

Führung
Managementmethoden
im Wandel der Zeit

Gesundheit
Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastung

Hinweisgeberschutz
Zwischen Vertraulichkeitsgebot
und Auskunftsanspruch

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt

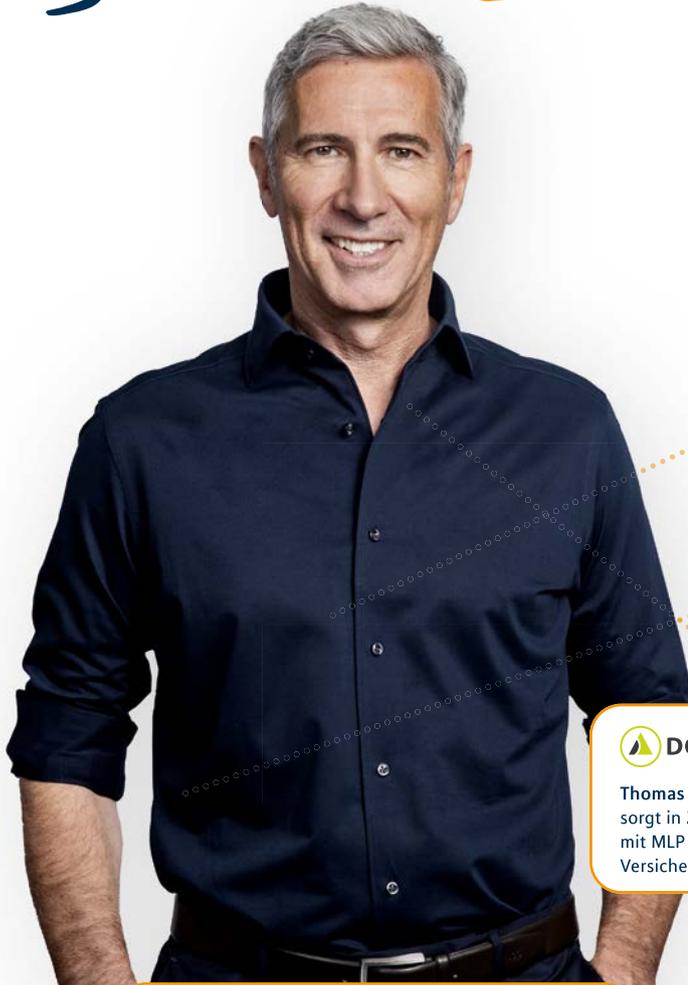


04/2024

personalmagazin.de 20,00 €

Recruiting-Praxis
Wie Software, KI und Daten unterstützen

Dürfen wir Ihnen das **WIR** anbieten!



MLP
Ich bin Erwin Jobst, MLP Berater – einer von 2.100 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern in allen Finanzfragen. Dabei greife ich auf das Expertenteam der MLP Gruppe zurück. Das ist unser **WIR**-Prinzip.

Andreas Schön
managt große Vermögen

Silvia Becker
begleitet Kapitalanlagen im Immobilienbereich

Thomas Poll
sorgt in Zusammenarbeit mit MLP für den optimalen Versicherungsschutz

Astrid Sachse
entwickelt Lösungen für betriebliche Benefits

Firmen | **Privatkunden** | Mediziner

Treffen Sie **bessere** Finanzentscheidungen durch **vernetzte** Beratung!



Finanzen verstehen. Richtig entscheiden.

Wir.mlp.de

Liebe Leserinnen und Leser,

der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) kann zu einem neuen Turbo für die deutsche Wirtschaft werden. Eine Schrittmacherfunktion für den Einsatz von KI in den Personalabteilungen nimmt derzeit das Recruiting ein, das schon in den letzten beiden Dekaden technologische Innovationen früh aufgegriffen hat. Das Recruiting ist damit längst zur Königsdisziplin in HR avanciert – eine Rolle, die manche CHROs früher einmal der Personalplanung zugeschrieben haben. Im Recruiting wird intern und extern erkennbar, wie innovativ, effizient und gleichzeitig reflektiert die Unternehmen mit den Herausforderungen der Zeit umgehen.

Auf dem Markt gibt es zahlreiche KI-Tools, die das Recruiting unterstützen können. Der meisten Hersteller von Bewerbermanagementsystemen arbeiten an entsprechenden Tools, ebenso wie Startups und Jobbörsen. Die Anwendungsmöglichkeiten reichen von der Erstellung von Stellenanzeigen, der SEO-Optimierung der Karriereseiten, KI-gestützten Jobempfehlungen, der Personalisierung der Kandidatenansprache bis hin zur Hilfe bei der Kandidatenauswahl, wie unsere Chefredakteurin Daniela Furkel gemeinsam mit unserem Redaktionsmitglied Gregory Rech für ihren Beitrag „KI-Werkzeuge für die Praxis“ (siehe Seite 28ff) recherchiert haben. Von 17 Anbietern, die wir zum Einsatz von KI befragt haben, sagen zwei Drittel, dass sie hierbei auf Eigenentwicklungen setzen. Das ist ein gutes Zeichen, das für die Innovationskraft des Markts spricht.

Der KI-Hype wird von dem Versprechen befeuert, dass die Prozesse durch KI effizienter werden. Das ist zwar noch nicht evaluiert, aber doch evident. Unternehmen müssen im Recruiting effizienter werden, da die „andere Seite“ ebenfalls mit KI aufrüstet. Kandidaten optimieren ihre Unterlagen und bauen entsprechende Keywords ein. Das „Bullshit-Bingo“ wird so verstärkt. Und die KI-Tools helfen den Kandidaten, die Zahl der Bewerbungen zu erhöhen, was neuen Arbeitsaufwand in den Unternehmen mit sich bringt. Effizienzvorteile werden deshalb nur diejenigen Unternehmen erschließen können, die im vorderen Feld der Innovation mitspielen. Ich hoffe, unsere Titelgeschichte liefert Ihnen dazu Inspiration.

Reiner Straub
Herausgeber

„Das Recruiting wird zur Königsdisziplin von HR. Das zeigt sich jetzt auch beim Einsatz von KI, wo das Recruiting Schrittmacher ist.“



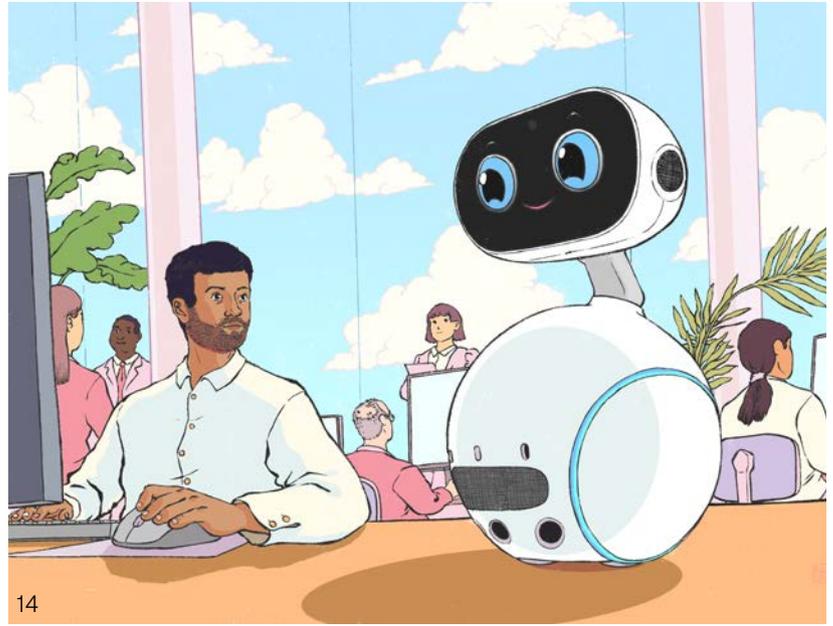
Community

6 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für ...

7 *Terminkalender*
HR-Messen und Fachkongresse
 Recruiting-Konferenz, Zukunft Personal Nord und Süd, Retentionpro, Future Work Summit

10 *HR-Szene*
Vergütungs-Check
 Das Gehalt eines Recruiting Expert

12 *Smalltalk Facts*
Gesprächsthema: Gender Pay Gap



14

Wie finden Unternehmen und Stellensuchende zusammen? Die Antwort lautet immer häufiger: Mithilfe von spezialisierter Software und KI-gestützten Tools. Wie die Lösungen Recruiterinnen und Recruiter unterstützen, beleuchtet der Schwerpunkt.

Schwerpunkt

16 *Recruiting-Praxis*
Wie KI, Software und Daten unterstützen

Recruiting ist auch ohne Software möglich, doch mit intelligenten, datenbasierten Lösungen können weitaus bessere Ergebnisse erzielt werden. Expertinnen und Experten teilen ihre Erfahrungen aus der Praxis

22 *Recruiting-Analytics*
Datenquellen als wichtiger Startpunkt

Welche externen und internen Datenquellen für das Recruiting genutzt werden können, welche Kennzahlen hilfreich sind und warum ein Application Programming Interface (API) wichtig ist

28 *Marktübersicht*
KI-Werkzeuge für die Praxis

In welcher Form unterstützen die Anbieter von Bewerbermanagement-Systemen, Jobportale und Startups mit Tools, die auf Künstlicher Intelligenz basieren? Was heute schon für welche Recruiting-Aufgaben genutzt werden kann und woran die Unternehmen aktuell arbeiten

36 *Interview*
„Wir wollen unseren eigenen Weg gehen“
 Liza Follert, Head of Talent Acquisition EMEA bei Siemens Healthineers, erläutert im Interview die Recruiting-Strategie ihres Unternehmens



52

Audi-Personalvorstand Xavier Ros spricht über die Herausforderungen der Transformation zur E-Mobilität.

Strategie & Führung

42 Transformation

Future of Work im Mittelstand

Ein Handlungsleitfaden für die Ausgestaltung zukünftiger Arbeit

46 Führung

Moden kommen und gehen

Früher sollten Unternehmen durch Lean Management und Reengineering leistungsfähiger werden, heute wird ihnen geraten, auf Agilität zu setzen. Ein Überblick über Managementmethoden im Wandel der Zeit

52 Interview

„Autonomie ist der Schlüssel zu mehr Leistung“

Ein Gespräch mit Xavies Ros, Personalvorstand von Audi, über die Transformation zur E-Mobilität

HR-Management

58 Out of the box

News, Produkte, Buchtipps

Mobility Management; HR-Fachbücher; Startup des Monats: Win-win for Work

62 Arbeitsrecht

Gleichheit statt Willkür

Wie Sie den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz in der Praxis richtig anwenden

66 Zeit und Zutritt

Der Nachhaltigkeit die Türen öffnen

Anbieter von Lösungen für Zeiterfassung und Zutrittskontrolle setzen auf CO₂-Reduzierung und Energieeffizienz

70 Gesundheitsmanagement

Verpasste Chancen

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung wird oft vernachlässigt. Wie Sie das Instrument richtig nutzen

74 Hinweisgeberschutzgesetz

Zwischen Whistleblowerschutz und Auskunftspflicht

Das Spannungsfeld zwischen dem Vertraulichkeitsgebot nach dem Hinweisgeberschutzgesetz und datenschutzrechtlichen Auskunftsansprüchen bietet Sprengstoff für Unternehmen

80 Recht

Urteil des Monats

Die Formulierung „Junges Team mit Benzin im Blut“ in einer Stellenausschreibung stellt keine Altersdiskriminierung dar

82 Pause

Auf einen Kaffee mit...

