis der Situation auf beiden Seiten zu erzeugen und Unsicherheiten zu reduzieren. Da die virtuelle Zusammenarbeit eine höhere Frequenz der Kommunikation im Team erfordert, gilt es auch, die geeigneten Kommunikationsformate und Medien dabei bewusst einzusetzen. Virtuelle Teams zu steuern erfordert ein erhöhtes Maß an Organisation und Abstimmung, eine klare Arbeitsorganisation sowie definierte Rollen und Strukturen. Gleichzeitig gilt es, die Selbstorganisation und Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken. Eine gemeinsame Zielsetzung, Werte und Regeln sowie der persönliche Austausch fördern den sozialen Zusammenhalt, das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation der Mitarbeitenden.

Pendlerprobleme: Stress auf dem Arbeitsweg

Trotz Zunahme des mobilen Arbeitens sollten Belastungen der Mitarbeitenden durch lange Wegstrecken zur Arbeit im Blick behalten werden. So gehört das Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsstätte immer noch zum Alltag vieler Beschäftigter. Schon im BGM-Beschäftigungsbarometer, das die TK gemeinsam mit dem

IFBG Anfang des Jahres herausgegeben hat, gaben nur knappe 27 Prozent der Beschäftigten an, Pendeln nicht als belastend zu empfinden. Der Rest beklagte Belastungen in unterschiedlichen Abstufungen. Aus mehreren weiteren Studien der TK lassen sich komplexe Wirkungsgefüge zwischen Pendelmobilität auf der einen Seite und der biopsychosozialen Gesundheit sowie dem individuellen Gesundheitsverhalten auf der anderen Seite ableiten. So hat das Pendeln mit dem Fahrrad (und teilweise auch zu Fuß) positive Auswirkungen auf die Gesundheit, während das motorisierte Pendeln (insbesondere mit dem Auto) gesundheitsbelastend für Psyche und Körper von Beschäftigten ist.

Nach den Ergebnissen der #whatsnext2020-Studie unterstützen nur 37 Prozent der Unternehmen Pendelnde, insbesondere durch Parkplätze in unmittelbarer Unternehmensnähe und Zuschüsse für den öffentlichen Personennahverkehr. Weitere Erleichterungen für Mitarbeitende, die auf das Auto nicht verzichten können, wäre die noch sehr wenig angebotene Unterstützung bei der Bildung von Fahrgemeinschaften beispielsweise über das firmeneigene Intranet oder auch Kooperationen mit benachbarten Unternehmen.

Auch zeit- und ortsflexible Arbeitsmodelle sind eine Erfolg versprechende Option zur Stressreduzierung. Gleitzeitregelungen ermöglichen Beschäftigten, den Arbeitsbeginn in Abhängigkeit von einer günstigen Verkehrslage flexibel zu gestalten. Bei Unternehmen mit Schichtarbeit könnte beispielsweise der Schichtbeginn außerhalb der Verkehrsstoßzeiten angesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit, das individuelle Stresslevel zu senken, bieten Antistress-Coachings. Mit alltagstauglichen Tipps und vielen praktischen Übungen wird erlernt, dem Alltag mit Gelassenheit zu begegnen, das Wohlbefinden zu steigern und einem Burnout vorzubeugen.

Um die Arbeitnehmer zum Pendeln mit dem Fahrrad zu motivieren, hilft die notwendige Infrastruktur, wie firmeneigene Fahrräder, sichere Stellplätze sowie Wasch- und Sanitäreinrichtungen auf dem Unternehmensgelände. Auch die finanzielle Bezuschussung eines Fahrradkaufs oder eine gedeckelte Bonuszahlung für jeden mit dem Fahrrad zurückgelegten Kilometer wirken. Aktuell, so die Umfrageergebnisse von #whatsnext2020, bietet rund ein Drittel der im Bereich Pendeln aktiven Organisationen finanzielle Unterstützung bei der Anschaffung von Fahrrädern. ■■■



WIEBKE ARPS ist in der Techniker Krankenkasse im Gesundheitsmanagement tätig und entwickelt praxisrelevante Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse (www.tk.de/firmenkunden). Die Vertiefungsstudie #whatsnext2020 der TK wurde in Kooperation mit dem IFBG und Haufe durchgeführt.



KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin beim Personalmagazin und dort unter anderem für das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement verantwortlich. Sie hat die Vertiefungsstudie #whatsnext2020 redaktionell begleitet.

bKV – das gesunde Personalinstrument



Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) wird in den letzten Jahren zu einem immer gefragteren Personalinstrument. Auch das Bildungsunternehmen „alfatraining“ bietet seinen Mitarbeitern seit kurzem eine bKV der Allianz. Warum? Das Unternehmen teilt seine Erfahrungen mit dem „gesunden Extra“.

Aber von vorne: Bei einer bKV handelt es sich eigentlich um eine klassische Zusatzversicherung, z. B. für eine bessere Absicherung beim Zahnarzt oder Zuzahlungen zu einer Brille. In der Regel zahlt der Arbeitgeber die Absicherung – entweder für einen Teil der Beschäftigten, wie z. B. ab einer bestimmten Dienstzugehörigkeit, oder sogar für alle Mitarbeiter. Dadurch entfallen die üblichen Gesundheitsfragen und Wartezeiten. So können alle Mitarbeiter abgesichert werden – unabhängig von ihrem Gesundheitsstatus.

Für Arbeitnehmer ist das ein Vorteil, den sie im Rahmen einer normalen Zusatzversicherung nicht bekommen können. Somit trägt die bKV dazu bei, dass Mitarbeiter motivierter und zufriedener mit ihrem Arbeitgeber sind. Ein weiterer Vorteil: Unternehmen mit einer bKV können sich im Wettbewerb um die besten Talente positiv von der Konkurrenz abheben. Im Rahmen des Sachbezuges ist die bKV seit diesem Jahr bis zu 44 Euro auch steuer- und sozialversicherungsfrei.

Auch bei dem deutschlandweit agierenden Weiterbildungsunternehmen „alfatraining Bildungszentrum GmbH“ spielt das Thema Gesundheit eine große Rolle: Die Einführung einer bKV war lange schon ein Ziel der Geschäftsleitung. Die Wahl fiel auf die bKV der Allianz Privaten Krankenversicherungs-AG, da hier wirklich alle Vorerkrankungen abgesichert sind. Im Folgenden gibt das Unternehmen einen Einblick in die wichtigsten Gründe und Erfahrungen:

Was war entscheidend bei der Wahl der bKV und ihrer Leistungsbausteine?

Als ein Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten wir auf Augenhöhe miteinander. Dementsprechend wollen wir auch unsere soziale Verantwortung wahrnehmen. Besonders wichtig war daher, dass sich die Mitarbeiter nicht an den Kosten für die bKV beteiligen müssen. Als es um die konkrete Auswahl der Bausteine ging, überlegte die Geschäftsleitung zusammen mit der Personalabteilung von welchen Leistungen die Mitarbeiter direkt profitieren können. Den größten Nutzen haben wir dabei in den Tarifen Sehhilfe, Vorsorge, Heilpraktiker, Zahnbehandlung und ZahnersatzBest gesehen.

Wie haben die Mitarbeiter auf die bKV reagiert?

Zur Einführung am 01. Mai 2020 gab es eine große Videokonferenz mittels der eigens entwickelten Videokonferenzplattform alfaview®, gemeinsam mit den über 100 Standorten. Die Geschäftsleitung erklärte die bKV und die Zustimmung der Mitarbeiter war gleich groß. In der kurzen Zeit seitdem bestätigt sich das sogar immer mehr: Die bKV wurde sehr gut angenommen und es haben auch schon erste Kollegen Gesundheitsleistungen in Anspruch genommen, die sie früher eher mal aufgeschoben hätten.

Wie reagieren Bewerber auf die bKV?

Wir machen allgemein die Erfahrung, dass Bewerber heute sehr darauf achten, welche Zusatzleistungen ihr möglicher Arbeitgeber bietet. Wenn wir dann eine bKV anbieten können, verschafft uns das natürlich ein Plus – das bestätigen auch die sehr positiven Reaktionen der Bewerber!

„Wir werden künftig ein hybrides Unternehmen sein“

Die Zeitarbeitsbranche ist von der Corona-Pandemie heftig getroffen worden. In den Unternehmen, die auf die Krise mit Personalabbau reagieren, trifft es meist die Zeitarbeiter zuerst. Stecken in der Krise auch Chancen? Dirk Hahn, CEO des Personaldienstleisters Hays, hat für sein Unternehmen aus der Corona-Zeit wichtige Erkenntnisse mitgenommen.



Interview Frank Bollinger

Personalmagazin: Herr Hahn, Sie haben den Vorstandsvorsitz von Hays zum ersten Januar übernommen. Hätten Sie sich Ihre ersten Monate so vorgestellt?

Dirk Hahn: Nein, das konnte natürlich niemand ahnen, dass man das Unternehmen durch solch eine Krise steuern muss. Dennoch würde ich sagen, dass wir das bei Hays gut hinbekommen haben. Sicherlich leidet das Geschäftsergebnis durch die Pandemie, aber wir haben auch gesehen, was in der Krise gut funktioniert.

Nämlich?

Unsere Investitionen der Vergangenheit in digitale Tools haben sich ausgezahlt, wir haben es quasi über Nacht geschafft, knapp 2.000 Mitarbeiter relativ reibungslos auf Remote umzustellen. Wir haben ein Crisis Response Team ins Leben gerufen und täglich priorisiert, was die aktuellen Herausforderungen sind, und entsprechende Maßnahmen ergriffen, um diese zu meistern. Und wir haben unseren Hays Spirit weiter gestärkt.

Was waren die Herausforderungen?

Sie müssen beispielsweise sicherstellen, dass die Liquidität des Unternehmens erhalten bleibt. Da haben wir unsere Hausaufgaben gemacht und dafür gesorgt, dass beispielsweise unsere noch offenen Forderungen so weit wie möglich monetarisiert wurden. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützen und die Betriebsfähigkeit von Hays sicherstellen – das waren und sind unsere Kernziele. Denn Sales heißt auch, präsent sein im Office, beim Kunden, im Markt. Das Geschäft dann von jetzt auf gleich rein digital zu betreiben, Kunden virtuell zu unterstützen, Zusammenhalt und Spirit via Skype, Videos und Yammer zu stärken; das war herausfordernd. Aber daran sind wir gewachsen.

Welche Rolle hat HR in Ihrem Crisis Response Team gespielt?

HR war sicherlich der Bereich, der anfänglich die umfangreichste Aufgabenliste aus den täglichen Sitzungen mitgenommen hat. Es galt ja, auf eine sich schnell verändernde Situation

kurzfristig zu reagieren und alle notwendigen Maßnahmen in die Wege zu leiten. Und dabei immer zu schauen, wie wir unsere Mitarbeiter bestmöglich dabei unterstützen können, von zuhause aus effizient arbeiten zu können. Wir haben beispielsweise unseren Beschäftigten frühzeitig fünf zusätzliche Tage für die Kinderbetreuung gewährt, als klar wurde, dass die Schließung der Schulen und Kitas für die Mütter und Väter ein Problem wird. HR war aber auch wichtig, um die strategische Neuausrichtung zu unterstützen.

Sie sehen auch eine Chance in der Krise?

Wir haben organisatorisch sicherlich mehr verändert, als wir es ohne die Corona-Krise getan hätten. So gesehen hat Corona die Weiterentwicklung unserer Organisation sicherlich beschleunigt. Und wir hoffen natürlich, dass wir davon langfristig profitieren werden. Was die Mitarbeiter angeht, so gehen wir davon aus, dass wir künftig ein hybrides Unternehmen sein werden. Der Remoteanteil wird sicher wachsen für mehr Flexibilität. Dafür haben wir ein Future Work Projekt aufgesetzt, um zu definieren, wie bei uns der Arbeitsplatz der Zukunft aussieht.

Sie sind ja kein produzierendes Unternehmen, sondern in erster Linie eine Vertriebsorganisation. Könnte man da die Mitarbeiter nicht komplett im Homeoffice lassen?

Wir denken, dass es eine gesunde Mischung braucht. Der Austausch der Mitarbeiter ist wichtig, gemeinsame Arbeit an wichtigen Projekten muss möglich sein und nicht zuletzt prägt der Ort, an dem sich die Mitarbeiter begegnen, zusammenarbeiten, gemeinsam kreativ und innovativ sind, auch die Unternehmenskultur. Auch die Führungskräfte haben es leichter, Impulse zu setzen, wenn die Teams zeitweise vor Ort anwesend sind, als sie dauerhaft nur virtuell aus der Distanz zu führen.

Sie sehen den strategischen Umbau aber nicht nur auf Ihre internen Strukturen begrenzt?

Nein, die internen Strukturen sind ja immer dazu da, das Business bestmöglich voranzutreiben. Selbstverständlich haben wir auch überlegt, wie wir uns als Personaldienstleister künftig positionieren wollen.

Was ändert sich denn in Ihrem Markt?

Wir registrieren, dass viele Unternehmen jetzt in der Krise merken, dass ihnen Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit fehlen. Planungen, Prozesse und Strukturen im Recruiting sind zu langsam, zu umständlich und zu kostenintensiv und nicht übergreifend integriert. Dazu kommen ein hoher Innovationsdruck und eine immer stärkere Digitalisierung. Das erfordert in zunehmendem Maße auch Projektarbeit in den Unternehmen. Diese muss professionell gemanagt und ausgestaltet werden. Durch seine unterschiedlichen Geschäftsbereiche ist Hays dafür gut aufgestellt. Wir sehen in diesen Stärken daher langfristig gute Wettbewerbschancen für uns.

Aber die Branche insgesamt ächzt doch gewaltig. Schließlich sind Zeitarbeitskräfte doch die ersten Beschäftigten, auf die man verzichtet. Malen Sie das Bild nicht zu rosig?

Hier gibt es Unterschiede. Im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung gibt es sicher einige Herausforderungen. Hier kommt es uns als Marktführer sehr gelegen, dass wir breit aufgestellt sind.

Der Bereich des Contractings, in dem wir unseren Kunden für Projekte oder bei Ressourcen-Engpässen in speziellen IT-Bereichen passende Spezialisten vermitteln, lief die ganze Zeit relativ stabil weiter. Die Direktvermittlung von Spezialisten an unsere Kundenunternehmen, das sogenannte Permanent-Geschäft, lief erstaunlich erfolgreich. Generell kann man sehen, dass der Fachkräftebedarf im Volumen war zwar etwas geringer als im Vorjahr, aber dennoch relativ konstant geblieben ist. Nur das Zeitarbeitsgeschäft sorgt ein bisschen für Kopfzerbrechen, da die Unternehmen im Cost-Control-Modus waren und wie Sie richtig sagen, ihre flexiblen Ressourcen erst einmal abgebaut haben. Das hat uns, wie alle anderen Personaldienstleister auch, natürlich betroffen.

Streiten sich im Zeitarbeitsmarkt jetzt nicht zu viele Anbieter um einen derzeit sehr kleinen Kuchen?

Der Markt zieht zwar erkennbar wieder an. Trotzdem wird es eine Bereinigung im Wettbewerb geben. Diejenigen Personaldienstleister, die in der Vergangenheit zu stark auf Masse und zu wenig auf Marge gesetzt haben, werden Probleme bekommen und es werden sicherlich einige Wettbewerber die Segel streichen müssen.

Sie sehen Hays da auf der sicheren Seite?

Unser Kerngeschäft ist nach wie vor IT und Engineering. In vielen Unternehmen wachsen diese Bereiche immer weiter zusammen, Stichwort Industrie 4.0. Daher haben wir hier unser Angebot in drei Regionen gebündelt, um verstärkt auch kleine und mittlere Unternehmen anzusprechen. Unseren strategischen Kunden bieten wir integrierte Angebote im Bereich Total Workforce Management oder Werkverträge. Der Innovations- und Digitalisierungsdruck lässt hier die Nachfrage steigen. Auch Fachkräfte für Financial Services, HR und Sales/Marketing werden gefragt. Und natürlich gibt es viel Bewegung im öffentlichen Sektor, der unter hohem Anpassungsdruck steht. Denken Sie nur an das Thema Digitalisierung von Schulen, Universitäten und öffentlichen Dienstleistungen.

Sie sind aber auch stark in der Automotive-Branche engagiert, die schon seit geraumer Zeit, auch schon vor der Corona-Pandemie, in der Krise steckt. Ist das ein Geschäftsfeld, von dem Sie sich verabschieden werden?

Nein, auch hier gilt, dass Krisen auch Chancen bieten. Wir werden uns an unseren Kunden und deren Bedürfnissen ausrichten, wir haben eine große Automotive-Einheit gegründet, weil wir an die Automobilindustrie glauben. Dieses Segment bleibt bei uns im Fokus.

Obwohl die Autobauer massiv Personal abbauen?

Die Research- und Development-Einheiten, die einen großen Teil unseres Geschäftes ausmachen, stehen nach wie vor hoch im Kurs, gerade diese Projekte müssen weiterlaufen.

Generell ist es so, dass wir in Bereichen wie IT-Security, Cloud-Architektur, IT-Administration und weiteren speziellen IT-Bereichen kaum eine Corona-Delle sehen. Sicherlich sind vereinzelte Aufträge temporär gestoppt worden, aber kein Unternehmen kann in diesen Bereichen auf wichtige IT-Skills verzichten. Wer hier in der Lage sein wird, bei der Deckung des Bedarfs zu helfen, wird auch künftig als Geschäftspartner gefragt sein. ■■■

Die Zeitarbeitsbranche verspürt Gegenwind.
Das geplante Verbot von Zeitarbeit in der
Fleischindustrie ist womöglich nur der Auftakt.
Folgen weitere Branchen?

Keine Zeitarbeit mehr in der Pflege?

Von Sebastian Lazay

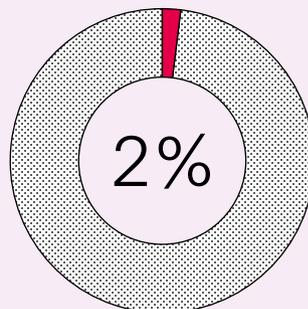
● Die Medienberichterstattung der letzten Zeit erweckt den Eindruck, dass Zeitarbeit in der Pflege eine immer größere Bedeutung erfährt und eine steigende Anzahl von Pflegekräften in die Zeitarbeit abwandern würde. Berlins Gesundheitsministerin Dilek Kalayci sah sich sogar dazu veranlasst, im Frühjahr 2020 einen Entschließungsantrag in den Bundesrat einzubringen, der die Zeitarbeit in der Pflege gänzlich verbieten soll, welcher sich derzeit zur Beratung im entsprechenden Ausschuss befindet.

