Zukunft der Arbeit
Generative KI stellt HR vor komplexe Herausforderungen

Recruiting
So optimieren Sie Ihre Stellenanzeigen mit Künstlicher Intelligenz

Marktübersicht
Das leisten Anbieter von Employee Assistance Programmen

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt

Das Diversity-Desaster
Wie Unternehmen bei der Inklusion versagen

23012
9 117836 480000 69
Material-Nr. 04062-5278
12/2023
20.00 €
personalmagazin.de

HR UND PAYROLL IM GRIFF.
WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

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

Mehr erfahren unter **datev.de/HR**

DATEV

Zukunft gestalten.
Gemeinsam.

personal. magazin

„Diversität wird eindimensional als Gleichstellung von Frauen adressiert. Die Inklusion von Behinderten bleibt vielfach ein Desaster.“

Liebe Leserinnen und Leser,

Diversität ist für viele Personalverantwortliche einer der Leitbegriffe, der in ihrer Personalstrategie steht und der eine moderne Arbeitskultur auszeichnet. Doch der Begriff wird allzu häufig nur eindimensional in der Praxis umgesetzt. Mit Vielfalt, Fairness und Chancengerechtigkeit wird vor allem die Gleichstellung von Frauen verstanden, was nach wie vor eine wichtige Aufgabe bleibt. Dafür gibt es inzwischen eine große Sensibilität, die durch Initiativen, Berichte und Zielsysteme in der Kultur lebendig gehalten wird. Auf der Strecke bleiben allerdings die anderen Dimensionen von Diversität, etwa die Inklusion von Menschen mit Behinderung, die seit vielen Jahren auf der Stelle tritt. Die Mehrheit der Unternehmen erfüllt die gesetzliche Quote nicht und zahlt lieber die Ausgleichsabgabe.

Eine Sensibilität für Inklusion gibt es weder unter den Führungskräften noch unter den Beschäftigten. Sichtbar wird das etwa in den Personal- oder Nachhaltigkeitsberichten, in denen über viele Seiten die Genderthemen behandelt werden, aber nur wenige Absätze Migranten oder Behinderten gewidmet sind. Die Karriereseiten sind auf die Mehrheit der Bewerbenden ausgerichtet, für andersartige Menschen finden sich nur selten Hinweise oder Zugangswege, in der automatisierten Vorauswahl fallen sie meist durchs Raster. Vielen Recruitern fehlt offenbar eine Sensibilität für das Thema, auch wenn sie sich zur Diversität in Leitsätzen oder sozialen Medien bekennen. Allzu häufig erweist sich das als Lippenbekenntnis, weil die Umsetzung einer inklusiven Rekrutierungspraxis und Unternehmenskultur eine anstrengende Aufgabe ist, die das Gehen einer Extrameile erfordert.

Bei der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention wurde Deutschland vor wenigen Wochen eine schlechte Note ausgestellt, zu viele Behinderte würden in Förderschulen abgeschoben. In der Wirtschaft sieht das leider nicht viel besser aus – trotz Fachkräftemangel. Eine inklusive Kultur vermag beides: Anreize für die Leistungsbesten setzen und Menschen mit Handicaps stützen und integrieren. Dazu muss jeder und jede die eindimensionale Betrachtung von Diversität aufbrechen und Erfahrungen mit solchen Menschen sammeln. Das ist ein weiter Weg, der mit dem ersten Schritt anfängt, der unmittelbar umsetzbar ist.

Reiner Straub
Herausgeber

Titel: Joni Majer; Foto: Britt Schilling

Community

6 *Rückschau*
Poesie trifft Recruiting
Nach vier Jahren coronabedingter Pause kehrte der Recruiter Slam auf die Bühne zurück

8 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für …

9 *Vorschau und Termine*
HR-Messen und Fachkongresse
Teal around the World, Konferenz des Rats der Arbeitswelt, bAV-Preis

12 *HR-Szene*
Vergütungs-Check
Das Gehalt eines HR Expert im Größenklassenvergleich

50

Carmen-Maja Rex, Personalchefin von Heidelberg Materials sowie DGFP-Vorsitzende, im Interview

14

Im Diversity-Management liegt vieles im Argen. Von einer diversen Belegschaft zu einer inklusiven Unternehmenskultur ist es noch ein weiter Weg. Wo Unternehmen versagen und wie sie es besser machen können, beleuchtet unser Schwerpunkt.

Schwerpunkt

16 *Begriffsklärung*
Von Diversität zu Inklusion
Viele Organisationen haben Diversity, Equity & Inclusion als relevantes Thema entdeckt. Was sich genau hinter diesen Begriffen verbirgt, ist aber oft nicht klar

20 *Interview*
„Eine Kultur des Respekts schaffen“
Warum sich Unternehmen so schwer tun, eine inklusive Kultur zu etablieren und wie sich das ändern könnte, erläutert Professorin Kerstin Alfes von der ESCP Berlin

24 *Zahlen und Fakten*
Das Diversity-Desaster
Ein Blick auf konkrete Zahlen und Fortschritte zeigt: Das Diversity-Management deutscher Unternehmen ist eine Enttäuschung

26 *Erfahrungen*
Benachteiligung im Arbeitsalltag
Natalya Nepomnyashcha, Ismael Hares und Daniela Schubert berichten von eigenen Diskriminierungserfahrungen und warum sie sich für Inklusion stark machen

30 *Praxis*
Gießkanne statt Gartenschlauch
Erfolgreiches Diversity Management braucht einen Mix aus kulturellen und strukturellen Veränderungen – und vor allem Daten zum Steuern

36 *Technologie*
KI für eine inklusive Arbeitswelt
Künstliche Intelligenz (KI) kann Menschen mit Beeinträchtigungen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im Arbeitsalltag helfen. Ein Einblick in konkrete Tools und Anwendungen in der Praxis

Illustration: Joni Majer; Foto links: Katrin Binner

personal. magazin

Strategie & Führung

40 *Zukunft der Arbeit*
HR und das Potenzial generativer KI
Die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Arbeitswelt stellt HR vor komplexe Herausforderungen

42 *HR Organisation*
Von der People Company zum HR Operating Model
Wie sich die People-Funktion wertschöpfend transformieren kann

48 *Interview*
„Wir wollen als Verband mehr Haltung zeigen“
Ein Gespräch mit der neuen DGFP-Vorsitzenden Carmen-Maja Rex

54 *Essay*
Zusammenhalten!
Arbeit genießt derzeit einen schlechten Ruf. Doch nur sie kann den gesellschaftlichen Zusammenhalt stiften, den wir dringend brauchen

HR-Management

58 *Out of the box*
News, Buchtipps, Startups
Neues aus der Zeitarbeitsbranche, HR-Fachbücher, Startup des Monats: Sentaris

62 *Personaldienstleistung*
Alles aus einer Hand
Was sich aktuell auf dem Markt für Zeitarbeit und Personalvermittlung tut, zeigt eine Analyse von Lünendonk und Hossenfelder

66 *Debatte*
Aufreger Elterngeld
Das Elterngeld in seiner jetzigen Form macht das Fernbleiben von der Arbeit attraktiv. Wichtiger wäre es, Anreize für einen schnellen Wiedereinstieg in den Beruf zu setzen

70 *Gesundheitsmanagement*
Mentale Gesundheit braucht Strategie
Ein Wegweiser zu „Mental Health“ und „Emotional Wellbeing“ am Arbeitsplatz

74 *Marktübersicht*
Mitarbeiterunterstützung durch EAP
Was Employee-Assistance-Programme leisten

80 *Recruiting*
Inserate optimieren mit KI
So verbessern Sie Ihre Stellenanzeigen mithilfe Künstlicher Intelligenz

84 *Digitale HR-Prozesse*
Software selbst anpassen
Bei der Softwareauswahl ist neben dem Funktionsumfang auch die Anpassbarkeit entscheidend

88 *Urteil des Monats*
Wenn die Absage diskriminiert
BAG-Entscheidung zur Benachteiligung Schwerbehinderter

90 *Pause*
Auf einen Kaffee mit …
Michael Wolter, Head of People & Culture bei Voltstorage

Standards

3 Editorial / 89 Impressum / 94 Stellenmarkt

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

rexx systems

Recruiting Software für Mittelstand & Konzerne

So geht E-Recruiting in Perfektion: Mit unserer Software optimieren wir nicht nur die unmittelbaren Recruitment-Proszesse, sondern alles, was davor und danach kommt. Digitalisierung weiter gedacht: rexx systems - Get more!

Jetzt kostenlos testen!

Mehr Information:

www.rexx-systems.com

Poesie trifft Recruiting

Von Gregory Rech

Links: Tobias Meinhold führte als Moderator durch den Abend.

Rechts: Die Poetinnen und Poeten feiern mit den Initiatoren Meinhold und Witt (in der Mitte).

Nach vier Jahren coronabedingter Pause kehrte der Recruiter-Slam auf die Bühne zurück. Am Abend des 26. Oktober traten in Stuttgart acht mutige Poetinnen und Poeten an, um das Publikum mit ihren Themen aus Recruiting und Personalmarketing zu überzeugen.

● Die Halle ist ausverkauft, die Stimmung erwartungsvoll. Und dann wird es still. Gespannt blickt das Publikum auf Isabel Hartmann und wartet auf ihren Auftritt. Sie atmet noch einmal durch – und legt los. Die Siegerin des Jahres 2019 nahm in diesem Jahr zwar nicht am Wettbewerb teil, brachte als „Opferlamm" mit ihrem Auftritt aber das Publikum in Stimmung – ein gängiges Konzept bei Poetry Slams. Das hat den Vorteil, dass sich die Zuschauerinnen und Zuschauer vor dem eigentlichen Wettbewerb daran gewöhnen, die Auftritte der Slam-Poetinnen und -Poeten zu bewerten. Auch wenn Hartmann nicht das erste Mal auf einer Bühne stand, war ihr die Erleichterung nach dem Auftritt anzumerken. „Es ist eine Achterbahnfahrt der Gefühle.

Foto: Tobias Heyel

Florian Wintels war Sieger der deutschsprachigen Meisterschaft im Poetry Slam 2022. Der Niedersachse trat als Star-Gast auf und sorgte mit seinem Gedicht über das kleinbürgerliche Leben auf dem Land für Lacher.

Direkt vor dem Auftritt, wenn alles still ist, merkt man: Du musst hier jetzt sechs Minuten Stimmung machen. Entweder schaffst du es – oder eben nicht.“ Planbar sei das allerdings nur bedingt. „So viel man sich vorher überlegt, an welchen Stellen das Publikum reagiert: Es kommt immer anders als gedacht.“

Eine Idee, die sich entwickelte

Anders als gedacht kam es auch für die Initiatoren des Recruiter-Slams. Michael Witt und Tobias Meinhold hatten anfangs noch die Idee, Rekrutierende und Bewerbende zusammenzubringen. Aber schnell merkten die Organisatoren, dass die Geschichten aus Recruiting und Personalmarketing genug waren, um einen Mehrwert zu generieren. „Wir sprechen im HR ja immer von Candidate Experience oder anderen KPIs, verpacken das aber nie in richtige Geschichten. Beim Recruiter-Slam tun wir das und feiern uns auch mal selbst“, sagt Witt. Die beiden Initiatoren kennen sich seit etwa 20 Jahren. Witt ist langjähriger HR-Fachmann, Meinhold organisiert mit seiner Agentur im oberschwäbischen Biberach Events wie Lesungen, Konzerte und Poetry Slams. Eine Kombination, die sich nicht direkt erschließt.

Witt erinnert sich: „Die Idee kam, als wir uns auf einen Drink getroffen haben. Ich habe zu Tobi gesagt: Du machst doch Poetry Slams – wir brauchen das auch für Recruiterinnen und Recruiter!“ Meinhold sei anfangs noch nicht ganz überzeugt gewesen. Ein halbes Jahr später meldete er sich schließlich und sagte zu. Das war 2014.

Die Arbeit haben sich die Initiatoren aufgeteilt. Meinhold führte als Moderator durch den Abend, Witt nutzte sein HR-Netzwerk und kümmerte sich um das, was davor zu erledigen war: Sponsoren und Vortragende gewinnen, Werbung für das Event machen. Am Ende war die Halle mit 330 Plätzen komplett ausverkauft.

Zaborowski siegt erneut

Zum fünften Mal fand der Recruiter-Slam statt, zum vierten Mal im Wizemann. Die Location mit industriellem Charme bot den Hobby-Poetinnen und -Poeten eine würdige Bühne. Sechs Minuten durfte jeder Auftritt dauern, die Texte mussten sich auf Recruiting- und Personalmarketing fokussieren. Die Themen waren breit gefächert: vom Fachkräftemangel über träge Personalgewinnung im öffentlichen Dienst bis hin zu einem Bewerbungsgespräch, in dem Recruiter und Bewerber gemeinsam Inline-Skaten gingen. Am Ende siegte Henrik Zaborowski mit einem Aufruf für mehr Menschlichkeit im und außerhalb des Recruitings. Aufgrund der hohen Resonanz planen die Veranstaltungs-Chefs, in eine größere Halle im Wizemann-Areal zu ziehen. Vier Jahre soll es bis dahin aber nicht mehr dauern. ■

Gewinner 2023: Henrik Zaborowski setzte sich im Finale gegen Bastian Stolz durch. Es ist nach 2015 sein zweiter Sieg.

GREGORY RECH ist Volontär beim Personalmagazin.

Das wird ein guter Monat für …

Ralph Wangemann

Der Aufsichtsrat hat ihn für weitere drei Jahre zum Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor der Opel Automotive GmbH bestellt. Ralph Wangemann ist seit Januar 2019 in dieser Funktion tätig – und macht offenbar einiges richtig. Zwar gab es auch bei Opel einen großflächigen Personalabbau. Aber laut internen Umfragen gefällt es den bestehenden Mitarbeitenden, sich am Wandel zu beteiligen.

Ulrike Stühmeyer-Pulfrich

Von Covestro in die Diakonie: Ab dem neuen Jahr wird Ulrike Stühmeyer-Pulfrich den Vorstand der Diakonie München und Oberbayern verstärken und den Bereich Personal und Bildung verantworten. Die 54-Jährige wechselt nach verschiedenen HR-Management-Stationen in der freien Wirtschaft in das Sozialunternehmen und sie bringt einen Hintergrund als Diplom-Theologin und Diplom-Psychologin mit. Zu ihren neuen Aufgaben gehört es unter anderem, Mitarbeitende zu finden und zu halten, gute Personalprozesse bereitzustellen und Führungskräfte zu unterstützen. Zur Diakonie München und Oberbayern zählen nach eigenen Angaben 300 Einrichtungen mit über 5.000 Mitarbeitenden.

Isabel Schlichting

Isabel Schlichting hat Zalando verlassen, wo sie verschiedene Führungspositionen innehatte. Jetzt arbeitet sie bei Hey Jobs als Chief People Officer. Dort zählt zu ihrer Aufgabe, die Recruiting-Plattform als attraktiven Tech-Arbeitgeber im deutschsprachigen Raum zu etablieren.

Juliane Klee

Seit November ist Juliane Klee Bereichsleiterin Personal bei der Baur-Gruppe. Sie kommt von Zalando, wo sie die Personalarbeit der deutschen Logistik-Standorte verantwortete. Diese Erfahrungen kann sie bei Baur nutzen, um mit einem 50-köpfigen Team die HR-Aufgaben zu stemmen. Dazu zählen operative Themen sowie alle strategischen HR-Aufgaben des Versandunternehmens.

Illustration: Lea Dohle; Foto U. Stuehmeyer-Pulfrich: Rudolf Grillborzer; Foto J. Klee: Oliver Tjaden; Foto R. Wangemann: Opel Automobile GmbH

Tagesreisen sind out

Unternehmen in Deutschland lassen ihre Mitarbeitenden seltener auf Geschäftsreise gehen, dafür aber mit einer längeren Aufenthaltsdauer von mehreren Tagen. Ein-Tagesreisen gelten mit Blick auf steigende Kosten und klimabewusstes Reisen nicht mehr als zeitgemäß. Daher beträgt die Durchschnittsdauer der Geschäftsreise mittlerweile zwei bis drei Tage. Das hat der Verband Deutsches Reisemanagement in der „Geschäftsreiseanalyse 2023“ herausgefunden.

Nachdem die Pandemie die Reisebranche im Jahr 2020 quasi zum Erliegen gebracht hatte, kam es bereits 2021 zu einem Wiederanstieg der Geschäftsreisen. Dieser Aufwärtstrend konnte auch 2022 fortgesetzt werden. Im Jahr 2022 gab es dann eine Steigerung von 82 Prozent im Vergleich zu 2021. Insgesamt wurden in diesem Jahr 75,1 Millionen Geschäftsreisen gezählt. Die Ausgaben verdoppelten sich im Vergleich zu 2021 auf 26,9 Milliarden Euro. Rund 8,4 Millionen Business Traveler packten im Jahr 2022 ihre Koffer. Das waren drei Millionen Menschen mehr als im Vorjahr.

www.vdr-service.de

Innovative bAV-Projekte gesucht

Unternehmen mit zukunftsweisenden Modellen der betrieblichen Altersversorgung in den Bereichen Plangestaltung, Finanz- und Risikomanagement, Administration und Kommunikation können sich um den „Deutschen bAV-Preis 2024“ bewerben. Der Preis wird in den zwei Kategorien „Großunternehmen“ sowie „kleine und mittlere Unternehmen“ verliehen. Die Bewerbungsfrist läuft bis 15. Dezember. Die Teilnahme ist ausschließlich für Unternehmen möglich, die die bAV für die eigenen Mitarbeitenden anbieten, oder für Verbände, die ihren Mitgliedsunternehmen die Teilnahme an einem Modell zur betrieblichen Altersversorgung eröffnen. Die Preisverleihung findet auf dem Kongress „Zukunftsmarkt Altersvorsorge“ am 19. März in Berlin statt.

www.deutscher-bav-preis.de

Firmen setzen auf Messen

Messen bilden weiterhin den Schwerpunkt in der Kommunikation der Industrieunternehmen. Zu dieser Erkenntnis gelangt der Bundesverband Industrie Kommunikation in seiner Trendbefragung 2023/2024. Laut Umfrage geht das Messe-Engagement in Richtung Vor-Corona-Niveau. Die Budgets im B2B-Bereich bleiben stabil, wobei Messen und Live-Events die Schwerpunkte ausmachen. Digitale Angebote haben sich als Zusatzangebot etabliert, dagegen werden hybride Messeformate im nächsten Jahr keine Rolle mehr spielen.

Die Messebeteiligungen 2023 wurden als durchgängig positiv und überraschend erfolgreich bewertet. Das gilt sowohl für die Besucherzahl als auch die Qualität der Gespräche.

Auffällig im Jahr 2023 war die starke Ballung der Messe- und Event-Termine in den Sommermonaten. Bei diesen Terminplanungen hatten wohl die Angst vor einer erneuten Versammlungsbeschränkung und die Möglichkeit, große Teile der Veranstaltung im Freien durchzuführen, eine Rolle gespielt.

Das wird sich im kommenden Jahr voraussichtlich entzerren: Auma-Geschäftsführer Jörn Holtmeier sieht Zeichen der Entspannung: Die coronabedingten Sommertermine vieler Messen wird es bald nicht mehr geben. Fast alle Messetermine kehren 2024 wohl auf ihre lang angestammten Daten außerhalb der großen Urlaubszeiten zurück“, sagte er.

www.bvik.org; www.auma.de

Termine

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

20. bis 21. November / Düsseldorf
Kongress
Deutscher Ausbildungsleitungskongress
www.deutscher-ausbildungsleitungs-kongress.de

23. November / Regensburg
Vortrag
Praktikerkreis Personal und Arbeitsrecht: Hinweisgeberschutz
www.ur.de

28. November bis 7. Dezember / München und Online
Konferenz
DGFP HR Data Summit 2023
www.dgfp.de

29. November / Online
Konferenz
HRFC-Camp 2023
www.hr-contrast.com

1. Dezember / Frankfurt am Main
Jobmesse
ITCS Frankfurt
www.it-cs.io

1. bis 2. Dezember / Hannover
Jobmesse
Jobmedi Niedersachsen
www.jobmedi.de

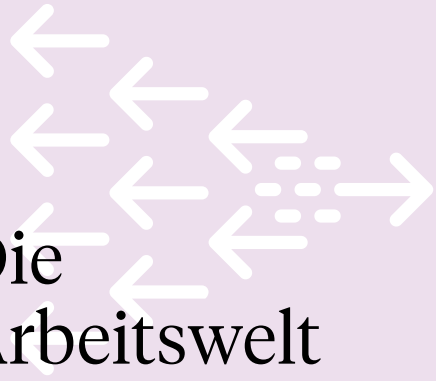
5. Dezember / Osnabrück
Konferenz
Jahresschluss-Tagung Personalbüro
(insgesamt 71 Termine in Präsenz und Online)
www.haufe-akademie.de

6. Dezember / Dortmund
Jobmesse
Karrieretag
www.karrieretag.org

25. bis 26. Januar / Berlin
Konferenz
HR of Tomorrow Conference DACH
www.impactic.de

Die „Teal around the World“ wird hybrid

7. bis 8. März / Hybrid – „Let’s meet again in 2024“ heißt es bei der „Teal Around the World“ Anfang März. Deshalb plant The Teal Network nach den virtuellen Konferenzen in den Jahren 2021, 2022 und 2023 für das kommende Jahr eine Kombination von Vor-Ort-Treffen und virtuellem Austausch. „We go Glocal“ heißt das Motto. Im Moment läuft eine Crowd-Funding-Kampagne, um eine Veranstaltung mit einer neuen Form von Vor-Ort-Präsenz zu ermöglichen. Die Konferenz wird von einem nicht kommerziellen Netzwerk von Praktikern veranstaltet, die sich für einen positiven Wandel in Unternehmen einsetzen, mit mehr Selbstbestimmung, Ganzheitlichkeit sowie besseren Lern- und Arbeitsbedingungen.
www.tealaroundtheworld.com



Die Arbeitswelt im Wandel

1. Februar / Mannheim – Im Februar veranstaltet der Rat der Arbeitswelt eine Fachkonferenz im Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. In Foren und Workshops werden zentrale Themen des aktuellen Arbeitswelt-Berichts diskutiert und weitergedacht. Im Mittelpunkt stehen dabei die Herausforderungen der digitalen und ökologischen Transformation sowie des Arbeits- und Fachkräftemangels. Die Veranstaltung richtet sich an Expertinnen und Experten der betrieblichen Praxis, Politik und Wissenschaft.
www.arbeitswelt-portal.de

Illustration: Lea Dohle; Foto S. 9: Hinterhaus Productions/Gettyimages

Der einzige HCM-Anbieter, der 6 Jahre hintereinander als Customers' Choice ausgezeichnet wurde.

Die Kundenzufriedenheit spielt eine wichtige Rolle dabei, wie wir bei Workday Erfolg messen. Deshalb fühlen wir uns sehr geehrt, dass wir wieder als „Gartner Peer Insights™ Customers' Choice" ausgezeichnet wurden. Möchten Sie mit einem HCM-Partner zusammenarbeiten, für den Ihr Erfolg zählt? Dann sind wir gern für Sie da.

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

Diese Forschungspublikation wurde zuvor so genannt: Voice of the Customer for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises PEERS, veröffentlicht am 24. März 2023; Gartner Peer Insights 'Voice of the Customer': Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises – 28. April 2022-2020, Gartner Peer Insights 'Voice of the Customer': Cloud HCM Suites for Midmarket and Large Enterprises – 8. März 2019. Das GARTNER PEER INSIGHTS CUSTOMERS' CHOICE-Abzeichen und PEER INSIGHTS sind eingetragene Marken und Service-Marken von Gartner, Inc. und/oder seinen Tochtergesellschaften und werden hier mit Genehmigung verwendet. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt von Gartner Peer Insights besteht aus den Meinungen einzelner Endverbraucher, die auf dereneigenen Erfahrungen mit den auf der Plattform aufgeführten Anbietern beruhen. Diese sollten nicht als Aussagen zu Tatsachen oder als Ansichten von Gartner oder seinen Tochtergesellschaften ausgelegt werden. Gartner empfiehlt keine der in seinen Inhalten dargestellten Anbieter, Produkte oder Dienstleistungen und lehnt jede ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung in Bezug auf die Richtigkeit oder Vollständigkeit ab, einschließlich Garantien zur Marktgängigkeit oder der Eignung zu einem bestimmten Zweck.

workday.

Vergütungs-Check HR Expert im Größenklassenvergleich

Median des Jahreszieleinkommens

€ 80.017

+3,3% Veränderung zum Vorjahr

Der Durchschnitt

Alter
44 Jahre

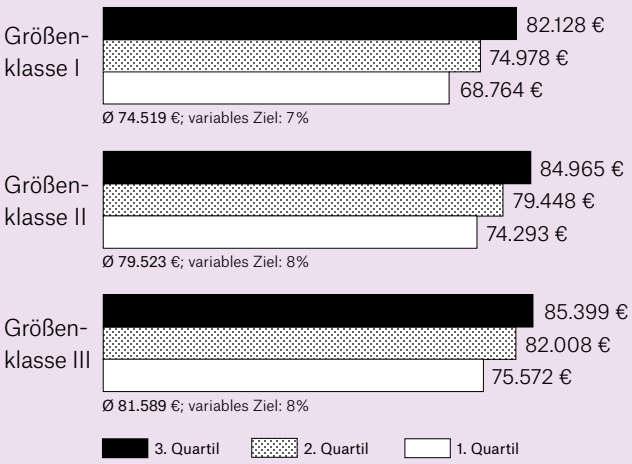
Betriebszugehörigkeit
13 Jahre

Wochenarbeitszeit
38,7 Stunden

Anteil mit Firmenwagen
5%

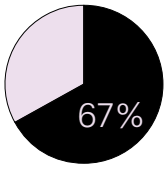
Frauenanteil
43%

Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung

Anteil der Unternehmen mit variablem Zieleinkommen



Durchschnittliches variables Zieleinkommen
5.660 €

Variables Ist-Einkommen in Relation zum Ziel
+8%

Stichtag der Datenbank 01.09.23

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

Größenklasse I: bis 1.500 Mitarbeiter und bis ca. 0,5 Mrd. € Umsatz
Größenklasse II: 1.500 - 5.000 Mitarbeiter und ca. 0,5 - 1,5 Mrd. € Umsatz
Größenklasse III: 5.000 - 25.000 Mitarbeiter und ca. 1,5 - 10 Mrd. € Umsatz

in Zusammenarbeit mit

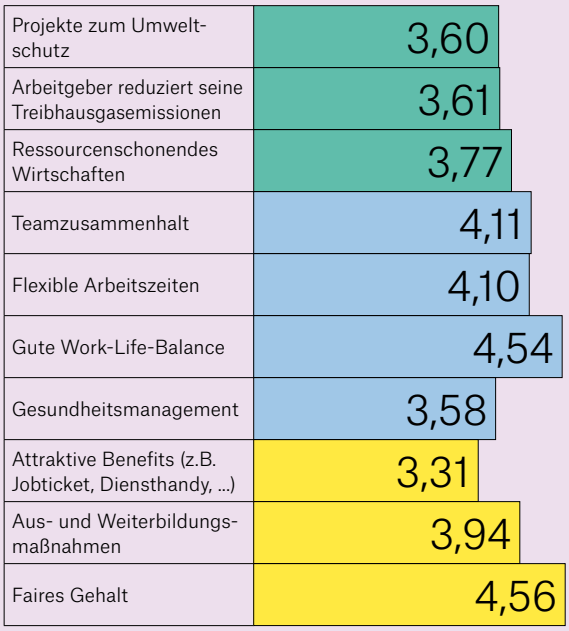
Lurse

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

Noch Luft nach oben

Nachhaltigkeit ist mittlerweile in allen Bereichen aus guten Gründen eine Notwendigkeit. Nicht nur die Unternehmen tun, was sie können oder müssen, auch die Arbeitnehmer legen Wert darauf, dass ihr Arbeitgeber nachhaltig agiert. Eine Abschlussarbeit an der Hochschule Wirtschaft und Recht Berlin („Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl – Untersuchung der Entscheidungskriterien von Nachwuchsführungskräften“, Kristiane Rubin, Berlin 2023) hat unter die Lupe genommen, welche Nachhaltigkeitskriterien für junge Akademiker der Generation Z wichtig sind, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden. Zur Wahl standen ökologische Kriterien (unten grün), soziale Kriterien (unten blau) und ökonomische Kriterien (unten gelb). Einmal mehr ist es der schnöde Mammon, der dem Slogan aus Bill Clintons US-Präsidentschaftswahlkampf 1992 „It’s the economy, stupid!“ mal wieder zur Wahrheit verhilft. Ein faires Gehalt war (knapp vor einer guten Work-Life-Balance) das wichtigste Kriterium bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Was aber ist ein „faires Gehalt“? In tarifgebundenen Branchen lässt sich die Branchenüblichkeit des Gehalts den Entgelttarifverträgen entnehmen. Ansonsten gibt es in Deutschland in Sachen Transparenz bei der Entlohnung – etwa im Vergleich mit Skandinavien – durchaus noch Luft nach oben.

Dimensionen eines nachhaltigen Arbeitgebers



Wichtigkeit von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (völlig wichtig)

Quelle: Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl – Untersuchung der Entscheidungskriterien von Nachwuchsführungskräften, Kristiane Rubin, Berlin 2023

Illustration: Lea Dohle

HAUFE.
AKADEMIE

Jetzt informieren!

SCHAFFEN SIE KLARE SICHT AUF UNENTDECKTE POTENZIALE.

Mit Business-Coaching.

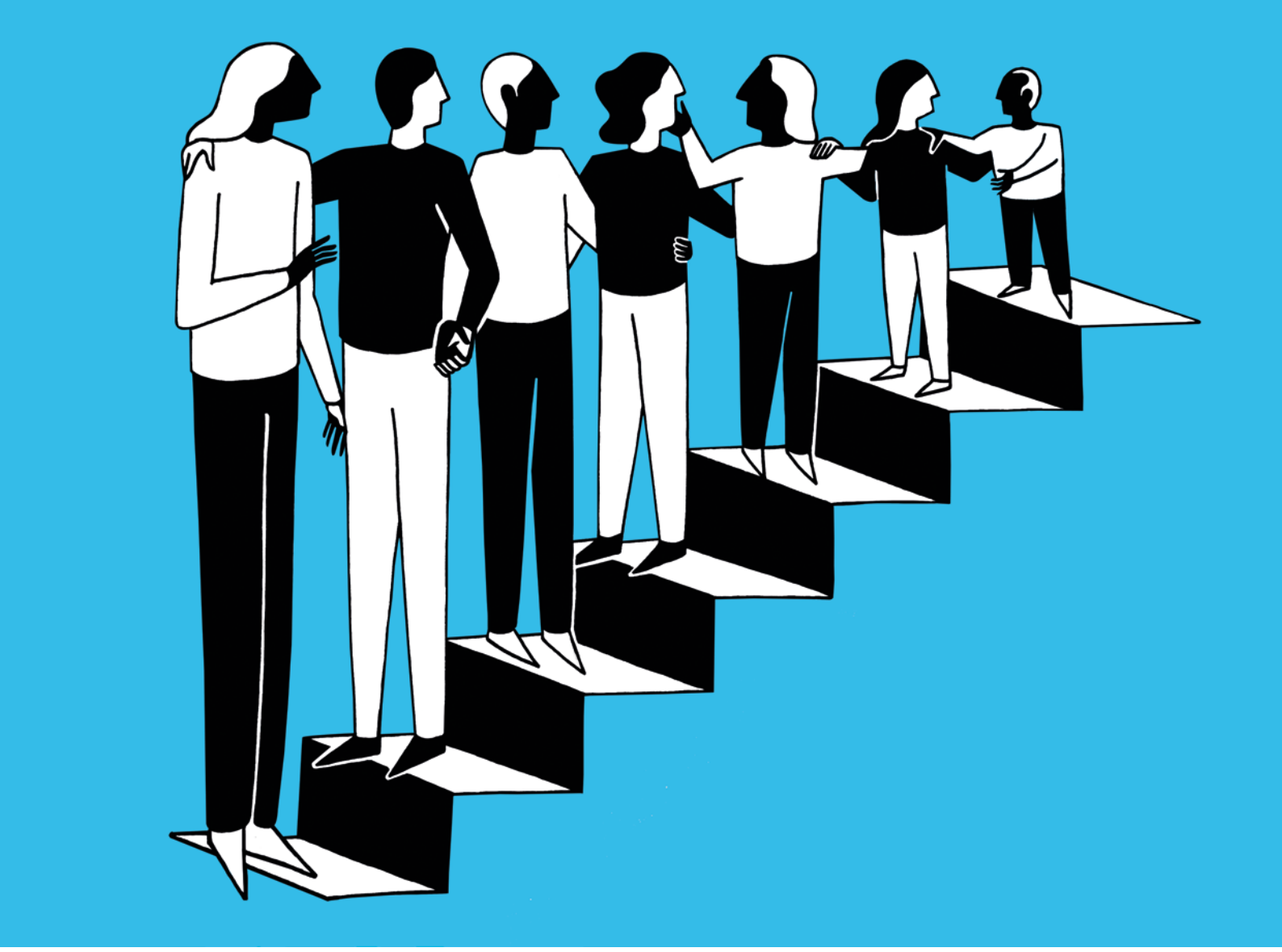
Für jeden Bedarf die richtige Coaching-Ausbildung:
haufe-akademie.de/coaching-ausbildungen

Im Diversity-Management liegt vieles im Argen. Es fehlt an Strategien, Transparenz und klaren Zielen. Von einer diversen Belegschaft zu einer inklusiven Unternehmenskultur ist es noch ein weiter Weg. Wo Unternehmen versagen, und wie sie es besser machen können.

Schwerpunkt

Diversity & Inclusion

Illustration Joni Majer



Von Diversität zu Inklusion

Von Susanne Hamscha und Manfred Wondrak

Viele Organisationen haben Diversity, Equity & Inclusion als relevantes Thema entdeckt. Was sich genau hinter diesen Begriffen verbirgt, ist den Menschen in diesen Organisationen aber oft nicht klar.

● Das Vorhaben, Diversity, Equity & Inclusion – kurz DEI – zu fördern, nimmt für viele Unternehmen und Organisationen einen immer größeren Stellenwert ein. Mehr Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Attraktivität als Arbeitgebende verspricht man sich von Maßnahmen, die auf mehr Vielfalt in der Organisation einzahlen sollen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Förderung von DEI meist herausfordernder ist als gedacht. Unserer Erfahrung nach liegt das oft daran, dass es innerhalb der Organisation kein einheitliches Verständnis darüber gibt, was sich hinter den Begriffen Diversity, Equity und Inclusion verbirgt und wie diese zusammenhängen. Dementsprechend fehlt in weiterer Folge meist ein strategisches Konzept, mit dessen Hilfe DEI systematisch und zielgerichtet gefördert werden kann. Dies führt wiederum dazu, dass es schwierig ist, Führungskräften und Mitarbeitenden zu kommunizieren, welchen Beitrag sie zur Förderung von DEI leisten können.

Die Entmystifizierung der Begriffe Diversity, Equity und Inclusion ist tatsächlich der wichtigste erste Schritt. Wenn klar ist, warum diese drei Begriffe immer gemeinsam betrachtet werden sollten, lassen sich zum einen die Treiber und Barrieren, die mit der Förderung von DEI verbunden sind, besser benennen und kommunizieren. Zum anderen fällt es allen Personen in der Organisation leichter, ihren persönlichen Anknüpfungspunkt zu DEI zu finden und dem Thema offener gegenüberzustehen.

Ist Vielfalt immer ein Erfolgsfaktor?

Diversity bedeutet grundsätzlich die Vielfalt der Mitglieder einer bestimmten Gruppe. Langläufig werden darunter vor allem identitätsstiftende Merkmale wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, oder Behinderung verstanden („Klassische Dimensionen"). Wenn es um die Förderung von DEI in Organisationen geht, denken daher viele Menschen zuallererst an Maßnahmen, mit denen bestimmte Gruppen unterstützt werden sollen. Diese Maßnahmen sind wichtig, um historisch gewachsene Ungleichheiten und Benachteiligungen zu korrigieren, und die Berücksichtigung der klassischen Dimensionen ist somit gesamtgesellschaftlich relevant. Im Arbeitskontext ist es allerdings sehr sinnvoll, Diversity noch breiter zu denken und kognitive Diversität („Diversity of Thought") zu berücksichtigen. Darunter versteht man zum Beispiel vielfältige Sichtweisen, Arbeitsstile, Ausbildungshintergründe oder auch Problemlösungstechniken, anhand derer sich Mitglieder eines Teams unterscheiden.

Wenn Organisationen diverser werden wollen, sollten sie nicht nur auf unterschiedliche Identitätsmerkmale ihrer Mitarbeitenden achten, sondern auch auf kognitive Diversität, damit Vielfalt nicht zum Selbstzweck wird. Durch die Berücksichtigung von kognitiver Diversität kann das Potenzial von Vielfalt besser ausgeschöpft werden: Unterschiedliche Denk- und Sichtweisen werden eher zu unterschiedlichen Lösungsansätzen und neuen Ideen führen. Kognitive Diversität ersetzt die klassischen Dimensionen von Vielfalt aber nicht, sondern ergänzt diese vielmehr. Die Erfahrungen, die wir aufgrund unseres Geschlechts, unseres ethnischen Hintergrunds oder unserer Behinderung machen, prägen unsere Sichtweisen, unsere Problemlösungstechniken und andere Facetten der kognitiven Diversität (Frost/Alidina 2019). Ein ganzheitlicher Zugang zu Diversity verbindet daher klassische und kognitive Aspekte – in der Erwartung, dadurch mehr Innovation und bessere Leistungen zu generieren.

Doch diese positiven Effekte von Diversity sind kein Automatismus. Internationale Beratungskonzerne wie McKinsey berichten zwar gerne von der Wirkung, die zum Beispiel divers zusammengesetzte Vorstandsgremien auf die Finanzergebnisse ihrer Unternehmen haben (Hunt et al. 2015). Gleichzeitig zeigen aber Übersichtsarbeiten und Metastudien (Joshi und Roh 2009, oder Bell et al. 2011), dass die Diversität mit der Leistung von Teams nicht systematisch zusammenhängt. Entscheidend für einen positiven Effekt ist nicht nur die Diversität einer Gruppe an sich, sondern vor allem, was man mit dieser Diversität macht.

Für die Übersetzung von Diversität in Erfolg sind Rahmenbedingungen notwendig, die potenzielle negative Effekte von Diversität aushebeln. Soziale Kategorisierungsprozesse können zu weniger Zusammenarbeit in diversen Teams führen, da die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder eine Aktivierung von Vorurteilen, verminderten Zusammenhalt und vermehrte Konflikte auslösen kann, wenn das „Anders-Sein" von Teammitgliedern als Bedrohung der eigenen (Gruppen-)Identität wahrgenommen wird (siehe Tajfel/Turner 1986; van Knippenburg et al. 2004). Ein zentraler Baustein, um Feindseligkeiten zwischen Subgruppen proaktiv zu unterbinden, ist ein übergeordnetes „Wir-Gefühl" mit der Gesamtgruppe, das heißt eine positive Einstellung zur Vielfalt innerhalb der Gruppe (van Dick/Stegmann 2016). Für das Entstehen eines solchen Wir-Gefühls kommt Führungskräften eine besondere Rolle zu, da diese als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Organisationen fungieren und somit die Arbeitskultur maßgeblich prägen.