Christine Kudla, Head of Human Resources in der Kanzlei Taylor Wessing

Standards

3 Editorial / 81 Impressum / 78 Stellenmarkt



Gleich oder ungleich? Das ist die Frage, die sich auch oft bei der Anwendung des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes stellt.



**Wir machen
betriebliche
Altersvorsorge
kinderleicht und
verständlich.**

Wie wir das machen?
Das erklären wir Ihnen gerne
persönlich in einem kostenlosen
Erstgespräch.

Das wird ein guter Monat für ...



Enrico Palumbo

Seit Februar hat Enrico Palumbo die Rolle als Personalleiter von SAP Schweiz und Österreich inne. Er war bereits von 2016 bis 2019 Personalleiter bei SAP Schweiz. In seinem erweiterten Aufgabenbereich soll er nun die Personalstrategie für beide Länder vorantreiben, ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen und die Organisationskultur im Einklang mit der Geschäftstransformation des Softwareunternehmens weiterentwickeln. Enrico Palumbo hat Weiterbildungen als systemischer Coach und Achtsamkeitstrainer absolviert. Er nannte als sein primäres Anliegen, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, die geschäftlichen Prioritäten mit ihrer persönlichen und professionellen Entwicklung in Einklang zu bringen und gleichzeitig eine Kultur der Zugehörigkeit und Integration zu fördern.



Nicole Wendt-Herbst

„Wie pitche ich meine HR-Projekte bei der Geschäftsführung“, heißt die Keynote, die Nicole Wendt-Herbst, Head of Group Talent Acquisition & Employer Branding bei Schnellecke Logistics, auf der Zukunft Personal Nord in Hamburg hält. Am 24. April ab 11.15 Uhr erläutert sie gemeinsam mit Tim Verhoeven von Indeed, wie der HR-Bereich seine Themen besser vertreten kann.



Karsten Kühn

Der Arbeitsdirektor der Hornbach Baumarkt AG hat offenbar einiges richtig gemacht. Seine Bestellung zum Vorstandsmitglied wurde um weitere fünf Jahre verlängert. Karsten Kühn verantwortet zusätzlich zu seiner Rolle als Arbeitsdirektor die Ressorts Marketing, Kommunikation, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Organisationsentwicklung.



Hugo Martinho

Am 1. April übernimmt Hugo Martinho die Verantwortung für den HR-Bereich bei Schindler und steigt in die Konzernleitung des Lift- und Rolltreppenbauers auf. Der Jurist ist seit über 20 Jahren im Konzern. Für die neue Aufgabe am Schindler-Hauptsitz im schweizerischen Ebikon bringt er viel internationale Erfahrung mit, unter anderem aus Asien und dem Mittleren Osten.

Recruiter treffen im Ruhrpott

3. Mai / Duisburg – „Schicht im Schacht“ heißt es zum zweiten Mal in der Industriekulisse des Landschaftsparks Duisburg-Nord. Auf der Recruiting-Konferenz werden über 40 Referentinnen und Referenten erwartet. Auf drei Bühnen sowie weiteren Aktionsflächen geht es um Themen wie Talent Acquisition, Employer Branding, Recruiting Analytics und Employee Engagement. Auch Spezialthemen wie Blue-Collar-Recruiting, IT-Recruiting oder die Neueinstellung Älterer stehen auf dem Programm. www.schichtimschacht.info

Geeignet für: Alle Personen, die sich mit Recruiting beschäftigen. Bis zu 500 Recruiting-Expertinnen und -Experten aus dem gesamten Bundesgebiet werden in Duisburg erwartet.

Spaßfaktor: Initiator Marcel Rütten kennt sich nicht nur sehr gut mit Recruiting und Recruiting Analytics aus, sondern hat auch viele kreative Eventideen. Angekündigt sind ein Rahmenprogramm mit Live-Musik und Überraschungen, eine Hütten- und Fackelführung und die Aftershow-Party „Spätschicht“ mit Get Together, Food, Drinks und DJ. Zusätzlich gibt es kostenlose Kinderbetreuung.

Gut zu wissen: Die erste Schicht im Schacht fand 2023 statt und wurde gleich zu einem großen Treffen der Recruiting-Szene. Insgesamt 37 Speakerinnen und Speaker beleuchteten an einem Tag in über 25 Sessions die verschiedenen Facetten modernen Recruitings.



Wie schon 2023 werden Julia Senner und Kristina Enderle da Silva den Podcast „neues lernen“ auf der Messebühne aufzeichnen.

Zwei Messetage im Norden

23. und 24. April / Hamburg – Sechs Wochen nach der Zukunft Personal Süd in Stuttgart startet die zweite Frühjahrmesse von Closer Still Media Germany – die Zukunft Personal Nord in Hamburg. Beide Veranstaltungen stehen unter dem Motto „People change things“. In Hamburg geht es vor allem um Gesundheit und Balance. In der Keynote „Mental Health at Work“ beschäftigt sich Nora Dietrich, psychologische Psychotherapeutin und Spezialistin für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz, mit Lösungsansätzen für den Spagat aus Leistungsanspruch und Gesundheit (23. April, 16 Uhr). In der Keynote „Work-Survive-Balance“ erläutert Hans Rusinek von der Universität St. Gallen, warum die Zukunft der Arbeit Arbeit an der Zukunft ist (24. April, 14.15 Uhr). Beim Podium der Zeitschrift „neues lernen“ geht es darum, was Coachings in Unternehmen leisten können – und was nicht (23. April, 14.45 Uhr). Das Podium wird für den gleichnamigen Podcast aufgezeichnet. www.zukunft-personal.com



Qualifikation für Personaler und Personalerinnen – Profitieren Sie von unseren flexiblen und praxisnahen Weiterbildungen mit einer Mischung aus Workshops und Selbstlernphasen

- Ausbilder der Ausbilder/-innen
- Employer Brand Manager/-in (IHK)
- Geprüfte/-r Personalfachkaufmann/-frau
- Personalassistent/-in (IHK)
- Personalbetriebswirt/-in (IHK)
- Personalentwickler/-in (IHK)
- Personalreferent/-in (IHK)
- Recruiter/-in (IHK)

Beratung und weitere Informationen:



Anspruchspartnerin: Kathleen Zinselmeier
 0261 30471-77 | zinselmeier@ihk-akademie-koblenz.de
 IHK-Akademie Koblenz e.V. | Josef-Görres-Platz 19 | 56068 Koblenz
www.ihk-akademie-koblenz.de



Termine

Auch 2024 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

19. bis 20. März / Berlin
Konferenz

Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2024
www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info

26. bis 27. März / Zürich
Messe

HR Festival Europe
www.hrfestival.ch

13. April / Stuttgart
Jobmesse

Jobmesse Stuttgart
www.jobmesse-stuttgart.de

17. bis 18. April / Salzburg
Konferenz

Art of Recruiting
www.art-of-recruiting.com

22. bis 25. April / Online
Konferenz

Talentpro Online Konferenz
www.talentpro.de

23. bis 24. April / Hamburg
Messe

Zukunft Personal Nord
www.zukunft-personal.com

23. bis 30. April / Frankfurt und Online
Konferenz

DGFP Leadership Summit
www.dgfp.de

25. April / Darmstadt
Jobmesse

ITCS
www.it-cs.io

26. April / München
Jobmesse

Women in Business
www.e-fellows.net

Neue Fachmesse ersetzt HR-Tech-Messe

Das HR Tech Software & Innovation Expofestival, das in den vergangenen Jahren in Köln stattfand, wird eingestellt. Der Veranstalter, das HRM Institute, teilte mit, dass die Fachmesse „aufgrund der starken Veränderungen und Integration von HR-Technologien in alle HR-Prozesse sowie einer heterogenen Besucherzielgruppe nicht weitergeführt“ wird. Stattdessen wird es ab 2025 eine neue Veranstaltung geben: Retentionpro. Die neue Fachmesse, die auf Mitarbeiterbindung, -engagement und Benefits fokussiert, soll am 10. April 2025 in Wiesbaden stattfinden. Die Ausstellungsschwerpunkte sind: Mitarbeiterverpflegung, Employee Benefits, Lösungen für Employee Engagement und Employee Benefits, Mitarbeiter-Gesundheit, Mobilität, Office- und Homeoffice-Lösungen sowie Employer-Branding-Lösungen. Zu den weiteren Fachmessen des HRM Institute gehören Talentpro (Recruiting und Employer Branding), Staffingpro (Staffing und Zeitarbeitsbranche) und L&D Pro (Learning und Development). www.retentionpro.de

Transformation kompakt

19. März / Online – Beim Future Work Summit steht die Transformation im Mittelpunkt. Es geht darum, wie Unternehmen und Mitarbeitende fit für die Zukunft werden können. Es geht auch um folgende Fragestellungen: Was ist die Rolle von HR in den aktuellen Krisen? Wie funktioniert Workforce Planning heute? Welche Skills brauchen wir in Zukunft? Welche Rolle hat HR in der Transformation von Unternehmen? www.human.consulting

Digitalisierung in HR

11. und 12. April / Düsseldorf – „Forschung trifft Praxis“, lautet das Motto bei der Tagung der GI-Fachgruppe „Informationssysteme in der Personalwirtschaft“, die in diesem Jahr beim Gastgeber P-Manent Consulting stattfindet. An den beiden Tagen werden technologische Trends und Softwareprodukte vorgestellt, die die Arbeitsprozesse im HR-Bereich optimieren. Und es gibt Einblicke in neue Forschungsergebnisse. <https://fg-ispw.gi.de>



Besuchen Sie uns:
Flotte!
Der Branchentreff
20. + 21.3.2024
Messe Düsseldorf
Halle 6 | Stand I18-20

Fehlende Parkplätze? Mit JobRad passé!

Tschüss Parkraumnot! Auf einen Autostellplatz passen bis zu 10 Räder. Jetzt heißt es umsatteln – und zwar **einfach und kostenneutral** mit JobRad!