Quote der Zeitarbeitnehmer in der Pflege gering

Das öffentliche Meinungsbild steht jedoch im krassen Widerspruch zur Faktenlage: Eine aktuelle Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (BA) im Auftrag des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister e.V. (BAP) belegt, dass sich die mediale Darstellung nicht im Ansatz halten lässt und Frau Kalaycis populistische Initiative völlig unbegründet ist. Denn die Behauptung, dass der Anteil der Pflegekräfte, die in der Zeitarbeitsbranche beschäftigt sind, zunimmt, ist schlichtweg falsch. Fakt ist: Die Quote der in Pflegeberufen tätigen Zeitarbeitnehmer verharrt konstant auf einem niedrigen Niveau.

In konkreten Zahlen stellt es sich so dar, dass zum Stichtag 31. Dezember 2019

Kaum Zeitarbeit in der Pflege



der in Pflegeberufen tätigen Personen sind Zeitarbeitskräfte. Nur knapp zwei Drittel davon arbeiten bei Zeitarbeitsunternehmen.

insgesamt 1.785.166 Personen in Deutschland in einem Pflegeberuf tätig waren. Davon sind 35.516 Personen, das heißt 2,0 Prozent, als Zeitarbeitskräfte beschäftigt gewesen. Von diesen ist aber nur ein Teil bei einem Zeitarbeitsunternehmen angestellt. Denn mehr als ein Drittel aller Zeitarbeitskräfte, die in einem Pflegebe-

ruf arbeiten, sind in anderen Wirtschaftsbereichen, wie dem Gesundheits- und Sozialwesen, beschäftigt und nicht bei einem Zeitarbeitsunternehmen. Ein Arbeitsverhältnis mit einem Personaldienstleister haben lediglich 23.125 Pflegekräfte, davon 13.166 in der Krankenpflege und 9.959 in der Altenpflege. Die Quote der Zeitarbeitsbranche an allen Pflegekräften liegt also gerade einmal bei 1,3 Prozent und ist somit alles andere als ein Massenphänomen. Es wird deutlich: Von der medial und politisch wie ein Mantra immer wieder verkündeten angeblichen „Flucht in die Zeitarbeit“ in der Pflege kann wahrlich keine Rede sein!

Kein Trend zur Abwanderung in Zeitarbeit

Die Sonderauswertung der Bundesagentur beweist weiterhin, dass die Quote der Zeitarbeitnehmer an allen Pflegekräften konstant niedrig bleibt. Während die Anzahl aller in Pflegeberufen tätigen Personen zwischen Dezember 2017 und Dezember 2019 um 4,8 Prozent stieg, nahm die Zahl der bei Zeitarbeitsunternehmen angestellten Pflegekräfte um lediglich 4,1 Prozent zu. Diese Zahlen belegen eindeutig, dass es keinen Trend zur Abwanderung von Pflegekräften zu Zeitarbeitsunternehmen gibt und Zeitarbeitskräfte in der Pflege auch weiterhin nur eine Randerscheinung sind.

Auch wenn die Zeitarbeit in absoluten Zahlen also nur eine geringe Rolle spielt, trägt sie ihren Teil dazu bei, dass Menschen dauerhaft in der Pflege tätig bleiben beziehungsweise wieder einsteigen, wenn sie gute Arbeitsbedingungen vorfinden und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Gerade angesichts des strukturellen Personalmangels ist es enorm wichtig, dass wir diese Pflegekräfte nachhaltig in der Pflege halten. Sie leisten jeden Tag wertvolle Arbeit, springen ein, wenn es eng wird und sichern so gemeinsam mit den Stammbeschäftigten die Versorgung der pflegebedürftigen Menschen. Die Personaldienstleister wiederum bieten ihnen die optimalen Rahmenbedingungen, die ihrer speziellen Lebenssituation Rechnung tragen: Eltern können beispielsweise nur Frühdienste übernehmen, damit sie sich am Nachmittag um die Kinder kümmern können. Andere arbeiten hingegen lieber in der Nacht oder am Wochenende und profitieren so von den Zuschlägen. Auf diese Weise können wir nicht nur die Wünsche der Arbeitnehmer berücksichtigen, sondern auch alle Schichtzeiten je nach Bedarf mit Personal abdecken. Ohne diese Möglichkeit würden zahlreiche Beschäftigte aus der



SEBASTIAN LAZAY ist seit 2017 Präsident des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e.V. (BAP). Bereits seit mehr als 20 Jahren ist der Gesellschafter-Geschäftsführer der Extra-Personalservice GmbH Hamburg im Bereich der Zeitarbeit tätig.

Pflege aus- beziehungsweise nicht wieder einsteigen, wodurch sich der Personalmangel im Pflegebereich noch weiter verschärfen würde. Die Zeitarbeitsbranche hebt somit Personalreserven in der Pflege, bindet Menschen dauerhaft an die Branche und trägt ihren Teil dazu bei, dass der Personalmangel nicht noch stärker ausfällt. Gerade angesichts der Tatsache, dass nach aktuellen Angaben

des Deutschen Pflegerats in der Alten- und Krankenpflege derzeit bereits über 150.000 Beschäftigte fehlen, muss der Einsatz von Zeitarbeitskräften in Kliniken, Seniorenheimen und weiteren Pflegeeinrichtungen daher auch zukünftig uneingeschränkt möglich sein.

Verbot nicht sinnvoll

Eine Einschränkung oder gar das von Teilen der Politik geforderte Verbot von Zeitarbeit in der Pflege wäre hingegen gleich in mehrfacher Hinsicht völlig kontraproduktiv. Eine Reduzierung der Zeitarbeit in der Pflege schafft nicht eine einzige Pflegekraft zusätzlich! Zudem würde den Pflegeeinrichtungen selbst die Möglichkeit genommen, durch den flexiblen Einsatz von pflegenden Zeitarbeitskräften auf höhere Belegungen zu reagieren und Ausfälle beim eigenen Stammpersonal, zum Beispiel durch Fortbildung, Urlaub oder Krankheit, zu kompensieren. Statt der ideologisch geprägten Forderung nach einem Verbot der Zeitarbeit in der Pflege, das nur Verlierer mit sich brächte, sollte die Politik stattdessen endlich sachorientiert agieren, um effektiv gegen den Pflegenotstand anzugehen. ■



Unter Satz- bausteinen verborgen

Von Uwe P. Kanning und Katharina Franziska Füssel



Arbeitszeugnisse gehören zu den zentralen Elementen der Bewerbungsunterlagen. Eine aktuelle Studie beschäftigt sich mit der Frage, wie Arbeitszeugnisse erstellt und gesichtet werden. Die Ergebnisse stellen die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen in Frage.

● Der Vorauswahl von Bewerbern kommt eine große Bedeutung zu, die leicht unterschätzt wird. Fehler, die bei der Vorauswahl unterlaufen, lassen sich nicht vollständig durch nachfolgende Auswahlmethoden wie Einstellungsinterviews oder Assessment Center ausgleichen. Werden Bewerber in der Vorauswahl überschätzt (= „Fehler der ersten Art“), so lässt sich die Fehleinschätzung im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens aufdecken. Bei einer Unterschätzung eines Bewerbers auf der Grundlage seiner Bewerbungsunterlagen (= „Fehler der zweiten Art“) sieht dies jedoch ganz anders aus. Der Bewerber scheidet oft sofort aus dem gesamten Verfahren aus und hat daher auch keine Chance, seine tatsächliche Eignung unter Beweis zu stellen. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels können sich viele Unternehmen den Fehler der zweiten Art eigentlich gar nicht mehr erlauben. Umso wichtiger ist es, dass die

Vorauswahl eine möglichst valide Einschätzung der Bewerber liefert.

Problematische Aspekte von Arbeitszeugnissen

In den meisten Unternehmen beschränkt sich die Vorauswahl auf eine Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Dabei wird Arbeitszeugnissen eine große Bedeutung beigemessen. Eine Befragung von mehr als 240 Unternehmen ergab, dass sich 82 Prozent der Arbeitgeber für die Bewertung der Arbeitsleistung und 65 Prozent für die Charakterisierung der Persönlichkeit von Bewerbern im Arbeitszeugnis interessieren (Kanning, 2016).

Prinzipiell könnten Arbeitszeugnisse aussagekräftige Informationen über einen Bewerber liefern. Schließlich hat der frühere Arbeitgeber die Person mitunter über Jahre hinweg im Arbeitsalltag erlebt. Bei näherer Betrachtung offenbaren sich jedoch auch zahlreiche Probleme:

1. Die Aussagen beziehen sich immer auf das Verhalten in einem bestimmten Arbeitskontext. Es ist nicht zu erwarten, dass ein Arbeitnehmer dasselbe Verhalten an einem neuen Arbeitsplatz zeigt, wenn sich beispielsweise die Arbeitsinhalte, die Kollegen und auch noch der Führungsstil stark verändern.
2. Die Beurteilungen durch direkte Vorgesetzte basieren in der Regel nicht auf diagnostisch ausgereiften Messinstrumenten, sondern stellen subjektive Einschätzungen dar, die die Realität verzerrt widerspiegeln.
3. Der Gesetzgeber verbietet explizit negative Charakterisierungen im Arbeitszeugnis. Viele Zeugnisse stellen die Leistung der Arbeitnehmer daher in beschönigender Weise dar.
4. Daraufhin hat sich eine Art „Zeugnis-sprache“ entwickelt, bei der beispielsweise über sprachliche Verschleiertechniken der Versuch unternommen wird, negative Botschaften verdeckt zu vermitteln (Weuster & Scherer, 2015). Im Einzelfall bleibt jedoch unklar, inwieweit der Verfasser eines Zeugnisses derartige Techniken tatsächlich eingesetzt hat und ob der Leser des Zeugnisses die Hinweise richtig deutet.
5. Der Einsatz von Textbausteinen oder Softwarelösungen schafft auf der einen Seite Standardisierung, führt auf der anderen Seite aber dazu, dass die Individualität des einzelnen Arbeitnehmers ein Stück weit verloren geht.

Die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen steht und fällt mit der Qualität ihrer Erstellung durch den derzeitigen Arbeitgeber sowie der Qualität ihrer Sichtung durch künftige Arbeitgeber. Bislang ist über beide Prozesse nur wenig bekannt. Hier setzt die vorliegende Studie an.

Methodik der Studie

Die Studie basiert auf einem Online-Fragebogen, der über soziale Netzwerke an Menschen verteilt wurde, die sich beruflich mit der Erstellung und Sichtung von Arbeitszeugnissen beschäftigen. Er umfasst vier Bereiche:

1. Fragen zur Existenz verbindlicher Kriterien bei der Sichtung von Arbeitszeugnissen.
2. Eingesetzte Hilfsmittel bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen (z.B. Textbausteine).

3. Bedeutung spezifischer Kriterien bei der Erstellung und Sichtung von Arbeitszeugnissen (z.B. Beschäftigungsdauer des Arbeitnehmers).
4. Bedeutung von Verschleierungstechniken, die bei der Erstellung und Sichtung von Zeugnissen zum Einsatz kommen.

Zusätzlich werden Daten zur Demographie (Geschlecht, Alter, Berufserfahrung, Unternehmensgröße) erfasst. Die Antworten zu den meisten Fragen erfolgt auf einer vierstufigen Antwortskala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 4 = „trifft voll und ganz zu“).

An der Studie beteiligen sich 119 Personen (53,8 Prozent weiblich; Durchschnittsalter 40 Jahre). Die meisten (52,9 Prozent) arbeiten in großen Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern (25,2 Prozent in Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitern und 21,8 Prozent in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern). 112 der Befragten sind im Berufsalltag mit der Sichtung von Arbeitszeugnissen betraut (durchschnittlich 124 Zeugnisse pro Jahr), während 95 Personen auch selbst Arbeitszeugnisse schreiben (durchschnittlich 19 pro Jahr).

Keine verbindlichen Kriterien zur Sichtung

Im ersten Schritt geht es um die Frage, inwieweit im eigenen Unternehmen verbindliche Kriterien zur Sichtung von Arbeitszeugnissen existieren. 66 Prozent der Befragten geben an, dass keinerlei

Verbindlichkeit vorliege. Die Person, die das Arbeitszeugnis liest, entscheidet frei darüber, welche Informationen aus dem Arbeitszeugnis in ihre Beurteilung eines Bewerbers einfließen. Weitere 31 Prozent geben an, dass es nur einige wenige verbindliche Kriterien gäbe (zum Beispiel Einschlägigkeit der Berufserfahrung), darüber hinaus entscheidet die Person, die das Arbeitszeugnis sichtet, frei, welche Informationen sie heranzieht und wie sie diese interpretiert. In lediglich drei Prozent der Fälle sind alle Kriterien zur Bewertung der Bewerber vorgegeben.

Formalisiertes Vorgehen bei der Zeugniserstellung

Abbildung 1 gibt wieder, welche Hilfsmittel bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen zum Einsatz kommen. 75 Prozent der Befragten greifen auf Textbausteine zurück, wodurch einerseits die Individualität der Zeugnisse Einbußen erleiden, andererseits aber auch eine gewisse Rechtssicherheit der Zeugnisse gewährleistet wird. Gleichwohl lassen sich 50 Prozent (auch) von ihrem Bauchurteil leiten, wodurch die Validität eignungsdiagnostischer Instrumente leidet (Kanning 2018). Nur 22 Prozent berücksichtigen bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen Forschungsergebnisse, die ihnen beispielsweise dabei helfen könnten, zu valideren Einschätzungen eines Kandidaten zu kommen. Insgesamt sprechen

die Ergebnisse für ein sehr formalisiertes Vorgehen, bei dem das primäre Ziel darin besteht, rechtskonforme Arbeitszeugnisse zu produzieren, deren Erstellung möglichst wenig Arbeit bereitet.

In einem dritten Schritt gehen wir der Frage nach, welche Bedeutung verschiedene arbeitsbezogene Kriterien bei der Erstellung und Sichtung von Arbeitszeugnissen spielen. Abbildung 2 gibt die Ergebnisse für 11 Kriterien wieder, die im Fragebogen vorgegeben wurden. Alle Kriterien sind offensichtlich von Bedeutung. Die Mittelwerte liegen jeweils oberhalb der Skalenmitte (2,5 Punkte). Besonders wichtig ist den Befragten bei der Erstellung von Zeugnissen, das Können und die Motivation des Mitarbeiters hervorzuheben sowie die Arbeitsaufgaben und die individuelle Arbeitsweise darzustellen. Fast alle Kriterien sind für die Befragten signifikant bedeutsamer, wenn sie selbst Zeugnisse schreiben, im Vergleich zur Interpretation von Zeugnissen, die andere Arbeitgeber verfasst haben. Entgegengesetzt verhält es sich lediglich bei der Beschäftigungsdauer und dem Grund für die Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses. Die Zufriedenheitsformel erscheint aus beiden Perspektiven gleichermaßen relevant. Alles in allem geben die Befragten beim Formulieren von Zeugnissen den Kriterien ein signifikant anderes Gewicht als beim Sichten von Arbeitszeugnissen.

Umgang mit Verschleierungstechniken

Im vierten und letzten Schritt wird untersucht, inwieweit Verschleierungstechniken beim Schreiben und Interpretieren von Arbeitszeugnissen eine Rolle spielen (Abbildung 3). Bei allen untersuchten Verschleierungstechniken zeigt sich ein signifikanter Unterschied. Bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen spielen sie eine weitaus geringere Bedeutung als bei der Sichtung von Zeugnissen, die andere Arbeitgeber geschrieben haben. Die Verantwortlichen gehen möglicherweise davon aus, dass andere Arbeitgeber in stärkerem Maße Verschleierungstechniken einsetzen als sie selbst.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen die Rechtskonformität offenbar im Zentrum der Bemühungen steht. Hierbei helfen Vorlagen alter Zeugnisse, Textbausteine, die Ratgeberliteratur so-

Abb. 1: Hilfsmittel bei der Zeugniserstellung

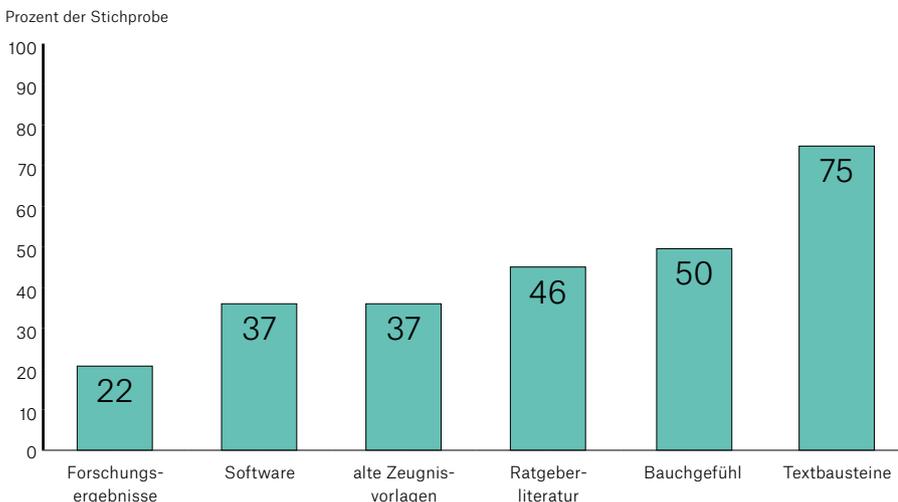


Abb. 2: Kriterien bei der Zeugniserstellung und -sichtung

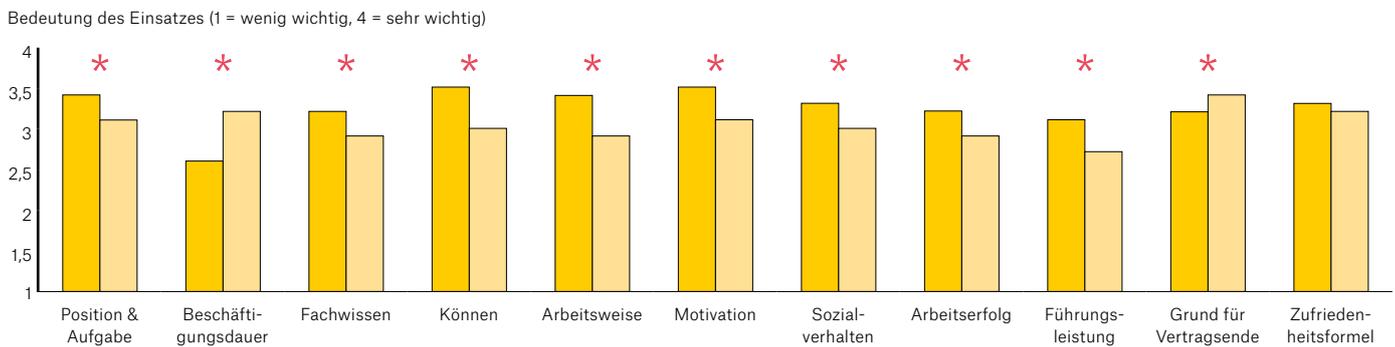
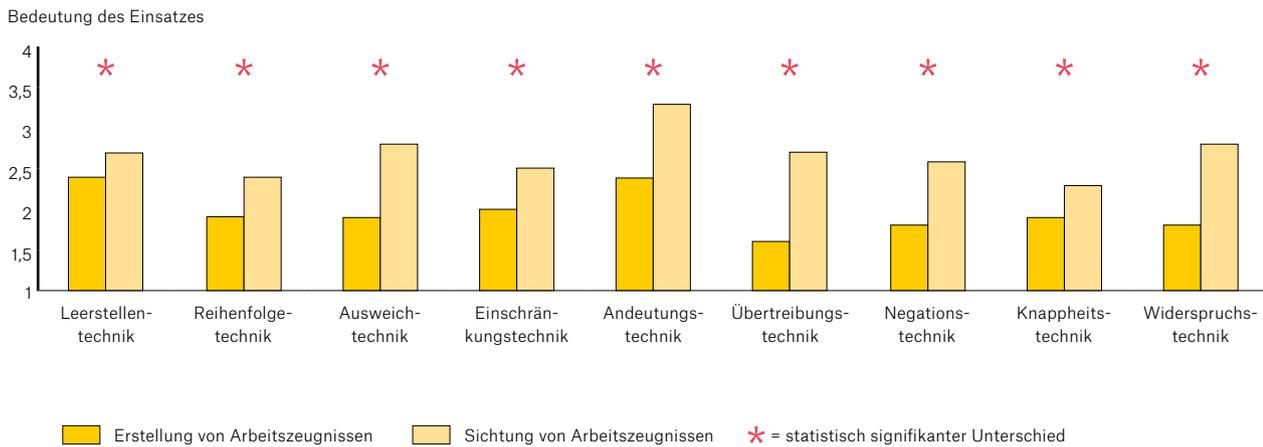