Inclusion: Das Wir-Gefühl

Um Diversität als Ressource nutzen zu können, sollte eine inklusive Kultur (Inclusion) gelebt und gefördert werden. Das mag abstrakt klingen, doch jeder und jede von uns kann wahrschein-

lich klar Erfahrungen benennen, die zu dem Gefühl führen, einbezogen zu werden. Die US-amerikanische NGO Catalyst hat auf Basis einer Umfrage folgende Erfahrungen als Merkmale einer inklusiven Kultur gefiltert: Wertschätzung, Vertrauen, Authentizität und psychologische Sicherheit (Dnika et al 2019). Das sind – unabhängig von dieser Umfrage – auch Erfahrungen, die Teilnehmende in Workshops immer wieder nennen, wenn wir sie fragen, wann sie sich in ihrem Team einbezogen und zugehörig fühlen. Eine inklusive Kultur ist nicht nur in diversen Teams wichtig; auch homogene Teams profitieren von einem wertschätzenden und vertrauensvollen Arbeitsumfeld. In vielfältigen Teams kommt einer inklusiven Kultur aber besondere Bedeutung zu, da sie das Gemeinsame und Verbindende vor die Unterschiede und das Trennende stellt.

Im Deutschen wird Inklusion meist als Teilhabe von Menschen mit Behinderungen verstanden, sowohl im Arbeitskontext als auch darüber hinaus. Im Diversity Management wird Inclusion aber breiter gefasst und beschreibt zum einen die Einbeziehung Aller in ein „Wir“ als auch die strukturellen Voraussetzungen, damit dieses „Wir“ in der Praxis gelebt werden kann. So kann zum Beispiel die Etablierung von Frauennetzwerken und Empowerment-Maßnahmen für Frauen zu Widerstand und Missstimmung unter Männern führen, weil hier Geschlecht als Unterschied bedeutsam wird und potenzielle Verbündete für Gleichberechtigung ausgeschlossen werden. Zwar machen „Safe Spaces“, in denen bestimmte Gruppen unter sich sein und offen(er) reden können, durchaus Sinn, aber es ist zielführend, gleichzeitig den Dialog zu fördern und um Unterstützung zu werben. Inclusion auf atmosphärischer Ebene muss aber durch Inclusion auf struktureller Ebene untermauert werden, um authentisch zu sein. Das bedeutet zum Beispiel Einstellungs-, Beförderungs- oder Beurteilungs-

Um aus einem diversen ein inklusives Team zu machen, ist es wichtig, nicht so zu tun, als wären alle Unterschiedlichkeiten irrelevant.

Diversity, Equity und Inclusion (DEI)

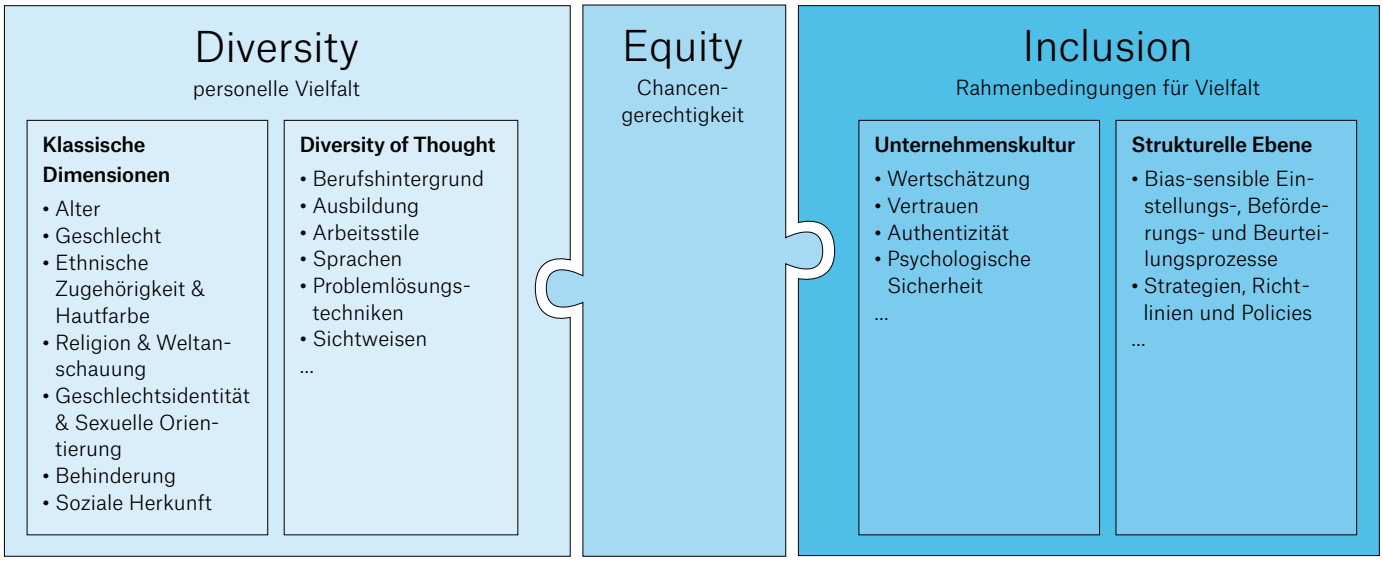


Foto M. Wondrak: Daniel Auer

prozesse auf Gender Bias zu durchleuchten und bias-sensible Prozesse zu gestalten, sodass alle Mitarbeitenden darauf vertrauen können, fair behandelt zu werden.

Equity als Methode von Diversity zu Inclusion

Das „E" in „DEI" – Equity – ist das Bindeglied zwischen Diversity und Inclusion. Equity wird im Deutschen mal mit Gleichstellung, mal mit Chancengerechtigkeit übersetzt. Im Wesentlichen beschreibt es die Erkenntnis, dass alle Menschen zwar gleich an Wert und Würde sind, aber in unserer Gesellschaft aufgrund historisch gewachsener Ungleichheiten nicht die gleichen Möglichkeiten haben, ihr Leben zu gestalten. Equity beschreibt einen Zustand, in dem diese Ungleichheiten korrigiert bzw. ausgeglichen werden, sodass alle gleichermaßen teilhaben können.

In gewisser Weise ist Equity also die Methode, um von Diversity zu Inclusion zu gelangen. Um aus einem diversen ein inklusives Team zu machen, ist es wichtig, nicht so zu tun, als wären Unterschiedlichkeiten irrelevant (Gleichbehandlung), sondern alle Mitarbeitenden in ihrer Individualität wahrzunehmen und wertzuschätzen (Gleichstellung). Gleichbehandlung führt in der Regel zu einer oberflächlichen Homogenisierung der Mitarbeitenden, Gleichstellung zur Nutzung von Vielfalt als Ressource.

Die Triade DEI ist letztendlich eine Querschnittsmaterie, die sich durch alle Bereiche eines Unternehmens zieht. Es geht immer darum, wie man die unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründe nutzt, um die interne Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse zu verbessern, aber auch um Produkte oder Dienstleistungen weiterzuentwickeln und die Beziehungen zu externen Stakeholdern zu erweitern. Die Diversifizierung der Belegschaft ist immer einer der ersten Schritte in der Umsetzung eines ganzheitlichen Zugangs zu DEI. Doch dann kommt es eben darauf an, was man mit der gewonnenen Vielfalt macht.

Belonging als Indikator für eine inklusive Organisation

DEI-Arbeit ist ein Prozess, der nie abgeschlossen sein wird. Es kann keinen Punkt geben, an dem eine Organisation eine vollkommen inklusive Kultur erreicht hat. Dennoch kann man Reifegrade von DEI und die Effektivität von DEI-Maßnahmen messen – und Belonging ist dabei einer der wichtigsten Indikatoren. Belonging beschreibt im Grunde das Zugehörigkeitsgefühl. Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl führt zu einer besseren Bindung an die Organisation, zu effektiveren Teamarbeit und zu mehr Antrieb, die Ziele des Teams bzw. der Organisation zu erreichen. Employee Engagement, wie die positiven Effekte von Belonging auch bezeichnet werden, wird (wenn überhaupt) in der Regel nicht in Zusammenhang mit DEI gemessen. In der nahen Zukunft wird dieses Silo-Denken aufgebrochen werden und Belonging als Bestandteil von DEI gesehen werden (müssen), um sicherzustellen, dass DEI-Maßnahmen wirkungsvoll und nachhaltig sind (vgl. Fernandes 2021).

Derzeit ist in Organisationen ein wachsendes Interesse an Trainings und anderen Weiterbildungsformaten in den Bereichen Inclusive Leadership und Inclusive Culture beziehungsweise ein Trend weg von reinen Diversity Trainings und hin zu der Berücksichtigung von Inclusion zu bemerken. Es ist davon auszugehen, dass aktuelle Herausforderungen wie Fachkräftemangel und Generationenwechsel dazu führen werden, dass Belonging und Employee Engagement immer mehr in den Fokus von DEI-Maßnahmen rücken.

In jeder Organisation gibt es Mitarbeitende, die DEI-Maßnahmen unterstützen und andere, die skeptisch sind. Um alle an Bord zu holen, kann es sinnvoll sein, das Bedürfnis aller Mitarbeitenden nach Zugehörigkeit anzusprechen – und sie zu ermutigen, das gleiche Zugehörigkeitsgefühl auch für andere zu schaffen. Wenn Zugehörigkeit eine gemeinsame, verbindende Vision ist, lassen sich Mitarbeitende eher auf die schwierigen Veränderungen von Prozessen und Verhaltensweisen ein, die eine Organisation nachhaltiger inklusiver machen. ■

SUSANNE HAMSCHA ist Geschäftsführerin von Factor-D Diversity Consulting in Wien.

MANFRED WONDRAK ist Gründer und Geschäftsführer von Factor-D Diversity Consulting in Wien.

Literatur

Bell ST, Villado AJ, Lukasik MA, Belau L, Briggs AL (2011): Getting specific about demografic diversity variables and team performance relationship: A meta-analysis. In: Journal of Management, Vol. 37. S. 709-743.

Dnika JT, Shaffer E, Thorpe-Moscon J (2019): Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You (Catalyst).

Fernandes N (2021): Belonging: The Intersection Of DEI And Engagement. Forbes. https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/12/22/belonging-the-intersection-of-dei-and-engagement/. Zugegriffen: 22. September 2023.

Frost S & Alidina R (2019): Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce. London: Kogan Page.

Hunt V, Layton D, Prince S (2015): Diversity Matters. McKinsey&Company. https://assets.mckinsey.com/~/media/857F440109AA-4D13A54D9C496D86ED58.ashx. Zugegriffen: 22. September 2023.

Joshi A, & Roh H (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. In: Academy of Management Journal, Vol. 52(3). S. 599-627.

Tajfel H, & Turner JC (1986): The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W. G. Austin (Hg.), Psychology of intergroup relations. Chicago, IL: Nelson-Hall. S. 7-24.

Van Knippenberg D, De Dreu CKW. Homan AC (2004): Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology, 89(6), S. 1008-1022.

„Eine Kultur des Respekts schaffen“

Warum tun sich Unternehmen so schwer, eine inklusive Kultur zu etablieren? Und wie könnte sich das ändern? Wir sprachen mit Kerstin Alfes, Professorin an der ESCP Berlin, über Machtverzicht, Role Models im Topmanagement und die Bedeutung inklusiver Sprache im Führungsalltag.

Interview Reiner Straub, Fotos Monika Keiler

Personalmagazin: Diversity, Equity und Inclusion – kurz: DEI – werden oft in einem Atemzug genannt. Stehen dahinter unterschiedliche Konzepte?

Kerstin Alfes: Ja. Diversity bedeutet, dass eine Vielzahl an unterschiedlichen Mitarbeitenden im Unternehmen tätig ist. Das beschreibt einfach den Status quo – egal, welche Diversitätsdimensionen wir anlegen. Inklusion ist der Schritt, der über Diversität hinausgeht. Es geht um die Art und Weise, wie mit dieser Vielfältigkeit umgegangen wird. Konkret heißt das: Unternehmen etablieren eine Kultur, in der alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich einzubringen und einen Beitrag zu leisten. Mit Equity gibt es einen dritten Begriff, der noch einen Schritt weiter geht. Unternehmen schaffen Prozesse und Strukturen, die allen Mitarbeitenden die gleichen Chancen bieten. Es geht also darum, Barrieren und Privilegien zu erkennen und abzubauen, damit alle Mitarbeitenden gleiche Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten haben.

Hierzulande stellen viele Unternehmen den Begriff Diversität in den Vordergrund ihres Leitbildes. Ist das nicht der falsche Blickwinkel? Sind sie den Schritt in Richtung Inklusion noch nicht gegangen?

Viele Unternehmen kennen den Unterschied zwischen Diversität, Inklusion und Equity nicht oder finden ihn nicht zentral. Häufig werden die Begriffe in einen Topf geworfen, letztendlich geht es ja darum, Vielfalt zu leben und wertzuschätzen. Diversität ist die Ausgangsbasis. Für das Leitbild wären die Begriffe Inklusion und Equity besser. Diese Begriffe machen deutlich, dass Menschen unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen haben, die es zu integrieren gilt.

Diversität wird häufig auf die Genderfrage verkürzt, bei der die meisten Unternehmen in der letzten Dekade erhebliche Fortschritte erzielt haben. Inklusion wird oft nur auf Schwerbehinderte bezogen, da gibt es Stillstand auf niedrigem Niveau.

Das sehe ich auch so. In Amerika wird Diversität nicht nur auf Gender bezogen, sondern schließt Ethnizität oder Behinderte mit ein. Hierzulande war der Fokus auf Frauen vom Arbeitskräftemangel getrieben, in der Wachstumsphase ging es darum, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte zu finden und an das Unternehmen zu binden. Dazu kam die gesellschaftliche Debatte, Gender bediente in Deutschland eine Erwartungshaltung.

Das Hissen der Regenbogenflagge und die Teilnahme am Christopher Street Day gehören für viele Unternehmen inzwischen zum guten Ton. Im Inneren der Organisationen sieht es in Sachen Diversity jedoch vielfach düster aus.

Das zeigen auch unsere Forschungen. Wir haben ein LGBTQ-Plus-Leadership-Programm, zu dem Menschen aus der LGBTQ-Community hier an den Campus kommen. In Diskussionen mit diesen Menschen wird deutlich, dass Diskriminierungen zu den Alltagserfahrungen gehören. Ein großer Teil der LGBTQ-Community versteckt ihre Identität im Unternehmen. Sie fürchten sich vor Diskriminierungen. Das „L“ und „G“ geht vielleicht noch, weil es dazu bereits einen breiten Dialog gab. Alle Gruppen, die im Kürzel weiter hinten stehen, etwa Transgender-Menschen, berichten von massiven Schwierigkeiten. Das ist insbesondere der Fall, wenn wir einen Blick raus aus der westlichen Welt in andere Länder wagen.

Was könnten Unternehmen da machen?

An Nummer eins stehen Role Models im Top-Management. Ich meine damit nicht, dass sich der CEO als schwul outen soll, sondern es geht um eine klare Positionierung: „Ich stehe für Diversität und ich sehe das als eine meiner Kernaufgaben. Alle Mitarbeitenden, auch die LGBTQ-Community, sollen in unserem

Unternehmen ein unterstützendes und offenes Arbeitsumfeld haben." Eine solche Ansage bewirkt eine Veränderung.

Gibt es weitere Dinge?

Viele Unternehmen machen verpflichtende Trainings. Führungskräfte oder Mitarbeitende sprechen dann zwei Tage lang über ihren Bias, ohne mit den Minoritäten in Kontakt zu treten. Solche Trainings haben kaum eine Wirkung, weil der Transfer in den Arbeitsalltag scheitert. Besser sind Trainings, die freiwillig sind und die den Beteiligten konkrete Toolboxen in die Hand geben, um Verhalten zu ändern. Oder Projekte im Arbeitsalltag, an denen sie im Austausch mit Minderheiten arbeiten.

Viele Unternehmen zahlen lieber die Ausgleichsabgabe als die Schwerbehindertenquote zu erfüllen und sich konsequent für Inklusion einzusetzen. Warum tun sich Unternehmen dabei so schwer?

Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Ein wichtiger Punkt ist der Machtverzicht. Gruppen, die bislang privilegiert waren, müssen einen Teil ihrer Macht abgeben. Ein anderer Punkt ist die Kulturveränderung, die immer schwerfällt. Ich habe Meetings erlebt, in denen Top-Führungskräfte die Frage stellten: Warum sollten wir unseren „Old White Men Club" ändern? Es läuft doch alles.

Welche Anzeichen gibt es für Unternehmen, wirkliche Veränderungen herbeizuführen?

Erstens haben wir einen Arbeitskräftemangel, sodass die Unternehmen Interesse daran haben, bislang ungenutzte Potenziale zu erschließen. Menschen mit Behinderung beispielsweise brauchen manchmal nur kleine Änderungen im Arbeitsalltag, um im Job zu 100 Prozent zu performen. Zweitens haben die Unternehmen auch eine soziale Verantwortung. Dabei geht es nicht darum, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, sondern eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen.

Häufig werden Veränderungen durch persönliche Betroffenheit ausgelöst …

Das beobachte ich auch. Auf einem Panel hat ein CEO erzählt, dass er sich für das Thema LGBTQ kaum interessiert hat, bis ihm sein Sohn erzählte, dass er schwul sei. Er hat dann erfahren, welche Schwierigkeiten sich daraus im Arbeitsleben entwickeln. Dies hat seine Perspektive auf Inklusion völlig verändert. Wir führen aktuell ein Forschungsprojekt zum Thema Neurodiversität durch. Auch dieses wurde von jemandem angestoßen, bei dem ADHS diagnostiziert wurde. Sein Interesse ist, dass er die Situation nicht nur für sich, sondern für alle verändern will, die davon betroffen sind.

Welche Hindernisse gibt es für ADHS-Menschen in der Arbeitswelt?

Menschen mit ADHS haben häufig ein geringes Selbstwertgefühl, sie haben in ihrem Leben gesagt bekommen: „Du kannst das nicht. Du passt nicht auf. Du bist zu zappelig. Du kannst dich nicht konzentrieren. Du kannst Dinge nicht zu Ende bringen." Wenn sich das in ihrem beruflichen Umfeld fortsetzt, können sie ihr Potenzial nicht entfalten. Es sind einfache Dinge, die die Situation positiv verändern können: mehrfache Terminerinnerungen, schriftliche Kommunikation, eine ruhige Arbeitsumgebung. Menschen mit ADHS sind häufig überdurchschnittlich intelligent und können Probleme lösen, an denen andere scheitern. Sie brauchen aber das richtige Arbeitsumfeld.

Wie kann ein Unternehmen so ein Arbeitsumfeld schaffen? Es gibt doch zahlreiche Minderheiten mit ihren spezifischen Anforderungen?

Das Wichtigste ist, eine Kultur des Respekts für den Einzelnen zu schaffen. Das hilft jedem Mitarbeitenden im Unternehmen. Wir brauchen aber insgesamt sehr viel mehr Diskussionen über diese Themen, um eine Sensibilität zu schaffen. Bei Gender sind wir weit vorangekommen, bei ADHS und Autismus gibt es bislang kaum ein Verständnis, sondern eine Stigmatisierung, die unnötig ist. Aufklärung ist der erste Schritt. Im zweiten Schritt sollten die Führungskräfte ins Boot geholt werden, denn deren Führungsverhalten und -kultur verursacht auch immer wieder Diskriminierungen.

Sie lehren an einer internationalen Elitehochschule, die den Führungsnachwuchs für die Wirtschaft ausbildet. Finden Sie da offene Ohren?

Wir haben eine internationale und sehr diverse Studierendenschaft. Dies prägt unseren Alltag. Es gibt ein großes Interesse, über den Tellerrand hinauszuschauen. Ich erlebe hier an der

„Unternehmen sollten sich um Minderheiten kümmern, aber dabei die Perspektive der Mehrheit nicht aus den Augen verlieren."

Hochschule eine Generation, die sich selbst hinterfragt: „Warum bin ich hier? Inwiefern bin ich privilegiert, hier zu sein? Was bedeutet das für mich und wie ich mit anderen umgehe?“

Wir führen hierzulande eine heftige Debatte über Identitätsfragen, die die Gesellschaft auseinandertreibt. Die eine Gruppe macht sich für Minderheiten stark, die andere betont, man solle sich an der Mehrheit orientieren. Wie können sich da Unternehmen positionieren?

Es ist für jeden Menschen wichtig, eine Identität, eine Gruppenzugehörigkeit zu haben. Das ist in der menschlichen Psyche so angelegt. Und es gibt Möglichkeiten, identitätsbildend tätig zu sein – auch über Minderheitsgruppen hinweg. Malaysia beispielsweise hat viele unterschiedliche Rassen. Hier hat die Regierung vor einigen Jahren das One-Malaysia-Projekt lanciert, um die Identität von der eigenen Herkunft auf „Wir sind alle aus Malaysia“ zu lenken. Unternehmen wie Google gehen einen ähnlichen Weg, um eine gemeinsame Identität herzustellen.

Bleibt es nicht trotzdem wichtig, sich um Minderheiten auch besonders zu kümmern?

Ja, aber es wird einfacher und weniger polarisierend, wenn man eine gemeinsame Identität im Unternehmen hat. Beim Schutz von Minderheiten wird oft vergessen, sich auch um die Bedürfnisse der Mehrheit zu kümmern. Ich habe männliche Bekannte, die sagen: „Ich werde nie mehr befördert, weil bei uns die Frauenquote gilt.“ Viele Unternehmen sprechen nur über Frauenförderung, vergessen aber, die Themen der Männer zu adressieren. Frauenquoten sind ein wirksames Instrument, um den Wandel zu beschleunigen, aber am Ende müssen sie wieder verschwinden. Ich kann verstehen, dass sich auch andere Minoritäten Quoten wünschen: Migranten, soziale Herkunft, LGBTQ. Ich sehe das aber als problematisch, weil dann unterschiedliche Lobbys im Unternehmen gegeneinander agieren. Ziel der Unternehmen muss es sein, insgesamt inklusiver zu werden. Mein Rat an Unternehmen: Die Perspektive der Mehrheit nicht aus den Augen zu verlieren, wenn man die Minderheiten schützen will.

Lassen Sie uns über inklusive Sprache sprechen. Viele Unternehmen gendern, obwohl die Mehrheit der Bevölkerung dies ablehnt. Ist das sinnvoll?

Das Gendern in Texten hat vor allem Außenwirkung, sagt aber nicht viel über den Arbeitsalltag aus. Die Unternehmen müssen Führungskräften vermitteln, wie Sprache ausgrenzen kann. Die Frage nach dem Wochenende oder dem Urlaub ist für jemanden aus der LGBTQ-Community teilweise gar nicht zu beantworten, weil die Person nicht sagen kann, mit wem sie ihr Wochenende verbracht hat, wenn sie nicht out ist im Job. Auf solche Dinge zu achten, ist mindestens genauso wichtig wie das Gendern auf der Unternehmenswebsite. Aber darüber wird in den Unternehmen wenig gesprochen.

Was raten Sie Führungskräften?

Führungskräfte sollten eine besondere Sensibilität für solche Fragen haben. Über private Themen zu sprechen, ist wichtig und zeugt von hohem Vertrauen und einer guten Teamatmosphäre. In einem Umfeld, in dem Respekt und Toleranz vorhanden sind, ist das auch unproblematisch. Problematisch wird es aber immer dann, wenn Einzelne sich nicht authentisch zu seinem oder ihrem Privatleben äußern können. Führungskräfte sollten daher darauf achten, wo Ausgrenzungen stattfinden. Manchmal müssen sie auch einschreiten. Diskriminierungen dürfen auch nicht in privaten Gesprächen im Kollegenkreis geduldet werden.

Prof. Dr. Kerstin Alfes lehrt Human Resource Management an der ESCP Berlin. Sie forscht unter anderem zu Employee Engagement und intrinsischer Motivation sowie zu Diversity & Inclusion.

Sie selbst verwenden ebenfalls eine inklusive Sprache. Warum?

Mein Team ist sehr divers. Ich habe Mitarbeitende mit unterschiedlicher Ethnizität, Mitarbeitende aus der LGBTQ-Community, Mitarbeitende, bei denen ADHS diagnostiziert wurde. Ihre Geschichten aus dem Lebensalltag haben mich dafür sensibilisiert, welche Verletzungen von der Sprache ausgehen. Eine inklusive Sprache ist für mich ein Ausdruck des Respekts.

Sie haben betont, dass sich auch der oder die CEO um das Thema D&I kümmern soll. Ist es nicht deren vorrangige Aufgabe, sich um Umsatz und Ergebnis zu kümmern?

Das könnte man an einer Business School so sehen. Für mich ist das aber zu wenig. In der Unternehmensführung geht es um wirtschaftlichen Erfolg, aber auch um soziale Verantwortung. Wer Geld verdient, sollte sich auch mit sozialen und ökologischen Themen auseinandersetzen und diese Ziele in den Arbeitsalltag integrieren – und nicht ignorieren.

Diversity-Management will viel: Vielfalt, Chancengerechtigkeit sowie eine inklusive Unternehmenskultur schaffen. Beim Blick auf konkrete Zahlen zu Maßnahmen und Fortschritten der Unternehmen macht sich aber vor allem eins breit: Enttäuschung.

Das Diversity-Desaster

Von Melanie Rößler

● Manchmal entpuppt sich Vielfalt als ziemlich einfältig. So zum Beispiel, wenn man sich das Diversity-Management vieler Unternehmen anschaut. In vielen Betrieben scheint Diversity-Management gleichbedeutend zu sein mit Frauenförderung. Andere Diversitätsdimensionen? Werden vergessen oder zumindest vernachlässigt. Dass die Unternehmen ihren Fokus vor allem auf die Dimension „Gender" legen, mag daran liegen, dass sie in den vergangenen Jahren durch öffentlichen Druck und gesetzliche Regelungen mehr und mehr dazu gezwungen wurden, hier endlich „abzuliefern", sprich: auch zahlenmäßig Fortschritte nachzuweisen.

Trotz Pflicht: Ein Viertel der Betriebe beschäftigt keine Menschen mit Behinderung

Wie stiefmütterlich dagegen andere Diversity-Aspekte behandelt werden, zeigt sich am eklatantesten am Umgang mit Menschen mit Behinderung – eigentlich eine Kerndimension von „Diversity & Inclusion". Auch hier gibt es gesetzliche Vorschriften. Alle Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten müssen mindestens fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzen, anderenfalls ist eine Ausgleichsabgabe zu leisten. Ein Blick auf die neuesten Zahlen der Bundesagentur für Arbeit (Stand: 2021) ist ernüchternd: Nur 39 Prozent aller 174.919 beschäftigungspflichtigen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Deutschland erfüllen die Fünf-Prozent-Quote. 35 Prozent erfüllen sie nur teilweise, das heißt sie beschäftigen zwar Menschen mit Schwerbehinderung, aber weniger als fünf Prozent. Und mehr als ein Viertel (26 Prozent) aller beschäftigungspflichtigen Unternehmen hat keinen einzigen schwerbehinderten Menschen in der Belegschaft. Diese Firmen zahlen offenbar lieber die Ausgleichsabgabe, anstatt sich ernsthaft um die Integration und Inklusion von Menschen mit Behinderung zu bemühen. Unter der letztgenannten Gruppe finden sich zwar überwiegend kleine und mittlere Betriebe, bei den Dax-Konzernen sieht es hinsichtlich der Schwerbehindertenquote tendenziell besser aus. Doch ein Blick in die Geschäftsberichte zeigt, dass nur gut ein Drittel der Dax-40-Unternehmen zum Anteil der Schwerbehinderten an der Belegschaft einen konkreten Prozentwert veröffentlicht. Die Mehrheit nennt hier keine Zahlen. Oder sie verstecken hinter Erfolgsmeldungen wie „61 Prozent unserer Führungskräfte haben an unserem Inclusive-Leadership-Programm teilgenommen" ihr Versagen bezüglich der Erfüllung der Behindertenquote.

Regenbogenflaggen helfen wenig gegen Diskrimierung im Arbeitsalltag

Bei der Dimension „ethnische Herkunft" beschränken sich nahezu alle Unternehmen auf schwammige Angaben wie „Wir beschäftigen Menschen aus 70 Nationen", was gerade bei internationalen Konzernen wenig bis gar nichts über die Diversität der Teams vor Ort aussagt. Noch weniger kann daran abgelesen werden, ob Menschen mit ausländischem Hintergrund eine inklusive Unternehmenskultur vorfinden.

Der Dimension LGBTQ wird rein vom Textumfang her relativ viel Platz in den Geschäftsberichten eingeräumt, gleichzeitig strotzt dieser Bereich aber ganz besonders vor blumigen Worten. Aufgeführt werden vor allem öffentlichkeitswirksame Aktionen, wie die Teilnahme am Christopher Street Day oder anderen Pride-Veranstaltungen. Solche öffentlichen Bekenntnisse sind richtig und wichtig – keine Frage. Aber das Hissen der Regenbogenflagge hilft wenig, wenn queere Menschen sich im Arbeitsalltag Schwulenwitze auf dem Flur mitanhören müssen oder Bewerber im Online-Bewerbungsformular nur die Anreden „Frau“ und „Mann“ zur Auswahl vorfinden.

Diversity-Management der Dax-Konzerne unter der Lupe

Systematischer hat sich das Diversitätsnetzwerk „Beyond Gender Agenda“ mit dem Diversity-Management der Dax-Unternehmen auseinandergesetzt und als Ergebnis bereits zum dritten Mal den German Diversity Index veröffentlicht (siehe Tabelle). Dafür wurden unter der wissenschaftlichen Leitung von Professor Dr. Susanne Schmidt vom Lehrstuhl für Internationales Management an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg die öffentlich zugänglichen Geschäfts-, Nachhaltigkeits-, Diversitäts- sowie HR-Berichte des Jahres 2022 ausgewertet. Das Einreichen weiterer Informationen und Nachweise war in diesem Jahr erstmalig nicht mehr möglich. Der diesjährige Index wurde auf Basis von drei Hauptkategorien berechnet:

- Datenmanagement und KPIs
- Diversität ist Chef:innensache
- Diversitätsmanagement.

Für die Kategorie „Datenmanagement und KPIs“ gibt es Punkte für jede Diversitätsdimension, zu welcher Daten erhoben werden. Weitere Punkte gibt es für jede Dimension, die mit einer Zielquote für den Vorstand belegt ist. Für die Dimensionen Disability und Gender werden außerdem die tatsächlichen Quoten bewertet. Punkte gibt es hierbei für eine aktuelle Quote von Menschen mit Behinderungen, die über der gesetzlichen Vorgabe in Höhe von fünf Prozent liegt. Die tatsächliche Frauenquote im Unternehmen wird gewertet, wenn sie die kritische Marke von 30 Prozent überschreitet, da sich Studien zufolge ab diesem Wert eine positive Auswirkung auf die Performanz eines diversifizierten Teams zeigt. Zusätzlich gibt es Punkte für Unternehmen, die Leistungskennzahlen zur Messung von Diversität sowie einem inklusiven Arbeitsumfeld auf den Unternehmenserfolg etabliert haben.

In der Kategorie „Diversität ist Chef:innensache“ steht der Vorstand im Fokus. Hier wird zunächst die Diversität in der aktuellen Vorstandszusammensetzung in Bezug auf Behinderungen, Geschlecht, Alter, kulturelle und soziale Herkunft sowie unterschiedliche sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität bewertet. Außerdem werden Punkte vergeben, wenn ein Vorstandsmitglied persönlich für die Diversität im Unternehmen verantwortlich ist und wenn die Diversitätsziele der Vorstandsmitglieder bonusrelevant sind. Darüber hinaus gibt es Punkte für Unternehmen, die ihre Diversitätsstrategie dokumentiert haben.

In der Kategorie „Diversitätsmanagement“ werden die Strukturen und Maßnahmen zur Förderung von Diversität bewertet. Punkte werden für entsprechende zielführende Maßnahmen vergeben. Außerdem gibt es Punkte für Unternehmen, die über eine eigenständige Organisationseinheit für Diversität verfügen.

Stagnation im Mittelmaß

Die Ergebnisse zeigen eine Stagnation des Diversitätsengagements im DAX 40 auf mittlerem Niveau. Positiver Ausreißer ist dabei die Allianz, die mehr als zehn Punkte vor dem zweitplatzierten Unternehmen liegt. Die Allianz ist das einzige Unternehmen, das die Wirkung von Diversität auf den Unternehmenserfolg nachhält und als Erfolgsfaktor misst. Die Deutsche Telekom erreicht als einziges Unternehmen 100 Prozent in der Kategorie Diversitätsmanagement. SAP erzielt das sehr gute Ergebnis vor allem durch hohe Punktzahlen in den Kategorien Diversitätsmanagement sowie Diversität ist Chef:innensache.

Der Gesamtdurchschnitt liegt bei 32,1 Punkten und damit sogar leicht unter dem Vorjahresdurchschnitt von 33,7 Punkten. Dies zeigt, dass das dokumentierte Diversitätsengagement noch ausbaufähig ist. Nur die Top 3 haben mehr als die Hälfte der möglichen Punkte erreicht. Die zwölf Unternehmen am unteren Ende des Rankings haben jeweils weniger als ein Viertel der möglichen Punkte erzielt. Alles in allem kann man hier wohl von einer Enttäuschung sprechen. ▬

German Diversity Index 2023

Rang	Unternehmen	Indexwert
1	Allianz	65,5
2	Deutsche Telekom	54,9
3	SAP	50,5
4	Beiersdorf	48
5	Munich Re	47,7
6	Merck	44,5
7	Adidas	43,4
8	Commerzbank	41,7
9	Volkswagen	39,5
10	BMW Group	38,4
11	Bayer	38,4
12	Zalando	37,7
13	Airbus	36,5
14	Deutsche Post	36,1
15	Siemens Energy	35,6
16	Siemens	35,4
17	Rheinmetall	32,4
18	Mercedes-Benz Group	32,2
19	Deutsche Bank	31,1
20	E.ON	31
21	Symrise	30,2
22	Continental	29,6
23	Qiagen	28,7
24	Infineon	28,5
25	Hannover Rück	27
26	Fresenius	26,2
27	Henkel	25,9
28	RWE	25,3
29	Deutsche Börse	24,3
30	Sartorius	24,3
31	Brenntag	24,1
32	Covestro	24
33	Daimler Truck	22,7
34	Heidelberg Materials	22,2
35	Siemens Healthineers	21,8
36	BASF	19,8
37	MTU Aero Engines	19,5
38	Vonovia	17,6
39	Porsche	16,5
40	Porsche Automobil Holding	4,1

Quelle: Beyond Gender Agenda

Erfahrungen

Aufgezeichnet von Stefanie Hornung

„Zutrauen schafft Vertrauen und Zugehörigkeit“

Ismael Hares ist Head of Sales bei Data World Consulting, einem Unternehmen, das bei der Auswahl von SAP-Produkten berät. Er meint, Arbeitgeber sollten sich von der Fantasie verabschieden, dass Mitarbeitende ihnen ewig für die Einstellung dankbar sind – auch wenn sie ihnen keine Wertschätzung entgegenbringen. Dieser Irrglaube ist seiner Beobachtung zufolge in Bezug auf Menschen mit Behinderung oder Migrationshintergrund besonders stark ausgeprägt.

Dass ich das Abitur machen konnte, war alles andere als selbstverständlich. Mit einem Jahr kam ich aus Afghanistan nach Osnabrück – kurz nach dem Einmarsch der damaligen Sowjetunion. Aufgrund meiner körperlichen Schwerbehinderung steckte man mich in einen Schwerbehindertenkindergarten, zusammen mit Kindern, die geistige Schwerbehinderungen oder Mehrfachbehinderungen hatten. Ich habe mich dort nicht wohlgefühlt, da ich für mein Alter unter meinen Fähigkeiten blieb. Erst in Freiburg wurde das anders. Dort kam ich in einen Kindergarten mit inklusivem Charakter und nach langem Hin und Her und dem kämpferischen Einsatz meiner Eltern doch nicht auf eine Sonderschule. Ich konnte mir allerdings nie sicher sein, auch später auf dem Gymnasium nicht, ob nicht doch jemand daran zweifelt, dass ich die nächste Hürde nehme. Jede Episode schulischer Art war immer auf Probe.

Vertrauen sehe ich deshalb als wichtigste Grundlage für Zugehörigkeit. Vertrauen entsteht vor allem durch viele Gespräche und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. Zu Beginn meiner Karriere erlebte ich oft das Gegenteil. Aufgrund meines rhetorischen Talents entschied ich mich für den Vertrieb. Ich heuerte in einem Call-Center

© Daniel Hardge

„Stallgeruch nicht auf dem Radar“

Natalya Nepomnyashcha ist die Gründerin von „Netzwerk Chancen“, einer Organisation, die soziale Aufsteigerinnen und Aufsteiger auf ihrem Karriereweg unterstützt. Sie betont, dass auch blonde, deutsche Männer von Diskriminierung wegen sozialer Herkunft betroffen sein können. Das sei das Tückische: Dass Vorurteile greifen, auch wenn man jemandem die prekären Familienverhältnisse nicht sofort ansieht.

an. Das hieß Zeitverträge für sechs Monate und Verlängerung bis zu zwei Jahren, dann die Hoffnung auf eine Festanstellung. Die blieb mir verwehrt. Trotz meines Status als Top-Verkäufer, der oft in Projekte springen musste, um den Durchschnitt hochzuziehen, wurde mein Vertrag nicht verlängert. Es folgte der Gang vors Arbeitsgericht, wo man mir recht gab. Doch die Arbeitsbeziehung war zerrüttet. Immer wieder habe ich erlebt, dass ich bei Beförderungen nicht die Nummer eins war. Erklärungen dafür habe ich nicht erhalten und bin deshalb auf Mutmaßungen angewiesen. Weit verbreitet scheint mir noch das Vorurteil, dass man Mitarbeitende mit Behinderung nicht mehr loswerde, auch wenn sie ihren Job nicht richtig machen. Wenn jemand ein Unternehmen nach außen vertritt, ist es vielen Unternehmen wohl lieber auf Bewährtes zurückzugreifen: auf jemand mit einem deutschen Background ohne Behinderung.

Bei der schlechten Erfahrung ist es nicht geblieben. Zwar war ich oft der Nachrücker bei Beförderungen, aber so arbeitete ich mich Schritt für Schritt in die Führungsebene. Nun gehöre ich als globaler Vertriebsleiter neben dem Inhaber und dem Geschäftsführer dem Top-Management eines mittelständischen Unternehmens an. Beworben habe ich mich auf die Stelle nicht, sondern wurde von einem Headhunter angesprochen. Ich kann Termine außer Haus vereinbaren, wenn ich das für sinnvoll erachte – das ist ungewöhnlich für Menschen mit Schwerbehinderung, die eher Schreibtischtätigkeiten ausführen. Das Kundenmanagement ist komplett in meiner Hand. Man traut mir zu, dass ich das Unternehmen gut nach außen vertrete. Die Geschäftsführung glaubt an mich.

Neben den großen Karrierefragen sind da noch die Kleinigkeiten des Alltags. Zum Beispiel die angebotenen Speisen in der Kantine, auf Dienstreisen oder Events: Es ist ein Unterschied, ob man gefragt wird, ob man vegetarisch, vegan, halal oder koscher isst oder ob man das extra sagen muss und im Zweifel aufs Essen verzichtet. Als Besucher auf einer Veranstaltung von SAP konnte man nur per Boot zur Location in Hamburg gelangen. Dieses Verkehrsmittel hatte jedoch keinen barrierefreien Zugang für Menschen im Rollstuhl und so kümmerte sich der Gastgeber für mich um einen Taxi-Behindertentransport vom Hotel zur Location und zurück – auf seine Kosten. Das ist in der Regel nicht so teuer, dass es sich Unternehmen nicht leisten könnten. Es geht um die Geste und das Mitdenken.

Ich beobachte oft, dass Unternehmen laufend auf der Suche nach dem nächsten großen Einstellungsmatch sind – und dabei die Mitarbeitenden vergessen, die sie schon an Bord haben. Das betrifft alle Beschäftigten, mit und ohne Schwerbehinderung und Migrationsbiografie. Irgendwann haben sie die Faxen dicke und verlassen das Unternehmen, das neue Leute einstellen muss, die deutlich mehr Gehalt kriegen. Es ist Nonsens zu denken: Wenn wir Menschen mit Schwerbehinderung einstellen, sind das die loyalsten Mitarbeitenden der Welt, die sich vieles gefallen lassen. Wenn die Rahmenbedingungen nicht mehr stimmen, schauen auch sie sich anderweitig um.