Bereits über **60.000 kleine und große Arbeitgeber** unterstützen wir als Marktführer im Dienstrad-Leasing mit unserer Expertise. **Und bald auch Sie?**

JOBRAD

Weitere
Informationen
zu JobRad bei der
Flotte 2024





Vergütungs-Check HR Recruiting Expert

Median des Jahreszieleinkommens

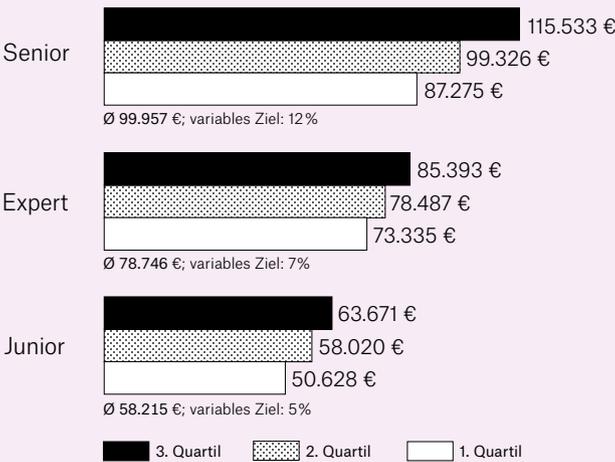
€ 78.487

+1,4% Veränderung zum Vorjahr

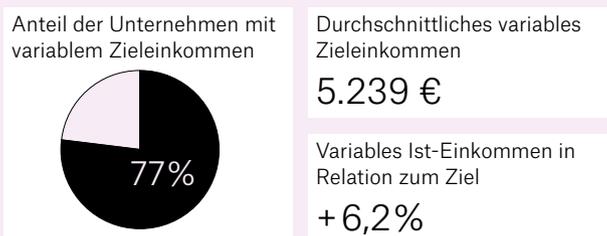
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit



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

Wie sieht Bezahlung künftig aus?

Kurz nach dem Zweiten Weltkrieg wurde man bisweilen in Naturalien bezahlt. Das war oft willkommener als eine Bezahlung in Reichsmark, für die man sich mangels Warenangebot kaum etwas kaufen konnte. Zurück zur Entlohnung mit Kaffee, Kartoffeln oder Kohle will wohl niemand mehr. Trotzdem sprechen sich in einer neuen Horvath-Studie fast drei Viertel des Topmanagements für neue Vergütungssysteme aus. Die befragten Vorstände meinen, dass das bestehende Vergütungssystem ihres Unternehmens den aktuellen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Was tun? Schwierig. Das Thema birgt große Chancen, sich unbeliebt zu machen, und das Risiko des Scheiterns ist groß. Je nach tariflicher Bindung sind die Gestaltungsmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens auch begrenzt und die Tarifpartner sind gefordert, zukunftsfähige Wege einer modernen Bezahlung zu eröffnen.

Zudem lässt sich Vergütung nicht isoliert denken, sondern ist unweigerlich mit organisatorischen Themen verknüpft. Dort, wo sich Arbeitsweisen wandeln, Hierarchien abgebaut werden, Verantwortung an gleichberechtigte Teams delegiert wird, stellt sich zwangsläufig die Frage, wie sich das auf die Bezahlung der Mitarbeitenden auswirken soll. Entlohnung muss zu den tatsächlichen Strukturen passen. Fairness und Transparenz sind Ansprüche an mögliche Vergütungsmodelle. Dies schließt variable Modelle, die an Unternehmenserfolg und individuelle Leistung anknüpfen, nicht aus. Variable Vergütungssysteme führen jedoch nicht automatisch zu höherem Engagement der Mitarbeitenden. Denn es macht für Beschäftigte einen Unterschied, ob sich ihr Gehalt am Unternehmenserfolg insgesamt orientiert, am Erfolg des Teams oder an ihrer individuellen Leistung.

Wie wirkt variable Vergütung auf die Arbeitsqualität?

	Arbeitszufriedenheit	Commitment	Kooperationsbereitschaft
Variables Vergütungssystem	→	↓	↑
Vergütungsbeitrag indiv. Leistung	↓	→	↓
Vergütungsbeitrag Teamleistung	→	→	→
Vergütungsbeitrag Unternehmenserfolg	↑	↑	→

↑ positive Auswirkung
 ↓ negative Auswirkung
 → keine signifikante Auswirkung

Quelle: Linked Personnel Panel (LPP) - Beschäftigtenbefragung

Die erste Lohnabrechnung in Echtzeit

Wussten Sie, dass Deutschland bei der Komplexität im Lohnabrechnungsprozess weltweit auf Platz 4 liegt? Als All-in-One-Lösung für Lohnabrechnung und HR befreit Personio Payroll Sie von Termindruck und unnötiger Komplexität im Payroll-Prozess – und verkürzt den Zeitaufwand von KMU damit um 85 Prozent.

 Anna Hofer & 224 weitere
Lohnabrechnung

Fixgehalt

8.147.912,50 € ↑12%

Freigegeben am 25. September 2023

Stundenlöhne

463.245,20 € ↑4% 

[Lohnabrechnung freigeben](#)



Jetzt Demo
beantragen

Der Gender Pay Gap (GPG) bezeichnet die durchschnittliche Differenz zwischen dem Bruttostundenlohn von Frauen und Männern und hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten verringert. Die Unterschiede sind aber noch immer beträchtlich – und haben sich für manche sogar vergrößert.



Smalltalk Facts Gender Pay Gap

Beträchtliche Unterschiede beim Stundenlohn



4,46 Euro



verdienen Frauen in Deutschland weniger pro Stunde als Männer (im Jahr 2023, brutto), das entspricht 18 Prozent.

Frauen verdienen pro Stunde durchschnittlich 20,84 Euro, Männer 25,30 Euro.

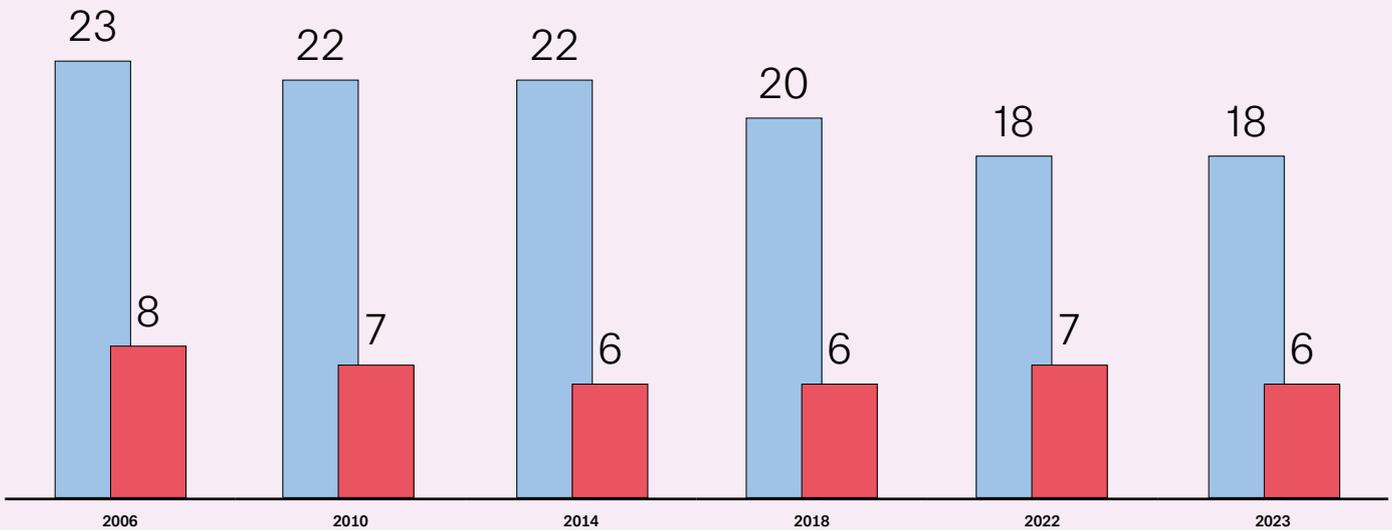
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2024

In kleinen Schritten

In den vergangenen 18 Jahren hat sich der bereinigte GPG nur leicht verringert. Verglichen wird dabei der Bruttostundenverdienst von Frauen und Männern mit ähnlichen Qualifikationen und Erwerbsbiografien. Der unbereinigte GPG hingegen ist stärker geschrumpft – dabei wird der Stundenlohn aller Beschäftigten verglichen. So wird auch der Teil erfasst, der entsteht, weil Frauen weniger Zugang zu bestimmten Berufen oder Karrierestufen haben.

Angaben in Prozent

- Unbereinigter Gender Pay Gap
- Bereinigter Gender Pay Gap



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2024

66

Tage müssten Frauen zusätzlich zu einem Kalenderjahr arbeiten, um das gleiche Jahresgehalt wie Männer zu erhalten. Um dies deutlich zu machen, fand der Aktionstag „Equal Pay Day“ in diesem Jahr am 6. März statt – 66 Tage nach Jahresanfang.

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2024



Für die zehn Prozent der Frauen, die am wenigsten verdienen, vergrößerte sich von 2019 bis 2021 der Lohnunterschied um dreieinhalb Prozentpunkte, während er sich für Frauen mit mittlerem bis hohem Einkommen verkleinerte.

Quelle: IAB, 2024

19

Prozent beträgt der unbereinigte Gender Pay Gap für das Jahr 2023 in Westdeutschland. Deutlich geringer sind die Lohnunterschiede im Osten: Im vergangenen Jahr lag der unbereinigte GPG in den neuen Bundesländern bei sieben Prozent.

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2024

Wie finden Unternehmen und Stellensuchende am besten zusammen? Die Antwort lautet immer häufiger: Mithilfe von spezialisierter Software und KI-gestützten Tools. Diese bieten den Recruiterinnen und Recruitern tatkräftige Unterstützung.