Abb. 3: Verschleierungstechniken



wie Softwarelösungen. In Anbetracht der Vielzahl juristischer Auseinandersetzungen ist dies verständlich. Wahrscheinlich bleibt dabei aber auch ein Großteil der potenziellen Validität von Arbeitszeugnissen auf der Strecke, weil Arbeitszeugnisse die Leistung und Fähigkeiten der Arbeitnehmer uniformer darstellen als es der Realität entspricht. Hinzu kommt, dass die Einschätzung der Kandidaten in starkem Maße auf einem „Bauchgefühl“ basiert. Ein und derselbe Bewerber wird daher unterschiedlich bewertet, je nachdem, wer das Arbeitszeugnis liest.

In fast allen untersuchten Kriterien zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen dem Verfassen von Arbeitszeugnissen und ihrer Interpretation. Besonders deutlich tritt dieser Effekt bei der Verschleierungstechnik hervor. Dies bedeutet, dass die Verantwortungsträger in den Unternehmen mehr in die Arbeits-

zeugnisse hineininterpretieren, als die Verfasser selbst hineingelegt haben.

Fazit: Keine valide Methode zur Einschätzung von Bewerbern

Fassen wir alle Probleme, die mit der Erstellung und Sichtung von Arbeitszeugnissen verbunden sind, zusammen, so dürften sie insgesamt betrachtet, keine sonderlich valide Methode zur Einschätzung von Bewerbern darstellen. Wer die Gefahr einer Fehleinschätzung von Bewerbern in diesem frühen Stadium der Personalauswahl reduzieren möchte und sich insbesondere gegen den Fehler der zweiten Art absichern will, ist gut beraten, Arbeitszeugnissen keinen hohen Stellenwert beizumessen. Der Beschreibung der früheren Tätigkeiten erscheint dabei weitaus weniger problematisch als die Bewertung der Person. ■

PROF. DR. UWE P. KANNING lehrt Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

KATHARINA FÜSSEL hat die Studie im Rahmen ihrer Abschlussarbeit durchgeführt. Inzwischen arbeitet sie als Recruiting Managerin bei Zeb Consulting.

Literatur

Kanning, U. P. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 18-32.

Kanning, U. P. (2018). Standards der Personaldiagnostik (2. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Weuster, A. & Scheer, B. (2015). Arbeitszeugnisse in Textbausteinen: Rationelle Erstellung, Analyse, Rechtsfragen (12. Aufl.). Stuttgart: Boorberg.

A hand is shown from the bottom, palm up, holding a large amount of gold glitter. The glitter is falling from the hand, creating a vertical stream of particles against a solid pink background. The text 'Gold oder nur Glitter?' is overlaid on the image in white, sans-serif font. 'Gold' is at the top right, 'oder' is in the middle left, and 'nur Glitter?' is at the bottom left.

Gold
oder
nur Glitter?

Die Digitalisierung der Eignungsdiagnostik ist in vollem Gange, aber nicht jede Methode hält, was sie verspricht. An welchen Technologien wird derzeit gearbeitet und womit dürfen Bewerber und HR-Verantwortliche künftig rechnen? In einer Serie geben wir Einblicke in neue Methoden und Formate der Personalwahl. Der erste Teil befasst sich mit Neuerungen bei Persönlichkeitstests.

Von Andreas Frintrup

● Als wir 1997/98 das erste Online-Assessment Europas für eine Schweizer Großbank entwickelten, war das echte Pionierarbeit. Es gab keine Forschungslage zu Online-Diagnostik, und nicht Wenige erklärten unsere Ideen für völlig abstrus – Personalvorauswahl mit Persönlichkeitstests im Internet, wie solle das denn gehen? Noch nutzte man Tests mit Papier und Bleistift, modern war, wer einen computerbasierten Test anzubieten hatte oder wenigstens einen Scanner mit automatischer Auswertesoftware. Aber online, im Internet? Zugegeben, der Weg war hart und wir mussten viel Grundlagenarbeit leisten, damit der Mut der Bank, das Recruiting zu digitalisieren, durch ein funktionales Assessment belohnt wurde. Was heute selbstverständlich ist, war seinerzeit ein wirkliches Novum.

Es ist nicht alles Gold, was glänzt

Seitdem ist viel Zeit vergangen, Diagnostik wird heute anders gedacht. Aber nicht alles, was in den Regalen des Marktes glänzt, ist Gold, da ist auch viel Glitter dabei. Und manches, das zwar vielversprechend ist, von dem man mangels ausreichender Evidenz aber noch nicht weiß, wie gut es in der längsschnittlichen Bewährung funktionieren wird. Technischer Fortschritt hat so einiges möglich gemacht, aber bei vielen Entwicklungen hat die personalpsychologische Forschung mit den neuen Technologien nicht Schritt halten können. Der Einsatz von Methoden und Prozessen erfolgte, ohne dass zuvor die Wirksamkeit evaluiert wurde. Das gilt zum Beispiel für Sprachanalysen, aus denen auf Persönlichkeitsmerkmale geschlossen werden sollte (mittlerweile mangels positiver Evidenz wieder verschwunden), einer (ethisch und fachlich zu bedauernden) Neuauflage physiognomischer Studien als Versuch, aus dem Aussehen auf Wesensmerkmale zu schließen (das war schon mal zu Zeiten

Johann Caspar Lavaters um 1775 populär) oder eingängige und die menschliche Komplexität unzulässig reduzierende Typentests in neuem technologischen Gewand. Das gilt aber auch für zeitversetzte Videointerviews, bei denen zwar häufig die Webtechnologie perfekt beherrscht wird, aber die Grundprinzipien guter Führung von Einstellungsinterviews in den Hintergrund rücken – dem Primat von Technik und Geschwindigkeit folgend, ohne dass auch nur ein einziges Problem klassischer Interviews jenseits der Asynchronität überwunden würde.

Großer Bedarf an neuen Lösungen in der Eignungsdiagnostik

All diesen Entwicklungen gemeinsam ist, dass es offenbar einen Bedarf an Veränderung in der Diagnostik gibt. Personalverantwortliche suchen neue Lösungen, neue Wege. Ein zentraler Antrieb hierzu dürfte in den vergangenen Jahren gewesen sein, dass es immer weniger Bewerber gab und man deshalb versuchte, die wenigen aussichtsreichen Kandidaten nicht durch aufwendige und verstaubte Diagnostik zu vergraulen, wenn man anderswo schneller, moderner und einfacher an einen guten Job kommt. Aus eignungsdiagnostischer Sicht ist das bedauerlich, aus Perspektive derjenigen, die dafür sorgen müssen, dass zum richtigen Zeitpunkt genug Kollegen an Bord sind, aber mehr als verständlich. Und es hat die Diagnostik von einem bisweilen hohen Ross heruntergeholt und zu zahlreichen Neuentwicklungen und digitalem Wandel angetrieben. Gut so! Längst stehen nicht mehr apodiktisch geführte Methodendiskussionen auf den Konferenzen im Vordergrund, sondern Fragen, die direkt Prozess-effizienz, Geschwindigkeit und die Perspektive der Bewerber und deren Wohlbefinden in den Fokus stellt. Gute Diagnostik darf hierbei freilich nicht missverstanden werden als Wellness-Pro-

Nicht alles, was in den Regalen des Marktes glänzt, ist Gold. Es ist auch viel Glitter dabei, von dem man mangels ausreichender Evidenz noch nicht weiß, wie gut es in der längs-schnittlichen Bewährung funktionieren wird.

zess für die Bewerber, aber die Forderung, Diagnostik effizient, moderner, weniger belastend, transparent, fairer, rechtssicherer und akzeptabler zu machen, ist mehr als berechtigt – geht es doch um die bilaterale Aufgabe, herauszufinden, wie Person und Job, Person und berufliche Umwelt zueinander passen. Und diese Erkenntnis liegt in beiderseitigem Interesse.

Anlass genug, sich mit der Frage zu befassen, wohin denn die Reise der Personalpsychologie gehen könnte. Welche Technologien werden kommen, welche diagnostischen Fortschritte sind zu erwarten, welche Ansätze erscheinen aussichtsreich, was ist schon in greifbarer Nähe? Auf Basis meiner mittlerweile 25-jährigen Erfahrung in der branchenübergreifenden Entwicklung personalpsychologischer Verfahren und personaldiagnostischer Prozesse wage ich, ein Szenario unmittelbar realistischer und zeitnah wahrscheinlicher diagnostischer Neuerungen zu entwerfen. Anspruch auf Vollständigkeit erhebe ich nicht und verzettele mich auch nicht in abstrakten Ideen, die nicht auf Basis gegenwärtigen technologischen und psychometrischen Fortschritts realisierbar scheinen. Im Folgenden befassen wir uns mit Neuerungen in der Messung von Persönlichkeitsmerkmalen.

Mit Forced Choice der sozialen Erwünschtheit den Kampf ansagen

Persönlichkeitstests klassischer Bauart mit einer Aussage, zu der man auf einer fünf- oder siebenstufigen Skala das Ausmaß der eigenen Zustimmung angeben muss, sind aktuell noch geltender Standard und auch funktional. Sie stehen jedoch schon länger aufgrund erhöhter Anfälligkeit gegenüber sozialer Erwünschtheit und anderen Antworttendenzen in der Kritik. Sie gelten als methodisch ausgereizt. Bei der Testentwicklung kann zwar durch einen raffinierten Prozess vermieden werden, dass zu viel Anlass zu sozial erwünschtem Antwortverhalten gegeben

wird und den verbleibenden Effekten unter anderem durch Normierung begegnet werden. Das wird vielfach aber nicht oder nur unzureichend beachtet, und so ist bei vielen Testverfahren eine Inflation der Testscores mit Deckeneffekten und damit eingeschränkte Differenzierbarkeit von Testteilnehmern zu beobachten. Hierunter können die Validität der Tests und die auf ihrer Basis getroffenen Erfolgsvorhersagen leiden. Qualifizierte Testanbieter und Diagnostiker verwenden neben klassisch Likert-skalierten Tests deshalb auch weitere Techniken und vor allem einen Mix verschiedener Formate und Erhebungsmethoden, um ein anforderungsrelevantes Persönlichkeitsmerkmal zuverlässig multimethodal zu erheben.

Auch sogenannte Forced-Choice-Testformate wurden eingeführt, um den Antworttendenzen zu begegnen. Hierbei werden Testteilnehmer „gezwungen“ (forced), sich zwischen zwei oder mehr verschiedenen Items zu entscheiden, welches besser zu ihnen passt oder eine entsprechende Rangreihe zu erstellen. Was scheinbar wie eine Lösung für das Problem aussieht, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als Mogelpackung, denn tatsächlich ist am Ende der Summenscore für alle Testteilnehmer identisch. Es ist auf dieser Basis deshalb nur eine Aussage innerhalb der Person, aber nicht (und das ist Kern der Personalpsychologie) personenübergreifend möglich. Hier kommen wir zu einer ersten, klar absehbaren Neuerung in der Persönlichkeitsdiagnostik: Mit Fortschritten in der probabilistischen Testtheorie und in Echtzeit lauffähiger Statistiksoftware ist es neuerdings möglich, echte Forced-Choice-Formate zu entwickeln, die einerseits Antworttendenzen und soziale Erwünschtheit reduzieren, andererseits trotzdem einen interpersonellen Vergleich ermöglichen. Dieser Ansatz wird sich zeitnah weiterverbreiten, obschon hierdurch an die statistischen Kenntnisse der Testentwickler und an die Rechenleistung der Betriebssysteme nicht unerhebliche Anforderungen gestellt werden. Gute Erfahrungen im Praxiseinsatz für verschiedene psychologische Konstrukte liegen bereits vor und Marktreife ist gegeben.

Kurvilineare Auswertung statt „Darf’s auch ein bisschen mehr sein?“

Ein anderer Ansatz sind kurvilineare Auswertungen klassischer Likertskalierungen. Hierbei gilt nicht „mehr ist besser“, sondern es gibt konstruktbedingt und empirisch ermittelt ideale Bereiche einer Merkmalsausprägung, die nicht zwangsweise am oberen oder unteren Skalenende liegen. Das gilt zum Beispiel bei dem Einsatz der „Dunklen Triade“ in der Personalauswahl. Bei den Subskalen Machiavellismus, subklinische Psychopathie und Narzissmus (gegebenenfalls ergänzt um Sadismus) sind sowohl zu geringe als auch zu hohe Ausprägungen schädlich für berufliche Leistungen und den Betriebsfrieden – an den Extremen der Skalenlänge orientiertes Ankreuzverhalten der Testteilnehmer führt aufgrund des Auswertungsalgorithmus deshalb nicht zur maximal positiven Testausprägung, sondern zu einem Malus. Statt der bisherigen Linearität in der Auswertung folgt die Bewertung der Antworten nicht dem Prinzip „mehr ist besser, sondern orientiert sich an empirischen Befunden, welche Merkmalsausprägung mit welcher beruflichen Leistung in Zusammenhang steht. Auch diese Technologie ist mittlerweile gut evaluiert und bereits erfolgreich im Praxiseinsatz. Das Training durch die Testnackerliteratur im Sinne „Darf’s ein bisschen mehr sein?“ ist

damit passé, denn die Testteilnehmer wissen nun nicht, ob ein Test linear oder non-linear ausgewertet wird und sollten künftig wieder dem alten Rat folgen, schlichtweg so anzukreuzen, wie sie sich selbst wirklich und ehrlich sehen.

Schnelle Antworten für wahre Ergebnisse

Neu und noch nicht vollends evaluiert, aber doch bereits erprobt und nach ersten Studien aus sowohl den USA und Deutschland auf einem guten Weg und in parallelem Praxiseinsatz, ist eine ganz neue Erhebungsmethode für Persönlichkeitsmerkmale. Schnell geht sie – in insgesamt rund einer Minute Erhebungszeit lassen sich alle Merkmale der „Big V“ erfassen. Bisher brauchte man für eine verlässliche Messung der gleichen Merkmale bis zu zwölf Minuten, die Effizienzsteigerung ist also immens. Kern der Technik ist, dass den Testteilnehmern eine schnelle Antwort abgerungen wird. So wird langes Nachdenken über den Testinhalt und was nun eine positive Antwort sein könnte verhindert – für eine sozial erwünschte Antwort fehlt den Testteilnehmern schlichtweg die Zeit. Das geht freilich nicht mit langen Sätzen, sondern nur mit Items, die jeweils ein einziges Wort umfassen. Leichtere und schnellere Lesbarkeit, Vermeidung von Kontextabhängigkeiten und bessere Übersetzbarkeit sind zusätzliche Nutzen dieses Ansatzes. Lange und komplex formulierte Persönlichkeitstest-Items lassen sich hiermit vermeiden. Das zu bewertende Wort erscheint für eine kurze Zeit auf dem Mobilgerät oder dem Bildschirm und muss von den Testteilnehmern bewertet werden – passt der Begriff zu mir oder nicht? Durch die schnelle Taktung und eine vorangehende Übungsphase kommen die Teilnehmer schnell in den richtigen Flow und bearbeiten die Items sehr zügig. Ein methodisch komplexer Auswertungsalgorithmus errechnet hinterher aus den gegebenen Antworten und den dafür benötigten Zeiten die Testscores. Die bisherigen Ergebnisse der Technologie sind bereits sehr überzeugend, bedürfen aber noch weitergehender Evaluation mit größeren Stichproben und externen Leistungskriterien. Abweichend von dem Vorgehen der parallel hierzu forschenden Kollegen in den USA, verfolgen wir einen anderen Ansatz in der Auswertung und im Umgang mit unbeantworteten Items. Nach gegenwärtiger Einschätzung dürfte diese Methode ab dem erstem Quartal 2021 ebenfalls für den breiten Einsatz geeignet sein.