Heute gehe ich offensiv mit meiner sozialen Herkunft um. Ich bin Jahrgang 89 und habe die ersten elf Jahre meines Lebens in Kyiv verbracht. Da meine Eltern ihre Jobs verloren, hatte ich immer die billigste Wurst auf dem Brot und abgetragene Klamotten. Das ließen mich die anderen Kinder spüren. Später habe ich in Deutschland nur eine Realschulempfehlung bekommen.

Mit dem Eintritt ins Berufsleben ging die Diskriminierung weiter. Über Umwege konnte ich studieren: Eine meiner schulischen Ausbildungen wurde in Großbritannien als Bachelor anerkannt und so kam ich mit 22 Jahren zurück nach Deutschland – mit einem Master in Internationalen Beziehungen in der Tasche. Mich zog es in die Politik, aber ich hatte noch kein einziges relevantes Praktikum. Kein Wunder, dass sich im Bereich Außenpolitik vor allem Menschen aus sehr wohlbehüteten Elternhäusern bewegen. Sie verfügen schon zu Beginn des Studiums oft über ein großes Netzwerk, sind eloquent und können es sich leisten, unbezahlte Praktika (im Ausland) zu machen. Ihre Lebensläufe sind häufig perfekt auf den Beruf abgestimmt. Meiner hingegen ist ungerade. Entsprechend dachten die Leute, die sich damals meinen CV anschauten, nicht, „das ist doch interessant, wie sie es geschafft hat, so jung schon einen Master zu haben, ohne Abitur und Bachelor", sondern eher „komischer Werdegang, weg damit."

Um den Berufseinstieg zu schaffen, habe ich gejobbt und mich nebenher engagiert. Durch ein ideelles Stipendium der Deutschlandstiftung Integration für junge Erwachsene mit Migrationshintergrund konnte ich viele Kontakte knüpfen. Später wollte ich mich breiter aufstellen und wechselte in die Beratung, zu EY. Das klappte durch mein Netzwerk. Wenn man sich das einmal erarbeitet hat, wird alles einfacher. Damals hatte ich schon nebenberuflich „Netzwerk Chancen" gegründet und zwei Mitarbeitende. Im Rahmen dieser Arbeit stellen wir immer wieder fest: Die Diskriminierung nach sozialer Herkunft hört auch dann nicht auf, wenn man schon im Berufsleben steht. Wir fördern mehr als 2.000 Mitglieder, viele davon Young Professionals. Oft heißt es von Unternehmensseite: zu alt oder zu lang studiert. Ja, Aufsteigerinnen und Aufsteiger studieren oft lange, weil sie nebenher zum Teil Vollzeit arbeiten müssen, um über die Runden zu kommen. Sie drehen mehr Schleifen bis zum passenden Berufsweg, weil sie niemand beraten hat. Doch die wenigsten Arbeitgebenden bewerten hierzulande kontextabhängig.

Deshalb haben wir uns bei „Netzwerk Chancen" so dafür eingesetzt, dass soziale Herkunft als Diskriminierungsmerkmal ▸

anerkannt wird – was uns mit der Aufnahme in die Charta der Vielfalt gelungen ist. Dennoch gibt es weiterhin viel zu tun. Der Glaube, dass man aufgrund der sozialen Herkunft nicht diskriminieren kann, weil man sie nicht sofort sieht, sitzt tief. Ja, im Lebenslauf steht nicht, was die Eltern gemacht haben. Doch es sind implizite Faktoren, die zu Diskriminierung führen. Es ist offensichtlich schwer, sich einen deutschen weißen jungen Mann vorzustellen, der in Berlin-Marzahn bei einer alleinerziehenden Mutter aufgewachsen ist, der studiert hat und schon im Berufsleben steht, aber trotzdem weiterhin Hürden nehmen muss, weil er nicht den Stallgeruch mitbringt, weil er im Small Talk anders agiert, weil er nicht dieselben Hobbys hat wie andere Führungskräfte und er deshalb keine so gute Beziehung zu ihnen herstellen kann.

Viele Unternehmen denken, „Netzwerk Chancen" kümmert sich um Geflüchtete, die keine Ausbildung finden. Natürlich haben auch wir Mitglieder mit Migrationshintergrund, doch es ist nur die Hälfte. Diskriminierung aufgrund der eigenen Migrationsgeschichte ist ein wichtiges Thema, aber etwas komplett anderes als soziale Diversität.

Der Fachkräftemangel spielt Menschen aus prekären Verhältnissen in die Karten – es ist inzwischen für viele einfacher geworden, einen Job zu finden. Unternehmen, die Einstellungsvoraussetzungen überdenken und kompetenzbasiert rekrutieren, haben schon einen Schritt getan. Doch nur wenn soziale Herkunft Teil der eigenen Diversity-Strategie entlang des gesamten Employee Lifecycles wird, kann man einer Diskriminierung wirklich wirksam begegnen.

„Diskriminierung kostet Kraft"

Daniela Schubert (Pronomen: they/them) ist DEIB- und Change-Consultant und berichtet über Privilegien, Veränderungsprozesse und gelebte Diversität in Organisationen. Dabei sind es oft Mikroaggressionen, kontinuierliche Diskriminierung und manchmal auch offener Hass, den insbesondere marginalisierte Menschen, zum Beispiel queere Personen, am Arbeitsplatz erfahren. Das braucht Lösungen.

Seit zwei Jahrzehnten beschäftige ich mich mit dem Thema Privilegien und Marginalisierungen und bin mir meiner eigenen dabei sehr bewusst: Ich bin zum Beispiel weiß, hatte die Möglichkeit an einer Privatuni zu studieren (Kommunikationsmanagement) und meine soziale Herkunft ist ebenfalls weiß, studiert und privilegiert. Parallel dazu bin ich unter anderem queer und neurodivergent – Dimensionen, die systemische Zugänge erschweren oder auch ganz verhindern können.

In meiner Arbeit mit Unternehmen stelle ich oft fest, dass es große Unterschiede in der Zugänglichkeit zu Ressourcen und Wissen gibt – in Bezug auf verschiedene Aspekte von Diversity, Equity, Inclusion und Belonging (DEIB). So sind beispielsweise IT-Produktentwicklungsteams häufig weniger divers als intern vermutet. Homogene Teams setzen in ihrer Arbeit weniger facettenreiche Diversität um als heterogene Teams – mit dem möglichen Ergebnis: mangelhafte barrierefreie Websites, Apps oder auch Bias-Probleme in KI-Bildern.

Weitere Beispiele in der IT sind Formulare, Online-Umfragen und Adressfelder: Das Anredefeld ist oft ein Pflichtfeld und nicht immer korrekt umgesetzt. Divers ist keine Anrede, sondern ein Geschlechtseintrag. Die richtige Lösung wäre hier entweder das Anredefeld auf die Möglichkeit „optional" zu stellen oder „Herr", „Frau", „keine Anrede" anzubieten.

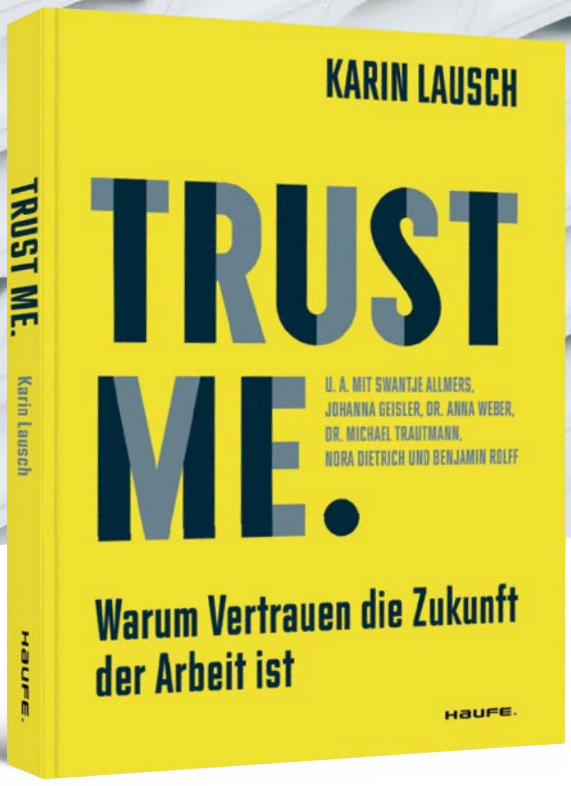
Als DEIB- und Change-Consultant begleite ich auch Team- und Organisationsprozesse. Dabei stelle ich fest, dass die Covid-Pandemie in vielen Unternehmen Remote-Arbeit von außen erzwungen hat und die Veränderung nie intern gewollt war. Das ist aktuell an der zunehmenden „Back-to-Office-Mentalität" gut erkennbar. Das ist aus verschiedenen Perspektiven ein wenig inklusiver Ansatz. Remote first fördert eher die psychische Gesundheit und gelebte Diversität in Teams. Der Grund: Menschen können ortsunabhängig ihren Arbeitsraum individueller und reizarmer gestalten, zum Beispiel leiser, dunkler oder mit ausgestellter Kamera bei Videokonferenzen. Und sie sind weniger von Mikroaggressionen betroffen – zum Beispiel von Blicken, leichtfertigen Sprüchen, ständigen Bewertungen, falscher Verwendung oder Aussprache von Vornamen und Pronomen.

Mangelnde Schutzmaßnahmen in Bezug auf Covid sind eine Form von Ableismus: eine strukturelle Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen. Diesen Personen kann der Zugang zu einer möglichen Arbeitsstelle verwehrt bleiben, weil für sie Remote-Arbeit nicht mehr möglich ist oder die Gefahr einer noch stärkeren Erkrankung bis hin zur Arbeitsunfähigkeit droht, etwa durch die Myalgische Enzephalomyelitis/das Chronische Fatigue-Syndrom (ME/CfS).

Um im Arbeitsalltag ganzheitliche Lösungen zu finden, ist es wichtig, die eigenen Privilegien und Marginalisierungen zu reflektieren, auch andere vielleicht noch nicht im Team vorhandene Diversitätsdimensionen zu verstehen und Begriffe und Definitionen für die Umsetzung der DEIB-Arbeit zu haben: Es braucht eine gemeinsame Wissensgrundlage und Sprache, damit alle Menschen im Unternehmen die gleiche Grundlage haben, mit der sie Veränderungsprozesse voranbringen können.

HAUFE.

WIE WIR EINE ECHTE VERTRAUENSKULTUR SCHAFFEN



VERTRAUEN ALS BASIS DER UNTERNEHMENSZUKUNFT

Vertrauen ist das Fundament für psychologische Sicherheit, durch die Teams erst mutig und innovativ werden. Doch wie schaffen wir Vertrauen, wenn einfach keines da ist? Karin Lausch beschreibt, warum wir dringend Vertrauen brauchen, wenn wir die Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt meistern wollen.

„WIr kämpfen um Vereinbarkeit und Wertschätzung, um Flexibilität und Verantwortung, um Arbeitszeit und Arbeitsort. Aber eigentlich kämpfen wir um Vertrauen, denn wer das hat, hat auch alles andere.“ Karin Lausch

+ **Personal Branding und Corporate Influencing**
+ **Perfektionismus, Psychologische Sicherheit, Lernkultur**
+ **Sinn und Selbstwirksamkeit**
+ **Radikale Transparenz und Ehrlichkeit**
+ **New Leadership und emotionale Intelligenz**

ISBN 978-3-648-17235-3
216 Seiten | Preis: **29,99 €** [D]

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

Gießkanne statt Gartenschlauch

Erfolgreiches Diversity Management wirkt auf unternehmensweite Prozesse und Rahmenbedingungen ein, statt auf einzelne Personen oder Personengruppen. Es braucht einen Mix aus kulturellen und strukturellen Veränderungen – und vor allem Daten zum Steuern.

Von Marlies Franzen und Eva Voß

● Eine Weisheit im Diversity Management lautet: Alles hängt mit allem zusammen. Soll etwa die Erhöhung der Repräsentanz von Frauen im Top Management, die langfristige Bindung von Eltern an das Unternehmen oder die Erweiterung des Pools um Bewerbende mit einer Behinderung oder chronischen Erkrankung sichergestellt werden, braucht es einen Mix an strukturellen wie kulturellen Veränderungen. Hier kommt das oftmals zu Unrecht gescholtene Gießkannenprinzip zu seinem Recht, denn es geht um breite Streuung des Themas, sowohl um Einwirkung auf unternehmensweite Prozesse und Rahmenbedingungen, statt singulär – Gartenschlauch – auf die Veränderung einzelner Personen oder Personengruppen abzuheben. Don't fix the minority. Fix the organization. Eine zentrale Voraussetzung des Gelingens ist dabei, die eigene numerische Ausgangslage zu kennen, um Zusammenhänge besser zu verstehen und passgenaue Maßnahmen entwickeln zu können.

Holistischer Ansatz bei allen HR-Prozessen

In unserer praktischen Arbeit bei BNP Paribas setzen wir auf Prozesse, Policies (Rahmenbedingungen), Praktiken und die persönliche Haltung – also die „4P of Equality". Diesen holistischen Ansatz wenden wir dabei auf alle HR-Prozesse an, da strukturelle Veränderung nur im Einklang mit dem kulturellen Wandel der Organisation gelingen kann. Dies soll am Beispiel Inklusion – also der gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben – im Nachfolgenden veranschaulicht werden.

Schritt 1: Ableitung der Diversity- und Inclusion-Ziele aus den Unternehmenszielen

Ein 2021 definiertes Unternehmensziel der BNP Paribas Gruppe bis 2025 lautet, unterschiedliche Talente zu finden und zu binden, um die Bedarfe des Business decken zu können. Daraus abgeleitet wurde die Personalstrategie 2025 für Deutschland und Österreich, die ihrerseits beinhaltet, dass bis 2025 weiter an einer Kultur der Zugehörigkeit aufgrund von Vielfalt, Inclusion und einer guten Gesundheit gearbeitet und diese entsprechend gepflegt wird. Hierbei gilt der Fokus zum einen den aktuell bereits beschäftigten Mitarbeitenden. Zum anderen aber auch den Talentpools, die bislang noch nicht ausreichend angesprochen und repräsentiert sind.

Für die Diversity-Dimension Behinderung/chronische Erkrankungen etwa bedeutet dies, extern mehr Personen anzusprechen und für uns als Unternehmen zu gewinnen. Intern bestehen Handlungsmöglichkeiten darin, eine vertrauensvolle Umgebung zu schaffen, in der eine bereits bestehende Behinderung freiwillig gemeldet wird. In Beratungen mit der Schwerbehindertenvertrauensperson, der Inklusionsbeauftragten des Arbeitgebers und Mitgliedern der Diversity Community (also Vertretungen aus den unterschiedlichen Geschäftsbereichen) wurde 2021 der Status quo betrachtet und zugleich eine ambitionierte, aber auch realistische Zielgröße bis 2025 festgelegt. Bis dahin wollen wir unseren Anteil an Beschäftigten mit Behinderung von aktuell 153 Personen auf 182 erhöhen. Das entspricht einer Zielquote von drei Prozent. Das ultimative Ziel muss natürlich mindestens die Erreichung der gesetzlichen Fünf-Prozent-Quote sein. Nicht nur, weil es Kosten der Ausgleichsabgabe spart, die an anderer Stelle besser investiert werden könnte, sondern schlichtweg, weil es das Richtige ist zu tun!

Um jedoch auf die Drei-Prozent-Zielvorgabe zu kommen, müssen alle Prozessschritte durch ein professionelles Controlling gesteuert werden. Dabei benötigt jede unternehmerische Priorisierung von Zielen zunächst Daten und Fakten. Einerseits die internen, andererseits aber auch ein Blick nach außen, um zu verstehen, welche potenziellen Herausforderungen mit der Zielerreichung verbunden sind. So könnten Unternehmen – unabhängig von der gewählten Diversity-Dimension – feststellen, dass

- auf dem Recruiting-Markt der Studienabgänger und Ausbildungsinteressierten der notwendige Anteil zur Erreichung des erwünschten Prozentsatzes gar nicht vorhanden ist,
- zwar zehn Prozent neu eingestellt werden, sich diese Verteilung aber mit jeder Hierarchiestufe weiter aufgabelt (hier gilt ebenso wie beim Geschlechterthema die „Leaky Pipeline" – die undichte Rohrleitung, bei der auf jeder weiteren Hierarchieebene Talente verloren gehen),
- in den Hierarchiestufen bei den Teamleitungen nur noch ein Verhältnis von 80:20, bei den Abteilungsleitungen dann 90:10 und im Topmanagement schließlich 100:0 Heterogenität gegeben ist.

Ein Diversity-Reporting reicht zwar nicht aus, ist aber ein erster Schritt, um Transparenz zu schaffen und ein langfristiges Monitoring aufzusetzen.

Der Aufbau eines standardisierten Diversity-Reportings ist dabei ein zentraler Schritt, um Transparenz zum Status Quo zu erhalten und langfristig ein entsprechendes Monitoring aufzusetzen. Wenn aber direkt ein Ziel, wie eben die drei Prozent bis 2025, erreicht werden soll, dann ist ein Diversity-Reporting allein nicht ausreichend. Solche Berichte messen nur den Ist-Zustand, jedoch ohne steuernde Relevanz. Es geht also nicht nur darum zu betrachten, was passiert ist, sondern auch herauszufiltern, warum es passiert ist. Auf dieser Basis können Annahmen abgeleitet werden, wie sich dieser Zustand weiter entwickeln wird und eben auch wie hier frühzeitig steuernd eingegriffen werden kann. Dabei kann es allerdings sein, dass je nach Reifegrad im Unternehmen

- bestimmte Personalkennzahlen gar nicht vorhanden sind,
- zu viele Zahlen oder voneinander abweichende Zahlen gegeben sind, da sich die Definitionen der Zahlen voneinander unterscheiden,
- nur bestimmte Teile der Organisation in einem Controlling-System erfasst sind, andere noch nicht, zum Beispiel weil sie noch nicht auf ein gemeinsames System migriert sind, oder aus anderen Gründen ein anderes System nutzen.

All diese Szenarien sollten nicht davon abhalten, mit einem grundsätzlichen Reporting zu beginnen. So ließe sich auch mit einem einzigen Unternehmensbereich, bei dem die Zahlen bereits erfasst sind und aufbereitet werden können, starten. Mit diesen Zahlen würde dann gegenüber der Geschäftsführung ein aktueller Status berichtet, und es könnte so in einem sogenannten Testfeld oder Pilotbereich die Steuerung begonnen

Für eine steuernde Wirkung braucht es eine systematische Verknüpfung von Kennzahlen in einem Diversity Dashboard.

Kennzahlen anhand des Lebenszyklus

Die Tabelle gibt einen Überblick über relevante Kennzahlen am Beispiel Geschlechter-Diversity. Die vorgestellten Kennzahlen lassen sich auch für Auswertungen zu den Dimensionen Alter, Nationalität, Bildungsabschluss et cetera erstellen.

Recruiting/Personalgewinnung	Etablierung/Entwicklung	Binden
• Anzahl Initiativ-Bewerbungen nach Funktion/Ebene • Anzahl Bewerbungen/Einstellungen durch Mitarbeitenden-Empfehlungen • Anzahl und Prozent der Bewerbungen nach Geschlecht und nach Funktion/Ebene pro Recruitierungskanal (z.B. Empfehlungen, über die eigene Website/Social Media Kanäle/andere Job-Websites, Recruiting auf dem Campus) • Anzahl und Prozentsatz der Bewerbenden im Verlauf der Bewerbungsphase (z.B. Abgabe des CV, Vorstellungsgespräch in der ersten Runde/in der letzten Runde, Vertragsangebot) • Erfolgsquotenvergleich über interne Recruitingfunktion und externes Recruiting (Headhunter etc.)	• Anmeldezahlen fachliche und überfachliche Schulungen nach Behinderung, Geschlecht, Alter, Ebene, Funktion, Vollzeit/Teilzeit • Absagen innerhalb der Frist, außerhalb der Frist getrennt nach fachlichen und überfachlichen Schulungen sowie Begründung hierzu (Kundenprojekt, Krankheit selbst/Pflege etc.) • Teilnahmequoten für Diversity-bezogene Trainings • Anzahl und Prozentsatz der Frauen, die in Nachfolgeplänen genannt werden, im Verhältnis zur Grundgesamtheit, sowie die Erfolgsquote/Konversionsrate • Anzahl und Prozentsatz der beförderten Personen nach Ebene und im Vergleich zum verfügbaren Pool (z.B. Geschlechterzusammensetzung auf der Ebene, von der aus befördert wurde)	• Qualitative Daten (z.B. Antworten auf Probezeitgespräche und Fragebögen) • Qualitative und quantitative Daten aus Mitarbeitendenumfragen, wie Indizes zu Engagement, Vielfalt, Teaming und Inclusion sowie Führungskraft zusätzlich nach Geschlecht, Alter, Ebene und Bereich/Funktion, v.a. wenn diese in regelmäßigen Abständen stattfinden • Anzahl und Prozentsatz der Frauen, die an Mentoren-/Sponsorenprogrammen teilnehmen, und Erfolgsquote/Konversionsrate, Beförderungen im Verhältnis zu Männern mit und ohne vergleichbaren Programmen • Korrelation zwischen Leistungsbewertungen und Beförderungen im Verhältnis zum Beschäftigtenstatus Vollzeit/Teilzeit • Krankenstand

werden. Nicht selten wirkt ein solches Vorgehen dann als Beschleuniger für ein modernes Berichtswesen in anderen Bereichen.

Schritt 2: Festlegung der Kennzahlen und Soll-Werte, um die Zielerreichung zu messen

Als Strukturierungshilfe für die Operationalisierung der Kennzahlen kann zum Beispiel der Employee Lifecycle verwendet werden, also die Auffächerung der Daten entlang des Mitarbeitenden-Lebenszyklus. Das erleichtert es den jeweiligen Prozessverantwortlichen, für die weitere Umsetzung bestimmte Maßnahmen zu etablieren. Dabei empfiehlt sich immer, explizit Expertinnen und Experten aus angrenzenden Fachbereichen heranzuziehen – also beispielsweise aus dem Recruiting oder der Personalentwicklung. Denn nicht alle Daten sind in ausreichender Qualität und standardisiert vorhanden, manche müssen manuell erhoben werden, andere wiederum lassen nur indirekte Interpretationen zu Ursache-Wirkungszusammenhängen zu.

Die Tabelle auf dieser Seite gibt einen Überblick über relevante Kennzahlen am Beispiel Geschlechter-Diversity. Die vorgestellten Kennzahlen lassen sich je nach Verfügbarkeit der Daten auch für Auswertungen zu den Dimensionen Alter, Nationalität, Bildungsabschluss et cetera erstellen. Es empfiehlt sich zunächst mit der Kategorie Geschlecht und/oder Alter zu beginnen, da diese Daten meist am einfachsten zur Verfügung stehen. Gleichzeitig – und damit ist dann auch ein größeres Unterfangen verbunden – lassen sich über Zusammenhangsdarstellungen wie in einem Diversity-Dashboard auch Aussagen zu anderen Dimensionen abdecken. Ein Diversity-Dashboard bezeichnet hier zunächst einmal die visuelle Aufbereitung miteinander in Beziehung stehender Kennzahlen, um Entscheiderinnen und Entscheidern im Unternehmen einen schnellen Überblick zum Status, zu möglichen Risiken und Handlungsempfehlungen zu geben.

Optimalerweise findet auch gleich ein Benchmarking statt. Wenn die eigenen Daten mit Branchenstandards oder anderen relevanten Peers verglichen werden, kann schnell erkannt werden, wo man als Unternehmen steht. Sollten Vergleichsgruppen bessere Werte haben, lohnt sich oftmals ein Austausch mit anderen Organisationen (zum Beispiel im Rahmen der Charta der Vielfalt), um Best Practices zu analysieren und bestenfalls zu übertragen.

Um die eigenen Stakeholder bestmöglich mitzunehmen, sollte beim Dashboard auf geeignete Visualisierungen geachtet werden. Die Daten sollten sehr schnell verständlich sein und die Diagramme, Grafiken oder Tabellen problemlos lesbar und idealiter auf einen Blick interpretierbar sein. Benutzerfreundlichkeit ist das A und O. Daneben sind auch Datenschutzrichtlinien und Sicherheitsmaßnahmen einzuhalten, da es sich vor allem im Umfeld der Schwerbehinderungen um sehr sensible Daten handelt.

Schritt 3: Systematische Verknüpfung von Kennzahlen (Diversity-Dashboard)

Welche der Kennzahlen nun tatsächlich für die Erreichung der Diversity-Ziele relevant sind, lässt sich abschließend nur im Kontext der eigenen Organisation beurteilen. Wenn es beispielsweise eine restriktive Einstellungspolitik und damit kaum Recruitingaktivitäten gibt, zum Beispiel aufgrund eines geplanten Stellenabbaus, ist eher eine Fokussierung auf interne Entwicklungsprozesse angezeigt. Eine akribische Auswertung von Kennzahlen aus dem Recruiting ist dann keine sinnvolle Zeitinvestition. Sind dagegen hohe Fluktuationsraten zu verzeichnen bei gleichzeitig großem Volumen an geplanten Neueinstellungen, sind diese Zahlen wiederum sehr hilfreich in Bezug auf die Analyse und Ableitung gewisser Maßnahmen. Das gilt ebenso für Informationen und Daten aus Exit-Interviews oder -Umfragen. Wenn es diese Erhebungen noch nicht gibt, ist dies eine weitere Maßnahme für die Umsetzungsplanung des Diversity Managements.

Schritt 4: Definition des Prozesses und Interpretation der Daten

Ein Dashboard sollte nie für sich stehen, sondern gewisse Funktionen einschließen, die im Vorfeld definiert und auf die jeweilige Entscheidungsebene zugeschnitten sein müssen. Optimalerweise bestehen interaktive Funktionen, damit die relevanten Stakeholder die Daten filtern und analysieren können. Auch eine gute Kommunikation und Erklärung, wie das Dashboard genutzt werden kann und welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden können, ist für die Akzeptanz essenziell. Nur so kann sichergestellt werden, dass Erhebungen tatsächlich auch für das Managen von Vielfalt genutzt werden, und nicht in E-Mail-Posteingängen als Teil der stets ungelesenen Post enden. Bei der Interpretation der Daten kann folgendermaßen vorgegangen werden:

- Auswertung und Diskussion der Daten (zum Beispiel durch Inklusionsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung): Wie ist die Faktenlage? Gibt es auffallende positive oder problema-

Ausstieg

- Anzahl der Absagen nach Vertragsunterzeichnung
- Frühfluktuation der Mitarbeitenden (innerhalb der ersten 3/6/12 Monate) im Vergleich zu sonstigen Offboarding-Kennzahlen
- Anzahl und Prozentsatz der Arbeitnehmenden, die das Unternehmen verlassen (Freiwillige und unfreiwillige Austritte getrennt analysieren)
- Im Verhältnis zu den Recruitingmaßnahmen auf dieser Ebene analysieren, z.B. gehen viele Frauen und werden diese Stellen durch Männer ersetzt (weil schneller greifbar)?
- Qualitative Daten (z.B. aus Austrittsgesprächen und Fragebögen)

Maßnahmen zur Erhöhung der Quote an Beschäftigten mit Behinderung

	In Arbeit	Nächste Schritte
Bewusstseinsbildung	• Information: BrainSnacks (monatlich virtuelle Gespräche mit internen/externen Speakern), Newsletter, Intranet etc. • Inclusion Guides: Kooperation mit Hildegardis Verein – Studentinnen mit Behinderung prüfen als Inhouse-Beraterinnen die Zugänglichkeit in Gebäuden, aber auch (HR) Prozessen etc., und sprechen Empfehlungen aus	• Einbindung oberstes Management rund um Internationalen Tag der Menschen mit Behinderung (3. Dezember) • Einführung eines eigens entwickelten Spiels „Disability Strikes Back" zur niederschwelligen Reduzierung von Annahmen und Stereotypen sowie Kompetenzaufbau und Wissensvermittlung
Ansprache der Community	• D&I-Statement in Stellenausschreibungen • Informationen auf Karrierewebsite, inkl. persönlicher Kontaktpersonen • Kooperation mit myAbility: Teilnahme am Talent Programm; alle Stellenanzeigen bei myAbility.jobs veröffentlicht (ca. 3.000 Klicks der Anzeigen; 240 Bewerbungen in sechs Monaten)	• Engere Einbindung des Recruiting-Teams : Koordination der externen Partnerschaften und Weiterbildung der beteiligten Hiring Manager aus den Fachbereichen • Beteiligung am Fit4Job Programm von Aktion Luftsprung: junge Talente mit chronischer Erkrankung werden für den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet
Offenlegung	• Enge Kooperation mit (Gesamt)Schwerbehindertenvertretung: zahlreiche bereits beschäftigte Kollegen haben durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der (G)SBV ihre Schwerbehinderung gemeldet	• Weitere Ermutigung zur Offenlegung einer Behinderung, etwa durch D&I and People Care Roadshow, BrainSnacks, Intranet-Kampagnen (z.B. im Zuge des betrieblichen Eingliederungsmanagements)

Quelle: BNP Paribas

tische Trends? Lassen sich bestimmte kritische Entwicklungen genauer eingrenzen? Gibt es ähnliche Entwicklungen in anderen Kennzahlensystemen/Cockpits?
- Mögliche Ursachen: Was sind mögliche Ursachen für die Faktenlage? Werden diese Hypothesen durch weitere Fakten, wie zum Beispiel Studien und Forschungsergebnisse unterstützt?
- Risiken- und Auswirkungsanalyse: Was sind mögliche Auswirkungen basierend auf der Faktenlage? Welche Risiken ergeben sich daraus mit Blick auf die festgelegten Ziele, für die Organisation, die Mitarbeitenden? Was kann basierend auf der Faktenlage prognostiziert werden, falls nicht gehandelt wird (unterschiedliche Szenarien)?
- Handlungsableitung: Mit welchen Maßnahmen können negative Auswirkungen vermieden oder zum Positiven gewendet werden? Welche weiteren Möglichkeiten zur Minimierung der Risiken gibt es? Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Ursachen zu beheben?

Diese Fragen müssen wiederkehrend geklärt werden, um eine saubere und fundierte Analyse der Ursachen vornehmen zu können und die richtigen Handlungsschritte abzuleiten. Daher muss das Dashboard aktuell gehalten werden, da sich die Daten und Ziele im Laufe der Zeit ändern können. Bei langfristigen Diversity-Zielen und in den einzelnen Bereichen des Employee Lifecycles können so auch immer mehr Daten und Erfahrungen gesammelt werden, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Bei BNP Paribas erheben wir daher halbjährlich die Daten. Unsere so durchgeführte Status-quo-Analyse hat mehrere Ansatzpunkte ergeben, bei denen wir im Zuge unserer Disability-Agenda aktiv werden müssen, um unsere Ziele in den nächsten zwei Jahren zu erfüllen. Dazu zählen sowohl interne Bewusstseinsbildungsmaßnahmen, die zum Abbau von möglichen Vorurteilen oder Bedenken bei der Beschäftigung von Kollegen und Kolleginnen mit Behinderung beitragen sollen. Zum anderen haben wir unsere externen Bemühungen verstärkt, über entsprechende Jobportale, Karriereprogramme und Kooperationen den Pool erheblich zu erweitern und uns allseits als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (einen Überblick über die konkreten Maßnahmen bei BNP Paribas gibt die Abbildung oben). Hier zeigt sich, dass die Mischung wirkt, denn allein von 2021 auf 2022 konnte so bereits die Anzahl von 2,3 auf 2,5 Prozent Beschäftigtenquote erreicht werden. ■

MARLIES FRANZEN ist Head of Compensation, Benefits & People Analytics Germany & Austria bei BNP Paribas. In den vergangenen Jahren hat sie in verschiedenen Funktionen ihren Fokus auf die Implementierung, Messung und Steuerung von Diversity-Konzepten gelegt.

DR. EVA VOSS ist Head of Diversity, Inclusion and People Care Germany & Austria bei BNP Paribas. Als Co-Chair der Charta der Vielfalt engagiert sie sich für ein vielfältiges Miteinander in Unternehmen und Gesellschaft. In ihrem Buch „Vielfalt im Employee Life Cycle – Diversity Management in HR-Prozessen" (Springer Gabler) geht sie dem Thema praxisnah auf den Grund.

HAUFE.

JETZT UMDENKEN UND HANDELN!

NACHHALTIGKEIT ALS FÜHRUNGSPRINZIP

Prof. Dr. Anabel Ternès ist eine der führenden Köpfe im Bereich Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Ihr Buch ist ein eindringlicher Appell an alle, die mit Führung zu tun haben, umzudenken in Richtung Green Leadership, nachhaltige Lösungen zu suchen und dauerhaft Verantwortung zu übernehmen.

„Es war noch nie so nötig wie heute, Nachhaltigkeit nicht nur gemeinsam zu besprechen, sondern danach zu handeln. Und zwar jetzt.“ Anabel Ternès

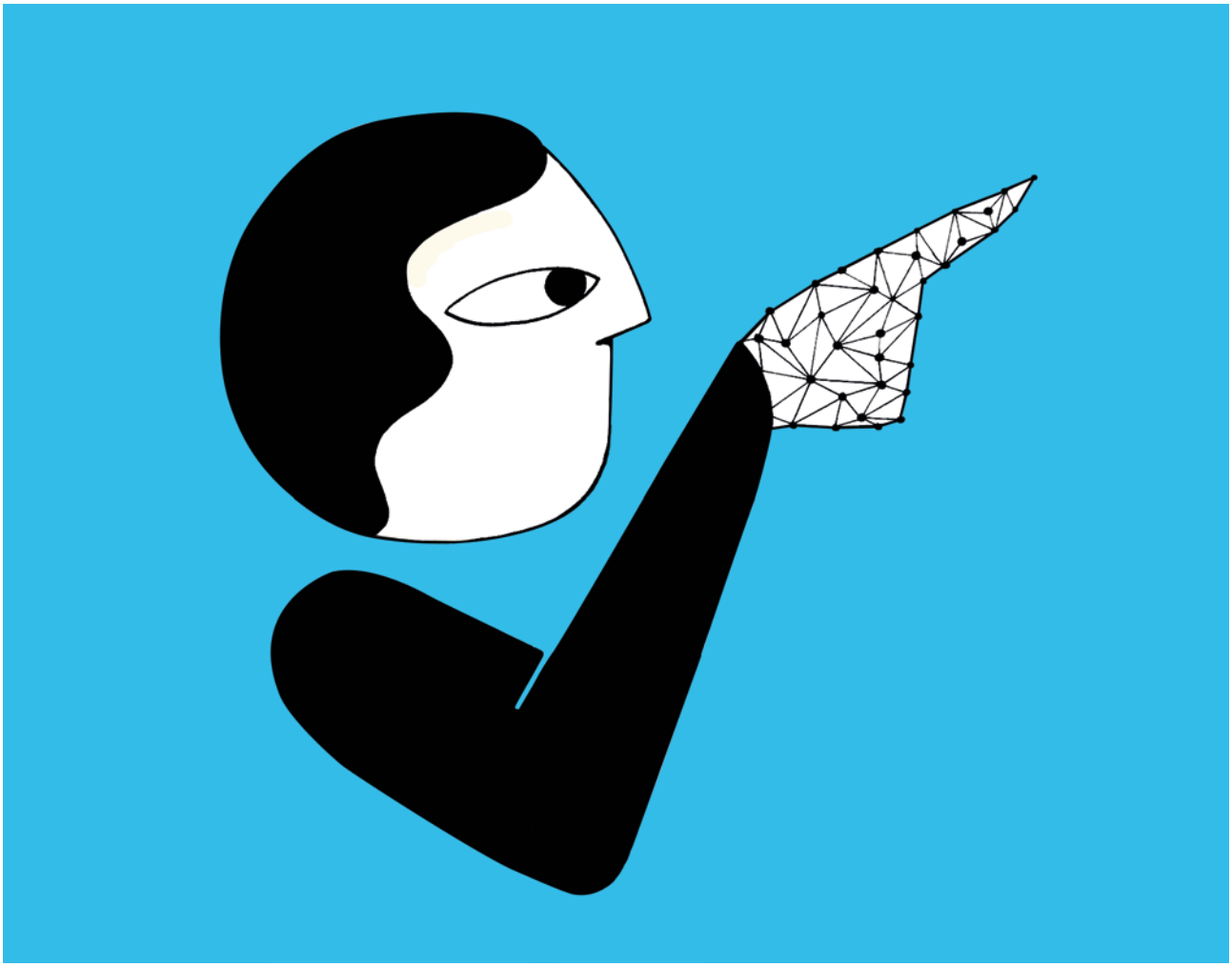
+ **Nachhaltiges Mindset**
+ **Ausrichtung einer nachhaltigen Strategie**
+ **Widerstandsfähige nachhaltige Governance**
+ **Nachhaltige Kommunikation mit Stakeholdern**
+ **Gastbeiträge: Carolin Gabor, Carmen Hentschel, Dr. Louis Klein, Tatjana Kiel, Vanessa Weber, Almuth Siegl u.v.a.**

ISBN 978-3-648-17461-6
Preis: **39,99 €** [D] | 230 Seiten

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

KI für eine inklusive Arbeitswelt

Von Barbara Deml



Künstliche Intelligenz (KI) kann Menschen mit Beeinträchtigungen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im Arbeitsalltag helfen. So können KI-Systeme beispielsweise Kommunikation in Gebärdensprache übertragen, Menschen mit fehlenden oberen Gliedmaßen das Steuern des Cursors auf dem Bildschirm über Kopfbewegungen ermöglichen oder Texte in leichte Sprache übersetzen. Wie Inklusion mithilfe von KI-Technologie besser gelingt.

● Künstliche Intelligenz ist zunehmend in der Lage, menschenähnliche Intelligenz und Problemlösungsfähigkeiten zu simulieren, indem sie große Mengen von Daten analysiert, Muster erkennt und selbstständig Entscheidungen trifft. KI-Technologie hat Einzug in nahezu alle Branchen gehalten. Eine bislang noch eher weniger beachtete, aber wichtige Dimension des KI-Einsatzes in der Arbeitswelt ist die Förderung von Inklusion (siehe auch Shore et al., 2018; Steil et al., 2023). Inklusion wird in diesem Beitrag sehr breit verstanden und bezieht sich auf die Schaffung von Arbeitsbedingungen und -möglichkeiten, die es Menschen unabhängig von ihren individuellen Merkmalen, Fähigkeiten oder Hintergründen ermöglichen, am Arbeitsleben teilzunehmen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Dies schließt Menschen mit Behinderungen, ethnische Minderheiten, unterschiedliche Geschlechter und soziale Hintergründe ein.

Drei Ebenen für mehr Inklusion

KI kann auf drei Ebenen ansetzen, um einen Beitrag für eine inklusivere Arbeitswelt zu leisten: Die erste Ebene ist, überhaupt Teilnahme am Arbeitsleben zu ermöglichen, indem physische oder kommunikative Barrieren überwunden oder minimiert werden (barrierefreie Arbeitsgestaltung). Das zweite Ziel ist, eine Umgebung zu schaffen, in der alle Beschäftigten ihr volles Potenzial ausschöpfen können, indem sie die optimale Unterstützung und die besten Bedingungen für ihre individuellen körperlichen und mentalen Fähigkeiten erhalten (personalisierte Arbeitsgestaltung). Den Rahmen dafür muss eine geeignete Strategie und Kultur setzen (inklusive Personalpolitik).

In der Praxis dienen viele KI-Anwendungen mehreren dieser Ziele. Der Gestaltungsprozess im Unternehmen oder in der Organisation zielt darauf ab, die Bandbreite menschlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben zu berücksichtigen und steht damit auch in der Linie des sogenannten Design-für-Alle (Universal Design; Clarkson et al., 2013).