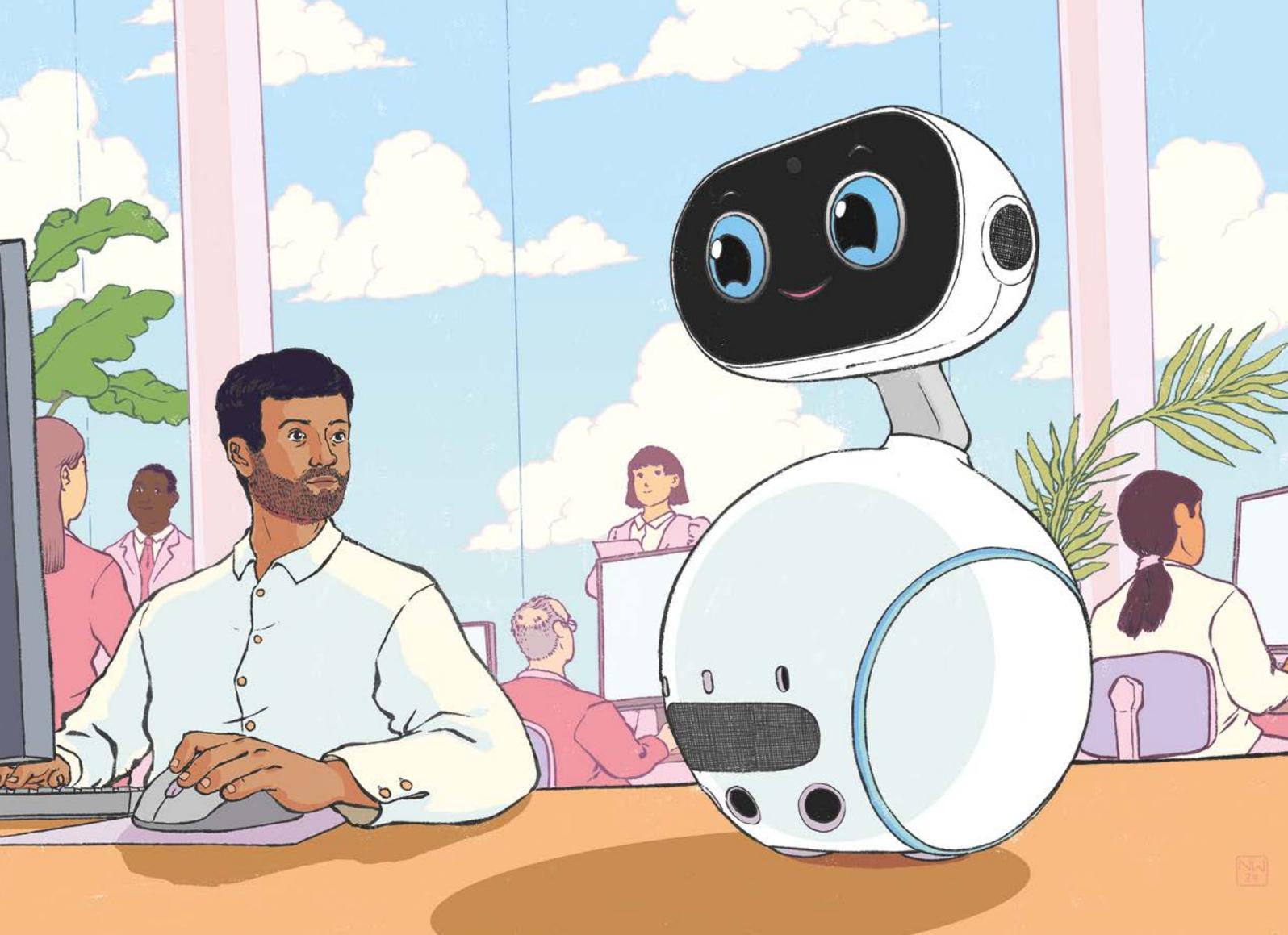
Schwerpunkt

RECRUITING

Illustration Niklas Wesner







Wie KI, Software und Daten unterstützen

Von Daniela Furkel

Recruiting ist auch ohne professionelle Software, ohne KI-Tools und Datenmanagement möglich. Aber weitaus bessere Ergebnisse bringt der Einsatz intelligenter, datenbasierter Lösungen. Was bedeutet das für die Praxis in den Unternehmen? Wo hat der Technologieeinsatz seine Grenzen? Und wohin entwickelt sich der Anbietermarkt? Expertinnen und Experten an der Schnittstelle von HR, IT und KI teilen ihre Erfahrungen.

● Bleibt ein Arbeitgeber mehrfach in positiver Erinnerung bei Stellensuchenden, kommt es ziemlich wahrscheinlich zu einer Bewerbung. Oder anders gesagt: Die Entscheidung, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, wird ab dem Zeitpunkt beeinflusst, an dem eine Person achtmal mit der Arbeitgebermarke in Berührung gekommen ist.

Was hat diese Erkenntnis von Forrester Research mit software- und datengestütztem Recruiting zu tun? Sehr viel, denn erst wenn Unternehmen ihre Zielgruppen kennen, wenn sie wissen, wo sich diese aufhalten und wenn sie die Touchpoints attraktiv gestalten, werden aus vage Interessierten Bewerberinnen und Bewerber. Das funktioniert am besten, wenn Software und Künstliche Intelligenz dabei unterstützen und wenn das Unternehmen seine Recruitingprozesse datenbasiert optimiert.

Die Rolle von KI im Recruiting-Prozess

Bei welchen Recruiting-Aufgaben bietet Künstliche Intelligenz die größten Potenziale? Professorin Ruth Stock-Homburg, Fachgebietsleiterin Marketing und Personalmanagement an der TU Darmstadt und Gründerin des Leap in Time Forschungsinstituts, sieht diese in allen Phasen des Recruitingprozesses gegeben. „Ganz grob eingeteilt gibt es die Anbahnung, die Abwicklung und das Onboarding. In all diesen Bereichen kann KI unterstützen“, sagt sie und nennt konkrete Beispiele:

- In der Personalplanung kann KI unterstützen, indem vergangene Qualifikationsprofile ausgewertet und diese Daten mit Erfolgsdaten verknüpft werden. Hier steht die Frage im Vordergrund: Wen suchen wir? Unternehmen können KI dazu einsetzen, Muster-Profile zu identifizieren, die eine optimale Passung haben. „Das ist die qualitative Seite. Darüber hinaus können Unternehmen quantitativ ermitteln, wie viele Menschen sie brauchen und wie sich der Personalbestand geändert hat und ändern wird“, so Ruth Stock-Homburg.
- Für die Gestaltung von Personalmarketing-Kampagnen und Stellenausschreibungen empfiehlt sich der Einsatz generativer KI. Auf Basis der Daten aus der Personalplanung kann die KI im Stil des Unternehmens zum Beispiel Job-Inserate entwerfen. „Dafür gibt es spezielle Prompting-Verfahren, mit denen man sicherstellen kann, dass es keine One-Size-Fits-All-Kampagne wird, sondern dass das Ergebnis auf das eigene Unternehmen zugeschnitten ist. Im Idealfall liefert die KI eine CSV-Datei, die das Unternehmen in die Jobportale hochladet

und in den Workflow einarbeitet“, sagt sie. Eine solche Automatisierung sei vorteilhaft, wenn das Unternehmen sehr viele Stellenanzeigen hat.

- Innerhalb der Bewerberkommunikation kann KI eine Rolle spielen, indem sie Vorschläge für die Dialoge liefert – je nach Eingabe in einem förmlichen oder eher lässigen Stil. Sie kann Bewerbende dabei unterstützen, ihre Unterlagen aufzubereiten, und sie kann in den Unternehmen dafür sorgen, dass Daten aus Lebensläufen und anderen Unterlagen strukturiert aufbereitet werden.
- Bei der Bewerber-Vorauswahl kann die KI die Profile von Talenten mit Stellenprofilen vergleichen und anzeigen, zu wie viel Prozent sich ein Bewerber oder eine Bewerberin für die ausgeschriebene Stelle eignen würde. „Hierbei kann das Unternehmen die Prozesse automatisieren, dass die KI alle Bewerbenden, die über 80 Prozent Matching haben, anschreibt und erste Fragen beantwortet“, so Stock-Homburg. Auch das Vorgespräch könne die KI führen, schlägt die Wissenschaftlerin vor, die in einem kleinen Test an ihrer Hochschule feststellte, dass die beteiligten Personen nicht unterscheiden konnten, ob sie mit einem Menschen oder einer KI als Recruiter kommunizierten. Die meisten wollten sogar lieber mit der KI kommunizieren, weil diese klarere Antworten gegeben hat. Ein Vorteil der KI sei, dass sie – wenn sie gut trainiert ist – viele fachliche Fragen beantworten kann, bei denen ein Recruiter oder eine Recruiterin oftmals passen muss, einfach weil sich niemand gleichzeitig mit allen Stellen im Detail auskennen kann.
- Für das Vorstellungsgespräch kann die KI zum Beispiel Gesprächsleitfäden bereitstellen und Interviewtermine planen. Sie kann auch das Jobinterview automatisiert auswerten – mit hoher Treffsicherheit. Doch ethisch bedenkliche Funktionalitäten wie Stimmauswertung oder Mood-Erkennung werden in Deutschland auf theoretischer Ebene bleiben.
- Im Einstellungsprozess kann die KI Informationen zu Gehaltsspannen für die infrage kommenden Personen bereitstellen – je nach Kompetenzen und beruflicher Erfahrung – sowie Berechnungen für gemischte Gehaltsmodelle liefern.
- Innerhalb des Onboardings kann die KI stark unterstützen, indem sie als persönlicher Coach für die neuen Mitarbeitenden fungiert, ihnen Kompendien mit allen benötigten Informationen zur Verfügung stellt, Fragen beantwortet und Ansprechpartner nennt. Sie kann für die neu Eingestellten Formulare ausfüllen und sie beim Ausfüllen des Personalfragebogens unterstützen.

Wie das KI-gestützte Onboarding aussehen kann, demonstriert Ruth Stock-Homburg im eigenen Forschungsinstitut: Ein kleiner Roboter begleitet die neuen Mitarbeitenden in Meetings und auch zu Kundenterminen. Dort stellt er sein gesammeltes Wissen zur Verfügung, beantwortet Fragen und protokolliert mit.

Braucht es spezielle KI-Tools?

Laut Ruth Stock-Homburg gibt es mittlerweile einige praxistaugliche KI-Tools auf dem Markt, die beim Recruiting gut unterstützen können. Aber gerade wenn generative KI dahintersteckt, die im Prinzip jeder einsetzen kann, sieht sie keinen großen Mehrwert. „Ich glaube, dass es auf dem Markt sehr viele Anwendungen gibt, die eigentlich noch ihren Nutzen suchen“, formuliert sie.

Die Wissenschaftlerin geht davon aus, dass in Zukunft neue Angebots- und Nutzungsmodelle für Prompts entstehen werden. So gebe es bei Open AI bereits einen Store, in den man eigene GPTs hochladen und für andere zum Download anbieten könne. (GPT steht für „Generative Pre-trained Transformer“ – generativer, vortrainierter Transformator.) Solche Stores, die ähnlich wie Youtube funktionieren, werde es in Zukunft wahrscheinlich häufiger geben, auch bei anderen Anbietern: Wer eine gewisse Anzahl an Downloads oder Subscriptions verzeichnet, bekommt das vergütet. Zu erwarten sei auch, dass sich bei dieser Art von Tools Open Source durchsetze, weil die

Technologie so schnell voranschreitet, dass einzelne Entwickler nicht hinterherkommen.

Ihrer Ansicht nach ist es nicht praxistauglich, viele einzelne Tools für die jeweiligen Recruiting-Aufgaben zu nutzen. Für sinnvoller hält sie Suites, die den kompletten Recruiting-Prozess abdecken und zudem nahtlos in andere Personalthemen übergehen. Sie sagt: „Die Nutzerinnen und Nutzer wollen einen „One-Stop-Shop“ haben, mit dem sie alle Recruiting-Aufgaben erledigen können und der im Hintergrund auf verschiedene Spezialanwendungen zugreift.“

Es muss nicht immer Künstliche Intelligenz sein

Um das Recruiting voranzubringen, muss nicht zwangsläufig Künstliche Intelligenz eingesetzt werden. Oftmals ist schon ein modernes Bewerbermanagement-System hilfreich, das die Anforderungen des Unternehmens gut abdeckt und das moderne Funktionalitäten bietet. Die Softwareanbieter arbeiten laufend an Verbesserungen ihrer Systeme. „Es geht immer stärker in Richtung Modularität. Früher mussten die Nutzer und Nutzerinnen in den Unternehmen einen Change Request erstellen, wenn sie an ihrer Software etwas ändern wollten. Dann dauerte es, bis das eventuell umgesetzt wurde. Heute können sie in vielen Fällen Änderungen selbst vornehmen, weil die Software modular aufgebaut ist“, weiß Wolfgang Brickwedde, Director des ICR Institute of Competitive Recruiting.