Fazit: Kürzere Bearbeitungszeiten bei steigender Zuverlässigkeit

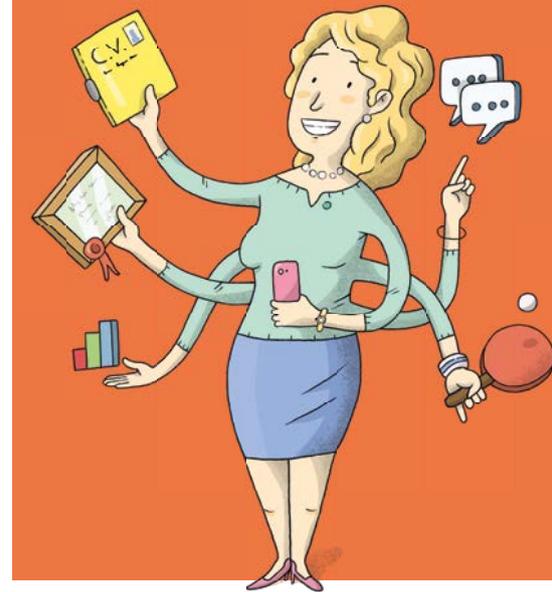
Persönlichkeitsdiagnostik befindet sich mit diesen Ansätzen in einem Wandel. Absehbar werden auch klassische Persönlichkeitstestformate noch eingesetzt werden, aber der Weg für neue Prozesse mit wesentlich kürzeren Bearbeitungszeiten und steigender Zuverlässigkeit der Ergebnisse ist eingeschlagen. ■



ANDREAS FRINTRUP ist Geschäftsführer der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH und Vorstand der HR Diagnostics AG.

KLICK, KLICK, MITARBEITER- PROFIL!

Alle Infos zu Ihren
Mitarbeitern auf
einen Blick.



Ihr Personalwesen wird digital.
Mit Software von Agenda.

- Mitarbeiterinformationen immer im Zugriff
- Lohnabrechnungen per Mausclick zustellen
- Urlaubsantrag und Krankmeldung per Smartphone

Agenda:

agenda-personal.de/klick



Kein Recht auf einen festen Schreibtisch

In vielen Betrieben kehren die Mitarbeitenden aus dem Homeoffice ins Büro zurück. Welche Veränderungen müssen sie hinnehmen? Welche nicht? Die sieben wichtigsten Fragen rund um den Büroarbeitsplatz.

Von Claudia Knuth und Xenia Verspohl

1. Kann der Arbeitgeber Desksharing einseitig anordnen?

Während immer mehr Beschäftigte ins Homeoffice gewechselt sind, haben Betriebe teilweise versucht, in ihren Büros Platz zu sparen, etwa indem sich mehrere Beschäftigte einen Schreibtisch teilen (Desksharing). Dem Arbeitgeber steht gemäß § 106 GewO ein Weisungsrecht zu, nach welchem er auch den Arbeitsplatz nach billigem Ermessen bestimmen kann. Dabei spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob er für seine Mitarbeitenden Einzel- oder Doppelbüros wählt oder sogar weniger Arbeitsplätze hat als Mitarbeitende. Ein Anspruch des Arbeitnehmers auf ein eigenes Büro oder einen festen Schreibtisch besteht in der Regel nicht.

Bei der Ausübung seines Weisungsrechts muss der Arbeitgeber aber die Grenzen billigen Ermessens und auch die berechtigten Interessen des Arbeitnehmers wahren. Hierfür reicht es jedoch nicht aus, dass der Arbeitnehmer in den vergangenen Jahren immer an einem eigenen Arbeitsplatz oder in einem Einzelbüro gearbeitet hat (LAG Rheinland-Pfalz vom 13.5.2020, 7 Sa 380/19)

2. Welche Arbeitsschutzmaßnahmen sind im Großraumbüro zu beachten?

Die Arbeitsplätze im Großraumbüro müssen den Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung genügen. Danach sind (betriebliche) Arbeitsstätten insbesondere

so einzurichten, dass Gesundheitsgefährdungen für den Mitarbeiter nach Möglichkeit vermieden werden. Der Arbeitgeber muss eine entsprechende Gefährdungsbeurteilung durchführen. Ferner ist der Arbeitgeber verpflichtet, für ausreichende Hygiene am Arbeitsplatz zu sorgen. Aktuell kommen dabei die Anforderungen der sogenannten SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel des BMAS sowie weitere Corona-Schutzverordnungen hinzu, die bei der Hygiene zu beachten sind. Die Arbeitnehmer haben einen Anspruch gegen den Arbeitgeber auf Erfüllung seiner arbeitschutzrechtlichen Reinigungspflicht.

Gemäß der Arbeitsstättenverordnung sind auch ergonomische Anforderungen zu beachten. Beim Desksharing-Modell müssen insbesondere Büromöbel und Bildschirme kurzfristig auf die den jeweiligen Platz besetzende Person einstellbar sein.

Auch hat der Arbeitgeber erhöhte Sorgfaltspflichten in Bezug auf die Vermeidung von psychischen Belastungen durch das Desksharing-Modell. Solche Belastungen können sich aus dem erhöhten Geräuschpegel sowie dem Druck des Einzelnen, bei Anwesenheit im Büro erst einen Arbeitsplatz finden zu müssen, ergeben. Auch insofern ist eine Gefährdungsbeurteilung erforderlich.

3. Muss der Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz akzeptieren, der den Sicherheitsabstand nicht ausreichend gewährleistet?

Die Corona-Pandemie trifft das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben gleichermaßen. Zu beachten ist daher insbesondere die sogenannte SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel des BMAS. Nach Ziffer 2.8 der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel sollte ein Abstand von mindestens 1,5 Metern zwischen Beschäftigten oder zwischen Beschäftigten und anderen Personen (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Beschäftigte anderer Arbeitgeber) eingehalten werden, um das Risiko einer Virusübertragung zu verringern. Bei bestimmten Tätigkeiten mit erhöhtem Aerosolausstoß, zum Beispiel beim professionellen Singen, können größere Abstände notwendig sein.

Auch muss der Arbeitgeber dafür sorgen, dass die Büroräume regelmäßig

und richtig gelüftet werden. Aus diesem Grund hat die Bundesregierung eine Empfehlung zum infektionsschutzgerechten Lüften beschlossen.

4. Muss der Betriebsrat bei der Änderung des Raumkonzepts beteiligt werden?

Wenn etwa ein Desksharing-Modell technisch organisiert werden soll (Reservierung des Arbeitsplatzes), kann sich unter Umständen ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ergeben. Das Bundesarbeitsgericht bejaht grundsätzlich auch ein Mitbestimmungsrecht bei einer konkreten Gefährdungsbeurteilung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Danach hat der Betriebsrat bei betrieblichen Regelungen über den Gesundheitsschutz mitzubestimmen, die der Arbeitgeber zwar aufgrund einer öffentlich-rechtlichen Rahmenvorschrift zu treffen hat, bei deren Gestaltung ihm aber Handlungsspielräume verbleiben (BAG, Beschluss vom 8.6.2004, 1 ABR 13/03). Zudem kann ein Mitbestimmungsrecht nach § 91 BetrVG (Änderung des Arbeitsplatzes) in Betracht kommen.

5. Wie viel Privates muss der Arbeitgeber am Arbeitsplatz dulden?

Ein Bild der Familie am Büroarbeitsplatz ist grundsätzlich kaum zu verwehren, ist aber auch abhängig von den Einzelumständen. Der Arbeitgeber kann jedenfalls im Rahmen des Desksharing verlangen, dass private Gegenstände am Abend nicht auf dem Schreibtisch verbleiben.

Raumpflanzen fördern zwar das Raumklima, dafür zu sorgen ist jedoch Aufgabe des Arbeitgebers. Er ist dazu berechtigt, aber nicht verpflichtet. Daraus kann der Arbeitnehmer nicht das Recht ableiten, sich mit eigenen Pflanzen selbst zu versorgen. Im Großraumbüro würde dadurch der einheitliche Gesamteindruck bis hin zum Überblick gestört, während sich im Büroraum vis-à-vis das Gegenüber durch Anblick und Duft der Pflanze gestört bis beeinträchtigt fühlen kann. Der eine mag Rosen, der andere nicht. Das Blumengesteck aus persönlichem oder betrieblichem Anlass muss zum Ende des Arbeitstags mitgenom-

men, sprich vom Arbeitsplatz entfernt werden.

Auch die eigene Kaffeemaschine ist nicht so ohne Weiteres mit an den Arbeitsplatz zu bringen, hier ist insbesondere der Arbeitsschutz am Arbeitsplatz zu beachten. Fremdgeräte hinsichtlich ihrer Sicherheit zu überprüfen ist für den Arbeitgeber weitaus schwieriger als bei technischen Geräten, die er von vornherein zu Verfügung stellt.

6. Gibt es einen Anspruch auf einen Bürohund im Großraumbüro?

Ein solcher Anspruch des Arbeitnehmers besteht grundsätzlich nicht. Die Entscheidung für oder gegen einen Bürohund obliegt stets dem Arbeitgeber. Dessen Weisungsrecht gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. Will der Arbeitgeber die Mitnahme von Hunden erlauben, sollten in einer Betriebsvereinbarung beziehungsweise – in betriebsratslosen Unternehmen – in einer Richtlinie die Mitnahmevoraussetzungen festgelegt sowie gewisse „Spielregeln“ zur

Gewährleistung eines friedlichen Miteinanders aufgestellt werden.

Neben einem Erlaubnis- und einem Widerrufsvorbehalt des Arbeitgebers sollte die Betriebsvereinbarung (oder die Richtlinie) die Haftung des Hundehalters für durch den Hund verursachte Sach- und Personenschäden regeln. Damit die regulären Arbeitsabläufe möglichst wenig gestört werden, sollten die Hundehalter zu bestimmten Verhaltensregeln verpflichtet werden (zum Beispiel Gewähren von ausreichend Auslauf, Reinhaltung des Hundes, Vorlage eines Hundeführerscheins und so weiter). Aus Rücksichtnahme insbesondere auf Allergiker ist zudem die Einrichtung sogenannter No-Dog-Spaces in Gemeinschaftsräumen empfehlenswert. Schließlich kann der Arbeitgeber die Mitnahme von Voraussetzungen wie Größe, Rasse oder Erziehung abhängig machen. Solange es sich um ein sachlich begründetes Unterscheidungsmerkmal handelt, liegt hierin kein Verstoß gegen das Gleichbehandlungsgebot.

7. Kann der Arbeitgeber mit Sicherheitskonzept anweisen, ab sofort wieder ausschließlich im Büro zu arbeiten?

Eine solche Anweisung – unter Einhaltung der Sicherheitsvorschriften – ist grundsätzlich vom Weisungsrecht des Arbeitgebers gedeckt. Etwas anderes gilt nur dann, wenn eine Betriebsvereinbarung, Richtlinie oder arbeitsvertragliche Zusatzvereinbarung einen solchen Anspruch begründet.

Jedenfalls bei einer pandemiebedingten Homeoffice-Tätigkeit ist für die Arbeitnehmer offensichtlich, dass die Tätigkeit im Homeoffice nur vorübergehend ist und der Einhaltung der Sicherheits- und Hygienekonzepte dient. Ein Verpflichtungswille des Arbeitgebers, Homeoffice-Arbeit dauerhaft über das Ende der Krise hinaus zu gewähren kann danach nicht angenommen werden.

Sofern das Homeoffice jedoch auch nach „Öffnung des Büros“ oder Verringerung/Wegfall der Gefahrenlage fortgeführt wird, sollte zum Ausschluss einer etwaigen betrieblichen Übung und für mehr Flexibilität eine rechtliche Grundlage geschaffen werden. ■■■



CLAUDIA KNUTH ist Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Lutz Abel Berlin.



XENIA VERSPOHL ist ebenfalls Rechtsanwältin bei Lutz Abel Berlin.

Talententwicklung mit Vertrauen

Mit dem „Führungsraum“ hat der Verteilnetzbetreiber Westnetz aus Dortmund ein neues Konzept in der Führungskräfteentwicklung implementiert. Im Vordergrund steht dabei nicht mehr der Prüfungscharakter, der noch bei klassischen Assessment Centern dominiert. Stattdessen setzt das Konzept voll auf Selbstverantwortung und ermöglicht so eine echte Lernerfahrung.

Von Anna Fliegel und Martina Dominiak

● Talent- und Potenzialprogramme begleiten uns seit vielen Jahren und leisten einen wichtigen Beitrag, um Führungsfunktionen aller Ebenen schnell und mit guter Passung zu besetzen. Ein zentrales Element dieser Programme ist oftmals ein Assessment- oder Entwicklungs-Center, in dem sich die gemeldeten Talente definierten Übungen vor einem festgelegten Publikum stellen müssen. In vielen Fällen hat die in diesem Instrument gemessene Leistung Einfluss auf den Pfad der weiteren Entwicklung. Bei Westnetz haben wir gute Erfahrungen mit solchen Assessment- und Entwicklungs-Centern gemacht. Das Fazit der Talente im Nachgang der Verfahren war, dass sie selten so

wertvolles Feedback zu berufsbezogenen Situationen erhalten haben. Der Einsatz der Führungskräfte als Beobachter unterstützte dabei deren Entwicklung. Doch trotz aller Bemühungen, das Verfahren wertschätzend und transparent zu gestalten, blieb bei den Talenten das Gefühl, etwas zu durchlaufen, zu dem sie „beordert“ wurden. Es blieb eine große Anspannung vor dem Verfahren und die Sorge, gegebenenfalls aussortiert oder für nicht gut genug befunden zu werden. Es blieb ein wahrgenommenes hierarchisches Gefälle zwischen Beobachter und Talent.

In einer Zeit, in der wir von Talenten ein agiles Mindset und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwick-

lung erwarten, ist diese Vorgehensweise nicht mehr zeitgemäß. Führung kann man nicht verordnen – sie muss gewollt sein und deshalb sollten Talente den Weg dahin auch selbst gestalten können.

Aus diesem Grund haben wir die Talententwicklung für Führungsfunktionen unterschiedlicher Ebenen auf den Kopf gestellt. Kern des Prozesses ist der „Führungsraum“, der in der Kombination der Elemente eine Innovation auf dem deutschen Entwicklungsmarkt ist; im Folgenden die grundlegenden Neuerungen.

Vertrauen statt zweifeln

Eine Talentmeldung als solche wird im weiteren Verfahren nicht angezweifelt.



„Am Führungsraum gefällt mir vor allem die Freiheit, sich gezielt mit seinen Schwächen auseinanderzusetzen und dabei nicht direkt auf der Bewerberbühne des Unternehmens zu stehen. Das fördert den Mut dafür, auch mal etwas Neues auszuprobieren.“

Daniel Caspari, Talent

Ein gemeldetes Talent bleibt ein Talent. Wir vertrauen der Einschätzung unserer Führungskräfte, die auf Basis der DIN 33430 zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik intensiv durch interne Personalexperten geschult wurden.

Führung erlebbar machen

Der Führungsraum soll Führung für die Talente erlebbar machen und viel „Raum“ bieten, sich auszuprobieren, Impulse zu erhalten und Verhalten zu reflektieren. Die Talente können ihren Führungsraum selbst gestalten. Für jeden Übungstyp gibt es verschiedene Optionen, oder die Übung wird individuell ausgestaltet.

Challenge statt „gut aussehen“

Die Talente werden dazu ermutigt, genau das zu tun, was ihnen eher schwerfällt, und die Talentansprechpartner aus dem Personalmanagement beraten im Vorfeld. Die Teilnahme am Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) und an einem fundierten Gespräch zur Standortbestimmung bietet den Talenten eine gute Grundlage für die Gestaltung ihres Führungsraums.

Impulse statt Prüfung

Im neuen Format „Führungsraum“ entfällt der Prüfcharakter, der in Assessment- und Entwicklungs-Centern üblich ist. Grundlage für die qualitativen Impulse ist das Führungsleitbild der Westnetz GmbH. Es erfolgt keine quantitative Beurteilung unter Anwendung einer Skala. Peer Feedback und kurze Statements der Impulsgeber erfolgen bereits während des Führungsraums.

Caretaker statt Beobachter

Die Teilnehmenden bringen eine beliebige Führungskraft als ihren Caretaker mit in den Führungsraum und haben auf diese Weise eine akzeptierte Person dabei, die sie herausfordern soll, ihnen aber zugleich auch vertraut ist und Sicherheit gibt. Der Caretaker wird auf seine Rolle vorbereitet und agiert als Coach im ganzen Verfahren.

Verantwortung statt Verordnung

Das komplette Konzept basiert auf Freiwilligkeit und Selbstverantwortung. So werden auch keine Berichte über die Teilnehmenden verfasst. Die Talente entscheiden selbst, welche Feedbacks und

Hinweise für sie relevant sind und was sie in das Follow-up einfließen lassen möchten.

Digital statt Papier

Das komplette Verfahren ist digital. Das passt zum Zeitgeist eines modernen Unternehmens mit modernen Entwicklungsmethoden. Papier gibt es nicht mehr, son-

dern nur noch Tablet Computer und Apps mit allem, was erforderlich ist.

Ablauf des Tages im Führungsraum

Der Führungsraum umfasst einen Tag von 8.30 bis 18.00 Uhr. Ein Feedback-/Impulsteam besteht aus einem internen

Der Ablauf des Führungsraums

Ausgangspunkt

Netzwerkveranstaltung und My-Simple-Show-Video

Vorab

- Info-Call
- Impulsgespräch mit dem Talentansprechpartner, dem Caretaker und der Führungskraft
- Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) mit Gespräch zur Standortbestimmung

Führungsraum

Übungen im Führungsraum

1. Präsentation vor selbst gewählttem Publikum
Je nach Zielsetzung kann zwischen drei Übungen gewählt werden:
 - Vermarktung einer innovativen Projektidee
 - Vorstellung eines strategisch-unternehmerischen Konzepts
 - Halten einer Veränderungsrede
2. Mitarbeitergespräch anhand authentischer Videobotschaften
Wahlmöglichkeit zwischen folgenden Situationen:
 - Motivation eines frustrierten Mitarbeiters
 - Coaching nach einer ausbaufähigen Leistung
 - Steuerung eines sich widersetzenden Mitarbeiters
3. Reflexionsgespräch
Mögliche Inhalte: Angeleitete Reflexion persönlicher Erfahrungen, Ziele, Ambitionen und Selbsteinschätzung zu den Übungen sowie eine vertiefende Diskussion und Betrachtung von Verhaltensweisen
4. Elevator Pitch
Dreiminütige Präsentation zum Thema „Veränderungsideen, Innovationen und neue Strategien zum Thema Führung bei der Westnetz“; anschließendes Peer Feedback im Stil eines Speedbacks

Danach

Follow-up

mit dem Talentansprechpartner, dem Caretaker und der Führungskraft

„Mir hat der Führungsraum einen richtigen Motivationsschub gegeben.“

Karin Wening, Talent



Talentansprechpartner, zwei Caretakern und einem extern Beratenden, der auch als Rollenspieler in den Übungen fungiert, um die nötige Distanz zu erzeugen. Zu Beginn des Tages findet eine kurze Einführung in Technik und Übungen statt, dann geht es los. Dabei ist es wichtig, dass die gesamte Durchführung zu unserer Kultur eines wertschätzenden Umgangs passt. So geht es in den Feedback-Räumen locker zu, es wird gelacht und eine Atmosphäre erzeugt, in der es Spaß macht, zu arbeiten und zu lernen. Digital ist an diesem Tag nur das I-Pad. Der Fokus und die gesamte Konzentration der Feedbackgeber liegt auf den Talenten.