Barrierefreie Arbeitsgestaltung

Barrierefreie Arbeitsgestaltung bezieht sich auf das Konzept, Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass sie für alle Mitarbeiter physisch und kommunikativ zugänglich und nutzbar sind.

Überwindung physischer Barrieren

Durch intelligente automatische Türöffner oder adaptive Beleuchtungssysteme können Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Behinderungen erfüllt und so ein gleichberechtigter physischer Zugang zum Arbeitsplatz ermöglicht werden. KI-gesteuerte Technologien können auch bei der physischen Interaktion mit elektronischen Geräten unterstützen. So ermöglicht zum Beispiel „Tobii Dynavox“ Menschen mit schweren motorischen Behinderungen, einen Computer oder ein elektronisches Gerät allein mit ihren Blicken zu steuern. Durch das Ansehen von Symbolen oder Schaltflächen auf dem Bildschirm können sie auswählen, tippen und sogar Text eingeben.

Überwindung kommunikativer Barrieren

KI-gesteuerte Technologien spielen auch eine Rolle in der ergänzenden und ersetzenden Kommunikation (Augmentative and Alternative Communication, ACC), für die im Deutschen auch der Begriff „Unterstützte Kommunikation“ gebräuchlich ist (Groß et al., 2023). Kommunikationstechnologien können geschriebene Informationen automatisiert in gesprochene Sprache oder in eine tastbare Braille-Zeile umwandeln – und umgekehrt. Bekannte Beispiele sind die Apps „Voice Dream Reader“ oder „Google Live Transcribe“. Ein gehörloser oder schwerhöriger Mitarbeiter kann die App auf seinem Smartphone starten und die Umgebungssprache wird automatisch in Text umgewandelt. Dies ermöglicht eine nahtlose Teilnahme an Gesprächen und sozialen Aktivitäten. Die App unterstützt eine Vielzahl von Sprachen, was sie auch zu einem hilfreichen Werkzeug für Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen macht. Diese sogenannten Text-to-Speech- und Speech-to-Text-Technologien erleichtern nicht nur die Kommunikation für Menschen mit Seh-, Hör- oder Sprachbeeinträchtigungen, sondern ermöglichen auch Mitarbeitenden mit einer Lese-Rechtschreib-Schwäche oder mit beschränkten Lese- und Verständnisfähigkeiten breiter am Berufsleben teilzuhaben. Es gibt auch bereits eine Reihe von Softwareprodukten, die schwierige Textinhalte in leichte Sprache übersetzen.

Personalisierte Arbeitsgestaltung

Personalisierte Arbeitsgestaltung bedeutet, Arbeitsbedingungen, -ressourcen und -angebote so anzupassen, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihren individuellen Fähigkeiten, Bedürfnissen oder Herausforderungen, im Idealfall gleiche Chancen und Unterstützung am Arbeitsplatz erhalten.

Unterstützung körperlicher Fähigkeiten

In einigen Arbeitsumgebungen kann KI-gesteuerte Robotik eingesetzt werden, um Mitarbeitenden mit physischen Beeinträchtigungen die Interaktion mit Werkzeugen oder das Bewegen in der Arbeitsumgebung zu erleichtern. Auch dieser Bereich wird aktuell

intensiv beforscht. Hier ist zum Beispiel das von der Carl-Zeiss-Stiftung geförderte Projekt „JuBot – Jung bleiben mit Robotern“ zu nennen, in dem Roboter „zum Überziehen“, sogenannte Exoskelette, entwickelt werden, die personalisierte, lernende Assistenz für die Alltagsbewältigung bieten (www.jubot.kit.edu). Auch erste kommerzielle Lösungen sind bereits verfügbar, wie das Exoskelett Rewalk, das speziell für Menschen mit Querschnittslähmung entwickelt wurde (Awad et al., 2020). Es ermöglicht diesen Personen wieder aufzustehen, zu gehen und sich in aufrechter Position fortzubewegen. Diese Technologien unterstützen aber nicht nur Menschen mit Lähmungen oder neurologischen Verletzungen, sondern können auch eine sinnvolle ergonomische Unterstützung für alle Mitarbeitenden bieten, insbesondere in beruflichen Umgebungen, in denen körperliche Anstrengung und schwere Lasten auf der Tagesordnung stehen. Ekso Works bietet speziell entwickelte Exoskelette für Industrie- und Bauarbeiter an, um die Belastung der oberen Extremitäten und des Rückens zu verringern, schwere Lasten zu unterstützen und die Arbeitsleistung zu steigern, sodass Beschäftigte langfristig gesund am Berufsleben teilhaben können (Sposito et al., 2019).

Unterstützung mentaler Fähigkeiten

Chatbots und KI-gesteuerte Mentoringsysteme können Beschäftigte bei Stressbewältigung oder Zeitmanagement unterstützen und so einen Beitrag für die berufliche Wiedereingliederung und die Bewältigung mentaler Gesundheitsprobleme leisten. Solche personalisierten, psychologischen Unterstützungs-Apps, die KI verwenden, sind zum Beispiel Woebot (Darcy et al., 2022) oder Wysa (D’Alfonso, 2020).

Darüber hinaus fördert auch die Personalisierung von Lern- und Schulungsprogrammen mithilfe von KI-Technologien die Inklusion am Arbeitsplatz. KI kann Lernprofile erstellen, die Informationen über Fähigkeiten, Kenntnisse, Lernstile und sogar individuelle Bedürfnisse enthalten. Dazu analysiert das KI-System Daten zu bisherigen Schulungsleistungen, beruflichen Zielen und Selbstbewertungen. Mit diesen Informationen kann die KI personalisierte Lernpfade für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter entwerfen. Beschäftigte mit unterschiedlichen Fähigkeitsniveaus oder Lerngeschwindigkeiten erhalten somit Lernmaterialien und -aktivitäten, die genau zu ihrem Kenntnisstand passen. Kommerziell verfügbare Anwendungen sind hier zum Beispiel Linkedin Learning, die Sprachlernplattform Duolingo oder Coursera, ein Unternehmen, das sich auf die Bereitstellung von Online-Weiterbildungskursen (Massive Open Online Courses, sog. Moocs) spezialisiert hat. Insgesamt kann die Integration von KI in Lern- und Schulungsprozesse die Inklusion am Arbeitsplatz stärken, indem sie sicherstellt, dass alle Beschäftigten die Bildungsressourcen und -möglichkeiten erhalten, die ihren individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten am besten entsprechen.

Auch im Zusammenhang mit Assistenzsystemen kann KI zur Inklusion beitragen, wie in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „SAM-KI – Selbstgesteuerte Assistenz für die manuelle Montage sowie Kommunikation und Interaktion“ gezeigt wird (www.ifab.kit.edu/1399_2721.php). Dieses System ermöglicht es dem Montagepersonal, fehlende oder fehlerhaft montierte Bauteile zu erkennen, was bei Produkten mit hoher Variantenvielfalt oder hohen Qualitätsanforderungen sowie bei häufigen Zwischenprüfungen von entscheidender Bedeutung ist. Um sicherzustellen, dass Beschäftigte mit verschiedenen Erfahrungshintergründen erfolgreich am Montageprozess teilnehmen können, adressiert das System adaptiv unterschiedliche Kompetenzniveaus.

Inklusive Personalpolitik

Die oben genannten Maßnahmen können nur erfolgreich sein, wenn sie strategisch verankert sind. Auch im Bereich der Personalpolitik können KI-Technologien zu mehr Inklusion beitragen. So kann KI beispielsweise Muster von Vorurteilen am Arbeitsplatz erkennen, indem sie große Mengen von Daten analysiert. Sie dient damit zur Vorhersage und Prävention von Diskriminierung. So kann KI beispielsweise bei der Personalauswahl eingesetzt werden, um Vorurteile in der Auswahl von Bewerbern zu reduzieren und eine vielfältige Belegschaft aufzubauen (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Eine inklusive Personalpolitik ist nicht nur ein ethisches Gebot und eine soziale Verantwortung, sondern wird auch positive Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und die Unternehmenskultur haben.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz kann also einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung einer inklusiveren Arbeitswelt leisten. Er wird aber nur erfolgreich sein, wenn die Technologie auf eine Vielfalt fördernde Arbeitskultur trifft, in der Führungskräfte, Schulungen und weitere organisatorische Maßnahmen Inklusion und Teilhabe ermöglichen. ■

Literatur

D’Alfonso, S. (2020). AI in mental health. Current Opinion in Psychology, 36, 112-117

Awad, L. N., et al. (2020). The ReWalk ReStore™ soft robotic exosuit: a multi-site clinical trial of the safety, reliability, and feasibility of exosuit-augmented post-stroke gait rehabilitation. J NeuroEngineering Rehabil 17, 80

Clarkson, J., Coleman, R., Keates, S. & Lebbon, C. (2013). Inclusive Design. Design for the Whole Population. London: Springer.

Darcy, A. et al. (2022). Anatomy of a Woebot® (WB001): agent guided CBT for women with postpartum depression, Expert Review of Medical Devices, 19:4, 287-301,

Groß, M. et al. (2023). Zukunft des Technikeinsatzes in der Hilfsmittelversorgung. In: Groß, M., et al. (eds) Assistive Technologien, technische Rehabilitation und Unterstützte Kommunikation. Springer, Berlin, Heidelberg.

Hunkenschroer, A.L. & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. J Bus Ethics 178, 977–1007.

Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model, Human Resource Management Review, 28(2), 176-189.

Sposito, M. et al. (2019). Towards Design Guidelines for Physical Interfaces on Industrial Exoskeletons: Overview on Evaluation Metrics. In: Carrozza, M., Micera, S., Pons, J. (eds) Wearable Robotics: Challenges and Trends. WeRob 2018. Biosystems & Biorobotics, vol 22. Springer, Cham.

Steil, J. J., Bullinger Hoffmann, A., André, E. et al. (2023). Mit KI zu mehr Teilhabe in der Arbeitswelt. Potenziale, Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München.

PROF. BARBARA DEML ist Leiterin des Instituts für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (Ifab) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und Mitglied der Arbeitsgruppe Arbeit/Qualifikation, Mensch-Maschine-Interaktion der Plattform Lernende Systeme.

II. Strategie & Führung

Foto: Paolo Verzone/VU/laif

HR und das Potenzial generativer KI

Generative Künstliche Intelligenz schickt sich an, die Arbeitswelt zu revolutionieren. Sie birgt ein enormes Produktivitätspotenzial, dieses zu heben ist jedoch eine komplexe Aufgabe. Personalerinnen und Personaler spielen dabei eine Schlüsselrolle.

Von Thorben Albrecht und Christian Kellermann

● Der Grundgedanke von KI war und ist die Imitation von „Weltwissen", wie wir es als Menschen erlernen – und diesem Gründungsanspruch ist die KI mit den neuen großen Sprachmodellen inzwischen ein ganzes Stück nähergekommen. Das hat Folgen für Arbeit und das Management von Personal. Denn mit der auf diesen Sprachmodellen beruhenden generativen KI ist die Hoffnung verbunden, Tätigkeiten ganz oder teilweise automatisierbar zu machen, bei denen das bisher nicht möglich war. Die Fähigkeiten der KI, eigenständig neuartige Inhalte zu erstellen, eröffnen das Eindringen der Technik in kognitive, individualisierte Arbeitsbereiche, die bislang als kaum ersetzbar galten, da die menschliche Kreativität in Verbindung mit dem eigenen Wissen um den Kontext einer Aufgabe jenseits der „Repräsentierbarkeit" durch KI lag. Generative KI kann nun aber, wie der Name schon sagt, eigenen Content erstellen – und zwar in vielen Bereichen, sei es ein Bild, ein Text, eine Code-Zeile oder ein Protein.

Zwischen kühnen Fantasien und Ernüchterung

Zurzeit beobachten wir allerdings eine große Diskrepanz. Einerseits überschlagen sich die Fantasien, wenn es um die Anwendungsmöglichkeiten von großen Sprachmodellen geht. Andererseits macht sich, gerade wenn die Technik auf kognitive Nicht-Routine-Aufgaben ausgreifen soll, eine gewisse Ernüchterung bemerkbar. Während die ersten Prompts noch Erstaunen erzeugen, stellt sich mitunter schnell heraus, dass die Ansprüche an die KI-Modelle (noch) zu hoch sind. Wenn beispielsweise angenommen wird, dass demnächst automatisiertes Programmieren möglich ist, bleiben bisher noch zu viele Fehler oder Sicherheitslücken unentdeckt, sodass die Modelle schlicht noch nicht reif genug sind für datensensible Anwendungsbereiche.

Untermauert werden diese Eindrücke durch die jüngste Studie der Internationalen Arbeitsorganisation ILO. Sie hat für bestimmte Tätigkeitsprofile unter Wettbewerbsbedingungen die Fähigkeiten generativer KI mit menschlichen Fähigkeiten in Bereichen wie Sprachfertigkeit oder einfacher Mathematik abgeglichen. Die wenig überraschende Erkenntnis ist: Große Sprachmodelle sind vor allem bei Bürotätigkeiten einsetzbar. Entsprechend hoch ist übrigens die Exponiertheit von Frauen.

Wenn generative KI auch für kognitive Nicht-Routinetätigkeiten eingesetzt werden soll, also in Bereichen, die zentral sind, um das enorme Produktivitätspotenzial der generativen KI zu heben, ist noch

Foto: Jakob Schnetz

In Zukunft wird KI als Basistechnologie genauso selbstverständlich zur Verfügung stehen wie heute die Elektrizität – oder die Luft zum Atmen.

einiges an Wegstrecke zurückzulegen. Und dafür, dass diese „Wanderung“ zum Ziel führt, spielen Personaler und Personalerinnen eine Schlüsselrolle. Denn sie müssen die verschiedenen Qualifikationen und Gewerke, die es im Unternehmen gibt, untereinander und mit externen Dienstleistern so „zusammenschalten“, dass sich die Möglichkeiten, die sich aus großen Sprachmodellen ergeben, für den Anwendungsbereich nutzen lassen.

KI als Basistechnologie nutzen

Um deutlich zu machen, was das heißt, kann die generative KI mit der Elektrizität verglichen werden: Erstere ist wie Letztere als General Purpose Technology zu betrachten. Wie früher die Elektrizität, muss also nun die generative KI als Basistechnologie möglichst produktiv genutzt werden können. Das bedeutet, um im Bild zu bleiben, nicht, dass jeder Mitarbeitende Elektriker werden und verstehen muss, wie Strom „entsteht“ – es kann auch reichen, wenn er einfach aus der Steckdose kommt. Allerdings muss jeder Mitarbeitende diese „Steckdose“ und den aus ihr kommenden Strom nutzen. Und so wie früher Stecker und Leitungen oder Kabel benötigt wurden, um den Strom in ihre Geräte und -prozesse einspeisen und mit ihm arbeiten zu können, müssen heute die „Plug ins“ (also Spezialanwendungen) und deren Schnittstellen so gestaltet werden, dass sie die neue Basistechnologie und deren Möglichkeiten nutzen können. Das heißt, dass zum einen das Basismodell über eine hohe Robustheit verfügen muss, zum anderen, dass die Spezial-KI, die darauf aufsetzt, sehr viel Kontext-Wissen über den Anwendungsbereich benötigt.

> Die Arbeit mit KI wird bestehende Beschäftigung nicht verdrängen, erfordert aber eine andere Arbeitsorganisation und breitere Qualifikationen.

Komplexe Aufgabe für HR

Das hört sich erst einmal selbstverständlich an. Tatsächlich ist es aber eine komplexe Aufgabe, vor der Personaler und Personalerinnen stehen. Sie müssen zum einen wissen, was die neue Basistechnologie kann, was sie nicht kann und vor allem, wie man das Maximum aus ihr herausholt. Zweitens müssen sie gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten den Anwendungsbereich definieren und die Arbeitsprozesse so weiterentwickeln, dass die neue KI produktiv und in der Handhabung für die Beschäftigten sinnvoll eingesetzt werden kann. Drittens müssen sie Kompetenzbedarfe ermitteln und entsprechende Qualifizierungen umsetzen.

Auch wenn KI bestehende Beschäftigung in den meisten Bereichen nicht verdrängen wird, erfordert die Arbeit mit KI eine veränderte Arbeitsorganisation und breitere Qualifikationen bei den Beschäftigten. Natürlich ist Kompetenzverbreiterung kein neues Phänomen und für Personaler erst einmal keine neue Herausforderung. Ein Mechatroniker vereinigt bereits Kompetenzen aus den Bereichen Mechanik, Elektronik und IT. Auch haben sich einige Unternehmen bereits auf den Weg gemacht, informelle und nicht auf den aktuell ausgeübten Beruf bezogene Kompetenzen ihrer Beschäftigten systematisch zu erfassen und nutzbar zu machen – von Sprachkenntnissen bis zu in der Freizeit erworbenen IT-Kenntnissen. Denn um die KI wirklich nutzbar zu machen, müssen zusätzlich notwendige Kompetenzen gezielt vermittelt werden, selbst wenn diese gegebenenfalls nur für die Laufzeit eines spezifischen Projekts erforderlich sind.

Die Arbeitsorganisation wird ebenfalls projektspezifisch aufzustellen sein, was gegebenenfalls wiederum zusätzliche Qualifikationen erforderlich macht. So reicht es für ein KI-unterstütztes Entwicklungsprojekt nicht, die beteiligten Entwicklungsingenieure im Bereich IT zu schulen, sondern auch die Fähigkeit zum agilen Arbeiten und zum iterativen Vorgehen muss entwickelt werden. Es wird daher nicht ausreichen, die notwendige Technologie bereitzustellen, vielmehr müssen Technik und Personalarbeit ineinandergreifen. Die Arbeitskultur muss sich verändern, damit neue KI-Tools sinnvoll genutzt werden können.

Dies gilt insbesondere auch dann, wenn es darum geht, die Anwendungsbereiche und Arbeitsprozesse „KI-gerecht“ weiterzuentwickeln. Das heißt nichts weniger, als dass die Karten ganz neu gemischt werden müssen. Denn historisch gewachsene Pfadabhängigkeiten werden unter dem produktivitätsgetriebenen Wettbewerbsdruck noch deutlich schneller entwertet und, im schlimmsten Fall, sogar dysfunktional. Um das zu verhindern, müssen gerade Personalerinnen dafür sorgen, dass die Beschäftigten ihr Arbeitsvermögen, also auch ihr Erfahrungswissen an die KI teilweise oder ganz übergeben. Das allerdings ist ein sensibles Terrain. Die Angst vor dem Relevanzverlust in Relation zur KI ist seit Chat GPT jedenfalls nicht kleiner geworden. Sie kann aber als unbegründet entlarvt werden, wenn es gelingt, den Assistenzcharakter der Technik zu vermitteln und umzusetzen.

Um- und Neuorganisation der Arbeit

Mit Blick auf das gesamte Unternehmen heißt das: Die Strategie für die Nutzung des Produktivitätspotenzials generativer KI muss von CTO und CHRO/CPO gemeinsam entwickelt werden. Denn Beschäftigte nutzen offen zugängliche KI bereits in größerem Umfang, ohne dass dies vom Unternehmen gefordert oder auch nur geduldet würde. Damit setzen sie sich nicht nur selbst arbeitsrechtlichen Konsequenzen aus, sondern gefährden auch das Unternehmen, wenn dadurch Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse oder Kundendaten weitergegeben werden. Unternehmen müssen daher bereit sein, größere Summen in geschlossene Anwendungen generativer KI zu investieren – und sich im Regelfall dafür externe Partner zu suchen, weil das nötige Know-how inhouse in den allermeisten Fällen nicht vorhanden sein dürfte.

Wenn es um die beschriebene Um- oder Neuorganisation der Arbeit und Qualifizierung geht, müssen die Unternehmen ebenfalls investieren – und die betroffenen Beschäftigten und Betriebsräte so einbinden, dass es gelingt, sie als KI-Treiber zu aktivieren. Geteilte Ziele gibt es reichlich: die Schaffung komplementärer Digitalisierungskonzepte für Unternehmensbereiche, die Vermeidung typischer Fehler, aus denen neue dysfunktionale Pfadabhängigkeiten entstehen oder die „Einpreisung“ der Kontext-Komplexität KI-basierter sozio-technischer Systeme zur Entlastung von zeitraubenden Routineaufgaben und der entsprechenden Aufwertung von Arbeit. Ganz zu schweigen von der Kontrollhoheit über die verwendeten Daten (der Kunden und Beschäftigten) und natürlich die Nutzbarkeit der Ergebnisse der eingesetzten Technologie.

Um es kurz zu machen: Die Digitalisierung eines Unternehmens verlangt von Personalerinnen und Personalern, mehrere, an sich bereits komplexe Aufgaben gleichzeitig und ineinandergreifend zu bewältigen: Die technologische Entwicklung muss mit der systematischen Erfassung und Entwicklung von Kompetenzen und der Beachtung arbeitskultureller Themen einhergehen – gefordert ist nichts weniger als ein kompetentes Change Management unter Beteiligung der betroffenen Beschäftigten. ■

> Es reicht nicht, die Technologie bereitzustellen. Technik und Personalarbeit müssen vielmehr ineinandergreifen.

THORBEN ALBRECHT ist Vorstandsmitglied der IG Metall und Experte zur Zukunft der Arbeit. Zu seinen Themen gehören Automatisierung, KI-Einsatz, neue Arbeitsformen und Qualifizierungsnotwendigkeiten.

CHRISTIAN KELLERMANN ist Professor für Arbeit und Digitalisierung an der University of Labour in Frankfurt am Main und Projektleiter beim Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz.

haufe.
HR SERVICES

2024

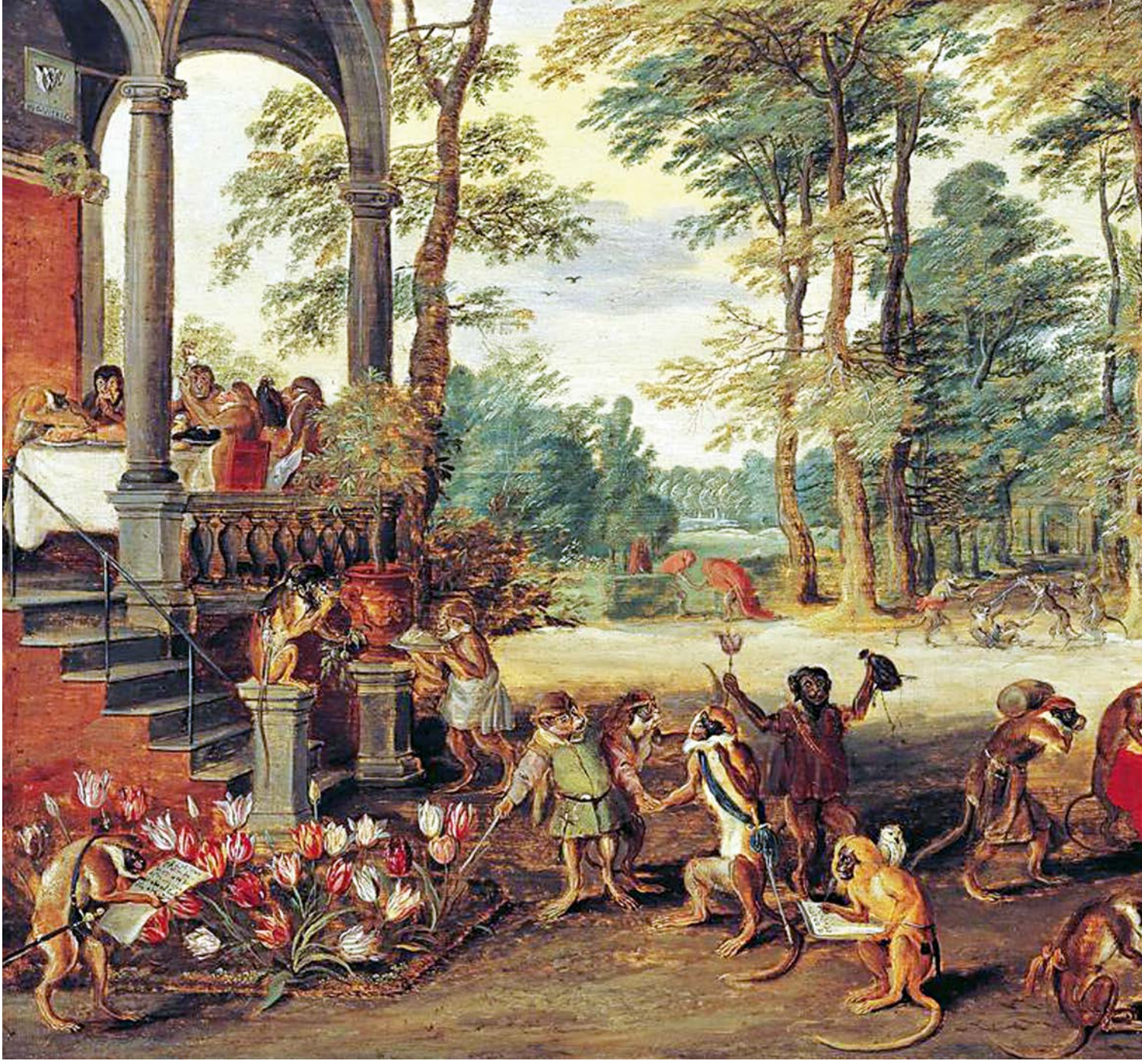
NEUES JAHR
NEUE GESETZE

HR-relevante Änderungen rechtssicher umsetzen.
Besser mit Haufe Personal Office.

Fachkräfteeinwanderung
Wachstumschancengesetz
Corporate Sustainability
Entgeltgleichheit
Personal finden & binden
Qualifizierungsgeld

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen

haufe.de/personal-jahreswechsel



Von der People Company zum HR Operating Model

Foto: picture alliance / CPA Media Co. Ltd

Satirische Darstellung der Tulpenmanie des niederländischen Malers Paul Brueghel dem Jüngeren (17. Jahrhundert).

Um die People-Funktion hat sich in den letzten drei Jahren ein regelrechter Hype entwickelt. Aber ist HR so zukunftsorientiert aufgestellt, um den Erwartungen gerecht zu werden? Oder droht die Blase am Ende zu platzen? Über die zeitlose Frage, wie HR sich wertschöpfend transformieren kann.

Von Walter Jochmann und Frank Stein

● Auf dem Höhepunkt der Tulpenmanie im Goldenen Zeitalter der Niederlande erzielten drei Zwiebeln der Sorte Semper Augustus ein Gebot von 30.000 Gulden – was im Jahr 1637 etwa dem Zweihundertfachen des Jahreseinkommens eines durchschnittlichen Niederländers entsprach oder dem Dreifachen des Kaufpreises eines der teuersten Grachtenhäuser Amsterdams. Die Tulpenmanie gilt als die erste Spekulationsblase der Wirtschaftsgeschichte. Auf einen extrem steilen Preisanstieg Anfang bis Mitte der 1630er-Jahre folgte ein abrupter Preisverfall im Februar 1637. Die Tulpe hatte sich von einem Liebhaberobjekt der Oberschicht zu einem Spekulationsobjekt der Blumenhändler entwickelt, die aber die reale Tulpe schließlich nicht zu dem erwarteten Preis weiterverkaufen konnten, was für viele von ihnen den Ruin bedeutete.

Auch um die People-Funktion hat sich in den vergangenen drei Jahren ein regelrechter Hype entwickelt. Die Corona-Pandemie, die Umsetzung von New-Work-Strategien, die Forcierung von Nachhaltigkeitsthemen, die Wandlung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, steigende Personalkosten und der zunehmend harte Wettbewerb um Arbeitgeberattraktivität haben die People-Risiken für die Unternehmensentwicklung noch verstärkt. Jetzt ist die People-Funktion gefragt, wirksame Instrumente zu entwickeln, um die bereits eingetretenen negativen Folgen und die weitere Ausprägung ungewollter Entwicklungen vorwegzunehmen. Als Werttreiber benötigt sie ein klar definiertes und kalkuliertes Risikomanagement, um Geschäftsausfällen vorzubeugen und eigene Ressourcenzuwächse zu verargumentieren.

Allein, ist die People-Funktion zukunftsorientiert aufgestellt, um dem aktuellen Hype gerecht zu werden – oder droht die Blase am Ende zu platzen? Aktuelle Daten aus der HR-Trendstudie 2023 von Kienbaum und SAP überraschen mit einem besorg-

niserregenden Anteil von People-Funktionen in Deutschland, die – im Übrigen unabhängig von der Unternehmensgröße – multiple Problem- und Arbeitsfelder insbesondere in operativen Fragen dokumentieren und aufgrund hoher Instabilität in Administration, Prozessen, IT-Architektur und Digitalisierung ihre Positionierung eher gefährden als bestätigen.

Verteilung der HR-Organisationsmodelle

Wohlwissend, dass das eigene Organisationsmodell 20 bis 40 Prozent der Effektivität einer People-Funktion ausmachen kann, interessiert uns in der Prüfung der zukunftsfähigen Aufstellung zum einen die Entwicklung der HR-Target-Operating-Models (HR TOM). Gemäß unseren Daten bewegen sich 60 Prozent der Unternehmen derzeit im klassischen Spektrum zwischen Prozess-/Funktionalorganisation, Dave-Ulrich-Modell und Mehr-Säulen-Modell; das favorisierte Modell in größeren Unternehmen ist relativ stabil ein Mehr-Säulen-Modell, in dem neben den drei Ulrich-Rollen durchgestochene Learning- oder Recruiting-Organisationen und eine separate Strategie- und Steuerungsfunktion etabliert werden. In kleineren Unternehmen herrscht dagegen mehrheitlich noch die traditionelle Funktionalorganisation vor; im Zielbild ist für diese kleineren Unternehmen ein Run-&-Change-Modell mit der Zweiteilung der People-Funktion in transaktionale und transformationale Personalarbeit oder sogar eine agile Organisation attraktiv. Unsere Daten geben indes keinen Hinweis darauf, dass große Unternehmen über agile Kompetenzzentren (CoC) hinaus eine komplett radikale Veränderung suchen. Die Abbildung unten zeigt die Verteilung der HR-Organisationsmodelle im Ist-Zustand und Zielbild der People-Funktionen in Deutschland.

Neben dem HR TOM interessieren uns in der Prüfung der zukunftsfähigen Aufstellung der People-Funktion die selektiven Veränderungsrichtungen, die Mehrwert liefern sollen, ohne dafür HR-Strukturen und -Personalkörper radikal umbauen zu müssen. Gemäß unseren Daten arbeiten Unternehmen derzeit vorrangig an der Digitalisierung ihrer HR-Kernprozesse, an der Optimierung der Kundenfunktion sowie an Effizienzsteigerungen im Shared Service, das heißt an eigentlich klassischen Kerngeschäftsfragen. Innovative Themen wie die Förderung von People Experience, die Flexibilisierung des HR-Personalkörpers oder die Automatisierung durch Robotics werden mit nachgelagerter Priorität diskutiert – was die Hypothese erlaubt, dass viele People-Funktionen in ihren Veränderungsbemühungen zu kurz denken könnten. Aktuelle Diskussionen fokussieren also stark auf die Optimierung von Prozessen und Produkten. Dagegen dürfte die Zukunft der Personalarbeit in der Innovation der Kundenschnittstellen mit Customer-Experience-Lösungen, datengestützter Personalarbeit und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle liegen.

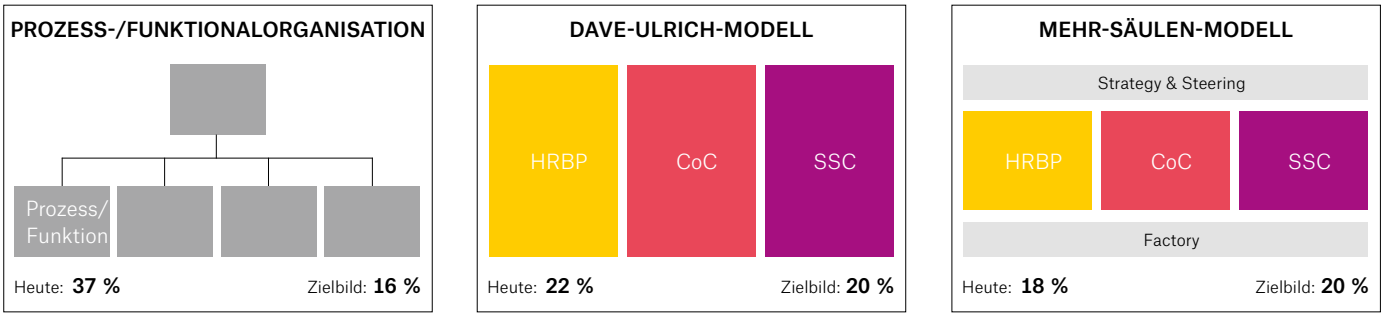
HR-Geschäftsmodelle sind der Ausgangspunkt für das Konzept der People Company, das Kienbaum im Jahr 2022 zuerst als neue Einstellungs-, Steuerungs- und Skill-Agenda für die People-Funktion angelegt hatte. Vor dem Hintergrund der zunehmenden strategischen Relevanz von Personalthemen einerseits und einer unzureichenden Reflexion dieser Themen in der organisatorischen Ausrichtung vieler Personalbereiche andererseits hat das Konzept die bis dahin verengte Sicht auf Organisationsmodelle erweitert und HR-Prozesse zu Geschäftsmodellen gebündelt, die einen unternehmerischen Zweck abbilden sollen. Das Konzept betraf vor allem die Veränderung des Purpose-Statements der People-Funktion und wollte als dynamischer Entwicklungsprozess verstanden werden. Weil aber jeder Entwicklungsprozess früher oder später auch die Frage nach dem Zielbild stellt, soll die People Company mit diesem Artikel zu einem Operating Model weitergedacht werden.

Die HR-Funktion als People Company: Was sie (nicht) ist

Von der Rezeption ist das Konzept der People Company aufgrund seiner Perspektive auf Geschäftsmodelle mitunter missverstanden worden:

- Missverständnis 1: HR als Verrechnungsmodell – Die People Company ist kein Cost-Center-Modell und postuliert somit nicht, dass die HR-Funktion ihre Kosten genau zuweisen und ihren internen Kunden (den Geschäftsbereichen) die genutzten HR-Leistungen in Rechnung stellen soll.
- Missverständnis 2: HR als Unternehmen im Unternehmen – Die People Company ist auch kein Beratungsmodell und postuliert somit auch nicht, dass sich die HR-Funktion als in-

Verteilung der HR-Organisationsmodelle



Quelle: Kienbaum & SAP (2023), HR-Trendstudie

terne Unternehmensberatung (analog einer schlanken Unternehmensentwicklung) positionieren soll.
- Missverständnis 3: Das ganze Unternehmen als People Company – Die People Company ist bei aller Einstellungs-, Steuerungs- und Skill-Fokussierung außerdem keine philosophische Ansicht, welche die HR-Funktion zum Gralshüter der Personal- und Organisationsthemen im Unternehmen erheben will.

Aber was ist die People Company dann? Das Konzept der People Company verfolgte initial das Ziel, ein neues Denkmodell für die People-Funktion zu etablieren. Mit der Letztverantwortung für das People Business, der Beschreibung zugrunde liegender Geschäftsmodelle, kennzahlenbasierter Wertschöpfung, Kundeneinbindung und -feedback sowie einer Repositionierung vom Business Partner zum Business Enabler sollten vor allem das Selbstverständnis, die Steuerungsmechanismen sowie die zukünftig erforderlichen Skill-Profile der People-Funktion reflektiert werden.

Die Überlegungen, die klassische Personal-/HR-Funktion mit Fokus auf kostenoptimierte Delivery zu einer innovativen People-/Kulturfunktion mit Fokus auf wertschöpfende Befähigung zu transformieren, kann in letzter Konsequenz auch einen Wechsel in den Designanforderungen implizieren. Aus diesem Grunde möchten wir hiermit ein Operating Model für die People Company zur Diskussion stellen. Dieses Operating Model ist als organisatorische Weiterentwicklung der bereits vorgestellten Veränderungsrichtungen in Selbstverständnis, Steuerungsmechanismen und Skill-Profilen zu verstehen und soll Unternehmen als flexibler Bauplan zur Gestaltung ihrer HR-Organisation an die Hand gegeben werden.

Die People Company als Operating Model: Ein Plattformansatz

Mit der People Company möchten wir vor allem die Fragen beantworten, wie HR zukünftig Mehrwert schöpfen, Ressourcen erhöhen und näher am Kunden agieren kann. Den Kern unserer Überlegungen bildet eine People-Funktion, die sich um drei Geschäftsmodelle organisiert, die sich wiederum eigenständig positionieren. Die drei resultierenden Säulen wollen nicht auf Organigramme reduziert werden, sondern trennscharfe Wertbeiträge abbilden und die Hauptverantwortlichen für die Beschreibung und Präsentation dieser Segmente beim Kunden zusammenfassen. In den folgenden „Pitches" stellen sich die Hauptverantwortlichen der Geschäftsmodelle ihren Unternehmenspartnern vor.

Services

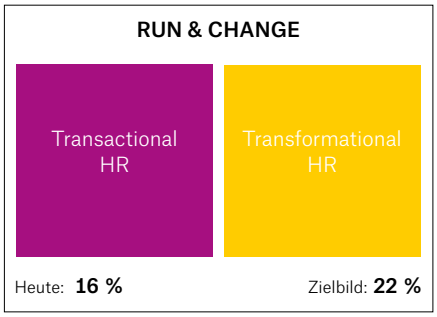
„Wir verstehen uns als Service Partner aller Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte im Unternehmen. In einer zentralen Ende-zu-Ende-Factory betreuen wir unsere Kunden in ihren persönlichen Anliegen der Abrechnung und Zeitwirtschaft, in allen Regelungen zum Arbeitsverhältnis und zur Versorgung, zur Altersteilzeit und Verrentung. Die Ausgestaltung der zugrunde liegenden Produkte ist ebenso Teil unserer Leistung wie der Aufbau einer vielschichtigen Kontaktinfrastruktur. In Ergänzung zu dieser transaktionalen Service Factory arbeiten wir in einem CoC an einer IT- und Digitallandschaft, die mit Cloud-, Data-Analytics-, Automatisierungs- und User-Experience-Lösungen das Rückgrat der Service- und letztendlich der People-Funktion insgesamt bildet."

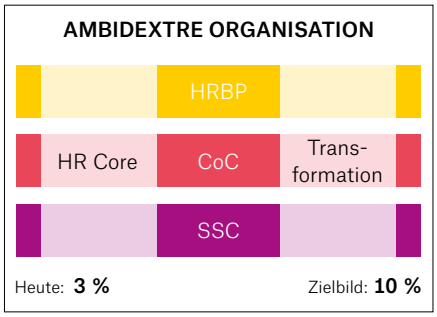
Der Wertbeitrag des Geschäftsmodells „Services" besteht zusammengefasst in einer vollumfänglichen Kundenzentrierung, einer ganzheitlichen Experience-Plattform, getragen von einer Digital-First-Kultur.

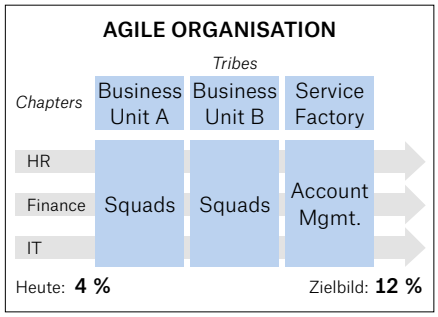
People Supply Chain

„Wir verstehen uns als People Partner der Geschäftsbereiche. In dezentralen Teams bestehend aus operativen HR-Business-Partnern und konzeptuellen Experten (DevOps-Ansatz) versorgen wir unsere Kunden auf der Fläche mit allen Personalthemen von der Beschaffung bis zur Bindung. Zu unseren Leistungen gehören die Entwicklung und Durchführung der wesentlichen Prozesse im Mitarbeiterlebenszyklus – Recruiting, Onboarding, operatives Talent Management und Learning –, wobei die Entwicklung in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Geschäftsbereichen und Regionen erfolgt (Tribes im Sinne einer Gruppe von Teams – zum Beispiel Recruiting –, die an einem gemeinsamen Geschäftsfeld arbeiten). In Ergänzung zu diesen dezentralen Teams arbeiten wir in einem übergeordneten CoC an geschäftsfeldübergreifenden Konzepten zur Förderung von Retention und Experience Management."