Es gibt zahlreiche praxistaugliche KI-Tools auf dem Markt, die beim Recruiting gut unterstützen können. Aber besser als einzelne Anwendungen für einzelne Themen sind Suites, die den gesamten Recruiting-Prozess abdecken.

Als zweite Weiterentwicklung sieht er an, dass die Softwareanbieter mehr und mehr zu einer Plattform-Systematik übergehen: Sie bauen nicht mehr alles selbst, sondern binden auch gute neue Anwendungen und Tools in ihre Lösungen ein. Dazu gehört auch Künstliche Intelligenz: „Die Softwarehersteller bieten den Unternehmen an, ihnen Arbeit abzunehmen, indem sie KI-gestützte Co-Piloten in ihre Lösungen einbinden, die ihnen beim Erstellen einer Stellenanzeige oder bei der Formulierung von Interviewfragen helfen. Die Recruiterinnen und Recruiter könnten das natürlich selbst in Chat GPT eingeben. Aber einfacher ist es, das gleich im Bewerbermanagement-System zu nutzen.“

Interessenten ans Unternehmen binden

Abgesehen von den Verbesserungen innerhalb der Systeme gibt es Innovationen, die schon vor der eigentlichen Bewerbung greifen. „Bewerbermanagement-Systeme werden auch als „Systems of Records“ bezeichnet, weil dort Bewerberdaten einfließen und bearbeitet werden. Einen Schritt vorher kommen „Systems of Engagement“ zum Einsatz, die das Engagement von interessierten Personen fördern, bevor sie sich bewerben“, erklärt Wolfgang Brickwedde und nennt die Anbieter Phenom, Eightfold und Avature als Beispiele.

Die Idee, die dahintersteckt, ist folgende: Von den zahlreichen Besucherinnen und Besuchern einer Karrierewebsite bewerben sich maximal fünf Prozent bei dem Unternehmen. Die restlichen 95 Prozent sind vielleicht prinzipiell an dem Unternehmen interessiert, bleiben aber brach liegen. Mit einem System of Engagement kann das Unternehmen 30 bis 40 Prozent dieser Personen erreichen. „Im Vergleich zu den fünf Prozent, die sich bewerben, ist das eine massiv größere Anzahl an Menschen“, sagt Wolfgang Brickwedde und ergänzt. „Diese Personen, die schon Interesse am Unternehmen haben, kann man mit sogenanntem Candidate Nurturing immer näher an das Unternehmen heranholen. Es ist eine langfristig angelegte Verführungsstrategie.“

Diese „Verführungsstrategie“ funktioniert im Prinzip so: Wer den entsprechenden Cookies zugestimmt hat, erhält Nachrichten aus dem Unternehmen, wie: „Dieses Thema könnte für dich von Interesse sein“, „Unser Mitarbeiter XY hat einen Vortrag gehalten, der in dein Themengebiet fällt“ oder „Lies dir mal diesen Artikel durch.“ Wer sich das anschaut, bekommt ohne es zu erfahren Punkte verliehen, die nach einem internen System vergeben werden. Wenn eine bestimmte Punktzahl erreicht ist, kann das Unternehmen zum Beispiel fragen, ob die Person noch mehr wissen möchte, oder es kann zu einem explorativen Interview einladen.

„Ich nenne das Talent-Orbit: Die Anziehungskraft wird immer stärker, je näher jemand an das Unternehmen herankommt“, sagt Wolfgang Brickwedde. Seine Erfahrung ist: „Gerade große Unternehmen und bekannte Marken haben sehr viel Traffic auf der Karriereseite und konnten dieses Potenzial bisher nicht nutzen.“ Allerdings sei System of Engagement sehr teuer und lohne sich erst bei hohen Zugriffszahlen.

Auch die Stellensuchenden rüsten auf

Diese Beispiele machen deutlich, dass Arbeitgebern viele neue Möglichkeiten bereitstehen, ihr Recruiting besser, schneller und effizienter aufzustellen. Aber auch die Stellensuchenden

rüsten auf. Sie lassen nicht nur ihr Bewerbungs-Anschreiben von einer generativen KI formulieren, sondern beauftragen die KI auch mit einem Lebenslauf-Tuning: Der CV wird so geschrieben und SEO-optimiert, dass er Stichwörter enthält, die für die ausgeschriebene Stelle relevant sind. „Die meisten Bewerbermanagementsysteme arbeiten bei der Vorauswahl noch nicht mit KI, sondern prüfen, ob bestimmte Stichwörter enthalten sind. Auf diese Weise können Stellensuchende erreichen, dass ihr Lebenslauf leichter in die engere Wahl kommt“, so Wolfgang Brickwedde.

Die Quantität der Bewerbungen kann mithilfe von Tools wie Lazy Apply erhöht werden. Diese ermöglichen es, dass Stellensuchende ihren Lebenslauf mit einem Click auf verschiedene Vakanzen optimieren und sich bei über 5.000 Firmen bewerben können. „Wenn das viele machen, wird die Anzahl der Bewerbungen massiv steigen, was natürlich den Arbeitsaufwand in den Unternehmen hochtreibt. Das passiert schon in den USA und kann auch zu uns kommen“, sagt er.

Trotz aller technologischen Weiterentwicklungen sind die bestehenden Lösungen jedoch noch immer nicht da angekommen, wo die Recruiting-Abteilungen sie sich wünschen würden. Besonders unzufrieden sind die Nutzerinnen und Nutzer von Bewerbermanagement-Systemen mit den Controlling-Funktionalitäten ihrer Lösungen, wie der Director des ICR im jüngsten „ICR E-Recruiting Software Report“ herausgefunden hat. Sein Fazit: „Da könnten die Anbieter noch viel mehr machen, denn diese Zahlen werden von allen gebraucht und über die Hälfte der Nutzerinnen und Nutzer ist unzufrieden.“

Daten als A und O für gutes Recruiting

Dabei sind Daten die Basis für gutes Recruiting – oder wie Dr. Daniel Mühlbauer, Betreiber des Portals HR-Datenliebe und Experte für IT-Solutions im Bereich People & Organization bei Siemens, formuliert: „Es wird häufig unterschätzt, wie wichtig eine datenbasierte Entscheidungsfindung ist.“ Verglichen mit anderen HR-Disziplinen sei das Recruiting relativ weit in Sachen Datennutzung. Vornehmlich liege das daran, dass Recruiting-Software, Jobportale und Social Media sowieso zahlreiche Daten liefern. „Man bekommt seit jeher Erfolgswahlen über die ausgesteuerten Kampagnen oder darüber, wie der Post funktioniert hat“, sagt Daniel Mühlbauer.

Allerdings nutzen nur sehr wenige Unternehmen diese Daten detailliert und verknüpfen sie mit Daten aus anderen Quellen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu erhalten. Stattdessen werde Globalaussagen wie „Tiktok ist super“ geglaubt, ohne die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu prüfen. „Wenn es einem Unternehmen um einen Vorteil im Wettbewerb geht, ist es wichtig, sehr detailliert zu sein. Wenn man einfach nur dabei sein will, genügt es, sich eine grobe Nische zu suchen, die ganz o.k. funktioniert“, fasst er zusammen.

Um beim Beispiel Tiktok zu bleiben: Will ein Unternehmen dort die Zielgruppe der Auszubildenden ansprechen, sollte es ermitteln, welche Formate an welchen Tagen zu welcher Uhrzeit diese Zielgruppe erreichen. Es könnte sich beispielsweise zeigen, dass Postings an Wochentagen nicht funktionieren, weil die meisten Azubis am Arbeitsplatz keine Smartphones verwenden dürfen. „Wenn man es schafft, am Samstagmittag mit einem gut gestalteten Job-Posting zwischen den ganzen Posts ihrer Freunde

und Influencer aufzutauchen, dann hat man vielleicht weniger Konkurrenz, weil andere Unternehmen ihren Kanal am Samstag nicht bespielen“, schlägt er vor.

Daten erheben und verknüpfen

Um wirklich gute Entscheidungsgrundlagen zu erhalten, benötigen Unternehmen mehr als die Daten, die ihnen ihre Bewerbermanagement-Systeme und die sozialen Netzwerke zur Verfügung stellen. Wie kommen sie an diese heran und wie können sie die unterschiedlichen Datenformate auswerten? Das Erheben der Daten sei nicht so schwierig, erklärt Daniel Mühlbauer. Verhaltensdaten aus dem Internet könne man zum Beispiel ganz legal kaufen. Wer tiefer in die Materie eintauchen möchte, könne Ergebnisse einer Kandidaten-Zufriedenheitsbefragung nutzen. „Diese liegen jedoch in einem ganz anderen Silo. Das Schwierige ist die Integration dieser verschiedenen Daten. Die Daten wollen aus ihren Silos herausgeholt werden und miteinander kommunizieren, um eine fundierte Aussage zu ermöglichen“, sagt er, und weiter: „Das bedeutet aber nicht, dass man alle möglichen Daten miteinander verknüpfen muss, sondern die Unternehmen müssen sich genaue Gedanken darüber machen, welche Daten sie zur Beantwortung welcher Frage brauchen.“

Er rät zu einem professionellen Datenmanagement, denn Bewerbermanagement-Systeme könnten diese Verknüpfung und Auswertung normalerweise nicht leisten. „Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das ohne Datenmanagement auskommt – vor allem seitens der Produktion und des Einkaufs. Deshalb würde ich empfehlen, zunächst zu versuchen, mit Bordmitteln weiterzukommen. Das wäre auch dem Standing des Recruitings im Unternehmen zuträglich, weil es ansonsten sein kleines HR-Schlösschen hinter hohen Mauern bauen würde, in das keiner reinschauen kann.“

Darüber hinaus sei es sinnvoll, im Recruiting neben fachlichen und sozialen Kompetenzen auch Datenkompetenz aufzubauen. Daniel Mühlbauer macht am eigenen Beispiel deutlich, dass man kein Statistik- oder Mathematikstudium braucht, um diese zu erlangen: „Es ist ein Thema, das sich anfängliche Laien durchaus erarbeiten können.“ Er selbst habe im Wirtschaftsstudium die empirische Sozialforschung für sich entdeckt und während seiner Promotion immer tiefer in People Analytics hineingearbeitet. „Meine heutige Kompetenz an der Schnittstelle von IT, KI und HR basiert darauf, dass ich mir mit meinem von der Ausbildung her begrenzten technischen Wissen komplexe Sachen immer wieder einfach erklären muss“, sagt er. „Dieser Transfer ist ein Beweis dafür, dass jede Person, die keinen direkten Zugang dazu hat, sich das erarbeiten kann. Es braucht Zeit und ich hatte das Glück, während meiner Doktorarbeit diese Zeit zu haben.“

Der Markt verändert sich

All das – die stärkere Bedeutung von Software, KI und Daten für das Recruiting – hat Einfluss auf den Anbietermarkt, auf dem sich einiges tut. Für viel Bewegung sorgt derzeit Embrace, ein Portfolio-Unternehmen von Bertelsmann Investments. Im Dezember 2023 übernahm Embrace den bekannten Marktteilnehmer Milch & Zucker. Davor, im Juli, kaufte man die Lernvideo-Plattform Studyflix. Die Jobbörse Ausbildung.de gehört schon seit 2015 dazu.