Feedback ist bei diesem Verfahren bereits im Verlauf des Tages möglich. Die Talente erhalten kurz nach der Übung erste Hinweise und können im weiteren Verlauf in den Austausch mit ihren Peers gehen und sich von dort zusätzliche Impulse holen. Nach den Übungen findet ein Austausch auf Augenhöhe zu den Eindrücken des Tages statt. Das Talent bekommt von den Feedbackgebern Entwicklungs-

impulse angeboten, die ihn oder sie dabei unterstützen sollen, den eigenen Entwicklungspfad weiter zu gestalten. Und natürlich holen wir uns am Ende des Tages Rückmeldungen von allen Beteiligten ein und machen unseren Führungsraum dadurch mit jeder Veranstaltung noch ein bisschen besser. Denn zufrieden sind wir nur, wenn unsere Talente und Führungskräfte zufrieden sind.

Vor- und Nachbereitung

Um die Menschen auf unterschiedlichen Kanälen und im Geist des Formats abzuholen, wird der Führungsraum von vorbereitenden Elementen flankiert: Eine Netzwerkveranstaltung, ein ansprechendes Erklärvideo und viele persönliche Gespräche zwischen Beteiligten helfen dabei, neugierig zu machen.

Wenn ein Talent alle angebotenen und freiwilligen Elemente in Anspruch nimmt, beginnt die eigentliche Reise mit einem Impulsgespräch, an dem Talentansprechpartner, Caretaker und Führungskraft teil-

nehmen können. Ziel ist es, gemeinsam zu überlegen, was für die individuelle Situation des Talents sinnvoll ist und welche Elemente ihn oder sie weiterbringen. Darüber hinaus bieten wir im Vorfeld des Führungsraums die Durchführung des Bochumer Inventars zur Persönlichkeitsbeschreibung an, welches durch ein Gespräch zur Standortbestimmung ergänzt werden kann. In diesem Gespräch wird auch erarbeitet, wie die Ergebnisse und die Auswahl der Übungen im Führungsraum zusammenpassen: Was fällt dem Talent eher schwer? Welche Situationen würden ihm oder ihr die größte Lernplattform bieten? Vor dem Führungsraum bieten wir auch einen Info-Call an, in dem alle Fragen geklärt werden, damit sich die Talente wohlfühlen und möglichst viel für sich mitnehmen können.

Nach dem Führungsraum gibt es die Möglichkeit, in einem Folgetermin Resümee zu ziehen und weitere Schritte zu planen. Dabei bringt das Talent die Erfahrungen, Impulse und Gedanken aus dem gesamten Prozess ein. Führungskraft, Caretaker und Personalverantwortliche coachen und unterstützen dabei, die weitere Entwicklung maßzuschneidern und greifbar zu machen.

Erfahrungen und Learnings

Für den Führungsraum haben wir uns einen Partner gesucht, der unsere Idee versteht und offen dafür ist, diesen neuen Weg zu gehen. Das Beratungsunternehmen Profil M ist all unseren Ansprüchen gerecht geworden und hat die Philosophie des Führungsraums vom ersten Tag

„Beim Führungsraum geht es allein um die Weiterentwicklung der Talente. Vergleiche zwischen den Teilnehmern finden nicht statt. Somit kann der Fokus noch stärker auf Beobachtung von Stärken und Entwicklungsfeldern sowie auf das anschließende Feedback gelegt werden.“

Christopher Jonas, Caretaker



mitgetragen. Dank der guten IT-Lösung des Beraters konnten wir auch unserem digitalen Anspruch gerecht werden. „Es hat sehr viel Spaß gemacht, gemeinsam mit Westnetz etwas wirklich Neues zu konzipieren. Westnetz hat im gesamten Prozess viele Selbstverständlichkeiten hinterfragt, die gemeinhin mit einem EC-basierten Talentmanagement-Prozess verbunden sind“, sagt Michael Paschen, Geschäftsführer von Profil M. „Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Führungsraum in Zeiten von New Work, Agilität und Selbstverantwortung starke Entwicklungsimpulse setzen kann.“

Bei der Konzeption des Verfahrens haben wir uns erstmals auf die qualitative Ebene der Eignungsdiagnostik beschränkt. Damit wollten wir dem Impulscharakter gerecht werden und jede Assoziation mit einer klassischen Prüfung vermeiden. Diese Vorgehensweise war nach unserer Erfahrung nur möglich, weil alle Führungskräfte der Westnetz in den Jahren 2019 und 2020 an einem intensiven eignungsdiagnostischen Training teilgenommen haben. Ungeübten Caretakern empfehlen wir dieses Verfahren nicht.

Natürlich war nicht sicher, ob unsere Idee Anklang findet. Ein Risiko war, dass sich niemand anmeldet oder keiner die Rolle als Caretaker übernehmen möchte. Unsere Geschäftsführung ist den Weg mit uns gegangen und hat dem Reifegrad und der kulturellen Entwicklung unseres Unternehmens in den letzten Jahren vertraut. Das hat sich ausgezahlt. Aufgrund von Corona verlief der Anfang zwar etwas schleppend, mittlerweile aber haben wir Zusatztermine vereinbart, um allen Anfragen gerecht zu werden. Das zeigt, dass unser Konzept nicht nur bei den Talenten ankommt: Auch unter den Führungskräften bekam Talententwicklung einen ganz neuen Stellenwert. Als Caretaker dabei zu sein ist kein Automatismus mehr, sondern erfordert, als entwicklungsorientierte, anspruchsvolle, aber auch empathische Führungskraft sichtbar zu werden. Unsere Caretaker empfinden die Benennung als echte Wertschätzung und sind stolz auf ihre Rolle. Darüber hinaus hat sich gezeigt: Ein digitales Verfahren passt in die Zeit und natürlich auch zu einem technisch geprägten Unternehmen. Die Technik muss allerdings auch funktionieren: Ist die Netzkapazität ausreichend? Liegen ausreichend WLAN-Zugänge vor? Sind die Teilnehmenden ausreichend ge-

schult? Auch das Thema Datenschutz hat uns beschäftigt. Wichtig war die Kommunikation im Unternehmen und die Freigabe durch den IT-Ausschuss, aber auch die Aufklärung der Teilnehmenden, dass sie selbst im Nachgang alle Daten von den Geräten löschen können. Das begleitende Entwicklungslogbuch befindet sich von Beginn an auf den persönlichen Geräten der Talente.

Potenziale des Führungsraums

Aufgrund der ersten Erfahrungen sehen wir auch Anpassungsbedarf: Wir haben den Talenten nach der Pilotveranstaltung beispielsweise mehr Zeit für die einzelnen Elemente eingeräumt. Durch das starke Ego-Involvement, das die Übungen erzeugen, besteht ein großes Engagement, die gesteckten Ziele zu erreichen. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Entwicklungs-Centern.

Die Philosophie hinter dem neuen Talentprozess hat Potenzial. Die Talente schreiben ihre eigene Entwicklung mit und stehen hinter dem, was sie erlebt und festgehalten haben. Dabei zeigen sich nicht nur große Lernerfolge, sondern es wird auch deutlich, wer sich wirklich entwickeln möchte. Und der Führungsraum macht Spaß und ist für alle sehr motivierend. Der zeitliche und finanzielle Invest der Westnetz in den Talentprozess zahlt sich somit aus. ■■■

ANNA FLIEGEL ist Leiterin Personal-/Führungskräfteentwicklung und Employer Branding.

MARTINA DOMINIAC leitet das Kompetenzteam Recruiting und Diagnostik bei Westnetz. Mit Fliegel hat sie den „Führungsraum“ entwickelt.

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 Full-Time MBA
- Mannheim Part-Time MBA
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA
- Company and Executive Programs
- Mannheim Master in Management Analytics
- Mannheim Master of Accounting & Taxation
- Mannheim Master of Applied Data Science & Measurement (Online)



MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com

● Wer heutzutage die Skandale bei Tönnies, Wirecard oder auch bei Wilke, VW und der VR Bank Bad Salzungen-Schmal-kalden verfolgt, weiß, dass Skandale große Reputationsschäden mit sich bringen und nur Konzerne, die finanzielle Reserven haben, mit einem blauen Auge davonkommen. Das Handeln jedes Unternehmers und jeder Führungskraft, die täglich als ehrbare Kaufleute im Wirtschaftsleben erfolgreich sind, ist geprägt durch Werte und Tugenden wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Integrität. Diese lebt der Unternehmer und die Führungskraft den Mitarbeitenden dauerhaft vor. Trotzdem stellt sich jeder in der Unternehmensleitung immer wieder die Frage, wie man das Risiko reduzieren kann, dass ein Mitarbeiter mit bewussten oder unbewussten Gesetzesverstößen das Schicksal des Unternehmens aufs Spiel setzt oder dessen Zukunft gefährdet, und wie im Einzelfall mit der Veröffentlichung von Interna (arbeitsrechtlich) umzugehen ist.

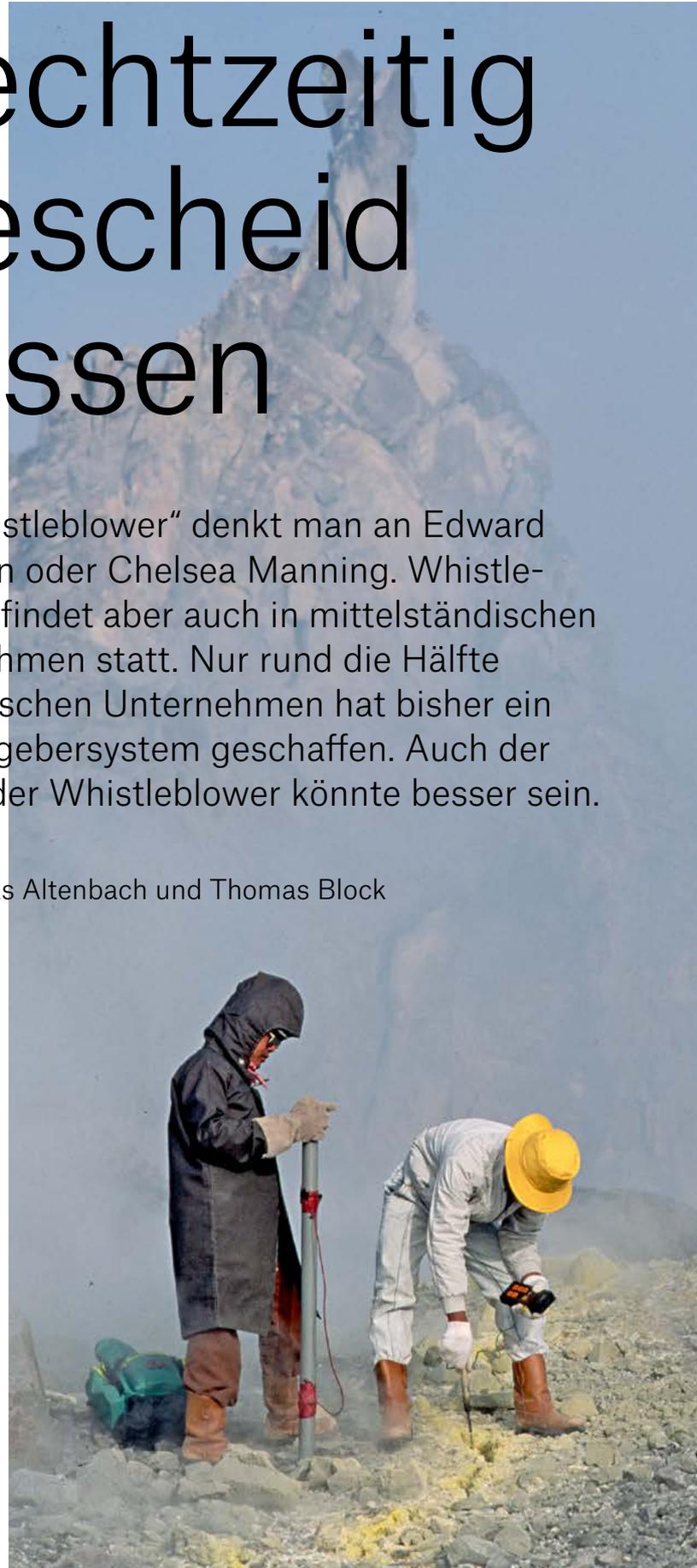
Frühwarnsystem im Unternehmen

Wie muss die Personalführung aussehen, damit das „Risiko Mitarbeiter“ für das Unternehmen reduziert werden kann? Für bekannte, quantifizierbare Risiken gibt es je nach Unternehmensgröße und Geschäftsmodell zum Teil sehr komplexe Risikomanagement-Systeme – mindestens jedoch einen „Plan B“ in der Schublade, von dem man hofft, dass man ihn nicht braucht. Doch was ist mit dem großen Spektrum an nicht bekannten Risiken durch Fehlverhalten, die eher unwahrscheinlich sind, aber wenn sie eintreten, für das Unternehmen die Konsequenzen eines Tsunamis haben können? Potenzielle Umwelt- oder Gesundheitsgefährdung, Produkthaftungsfälle durch Qualitätsmängel, Korruption, Bestechung, Betrug, Buchführungs- und Bilanzdelikte oder auch schwere Wirtschaftskriminalität fallen unter die Risiken, für die es in der Regel keinen Plan B gibt. Sie kommen überraschend und keiner hätte sie davor für möglich gehalten. Kleine mittelständische Unternehmen oder Familienunternehmen mit bewährter Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis und kurzen Entscheidungswegen sind hier besonders gefährdet. Der Grat zwischen großem Vertrauen und blindem Vertrauen ist schmal. Fehlen Kontrollmechanismen, besteht ein Einfallstor für Missbrauch. Je früher Ri-

Rechtzeitig Bescheid wissen

Bei „Whistleblower“ denkt man an Edward Snowden oder Chelsea Manning. Whistleblowing findet aber auch in mittelständischen Unternehmen statt. Nur rund die Hälfte der deutschen Unternehmen hat bisher ein Hinweisgebersystem geschaffen. Auch der Schutz der Whistleblower könnte besser sein.

Von Thomas Altenbach und Thomas Block





Vulkanologen installieren ein Frühwarnsystem. Das sollten Sie auch tun!

siken identifiziert werden können, desto effizienter und günstiger sind Folgeschäden zu vermeiden. Denn: Schwere Reputationsschäden durch negative Presse oder massive finanzielle Schäden führen bei kleinen mittelständischen Unternehmen nicht nur zu empfindlichen Umsatzeinbußen, sondern häufig auch zu Insolvenz beziehungsweise persönlicher Haftung der Geschäftsleitung.

Christoph Jacob, Geschäftsführer der Blue West GmbH – einem mittelständischen Unternehmen, das Sicherheits- und Zugangssysteme produziert, entwickelt und verkauft – sieht Vorteile für Unternehmen mit Hinweisgebersystemen: „Für mich als Unternehmer geht es vor allem darum, für meine Mitarbeiter optimale unternehmerische Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass sie gerne Leistung erbringen wollen und können. Sie wissen, dass ich für sie jederzeit erreichbar bin und sie unterstütze. Allerdings gibt es genügend Mitarbeiter, die nicht das direkte Gespräch suchen und auch nicht wissen, wie sie ihre Erkenntnis über Missstände kommunizieren können, ohne dass es für sie negative Konsequenzen haben könnte. Eine Hinweisgeber-Hotline ist ein wichtiger, notwendiger und ergänzender Kommunikationskanal, der uns hilft, Schwachstellen zu eliminieren und unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen.“

Whistleblowing – Status quo

Hinweisgebersysteme gibt es in Deutschland schon seit vielen Jahren und auch gesetzliche Anforderungen bestehen bereits in unterschiedlichen Branchen. So sind nach § 6 Abs. 5 Geldwäschegesetz eine Vielzahl von Unternehmen verpflichtet, ein solches System für die Abgabe von Hinweisen zu einem Fehlverhalten vorzuhalten, wie zum Beispiel Immobilien- und Versicherungsmakler, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Handelsunternehmen, die in größerem Umfang Bargeldzahlungen entgegennehmen und nahezu alle Unternehmen, die Finanzdienstleistungen anbieten. Letztere zumeist auch aus anderen Normen wie dem Kreditwesengesetz. Nirgendwo ist aber näher beschrieben, wie solch ein System für die Abgabe von Hinweisen zu einem Fehlverhalten aussehen soll, welche Funktionen es haben soll und wie mit den Hinweisen umgegangen werden soll, wenn sie eingegangen sind.

Es hat schon mehrere erfolglose Anläufe der Opposition im Bundestag gegeben, ein Gesetz zum Schutz von Hinweisgebern beschließen zu lassen. Bislang gibt es aber nur eine Vielzahl von Einzelfallentscheidungen in Bezug auf arbeitsrechtliche Fragen im Zusammenhang mit Whistleblowing.

Darf ein Arbeitgeber dem Whistleblower kündigen?

Eine zielgerichtete Veröffentlichung von Unternehmensinterna kann schnell zu den beschriebenen Reputationsverlusten, wirtschaftlichen Schäden und zu unangenehmen behördlichen Untersuchungen führen. Alles unliebsame Folgen, auf die Arbeitgeber häufig auch mit Kündigungen reagieren, wie es zuletzt der Fall Tönnies zeigte. Die Mitarbeiterin, die das in der Kantine gedrehte Video veröffentlichte, erhielt unverzüglich eine außerordentliche Kündigung. Auf den ersten Blick mag eine solche Kündigung gerechtfertigt sein. Immerhin hat der jeweilige Mitarbeiter gegen seine arbeitsvertraglichen Loyalitäts- und Geheimhaltungspflichten (erheblich) verstoßen. Auf der anderen Seite hat ein Arbeitnehmer aber auch das verfassungsrechtlich geschützte Recht, seine Meinung frei zu äußern. Ferner dürfte es sich um einen gesellschaftlich erwünschten Hinweis handeln, wenn ein Unternehmen Steuern hinterzieht, besticht oder Hygienevorschriften nicht einhält. Das Bundesarbeitsgericht bezeichnet die Veröffentlichung von Internen dann als staatsbürgerliche Pflicht, wenn öffentliche Interessen betroffen sind (BAG, Urteil vom 3.7.2003, Az. 2 AZR 235/02). Da allerdings die erfolglose Kündigung eines Whistleblowers in der Regel noch mehr negative Presse bringen dürfte, sind Arbeitgeber gut beraten, vor dem Ausspruch einer Kündigung die Voraussetzungen einer Kündigung sorgsam und einzelfallbezogen zu prüfen.