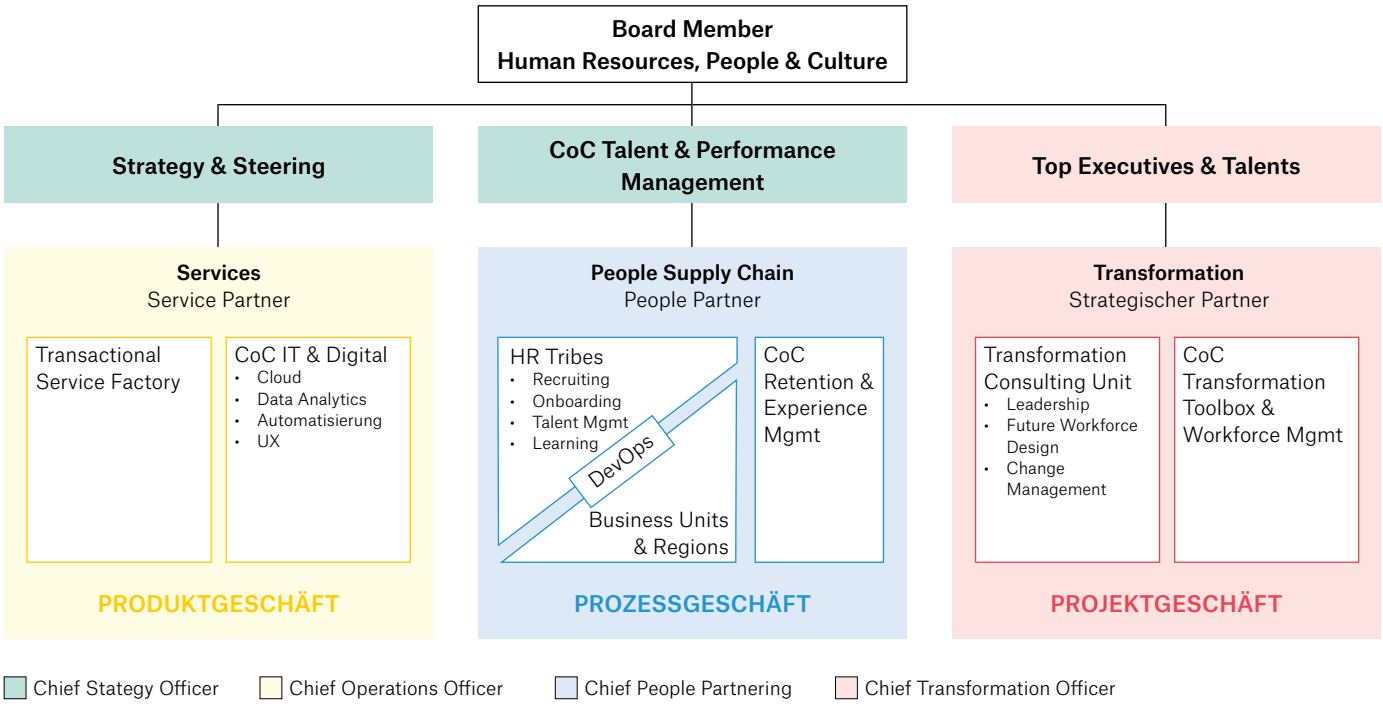
Der Wertbeitrag des Geschäftsmodells „People Supply Chain" besteht zusammengefasst in der Stärkung der Fläche und An-







Weiterentwicklung der People Company zum HR Operating Model – Integrierter Plattform- und Rollenansatz



näherung an den Kunden, getragen von der Idee, dass unternehmerische Wertschöpfung durch die Beschaffung und Bindung von Talenten erst ermöglicht wird.

Transformation

„Wir verstehen uns als dezentraler strategischer Partner der Geschäftsbereiche. Unsere Transformationsberater begleiten unsere Kunden in allen Personalthemen mit dem Fokus Geschäft (nicht Person). Unsere Beratungsleistungen umfassen die Gestaltung und Steuerung von Projekten der Führungs- und Kulturtransformation, der strategischen Kompetenz- und Personalplanung sowie des Changemanagements. In Ergänzung zu diesen dezentralen Transformationsberatern arbeiten wir in einem übergeordneten CoC an übergreifenden Tools zur Unterstützung des Transformations- und Workforcemanagements."

Der Wertbeitrag des Geschäftsmodells „Transformation" besteht zusammengefasst in der Moderation des Zusammenhangs von People-Faktoren und Unternehmens-Performance.

Alles in allem liegt der wesentliche Unterschied zu einem klassischen Drei- oder Mehr-Säulen-Modell in der Stärkung der einzelnen Strukturbausteine und Annäherung an die Geschäftsbereiche, wobei sich die Erfolgsfaktoren Digitalisierung, Kundenzentrierung und Agilität durch alle Segmente ziehen. In der praktischen Umsetzung muss das Konzept der People Company etablierte Ulrich-Ansätze aber nicht notwendigerweise ablösen. In ihrer Weiterentwicklung zum Organisationsmodell kann die People Company wie ein modularer Baukasten implementiert werden: Weniger ein Operating Model ist die People Company ein Plattformansatz, dessen Komponenten sich auch mit den klassischen Ulrich-Rollen gemischt zum spezifischen HR TOM eines Unternehmens zusammenbauen lassen.

Konkrete Umsetzung in Aufbau- und Führungsorganisation

Für die organisatorische Umsetzung unseres Plattformansatzes schlagen wir in der vollständigen Ausprägung drei sinnvoll abgegrenzte Geschäftsmodelleinheiten – „Services", „People Supply Chain" und „Transformation" – unterhalb einer Gesamtleitung Human Resources, People & Culture vor. Zusätzlich zu diesen drei Geschäftsmodelleinheiten empfehlen wir, drei weitere Organisationseinheiten mit direkter Anbindung an die Gesamtleitung zu etablieren:

- Eine schlanke Strategie- und Steuerungseinheit, die als verlängerter Arm der Gesamtleitung den globalen Strategieprozess konsistent durchsteuert und auch die Nachhaltigkeitsthemen sowie das Risikomanagement für die People-Funktion verantwortet;
- ein spezialisiertes CoC Talent- und Performancemanagement, in dem die zentrale Governance für global verbindliche Talent-, Leadership-, Performance- und Rewards-Prozesse liegt;

- sowie ein Bereich Top Executives & Talents, das heißt eine eigene Betreuungsmanufaktur für die Potenzialentfaltung und Karriereentwicklung speziell von Führungskräften der oberen Ebene sowie Top-Talenten – damit werden Rolle und Verantwortlichkeiten sowohl der lokalen/operativen People Partner als auch der strategischen Business Partner zusätzlich geklärt.

Für die Führungsorganisation unterhalb der Gesamtleitung (im Sinne der Signalwirkung ein Mitglied des Vorstands/der Geschäftsführung) schlagen wir vier Rollen vor:

- Einen Chief Strategy Officer mit dualer Verantwortung für die Strategie- und Steuerungseinheit sowie das CoC Talent- und Performancemanagement, als „Proxy" der Gesamtleitung für die Entwicklung, Kommunikation, Implementierung und Unterstützung aller strategischer Initiativen der People-Funktion;
- einen Chief Transformation Officer ebenfalls mit dualer Verantwortung für den Bereich Top Executives & Talents und das Geschäftsmodell „Transformation", als Ressortleiter der People- und strategischen Partner von Topprofilen und Geschäftsbereichen;
- einen Chief People Partner mit fokussierter Verantwortung für das Geschäftsmodell „People Supply Chain" einschließlich der lokalen/operativen Business-Partner-Rolle, als Funktionsleiter der gesamtheitlichen Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung für die Geschäftsbereiche;
- sowie einen Chief Operations Officer mit ebenfalls fokussierter Verantwortung für das Geschäftsmodell „Services" einschließlich der Personaladministration und -betreuung, IT- und Digitaleinheiten.

Diese vier Schlüsselrollen bilden zusammen mit der Gesamtleitung das Board der People-Funktion und spiegeln mit ihren Hauptverantwortlichkeiten und Kernkompetenzen die strategischen Prioritäten des HR-Geschäfts. Die Abbildung auf Seite 50 fasst die Weiterentwicklung der People Company zum HR Operating Model als integrierten Plattform- und Rollenansatz zusammen.

Ausblick: Vom HR TOM zum HR-System

Ob die People-Funktion den Hype um sich aufrechterhalten kann, hängt neben der Beantwortung der Frage nach der Organisationslogik auch von Steuerung, Interaktionsperspektive und Lösungslandschaft des HR-Modells ab. Abschließend möchten wir daher die vier Bestandteile einer ganzheitlichen HR-Transformation aufzeigen:

- Organisationslogik – Das Operating Model bildet zwar eine entscheidende, aber nicht die alleinige Ausgangsbasis für eine People-Funktion, deren Aufstellung der Chancenwelt zunehmend wichtiger People-Themen gerecht werden soll. Nichtsdestoweniger wird mit dem Operating Model die Grundlogik für den Wertstromverlauf zwischen HR-Team und internen Kunden definiert und nicht zuletzt eine Blaupause für strategische Prioritäten und Kapazitätenallokation entworfen.
- Governance – Neben der Organisationslogik sollten daher in einem Governance-Zielbild Instrumente zur Regelung von Systemkongruenz, Risikominimierung, Effektivität und Effizienz entwickelt werden. Vor allem in komplexen Organisationen global aufgestellter großer Mittelständler und Konzerne müssen die Zusammenarbeitsmodi, Freiheits- und Standardisierungsgrade von Divisionen und Regionen klar beschrieben werden, um einerseits Prozesse global konsistent zu halten und gleichzeitig den spezifischen Bedürfnissen gerade großer Geschäftsbereiche Rechnung zu tragen.
- Target Interaction Model (TIM) – Während das HR TOM die Wertbeiträge der Strukturbausteine der People-Funktion definiert, beschreibt das TIM sowohl die Schnittstellen zwischen den Strukturbausteinen als auch die Schnittstellen zwischen den Strukturbausteinen und den Kunden. In der Gestaltung der Kontaktinfrastruktur kommen Digitalisierung und Experience-Plattform maßgebliche Rollen zu.
- Technologie – Technologie ist einer der wirkmächtigsten strategischen Hebel zur Evolution der People-Funktion, denn die Sicherstellung des „human touch" im People Management erfordert insbesondere in großen Belegschaften eine Skalierung, die nur durch die Nutzung von Automatisierung und Digitalisierung geleistet werden kann.

Ob für Ihre People-Funktion eine Kalibrierung des bestehenden Setups ausreicht oder es eine disruptive Organisationslösung braucht, hängt von Ihrer spezifischen Ausgangssituation ab: Je stärker der Fokus auf Ende-zu-Ende-Prozesse, je höher der Agilitätsgrad des Geschäftsumfelds, je tiefer die Einbindung der HR-Vertreter in strategische Unternehmensprojekte und je größer der Bedarf an individueller und strategischer Begleitung Ihrer oberen Führungskräfte – desto eher bietet unser Konzept der People Company eine Plattform zur Optimierung Ihres Wertemanagements.

In Otto Rombachs Schelmenroman „Adrian, der Tulpendieb" steht der Protagonist vor dem Bankrott, als sein Gegenspieler eine seiner kostbarsten Zwiebeln der Sorte Semper Augustus für Gemüse hält – und verspeist. In diesem Sinne gilt auch für die People-Funktion: Es braucht bei aller Berechtigung des strategischen und organisatorischen HR-Systems kluge Köpfe in der Gesamtleitung und den unterschiedlichen Teilfunktionen, damit die People-Funktion ihren vielfältigen Chancen und Herausforderungen begegnen kann. ▬

PROF. DR. WALTER JOCHMANN ist Managing Director und Partner bei Kienbaum. Als Co-Lead des Geschäftsfelds HR & Organization Transformation berät er Unternehmen zu Organisationsentwicklung, HR-Transformation und People-Strategie.

FRANK STEIN ist Manager bei Kienbaum im Bereich HR & Organization Transformation. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf der strategischen Neuausrichtung und organisatorischen Weiterentwicklung der HR-Funktion.

„Wir wollen als Verband mehr Haltung zeigen“

Interview Matthias Haller, Fotos Katrin Binner

Nach einer Phase der Konsolidierung verzeichnete die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zuletzt wieder in leichtes Mitgliederwachstum. Dieses Momentum möchte die neue Vorstandsvorsitzende Carmen-Maja Rex nutzen und den Verband in die Zukunft führen. Gleichzeitig muss sie als Personalchefin von Heidelberg Materials die Transformation eines DAX-Konzerns mitgestalten.

Personalmagazin: Sie sind nach nur zwei Jahren im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Personalführung im Juli diesen Jahres zur Vorstandsvorsitzenden gewählt worden. Welche Ambitionen verfolgen Sie damit?

Carmen-Maja Rex: Ich bin bereits seit Ende 2019 in der DGFP aktiv, in den Vorstand wurde ich 2021 gewählt. Insofern reicht meine Historie im Verband schon etwas länger zurück – und fällt in eine sehr prägende Zeit bei der DGFP.

Sie spielen auf die wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Verbands an.

Ariane Reinhart hat die Führung in einer Zeit übernommen, in der wir ums Überleben gekämpft haben. Damals war der Ausblick düster. Sie hat eine erfolgreiche Restrukturierung eingeleitet, dank derer es uns gelungen ist, eine Trendwende zu schaffen.

Dann folgte dem Rotationsprinzip gemäß eine neue Vorstandsvorsitzende Bettina Volkens, Ihre direkte Vorgängerin im Amt. Wie beurteilen Sie ihr Wirken?

Bettina hat den Teamgedanken und den Verband gemeinsam mit unserem Geschäftsführer Ralf Steuer weiter professionalisiert. Dank neuer Formate konnten sie das Geschäft stabilisieren und erstmals wieder ein leichtes Mitgliederwachstum erzielen.

Der nächste logische Schritt wäre, den Verband in die Zukunft zu führen. Ihre Aufgabe?

Ja, zusammen mit dem gesamten Vorstandsteam. Wir leben in einem Jahrzehnt, in dem das Thema „People" ganz oben auf der Agenda steht. Deshalb sehe ich es als unseren Auftrag, die Professionalisierung der HR-Arbeit in Deutschland aktiv mitzugestalten. Und natürlich bin ich stolz, als Vorstandsvorsitzende ein so vielfältiges und schlagkräftiges Team führen zu dürfen.

Die DGFP hat ihren Vorstand auf inzwischen 15 Mitglieder aufgestockt. Was bezwecken Sie damit?

Wir möchten damit der gewachsenen Vielfalt der Mitgliedsunternehmen Rechnung tragen. Uns ist wichtig, alle Perspektiven zusammenzubringen, uns gegenseitig zu hinterfragen und einen konstruktiven Dialog zu führen. Wenn man in einer HR-Management-Funktion ist, gibt es oft nicht mehr so viel Sparringsmöglichkeiten im Unternehmen selbst. Bei der DGFP haben wir einen großartigen Zirkel dafür geschaffen, den ich auch selbst nutze.

Ihre Vorgängerinnen im Amt hatten eine hohe Strahlkraft. Inwiefern ist das für Sie eine Bürde?

Für mich zählt das Vorstandsgremium als Team und nicht die Vorstandsvorsitzende als Einzelperson. Trotzdem habe ich auch persönliche Anliegen, die ich während meiner zweijährigen Amtszeit vorantreiben werde.

Welche Anliegen sind das?

Ich denke, dass wir uns als Verband deutlicher zu einzelnen Themen positionieren und mehr Haltung zeigen sollten. In unserer Strategieklausur im Frühjahr befassen wir uns damit, welche Themen wir angehen. An Expertise und Themenvielfalt mangelt es uns nicht, deshalb müssen wir priorisieren.

„Wenn man in einer HR-Management-Funktion ist, gibt es oft nicht mehr so viele Sparringsmöglichkeiten im Unternehmen selbst."

Ihr Verband besteht aus rund 2.300 Mitgliedsunternehmen. Wie wollen Sie sich da auf eine gemeinsame Position verständigen?

Wir wollen die gemeinsame Stimme der Personalerinnen und Personaler sein. Die vermeintlichen Unterschiede sind aus meiner Sicht gar nicht so groß. Ich arbeite schon mehr als 20 Jahre im Personalwesen und habe unterschiedliche Branchen und Unternehmen kennengelernt. Auch wenn Geschäftsmodelle und -zyklen sich unterscheiden: Der Kern des People Business ist überall ähnlich. Deshalb denke ich auch, dass wir sehr wohl gemeinsam Position beziehen können, beispielsweise wenn es darum geht, die Relevanz einer Governance-Struktur für HR herauszustellen.

Es geht also nicht um politische Einflussnahme.

Exakt, wir sind keine Lobbyisten.

Die BPM-Präsidentin Inga Dransfeld-Haase oder Ihre DGFP-Vorstandskollegin Ariane Reinhart beziehen immer wieder auch politisch Stellung. Schließen Sie das für sich aus?

Nein. Unser Handlungsrahmen in HR wird maßgeblich von der Politik mitbestimmt. Trotzdem sehe ich es nicht als meine Hauptaufgabe, nur Forderungen zu stellen, sondern den Rahmen auszuschöpfen und Personalarbeit in Deutschland zu gestalten. Gleichzeitig halte ich politisches Engagement, wie beispielsweise im Zuge der „Allianz der Chancen", für sehr wichtig und wertvoll.

Ihr Ansatz ist also, die Profession von innen heraus zu entwickeln. Widerstrebt es Ihnen, sich als Person zu exponieren?

Als Vorstandsvorsitzende stehe ich zwangsläufig in der Öffentlichkeit und ich habe überhaupt kein Problem damit. Nur soll es dabei nicht um meine Person oder meine persönliche Meinung ge-

hen. Ich vertrete Positionen, Haltungen oder Meinungen des Verbands und spreche vorher mit dem Vorstandsgremium darüber. Ich möchte mit der Stimme der DGFP sprechen. Das heißt nicht, dass jedes unserer Mitglieder bei jeder Position zustimmen muss.

Ändert sich unter Ihrem Vorsitz der Arbeitsmodus der DGFP?

Ich werde die integrative und konsensorientierte Herangehensweise der letzten zwei Jahre weiterführen. Das entspricht auch meiner Arbeitsweise. Bei den Formaten kann ich mir aber durchaus neue Impulse vorstellen. Ich habe Veranstaltungen erlebt, beispielsweise Kompetenzforen oder Leadership-Kreise, die thematisch sehr am Puls der Zeit waren und die Community begeistert haben, die wir aber noch mit mehr Emotionen aufladen wollen. Daran arbeiten wir gerade, um die Begeisterung für unsere Themen nach außen noch erlebbarer zu machen und innerhalb unserer Veranstaltungen noch interaktiver zu gestalten. Mit dem richtigen Setting können wir noch mehr Energie für unsere Themen freisetzen.

In der Personalszene gilt der Bundesverband der Personalmanager und -managerinnen als progressive, die DGFP als konservative Stimme. Wie sieht konservative Zukunftsgestaltung aus?

Das ist eine Außenwahrnehmung, die ich so nicht teile. Wenn Sie auf den Markenauftritt anspielen, gebe ich Ihnen recht. Da sind wir leiser und zurückhaltender. Bei den Inhalten sehe ich das nicht. Wir arbeiten an Vorreiterthemen wie dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz in HR, verfassen Studien zum Thema ESG mit renommierten Partnern und sind eine lebendige Plattform für den Wissensaustausch in der Branche.

Sie arbeiten als Doppelspitze eng mit dem DGFP-Geschäftsführer Ralf Steuer zusammen, für den das Rotationsprinzip auf dieser Position erstmals ausgesetzt wurde. Gibt es Überlegungen, dieses Vorgehen dauerhaft abzuschaffen?

Nein, das Rotationsprinzip hat sich bewährt. Wir haben für Ralf Steuer eine Ausnahme gemacht, weil wir nach einer Phase der Konsolidierung auf Kontinuität setzen wollten. Im Zuge des Turnarounds haben wir ein neues Team aufgebaut, das sich zunächst einspielen musste. Dass wir inzwischen so gut zusammenarbeiten, ist auch Ralfs Verdienst.

Ralf Steuer begann in der Rolle des Sanierers, lässt jedoch zunehmend auch Gestaltungsanspruch durchblicken. Wie funktioniert die Zusammenarbeit?

Wir arbeiten eng verzahnt. Ralf verantwortet das operative Tagesgeschäft und weiß genau, wo er anpacken muss. Dabei hat er meine volle Unterstützung. Neben den regelmäßigen Vorstandssitzungen tauschen wir uns zu wichtigen Themen und Ideen kurzfristig aus.

Wie stark ist die Stimme der jüngeren Generation von HRlern in Ihrem Verband?

„HR braucht mehr Flexibilität. Wir müssen professioneller im Umgang mit Unsicherheiten werden."

Carmen-Maja Rex ist seit Januar 2020 Personalchefin beim Baustoffkonzern Heidelberg Materials und steht seit Juli 2023 an der Spitze der DGFP.

Durch die selbstgesteuerten ERFA-Runden (organisierter Erfahrungsaustausch) in den Mitgliedsunternehmen gibt es vielfältige Möglichkeiten, sich einzubringen. Diese werden auch rege genutzt und bieten jüngeren Personalern die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen.

Sie sprachen davon, die Governance-Strukturen im Personalwesen verbessern zu wollen. Was genau meinen Sie damit?

HR braucht mehr Flexibilität. Die Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass wir immer öfter mit unvorhergesehenen Themen konfrontiert werden. Wir müssen professioneller im Umgang mit Unsicherheiten und Veränderungen werden. Nur dann werden wir im Unternehmen als gleichwertiger Partner wahrgenommen.

Den Anspruch, mit anderen Geschäftsbereichen auf Augenhöhe zu agieren, formulieren Personalverantwortliche seit Jahren.

Exakt. Nur hat sich inzwischen die Ausgangslage verändert. Die Bedeutung von Mitarbeitern und Talent ist aufgrund der allseits bekannten Faktoren, wie dem demografischen Wandel, Fachkräftemangel, neuer Erwartungshaltungen der jüngeren Generation, zu einem großen Thema der Managementetagen geworden. Hier beratend mit neuen Perspektiven und Lösungen zu unterstützen, ist unsere Kernaufgabe.

HR möchte Berater sein.

Ja, und das halte ich auch für richtig. Nur sind wir eben gleichzeitig auch eine Serviceorganisation und werden an den entsprechenden Ergebnissen gemessen. Deshalb muss unsere Arbeit messbarer werden, anhand von KPIs, People-Analytics-Daten oder Mitarbeiterbefragungen. Wenn wir mit datenbasierten Erkenntnissen und Argumenten arbeiten, haben wir eine größere Chance, im Topmanagement verstanden zu werden.

Gilt das auch für Ihren CEO bei Heidelberg Materials Dominik von Achten?

Je fundierter, also datenbasierter, wir unsere Position vortragen können, desto eher fallen Entscheidungen und desto besser können Risiken abgewogen werden. Das ist bei Heidelberg Materials nicht anders als bei anderen Unternehmen.

In Ihrem Unternehmen ist der Vorstandsvorsitzende für insgesamt fünf Themenfelder verantwortlich, darunter auch Personal. Erschwert das Ihre Arbeit?

Mit dieser Aufteilung sind wir im DAX nicht allein. Das Entscheidende ist, dass die People-Perspektive im Unternehmen eine hohe Beachtung findet. Wenn sie nicht im Vorstand verankert ist, kommt es darauf an, wie der jeweilige Vorstandsvorsitzende und das Vorstandsteam das Thema sehen. Ich bin froh, dass Dominik von Achten und ich ein eingespieltes Team sind und gemeinsam Themen gestalten und vorantreiben. So habe ich immer wieder die Chance, People-Themen ganz oben auf die Agenda zu bringen.

Welche Themen wollen Sie vorantreiben?

Zwei Themen stehen bei uns im Fokus: Als Unternehmen und als Branche sind wir mitten in einer fundamentalen Transformation Richtung „Net Zero“. Diese Transformation begleiten wir eng, zum Beispiel mit neuen Leadership-Formaten. Wir helfen Silos aufzubrechen und die Einstellung zu verändern. Wir sind nicht länger ein reines „Commodity-Geschäft“, sondern Innovationstreiber bei der Dekarbonisierung von Beton und Zement.

Der zweite Fokus liegt auf der Modernisierung und Digitalisierung der HR. Wir sind ein schlankes und leistungsfähiges Team, das ich noch globaler und noch stärker auf Zukunftsthemen ausrichten möchte. Das umfasst zum Beispiel die Einführung von weltweiten Standards, einheitliche Prozesse, adaptierte Trainingsformate, mehr Durchlässigkeit bei Talenten oder auch eine neue Employer Brand.

Wie wirkt sich die Umbenennung von Heidelberg Cement in Heidelberg Materials auf die Arbeitgebermarke aus?

Die Umbenennung war ein logischer Schritt in unserer Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie. Denn bereits heute macht das Zementgeschäft weniger als 50 Prozent unseres Umsatzes aus. Unsere Strategie ist klar auf die Zukunft ausgerichtet. So haben wir beispielsweise je einen Vorstandsposten für Nachhaltigkeit und Digitalisierung geschaffen und das Thema damit horizontal in der Organisation verankert. Außerdem verfolgen wir die ambitioniertesten Klimaziele in der Baustoffbranche. Wir wollen bis zum Jahr 2030 50 Prozent unseres Umsatzes mit nachhaltigen Produkten erzielen. All das macht uns auch als Arbeitgeber attraktiv.

Welche Handlungsfelder für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen sehen Sie im Personalwesen?

Vielfältige. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Thema Nachhaltigkeit im gesamten Employee Life Cycle zu verankern. Das fängt an mit unserer nach neuesten Nachhaltigkeitsstandards gebauten Hauptverwaltung, Gerichten aus regionalen Zutaten in der Kantine, dem Job-Rad, Elektromobilität in der Firmenwagenflotte und geht hin bis zur Kopplung unserer Boni an unsere CO2-Reduktion. Darüber hinaus haben wir in diesem Jahr zehn konkrete Nachhaltigkeitsbekenntnisse formuliert und im Vorstand beschlossen. Zwei davon sind auf das ESG-Kriterium „Soziales“ bezogen: Arbeitssicherheit sowie Diversität, Gleichstellung und Inklusion. Beim Thema Vielfalt haben wir uns zum Ziel gesetzt, bis 2030 ein Viertel der Positionen auf Führungsebene eins und zwei unter dem Vorstand mit Frauen zu besetzen.

Die gegenwärtige Zusammensetzung Ihres Vorstandsteams sagt etwas anderes: acht Männer, eine Frau.

Die Baustoffindustrie ist noch immer eine männerdominierte Branche. Aber wir sind dabei, das zu ändern. Das ist Teil unserer Transformation und wie gesagt fest verankert in unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Dementsprechend ist die Besetzung unseres Nachhaltigkeitsressorts mit Nicola Kimm in dieser Hinsicht eine doppelt positive Botschaft.

Nehmen Sie auch weitere Diversitätskriterien in den Blick?

Ja, absolut. In unserer Hauptverwaltung in Heidelberg arbeiten Menschen aus 50 verschiedenen Nationen. Außerdem erfüllen wir in Deutschland die Quote an Beschäftigten mit Behinderung. Um das Thema Diversität ganzheitlicher zu betrachten, bauen wir gerade globale Reporting-Strukturen auf. Das hilft uns, zum einen messbar zu machen, wo wir stehen, zum anderen, die Handlungsfelder zu identifizieren.

Die Arbeit genießt dieser Tage einen schlechten Ruf. Wir träumen von Frührente, bedingungslosem Grundeinkommen oder kündigen innerlich. Wenden wir uns jedoch derart von der Arbeit ab, verlieren wir den gesellschaftlichen Zusammenhalt, den nur sie stiften kann. Und dieser ist heute nötiger denn je – von der Zukunft ganz zu schweigen. Deshalb ist das Schlusskapitel dieser Serie auch ein Plädoyer für den Zusammenhalt.

Von Hans Rusinek

Zusammen-halten!

Die Arbeit hat einen schlechten Ruf bekommen: Wir träumen von der Frührente durch plötzlichen Bitcoin-Reichtum, kämpfen für ein bedingungsloses Grundeinkommen oder kündigen innerlich, indem wir auf keinen Fall mehr Mühe, Interesse oder Begeisterung in die Arbeit stecken als unbedingt nötig.

All diese Abkehrbewegungen von der Arbeit sind Ausdruck problematischer ökonomischer, politischer und technologischer Verhältnisse, es reicht nicht, mit dem Finger auf das Verhalten einer vermeintlichen „Null-Bock-Generation“ zu zeigen. Arbeit ist heute um ein Vielfaches höher besteuert als Erbe oder Kapitaleinkünfte. Der Job ermöglicht uns heute in vielen Städten nicht mehr eine Immobilie zu erarbeiten, vor allem nicht bis zur Familiengründung. Die Arbeit wird vorsichtshalber zur Teilzeit-Arbeit umgewandelt, sobald Menschen Eltern werden, weil auf die Systeme, die Care-Arbeit outsourcen sollen, wie Kindergärten, einfach nicht genug Verlass ist. Die Arbeit scheint auch auf die heutigen Herausforderungen eines abgearbeiteten Planeten keine Antwort zu bieten. Die Arbeit der Elterngeneration erscheint eher als Teil des Problems als der Lösung, und die der Kindergeneration wird vielleicht von KI übernommen. All das bringt Arbeit in Verruf und Arbeitnehmer-Generationen gegeneinander auf.

Wenden wir uns aber derart von der Arbeit ab, dann verlieren wir den gesellschaftlichen Zusammenhalt, den uns nur die Arbeit bieten kann und in Zukunft noch mehr bieten sollte: Eine ge-

Foto: Dimitri Otis / gettyimages.de

meinsam lernende und experimentierende Gesellschaft braucht die Arbeitswelt, um den Herausforderungen der Gegenwart zu begegnen. Um sich gemeinsam aus ihnen herauszuarbeiten.

Arbeit kann uns Individuen das Gefühl existenzieller Verbundenheit geben. Wir suchen eine Bestätigung dafür, dass unser Dasein nicht an der Welt vorübergeht – ein Bedürfnis, das bereits im Schreien eines Babys seinen Ausdruck findet. Für Erwachsene ist es die Arbeit – idealerweise mit weniger Geschrei –, die zeigt, dass wir Anerkennung erfahren. Auf der Arbeit werden wir zu denkenden, planenden und hoffenden Wesen, wie Hartmut Rosa schreibt.

Arbeit kann uns als Gesellschaft einen – wenn nicht den! – zentralen Begegnungsraum bieten: Wir lernen, mit Menschen klarzukommen, mit denen wir nicht freiwillig Zeit verbringen würden – das ist strenggenommen nicht mal mit den Schwiegereltern der Fall! Mit diesen Schicksalsgenossen, namens Kollegen, lernen wir, Ziele zu erreichen, die um ein Vielfaches, das in den Schatten stellen, was uns alleine gelingen würde. Ganz nebenbei lernen wir dort auch – weil wir mit manchen dann doch klarkommen – mit einer hohen Wahrscheinlichkeit einen Partner oder eine Partnerin fürs Leben kennen.

Arbeit lässt uns die Erfahrung machen, dass wir der Zukunft nicht ausgeliefert sind, sondern sie gestalten können: Jede Heizungsinstallateurin, die eine Wärmepumpe verbaut, kann sich abends schlafen legen in der Gewissheit, die Energiewende ein wenig vorangebracht zu haben. Eine Abkehr von der Arbeit wäre eine Abkehr von der Hoffnung, dass gemeinsame Anstrengungen die Menschen vereinen und ihre Lage verbessern können – uns bliebe nur totalitäre Macht durch Zwang. Kein Zufall vermutlich, dass zeitgleich zur Abkehr von der Arbeit auch die Sehnsucht nach einem alles regelnden Staat immer größer wird. Aber nur Arbeit lässt uns gemeinsam und nicht-traumatisierend Fortschritt gestalten: Generationen von Menschen haben sich in der Arbeit Mühe gegeben, damit „es die Kinder einmal besser haben“. Das befriedete die Generationen. In dem Maße, in dem wir über Generationen hinweg zusammengearbeitet haben, haben wir im Sinne zukünftiger Generationen gearbeitet. Ginge es nicht nur um uns.

Status Quo: Generationskonflikte schaden dem Zusammenhalt

Womit wir beim Problem wären: Jenseits all dieser Potenziale erkennen wir im Status Quo, wie der Zusammenhalt bröckelt, und er vor allem zwischen den Generationen schwindet. Die Idee brachialer Generationskonflikte wurden maßgeblich von Beratungen, Influencern und Agenturen herbeifantasiert, wissenschaftlich belegen lässt sie sich kaum: Auf dem Rücken gut eingeübter Vorurteile wurden radikale und bleibende Unterschiede zwischen Alterskohorten vermarktet und damit die Unternehmenswelt gespalten. Dieser Papiertiger war gut fürs Beratungsgeschäft, Angst war schon immer ein guter Sales Pitch. Schlecht war er aber für eine Arbeitswelt, die auf Zusammenhalt und gemeinsame Zukunftsgestaltung angewiesen ist: Ihr Alten habt doch eh alles in den Sand gesetzt, tönen die Jungen. Ihr Jungen wollt doch gar nicht arbeiten und euch höchstens vors Werkstor kleben, so die Alten. Die Vorstellung, dass man mit der jungen Generation grundsätzlich nicht arbeiten könne, ist ein Vorurteil, das schon im antiken Babylon in Stein geritzt wurde. Es ist damit so alt wie die ersten Schrift- und Arbeitskulturen.
In einer Zeit, in der auf der einen Seite der demografische Wandel die Machtverhältnisse zwischen Generationen verschiebt und auf der anderen Seite die Klimakrise nun auch noch die Anliegen ungeborener Generationen zum Thema machen sollte, werden diese herbeiinszenierten Konflikte zu einem explosiven Gemisch! Für ein intergenerativ Arbeiten sind nun zwei Dinge entscheidend: Das Alter in der Arbeit neu denken und Gemeinsamkeiten betonen.

Alter neu denken

Denken Unternehmen daran, was aufgrund des demografischen Wandels zu tun ist, denken sie an junge Menschen und wie man diese für sich gewinnen kann. Woran sie bei der Herausforderung, mit immer weniger Personal immer mehr zu tun, nicht denken, ist an die älteren Menschen, die ohnehin schon bei ihnen arbeiten: Sind die noch motiviert und engagiert? Oder auf dem Abstellgleis? Werden sie durch Generationskonflikte verdrängt? Es ist allerhöchste Zeit umzudenken, was Altern in der Arbeitswelt bedeutet.

Dazu ein paar Fakten: Die Bevölkerung der über 60-Jährigen wächst fünfmal schneller als die Gesamtbevölkerung. Seit 2008 ist die Erwerbsbeteiligungsquote der über 55-Jährigen um acht Prozent gestiegen. Im Jahr 2100 könnten vier von zehn Mitarbeitenden über 60 Jahre alt sein. Dies ist ein komplexes Phänomen, weil einige länger arbeiten müssen, viele aber auch länger arbeiten wollen und sehr viele unter besseren Bedingungen länger arbeiten würden. Einer britischen Studie zufolge waren ein Viertel der dortigen Rentner der Meinung, sie hätten zu früh aufgehört. Ein Drittel sagte, dass sie nach ihrer Pensionierung den Lebenssinn verloren hätten. Ich werde nie vergessen, wie mir auf dem Jakobsweg einmal ein Pilger entgegenkam. Schon allein deshalb eine höchst ungewöhnliche Begegnung. Der deutsche Rentner auf Abwegen sagte mir, er habe nichts, was auf ihn zuhause warte, deswegen ginge er jetzt erstmal in die entgegengesetzte Richtung. Manchmal frage ich mich, ob er heute noch auf dem Jakobsweg pendelt.

Blicken wir auf die Welt der noch Arbeitenden, sehen wir eine Welt der Altersdiskriminierungen: „Man kann dort abwertende Kommentare über alte Menschen machen, die man über keine andere Gruppe noch machen würde“, so Jeffrey Pfeffer, Professor in Stanford. Carsten Schermuly, Professor an der SRH Berlin, fand heraus, dass aktuelle Bemühungen um New Work Altersdiskriminierung sogar noch befeuern, weil viele an das Vorurteil

Serie „Zukunft der Arbeit“

Ausgabe 10/2023:
Zeitgemäßes Arbeiten im Anthropozän

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

Ausgabe 12/2023:
Von falschen Generationenkonflikten zur intergenerativen Zusammenarbeit

„Moderne Arbeit ist jung“ glauben. Wenn bald vier oder gar fünf Generationen zusammenarbeiten müssen, wird dies zu einem Problem. Und wer mit 60 Jahren noch ernst genommen werden möchte in dieser Arbeitswelt, dem kann man nur viel Glück wünschen – und ein paar bunte Sneaker!

Jenseits der Vorurteile muss klargestellt werden, wie unterschiedlich ältere Menschen sind, so Laura Carstensen, ebenfalls Professorin in Stanford: „Wir verstehen, was ein typischer Fünfjähriger ist. Versuchen Sie das für 70-Jährige, es funktioniert nicht“. Statt Altersgruppen sollten Unternehmen daher Lebensphasen unterscheiden. Das am Alter orientierte Modell „Lernen/Geld verdienen/in Rente gehen“ muss dynamischeren Lebensphasen weichen: Arbeiten, Pause, etwa für Kinder, in neuer Rolle arbeiten, Weiterbildung, arbeiten, Umschulung, reduziert arbeiten. Ein Blick auf Lebensphasen statt auf Altersgruppen versöhnt auch Generationen: Denn eine 60-Jährige und ein 30-Jähriger können die gleiche Phase durchlaufen. Zum Beispiel beide neue Qualifikationen lernen! Dann müssen wir verstehen, dass Veränderung keine Altersfrage ist. Eine Studie, die untersucht hat, ob junge Mitarbeiter wirklich innovativer sind, kam auf eine überraschende Antwort: Ja, die Jungen experimentieren mehr. Doch für den Transfer in echte Lösungen ist die Erfahrung der Alten ebenso wichtig. Sie wissen, wie Ideen zur Umsetzung kommen – und nicht zum Ideenparkplatz. Wer den Personalmangel ernstnimmt, sollte also auch ältere Menschen mehr ernstnehmen.

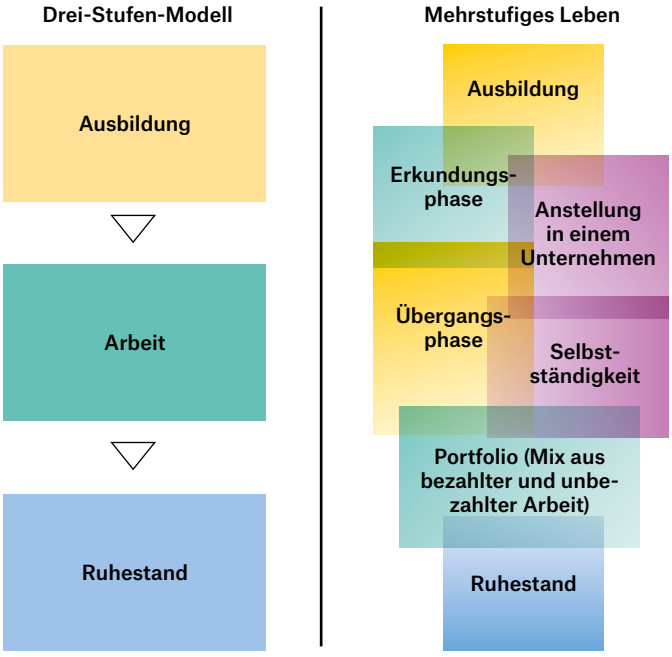
Wir laufen alle denselben Weg, sind nur an unterschiedlichen Stationen

Statt wirkliche Generationsunterschiede auf der Arbeit zu finden, haben die Forscher etwas anderes entdeckt: Sie sahen, wie viel verschiedene Generationen doch gemeinsam haben. Wir alle wollen unsere Fähigkeiten entfalten. Wollen dafür Anerkennung bekommen. Wollen einen sinnvollen Beitrag leisten. Und dies ist eigentlich keine Neuigkeit: Dieses Dreieck aus Autonomie, Zugehörigkeit und Wirksamkeit zieht sich von der antiken Philosophie bis in die moderne Arbeitspsychologie. Je nach Schule heißen die Ecken dieses Dreiecks anders, aber in ihrer Bedeutung zeigen sie zeitlose und vor allem über Altersgruppen hinweg geltende Grundbedürfnisse. Es lohnt sich, über diese Spannungsfelder in Bezug auf den eigenen Weg nachzudenken: Bei beruflichen Weichenstellungen male ich dieses Dreieck auf und schaue, in welche Ecke mich eine Entscheidung schieben würde: Strategieberatung brachte mir Impact und Zusammenhalt, weniger Autonomie. Forschung, Autonomie und Impact, ist aber tendenziell einsamer usw.