Um wirklich gute Entscheidungen treffen zu können, benötigen Unternehmen mehr als die Daten aus ihrer Software, den Jobbörsen und sozialen Netzwerken. Und sie müssen die Daten aus ihren Silos herausholen und miteinander verknüpfen.

Gero Hesse, CEO von Embrace, ist kein Unbekannter in der Recruiting-Szene. Als Podcaster (Saatkorn) und Veranstalter des Recruiting-Community-Festivals, das jetzt in Embrace Festival umbenannt wurde, trägt er inhaltlich viel bei. „Unsere Strategie ist, einerseits Impulsgeber am Markt zu sein – rund um Innovationen in den Themenfeldern Recruiting und Retention. Andererseits wollen wir Enabler sein und Unternehmen helfen, Dinge umzusetzen. Dafür gibt es die zwei Hebel Beratung und Technologie“, führt er aus. Für ihn sei es deshalb wichtig, die richtigen Player im Portfolio zu haben – ob Startups oder Grownups. „Milch & Zucker passt sehr gut dazu, weil es ein etablierter HR-Tech-Anbieter mit der Software Beesite ist, weil aber auch eine Agentur dazugehört und ein Jobportal“, sagt er. Auch das Thema KI spiele eine Rolle. „Viele KI-Entwicklungen kommen ursprünglich aus dem Jobportal Jobstairs, auf dem viel experimentiert wird. Ein Beispiel ist der AI Writer, der schon lange im Einsatz war, bevor der Hype um Chat GPT losbrach“, so Gero Hesse. Das Tool, mit dem Stellenanzeigen per Knopfdruck modifiziert werden können, habe dann in die Beesite-Software Einzug gehalten – wie andere Entwicklungen auch.

Zu viel Technik-Gläubigkeit tut nicht gut

Trotz aller Technologie, die inzwischen zu seinem Portfolio gehört, sagt Hesse: „Wenn ich mir den HR-Markt so anschau, nehme ich eine fast naive Technik-Gläubigkeit wahr, nach dem Motto: Die KI, die Technologie, die Daten werden es schon richten. Meine Meinung ist: Die werden es nicht richten, zumindest nicht alleine. Da müssen die Menschen doch noch etwas dazu-tun.“ Doch das Gegenteil sei ebenfalls nicht zielführend – wenn ein Unternehmen sich nur auf seine Kultur und seinen Purpose fokussiere und keinerlei moderne Technologie einsetze.

„Auf die Mischung kommt es an“, sagt er und nennt als Beispiel einen LinkedIn-Post, in dem vier Employer-Branding-Kampagnen von Unternehmen vorgestellt wurden. „Die sahen alle gleich aus. Die haben vermutlich alle die gleiche KI verwendet und sind zum gleichen Ergebnis gekommen. Deshalb glaube ich,

dass man zwar vieles einsetzen kann, aber differenzierend ist das noch nicht“, sagt er. KI würde dafür sorgen, dass Recruiting stärker automatisiert durchgeführt werden kann, dass es schneller und weniger fehleranfällig wird. Aber es brauche weiterhin den Menschen, der die Ergebnisse überprüft und veredelt.

Die technologischen Neuentwicklungen der nächsten Jahre werden laut Gero Hesse nicht allein bei Startups, sondern auch bei den etablierten Anbietern entstehen. „Alle werden schauen, wie sie Innovationen in ihre Produkte integrieren können. Ich sehe bei den größeren Anbietern aber mehr die Ganzheitlichkeit“, sagt er. Und diese sei ein wichtiges Argument, da in den Unternehmen die Kapazitäten fehlen, fünf oder sechs verschiedene Technologien gleichzeitig zu steuern und aufeinander abzustimmen. „Ich denke, es ist sinnvoll, das Thema Recruiting komplett mit einer Lösung abzudecken“, sagt er.

Wohin sich die Technologie entwickeln und wie viel KI Einzug ins Recruiting halten wird, hängt seiner Ansicht nach stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen ab, dem EU-AI-Act und möglichen regionalen Regelungen. „Dass KI im Recruiting als Hochrisiko-Anwendung eingestuft wird, steht schon fest. Aber es ist die Frage, was das im Einzelfall bedeutet“, sagt Hesse. Für die deutschen und europäischen Anbieter könne sich das vielleicht positiv auswirken, da Anbieter aus dem asiatischen und amerikanischen Raum, die mit Daten viel freizügiger agieren, möglicherweise nicht mehr eingesetzt werden können, meint er: „Das kann ein Schutz unseres Marktes sein. Auf der anderen Seite wird es für uns vielleicht Nachteile bringen, weil unsere Unternehmen KI nicht so umfassend einsetzen können wie Arbeitgeber außerhalb unseres Markts.“



DANIELA FURKEL ist Chefredakteurin des Personalmagazins und hat diesen Artikel ohne KI-Unterstützung geschrieben.

PAYROLL OUTSOURCING: ZEIT UND KOSTEN SPAREN

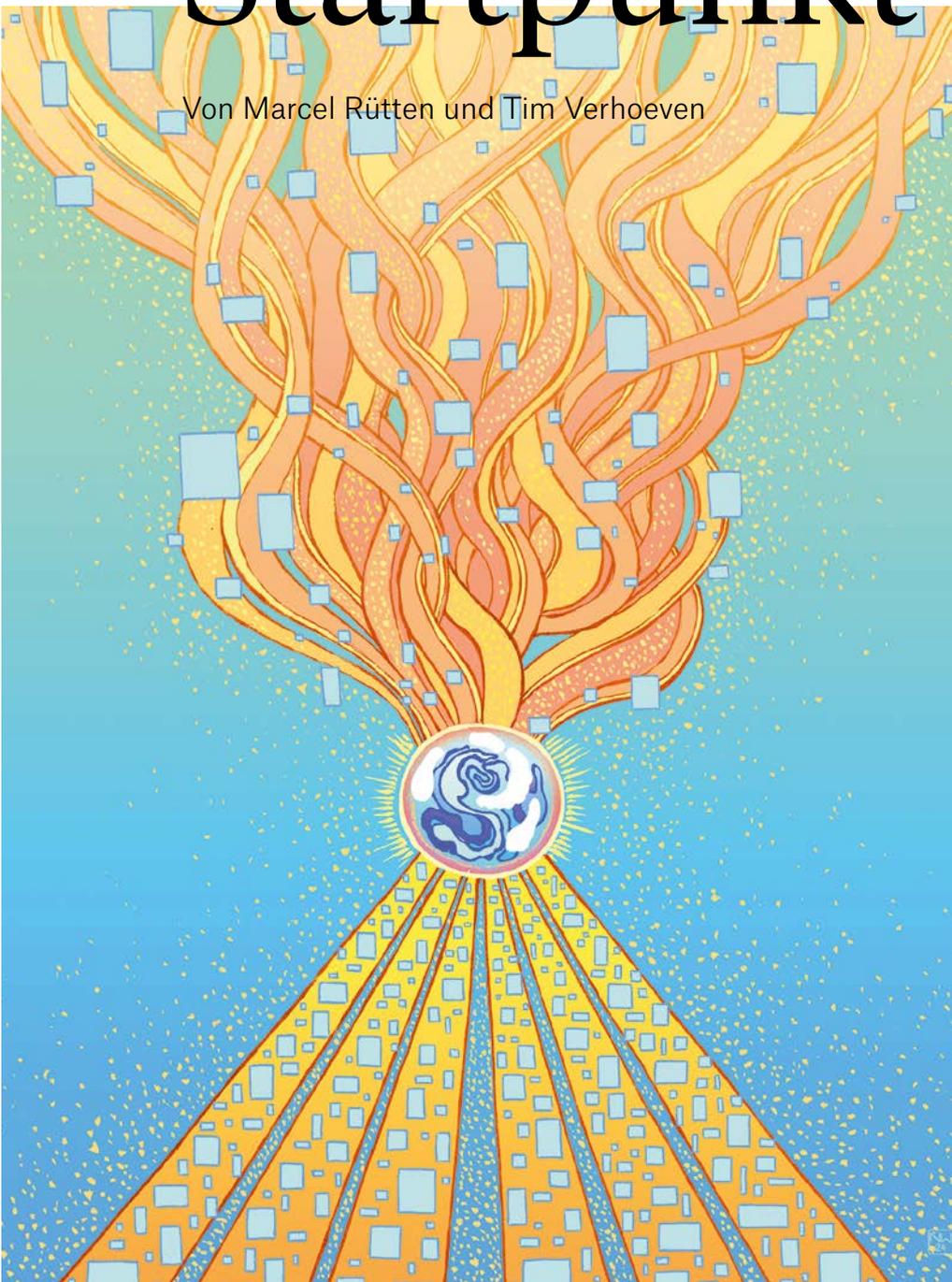
IHRE VORTEILE:

- » Begegnen Sie dem Fachkräftemangel: unser Team kümmert sich um alle wichtigen Prozesse Ihrer Entgeltabrechnung.
- » Unsere cloudbasierte HR-Plattform sorgt für effiziente HR-Prozesse.
- » Nutzen Sie digitale Tools für Onboarding, Personalakte, Zeitwirtschaft und die Mitarbeiter-App.
- » Profitieren Sie durch verschiedene Service-Modelle von flexiblen und skalierbaren Lösungen für Ihr Unternehmen.



Datenquellen als wichtiger Startpunkt

Von Marcel Rütten und Tim Verhoeven



Im Recruiting steht Unternehmen heutzutage eine Vielzahl unterschiedlicher Datenquellen zur Verfügung, die sich in Quantität und Qualität teils stark unterscheiden. Datenquellen sind all jene Orte, an denen Daten generiert, gesammelt oder gespeichert und für verschiedene Zwecke genutzt werden können.

● Daten für Recruiting Analytics können aus verschiedenen Quellen kommen – aus externen wie Jobbörsen und Arbeitgeberbewertungsportalen und aus internen wie der Karrierewebseite und dem Bewerbermanagementsystem. Dabei sind interne Quellen nicht nur jene, für die das Unternehmen bereits ein System betreibt, sondern es zählen auch Datenquellen dazu, die das Unternehmen über externe Lösungen selbst steuert oder erhebt.

Datenschutz nicht vergessen!

Bevor Sie eine Vielzahl von Datenquellen kennenlernen, die dem Unternehmen dabei helfen, das Verhalten von Kandidatinnen und Kandidaten besser zu verstehen, sollten Sie sich bewusst machen, dass der Datenschutz beim Einsatz von Recruiting Analytics aus verschiedenen Gründen wichtig ist.