Gesetzliche Vorgaben hierzu gibt es in Deutschland kaum. Einige Versuche, Regelungen zu schaffen, sind ergebnislos geblieben. Ausnahmen bilden nur die speziellen Vorschriften der § 4d Abs. 6 FinDAG, § 48 GwG, § 23 Abs. 3 WpHG, die jeweils die rechtlichen Möglichkeiten zur Kündigung eines Whistleblowers einschränken. Arbeitgeber haben daher vor allem die Rechtsprechung zu beachten. Diese hält eine Veröffentlichung von Inter-

na grundsätzlich von der Meinungsfreiheit geschützt, es sei denn, die Interessen des Arbeitgebers werden erheblich verletzt. Arbeitgeber müssen daher diese Ausnahmen „suchen“, können sich aber auf die folgenden von der Rechtsprechung entwickelten Fallgruppen stützen:

- Grundsätzlich ist ein Arbeitnehmer verpflichtet, zunächst eine innerbetriebliche Aufklärung zu versuchen.
- Ausnahmsweise ist er hiervon befreit, wenn er eine eigene strafrechtliche Verfolgung konkret zu befürchten hat, die gesetzlichen Vertreter des Arbeitgebers persönlich an der vermuteten Straftat beteiligt sind, interne Abhilfe nicht zu erwarten ist und es sich um eine besonders schwerwiegende Straftat handelt.
- Der Whistleblower muss in gutem Glauben handeln, das heißt, insbesondere keine wissentlich unwahren oder leichtfertig falschen Angaben sowie eine korrekte Darstellung des Sachverhalts melden.
- Meldungen des Whistleblowers dürfen nicht aus Eigennutz erfolgen, vor allem nicht als unverhältnismäßige Reaktion auf ein Verhalten des Arbeitgebers.
- Die Anzeige ist leichtfertig und unangemessen.

Diese Fallgruppen sind nicht abschließend und sie müssen nicht kumulativ vorliegen. Indizien dürften Arbeitgebern genügen, um eventuell ein Überschreiten der Meinungsfreiheit des Arbeitnehmers darlegen zu können. Stets ist neben der üblichen Interessenabwägung auch eine Würdigung der widerstreitenden Interessen vorzunehmen, zu dokumentieren und im besten Fall mit dem Arbeitnehmer in einer Verdachtsanhörung zu erörtern. Als Faustformel gilt: Je höher das Öffentlichkeitsinteresse an einer Offenlegung ist (zum Beispiel bei einem Verstoß gegen das Infektionsschutzgesetz), desto eher dürfte der freien Meinungsäußerung Vorrang gebühren, also eine Pflichtverletzung des Arbeitnehmers zu verneinen sein.

Neue EU-Richtlinie zu Whistleblowing

Die neue EU-Richtlinie zum Whistleblowing vom 16.12.2019 („EU-Richtlinie“) verstärkt den Schutz von Whistleblowern erheblich. Mit der EU-Richtlinie wurde erstmalig ein gesetzliches, branchenüber-

Je früher Risiken identifiziert werden können, desto effizienter und günstiger sind Folgeschäden zu vermeiden.

greifendes Kernelement von Compliance-Programmen festgelegt.

Diese EU-Richtlinie besagt, dass alle Unternehmen mit 50 oder mehr Mitarbeitern sichere Kanäle für die Meldung von Verstößen einrichten müssen. Diese Hinweise sind dann professionell und vertraulich zu bearbeiten.

Bislang waren in Deutschland, wie in den meisten Ländern der EU, Hinweisgeber nicht geschützt. Einen Vorfall zu melden, stellte ein hohes persönliches Risiko dar. Das Gesetz fordert daher, dass jemand, der im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit mögliche Gesetzesverstöße bemerkt, diese intern melden können soll, ohne rechtliche Konsequenzen oder sonstige Nachteile befürchten zu müssen. Dies umfasst auch Bewerber, Praktikanten und ehemalige Mitarbeiter. Nach Artikel 14 der EU-Richtlinie soll ein Whistleblower vor „Repressalien jeglicher Art in möglichst umfassender Weise geschützt werden“, soweit er die in der EU-Richtlinie genannten Voraussetzungen eines „gutgläubigen“ Whistleblowers erfüllt. Dieser sehr weitgehende Schutz wird vor allem Kündigungen deutlich erschweren, aber auch sonstige Maßnahmen eines Arbeitgebers, wie etwa Herabstufung, Nichtbeförderung, Reduzierung eines Ermessensbonus und Nichtverlängerung eines befristeten Vertrags, erfassen. Das Gesetz geht sogar noch weiter: Erleidet der Hinweisgeber Repressalien, hat er einen Anspruch auf Entschädigung. Beachtlich ist darüber hinaus die Beweislastumkehr in Artikel 14 Abs. 5 der EU-Richtlinie, wonach der Whistleblower im Gegensatz zum aktuellen deutschen Recht nur noch die geschützte Whistleblowing-Handlung sowie den konkret erlittenen Nachteil beweisen muss. Die Kausalität wird vermutet.

Whistleblowing – nicht bei uns?

Immer wieder hört man, Hinweisgebersysteme förderten Verrat und Illoyalität gegenüber dem Unternehmen, würden von „Nestbeschmutzern“ zum Anschwärzen genutzt oder seien doch „Stasi-Methoden“. In vielen Unternehmen meinen die Inhaber, das bräuchten sie nicht, bei ihnen arbeiteten nur rechtschaffene Menschen. Manche Unternehmen lehnen Whistleblowing-Systeme bewusst ab. Sie sind davon überzeugt, dass ihre offene Kommunikationskultur spezielle Kom-

munikationskanäle nicht erfordert, oder sie befürchten, damit eine Misstrauens- und Denunziationskultur zu schaffen.

Viele Unternehmen sehen Hinweisgebersysteme aber auch als eine sinnvolle Ergänzung zu vielen anderen Kommunikationswegen mit den Mitarbeitern. Christa Stienen, CHRO bei DB Schenker Deutschland, zuständig für das Cluster Deutschland und Schweiz, sieht eine Herausforderung darin, den Mitarbeitern zu vermitteln, welche Information am besten über welchen Kanal auf den Weg gebracht wird. Gilt es doch Missverständnisse auf Seiten des Mitarbeiters und des Unternehmens zu vermeiden. Dies könne nur durch Offenheit und Transparenz geschehen. Auch gelte es hier Missbrauchsstrukturen aufzubrechen und Menschen für ihren Mut, Missstände aufzuzeigen, zu belohnen.

Was kommt mit der neuen EU-Richtlinie?

Zunächst muss die EU-Richtlinie durch den deutschen Gesetzgeber bis zum Dezember 2021 in nationales Recht umgesetzt werden. Die von der EU-Richtlinie erfassten juristischen Personen (Unternehmen mit 50 oder mehr Mitarbeitern) sind verpflichtet, interne Meldekanäle einzurichten. Die Meldekanäle müssen dabei folgende Anforderungen erfüllen:

- Die Meldung eines Vorfalls muss schriftlich oder mündlich möglich sein. Auf Wunsch des Hinweisgebers soll ein persönlicher Austausch stattfinden können.
- Melden können alle Personen, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit dem Unternehmen in Kontakt stehen, das heißt, es sind sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch externe Geschäftspartner und deren Mitarbeiter.
- Potenzielle Hinweisgeber müssen klare und leicht zugängliche Informationen über die Meldemöglichkeiten und die weiteren Abläufe erhalten. Dies kann zum Beispiel auf der eigenen Unternehmens-Website erfolgen.
- Die Bearbeitung der Hinweise in den dafür eingerichteten Meldekanälen muss die Vertraulichkeit des Hinweisgebers wahren und darf keinen Zugriff unbefugter Dritter auf die Meldungen zulassen.
- Alle rechtlichen Bedingungen des Datenschutzes beziehungsweise der DSGVO hinsichtlich Hinweisgeber und Betroffenen sind unbedingt einzuhalten.

- Sofern ein Betriebsrat vorhanden ist, hat eine Abstimmung über die Einrichtung des Hinweisgebersystems zu erfolgen.
- Die Meldekanäle können intern oder von einem Dritten betrieben werden.

Was wird von den Unternehmen erwartet?

Das Unternehmen legt das Verfahren für die Bearbeitung der Meldungen und das Ergreifen von Folgemaßnahmen fest. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Zunächst muss das Unternehmen eine unparteiische Person benennen, die etwaige Meldungen bearbeitet und mit dem Hinweisgeber kommuniziert. Geeignet dafür sind zum Beispiel die Führungskräfte der Bereiche Compliance, Personal oder Audit. Die Aufgaben können auch an einen externen Experten, etwa einen Anwalt, übergeben werden.
- Dieser Bearbeiter muss alle eingehenden Meldungen entgegennehmen. Es dürfen keine Meldungen aktiv verzögert oder ignoriert werden.

Welche unterschiedlichen Hinweisgeberlösungen gibt es?

Für die Einrichtung von Meldekanälen bieten sich unterschiedliche Optionen an. Die Vor- und Nachteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Briefkasten oder Postweg: Grundsätzlich ist diese Form eines Meldekanals sehr einfach für ein Unternehmen umzusetzen. Jedoch muss sichergestellt werden, dass das Dokument auch tatsächlich beim Bearbeiter der Hinweise landet. Die Sicherung der Anonymität ist nur eingeschränkt möglich und ein Dialog nahezu ausgeschlossen.

E-Mail: Ebenfalls leicht umsetzbar ist ein dezidiertes E-Mail-Postfach, jedoch sind die Vertraulichkeit und der Datenschutz unter die Lupe zu nehmen – erst recht bei E-Mail-Anbietern aus den USA beziehungsweise solchen, die Daten außerhalb der EU verarbeiten. Außerdem darf nur der Bearbeiter Zugang zu den Inhalten haben.

Telefon-Hotline: Denkbar ist auch eine besondere Telefonnummer, über die die Mitarbeiter ihre Beobachtungen adressieren können. Meist werden hierfür Call-Center genutzt. Hier ist der größte Nachteil die Hemmschwelle für einen direkten Kontakt am Telefon.

Externe Ombudsperson: Sie steht dem Hinweisgeber für Meldungen per Telefon oder E-Mail oder zum persönlichen Austausch zur Verfügung. Die Nutzung durch Hinweisgeber ist so erfahrungsgemäß höher als bei einem internen Ansprechpartner, insbesondere wenn die Ombudsperson zur Verschwiegenheit verpflichtet ist.

Chat- oder Talk-Bot: Eine moderne Möglichkeit ist die Einführung eines Systems für geschriebene („Chat-Bot“) oder gesprochene Nachrichten („Talk-Bot“). Insbesondere Letzteres ermöglicht es, den Hinweis in Sprachform abzugeben. Das System wandelt die Sprachnachricht in Text um.

Online-Plattform: Meldekanäle des digitalen Zeitalters sind extra dafür bereitgestellte Online-Plattformen. Mit diesen können Vertraulichkeit, Datenschutz und Datensicherheit durch State-of-the-Art-Technologie hervorragend gewährleistet werden. Ein sicherer Dialog ist über eine integrierte Chat-Funktion, den Upload von Dokumenten et cetera von jedem Gerät mit Zugang zum Internet von jedem Ort zu jeder Zeit möglich.

Es bleibt für die Geschäftsleitung zu entscheiden, welche Technik beziehungsweise welcher Mix der beschriebenen Meldekanäle für den konkreten Geschäftsbetrieb des Unternehmens der Richtige ist. Bei der Entscheidung muss man im Auge haben, welche Technik auch in fünf oder zehn Jahren noch die Richtige ist.

- Dem Hinweisgeber ist innerhalb von sieben Tagen der Eingang der Meldung zu bestätigen.
- Es sind Folgemaßnahmen zu ergreifen, insbesondere eine Prüfung der Stichthaltigkeit des Hinweises und die Veranlassung von Nachforschungen.
- Spätestens nach drei Monaten ist der Hinweisgeber über die ergriffenen Folgemaßnahmen zu informieren.

Ein wesentlicher Aspekt ist der Schutz der Anonymität des Hinweisgebers und damit eng verbunden die Pflicht des Unternehmens, den Hinweisgeber gegen Nachteile jeder Art zu schützen, und zwar gegen solche, die von Vorgesetzten, Kollegen oder anderen Mitarbeitern ausgehen, solange sie Bezug zum beruflichen Umfeld haben. Das Verständnis ist hier ein sehr weites: Alle Nachteile sind zu ersetzen und denjenigen, die Repressalien gegen Hinweisgeber ausführen, drohen strafrechtliche Sanktionen.

Was hat ein Unternehmen von einer Hinweisgeberlösung?

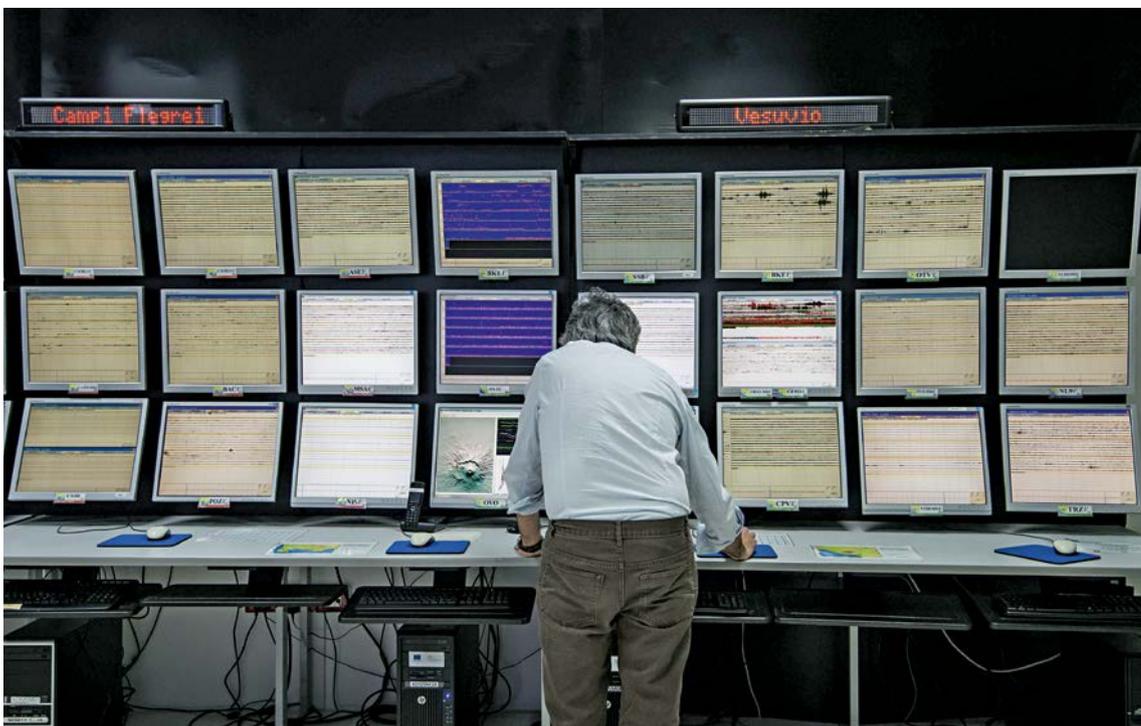
Die EU-Richtlinie sieht ausdrücklich vor, dass Hinweisgeber zunächst einen internen Meldeweg einschlagen müssen, der den Anforderungen der EU-Richtlinie entspricht, also Anonymität ermöglicht

und Schutz vor Nachteilen gewährleistet, bevor sie den Weg an die Behörden beziehungsweise an die Öffentlichkeit wählen. Dies ist nur dann direkt möglich, wenn das öffentliche Interesse den Versuch der internen Meldung entbehrlich macht. Ein solches öffentliches Interesse könnte im Frühjahr dieses Jahres im Fall der Kantinenmitarbeiterin bei Tönnies vorgelegen haben. Eine Mitarbeiterin des Kantinenbetreibers bei Tönnies hatte Sorge, dass durch die Verletzung des Mindestabstands von 1,5 Metern in der Kantine die Verbreitung von Covid-19 gefördert würde. Ihr Film ging viral und ihr Arbeitsverhältnis wurde gekündigt. Mittlerweile wurde das Kündigungsschutzverfahren durch einen Vergleich beendet. Die Arbeitnehmerin akzeptierte eine ordentliche Kündigung und erhielt dafür 20.000 Euro Abfindung. Die Verbreitung des Virus in der Region und die vernichtende Presse zu den Arbeitsbedingungen bei Tönnies trugen zu einer nachhaltigen Rufschädigung und erheblichen finanziellen Einbußen bei.

Ein anderer Vorteil ergibt sich aus dem 2019 in Kraft getretenen Geschäftsgeheimnisgesetz. Nach diesem kann ein unethisches Verhalten eines Unternehmens beziehungsweise seiner Leitung ausreichen, um Mitarbeitern ohne recht-

liche Folgen zu ermöglichen, Betriebsbeziehungsweise Geschäftsgeheimnisse zu veröffentlichen, solange die Veröffentlichung geeignet ist, das allgemeine öffentliche Interesse zu schützen. Das Oberlandesgericht Oldenburg hat einen Hinweisgeber freigesprochen, der Betriebsgeheimnisse eines Unternehmens in die Medien brachte, das rechtmäßig mit Genehmigung der Behörden eine Chemikalie für Giftspritzen zum Vollzug der Todesstrafe in die USA exportiert. Hätte das Unternehmen ein Hinweisgebersystem nach den Vorgaben der EU-Richtlinie implementiert, dann hätte der Hinweis erst intern erfolgen müssen.

Damit haben die Unternehmen die Möglichkeit, etwaige Missstände bis hin zu möglichen Skandalen mit wenig Öffentlichkeitswirkung intern zu lösen und nicht zu verstecken. Sie haben es selbst in der Hand. Löst man diese Situation sauber auf und informiert man den Hinweisgeber hierüber zum Abschluss, dann kann dieser mit dem Vorfall nicht zu Behörden oder an die Öffentlichkeit gehen, ohne seinen Arbeitsplatz oder die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen zu gefährden. Außerdem verliert der Hinweisgeber dann seinen sonstigen Schutz vor Nachteilen. Daher ist damit zu rechnen, dass Hinweisgeber den internen



Alles unter Kontrolle? Ein Hinweisgebersystem ist in vielerlei Hinsicht nichts anderes als der Versuch, einen Vulkanausbruch zu verhindern.

Weg solange nutzen werden, wie sie davon ausgehen, dass ihre Hinweise ernst genommen werden.