Vor allem verbindet uns dieses Dreieck mit anderen Menschen und ihren Lebensphasen: Wir alle wandern durch diese Spannungsfelder, stehen aber nicht immer an der gleichen Stelle. Sind wir jung, mag uns Autonomie fehlen, die wir bei erfahrenen Menschen sehen. Sind wir älter, fehlt uns die unbedarfte Selbstentfaltung der Jüngeren, vielleicht auch das frische Zugehörigkeitsgefühl. Das Entscheidende ist: Gute Arbeit ist ein Prozess und niemals eine Errungenschaft. Mitarbeiter können niemals alle zusammen in allen Ecken gleichzeitig sein.

Kommen wir zurück auf Generationenkonflikte und die Frage nach Zusammenhalt, liefert das Dreieck ein nuancierteres Bild als der Versuch Altersgruppen zu labeln und gegeneinander auszuspielen. Das wunderbare – und wunderbar anstrengende! – in der Arbeit mit anderen ist doch, dass sowohl in „Gleich und gleich gesellt sich gern“ als auch in „Gegensätze ziehen sich an“ zwei tiefe Wahrheiten stecken. Wir haben die gleichen Grundbedürfnisse im Hinblick auf ein gutes Leben. Deshalb kommen wir zusammen. Und wir haben unterschiedliche Perspektiven auf die Frage, wie sich dieses Leben erarbeiten lässt. Damit bereichern wir uns. Diese Gleichzeitigkeit aus Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten bringt uns zusammen und bewegt uns in eine bessere Zukunft. Das ist das Versprechen, das in einer zusammenhaltenden Arbeitswelt steckt. Lasst es uns einlösen! ▬

Das dreistufige Modell hat ausgedient



Quelle: „The Corporate Implications of Longer Lives“, Lynda Gratton, MIT, 2017

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

Dieser Beitrag basiert auf dem Buch „Work-Survive-Balance“, das im Oktober 2023 im Herder Verlag erschien. Darin denkt Hans Rusinek die Zukunft der Arbeit und Zukunft des Planeten zusammen.

Foto H. Rusinek: Heinrich Holtgreve

Foto: plainpicture/geraldinehaas

III. HR Management

Sprungbrett Zeitarbeit

Zeitarbeit: Wer, wieso, warum?

830.000 Leiharbeitnehmer gab es im Jahresdurchschnitt 2022 in Deutschland. Das entspricht 2,1 Prozent aller Beschäftigten. 70 Prozent der beschäftigten Leiharbeitnehmenden waren Männer, weil viele der bei den Verleihern angefragten Berufe überwiegend in Männerdomänen angesiedelt sind.

57 Prozent der Leiharbeitnehmenden verrichten eine Helfertätigkeit, etwa ein Drittel arbeitet als Fachkraft und nur jeweils etwa fünf Prozent üben eine Spezialisten- oder Expertentätigkeit aus. Mit 47 Prozent ist fast die Hälfte der Zeitarbeitnehmenden jünger als 35 Jahre, nur jeder siebte ist 55 Jahre oder älter.

43 Prozent der Leiharbeitnehmenden haben eine ausländische Staatsangehörigkeit. Aus den Hauptherkunftsländern der Flüchtlingswelle 2015/16 waren 2022 rund 59.000 Beschäftigte als Leiharbeitnehmende tätig. Hinzu kamen im vergangenen Jahr auch etwa 5.000 Ukraine-rinnen und Ukrainer, die als Zeitarbeiter beschäftigt waren. Da geflüchtete Menschen vielfach keine in Deutschland anerkannte Berufsausbildung haben, gelingt ihnen der Einstieg in den Arbeitsmarkt fast ausschließlich auf Helfer-Niveau. Gut 83 Prozent der als Leiharbeitnehmer tätigen geflüchteten Menschen waren 2022 als Helfer beschäftigt.

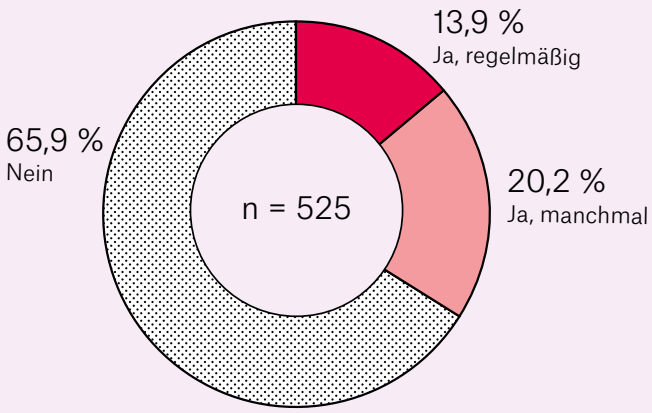
Zeitarbeit stellt für Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer, für Berufseinsteiger oder Berufsrückkehrer eine Beschäftigungsperspektive dar. 61 Prozent der 2022 neu abgeschlossenen Zeitarbeitsverhältnisse wurden mit Personen geschlossen, die direkt zuvor keine Beschäftigung ausübten beziehungsweise noch nie beschäftigt waren. Von Dauer sind diese Beschäftigungsverhältnisse naturgemäß nicht. Ende 2022 waren 35 Prozent der Leiharbeitnehmenden kürzer als sechs Monate beschäftigt, 22 Prozent zwischen sechs Monate und einem Jahr und gut 42 Prozent mehr als ein Jahr. Was passiert mit den Leiharbeitnehmenden, wenn ihr Beschäftigungsverhältnis endet? Was ist dran am vielzitierten „Sprungbrett in den ersten Arbeitsmarkt“? Dieses Sprungbrett gibt es tatsächlich. 30 Tage nach Beendigung ihres Zeitarbeitsverhältnisses finden sich 34 Prozent der ehemaligen Zeitarbeiter in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis außerhalb der Zeitarbeitsbranche wieder. Bei weiteren 21 Prozent schließt sich ein erneutes Zeitarbeitsverhältnis an, sechs Prozent nehmen einen Minijob auf und 39 Prozent sind arbeitslos. Ein gutes Drittel der Zeitarbeitnehmer schafft also den Sprung in den ersten Arbeitsmarkt.

Foto: Mona Grünewald

Personalvermittlung wird immer anspruchsvoller

Im „Barometer Personalvermittlung 2023“ von Index Research gaben 53,8 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie die Dienstleistung einer Personalvermittlung in Anspruch nehmen. Rund die Hälfte dieser Unternehmen beauftragt lediglich einen einzigen Vermittler. Die aktive Nutzung einer Personalvermittlung ist allerdings im Vergleich zum Vorjahr um etwa fünf Prozentpunkte gesunken. 46 Prozent der Unternehmen, die keine Personalvermittlung in Anspruch nehmen, geben an, auf die Dienste einer Personalvermittlung zu verzichten, weil diese Dienstleistung zu teuer ist. Im Jahr 2022 lag dieser Wert noch bei 37 Prozent. Als weitere Gründe, keine Personalvermittlung in Anspruch zu nehmen, geben die befragten Unternehmen an, ausschließlich selbst zu suchen (75 Prozent) und mit der Bundesagentur für Arbeit (46 Prozent) zusammenzuarbeiten. 61,2 Prozent der Unternehmen, die bereits Erfahrung mit Personalvermittlung haben, bewerten diese positiv. Im Vorjahr gaben noch 73,6 Prozent der Unternehmen an, mit der Arbeit der Personaldienstleister zufrieden zu sein.

Suchen Sie als Personalvermittler gezielt nach Kandidaten im Ausland?

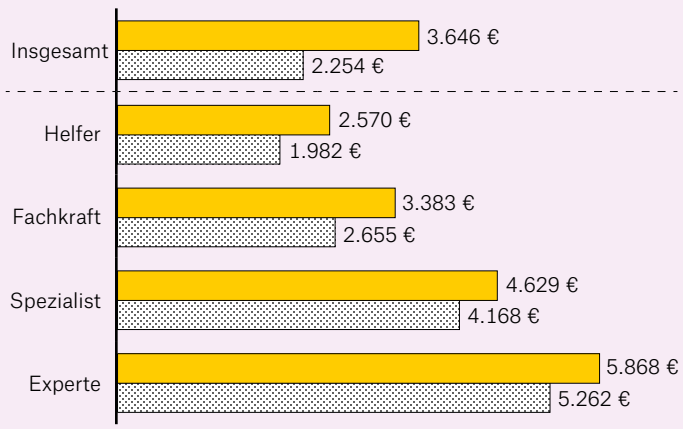


579

Milliarden Euro betrug der mit Zeitarbeit erzielte Umsatz 2021 weltweit. Führend sind hier die USA mit 187 Milliarden Euro.

Pay Gap zwischen Beschäftigten insgesamt und Leiharbeitnehmerinnen und -arbeitnehmern

Vollzeitbeschäftigte, Median in Euro; 31. Dezember 2022



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Leiharbeitnehmr

DAS PROBLEM DER KOMPENSATION

Der EuGH hat entschieden, dass Leiharbeitstarife nur dann zulässig sind, wenn eine Kompensation für die schlechtere Bezahlung von Leiharbeit vorgesehen ist. Viele Experten sind der Ansicht, die deutschen Leiharbeitstarifverträge enthalten keine solche Kompensation. Das BAG hat aber Ende Mai entschieden, dass die deutschen Leiharbeitstarifwerke nicht zu beanstanden sind. Die Kompensation besteht nach Ansicht des BAG darin, dass das Entgelt der Leiharbeitnehmer auch in den verleihfreien Zeiten fortbezahlt wird. Ob diese Auslegung vor dem EuGH standhalten wird, ist fraglich. Neue Vorlagen an den EuGH werden nicht lange auf sich warten lassen.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?

Klaus Eidenschink: Die Kunst des Konflikts, Carl-Auer Verlag, 29,95 Euro.

Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?
Konflikte sind genauso wichtig wie Konsens. Darum muss jeder Konflikte schüren und beruhigen können. Nur so kann man Konflikte und Konsens regulieren. Wer nur nach links oder rechts lenken kann, wird nie ein Auto steuern können, sondern immer nur im Kreis fahren.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?
Es verzichtet konsequent auf Rezepte und billige Ratschläge. Die Beispiele sind allesamt aus dem wirklichen Leben und helfen so, einen anspruchsvollen Text leichter zu verstehen.

Was wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?
Dass es geholfen hat, soziale Konflikte aus anderer Perspektive zu betrachten.

Worum geht es in Ihrem Buch?
Man wird durch die Lektüre verstehen, dass Konflikte eine Eigendynamik haben, die sich nicht abstellen lässt. Gleichzeitig bekommt man eine Fülle von Reflexionsmöglichkeiten, auf welche Weise man selbst unfrei ist und reflexartig ungünstig reagiert.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?
In 35 Jahren Beratungstätigkeit sollte ich immer nur Konflikte, aber nie einen Konsens „lösen". So kann man in dem Buch lernen, was man braucht, um Konflikte nutzen zu können, ihre möglichen Schäden zu begrenzen und falschen Konsens aufgeben zu können.

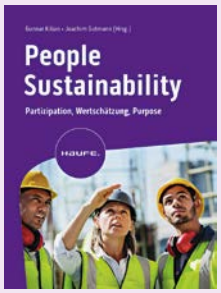
Wie lange haben Sie daran geschrieben?
25 Jahre.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?
Warum sich Konflikte nicht lösen lassen.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?
Jeder – egal wie er bislang mit Konflikten lebt – kann seine Schwächen und Stärken entdecken.

KLAUS EIDENSCHINK erforscht seit 40 Jahren die Dynamik von seelischen und sozialen Konflikten im Coaching, psychotherapeutischen Arbeiten und in der Beratung.

Das Buch gibt einen Überblick über die wichtigsten Modelle zu Leadership, Teamrollen und -dynamiken sowie Führungstechniken und -stilen. Mit Grafiken und kurzen Beschreibungen verdeutlichen die Autoren die Zusammenhänge und helfen so, ein besseres Verständnis von Führung zu gewinnen. Die Modelle können dem persönlichen Kontext der Führung angepasst werden und bieten Ansätze für mögliche Veränderungen des eigenen Führungsstils.
Benjamin Spycher, Kim Oliver Tokarski: Praktische Führungsmodelle. Frankfurter Allgemeine, Buch 2023, 24,00 Euro.



Das Buch stellt Aktivitäten und Erfahrungen von Unternehmen mit nachhaltigem HR-Management vor und zeigt innovative Ansätze zur Gestaltung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements. In 16 Einzelbeiträgen präsentieren 29 Autorinnen und Autoren aus Industrie und Wissenschaft aktuelle Erfahrungen und Erkenntnisse, neueste Forschungsergebnisse sowie konkrete Fallbeispiele aus namhaften Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen.
Gunnar Kilian, Joachim Gutmann (Hrsg.): People Sustainability. Partizipation, Wertschätzung, Purpose. Haufe 2023, 49.99 Euro

Startup Corner

Startup des Monats: Sentaris

Dr. Michael Käßberger und Oliver Schubotz sind die Gründer und Geschäftsführer von Sentaris.

Wer seid ihr und was macht ihr?
Auf unserer Online-Plattform „Sentaris“ treffen Fachkräfte im Ruhestand, die noch Know-how und praktische Erfahrung weitergeben möchten, auf Unternehmen, die genau dieses Potenzial benötigen. Mit Sentaris stellen wir einen umfangreichen Pool motivierter „Wissensträger“ im Ruhestand, matchen diese mithilfe von KI mit „wissenssuchenden“ Unternehmen und übernehmen dabei die komplette vertragliche und administrative Abwicklung.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?
Die Zeit ist reif: Demografischer Wandel und Fachkräftemangel bedürfen neuer Modelle. Ruheständler werden dabei eine wichtige Rolle spielen, nicht als Substitution von Arbeitskräften, vielmehr im temporären Einsatz, zur Unterstützung, Begleitung und vor allem zum Wissens- und Kompetenztransfer. Wir reißen dafür Hürden ein, die eine Beschäftigung von Ruheständlern spürbar erschweren, wie aufwendiges Suchen nach passenden Profilen, individuelle Vertragsschlüsse, Leistungsabrechnungen und Qualitätssicherung: All das erledigen wir. Interessierte Unternehmen buchen über unsere Plattform eine Dienstleistung, die dann von unseren freiberuflichen „Sentariern“ erbracht wird. Dabei gibt es für alle Beteiligten nur einen Vertragspartner: uns. Das Matching der Anforderungen des Projekts mit den Profilen im Pool übernimmt unsere KI-basierte Logik im Hintergrund.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?
Unsere Vision ist es, unser Modell für den zielgerichteten Einsatz von Ruheständlern bei Unternehmen zu etablieren, so wie heute selbstverständlich über Job-Plattformen Mitarbeitende rekrutiert oder externe Dienstleister für besondere Aufgaben eingekauft werden. Moderne Technologien wie unsere App eröffnen Ruheständlern Perspektiven für ihre dritte Lebensphase. Wir leisten damit einen gesellschaftspolitischen Beitrag und bedienen gleichzeitig ein akutes wirtschaftliches Problem.

BRZ: FLEXIBLE LÖSUNGEN FÜR WACHSENDE ANFORDERUNGEN

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

Alles aus einer Hand

Was tut sich aktuell auf dem Markt der Personaldienstleister? Einblicke gibt die aktuelle Analyse des Research- und Consulting-Unternehmens Lünendonk und Hossenfelder, das seit mehr als 20 Jahren die Märkte für Zeitarbeit, Freelancer, Personalvermittlung und Engineering Services in Deutschland beobachtet.

Von Thomas Ball

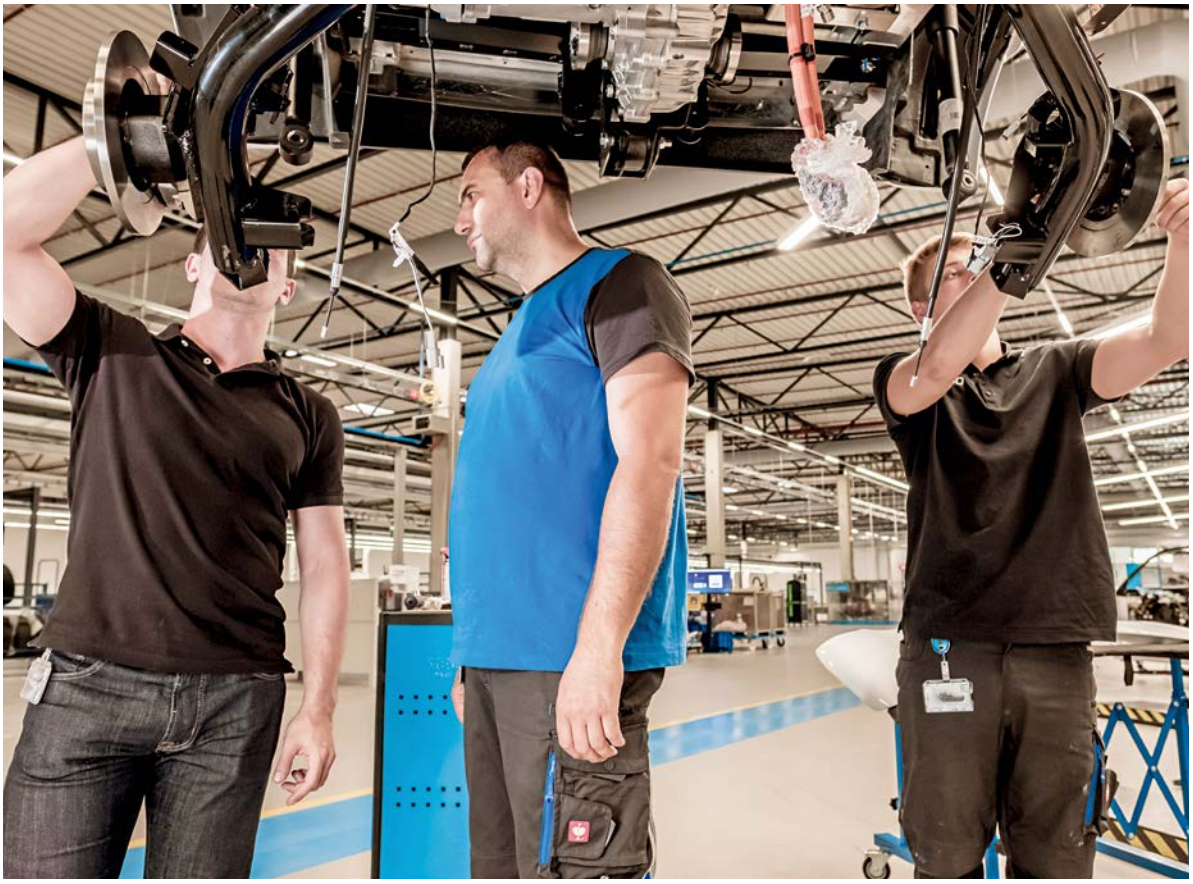


Foto: David Klammer/laif

● Der Markt für Zeitarbeit und für Personaldienstleistungen insgesamt ist seit jeher ein wichtiger Indikator für die deutsche Wirtschaft und den Arbeitsmarkt. Das Marktgeschehen ist dabei nicht nur für diejenigen relevant, die gerade flexibles Personal benötigen, sondern für alle Personalverantwortlichen. Personaldienstleistungen stehen in Deutschland beinahe schon traditionell unter enger Beobachtung der Öffentlichkeit. Der oftmals kritische Blick auf private Vermittler, Zeitarbeitsunternehmen und Freelancer-Agenturen verkennt dabei, dass der mindestens 70 Milliarden Euro große Markt einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft leistet. Die Personaldienstleister bewegen sich dabei in einem regulatorisch eng begleiteten Tätigkeitsfeld, in dem sich die Rahmenbedingungen in regelmäßigen Abschnitten verändern. Ein viel diskutiertes Beispiel hierfür ist die Novelle des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) aus dem Jahr 2017.

Regulierung verändert die Marktstruktur

Das AÜG hat die Regeln für Werks- und Dienstverträge verschärft. Die rechtlich belastbarere Grundlage war nun die Zeitarbeit. In den Jahren 2018 und 2019 war dies auch statistisch zu beobachten: Einige Freelancerinnen und Freelancer wechselten in die Zeitarbeit, was zu einer Stabilisierung des Marktvolumens führte, das ohne diesen Effekt aufgrund der schwachen Konjunktur zurückgegangen wäre. Die Regulierung hat einen Effekt beschleunigt, der zuvor bereits zu beobachten war: Die Trennung von Vertragsformen und Tätigkeiten verliert an Bedeutung. Waren früher in den meisten Unternehmen die Einkaufsprozesse für akademische Tätigkeiten auf der einen Seite und gewerbliches Personal mit Berufsausbildung oder Helfertätigkeiten getrennt, so wurde dies inzwischen bei vielen Unternehmen zusammengefasst.

Die Regulierung machte es notwendig, dass im Zuge des Einkaufsprozesses von externem Personal eine rechtliche Prüfung zwischengeschaltet werden musste. Darauf haben nicht nur die führenden, international tätigen Zeitarbeitsunternehmen wie Randstad, Adecco und Manpower mit einem breiten Leistungsangebot reagiert, sondern auch zahlreiche mittelständische Unternehmen, die unter anderem mit verstärkten Zukäufen ihr Leistungsangebot verbreitert haben.

Personalmangel erfordert kreative Lösungen

Der seit vielen Jahren gravierende Personalmangel hat bei den Personaldienstleistungen zu einer dynamischen Angebotsentwicklung geführt. Hier kann nur exemplarisch auf ausgewählte Entwicklungen eingegangen werden. Eine besondere Nachfrage haben unter anderem die folgenden Angebote erzeugt:

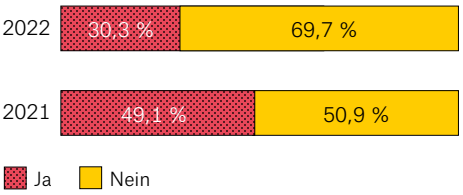
- Personalvermittlung
- Weiterbildung
- Silver Workers und Zeitarbeit für Studierende
- Auslands-Recruiting

Personalvermittlung

Personalvermittlung war bis vor wenigen Jahren eine Leistung, die vor allem für Führungskräfte (Executive Search) und Spezialqualifikationen angeboten und nachgefragt wurde. Um deutlich gestiegene Besetzungszeiten wieder zu verkürzen, sind viele Unternehmen dazu übergegangen, ihren Personalbedarf in der Breite mithilfe von Personalvermittlern abzudecken. Inzwischen erstreckt sich der Markt nicht nur auf akademische und hoch qualifizierte Tätigkeiten, sondern auch auf gewerbliche Qualifikationen wie Schlosserinnen und Schlosser, Elektrikerinnen und Elektriker und insbesondere auf Berufe im Gesundheitswesen im ärztlichen und pflegerischen Bereich, um nur einige exemplarisch zu nennen. Rund ein Drittel der Unternehmenswechsel werden inzwischen von Personalvermittlern begleitet. Das Marktvolumen – vor einigen Jahren noch auf rund 5 Milliarden Euro berechnet – ist inzwischen auf 15 bis 25 Milliarden Euro pro Jahr angestiegen. Die Schwankungen sind eng an die Konjunktur gekoppelt. Personalvermittlung wird inzwischen nicht mehr nur von spezialisierten Dienstleistern angeboten, sondern auch von

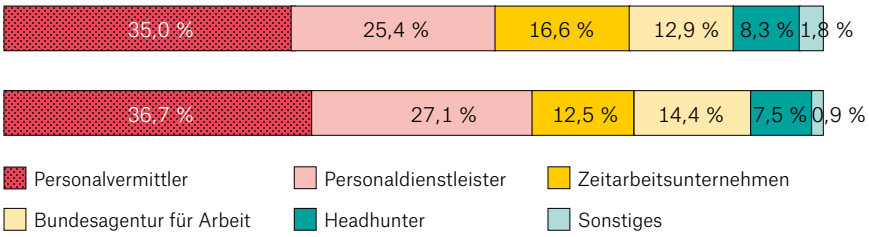
Stellenwechsel mithilfe eines Personalvermittlers

Anteil der Stellenwechsel, an denen ein Personalvermittler/Headhunter beteiligt war



War bei dem Stellenwechsel ein Personalvermittler/Headhunter beteiligt? Alle Teilnehmer, die eine Stelle gewechselt haben; Häufigkeitsverteilung; repräsentativ

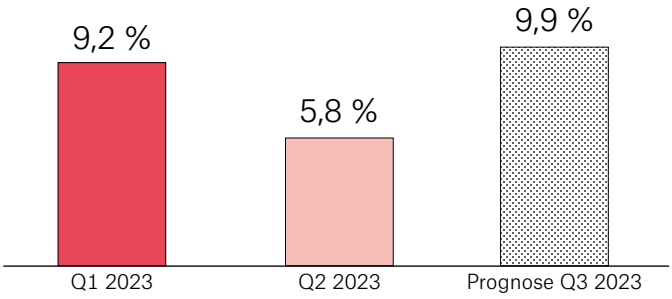
Wenn ein Personalvermittler/Headhunter beteiligt war, welcher?



Welche Art von Personalvermittler/Headhunter war an dem Prozess beteiligt? Alle Teilnehmer, die eine Stelle mithilfe eines Personalvermittlers gewechselt haben; Häufigkeitsverteilung; repräsentativ

Quelle: Lünendonk-Studie Personalvermittlung 2021 und 2022; Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2023

Umsatzzuwächse in der Zeitarbeit



Gefragt wurde: Wie hat sich Ihr Umsatz im Quartal in Ihrem Unternehmen entwickelt? Welche Entwicklung erwarten Sie für das kommende Quartal?

Quelle: LünendonkKonjunkturindex Zeitarbeit, 2. Quartal 2023; Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2023

einem großen Teil der Zeitarbeitsunternehmen, die hier separate Geschäftseinheiten aufgebaut haben. Denn die Vermittlung auf der Basis eines Suchauftrags und die Vermittlung aus der Arbeitnehmerüberlassung heraus („temp to perm") erfordern grundlegend verschiedene Strukturen und Prozesse.

Qualifizierungen

Ist Personal vorhanden, hat es aber nicht die notwendigen Qualifikationen, um die geforderten Tätigkeiten auszuführen, dann kann eine externe Weiterbildung sinnvoll sein. In den vergangenen Jahren haben einige Personaldienstleister erfolgreich neue Geschäftsmodelle entwickelt, die die Flexibilität der Arbeitnehmerüberlassung und die Aus- und Weiterbildung begleiten. Externe Personaldienstleister reduzieren nicht nur das Risiko für den Entleiher, sondern unterstützen insbesondere mittelständische und kleinere Unternehmen durch die Übernahme der für das Weiterbildungsmanagement notwendigen Prozesse wie Kooperation mit Weiterbildungsträgern, Beratung und vieler weiterer administrativer Aufgaben. Das prominenteste Zeitarbeitsunternehmen mit einem starken Angebot an Weiterbildung ist die Amadeus FiRe, die seit vielen Jahren bei Steuerfachangestellten und für verwandte Tätigkeiten in der Aus- und Weiterbildung aktiv ist. In den vergangenen Jahren hat das Frankfurter Unternehmen mit der Comcave und weiteren Unternehmen das Qualifizierungsangebot noch einmal deutlich ausgebaut. Amadeus FiRe hat zudem auch ohne die M&A einen beachtlichen Wachstumskurs zurückgelegt.

Silver Worker und Studierende

Der Begriff „Silver Worker" ist noch vergleichsweise jung, erfreut sich in den vergangenen Jahren aber einer zunehmenden Beliebtheit. Er beschreibt erfahrene Personen, die über das Erreichen des Rentenalters hinaus ihre Expertise einbringen und arbeiten möchten. Dies sind üblicherweise beratende Tätigkeiten unterhalb einer Vollzeittätigkeit. So kann dringend benötigtes Fachwissen im Unternehmen gehalten und mit dem Wunsch nach mehr Freizeit verbunden werden. Rund zwei Drittel der führenden Zeitarbeitsunternehmen bieten ihren Kunden inzwischen die Überlassung von Silver Workers an. Der Anteil der Silver Workers an den flexiblen Arbeitskräften ist gering, daher lohnt sich für Unternehmen oft der Aufbau eines internen Programms nicht. Auf der anderen Seite haben gerade kleinere Unternehmen über Personaldienstleister Zugriff auf Personen, die zuvor nicht im eigenen Unternehmen tätig waren und über einen umfassenden Erfahrungsschatz verfügen.

Studierende stehen im Unterschied zu Silver Workers am Beginn ihrer Berufstätigkeit. Sie sind zunehmend gewohnt, in einem Arbeitnehmermarkt tätig zu sein, und meiden aufwendige Recherche- und Bewerbungsprozesse, wenn es hierzu Möglichkeiten gibt. Über Zeitarbeitsunternehmen sammeln sie unkompliziert und mit wenig Aufwand Berufserfahrungen in der Endphase des Studiums und lernen so bereits frühzeitig potenzielle Arbeitgeber kennen. Auch für Unternehmen ergeben sich Vorteile: Sie lernen die potenziellen Mitarbeitenden frühzeitig kennen und reduzieren bei einer anschließenden Zusammenarbeit die „Abbruchquote" in den ersten Jahren nach Einstellung. Dass es sich hierbei um eine Win-win-Situation handelt, zeigt sich auch dadurch, dass sich hier ein eigenes Marktsegment herausgebildet hat, in dem Spezialisten wie Zenjob oder Jobvalley (ehemals Studitemps) genauso tätig sind wie die führenden Personaldienstleister mit eigenen Business Units.

Auslands-Recruiting und „Work from Anywhere"

Sind in Deutschland keine Kräfte verfügbar, dann bietet sich Auslands-Recruiting an. Hierbei sind zahlreiche Vorschriften zu beachten und es sind Strukturen in den Quellenmärkten notwendig. Neben gegebenenfalls notwendigen Sprachschulungen spielt auch die Betreuung in einem fremden Land eine wichtige Rolle: Wohnung, Sozialversicherung und Behördenunterstützung sind nur ein Teil davon. Das ist ein Aufwand, den viele Unternehmen nicht tragen möchten oder können. Personaldienstleister unterstützen sie hier und greifen auf ihre Niederlassungen und Standorte im Ausland zurück.

Während für viele gewerbliche und unterstützende Tätigkeiten eine Präsenz am Standort unumgänglich ist, gilt dies nicht notwendigerweise für die sogenannten Wissensarbeiterinnen und -arbeiter, die ihren Wertbeitrag auch aus dem Ausland mit einer nur zeitweisen Präsenz im Kundenunternehmen erbringen können. Eine in diesem Zusammenhang oft zu wenig bedachte Konsequenz des AÜG ist, dass einige Freelancerinnen und Freelancer ihre Selbstständigkeit nicht aufgeben wollten und im Ausland tätig geworden sind, wo weniger strikte Regelungen vorhanden sind. Nur wenige Unternehmen finden einen effizienten Zugang zu den benötigten freiberuflichen Fachkräften ohne die Unterstützung von Freelancer-Agenturen.

Erfolgreiche Geschäftsmodelle sind ein Indikator für die Nachfrage

Das Geschäftsmodell von Personaldienstleistungen basiert darauf, dass sie ihren Kunden flexibles Personal zur Verfügung stellen, um die Resilienz gegenüber konjunkturellen Schwankungen zu erhöhen. Wenn nun aber das zu überlassende oder zu

vermittelnde Personal der zentrale Wert für eine Zusammenarbeit ist, welchen Wertbeitrag liefern dann unterschiedliche Unternehmen und wie grenzen sie sich voneinander ab? Auf unternehmensindividueller Ebene spielen „cultural fits“, Preismodelle und Zugänge zu Netzwerken eine wichtige Rolle. Für den Gesamtmarkt kann diese Frage nur mithilfe statistischer Auswertungen beantwortet werden.

Lünendonk & Hossenfelder differenziert zwischen überdurchschnittlich profitablen und überdurchschnittlich wachstumsstarken Unternehmen. Bei besonders rentablen Unternehmen dauert die durchschnittliche Kundenbeziehung mit 7,6 Jahren fast zwei Jahre länger als beim Gesamtdurchschnitt der analysierten Unternehmen (5,8 Jahre). Sie vermitteln zu einem deutlich höheren Anteil Silver Workers (89 Prozent) als die Gesamtheit der Unternehmen (60 Prozent), der Anteil der qualifizierten Zeitarbeitskräfte an allen externen Beschäftigten übersteigt den Durchschnitt ebenso wie der Anteil der vom Kunden übernommenen Beschäftigten. Sie wachsen stärker als alle Unternehmen und beschäftigen mehr interne Mitarbeiter. Die besonders rentablen Unternehmen schöpfen ihren Erfolg aus einer hohen Kundenorientierung sowie aus der Fokussierung auf besonders gefragtes Personal und Qualität. Daraus resultiert nicht nur eine höhere Rendite, sondern auch ein überdurchschnittliches Wachstum. Besonders wachstumsstarke Unternehmen rekrutieren deutlich stärker im Ausland und setzen ebenfalls auf die Überlassung von qualifiziertem Personal. In einem margensensiblen Markt ist dies ein starkes Indiz dafür, dass für viele Kunden Qualität einen hohen Wert hat – was sich im Erfolg qualitätsorientierter Geschäftsmodelle ausdrückt.

Der Zeitarbeitsmarkt liegt mit derzeit rund 800.000 Zeitarbeitskräften unter dem Niveau des Rekordjahres 2018, als es über eine Million Zeitarbeitskräfte in Deutschland gab. Die Nachfrage hat sich durch den Wandel der Wirtschaft insgesamt und der für den Markt wichtigen Automobilindustrie hin zur weniger arbeitskräfteintensiven Elektromobilität verändert. Auf einzelne Segmente spezialisierte Dienstleister verlieren zugunsten von breiter aufgestellten Personal-Multidienstleistern an Bedeutung. Die hohe Nachfrage nach flexiblem Personal auch in Krisenzeiten verdeutlicht den Wertbeitrag der Branche. Zur Erinnerung: Zur Hochzeit der Corona-Krise im zweiten Quartal 2020 betrug der Durchschnittsumsatz der Dienstleister rund 65 Prozent des Vorkrisenniveaus. Das mag wenig klingen, ist für eine Branche, die primär Flexibilität anbietet, jedoch ein Zeichen der Stärke. ■

THOMAS BALL verantwortet als Partner bei Lünendonk & Hossenfelder Analyse- und Beratungsprojekte in den Personaldienstleistungen.

STUDENTS'
CHOICE
AWARDS
2023

And the Students‘ Choice Award 2023 goes to

Attraktivster Arbeitgeber für Student*innen – ***Ernst & Young (EY)***
Attraktivster Arbeitgeber für Absolvent*innen – ***BMW***
Karriere – ***Siemens***
Chancengleichheit – ***IKEA***
Innovationskraft – ***Samsung Electronics***
Nachhaltigkeit – ***Arla Foods***
Vertrauenswürdigkeit – ***Miele***
Sonderkategorie: Soziales Engagement – ***Techniker Krankenkasse (TK)***

jobvalley

Eine Höchstgrenze beim Elterngeld dient nur der Neiddebatte – die Ansätze müssen grundlegender sein. In der jetzigen Form macht die Inanspruchnahme von Elterngeld das Fernbleiben von der Arbeit zu attraktiv. Das ist keine Absage an das Elterngeld – aber wichtiger als eine lange Versorgung der Eltern, ist es, Anreize zum schnellen Wiedereinstieg in den Beruf zu schaffen.

Von Alexander Zumkeller

Aufreger Elterngeld

● Das Elterngeld fängt fehlendes Einkommen auf, wenn Eltern nach der Geburt für ihr Kind da sein wollen und deshalb ihre berufliche Arbeit unterbrechen oder einschränken. Prinzipiell kennen wir in Deutschland diese Leistung seit 1986, damals als Erziehungsgeld. Elterngeld Plus kann in Summe sogar für bis zum 32. Monat statt für nur 14 Monate in Anspruch genommen werden.

Im europäischen Vergleich befinden wir uns damit im Mittelfeld – deutlich besser, zumindest von der Bezugshöhe, ist Estland, in dem ein Jahr lang 100 Prozent des vorherigen Einkommens gewährt werden – und im anderen Extrem etwa Spanien und Schweiz ohne eine solche Leistung. Ein anderes Modell finden wir in Frankreich, wo sieben teils sich ergänzende, teils alternative Leistungen bezogen werden können – und sich einer Vergleichbarkeit damit nahezu vollständig entzieht. Das macht zunächst deutlich, wie weit die europäischen Sozialsysteme tatsächlich auseinander liegen! Kein Zweifel: Elterngeld ist für Eltern eine Hilfe. 1,85 Millionen Eltern beziehen es, der Gesamtaufwand liegt bei 47,9 Milliarden Euro (Quelle: Destatis). Aber: ist diese Leistung richtig eingesetzt?

Ein Paar, das ungefähr ein Durchschnittseinkommen von je 4.000 Euro brutto im Monat erzielt und sich entscheidet, gleichermaßen von Vollzeit in 50 Prozent Teilzeit zu wechseln, erhält bis maximal zum 32. Monat nach der Geburt jeweils rund 690 Euro Elterngeld (hier: Elterngeld Plus). Aus dem halben Entgelt – nun 2.000 Euro brutto – bleiben 1.455 Euro netto statt zuvor rund 2.520 Euro netto (Steuerklasse IV, ein Kind). Stimmt nicht ganz, denn das Elterngeld unterliegt der Steuerprogression, in unserem Fall um die sechs Prozent. Damit ist ein Betrag von circa 40 Euro monatlich abzuziehen. Das Netto in der Elternzeit schrumpft also zusammen auf circa 4.200 Euro statt zuvor rund 5.040 Euro. Und al-

Foto: Jon Stanley Austin, KINTZING/Connected Archives

les ist ganz anders, wenn einer in Vollzeit bleibt, der andere Basiselterngeld bezieht, und und und … Im Beispiel kommen wir auf eine Differenz von rund 800 Euro netto, also 15 Prozent weniger, als wenn beide Eltern in Vollzeit arbeiten. Das ist freilich beliebig skalierbar: verdient ein Partner etwa das Doppelte des anderen (8.000 Euro und 4.000 Euro brutto, bleiben netto 4.650 + 2.520, also gesamt 7.170 Euro) und bezieht der besser Verdienende kein Elterngeld, verbleibt es bei einem Nettoentgelt von 4.650 Euro, der andere Partner – ohne Zuverdienst – erhält rund 1.800 Euro Basiselterngeld, wenn er nicht arbeitet. Gesamt netto bleiben dann 6.450 Euro. Das sind 720 Euro weniger als wenn beide arbeiten würden – ein Verlust von etwa zehn Prozent. Vermutlich ist da steuerlich noch einiges optimierbar, und die Zahlen wollen wir nicht haarklein nachrechnen – tendenziell stimmt das so.