- **Schutz der Privatsphäre:** Bei Recruiting Analytics werden oft sensible Daten wie Name, Kontaktdaten, Qualifikationen, Arbeitsverlauf und manchmal auch persönliche Merkmale erfasst. Der Datenschutz sorgt dafür, dass diese Informationen nicht missbraucht, unbefugt verwendet oder weitergegeben werden.
- **Diskriminierung verhindern:** Recruiting Analytics basiert auf Datenanalyse und Algorithmen, um teils existenzielle Entscheidungen zu treffen. Es ist daher wichtig, sicherzustellen, dass eingesetzte Algorithmen fair und nicht diskriminierend sind. Datenschutzrichtlinien können sicherstellen, dass bestimmte geschützte Merkmale wie Geschlecht, Rasse, Religion oder sexuelle Orientierung nicht verwendet werden, um Bewerbende nicht zu benachteiligen.
- **Transparenz und Vertrauen:** Datenschutzbestimmungen schaffen Transparenz darüber, wie die Daten von Bewerberinnen und Bewerbern verwendet werden. Wenn die Bewerbenden wissen, dass ihre Informationen sicher und vertraulich behandelt werden, steigt ihr Vertrauen in den Recruitingprozess.
- **Rechtliche Anforderungen erfüllen:** Viele Länder haben Datenschutzgesetze, die den Schutz personenbezogener Daten regeln. Innerhalb der Europäischen Union ist die DSGVO hierbei maßgeblich. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie diese gesetzlichen Anforderungen einhalten, um rechtliche Konsequenzen zu vermeiden. Bei Verstößen gegen den Datenschutz können hohe Geldstrafen und Reputationsschäden die Folge sein. Darüber hinaus existieren in den meisten Unternehmen Compliance-Richtlinien, die ebenso Standards vorgeben, wie

der Schutz von Daten im Unternehmen den jeweiligen Anforderungen und Ansprüchen entspricht.

- **Schutz vor Datenmissbrauch:** Bei Recruiting Analytics werden große Mengen an Daten gesammelt und analysiert. Der Datenschutz hilft dabei, die Daten vor Missbrauch zu schützen, indem er den Zugriff auf die Daten beschränkt und Sicherheitsmaßnahmen implementiert. Dies minimiert das Risiko von Datenlecks, Identitätsdiebstahl und anderen Arten von Cyberkriminalität.

Externe Datenquellen

Extern erhobene Studien sind ein wichtiger Bestandteil, um im Recruiting Erkenntnisse zu erlangen. Für ein solides Grundverständnis sind externe Studien ausreichend, sofern sie methodisch einwandfrei durchgeführt wurden. Im Folgenden möchten wir einige der häufigsten Arten von Studien vorstellen.

Arbeitsmarktstudien

Bei Arbeitsmarktstudien handelt es sich um einen absoluten Klassiker unter den externen Studien. Dies liegt zum einen daran, dass es Dienstleister und Institutionen gibt, die sich auf diese Art von Studien fokussiert haben. Zum anderen sind solche Studien relativ allgemein und trotzdem kostspielig, was die Kosten-Nutzen-Relation für viele Arbeitgeber unattraktiv macht. Die Inhalte solcher Studien sind in der Regel Analysen über gesamte Märkte – meist im Kontext von Angebot und Nachfrage zu Jobs. Dies kann zudem eine Analyse der Anzahl oder Inhalte von Stellenanzeigen eines Markts sein oder das Verhalten von Jobsuchenden betreffen.

Typische große Anbieter solcher Studien sind das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), die Bundesagentur für Arbeit (BA) oder das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Kofa) des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Daneben gibt es regelmäßige Studien von einigen Dienstleistern, wie dem Personaldienstleister Hays oder dem HR-Tech-Konzern Indeed mit dem Indeed Hiring Lab.

Zielgruppenstudien

Ausgehend von den Arbeitsmarktstudien geht es bei den Zielgruppenstudien eine Ebene tiefer in Richtung Jobsuchende. Hier steht der Bewerber/die Bewerberin mit dem jeweiligen Verhalten, Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten im Fokus. Typische Inhalte können Präferenzen von Jobsuchenden sein: Welche

Benefits bevorzugen sie? Welche Jobportale nutzen sie? Lassen sie sich von Arbeitgeberbewertungen oder Arbeitgebersiegeln beeinflussen? Welche Suchbegriffe nutzen sie für die Jobsuche? Diese Liste ließe sich endlich weiterführen, da solche Studien schon fast täglich neu erscheinen.

Durch die schiere Masse an Studien ist es sehr schwer, einen Überblick darüber zu geben, wer bevorzugte Anbieter in diesem Bereich sind. Deshalb nennen wir nur einige Anbieter, die sich durch sehr große beziehungsweise sehr viele Studien auszeichnen, wie das Trendence Institut oder Universum. Solche Studien helfen insbesondere dabei, relevante Zielgruppen besser zu verstehen, beispielsweise um diese Informationen als Teil-Grundlage einer Candidate Persona zu nutzen.

Da solche Studien relativ einfach durchzuführen sind, werden sie manchmal auch als individuelle Auftragsstudien für Arbeitgeber durchgeführt, um beispielsweise Zielgruppen zu befragen, die in irgendeiner Form für den Arbeitgeber wichtig sind.

Recruitingstudien

Studien zum Recruiting in Unternehmen sind besonders spannend, weil sie relativ selten sind. Es handelt sich hierbei über Studien zu Verhalten, Präferenzen oder Abneigungen von Arbeitgebern oder explizit Recruitingabteilungen. Manche sind auch als klassische Benchmarkstudien zu betrachten. Im deutschsprachigen Raum gibt es nicht viele Anbieter oder Institutionen, die solche Studien regelmäßig anbieten. Das Institute for Competitive Recruiting (ICR) von Wolfgang Brickwedde ist eine der wenigen Ausnahmen.

Typische Fragen, die solche Studien beantworten, sind: Wie ist die durchschnittliche Time-to-Hire? Wie viele Stellen oder Besetzungen verantwortet eine Person im Recruiting? Wie hoch ist das durchschnittliche Employer-Branding-Budget? Solche Studien helfen dabei, sich und seine Arbeit und Organisation innerhalb des Recruitingkosmos einzuordnen.

Jobbörsen

Jobbörsen als Datenquelle sind ein Kapitel für sich. Erstens werden sie aus unserer Sicht extrem unterschätzt, weil sehr viele Jobbörsen anscheinend nur auf Nachfrage Daten und Reports herausgeben. Zweitens gibt es teilweise sehr unterschiedliche Begrifflichkeiten und keinerlei übergreifende Standards, welche Kennzahlen was bedeuten.

Allgemein betrachtet haben Jobbörsen sehr viele Kennzahlen, die sie liefern können. Sämtliches Such- und Klickverhalten ist hier trackbar. Standardmäßig sollte man von seiner Jobbörse auch Conversion-Rates geliefert bekommen, also sowohl die Click-Through-Rate auf die Stellenanzeige als auch die Click-Through-Rate auf den Bewerbungsbutton, sofern dieser auf der Jobbörse stattfindet. Im besten Fall bekommt man noch mehr Insights, wie die häufigsten Suchbegriffe, die mobile Nutzungsrate oder Zahlen zu Wettbewerbern.

Generalistische Jobbörsen (wie Stepstone oder Monster) und Jobsuchmaschinen (wie Indeed oder Talent.com) verfügen über gute allgemeine und aggregierte Daten sowohl zum Arbeitgeber selbst als auch zu einzelnen Branchen oder zum gesamten Markt. Grundsätzlich gilt: Je größer ein Anbieter ist und je stärker performanceorientiert sein Geschäftsmodell ist, desto mehr Daten wird er anbieten können. Da Generalisten alle Zielgruppen ansprechen, ist es auch spannend, den Unterschied zwischen den verschiedenen Kennzahlen je nach Zielgruppe anzuschauen.

Spezialjobbörsen, die sich auf eine Zielgruppe, eine Region oder ein Thema fokussieren, sind im Vergleich zu Generalisten deutlich kleiner. Dafür haben sie Daten genau zu ihrer Nische. Diese schließen nicht nur Verhaltensdaten ein, sondern können häufig auch mit Daten aus eigenen Umfragen angereichert werden.

Jobbörsen, die eine Unterseite einer reichweitenstarken Webseite sind, etwa einer überregionalen Zeitung oder eines Medienportals, liefern Aufschlüsse über die Wechselwirkung des Portals mit dem Jobbörsen-Teil: Welche Artikel werden von Zielgruppe XY häufig konsumiert? Gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen dem Jobsuchverhalten und dem Verhalten beim Medienkonsum? Diese Daten können Insights für eine Content-Strategie oder eine Persona-Erstellung liefern.

Wer nicht mit den Jobbörsen direkt zusammenarbeitet, sondern dies über Agenturen macht, erhält keinen Zugriff auf die Daten der Jobbörsen. Dafür werden im Regelfall aber Daten von der Agentur bereitgestellt. Moderne Agenturen erstellen dafür eigene Dashboards und versuchen so transparent wie möglich unterschiedliche Jobbörsen miteinander zu vergleichen.

Social Media

Social-Media-Kanäle eignen sich hervorragend als Datenquelle für weitere Analysen, die Rückschlüsse auf die Performance zulassen. Jeder Post, der veröffentlicht wurde, liefert eine Vielzahl von Informationen zur Anzahl der Follower, zu Profilbesuchen, Beitragsreichweite oder Interaktionen wie Klicks oder Kommentaren. Darüber hinaus liefern soziale Medien eine Menge weiterer Informationen – von demografischen Daten über Interessensprofile bis hin zu Daten rund um den beruflichen Werdegang. Im Wesentlichen lassen sich Business-Netzwerke und private Netzwerke unterscheiden.

Private Netzwerke wie Facebook oder Instagram bieten einen Einblick in die persönlichen Interessen von Personen. Hier kann das Recruiting Informationen über Hobbys, ehrenamtliche Tätigkeiten, politische Ansichten und den Lebensstil finden. Diese Informationen sind einzeln betrachtet noch nicht wirklich spannend. Viel spannender sind diese Daten bei der Planung und beim Targeting für bezahlte Performance-Kampagnen. Die Einblendung von Werbekampagnen hängt vor allem davon ab, welche Interessen die Nutzerinnen und Nutzer haben und wer zu ihrem Netzwerk gehört. Je häufiger ein Arbeitgeber somit bezahlte Kampagnen startet, desto zielgenauer werden künftige Kampagnen sein, weil die Zielgruppe von Mal zu Mal konkreter angesprochen werden kann.

Soziale Business-Netzwerke wie LinkedIn oder Xing legen den Schwerpunkt auf Informationen rund um den professionellen Werdegang, die beruflichen Fähigkeiten und das berufliche Netzwerk. Sie sind nützlich, um Informationen über die beruflichen Erfahrungen, die Ausbildung, die empfohlenen Fähigkeiten und die beruflichen Interessen zu erhalten. So lassen sich gezielt Mitarbeitende von Wettbewerbern, aus spezifischen Jobfamilien, aus derselben Branche oder aus bestimmten Regionen als potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten ansprechen.

Um die Redaktion von Inhalten und das Community-Management zu vereinfachen, setzen vor allem große Unternehmen Monitoring- und Listening-Tools ein. Diese erleichtern nicht nur das Reporting, sondern liefern auch eine Menge relevanter Daten, die wichtig für das Recruiting und Employer Branding sind. Beim Social Media Listening geht es darum, Diskussionen und

Die gängigsten Kennzahlen

Time-to-Review: Wie viel Zeit wird benötigt, um Bewerbungsunterlagen zu beurteilen und eine Entscheidung über eine grundsätzliche Eignung zu treffen?