Die Kultur im Unternehmen entscheidet also über das Ergebnis. Schaffen die Geschäftsführer und Führungskräfte eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens, dann werden die Mitarbeiter und die Geschäftspartner kritische Themen meist direkt ansprechen, zumindest aber über eine ergänzend nutzbare Hinweisgeberlösung das Wissen zur Verfügung stellen. Christa Stienen, CHRO von DB-Schenker meint hierzu: „Das System ist unabdingbare Voraussetzung dafür, von Missständen oder gar Verfehlungen Kenntnis zu erlangen. Das ist aber nur möglich, wenn die Hinweisgeber sich sicher sein können, dass ihre Hinweise auch ernst genommen werden. Dies ist wegen der Vielzahl an Beteiligten eine große Herausforderung, der wir uns immer wieder neu stellen müssen.“

Gewährleistung vertraulicher Bearbeitung im Hinweisgebersystem

Die Bearbeitung von Meldungen soll nach heute üblichen Standards und der EU-Richtlinie durch unabhängige Personen erfolgen, die selbst keinem Interessenkonflikt ausgesetzt sind. Dies ist insbesondere in mittelständischen Unternehmen, die keinen eigenständigen Compliance-Bereich haben, schwer zu erfüllen. Meist sind der Personalbereich oder die Finanzabteilung so stark in operative Abläufe eingebunden, dass oft die notwendige Distanz und zumindest aus Sicht der Mitarbeiter die vertrauensbildende Neutralität fehlt.

Dann bietet sich eine Lösung durch Dritte an: Externe Experten mit entsprechender Erfahrung sorgen zum einen für eine vertrauliche Kommunikation mit dem Hinweisgeber. Zum anderen hat ein solches Modell den Vorteil, dass ein professioneller Betreiber von Hinweisgebersystemen mehr Routine durch den regelmäßigen Umgang mit Hinweisgebern hat. Dirk Libuda, ein erfahrener Compliance-Experte prüft mit seiner Firma Dili-coman für Unternehmenskunden, ob an den Vorwürfen etwas dran ist: „Oft liefern Hinweisgeber nur auf Nachfrage die entscheidenden Details zur Aufklärung des Falls. Als neutraler Vermittler können wir mit dem Hinweisgeber in Kontakt treten.



DR. THOMAS ALTENBACH ist Partner bei AC Tischendorf Rechtsanwälte, Frankfurt.



DR. THOMAS BLOCK ist Partner bei AC Tischendorf Rechtsanwälte, Frankfurt.

Das sorgt für Sicherheit und schafft Vertrauen.“ Mit solcher Unterstützung von außen kann ein mittelständisches Unternehmen den Prozess aktiv steuern.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Zunächst ist bei der Umsetzung der EU-Richtlinie im Unternehmen ein starkes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zu berücksichtigen. Zwar findet sich höchstgerichtliche Rechtsprechung bisher nur zu Whistleblowing-Pflichten (BAG, Beschluss vom 22.7.2008, Az. 1 ABR 40/07). Allerdings dürfte diese Rechtsprechung auch auf Fälle übertragbar sein, in denen eine Pflicht nicht vorgesehen ist, sondern lediglich der gesetzlich vorgeschriebene Meldeweg näher beschrieben wird. Dadurch dass die konkrete Art und Weise des einzurichtenden Whistleblowing-Kanals festgelegt werden muss, ist § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG zu beachten. Sofern der Arbeitgeber ein Whistleblowing-Ver-

fahren in technischer Form, zum Beispiel über eine Telefon-Hotline oder ein Online-Tool, zur Verfügung stellt, dürfte ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu bejahen sein, da das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer überwacht werden könnten.

Arbeitgeber sind daher gut beraten, sich zügig ein taugliches Meldesystem auszusuchen, um Verhandlungen mit den zuständigen Arbeitnehmervertretungen über die Implementierung aufzunehmen. Welches Organ zuständig ist, ist vorab sorgsam zu prüfen, um wirksame Regelungen zu schaffen.

In eine solche Betriebsvereinbarung sollten datenschutzrechtliche Aspekte mitaufgenommen werden, da die Betriebsvereinbarung nach Artikel 88 DSGVO die Erhebung von personenbezogenen Daten grundsätzlich zulässig macht, Betriebspartner nach der DSGVO einen weiten Ermessensspielraum haben und eine Richtigkeitsgewähr besteht. Ferner sollten die Betriebspartner die Verfahrensschritte festlegen, die der Arbeitgeber im Einzelfall bei internen Untersuchungen einzuhalten hat. Dies erhöht die Rechtssicherheit und Schnelligkeit, mit der ein Arbeitgeber im Einzelfall bei internen Untersuchungen und/oder Anzeigen agieren kann.

Fazit: Die Unternehmenskultur muss transparent und offen sein

Zuletzt hat Bundesfinanzminister Olaf Scholz im Zusammenhang mit dem Wirecard-Skandal in seinem Aktionspapier den Vorschlag unterbreitet, die Rolle von Hinweisgebern zu stärken und darüber nachzudenken, diesen auch Vorteile bei wertbaren Hinweisen zu geben. Dies ist wohl der dritte oder vierte Schritt vor dem ersten. Wichtig ist, das Melden von möglichen Gesetzesverstößen als positives Verhalten im Unternehmen zu leben, eine transparente und offene Unternehmenskultur zu führen und auf das zu hören, was Mitarbeiter mitteilen. Die Umsetzung erfolgt, soweit vorhanden, bestenfalls einvernehmlich mit dem zuständigen Betriebsrat. Sollte es doch dazu kommen, dass ein Mitarbeiter Interna nach außen getragen hat, sind die Voraussetzungen einer möglichen Personalmaßnahme einzelfallbezogen zu prüfen. ■

Ein (Papier-) Tiger bekommt Zähnnchen



Seit Inkrafttreten des Entgelttransparenzgesetzes sind nun mehr als drei Jahre vergangen, und neben einer ersten Evaluation zur Wirksamkeit des Gesetzes liegen jetzt auch die ersten Entscheidungen vor. Sie anzuschauen lohnt insbesondere, weil die Kritik, die schon im Gesetzgebungsverfahren daran geübt wurde, von der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Teil deutlich bestätigt wurde.

● Die Datenbank Juris dokumentiert inzwischen 14 Entscheidungen, in denen das Gesetz auftaucht und jetzt gibt es auch schon Stellungnahmen aus Erfurt. Was ist passiert? Am 28.7.2020 entschieden die Erfurter Richter (Az. 1 ABR 6/19): Nach den Vorgaben im Entgelttransparenzgesetz ist der Betriebsrat in das individuelle Verfahren zur Überprüfung von Entgeltgleichheit durch die Beantwortung von Auskunftsverlangen der Beschäftigten eingebunden. Zu diesem Zweck ist ein von ihm gebildeter Betriebsausschuss berechtigt, Bruttoentgeltlisten des Arbeitgebers einzusehen und auszuwerten (§ 13 Abs. 2 Satz 1 EntgTranspG). Dieses Einsichts- und Auswertungsrecht besteht daher nicht, wenn der Arbeitgeber die Erfüllung der Auskunftsverpflichtung berechtigterweise an sich gezogen hat.

Bundesarbeitsgericht kritisiert das Gesetz

Diese Feststellung ist nicht so überraschend und hat schon eine datenschutzrechtliche Stimmigkeit: Informationen, die der Betriebsrat nicht braucht, weil der Arbeitgeber – was er nach der Konzeption des Gesetzes kann – die Pflichten aus dem Gesetz selber erfüllt, braucht er nicht – und dann darf er sie auch nicht bekommen, denn alles andere wäre eine Datenverarbeitung ohne hinreichende Rechtfertigung, unabhängig davon, ob der Betriebsrat selber verantwortliche Stelle ist oder nicht, was das Bundesarbeitsgericht bislang freilich offen gelassen hat. Die Feststellung konnte also nicht überraschen und so verwundert es nicht, dass die Vorinstanzen übereinstimmend ebenso entschieden hatten. Aufmerken lässt etwas anderes: Das Gericht macht über mehrere Absätze deutlich, wie handwerklich schlecht gemacht dieses Gesetz ist. Der kritische Unterton an so viel Gesetzgebungsdilettantismus ist deutlich zu spüren: „Allerdings lässt der Normwortlaut mehrere inhaltliche Deutungen zu... Die Aufgaben selbst sind mit der inhaltsbezogenen Verweisung „nach Absatz 1“ beschrieben. Allerdings ist der gesamte „Absatz 1“ von § 13 EntgTranspG rechtstechnisch von vornherein ein nur bedingt verweisungstauglicher Text, denn sein Satz 3 beschreibt keine Aufgaben, sondern bestimmt, dass „betriebsverfassungs-

rechtliche, tarifrechtliche oder betrieblich geregelte Verfahren unberührt bleiben.“ Es folgen dann mehr als 10 Absätze im Text des Urteils, in denen sich das Gericht um die Deutung der kryptischen Norm bemüht. Die Entscheidung ist richtig, zeigt aber die Schwierigkeiten im Umgang mit diesem Gesetz. Und die gibt es an vielen Stellen, wie insbesondere auch die eingangs erwähnte Evaluation deutlich macht.

Arbeitnehmerbegriff im Entgelttransparenzgesetz

Bislang lediglich als Pressemitteilung liegt eine Entscheidung des BAG vom 25.6.2020 vor (Az. 8 AZR 145/19): Nach § 10 Abs. 1 Satz 1 EntgTranspG haben „Beschäftigte“ zur Überprüfung der Einhaltung des Entgeltgleichheitsgebots im Sinne dieses Gesetzes einen Auskunftsanspruch nach Maßgabe der §§ 11 bis 16. Nach § 5 Abs. 2 EntgeltTranspG sind unter anderem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Beschäftigte im Sinne dieses Gesetzes. Die Begriffe „Arbeitnehmerin“ und „Arbeitnehmer“ in § 5 Abs. 2 Nr. 1 EntgTranspG sind – so stellt es nun das Gericht fest – nicht eng im Sinne des Arbeitnehmerbegriffs des innerstaatlichen Rechts, sondern unionsrechtskonform in Übereinstimmung mit dem Arbeitnehmerbegriff der Richtlinie 2006/54/EG weit auszulegen. Danach können im Einzelfall auch arbeitnehmerähnliche Personen im Sinne des innerstaatlichen Rechts Arbeitnehmer im Sinne von § 5 Abs. 2 Nr. 1 EntgeltTranspG sein. Geklagt hatte eine Fernsehredakteurin, die sich als freie Mitarbeiterin benachteiligt sah. Das BAG half ihr – anders als die Vorinstanzen – weil es davon ausging, dass es andernfalls an einer Umsetzung der Bestimmungen der Richtlinie 2006/54/EG zum Verbot der Diskriminierung beim Entgelt und zur entgeltbezogenen Gleichbehandlung männlicher und weiblicher Arbeitnehmer bei gleicher oder als gleichwertig anerkannter Arbeit im deutschen Recht fehlen würde. Eine – zwingend erforderliche – ausreichende Umsetzung ist bislang weder im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) noch ansonsten erfolgt. Erst das EntgTranspG enthalte die Bestimmungen, die



HR – NUR BESSER!

Ihr Partner
für neue Wege
in HR

COMVAHRO

PAYROLL
OUTSOURCING

HR-CONSULTING

HR-SOFTWARE

www.comvahro.de

auf die Umsetzung der Vorgaben der Richtlinie 2006/54/EG zur Entgeltgleichheit gerichtet sind. Man wird hier genau die Entscheidungsgründe lesen müssen, denn das Gesetz verdankt ja seine Existenz nicht dem Bewusstsein, Europarecht umzusetzen, und die Gesetzesbegründung behauptet dies auch gar nicht. Das Gesetz kam vielmehr zustande, weil man sich im Koalitionsvertrag darauf geeinigt hatte. Das scheint ein Glücksgriff gewesen zu sein, denn man tat nur das, was man sowieso hätte tun müssen, so scheint es. Auch der Evaluationsbericht geht freilich davon bislang nicht aus – ebenso wie die Vorinstanzen auf diesen Gedanken nicht gekommen sind.

Bislang wenig praktische Relevanz

Die Entscheidungen zeigen, dass das Gesetz in der gerichtlichen Praxis angekommen ist. Seine praktische Bedeutung – misst man es an den Entscheidungen – dürfte dennoch gering sein. Die Rechtsprechungsdatenbank Juris verzeichnet eben nur 14 Treffer von Urteilen, die sich auch nur am Rande mit dem Gesetz befasst haben, inklusive der Instanzenentscheidungen, die zu den beiden Judikaten des BAG geführt haben. Das ist wenig – zum bayerischen Denkmalschutzgesetz waren es in der gleichen Zeit 61 Entscheidungen. Dennoch bleibt die Entwicklung abzuwarten. Der Geburtsfehler bleibt freilich erhalten: Man schuf eine Placebogesezgebung, die die Ursachen der Geschlechtsdiskriminierung nicht bekämpfen kann. Man wollte ein Zeichen setzen, und mag dieses Zeichen auch reine Bürokratie sein. Das liegt

Es ergehen mehr Entscheidungen zum bayerischen Denkmalschutzgesetz als zum Entgelttransparenzgesetz.

letztlich daran, dass die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer mit der gewonnenen Auskunft nichts anfangen kann. Wenn ich weiß, dass mein Verdienst unter dem Median des Verdienstes vergleichbarer Arbeitnehmer des anderen Geschlechts liegt, dann ist das kein Indiz für eine Diskriminierung. Das liegt zum einen daran, dass der Median der Vergütung der Beschäftigten des eigenen Geschlechts unbekannt bleibt, zum anderen daran, dass nur der Median, nicht aber der Durchschnitt erfragt wird. Selbst dort, wo Männer und Frauen die exakt gleiche Vergütung bekommen, Männer aber unterschiedlich gegenüber Männern und Frauen unterschiedlich gegenüber Frauen verdienen, würde die Beantwortung des Auskunftsverlangens immer auf eine Diskriminierung hinweisen, sei es des einen oder anderen Geschlechts, obwohl diese gerade nicht indiziert ist. Fragt eine Frau am unteren Vergütungsniveau der weiblichen Beschäftigten der gleichen Tätigkeit nach dem männlichen Median, so wird sie auch unter dem Median der Männer liegen. Fragt eine Frau am oberen Ende des Vergütungsspektrums, so wird sie darüber liegen. Die Information hat keinerlei Aussagekraft, insbesondere dann, wenn man zusätzlich in den Blick nimmt, dass der Durchschnitt der Vergütung ganz anders sein kann. Der Median der Vergütung weiblicher oder männlicher Beschäftigter kann identisch sein, auch wenn männliche Beschäftigte durchschnittlich mehr verdienen. Und mehr noch: Der Median weiblicher Beschäftigter kann über dem Median männlicher Beschäftigter liegen, obwohl diese durchschnittlich weniger als Männer verdienen.

Ein neuer Aufschlag des Gesetzgebers wäre sinnvoll

Nach der Wahl ist vor der Wahl. Nehmen wir das Gesetz als ersten Aufschlag, dem bessere Schritte folgen können. Das Anliegen ist es allemal wert. Angesichts der dargelegten Mängel mag der Gesetzgeber überlegen, ob er nicht gänzlich neu startet: Das Skandalon ungleicher Bezahlung wegen des Geschlechts ist ernst zu nehmen und zu beseitigen. Schon die Gesetzesbegründung selber legt aber dar, dass die wesentliche Ursache für den unterschiedlichen Verdienst von Männern und Frauen nicht in der unterschiedlichen Vergütung gleicher oder gleichwertiger Tätigkeit liegt, sondern in der unterschiedlichen Berufswahl von Frauen, ihrer höheren Teilzeitquote und den längeren, zumeist familienbedingten Unterbrechungen im Berufsverlauf. Alles, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöht, tut damit mehr für den gleichen Verdienst von Männern und Frauen als solch ein Gesetz. Also: Entweder sollten aus den Zähnen Zähne werden, oder aber man schaut, welche alternativen Wege es gibt. Der angekündigte Entwurf eines Recht auf Homeoffice mag hier ein Baustein sein. ■■■



PROF. DR. GREGOR THÜSING ist Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der Sozialen Sicherheit an der Universität Bonn.

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER
Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 22. 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

Daniela Furkel (dfu)
daniela.furkel@personalmagazin.de

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

Maxim Nopper-Pflügler (max)
maxim.nopper@personalmagazin.de

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

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

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

Hannes Selz (hase)
hannes.selz@personalmagazin.de

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

GRAFISCHES KONZEPT
zmyk.de
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT
Kerstin Bertsch, Ruth Großler

BILDREDAKTION
Carmen Brunner

ANZEIGEN
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2020
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmens-
bereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG
(verantwortlich für Anzeigen)
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751
dominik.castillo@haufe.de

MEDIA SALES
Alexander Mahr (Stellenmarkt)
Tel.: 09 31/27 91-452, Fax -477
stellenmarkt@haufe.de

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

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

Bernd Junker
Tel.: 09 31/27 91-556, Fax -477
bernd.junker@haufe.de

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

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwal-
tungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht
Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hart-
mann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/1008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE 812398835

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

ABONNEMENTPREISE
Jahresabonnement (12 Ausgaben) 168 Euro
inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;
Bestell-Nummer: 04062-0001,
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Lose-
blattwerks „Das Personalbüro in Recht
und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe
Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office
Premium“ erhalten das Personalmagazin im
Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK
Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE
Die Zeitschrift sowie alle in ihr 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 Ge-
nehmigung des Verlags vervielfältigt oder
verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt
insbesondere die gewerbliche Vervielfälti-
gung per Kopie, die Aufnahme in elektroni-
sche Datenbanken und die Vervielfältigung
auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte
Manuskripte und Bildmaterialien über-
nimmt der Verlag keine Haftung.



Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Bericht-
erstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher
Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden.
Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständ-
nis 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.

HAUFE.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT



ISBN 978-3-648-13839-7
200 Seiten | 39,95€



ISBN 978-3-648-14312-4
Buch: 59,95 € [D]



ISBN 978-3-648-13746-8
Buch: 29,95 € [D]

FÜR EIN NACHHALTIGES BGM

Personenorientiertes BGM verliert oft seine Wirkung, weil Fakto-
ren, wie die Organisationsstrukturen nicht mit einbezogen wer-
den. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie durch systemorientiertes
Handeln nachhaltiges Gesundheitsmanagement erreichen.

+ Beispiele und Tools aus mehr als zehn Jahren
Forschungs- und Beratungstätigkeit

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/personalwesen
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **15. Oktober 2020**.