Diskussion beim Elterngeld für „Besserverdienende“

Der Aufreger der letzten Monate: bei einem Einkommen von 150.000 Euro und mehr soll das Elterngeld entfallen. Im ersten oben gerechneten Beispiel verdient das Paar (13 Gehälter unterstellt) vor der Elternteilzeit rund 104.000 Euro brutto im Jahr und wäre noch nicht betroffen, das zweite Rechenbeispiel käme gerade über die 150.000-Euro-Grenze. Ausschluss des Elterngeldes würde also bedeuten, statt 7.170 Euro monatlich nurmehr 4.650 Euro zur Verfügung zu haben – gut, bei Steuerklassenwechsel rund 5.380 Euro, immer noch stattliche 1.790 Euro weniger im Geldbeutel – rund 25 Prozent.

Das soll erst einmal eines verdeutlichen: es ist keinerlei Platz für die Neid-Diskussion. Wer mehr verdient, hat schon nach der bisherigen Regelung teils deutlich höhere Einschnitte. Entfiele das Elterngeld aber bereits bei 150.000 Euro

Jahreseinkommen, wird der Einschnitt überproportional herb. Es ist einsichtig, dass der relative Entgeltverlust – je weiter das Gesamtentgelt nach oben steigt – wieder geringer wird, insbesondere bei drastisch unterschiedlichen Einkommen der Partner. Und ja, mit Teilzeit, KindergeldPlus und einigen steuerlichen Rochaden kann das vermutlich weiter optimiert"werden. Aber mehr als zuvor wird keiner im Geldbeutel haben.

Elterngeld als Arbeitsaufnahme-Verhinderer

Man kann es hin- und herrechnen, es ist klar: wessen Haushaltseinkommen über einer bestimmten Grenze liegt, schneidet einfach besser ab. Ob diese Paare es „nötig" haben oder nicht, darüber mag man sich streiten können. Eines ist aber sicher: wegen des geringer werdenden relativen Unterschieds wird eines unattraktiver: schneller wieder in den Beruf einzusteigen. Und eines wird man auch unterstellen dürfen: Qualifikation und Vergütung sind proportional. Das heißt, je höher der Verdienst, desto höher die Qualifikation. Gerade qualifizierte Beschäftigte in Elternzeit haben im ersten Fall 15 Prozent netto weniger in der Tasche. Da ist der Anreiz, wieder voll in den Job einzusteigen, doch recht hoch, im zweiten Fall bei um die zehn Prozent schon geringer.

Und das ist das eigentliche Problem: wir rätseln, wie wir Arbeitskräftereserven mobilisieren können und machen zugleich das Fernbleiben von der Arbeit attraktiver. Es ist richtig, dass das ElterngeldPlus mit der Teilzeitoption ein richtiger Ansatz ist: wer wieder in den Job einsteigt, erhält länger (reduziertes) Elterngeld. Aber: wenn die Diskussion schon mal eröffnet ist, sollte man auch möglichst viele Optionen durchspielen!

Ein weiteres Problem: qualifizierte Beschäftigte finden nach zwei oder drei Kindern und voller Inanspruchnahme des Elterngelds nur schwer wieder den Einstieg – das erforderliche berufliche Wissen mindert sich aufgrund der rasanten Entwicklungen überproportional schnell. So wird im schlimmsten Fall aus einer qualifizierten Kraft schnell eine Hilfskraft, wenn stete Weiterbildung nicht erfolgt: einen Juristen oder eine Juristin nach neun Jahren 100-prozentiger Elternzeit einzustellen, ist angesichts der überrasanten Entwicklung der Gesetze mehr als ein (Haftungs-)Risiko. Nicht anders bei Software-Entwickelnden, Radiologinnen und Radiologen etcetera. Ob es das Höchsteinkommen ist, das als Kappungsgrenze einen richtigen Schritt in Richtung Reform darstellt, bezweifle ich. Wer es sich leisten kann, wird auch ohne Elterngeld Elternzeit nehmen. Es tut nur der in Deutschland gängigen Neid-Diskussion gut, aber die Ansätze müssen grundlegender sein.

Alternativen schaffen für Berufs-Wiedereinsteiger

Das A und O eines gelungenen Berufs-Wiedereinstiegs ist, das Kind oder die Kinder gut untergebracht zu wissen. Nicht jeder hat Großeltern, die das gewährleisten können. Nicht jedes Unternehmen kann eine Betriebs-Kita bereitstellen. Dafür sind nicht nur die Kosten zu hoch, sondern vor allem der Verwaltungsaufwand. Was wir brauchen, sind verlässliche, zeitlich flexible und bezahlbare Kitas und Kindergärten, mehr Unterstützung und weniger Bürokratie für Tageseltern. Ja, es gibt in manch einem Bundesland einen Anspruch auf einen Kita-Platz. Aber zu häufig geht er ins Leere, mangels allgemeinem Platzangebot oder wegen Mangels an qualifiziertem Personal, sprich: Erziehenden. Laut Bertelsmann-Studie fehlen dieses Jahr rund 384.000 Plätze. Bis 2030 werden 230.000 Erzieher fehlen. Es ist aber auch perfide genug: ein Erzieher, dem unsere Kinder anvertraut werden, verdient im Einstieg 2.900 Euro. Ich will hier kein Berufe-Bashing betreiben, aber etliche Berufseinsteiger in weit weniger anspruchsvollen und vor allem weniger verantwortungsvollen Branchen erhalten deutlich mehr Entgelt. Nein, ich will keinen staatlichen Eingriff in die Tarife – aber es macht deutlich, wo es hapert.

Im Folgenden möchte ich einige Thesen aufstellen. These eins: Kita-Zuschuss statt Elterngeld. Das ermöglicht, notwendige höhere Personalkosten der Kitas zu tragen und macht damit den Beruf des Erziehers auch attraktiver. Und es macht attraktiv, wieder in den Beruf einzusteigen. Je länger die Arbeitszeit der Eltern, desto höher der Kita-Zuschuss – und zwar entgeltunabhängig!

Hauswirtschaftliche Beschäftigungsverhältnisse konnten bis 2001 bis zu 9.200 Euro abgesetzt werden. Das war landläufig als „Dienstmädchen-Privileg" der Neid-Debatte zum Opfer gefallen. Ja, natürlich konnte und kann sich nicht jeder ein „Dienstmädchen" leisten. Wenn sich Hauswirtschaftende aber um zwei oder drei Kinder kümmern, entlastet das die Kita und die Familie und ermöglicht einen Wiedereinstieg in den Beruf. Nur wären heute 9.200 Euro nicht genug. Mit Entgeltausgleichen müssten wir wohl bei rund 12.000 Euro im Jahr landen und (um die Eltern effektiv zu vertreten) bei einer 40-Stunden-Woche. Bei Mindestlohn landen wir bei um 27.000 Euro (nota bene plus Arbeitgeberbeiträge), die im Jahr absetzbar sein müssten. Jeder, der gleich wieder Neidesröte bekommt: „absetzen" bedeutet ja nicht, alles wiederzubekommen! Und was haben wir tatsächlich? Haushaltsnahe Dienstleistungen können mit 20 Prozent der Kosten, maximal 4.000 Euro im Jahr, abgesetzt werden. Ein Tröpfchen dampfendes Wasser auf den heißen Stein.

Es ist sinnvoll, hauswirtschaftliche Beschäftigungsverhältnisse im Fall der gleichzeitigen Erziehungsleistungen steu-

Eine reine „Subventionspolitik", die das Elterngeld darstellt, muss im Sinne des Abholens der Arbeitsreserven komplett neu überdacht werden.

Foto: Heinrich Völkel

erlich attraktiv zu machen. Das macht den flexiblen Wiedereinstieg in den Beruf leichter. Wenn sich mehrere Eltern zusammentun – umso besser!

Womit wir bei These zwei wären: statt Elterngeld steuerliche volle Absetzbarkeit von Haushaltskräften mit Kinderbetreuung. Je kürzer die Arbeitszeit der Eltern, desto geringere Absetzbarkeit.

Beenden von Mythen

Wir müssen außerdem mit ein paar Mythen aufräumen. Einer dieser Mythen ist, wie erwähnt, das Dienstmädchen-Privileg, das der Neid-Diskussion zum Opfer gefallen ist. Tatsächlich aber schafft es Arbeitsplätze und ermöglicht den Eltern vollzeitig in den Beruf zurückzukehren.

Auch der Mythos der „Raben-Eltern" gehört dazu: Zumindest eine Ordnungswidrigkeit sollte das Verunglimpfen arbeitender Eltern darstellen. Wie oft muss man hören, es handle sich um „Raben-Eltern" (woher die Raben-Eltern auch immer ihren schlechten Ruf herhaben: die Tatsache, die Jungen zu schneller Selbstständigkeit zu erziehen, ist aus meiner Sicht keinesfalls per se negativ!).

Und last but not least müssen wir den Mythos „Teilzeit geht nicht" beenden: Teilzeit und Flexibilität ginge nicht zusammen. Sagen Arbeitgeber. Sagen Eltern. Stimmt nicht – für beide. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen (flexible Kita zum Beispiel), kann auch flexibel nach betrieblichen Bedarfen gearbeitet werden – und das sture „ich kann nur vormittags", was in den Unternehmen zu Doppelbesetzung vormittags und Mangelbesetzung nachmittags führt, kann vermieden werden.

Hieraus folgt These drei: Wir brauchen eine neutralere gesellschaftliche Diskussion. Neue Rollenbilder in Erziehung und Schulbüchern ermöglichen einen offeneren Umgang mit einem frühen Wiedereinstieg in den Beruf. Die Politik hat hier meiner Ansicht nach die Aufgabe, Meinungsstreite zu verhindern, statt sie durch Mythen zu schüren.

Wiedereinstieg attraktiver machen

Wie kann man den Wiedereinstieg attraktiver machen? Ich möchte hier – abgesehen von der oben genannten neuen Verteilung der Mittel – nur einmal „laut

ALEXANDER R. ZUMKELLER, RA, MBA, Wirtschaftsmediator, Präsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen e.V. (BVAU); Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der ABB AG/Country HR Manager und Leiter Arbeitnehmerbeziehungen und Arbeitsrecht

denken". Wie wäre eine Aufstockung der Rentenversicherungsbeiträge? Lag das Brutto vor der Elternzeit bei 4.000 Euro, fehlen in der Elternzeit 744 Euro im Monat. Beginnt der Elternteil eine 50-prozentige Teilzeit, sind es immer noch 372 Euro. Die Idee: um die halbe Differenz zwischen Teilzeit-Beitrag und vorherigem Beitrag aufstocken. In diesem Fall also 372/2 = 186 Euro. Dafür vielleicht Erziehungszeiten für die Rente anpassen – denn nicht das Nicht-Arbeiten soll attraktiver werden, sondern der Wiedereinstieg, also eine Verlagerung von Zuschüssen in Erziehungszeit in Aufstockung bei Wiedereinstieg. Ich rufe hier nicht unbedingt den Gesetzgeber. Das kann auch betrieblich oder tariflich geregelt werden, wenn der Gesetzgeber derartiges steuerbegünstigend begleitet!

Denkbar wäre auch eine Krankenversicherungsfreiheit oder Ermäßigung bei Wiedereinstieg. Es ist doch so, dass ein Partner, der nicht ins Erwerbsleben zurückkehrt, nichts einzahlt – aber von der Familienversicherung profitiert. Warum sollte also für einen Zeitraum X ein Partner, der den Wiedereinstieg in das Erwerbsleben begeht, „bestraft" werden durch den Krankenversicherungsbeitrag? Eine sukzessive Einführung – in den ersten sechs Monaten null Prozent, in den nächsten sechs Monaten fünf Prozent, dann zehn Prozent bis zum Vollbeitrag – könnte hier einen erheblichen Anreiz darstellen.

Und was wäre mit einem Vorrang für kranke Kinder bei Ärzten? Es ist schon für erwachsene Kranke eine Last, beim Arzt oder in der Klinik im Wartezimmer zu warten. Wer dort schon mal mit Kindern Stunden verbracht hat, bis er drankommt, weiß, wovon ich spreche. An Arbeiten ist währenddessen wirklich nicht zu denken.

Oder wie wäre es, einen Familienservice mit kurzfristig abrufbaren Erziehenden zu fördern? Es gibt so etwas – aber nicht gerade preisgünstig. Auch hier rufe ich den Gesetzgeber nicht, um diese Leistungen zu zahlen – aber begleitende Regelungen wie etwa erhebliche steuerliche Begünstigung von Arbeitgeberleistungen zu schaffen. Wohlbemerkt, es gibt nicht immer nur „netto" oder „Abzug als Betriebsausgabe", eine Aufstockung durch die Krankenkasse ist auch denkbar, weil hierdurch zum Beispiel das Kinderkrankengeld vermieden werden kann.

Vierte und letzte These: es gibt ein großes, nicht einmal im Ansatz ausgeschöpftes Reservoir an Möglichkeiten, den Wiedereinstieg in den Beruf attraktiv zu machen. Nehmen wir die Schere aus dem Kopf und lassen Sie uns kreativ werden.

Fazit: Eltern unterstützen – nicht nur mit Elterngeld

Dieser Beitrag zeigt sicher nicht erschöpfend auf, wie Arbeitsreserven frei gemacht werden können, wie ein Wieder-einstieg von Eltern ins Erwerbsleben erfolgreich attraktiver gemacht werden kann. Er kann nur als ein Einstieg in eine Diskussion dienen, die allerdings nicht zu lange andauern darf. Denn Eltern müssen unterstützt werden, das ist vor allem anderen Aufgabe des Staates als Gemeinwesen.

Eine reine „Subventionspolitik", die das Elterngeld darstellt, war in Zeiten des Arbeitskräfteüberhangs keineswegs falsch – muss aber im Sinne des Abholens der Arbeitsreserven komplett überdacht werden. Eine Neid-Diskussion ist nicht förderlich, daher ist auch eine Kappungsgrenze für Elterngeld nur Populismus statt Lösungsfindung. Vielmehr müssen möglichst viele Optionen zur Zielerreichung durchdacht werden. Jedenfalls heute ist das Elterngeld falsch verteilt und bietet zu starke Anreize, den Wiedereinstieg in die Arbeit nicht beziehungsweise später als für die Volkswirtschaft nötig, wieder aufzunehmen.

Stattdessen ist eine Neuverteilung der Mittel und eine neidfreie gesellschaftliche Diskussion unabdingbar. ■

Mentale Gesundheit braucht Strategie

Von Emilie Martin

Foto: Henrik Sorensen/Gettyimages

Vielen Beschäftigten in Deutschland geht es offenkundig nicht gut. Statistiken der Krankenkassen entlarven psychische Erkrankungen als zweithäufigsten Grund für Arbeitsausfälle. Die Gründe sind vielschichtig, doch die Möglichkeiten für Unternehmen, diesen Problemen zu begegnen, folgen einer klaren Struktur. Ein Wegweiser.

● Die unaufhaltsame Digitalisierung, die Notwendigkeit, professionell mit immer neuen Software-Lösungen und Technologien umzugehen, Künstliche Intelligenz (KI), Homeoffice, hybride Meetings, Industrie 4.0 … die immer schnelllebigere moderne Berufswelt verlangt Agilität und Flexibilität von allen Seiten. Unternehmen müssen sich anpassen und Mitarbeitende müssen in der Lage sein, auf Veränderungen zu reagieren und sie mitzugestalten. Dies erfordert oft die Umstrukturierung von vertrauten Arbeitsabläufen und die Entwicklung neuer Kompetenzen; alles Faktoren, die Stress erzeugen und die psychische Gesundheit der Beteiligten beeinträchtigen können. Unternehmen sollten daher Verantwortung für das Wohlbefinden ihres Teams übernehmen und Maßnahmen ergreifen, um die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern.

Unterschiedliche Generationen, unterschiedliche Vorstellungen

Aktuell wird diese Situation noch durch den Generationen Gap beim Neuanfang im Unternehmen verstärkt. Die sogenannten „Boomer", gemeint sind die zwischen 1946 und 1964 Geborenen, gehen in Rente. In Zeiten des Generationswechsels und der händeringenden Suche nach Fachkräften wird Recruiting immer wichtiger, um qualifiziertes Personal zu gewinnen – und immer schwieriger. Ein Unternehmen, das auf das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden achtet, wird oft als der attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen.

Das gilt insbesondere bei den Generationen Y (die zwischen zwischen 1981 und 1995 geborenen Jahrgänge) und die später geborene Generation Z, die gerade überwiegend eingestellt werden. Sie setzen selbstverständlich – und damit unausgesprochen – voraus, dass ihre psychische Gesundheit oder schlicht ihr Bedürfnis nach einer angemessenen Work-Life-Balance für Arbeitgebende ein ebenso zentrales Thema ist wie für sie selbst. Dieser Anspruch aber existiert im Weltbild der heute zwischen 30- und 65-jährigen Personalverantwortlichen meist noch nicht; sie setzen eine andere Arbeitsmoral und andere Zielvorstellungen (hohes Einkommen, Karrierechancen und Ähnliches) voraus. Missverständnisse und Enttäuschungen beiderseits sind so vorprogrammiert.

Ein Unternehmen, das eine umfassende Betrachtung der Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden vornimmt und entsprechende Maßnahmen zur Stärkung der psychischen Gesundheit und für mehr Wellbeing am Arbeitsplatz ergreift, schafft ein Arbeitsumfeld, das sowohl die Zufriedenheit des Teams als auch die Unternehmensleistung fördert. Doch wie genau kann sich ein Unternehmen hier positiv positionieren? Wie lässt sich die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden ganz konkret fördern und erhalten?

Die Bedingungen für Mental Health und Emotional Wellbeing am Arbeitsplatz

Das Verständnis der eigenen Aufgaben, persönliche Einfluss- und Veränderungsmöglichkeiten und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns sind die Basis einer befriedigenden Tätigkeit. Als Gegenpol zum Burnout gilt allgemein jedoch insbesondere das berufliche Engagement, also die Begeisterung für das eigene Tun, das als ein anhaltend positiver und erfüllender arbeitsbezogener Gemütszustand gilt. Doch Engagement ist ein eher emotionaler und sehr individueller Faktor, die Herausforderung für das Personalmanagement besteht darin, diesen angemessen zu fördern beziehungsweise zu generieren.

Mit einem leicht verständlichen Selbstbeurteilungsfragebogen, dem Utrecht Work Engagement Scale (UWES), kann sowohl für die Einzel- als auch für die Gruppenbeurteilung ermittelt werden, wie engagiert Mitarbeitende prinzipiell sind – und warum. Ergebnisse kristallisieren sich hier nach drei zentralen Kriterien heraus:

- Elan (beziehungsweise Energie, Vitalität, Kraft) bedingt die geistige Belastbarkeit bei der Arbeit sowie die Bereitschaft, sich anzustrengen und Ausdauer zu beweisen, auch angesichts von Schwierigkeiten.
- Hingabe bedeutet, dass jemand sich stark in seine Arbeit einbringt und dabei ein Gefühl von Wichtigkeit, Begeisterung, Inspiration, Stolz und positiver Herausforderung empfindet.
- Absorption (beziehungsweise Involviertheit) schließlich meint, dass man sich voll und ganz auf seine Arbeit konzentriert und sie mit viel Freude ausführt.

Bei dieser Analyse geht es also weniger um Arbeitseffizienz als vielmehr darum, wie stark sich ein Mensch mit seinen Aufgaben identifiziert. Das ist ein sehr entscheidender Faktor – aber nicht der einzige. Gutes Personalmanagement bedeutet auch, immer das Individuum als Ganzes anzuschauen – und zugleich das gesamte Team im Blick zu behalten. Ein Mensch kann an seinem Arbeitsplatz zwar prinzipiell glücklich sein, weil alle wesentlichen Faktoren, die die Arbeit für ihn attraktiv machen, erfüllt sind – doch privat ist er es vielleicht ganz und gar nicht.

Andererseits kann die berufliche Performance auch kurzfristig belastet sein, weil der Mitarbeiter oder die Mitarbeitende einfach ausnahmsweise einmal schlecht geschlafen hat – kein weiterer Grund zur Sorge und kein Anlass für ein weiteres Vorgehen.

Primäre Prävention: Probleme und Ansatzmöglichkeiten erkennen

Eine Bestandsaufnahme zur Grundhaltung der Mitarbeitenden mit Fragebögen wie dem UWES ist im Idealfall Bestandteil einer sogenannten primären Prävention, der ersten der drei im deutschen Präventionsgesetz verankerten Stufen der Prävention, auf denen Unternehmen zum Wohle ihrer Mitarbeitenden agieren können. Primäre Prävention, das bedeutet Risiko-Assessment unter der Fragestellung „Wie belastet arbeiten wir zusammen?", also eine eingehende professionelle Analyse, was Stress verursacht und inwiefern dies durch die Struktur der Organisation selbst bedingt ist. In quantitativen oder auch in qualitativen Studien zur Arbeitsbelastung, zu psychosozialen Risiken und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden kann das psychische Risiko in einem Unternehmen ermittelt werden. Audits und Monitoring – beispielsweise ein Audit zur sogenannten Quality-of-Work-Life-Politik (QWL oder auch Lebensqualität am Arbeitsplatz) – ermöglichen eine sachgerechte Beurteilung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz.

So lässt sich ermitteln, wo etwaige „Knackpunkte" im Unternehmen liegen, die die Beschäftigten oder einzelne von ihnen belasten. Das können zum Beispiel Probleme mit dem digitalen Arbeiten oder bei der Inklusion, Konflikte im Team, Über- oder Unterforderung, ein zu hoher Workload und die Schwierigkeit, damit umzugehen, also mangelnde Resilienz sein. Mit professioneller Unterstützung können die Ergebnisse dann ausgewertet und angegangen werden, indem konkrete Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und umgesetzt werden.

Sekundäre Prävention: Probleme bearbeiten

Aus der Bewertung des konkreten Unterstützungsbedarfs von Teams und Management leiten sich die passenden präventiven Maßnahmen ab, die dann im Rahmen der sekundären Prävention beispielsweise durch interaktive Workshops, Webinare, Trainings und andere praktische Werkzeuge gezielt bearbeitet werden können. Diese Maßnahmen dienen der Unterstützung der Unternehmensführung oder des Managements ebenso wie der Stärkung der emotionalen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten aller Mitarbeitenden, sodass sie besser in der Lage sind, mit bestehenden oder auch neuen Herausforderungen umzugehen.

Es liegt in der Verantwortung von Personalführung und betrieblichem Gesundheitsmanagement, ein organisatorisches Umfeld zu schaffen, das sowohl die Leistungsfähigkeit als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden berücksichtigt. Daher ist es von zentraler Bedeutung, sie zu unterstützen und ihnen geeignete Instrumente an die Hand zu geben, die helfen, ihre Rolle verantwortungsvoll auszufüllen. Um die ganze Bandbreite dessen zu verstehen und zu berücksichtigen, was Emotional Wellbeing am Arbeitsplatz wirklich bedeutet, ist ein differenzierter wissenschaftlicher Blick auf das Thema grundlegend. In Trainings und Beratungen können externe Berater zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und Anbieter von Employee Assistance Programmen (EAP) diesen Blick vermitteln.

Im Notfall: Krisenmanagement und individuelle Beratung

Die sogenannte tertiäre Prävention schließlich verdient den vorbeugenden Namen eigentlich nicht, denn sie setzt erst ein, wenn eine Krise bereits eingetreten ist. Professionelle Unterstützung, etwa als notfallpsychologische Begleitung, wird zum Beispiel bei einem Todesfall im Unternehmen, bei gravierenden Unfällen in produzierenden Betrieben oder auch bei Amokläufen erforderlich. Um sofort reagieren zu können, ist geschultes Personal wichtig. Die Personalverantwortlichen des betroffenen Unternehmens brauchen externe Unterstützung, um zu klären, wer von den Auswirkungen betroffen ist und wie man welche Mitarbeitende erreichen kann. Gelingt es, die an der Krise unmittelbar oder auch nur indirekt Beteiligten in Gruppen- oder Einzelgesprächen sofort aufzufangen, kann meist größerer Schaden nach potenziell traumatischen Ereignissen abgewendet werden.

Doch nicht nur nach dramatischen Zwischenfällen, sondern auch bei privat, beruflich oder alltagspraktisch generell als schwierig oder krisenhaft empfundenen Situationen empfiehlt sich eine persönliche Beratung (EAP) von Mitarbeitenden und Führungskräften, um individuell auf jeden einzelnen eingehen zu können. Vor große Herausforderungen sieht sich in diesem Zusammenhang insbesondere das mittlere Management gestellt: Es ist sowohl jedem einzelnen Mitarbeitenden im Team verpflichtet als auch dem Unternehmen und dessen Erfolg. Als Nahtstelle zwischen Top-Management und Mitarbeitenden muss es permanent die Balance halten und in zwei Richtungen zusammenarbeiten. Das gelingt mit neutraler professioneller Unterstützung oft besser.

Um den Erfolg der individuellen Beratungen zu evaluieren, holte Corrente 2022 über eine Umfrage Feedback ein. Von den insgesamt 38 Prozent der Befragten, für die dieses Thema Relevanz hatte, antworteten und rund zwei Drittel (65,8 Prozent), dass die Beratung geholfen hat, eine Krankmeldung zu vermeiden oder zu verkürzen. 87,5 Prozent konnten sich daraufhin besser konzentrieren, 82,6 Prozent produktiver arbeiten und 81,7 Prozent empfanden mehr Freude und Gelassenheit bei der Arbeit.

Rechtzeitig handeln

Solche präventiven und unterstützenden Maßnahmen sind die Basis für mehr psychische Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Doch trotz der gesetzlichen Verpflichtung machen noch viel zu wenige Unternehmen davon Gebrauch. Machen Sie es besser und nutzen Sie den immer wichtiger werdenden Erfolgsfaktor „Wellbeing at Work" für Ihr Unternehmen. ■

EMILIE MARTIN ist Vorständin des EAP-Anbieters Corrente. Seit 2022 ist Corrente Teil der Human & Work Gruppe, die mit ihrer Tochter Stimulus Unternehmen europaweit als HR-Beratung aktiv ist.

DEUTSCHLANDS FÜHRENDER EAP-ANBIETER

ALL-IN-ONE-Beratung für Ihre Mitarbeitenden, Führungskräfte und Verantwortlichen. Schnell, direkt und persönlich.

EAP.DE

Sie wollen mehr erfahren?

INSITE interventions

Mitarbeiter-unterstützung durch EAP

Externe Beratung durch Employee Assistance Programme (EAP) kann Beschäftigten bei gesundheitlichen, beruflichen und persönlichen Fragen Hilfe bieten. Unsere Marktübersicht zeigt die wichtigsten Anbieter und ihre Angebote.

Von Katharina Schmitt

Anbieter/Programm	Angaben zum Unternehmen	Beratung Gesundheit und psychische Belastungen	Beratung Konflikte und Privates	Führungskräfte-/Entwicklungsberatung
BAD GmbH **BAD EAP** *www.bad-gmbh.de*	- 140 Standorte in D - 3.500 MA - am Markt seit 1976 - deutschlandweit tätig - Betreuung von 203.000 Betrieben	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte
Corrente AG **Corrente Beratung** *www.corrente.de*	- ein Standort in D - 50 MA/500 Externe - am Markt seit 2001 - weltweit tätig - betreute MA in D: 350.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte
Evermood GmbH **Work Life Plattform** *www.evermood.com*	- ein Standort in D - 35 MA - am Markt seit 2019 - europaweit tätig - betreute MA in D: 450.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte

** definierte Prozesse oder Vermittlung
Abkürzungen: BEM=Betriebliches Eingliederungsmanagement, GB Psych= Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen; Redaktionelle Recherche, Angaben der Anbieter

● Die Bandbreite der Angebote an Employee Assistance Programmen (EAP) – externer Mitarbeiterberatung bei Problemen und Fragestellungen aus dem privaten wie beruflichen Bereich – ist groß. Das zeigt unsere Marktübersicht. Allen Angeboten gemeinsam ist die anonyme und vertrauliche Beratung für Beschäftigte, die im Wesentlichen auf Hilfe zur Selbsthilfe abzielt. Mitarbeitende werden bei der Lösungssuche für gesundheitliche, berufliche, private oder persönliche Fragestellungen unterstützt und in ihrer Eigenverantwortung gestärkt.

Die meisten in unserer Marktübersicht befragten Beratungen bieten auch fachliche Unterstützung für Führungskräfte, beispielsweise zum Umgang mit psychisch belasteten oder auffälligen Mitarbeitern oder bei der persönlichen Weiterentwicklung in ihrer Führungsrolle. Aber auch mit eigenen Anliegen aus dem beruflichen oder privaten Kontext können sich die Führungskräfte an die Beratungen wenden. Ziel ist ein achtsameres, klareres und gesundheitsbewussteres Führungsverhalten – sowohl im Umgang der Führungskräfte mit sich selbst als auch mit ihren Mitarbeitenden.

Ärztliche Diagnosen, Therapiekonzepte und stationäre Versorgung sind keine Bestandteile von Employee Assistance Programmen. Unterschiedliche Anbieter gewährleisten aber bei gesundheitlichen und psychischen Problemen auch Vermittlungen zur Weiterbehandlung an Experten, meist fachlich spezialisierte Netzwerkpartner. Zunehmend wird im Bereich des Versorgungsmanagements auch der Zugang zu Kinderbetreuungseinrichtungen und Pflegeeinrichtungen erleichtert.

Sinn eines Employee Assistance Programms ist, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern, indem diese in ihren Gesundheits- und Lösungsfähigkeitskompetenzen gestärkt werden. Durch gezielte Präventionsberatung und Unterstützung in den Übergangsbereichen zwischen Beruflichem und Privatem soll verhindert werden, dass Belastungen aus Arbeits- und Privatleben in der Folge Erkrankungen nach sich ziehen. Ausfallzeiten und letztlich Krankenstände können so messbar reduziert werden.

Ein wichtiges Kriterium einer externen EAP-Beratung ist stets die Qualität der Beratenden. Voraussetzung ist eine akademische Grundausbildung, beispielsweise Psychologie, Pädagogik, Medizin, Sozialarbeit, Gesundheitswissenschaften oder angrenzenden Ausbildungsspektren wie Soziologie, Betriebswirtschaft, Recht oder Theologie – sowie eine Zusatzausbildung in systemischer Beratung.

Vertragspartner des EAP ist der Arbeitgeber, abgerechnet wird in der Regel über eine Pauschalfinanzierung nach Unternehmensgröße. Für die ratsuchenden Mitarbeitenden und Führungskräfte ist das Angebot kostenfrei, unabhängig davon, wie häufig eine Beratung erfolgt. ■

KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin beim Personalmagazin und Spezialistin für betriebliches Gesundheitsmanagement.

	Versorgungsmanagement **	**Beratungsformen**	**Leistungskomponenten**	**Digitales Angebot**	**Erreichbarkeit**
	- Lotsendienst	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/Schulungen - Online Veranstaltungen - Kundenreporting nach Bedarf - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- App/WebApp - Mediathek - individualisierbare Plattform	- 24/7
	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen - Beratung in Gebärdensprache	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting quartalsweise/halbjährlich oder jährlich - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- App/WebApp - Mediathek - individualisierbare Plattform	- 24/7 - Terminvergabe zur persönlichen Beratung innerhalb 24 Stunden/fünf Tagen
	kein Angebot	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting 24/7 einsehbar - Organisationsberatung	- App/WebApp - Mediathek - individualisierbare Plattform	- Terminvergabe zur persönlichen Beratung innerhalb 24 Stunden

Anbieter/Programm	Angaben zum Unternehmen	Beratung Gesundheit und psych. Belastungen	Beratung Konflikte und Privates	Führungskräfte-/ Entwicklungsberatung	Versorgungs-management**
Fürstenberg Institut **Mental Health Coaching** *www.fuerstenberg-institut.de*	- 100 Standorte in D - 200 MA, 90 Externe - am Markt seit 1989 - weltweit tätig - betreute MA in D: keine Angabe	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - medizinische Erstberatung - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
Helios Kliniken **Helios EAP +** *www.helios-gesundheit.de*	- 28 Standorte in D - 180 MA - am Markt seit 2023 - deutschlandweit tätig - betreute MA in D:180.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - medizinische Erstberatung - Terminservice/Überweisung - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
ias mental health GmbH **EAP Mitarbeitenden- und Führungskräfte-Beratung** **“Mein ias“ Gesundheitsplattform** *www.ias-gruppe.de*	- 110 Standorte in D - 1.300 MA * - am Markt seit 1976 * - D-A-CH weit tätig - betreute MA in D: 1.900.000* * Angaben für ias-Gruppe	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Medizinische Erstberatung - Terminservice - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen (ab 2024)	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
ICAS **EAP ALL** **EAP PURE** **ICAS ACADEMY** *www.icas-eap.de*	- ein Standort in D/ 220 psychologische Beratungsstellen bundesweit - 60 MA, 300 Externe - am Markt seit 2004 - weltweit tätig - betreute MA in D: 750.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
INSITE-Interventions GmbH **meinEAP** **TalingoEAP** **connectingHEALTH** *www.insite.de; eap.de; meineap.de; talingo-eap.de*	- 200 Standorte in D - 80 MA, 200 Externe - am Markt seit 2000 - europaweit tätig - betreute MA in D: 1.088.300	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - medizinische Erstberatung - Terminservice/Überweisung - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter

** definierte Prozesse oder Vermittlung
Abkürzungen: BEM=Betriebliches Eingliederungsmanagement, GB Psych= Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen; Redaktionelle Recherche, Angaben der Anbieter

	Beratungsformen	Leistungskomponenten	Digitales Angebot	Erreichbarkeit
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen - in Gebärden-sprache	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting nach Bedarf zweimal jährlich - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- Mediathek - individualisierbare Plattform	- 24/7 - Terminvergabe zur persönlichen Beratung inner-halb fünf Tagen - Sofortberatung - Sprechzeiten im Betrieb
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting nach Unternehmensgröße quartalsweise/jährlich - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- Mediathek	- 24/7 - auf Wunsch Sprechzeiten im Betrieb
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat (ab 2024) - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting Jahresbericht/jederzeit nach Kundenwunsch - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- App/WebApp - Mediathek - individualisierbare Plattform	- 24/7 - Terminvergabe zur persön-lichen Beratung innerhalb 24 Stunden/fünf Tagen
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting halb-jährlich, auf Kunden-wunsch auch monat-lich/quartalsweise	- App/WebApp - Mediathek	- 24/7 - Terminvergabe zur persönlichen Beratung inner-halb fünf Tagen - Sofortberatung
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen - in Gebärden-sprache	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting nach Kundenbedarf - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- App/WebApp - Mediathek - individualisierbare Plattform	- 24/7 - Terminvergabe zur persönlichen Beratung inner-halb 24 Stunden

ICAS
Externe Mitarbeiterberatung EAP

Beratung & Coaching
für Mitarbeitende
und Führungskräfte:

- **Psychisch-emotionale** Unterstützung
- **Telefonisch 24/7** rund um die Uhr
- Per **LiveChat, Video** oder **vor Ort**
- **Rechtsberatung** und **Finanzen**
- **Mehrsprachig** auch für internationale Teams
- 100% **anonym** und **vertraulich**
- Inklusive **Mental Health Plattform**

Jetzt unverbindlich anfragen:

ICAS Deutschland GmbH
069 663 77 980
info@icas-eap.de
www.icas-eap.de

EUPD RESEARCH TOP BRAND CORPORATE HEALTH SERVICE PROVIDER 2021
EUPD RESEARCH TOP BRAND CORPORATE HEALTH SERVICE PROVIDER 2022
EUPD RESEARCH TOP BRAND CORPORATE HEALTH SERVICE PROVIDER 2023

Anbieter/Programm	Angaben zum Unternehmen	Beratung Gesundheit und psych. Belastungen	Beratung Konflikte und Privates	Führungskräfte-/ Entwicklungsberatung	Versorgungs-management**
nilo.health **nilo.health** *www.nilohealth.com*	- 2 Standorte in D - 57 MA - am Markt seit 2019 - weltweit tätig - betreute MA in D: keine Angabe	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Erstberatung Rechtsthemen	- Beratung zu beruflicher Entwicklung und Karriere - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
OpenUp **OpenUp** *www.openup.de*	- ein Standort in D - 400 MA - am Markt seit 2021 - europaweit tätig - betreute MA in D: 50.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - medizinische Erstberatung - Terminservice/Überweisung - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege	- Beratung zu beruflicher Entwicklung und Karriere - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	kein Angebot
Otheb GmbH **EAP Mitarbeiterunterstützungsprogramm** *www.otheb.de*	- ein Standort in D - 50 MA - am Markt seit 2002 - D-A-CH weit tätig - betreute MA in D: 400.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängst - Medizinische Erstberatung - Terminservice - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/ finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung und Karriere - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
pme Familienservice Gruppe **pme Assistance** *www.familienservice.de*	- 70 Standorte in D - 2000 MA - am Markt seit 1991 - D-A-CH-weit tätig - betreute MA in D: 3.300.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Terminservice/Überweisung - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/ finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- beruflicher Entwicklung und Karriere - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	- ambulante/stationäre Psychotherapie - Rehabilitation - ambulante und stationäre Pflege - Kindertageseinrichtungen, Tagesmütter
voiio **EAP** *www.voiio.de*	- ein Standort in D - 60 MA - am Markt seit 2018 - deutschlandweit tätig - betreute MA in D: 500.000	- Stressmanagement - Work-Life Balance - Erschöpfung/Burnout - Depressionen und Ängste - Medizinische Erstberatung - Suchtberatung und Hilfe bei Abhängigkeiten - Krisenintervention und Notfallmanagement	- Konflikte am Arbeitsplatz - Familie und Partnerschaft - Schwangerschaft - Kinderwunsch - Kinder und Erziehung - Beratung Pflege - Schuldner-/ finanzielle Erstberatung - Erstberatung Rechtsthemen	- berufliche Entwicklung und Karriere - Lebenslagen-Coaching - Selbstmanagement - Beratung für Führungskräfte	kein Angebot

** definierte Prozesse oder Vermittlung
Abkürzungen: BEM=Betriebliches Eingliederungsmanagement, GB Psych= Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen; Redaktionelle Recherche, Angaben der Anbieter

	Beratungsformen	Leistungskomponenten	digitales Angebot	Erreichbarkeit
	- telefonisch - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Kundenreporting live/real-time	- App/WebApp - Mediathek	- 8-22 Uhr - Terminvergabe zur persönlichen Beratung innerhalb 24 Stunden
	- telefonisch - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Kundenreporting - GB Psych	- App/WebApp - Mediathek	- Terminvergabe zur persönlichen Beratung innerhalb 24 Stunden/5 Tagen
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting quartalsweise bis jährlich nach Kundenwunsch - BEM	- App/WebApp	- 24/7
	- telefonisch - Face-to-Face - Online (Video) - Online-Chat - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting Quartal/ Halbjahr/Jahr - Organisationsberatung - BEM - GB Psych	- App/WebApp - Mediathek - Individualisierbare Plattform	- 24/7 - Terminvergabe zur persönlichen Beratung innerhalb 24 Stunden/5 Tagen
	- telefonisch - Online (Video) - in mehreren Sprachen	- Implementierung des EAP - Trainingsangebote/ Schulungen - Online Veranstaltungen - Mitarbeitendenevents - Kundenreporting monatlich - BEM	- App/WebApp - Mediathek - Individualisierbare Plattform	- 24/7 - Terminvergabe zur persönlichen Beratung innerhalb 24 Stunden

Evermood

Ergänze oder ersetze dein EAP mit Evermood

Anders als bei herkömmlichen EAPs, die oft kostspielig sind und nur einen Bruchteil der Belegschaft erreichen, entscheidest du dich mit Evermood für eine proaktive, ganzheitliche und kosteneffiziente Lösung.

- ✓ 20x höhere Nutzung als EAP
- ✓ Weniger Krankheitstage
- ✓ DSGVO-konform

Scanne den QR Code und erfahre in einem 2-Minuten Video, was unsere langjährigen Kunden besonders an Evermood schätzen.

evermood.com/eap

Inserate optimieren mit KI

Von Bennett Hollstein

Foto: Westend61 / gettyimages.de

Stellensuchende müssen beim Googlen auf das Unternehmen aufmerksam werden. Das funktioniert am besten durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Wie man klassische Stellenanzeigen mit KI verbessert und Texte erfolgreich umformuliert, zeigen drei Vorher-Nachher-Beispiele.

● Bei fast allen Arbeitgebern drückt der Schuh an der gleichen Stelle: Es gibt viel zu wenige Bewerbungen auf die offenen Stellen. Deshalb wird es immer wichtiger, die klassische Ausschreibung für die Google-Suche zu optimieren, um dort ganz oben zu erscheinen. Denn fast 80 Prozent aller Jobsuchenden beginnen in der Suchmaschine.

Inzwischen helfen moderne Tools, die auf Künstlicher Intelligenz basieren, Stellenanzeigen so zu optimieren, dass sie ganz oben auf der ersten Seite noch vor den organischen Suchergebnissen erscheinen und so einen größeren Bewerberkreis erreichen.

Recruiting mit KI-Technologie erleichtern

Es fällt dem Algorithmus leichter, aktuelle und relevante Stellenanzeigen in die Google-Jobbox zu integrieren, wenn die richtigen Keywords im Text auftauchen. Hier kommt die KI ins Spiel. Sie kann nämlich eruieren, welche Keywords für die jeweilige Ausschreibung wichtig sind. In unseren drei Beispielen waren das unter anderem „Analyse“, „Optimierung“, „Kontakte“, „Netzwerk“, „Kundenbetreuung“. Zudem wird ermittelt, welche Spezifikationen jeweils herauszuheben sind, damit die Algorithmen die Stellenanzeigen dem richtigen Nutzerkreis ausspielen. So ist zum Beispiel entscheidend, dass die Anforderungen und Erwartungen an die Kandidatinnen und Kandidaten klar formuliert sind.

Auch Parameter wie Textlänge und Schlüsselwortdichte sind von Bedeutung

Beispiel 1: SEA Manager

Vorher: *Proaktive Online-Marketingexpertise für Werbekampagnen gesucht. Analyse, Optimierung und Kundenbetreuung im dynamischen Werbeumfeld.*
Als Senior Marketing Manager – SEA kennst Du Deinen Kunden besser als Dich selbst. Du kannst Dich auf Dein Gespür für innovative Ideen und datenbasierte Lösungsfindung verlassen. Dabei hilft Dir Deine offene Kommunikation und Dein strategisches Know-how.

Bei der Analyse wurden folgende Keywörter, die jedoch im Text fehlten, als wichtig identifiziert: Werbebranche, Online-Marketing, Werbekampagnen, Analyse, Optimierung, Kundenbetreuung, dynamisches Werbeumfeld, innovative Ideen, datenbasierte Lösungsfindung, transparente Kommunikation, strategisches Know-how.

Außerdem hat die KI folgende Verbesserungen angeregt:
- Spezifität: Google mag Spezifität, da sie dem Algorithmus helfen kann, die Stellenanzeige besser zu verstehen und sie den richtigen Nutzern zu präsentieren. Deshalb sollten klarere Anforderungen und Erwartungen an den potenziellen Bewerber in die Anzeige aufgenommen werden.
- Keywords: Zum Beispiel sollte der Begriff „Suchmaschinenwerbung“ explizit ausgeschrieben werden. Das hilft, die Rolle weiter zu definieren und die Stellenanzeige für Suchmaschinen zugänglicher zu machen.
- Länge des Textes: Obwohl die Länge des Textes nicht immer ein direkter Ranking-Faktor ist, kann sie dazu beitragen, den Kontext und die Spezifität der Stellenanzeige zu erhöhen, was sich positiv auf das Ranking auswirken kann.

Nachher: *Wir suchen proaktive Expertise im Online-Marketing für Werbekampagnen! Du bist darauf spezialisiert, Analysen durchzuführen, Werbestrategien zu optimieren und eine erstklassige Kundenbetreuung in einem dynamischen Werbeumfeld zu gewährleisten? Dann bewirb Dich jetzt!*
Als Senior Marketing Manager – SEA (Suchmaschinenwerbung), bist Du in der Lage, Deine Kunden besser zu verstehen als Dich selbst. Du vertraust auf Deine ausgeprägte Intuition für innovative Ideen und datenbasierte Lösungen. Unterstützt wird dies durch Deine transparente Kommunikation und Dein strategisches Know-how.
Bist Du bereit, Deine Karriere voranzutreiben und den nächsten Schritt zu gehen? Dann verstärke unser leistungsstarkes Marketing-Team und lass uns gemeinsam Erfolgsgeschichten schreiben! Durch Deine Expertise im Online-Marketing und in der Suchmaschinenwerbung können wir gemeinsam wachsen und unsere Ziele erreichen.

und fließen in die Neuformulierung mit ein. Außerdem ist die Struktur wichtig, denn Google mag gut gegliederte Texte, die nicht ausschweifend formuliert, sondern präzise auf den Punkt sind. Algorithmen ranken gut strukturierten und klar verständlichen Content höher, weil die Google-KI die Texte dadurch selber besser einordnen kann.

Chat GPT hilft beim Optimieren

Um treffsichere Anzeigen zu erstellen, kommt es zudem auf die Textformulierungen an. Hier kann eine KI, die auf Basis von Chat GPT arbeitet, ihre Stärke ausspielen. Dazu ist es nicht einmal erforderlich, selbst Stichworte, also Prompts, einzugeben. Man lässt einfach den Anzeigen-Text aus der eigenen Karriere-Website einfließen und Chat GPT formuliert diesen um – und zwar so, dass das Ergebnis bei Google for Jobs besser gerankt wird.

Neue Tools ermöglichen es, die eigenen Texte im Hinblick auf Qualität bewerten zu lassen, indem zum Beispiel die Vollständigkeit der Angaben geprüft wird. Übrigens helfen KI-gestützte Tools auch, dass der Frauenanteil unter den Bewerbungen steigt, da geschlechtsspezifische Formulierungen vermieden werden. Außerdem findet Kollege Roboter heraus, ob die Stellenanzeige im Vergleich zu ähnlichen Stellenausschreibungen aus der Branche zu einer hohen Anzahl von Bewerbungen führt.

Auch wenn die KI-Tools heute schon sehr gut funktionieren, die entscheidende Rolle bleibt beim Menschen – die Recruiterin oder der Recruiter sollte die formulierte Anzeige gegenlesen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen.

Ob die eingegangenen Bewerbungen passen, erkennen Personalverantwort-

BENNETT HOLLSTEIN ist Produktmanager und Entwickler bei Smarketer. Er hat angewandte Informatik an der HTW Berlin studiert.

Beispiel 2: Ausbildung Webdeveloper

Vorher: *Du bist ein wissbegieriger Kopf mit der Passion Kund:innen weiterzuentwickeln und bist erster Ansprechpartner für den Bereich Web Optimierung. Du willst Dich in unterschiedliche Kundenprojekte reindenken und Online Marketing mit Conversion Optimierung verknüpfen. Wir bilden Dich mit unserer Expertise in Performance Marketing & Conversion Optimierung aus, sodass Du eigenständig Business Growth Strategien entwickeln kannst.*

Einige Keywörter, die in die Anzeige sollten: Web-Optimierung, vielfältige Kundenprojekte, Online-Marketing, Conversion-Optimierung, Expertise im Performance-Marketing, Weiterentwicklung von Fähigkeiten, Anwendung in realen Projekten.

Verbesserungsvorschläge der KI, um ein höheres Ranking zu erreichen:
- Struktur und Klarheit: Klare Beschreibung des Jobs und der Vorteile. Googles Algorithmen tendieren dazu, gut strukturierten und klar verständlichen Content höher zu ranken, weil die Google-KI die Texte dadurch selber besser einordnen kann.
- Schlüsselwortdichte: Der Text hat eine geringe Dichte von Schlüsselbegriffen wie „Web-Optimierung", „Online-Marketing", „Conversion-Optimierung" und „Business-Growth-Strategien". Dies erhöht die Relevanz des Textes für diese Begriffe und kann zu einem höheren Ranking führen.

Nachher: *Bist Du wissbegierig und begeisterungsfähig? Du hast eine Leidenschaft dafür, Kund:innen zu fördern und zu entwickeln? Du suchst nach einer herausfordernden Position als erste:r Ansprechpartner:in im Bereich der Web-Optimierung? Möchtest Du Deine Fähigkeiten in vielfältigen Kundenprojekten unter Beweis stellen und Online-Marketing mit Conversion-Optimierung vereinen? Dann bist Du genau richtig bei uns! Wir freuen uns, Dich mit unserer Expertise im Performance-Marketing und der Conversion-Optimierung auszubilden. Bei uns wirst Du eigenständig Business-Growth-Strategien entwickeln und implementieren können. Dieser spannende Aufgabenbereich ermöglicht es Dir, Deine Fähigkeiten in realen Projekten anzuwenden und weiterzuentwickeln.*

Beispiel 3: Junior Sales Manager

Vorher: *Als Junior Sales Manager:in verwandelst Du kalte Leads in Chancen. Du bringst erfolgsversprechende Kontakte dieser Branche zusammen und baust unser Netzwerk aus. Du bist maßgeblich an dem Unternehmenswachstum beteiligt.*

Folgende Keywords wurden für die Anzeige als wichtig identifiziert: Sales Manager, Leads, Kontakte, Branche, Netzwerk, Unternehmenswachstum, dynamisch.

Verbesserungen, die von der KI identifiziert wurden:
- Keywords und relevante Phrasen: Es fehlen relevante Keywords, die dabei helfen, dass die Anzeige bei allen relevanten Suchanfragen erscheint.
- Zusammenhang und Fließtext: Google bevorzugt Inhalte, die einen klaren Zusammenhang und fließenden Text aufweisen, das trägt dazu bei, dass Google den Inhalt besser versteht und entsprechend einstuft.

Nachher: *Als Junior Sales Manager:in spielst Du eine entscheidende Rolle in unserem dynamischen Unternehmen. Deine Aufgabe ist es, potenzielle Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren und zu erschließen, indem Du kalte Leads in hochwertige Verkaufschancen umwandelst. Mit Deinem Talent für Networking bringst Du erfolgversprechende Kontakte aus unserer Branche zusammen und erweiterst kontinuierlich unser Geschäftsnetzwerk. Als integraler Bestandteil unseres Teams trägst Du maßgeblich zu unserem Unternehmenswachstum bei.*

liche mithilfe von KI-Bewerber-Analyse-Tools wie das von Smarketer Jobs. Diese prüfen die eingehenden Unterlagen automatisch auf Qualität und Passgenauigkeit. Dazu checkt die KI, ob der Lebenslauf gut strukturiert ist und alle relevanten Informationen enthält und ob beispielsweise die zusätzlich geforderten Skills wie Deutsch- und Englischkenntnisse den Anforderungen entsprechen. Eine der Aussagen könnte lauten: „Es wurde eine Qualität von 90 von 100 Punkten ermittelt. Der Bewerbende passt zu 80 Prozent zu dem Job."

Die Performance verbessern

Außerdem ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, wie die Performance der Stellenanzeigen abgerufen werden kann und wie man sie interpretiert, um auf dieser Basis Optimierungen durchzuführen. Dafür können sogenannte Performance Dashboards genutzt werden, auf denen die entsprechenden Daten einsehbar sind. Zwei mögliche Erkenntnisse könnten sein, dass die Google Impressionen bei der Anzeige recht gering sind und deswegen die Indexierbarkeit verbessert werden muss, oder dass die Zahl der Bewerbungen niedrig ist und der Inhalt der Anzeige für Interessenten deshalb verbessert werden sollte. ■

Wo soll ich schalten?

Totgesagte leben länger: Jobportale liefern immer noch die meisten Bewerbungen. Aber die Kunst ist, unter dem großen Angebot die richtigen Portale auszuwählen. Der Award „Deutschlands beste Jobportale" hilft bei der Entscheidungsfindung.

● 35 Prozent der Bewerbungen und 34 Prozent der Neueinstellungen kommen über Jobportale in die Unternehmen, ermittelte der ICR Recruiting Report. Damit stellen Online-Jobbörsen, Jobsuchmaschinen und Spezial-Jobbörsen weiterhin die wichtigsten Kanäle fürs Recruiting dar. Aber es gibt über 1.600, die in Deutschland aktiv sind.

Das Institute for Competitive Recruiting (ICR) und die Vergleichsplattform Jobbörsencheck.de von Profilo ermitteln daher, welche Jobportale für welche Bewerberzielgruppen die besten Ergebnisse liefern. Basis sind die Erfahrungen von über 76.000 Bewerberinnen und Bewerbern sowie mehr als 21.000 Arbeitgebern. Diese gaben ihre Zufriedenheit sowie ihre Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit an. Zusätzlich wurde die Sichtbarkeit der Portale laut Sistrix Ranking einbezogen. In das Ranking eingeflossen sind alle Jobportale mit mehr als 30 Bewertungen (20 bei Berufsfeldern).

Da nicht jedes Jobportal die optimalen Ergebnisse für alle Berufsgruppen und Einstellungszwecke liefert, werden „Deutschlands beste Jobportale" in drei Haupt-Kategorien sowie in sieben berufsspezifischen Kategorien ermittelt.

Die Gewinner der Haupt-Kategorien

Generalisten-Jobbörsen: 15 Jobportale standen im Wettbewerb. Neu auf Platz eins ist in diesem Jahr Stellenanzeigen.de. Insbesondere bei der Weiterempfehlung sowie bei der Zufriedenheit bei Bewerbenden konnte das Portal punkten. Der langjährige Testsieger Stepstone rutschte auf Platz zwei. Den dritten Platz teilen sich Jobware und Linkedin.

Spezial-Jobbörsen: 19 Jobportale standen im Wettbewerb. Der diesjährige Testsieger ist Praktisch Arzt (Jobbörse für Ärztinnen, Ärzte und Medizinstudierende), auf Platz zwei steht Jobvector (Stellenmarkt für Naturwissenschaft, Medizin, Informatik und Ingenieurwesen), Platz drei teilen sich Hogapage (Hotellerie und Gastronomie) und Yourfirm (Mittelstand).

Jobsuchmaschinen: Im Wettbewerb der Jobsuchmaschinen gab es erstmals drei Testsieger, die eine fast identische Punktzahl erreichten: Indeed, Stellenonline.de und Heyjobs. Insgesamt 16 Jobsuchmaschinen wurden bewertet, jedoch erreichten nur fünf die Mindestanzahl an Bewertungen.

Auszeichnungen nach Zielgruppen

Informationstechnologie:
Indeed (Platz 1), Jobvector (Platz 2), Linkedin (Platz 3)

Ingenieurwesen/Technik:
Linkedin (Platz 1), Indeed (Platz 2), Jobvector (Platz 3)

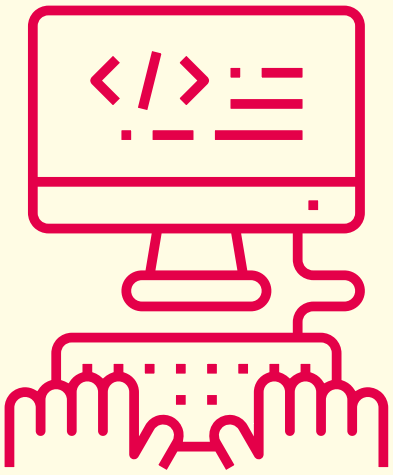
Wirtschaftswissenschaften:
Indeed (Platz 1) , Linkedin (Platz 2), Yourfirm (Platz 3)

Naturwissenschaften/Mathematik:
Indeed (Platz 1), Jobvector (Platz 2), Karriere.Unicum (Platz 3)

Studierende, Absolventen, Young Professionals:
Karriere.Unicum (Platz 1), Stellenwerk und E.Fellows.Net (beide Platz 2), Staufenbiel Institut (Platz 3)

Schülerinnen/Schüler und Azubis:
Azubiyo (Platz 1), Azubi-Plus (Platz 2), Azubi (Platz 3)

Regionale Jobbörsen:
Karriere Südwestfalen (Platz 1), Oberfrankenjobs.de (Platz 2), Mittelfrankenjobs.de (Platz 3)



Software selbst anpassen

Softwareanbieter versprechen HR-Verantwortlichen effizienteres Arbeiten dank digitaler Prozesse. Doch nicht jede Implementierung ist am Ende ein Erfolg. Deshalb lohnt es sich, bei der Auswahl auf die Details zu achten. Denn nicht nur der Funktionsumfang, sondern auch die Anpassbarkeit ist entscheidend.

Von Karen von Dehn und Karl Gerber

● Personalverantwortliche stehen vor einem Dilemma: Einerseits müssen sie den Anforderungen des Fachkräftemangels gerecht werden, andererseits aber auch für reibungslose Personalprozesse sorgen. Diese sind zum Großteil mit aufwendiger manueller Verwaltungsarbeit verbunden. Im Alltag bleibt da oft (zu) wenig Zeit für die wichtigen Aufgaben. Die Digitalisierung der Personalabteilung ist daher unverzichtbar. Wiederkehrende Tätigkeiten zu automatisieren und Prozesse zu digitalisieren, schafft Freiräume für HR-Mitarbeitende, sich um die Menschen und Geschäftsentwicklung kümmern zu können.

Eine HCM-Software kann bestenfalls genau das leisten – weil sie die verschiedenen Nutzergruppen einbindet. Sie ermöglicht es Mitarbeitern zum Beispiel, ihre digitale Personalakte selbst einzusehen, eine Gehaltsabrechnung abzurufen, Urlaub zu beantragen oder sich krankzumelden. Das entlastet zum einen die Personalabteilung und verbessert zum anderen die Employee Experience und damit die Mitarbeiterzufriedenheit. Doch Vorsicht! Software ist nicht gleich Software. Bei der Wahl der richtigen HCM-Lösung gilt es einiges zu beachten.

Pflichtanforderungen kennen

Eine HCM-Lösung kann als zentrale Datenplattform, Prozesse automatisieren und die Zusammenarbeit steuern. Personalerinnen und Personaler wünschen sich eine nutzerfreundliche, agile Lösung, die sich einfach anpassen lässt und auf Knopfdruck die gewünschten KPIs ausgibt. Diese Aspekte sind besonders wichtig:

Employee Lifecycle abdecken
Um durchgängig digitale HR-Prozesse zu erzielen, sollten Unternehmen eine Lösung wählen, die den gesamten Employee Lifecycle abdeckt: von der Stellenausschreibung und dem ersten Kontakt mit dem Bewerbenden über die Vertragserstellung, das Onboarding, die Mitarbeiterentwicklung bis hin zum Offboarding. Die Software sollte alle Personalprozesse abbilden und steuern können. Das bringt Vorteile: HR-Mitarbeitende müssen Personaldaten nur einmal erfassen und nicht mehr händisch vom Recruiting- ins Personalmanagement-Tool übertragen. Nach abgeschlossenem Bewerbungsverfahren werden diese automatisch in die digitale Personalakte überführt. Dort sind alle wichtigen Personalinformationen und -dokumente eines Mitarbeitenden gespeichert und jederzeit abrufbar. Das erleichtert die Arbeit für HR-Mitarbeitende und Führungskräfte. Sie finden alle Mitarbeiterdaten in einer zentralen Plattform und müssen nicht zwischen Recruiting-, Personalmanagement- und Controlling-Software hin- und herwechseln. Dadurch entfällt die Versuchung, Daten zu kopieren und individuell abzuspeichern. So lassen sich Fehler vermeiden und zugleich Datenschutzrichtlinien leichter einhalten. Nicht zuletzt entfällt für die IT der Aufwand, Schnittstellen zu programmieren und zu verwalten.

Einfache Bedienbarkeit
Nur wenn sich HR-Software intuitiv bedienen lässt, setzen Personalerinnen und Personaler, Führungskräfte und Belegschaft sie gerne ein. Aus dem Privatle-

Fotos: perbit

ben sind wir heute an nutzerfreundliche Applikationen gewöhnt – wie wir sie von Smartphone und Tablet kennen – und erwarten dies auch von einer Business Software. Sie sollte sich daher bezüglich Oberflächen und Bedienung an gängigen Tools orientieren. Das spart Schulungsaufwand, steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und hilft beim Recruiting. Denn gerade Nachwuchskräfte erwarten heute einen modernen Arbeitsplatz, der technisch auf dem neuesten Stand ist.

Anpassbarkeit bis zur Prozessebene

Die Personalabteilung muss in der Lage sein, Prozesse schnell an neue Anforderungen anzupassen. Denn sowohl gesetzliche Vorgaben als auch betriebliche Vereinbarungen ändern sich regelmäßig. Seit Kurzem sind Unternehmen zum Beispiel verpflichtet, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter zu erfassen. Außerdem hat das Bundesarbeitsgericht die Hinweispflichten zum Urlaubsanspruch verschärft. Auch neue Tarifabschlüsse, Änderungen bei Lohnsteuer und Sozialversicherung oder branchenspezifische Regularien sowie aktualisierte Betriebsvereinbarungen erfordern eine schnelle Umsetzung im Personalwesen. Daher ist es wichtig, dass sich die HR-Software jederzeit anpassen lässt, ohne dass dafür jedes Mal die IT-Abteilung oder gar der Hersteller aktiv werden muss. Das Customizing sollte sich nicht auf die Gestaltung der Oberfläche beschränken, sondern bis auf Prozessebene hinuntereichen. Möglich wird das etwa über einen durchgängigen Low-Code-Ansatz der Software, der Anpassungen auch ohne tiefgreifende IT-Kenntnisse erlaubt.

In der Cloud oder On-Premises

Unternehmen verlagern zunehmend IT-Workloads in die Cloud. Anderen ist es wichtig, die Hoheit über alle oder einen Teil der Daten bei sich zu behalten. Um hier flexibel und zukunftsfähig zu sein, empfiehlt sich eine HCM-Lösung, die sowohl als Cloud-Service als auch On-Premises verfügbar ist. So können Unternehmen ihre Cloud-Transformation in ihrem eigenen Tempo vollziehen und die Anwendung einsetzen, wie es für ihre aktuellen Bedürfnisse am besten passt. Eine HR-Software in der Cloud lässt sich schnell und agil anpassen, reduziert IT-Aufwand und ist von beliebigen Endgeräten und Standorten aus zugänglich. So können HR-Mitarbeitende zum Beispiel problemlos im Homeoffice arbeiten, und Führungskräfte können unterwegs am Smartphone die Bewerbungsunterlagen eines Kandidaten checken. Beim OnPrem-Betrieb liegen Datenhoheit, Sicherheit und Kontrolle in den eigenen Händen. Wartungen und Updates werden individuell eingeplant.

Datenschutz und Datensicherheit

Im Personalwesen fallen sensible personenbezogene Daten an. Eine HR-Software muss daher hohe Anforderungen an Datenschutz (Stichwort DSGVO) und Datensicherheit erfüllen. Grundvoraussetzung ist zum Beispiel ein Rechtemanagement, das genau regelt, wer auf welche Daten zugreifen darf. Natürlich sollten die Daten auch verschlüsselt sein, um sie vor unbefugten Augen zu schützen. Außerdem gilt es, gesetzliche Aufbewahrungsfristen einzuhalten, gleichzeitig aber Daten nicht länger als erlaubt zu speichern. Dafür sollte die Software automatisierte Löschroutinen bieten. Unternehmen dürfen Bewerberdaten zum Beispiel nur bis zu sechs Monate nach Ausschreibungsende aufbewahren – es sei denn, der Kandidat oder die Kandidatin hat seine Einwilligung zur Speicherung im Talentpool erteilt.

Low-Code-Ansatz vorteilhaft

Low-Code ist ein visueller Ansatz für die Softwareentwicklung, der es ermöglicht, Anwendungen mithilfe von grafischen Benutzeroberflächen und Drag-and-Drop-Tools zu erstellen und zu individualisieren. Dafür sind keine Programmierkenntnisse erforderlich. Auch Mitarbeiter, die technisch weniger versiert sind, können so eine Software an die eigenen Bedürfnisse anpassen. Das ist gerade im Personalwesen wichtig, wo sich Prozesse kontinuierlich verändern. In einer HCM-Lösung, die durchgängig auf Low Code basiert, kann die HR-Abteilung zum Beispiel individuelle Dashboards für ihre KPIs erstellen, spezifische Eingabemasken gestalten und sogar die Business-Logik verändern oder neu aufbauen. All das, ohne dass sie ein IT-Ticket aufmachen muss. So lassen sich Prozesse sehr viel schneller anpassen, zugleich wird die IT-Abteilung entlastet.

Low-Code-Plattformen liegen im Trend. Laut einer aktuellen Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG nutzen 43 Prozent der Unternehmen in Europa diesen Ansatz bereits. HR zählt zu den Top-drei-Anwendungsgebieten. 44 Prozent der Unternehmen erwarten durch Low-Code eine Steigerung der Prozesseffizienz, 39 Prozent eine höhere Mitarbeiterproduktivität, 36 Prozent Kosteneinsparungen und 33 Prozent mehr Flexibilität und Skalierbarkeit.

Transformationsbedarf in HR

Mitarbeiter bleiben das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Die Personalabteilung spielt daher eine Schlüsselrolle für die Geschäftsentwicklung und den Geschäftserfolg. Sie darf nicht länger Verwalter sein, sondern muss zum Business Enabler werden. Das kann nur gelingen, indem man HR-Prozesse digitalisiert und Personalerinnen und Personaler mit bestmöglicher Technik unterstützt. Häufig scheitern Digitalisierungsvorhaben jedoch an den Kosten. In der Praxis werden viele Projekte nur zu 60 bis 70 Prozent umgesetzt, weil dann das Geld ausgeht. Umso wichtiger ist es, mit einem Partner zusammenzuarbeiten und sich bei der Wahl der Personalsoftware individuell beraten zu lassen. Mit einer HCM-Lösung auf Low-Code-Basis, die den gesamten Employee Lifecycle abdeckt – vom Recruiting bis zum Offboarding – lassen sich idealerweise die Kernprozesse des Personalwesens digitalisieren. Eine hohe Nutzerfreundlichkeit erleichtert zudem den täglichen Umgang mit der Software und kann die Effizienz von HR verbessern. ■

KAREN VON DEHN ist Head of Sales bei Perbit.

KARL GERBER ist Geschäftsführer bei Perbit.

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt

Foto: deagreez/stock.adobe.com

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

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Personalleiter (m/w/d)
MMV Bank GmbH
Koblenz
Job-ID 042298876

Sachbearbeiter (m/w/d) Personal
Stadt Schriesheim
Schriesheim
Job-ID 042477515

Head of HR (m/w/d)
persociA GmbH
Berlin
Job-ID 042382146

HR-Projektmanager (m/w/d)
Helios Kliniken GmbH
Berlin, Erfurt, Wiesbaden
Job-ID 041528776

HR Specialist (m/w/d) Personal-administration
Robert-Bosch-Krankenhaus GmbH
Stuttgart
Job-ID 040734077

Personalentwickler Schwerpunkt Talent Management (m/w/d)
Nagel-Group Logistics SE
Versmold
Job-ID 041490983

Senior Global Mobility Manager (m/w/d)
Rhenus Assets & Services GmbH & Co. KG
Hilden, Holzwickede
Job-ID 041927777

Key Account Manager/in (m/w/d) Corporate Relations
CBS Cologne Business School GmbH
Potsdam
Job-ID 042264942

Leitung Personal (w/m/d)
Berliner Bäder-Betriebe (BBB) über Selaestus Personal Management GmbH
Berlin
Job-ID 042558366

Personalleiter/HR Business Partner (m/w/d)
YARA Brunsbüttel GmbH
Brunsbüttel
Job-ID 041483406

Finden Sie weitere Stellenangebote unter **www.stellenmarkt.haufe.de**
Job-ID eingeben und direkt bewerben!

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am 16. November 2023

Online-Buchung
Bequem und direkt eine Anzeige nach Ihren Wünschen schalten unter
www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?

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

HAUFE.

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

IM HAUFE STELLENMARKT

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

Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

Wenn die Absage diskriminiert

Arbeitgeber müssen mit Entschädigungszahlungen gemäß § 15 AGG rechnen, wenn sie Vorschriften zum Schutz von Schwerbehinderten ignorieren. Eine neuere BAG-Entscheidung zeigt, dass es dafür ausreichen kann, dass ein abgelehnter Bewerber behauptet, der Arbeitgeber habe den Betriebsrat nicht unterrichtet.

BAG, Urteil vom 14.6.2023, Az. 8 AZR 136/22

Im Hinblick auf schwerbehinderte Menschen müssen Arbeitgeber zahlreiche gesetzliche Vorgaben beachten. Das beginnt bereits vor einer Einstellung, weshalb bereits Bewerbungen, die einen Hinweis auf eine Schwerbehinderung des Bewerbers enthalten, ein besonderes Augenmerk verlangen. Dazu zählt nicht nur, dass der Arbeitgeber die Unterlagen sofort der Schwerbehindertenvertretung weiterleiten muss, er muss auch den Betriebsrat nach Vorgabe des § 164 Abs. 1 Satz 4 SGB IX unmittelbar nach Eingang der Bewerbung informieren.

Arbeitgeber riskieren hohe Entschädigungszahlungen nach § 15 AGG, wenn sie die genannten Verfahrens- oder Fördervorschriften im Umgang mit schwerbehinderten Menschen ignorieren. Das Bundesarbeitsgericht vermutet in ständiger Rechtsprechung in solchen Fällen eine Benachteiligung wegen der Schwerbehinderung. Der Grund: Solche Pflichtverletzungen erweckten den Anschein, dass Arbeitgeber an der Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen nicht interessiert seien. Die vorliegende Entscheidung zeigt, dass es aus BAG-Sicht genügt, dass der abgelehnte Bewerber im Entschädigungsprozess die Behauptung aufstellt, dass der Arbeitgeber gegen Vorschriften zugunsten schwerbehinderter Menschen verstoßen hat, um kausal eine Benachteiligung wegen Schwerbehinderung vermuten zu lassen. Steht dann erst mal die Vermutung der Diskriminierung im Raum, ist es am Arbeitgeber diese zu widerlegen. Im vorliegenden Fall führte das zu einer Entschädigungszahlung in Höhe von 7.500 Euro an den abgelehnten Bewerber. Was war passiert?

Der Fall: Klage auf Entschädigung nach § 15 AGG

Im August 2019 bewarb sich ein studierter Wirtschaftswissenschaftler als „Scrummaster Energy“ auf eine im Internet ausgeschriebene Stelle. Im Bewerbungsschreiben wies er auf seine Schwerbehinderung hin. Kurze Zeit später erhielt er per E-Mail eine Absage. Daraufhin machte er einen Entschädigungsanspruch gemäß § 15 AGG geltend. Der Arbeitgeber verweigerte diesen, da die Absage allein deswegen erfolgt sei, weil der Bewerber die Anforderungen der Stellenausschreibung nicht erfüllt habe. Weder verfüge er über einen Studienabschluss in (Wirtschafts-)Informatik, (Wirtschafts-)Mathematik oder einer vergleichbaren Fachrichtung, noch habe er die geforderten guten Kenntnisse von Software-Architekturen. Auch seine Scrum-Zertifizierung erfülle die Anforderungen der Stellenausschreibung nicht.

Mit Schreiben von Ende November 2019 bat der abgelehnte Bewerber den Arbeitgeber, ihm nachzuweisen, dass er im Hinblick auf seine Auswahlkriterien sämtliche Bewerber gleichbehandelt habe. Als der Arbeitgeber nicht reagierte, reichte er Klage auf Zahlung einer Entschädigung in Höhe von 10.000 Euro ein, weil er wegen seiner Schwerbehinderung diskriminiert worden sei.

Vermutete Benachteiligung wegen Schwerbehinderung?

Er machte vor Gericht geltend, der Arbeitgeber habe ihn entgegen der gesetzlichen Vorgaben wegen der Schwerbehinderung benachteiligt. Der Arbeitgeber habe verschiedene Pflichten aus § 164 Abs. 1 SGB IX, unter anderem die Pflicht aus § 164 Abs. 1 Satz 4 SGB IX verletzt, den bei ihm eingerichteten Betriebsrat über seine Bewerbung unmittelbar nach deren Eingang zu unterrichten. Diese Verstöße begründeten – jeder für sich – die Vermutung der Benachteiligung wegen der Schwerbehinderung.

Der Arbeitgeber verwies dagegen darauf, dass der Bewerber keine Indizien vorgelegt habe, die diese Behauptung unterstützten. Vielmehr habe er nur Vermutungen ins „Blaue“ hinein geäußert,

die er nicht erwidern müsse. Die Absage sei zu Recht erfolgt, weil der Bewerber die Anforderungen an die Stelle nicht erfülle. Er warf dem abgelehnten Bewerber zudem vor, rechtsmissbräuchlich zu handeln, da er sich nur auf die Stelle beworben habe, um bei einer Absage eine Entschädigung zu verlangen. Dafür spreche, dass er in mehreren Verfahren Entschädigungsansprüche verfolge. Das systematische Vorgehen werde durch nahezu identische Bewerbungs- und Geltendmachungsschreiben belegt.

BAG: Vermutung nicht hinreichend entkräftet

Das BAG gab dem abgelehnten, schwerbehinderten Bewerber teilweise recht und entschied, dass dieser einen Anspruch auf Zahlung einer Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG in Höhe von 7.500 Euro hat. Nach Auffassung des Gerichts wurde er unmittelbar im Sinne von § 3 Abs. 1 AGG wegen seiner Schwerbehinderung benachteiligt. Indem er vom Arbeitgeber für die ausgeschriebene Stelle nicht berücksichtigt wurde, habe er eine weniger günstige Behandlung erfahren als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation „erfährt, erfahren hat oder erfahren würde".

In der Begründung betonte es, dass § 22 AGG eine Erleichterung der Darlegungslast vorsieht. Wenn also die eine Partei Indizien beweist, die eine Benachteiligung wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes vermuten lassen, trägt die andere Partei die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen die Bestimmungen zum Schutz vor Benachteiligung vorgelegen hat.

Das oberste Arbeitsgericht verwies auf seine ständige Rechtsprechung, nach der ein Verstoß des Arbeitgebers gegen Vorschriften, die Verfahrens- und/oder Förderpflichten zugunsten schwerbehinderter Menschen enthalten, regelmäßig die Vermutung einerBenachteiligung wegen der (Schwer-)Behinderung begründet. Dass der abgelehnte Bewerber behauptete, der Arbeitgeber habe den Betriebsrat nicht unterrichtet, sei keine Behauptung „ins Blaue" hinein. Der Bewerber sei regelmäßig in einer Situation, in der er aus eigener Kenntnis dazu keine Angaben machen könne. Daher habe er mit der vermuteten Tatsache, seiner Darlegungslast genügt. Das Vorbringen war für das Gericht folglich ausreichend, die Vermutung einer Benachteiligung wegen seiner Schwerbehinderung zu begründen.

Nun wäre es aber am Arbeitgeber gewesen, die vermutete Diskriminierung zu widerlegen. Dafür hätte er Tatsachen vortragen müssen, aus denen sich ergibt, dass ausschließlich andere Gründe als die Schwerbehinderung zu der ungünstigeren Behandlung des schwerbehinderten Bewerbers geführt haben. Im Einzelfall könne der Arbeitgeber dazu vortragen, dass ein Bewerber die formalkritischen Anforderungen nicht erfüllt habe. Allerdings nur, wenn diese unverzichtbar für die Stelle seien. Dies war laut BAG nicht gegeben. Für eine Aufgabe als Scrummaster gebe es keine unbedingt zwingenden Anforderungen an einen Bewerber.

Kein Rechtsmissbrauch

Das BAG nahm in diesem Fall auch keinen Rechtsmissbrauch an. Anders als der Arbeitgeber war es nicht überzeugt davon, dass der Bewerber sich nur beworben hatte, um später eine Entschädigungsklage anzustreben. Es sei nicht ersichtlich, dass der Bewerber mit seinem Vorgehen ein Geschäftsmodell verfolge. ▬

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

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER
Reiner Straub

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GRAFISCHES KONZEPT
zmyk.de
Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT
Kerstin Bertsch, Ruth Großer

BILDREDAKTION
Carmen Brunner, David Doerrast

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

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

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

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

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

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

ANZEIGENDISPOSITION
Yvonne Göbel
Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477
yvonne.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 Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

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

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

DRUCK
Senefelder Misset, Doetinchem

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

nachhaltig produziert

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

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

Auf einen Kaffee mit …

Michael Wolter

Michael Wolter ist Head of People & Culture bei Voltstorage, einem wachsenden Hersteller von Speichern für erneuerbare Energien. Das Unternehmen mit Sitz in München wurde 2016 gegründet und verfügt aktuell über etwa 80 Mitarbeitende.

Sie übernehmen die Leitung einer neu geschaffenen Abteilung. Auf welchen Themen liegt Ihr Fokus?
Wir befinden uns in einer Wachstumsphase und entwickeln uns vom Startup hin zum Mittelständler. Von daher liegt der Fokus erst einmal auf dem Ausbau der Recruiting-Aktivitäten, in Verbindung mit Employer-Branding-Strategien. Außerdem wollen wir den Bereich Learning & Development ausbauen, da mir Weiterentwicklung wichtig ist.

Sind Sie schon immer im HR-Bereich tätig?
Ich bin ursprünglich Ingenieur für audiovisuelle Medien und habe dann noch ein duales Masterstudium im Bereich Business Administration draufgesattelt. Nach Stationen in der Beratung kam 2016 der Schritt in die Personalleitung.

Was begeistert Sie am Personalwesen?
Grundsätzlich die Menschen und die Interaktionen mit ihnen. Insbesondere bei Voltstorage begegne ich einer großen Bandbreite an Vitae und inspirierenden Persönlichkeiten – vom Gabelstaplerfahrer zum Entwicklungsingenieur mit NASA-Background. Da ist kein Tag wie der andere.

Sie sind zu einem dynamischen Unternehmen mit viel Wachstumspotenzial gewechselt – was treibt Sie an?
Ich bin jemand, der die Geschwindigkeit im Denken und Handeln liebt. Endlos-Meetings ohne Ergebnis sind nicht meins. Der große Gestaltungsspielraum, den ich hier habe, umso mehr. Zudem haben mich die erneuerbaren Energien gepackt.

Ist der Fachkräftemangel auch in Ihrer Branche spürbar?
Fachkräftemangel ist für uns eine reale Herausforderung, in allen Bereichen. Wir möchten daher in Zukunft noch stärker zeigen, wer wir sind und was uns ausmacht, also Sichtbarkeit erzeugen. Außerdem wollen wir eine tragende und wirklich mitreißende Arbeitgebermarke entwickeln, die über das Thema erneuerbare Energien hinaus strahlt.

Ist generative KI ein Thema in Ihrer Abteilung?
Ich persönlich bin ein großer Fan von den Möglichkeiten, die uns generative KI bietet, beispielsweise bei der Textkreation, um Zeit für wichtigere Themen freizuschaufeln. Eines meiner ersten Projekte hier war, mein Team im Umgang damit zu schulen.

Was hilft Ihnen beim Abschalten von der Arbeit?
Grundsätzlich sind das Familie, Freunde, Kultur und Sport. Im Sommer bin ich gerne an der Isar und den bayerischen Seen. ▬

So mag ich den Kaffee:

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

Pinsel: Brusheezy.com

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Partner für HR-Software – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf Softwarevergleich.de

Softwarevergleich.de
Ihr Software-Anbieter-Anbieter

onlyfy
by XING

Blaumann oder Sakko.

Wer drin steckt, zählt.

„Wir bei der Köster GmbH nutzen erfolgreich die Recruiting-Lösungen von onlyfy und kununu, um unsere Stellen aus den verschiedenen Berufsgruppen zu besetzen.“

Jan Schengber
HR-Manager
Köster GmbH, Bauunternehmen

onlyfy.com/koester