ZIELGRUPPE PERSONAL

Berater im Bereich Organisations- und Personalberatung (m/w/d)

Domus-Consult Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH
Potsdam, Dresden, Erfurt
[Job-ID 017092510](#)

HR Payroll Specialists (m/w/d) Schwerpunkt Lohn- und Gehaltsabrechnung

IVU Traffic Technologies AG
Berlin
[Job-ID 016743347](#)

Personalsachbearbeiter*in Entgeltabrechnung (m/w/d)

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.
München
[Job-ID 016777645](#)

Personalleitung (m/w/d)

Gemeinschaftskrankenhaus Herdecke gGmbH
Herdecke
[Job-ID 016699341](#)

Personalreferent Entgeltabrechnung/Payroll Specialist (m/w/d)

Kurtz Ersä
Kreuzwertheim
[Job-ID 016221149](#)

HR Business Partner (m/w/d)

ALLPLAN GmbH
München
[Job-ID 017099398](#)

Personalleiter (m/w/d)

RUAG Ammotec
Fürth
[Job-ID 016705176](#)

Lohn- und Gehaltsbuchhalter/ Payroll Specialist (m/w/d)

Mazars GmbH & Co. KG
verschiedene Einsatzorte
[Job-ID 016167301](#)

Personalleiter (m/w/d)/ Human Resources Manager (m/w/d)

über tetris Unternehmensberater GbR
Villingen-Schwenningen
[Job-ID 016780575](#)

Spezialist Lohnbuchhaltung (m/w/d)

WSS AKTIV BERATEN GmbH & Co. KG
Rottweil
[Job-ID 016502265](#)

Personalcontroller/HR Data Analyst (m/w/d)

NEW AG, Mönchengladbach
[Job-ID 017103374](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:

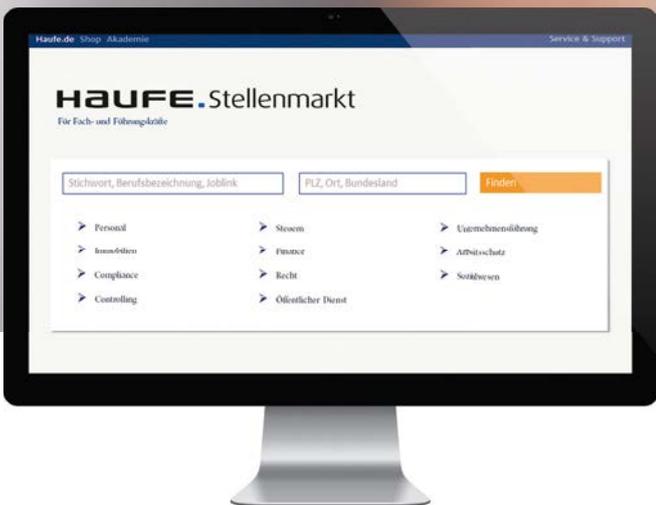
Michaela Freund

Tel. 0931 2791-777

stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG



DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Personalmanagement, Recruiting, Gesundheitswesen u.v.m.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



Schadensersatz bei Diskriminierung

Lädt ein Arbeitgeber einen infrage kommenden schwerbehinderten Bewerber in diskriminierender Weise nicht zu einem Vorstellungsgespräch ein, begründet dies einen Schadensersatzanspruch nach § 15 Abs. 2 AGG. Doch wie ist dessen Höhe festzusetzen?

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 28. Mai 2020 – 8 AZR 170/19

● In der Praxis fallen die Festsetzungen der Schadensersatzbeträge vor den Arbeitsgerichten höchst unterschiedlich aus. Das Bundesarbeitsgericht hat nun einen Fall zum Anlass genommen, sich zu den Kriterien zu äußern, anhand derer die Höhe des Schadensersatzes zu ermitteln ist.

Der Fall

In dem vom BAG zu entscheidenden Fall hatte eine gesetzliche Krankenkasse, welche seit Jahren auf mehr als fünf Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen beschäftigt, im Frühjahr 2017 eine auf zwei Jahre befristete Stelle als „Mitarbeiter DRG-Abrechnung und Qualitätssicherung (m/w)“ ausgeschrieben. Der Stellenausschreibung war zu entnehmen, dass Bewerbungen von Schwerbehinderten ausdrücklich erwünscht sind.

Der Bewerber, der unter anderem langjährig als medizinischer Dokumentationsassistent in einer Klinik beschäftigt war und der ein Intensivseminar DRG-Dokumentar absolviert hatte, bewarb sich auf die ausgeschriebene Stelle. Seine Bewerbungsunterlagen enthielten den deutlichen Hinweis, dass er mit einem Grad der Behinderung von 50 schwerbehindert ist. Die Vergütung hätte 3.383 Euro brutto monatlich betragen.

Die Krankenkasse lud den Bewerber nicht zu einem Vorstellungsgespräch ein, obwohl sie nach dem damals geltenden § 82 Satz 2 SGB IX (mittlerweile § 165 SGB IX) als öffentlicher Arbeitgeber dazu verpflichtet gewesen wäre. Sie schickte stattdessen eine Absage per E-Mail, der nicht zu entnehmen war, aus welchem Grund die Ablehnung erfolgt war.

Niedriger Schadensersatz in den beiden ersten Instanzen

Der abgelehnte Bewerber klagte auf Ersatz eines materiellen Schadens in Höhe von 39.384 Euro, was dem Betrag entspricht, den er innerhalb der Zweijahres-Befristung verdient hätte, wenn

er die Stelle bekommen hätte. Hilfsweise machte er die Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG in Höhe von drei Monatsgehältern, also 9.846 Euro geltend. In der mündlichen Verhandlung vor dem Arbeitsgericht nahm er die Klage auf Zahlung von zwei Jahresgehältern zurück und verfolgte nur noch die Schadensersatzklage nach § 15 Abs. 2 AGG weiter.

In der Güteverhandlung vor dem Arbeitsgericht erklärte die Krankenkasse, dass sie den Bewerber für offensichtlich ungeeignet gehalten und deshalb auch nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen habe. Es gäbe aber eine neue Ausschreibung für einen ähnlichen, etwas niedriger dotierten Arbeitsplatz. Hier bestehe die Möglichkeit, an einem Vorstellungsgespräch teilzunehmen. Dies lehnte der Bewerber jedoch ab. Er war der Meinung, die Krankenkasse könne sich nicht dadurch ihrer Verpflichtung zur Zahlung einer angemessenen Entschädigung entziehen, dass sie ihm Monate nach der Absage ein Vorstellungsgespräch für eine andere, zudem geringer dotierte Stelle anbiete. Die Krankenkasse sei ihm, auch wenn er die Einladung zum Vorstellungsgespräch nicht annehme, nach § 15 Abs. 2 AGG zur Zahlung einer Entschädigung verpflichtet, da sie ihn wegen seiner Schwerbehinderung benachteiligt habe.

Nach Verhandlung vor dem Arbeits- und dem Landesarbeitsgericht war dem abgelehnten Bewerber ein Schadensersatzanspruch in Höhe von 1.000 Euro zugesprochen worden.

Grundsätze für die Festsetzung der Entschädigung

Das Bundesarbeitsgericht hielt die 1.000 Euro und vor allem deren Zustandekommen für rechtsfehlerhaft und setzte eine Entschädigung von 1,5 Monatsgehältern, also 5.100 Euro fest.

Die Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG muss einen wirksamen rechtlichen Schutz vor Diskriminierung gewährleisten. Die Härte der Sanktion muss der Schwere des Verstoßes entsprechen, indem sie eine abschreckende Wirkung gegenüber dem Arbeitgeber

gewährleistet, zugleich aber den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit wahrt. Die Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG ist außerdem verschuldensunabhängig. Es kommt weder auf Verschulden als Voraussetzung an, noch ist ein fehlendes Verschulden oder ein geringer Grad des Verschuldens des Arbeitgebers bei der Bemessung der Entschädigung zu berücksichtigen.

Bei der in § 15 Abs. 2 Satz 2 AGG bestimmten Grenze von drei Monatsgehältern handelt es sich nicht um eine Grenze in dem Sinne, dass sich die geschuldete Entschädigung von vornherein nur innerhalb eines Rahmens von drei Bruttomonatsentgelten bewegen dürfte. Es handelt sich vielmehr um eine Kappungsbeziehungsweise Höchstgrenze. Das bedeutet, dass zunächst die Höhe der angemessenen Entschädigung ohne Rücksicht auf irgendeine Begrenzung zu ermitteln ist und diese sodann, in einem zweiten Schritt, zu kappen ist, sofern sie drei Bruttomonatsentgelte übersteigen sollte.

In dem hier vom Bundesarbeitsgericht entschiedenen Fall genügte die Festsetzung der dem Stellenbewerber zustehenden Entschädigung auf 1.000 Euro den dargestellten Vorgaben nicht.

Das Landesarbeitsgericht war fälschlicherweise davon ausgegangen, dass es eine Entschädigung von vornherein nur in einem Rahmen von bis zu drei Bruttomonatsentgelten festsetzen dürfe. Richtigerweise hätte es zunächst die Höhe einer angemessenen Entschädigung ermitteln müssen, um diese gegebenenfalls in einem zweiten Schritt entsprechend zu kappen.

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

Fristlose Kündigung wegen exzessiver privater Internetnutzung gerechtfertigt

Die Privatnutzung von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz trotz eines entsprechenden Verbots während der Arbeitszeit rechtfertigt jedenfalls dann eine fristlose Kündigung, wenn der Arbeitnehmer sowohl an mehreren Tagen durchgehend als auch über Monate hinweg regelmäßig URL-Aufrufe und E-Mails zu privaten Zwecken getätigt hat (LAG Köln, Urteil vom 7. Februar 2020, Az. 4 Sa 329/19).

Arbeitgeber darf Umzug in ein Großraumbüro anordnen

Wo ein Mitarbeiter seinen betrieblichen Arbeitsplatz hat, unterliegt üblicherweise dem Weisungsrecht des Arbeitgebers. Hatte der Arbeitnehmer als Mitglied der Betriebsvertretung ein Einzelbüro, so hat er darauf nach dem Ausscheiden aus dem Gremium keinen Anspruch mehr (LAG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 13.05.2020, Az. 7 Sa 380/19).

Kündigungsschutz bei Schwangerschaft bereits vor Beginn der Tätigkeit

Eine schwangere Arbeitnehmerin genießt bereits ab dem Abschluss des Arbeitsvertrags den besonderen Kündigungsschutz gemäß § 17 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 MuSchG. Damit ist eine Kündigung des Arbeitgebers vor dem Beginn der vereinbarten Aufnahme der Tätigkeit unwirksam (Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 27.2.2020, Az. 2 AZR 498/19).

Bei der Bemessung der Entschädigung durften zudem auch keine Umstände zugunsten der Arbeitgeberin berücksichtigt werden, welche ihre Motivation betrafen. Dies verkennt, dass die Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG kein Verschulden voraussetzt. Der Umstand, dass das Handeln der Arbeitgeberin nicht davon bestimmt war, den Stellenbewerber herabzuwürdigen, und dass das Absageschreiben freundlich formuliert war, ist deshalb für die Bemessung der Entschädigung irrelevant.

Ebenso durfte es sich nicht zugunsten der Arbeitgeberin auswirken, dass sie langjährig mehr Menschen mit Schwerbehinderung eingestellt hat, als sie musste und dass bei ihr Bewerbungen von Schwerbehinderten ausdrücklich erwünscht waren. Dass ein Arbeitgeber die gesetzlich vorgesehenen quantitativen Vorgaben erfüllt oder sogar übererfüllt, hat keine Auswirkung auf die Höhe der Entschädigung. Auch eine Übererfüllung legt nicht nahe, dass ein Arbeitgeber die Rechte schwerbehinderter Menschen ernst nimmt und es deshalb aus Gründen der Prävention keiner hohen Entschädigung bedarf. Soweit ein Arbeitgeber Menschen mit Schwerbehinderung entsprechend der gesetzlichen Verpflichtung oder darüber hinaus eingestellt hat, ändert dies nichts an dem immateriellen Schaden einer im konkreten Einzelfall diskriminierten Person.

Befristung der Stelle spielt keine Rolle

Auch ist es für die Bemessung der Entschädigung nicht von Bedeutung, dass sich die Arbeitgeberin aus Beitragsmitteln finanziert. Die Entschädigung ist deswegen nicht höher oder mit Rücksicht auf die Finanzierung des öffentlichen Arbeitgebers durch Steuern, Gebühren oder Beiträge niedriger zu bemessen.

Die Entschädigung muss auch nicht deswegen geringer ausfallen, weil die Arbeitgeberin dem Stellenbewerber Gelegenheit zur Teilnahme an einem Vorstellungsgespräch gegeben hat. Zwar kann eine Wiedergutmachung durch den Arbeitgeber ein Umstand sein, der bei der Festsetzung der Entschädigung zu dessen Gunsten berücksichtigungsfähig ist. Aber hier stellt das angebotene Vorstellungsgespräch keine taugliche Wiedergutmachung dar. Die Arbeitgeberin schuldet dem Stellenbewerber nämlich nicht deshalb eine Entschädigung, weil sie ihn nicht zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen hat, sondern weil sie den Stellenbewerber als erfolglosen Bewerber entgegen den Vorgaben des AGG wegen seiner Schwerbehinderung diskriminiert hat.

Das Landesarbeitsgericht hat auch nicht erkannt, dass die zeitliche Befristung der Stelle für die Bemessung der Entschädigung keine Bedeutung hat und dass dieser Umstand deshalb nicht zugunsten der Arbeitgeberin berücksichtigt werden durfte. Zwar kann die Befristung einer Stelle Auswirkungen auf den Umfang des entgangenen Arbeitsentgelts und damit auf die Höhe eines materiellen Schadensersatzes haben, bei der Bemessung der auf Ersatz des immateriellen Schadens gerichteten Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG ist die Befristung einer Stelle jedoch nicht zu berücksichtigen. Der Umfang des immateriellen Schadens, den der erfolglose Bewerber erleidet, hängt nicht davon ab, ob die Stelle befristet oder unbefristet war. ■■■

Vorstellungsgespräch

Fragen, die Sie natürlich niemals stellen würden ... die aber trotzdem brennend interessieren



Was haben Sie heute auf Facebook gepostet?

Ich bin privat nicht so der Facebook-Typ. Beruflich war ich in letzter Zeit vor allem auf LinkedIn und Instagram und habe dort den Launch unserer neuen Kampagne für Auszubildende verfolgt. Für diese Zielgruppe ist Social Media inzwischen ein wichtiger Kanal und bietet tolle Interaktionsmöglichkeiten. Ich meine aber auch, Social Media ersetzt weder im privaten noch im beruflichen Umfeld das persönliche Gespräch.

Wann haben Sie zuletzt die Beherrschung verloren?

Als Mutter von zwei Töchtern weiß ich, dass das manchmal nahezu unvermeidbar ist – auch wenn ich grundsätzlich nicht dazu tendiere. Falls doch, ist es mir privat wie beruflich wichtig, die Situation schnell, offen und wenn möglich mit etwas Humor wieder aufzulösen.

Wo ist die Lücke in Ihrem Lebenslauf?

Tatsächlich ist da keine klassische Lücke. Rückblickend denke ich manchmal, dass es ganz schön gewesen wäre, eine Lücke im Lebenslauf zu haben. Das können ja auch sehr prägende Zeiten sein. Insofern ermuntere ich dazu, auch einmal bewusst Lücken zuzulassen.

Zu welcher Partei bekennen Sie sich? In welcher Gewerkschaft sind Sie Mitglied?

Ich gehöre keiner Partei an, auch wenn ich privat politisch interessiert bin. In Deutschland haben wir aus meiner Sicht eine gute Balance aus Wirtschaft, Politik, Verbänden und Gewerkschaften. Das macht manches auch mal anstrengend, aber gemeinsam gute Kompromisse zu erringen, das zeichnet auch aus. Bei Thyssenkrupp ist das im Zusammenspiel mit der Mitbestimmung Alltag und bewährt sich immer wieder. Dazu bekenne ich mich sehr klar.

Warum haben Sie nicht den Beruf Ihrer Eltern gewählt?

Man sollte, wenn möglich, das tun, woran man am meisten Freude hat und womit man einen Beitrag leisten kann. Oft fällt das mit den eigenen Stärken zusammen. Als Naturwissenschaftler wie mein Vater habe ich mich nie gesehen.

Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie/Ihrem Kind?

Es gibt Zeiten, die sind intensiver, und Zeiten, die sind weniger intensiv. Ich messe das nicht so genau. Aber wenn der Job überhand nimmt, habe ich zuhause sehr verlässliche Feedback-Gerber, die mir das ungefiltert spiegeln. Und dann wird gemeinsam eine Lösung gefunden.

Wie sähe bei Ihnen ein Tag ohne Internet aus?

Ich versuche, den Samstag weitgehend netzfrei zu halten. Das ist manchmal gar nicht so leicht, aber am Ende doch lohnend.

Konsumieren Sie regelmäßig Suchtmittel?

Schokolade und Telefon – beides hat bei mir Suchtpotenzial. Was das Smartphone angeht, davon können Sie mich nur schwer trennen. Ich bin eher der Typ, der regelmäßig den Posteingang checkt und damit entspannter ist als nach einer längeren Smartphone-Pause von E-Mails überflutet zu werden. Ich weiß aber auch, dass das im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen manchmal eine Gratwanderung ist.

Wie viele Sit-ups schaffen Sie?

Fragen Sie mich lieber, wie lange ich einen Kopfstand beim Yoga mache. Dann lautet die Antwort zwar immer noch nicht „lange“, aber ich bin stolz, dass ich das überhaupt schaffe. Und glauben Sie mir, es hilft, die Welt manchmal auf dem Kopf stehend zu sehen. ■■■

KATHRIN DENNLER, Jahrgang 1969, arbeitet seit 1996 bei Thyssenkrupp. Die Juristin war dort in verschiedenen leitenden Personalfunktionen tätig. Seit Anfang des Jahres leitet die Mutter zweier Töchter die Funktion Human Relations Management.

FÜR EINZELPERSONEN UND ORGANISATIONEN

Der neue Katalog für die Weiterentwicklung ist da!



Jetzt bestellen!

www.haufe-akademie.de/katalog

Mitarbeiter verwalten, Löhne abrechnen –

auf **meine Personalsoftware**

kann ich mich einfach verlassen.

**Corona
gemeinsam
bewältigen.**

www.trialog-magazin.de

Mit der leistungsstarken DATEV-Software sind Sie rundum bestens ausgestattet, von der Mitarbeiterverwaltung bis hin zu den Reisekosten. Und die Lohn- und Gehaltsabrechnung haben Sie natürlich auch jederzeit im Griff: gesetzlich stets aktuell, korrekt, sicher – und der Datenaustausch mit Institutionen erfolgt automatisch über die DATEV-Cloud. Darüber hinaus profitieren Sie bei DATEV auch noch von den zahlreichen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

www.datev.de/personal



Zukunft gestalten. Gemeinsam.