Time-to-Interview: Wie lange dauert es vom Eingang einer Bewerbung bis zum Interviewtermin?

Time-to-Offer: Wie lange dauert es, Kandidatinnen und Kandidaten ein konkretes Angebot zu machen?

Time-to-Hire: Wie viel Zeit vergeht vom Eingang einer Bewerbung bis zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung?

Time-to-Start: Wie lange dauert es, bis eine Kandidatin oder ein Kandidat im Unternehmen den ersten Arbeitstag hat?

Time-to-Fill: Wie viel Zeit vergeht von der Veröffentlichung einer neuen Stellenausschreibung bis zum Einstellungsdatum?

Cost-per-Click: Welche durchschnittlichen Kosten zahlt das Unternehmen pro Klick auf eine Anzeige oder einen Link in einer Online-Werbekampagne?

Cost-per-Applications: Welche Kosten laufen im Durchschnitt für eine Bewerbung auf?

Cost-per-Interview: Welche Kosten entstehen durchschnittlich pro Vorstellungsgespräch?

Cost-per-Hire: Welche durchschnittlichen Kosten hat das Unternehmen für eine Einstellung?

Cost-of-Vacancy: Was kostet es das Unternehmen, wenn eine oder mehrere Stellen für einen bestimmten Zeitraum unbesetzt bleiben?

Application-Rate: Wie ist das Verhältnis zwischen der Anzahl eingegangener Bewerbungen zur Anzahl der Klicks auf eine Stellenausschreibung?

Interview-Rate: Wie hoch ist der Prozentsatz an Bewerbenden, die zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden?

Offer-Rate: Wie viele Personen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, erhalten ein Jobangebot?

Erwähnungen zu finden und zu tracken. So können Arbeitgeber herausfinden, was potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten über die Arbeitgebermarke und den Bewerbungsprozess sagen.

Bewertungsportale

Arbeitgeberbewertungen gehören heute zu den wichtigsten externen Datenquellen, da sie Unternehmen helfen, die Wahrnehmung und Qualität ihrer Arbeitgebermarke und ihrer Recruitingprozesse besser zu verstehen. Auf Basis des anonymen Feedbacks lassen sich Arbeitsbedingungen und -kultur weiter verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung fördern.

Im deutschsprachigen Raum gibt es mehrere Plattformen, auf denen anonyme Arbeitgeberbewertungen veröffentlicht werden

können. Die wichtigsten sind Kununu, Glassdoor, Indeed, Stepstone und Google – auch die Jobportale und die Suchmaschinen bieten die Möglichkeit, Bewertungen zu platzieren. Neben diesen großen Plattformen gibt es einige Nischenplattformen wie Ausbildung.de oder Meinpraktikum.de. Manche Bewerbermanagementsysteme enthalten ein Feature, mit dem Kandidatinnen und Kandidaten Beurteilungen zum Recruitingprozess abgeben können. Diese können dann automatisiert auf Karrierewebsites oder in Stellenausschreibungen ausgespielt werden.

Google Trends

Google Trends kann auf vielfältige Weise genutzt werden, um Einblicke in den aktuellen Arbeitsmarkt, das Interesse und Suchverhalten potenzieller Bewerbender zu gewinnen.

- **Jobtitel:** Durch die Suche nach bestimmten Jobtiteln in Google Trends können Arbeitgeber herausfinden, nach welchen Jobtiteln am häufigsten gesucht wird oder wie sich das Interesse für bestimmte Positionen im Laufe der Zeit verändert hat. Gerade in Berufsgruppen und Jobfamilien, in denen der Jobtitel heterogen ist und es kaum Standards gibt, ist die vorherige Analyse mit Google Trends hilfreich, um den für die Zielgruppe relevantesten Jobtitel zu identifizieren.
- **Standortbasiertes Recruiting:** Google Trends ermöglicht es, nach geografischen Standorten zu suchen oder zu filtern und das Interesse an Jobtiteln oder Unternehmen in verschiedenen Regionen zu vergleichen. Die Suche nach Regionen kann hilfreich sein, um zu erfahren, wo Personen mit den gewünschten Fähigkeiten ansässig sind und in welchen Regionen ein höherer Wettbewerb um bestimmte Jobfamilien besteht.
- **Branchentrends:** Durch die Analyse von Suchtrends zu bestimmten Fähigkeiten oder Technologien können Unternehmen frühzeitig auf neue Entwicklungen in ihrer Branche reagieren. Dies kann es ihnen ermöglichen, ihre Stellenausschreibungen, die Karrierewebsite oder gleich die ganze Recruitingstrategie anzupassen und qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten mit den neuesten Kenntnissen und Fähigkeiten zu finden.
- **Wettbewerbsanalyse:** Mit Google Trends lässt sich nicht nur die Popularität der eigenen Arbeitgebermarke anhand des Suchvolumens analysieren, sondern auch die der Wettbewerber. Die Trendanalyse zeigt sowohl das Interesse im Zeitverlauf als auch das Ranking auf dem Arbeitsmarkt. Das kann dabei helfen, die bisherigen Employer-Branding-Aktivitäten zu bewerten.
- **Kampagnenplanung:** Durch die Analyse saisonaler oder wiederkehrender Muster in den Suchtrends können Arbeitgeber ihre Recruitingaktivitäten über das Jahr verteilt besser planen. Zum Beispiel könnten sie analysieren, wann das Interesse an bestimmten Positionen typischerweise steigt, und entsprechende Recruitingkampagnen starten.

Es ist wichtig zu beachten, dass Google Trends zwar wertvolle Einblicke liefern kann, aber nur ein Indikator unter vielen ist. Das Tool sollte in Kombination mit anderen Datenquellen und Methoden verwendet werden um fundierte Entscheidungen zu treffen und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Interne Datenquellen

Die meisten Daten, die für das Optimieren des Recruitingprozesses notwendig sind, liegen Unternehmen bereits vor und werden nur zu selten abgerufen oder sinnvoll genutzt.

Karrierewebsite

Die eigene Karrierewebsite dient als zentrale Datenquelle, da hier verschiedene Elemente und das Verhalten der Besucherinnen und Besucher analysiert werden können. Für die Analyse der Karrierewebsite existiert eine Vielzahl von Tools, die teilweise unterschiedliche Herangehensweisen haben.

Die meisten Erkenntnisse kann man vermutlich mit handelsüblichen Webanalyse-Tools wie Google Analytics oder Matomo gewinnen, die einen umfassenden Einblick in Statistiken der Homepage und insbesondere der Karrierewebsite geben. Auch spezialisierte Tools wie Heatmaps oder SEO-Analysen können spannende Insights hervorbringen, um die Reichweite und Zielgenauigkeit der Seiten zu erhöhen. Welche Tools sich für das jeweilige Unternehmen eignen, hängt davon ab, wie tief das Recruiting in die Daten eintauchen will.

Die Karrierewebsite spielt als Datenquelle zwar eine zentrale Rolle, da die meisten Berührungspunkte dorthin führen sollten. Aber es kann auch Ausnahmen geben. Bei Social-Media-Kampagnen ist es üblich, dass die Klicks nicht auf die Karrierewebsite leiten, sondern auf eine eigens erstellte Landingpage. So kann

man weitere Informationen über die Zielgruppe sammeln, um künftige Kampagnen noch zielgenauer aussteuern zu können. Darüber hinaus existieren zwischen Stellenbörsen und Bewerbermanagementsystemen (BMS) tiefergehende Schnittstellen, die Bewerbungen, die dort generiert wurden, unmittelbar und ohne Umweg über die Karrierewebsite ins BMS lenken. Dies dient vor allem dazu, Abbruchquoten zu verringern.

Bewerbermanagementsysteme

Bewerbermanagement- oder Applicant-Tracking-Systeme (BMS/ATS) sind wesentliche Lieferanten von Daten. Sie decken nahezu alle Prozessschritte von der Bewerbung bis zur Vertragsgestaltung ab. BMS liefern Daten über Quantität und Qualität von Bewerbungen und Kanälen, Daten zur Bearbeitungs- und Besetzungsgeschwindigkeit, Klickzahlen von Stellenausschreibungen oder sogar Statistiken aus der Webanalyse zu Nutzerinnen und Nutzern. Manche Systeme verfügen über eine integrierte Business-Intelligence-Lösung, womit Prozesskennzahlen und zentrale Auswertungen in Form von Dashboards mit Visualisierungen oder umfassenden Reportingmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

APIs sind für den Recruiting-Analytics-Ansatz aus vielerlei Gründen wichtig

Analyse und Berichterstattung: Mithilfe von APIs können Daten in Echtzeit abgerufen werden. Dies ermöglicht es, Kennzahlen zu verfolgen, Trends zu analysieren und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Datenzugriff: APIs ermöglichen den Zugriff auf externe Datenquellen und interne Systeme. Das können Jobbörsen, soziale Netzwerke, Talentmanagement-Systeme, Assessment-Tools oder Background-Check-Dienste sein. Durch die Nutzung von APIs können Recruitingplattformen und -anwendungen nahtlos auf diese Datenquellen zugreifen.

Automatisierung: APIs können genutzt werden, um den Datenaustausch zwischen Systemen zu automatisieren. So kann ein API genutzt werden, um Stellenanzeigen automatisch auf verschiedenen Jobbörsen zu veröffentlichen oder Bewerbungen, die von Jobbörsen oder aus sozialen Netzwerken kommen, direkt ins BMS zu übertragen.

Echtzeitdaten: Im Recruiting ist es wichtig, auf aktuelle Informationen zuzugreifen, um beispielsweise zu sehen, ob jemand bereits interviewt oder eingestellt wurde, oder um zu überprüfen,

wie viele Bewerbungen von einem bestimmten Kanal aus eingegangen sind. APIs stellen sicher, dass die Informationen stets auf dem neuesten Stand sind.

Datenintegrität: Anstatt Daten manuell zu kopieren oder zu exportieren und in verschiedene Systeme zu importieren, ermöglichen APIs einen direkten Datenaustausch. Das mindert Fehler, Doppelarbeit oder Dateninkonsistenzen. Voraussetzung ist, dass das Setup der Schnittstelle sauber definiert wurde und jedes Datum dem korrekten Pendant im anderen System zugeordnet wurde.

Konnektivität: Will ein Unternehmen ein neues Tool einführen, kann dies über ein API in das bestehende Recruitingsystem integriert werden, ohne dass größere Änderungen an der bestehenden Infrastruktur erforderlich sind. So lässt sich ein ganzes Ökosystem an Tools aufbauen.

Integration von Drittanbieter-Tools: APIs können nicht nur die Daten aus anderen Systemen übertragen, sondern ermöglichen auch die Integration von Drittanbieter-Tools wie Online-Assessments oder Videointerviews. Durch die Integration dieser Tools über APIs können

Unternehmen ihre Recruitingprozesse verbessern und die Candidate Experience positiv beeinflussen.

Personalisierte Candidate Experience: APIs ermöglichen es, Daten von verschiedenen Quellen zu kombinieren, um eine personalisierte Bewerbererfahrung zu bieten. Durch den Zugriff auf Informationen aus sozialen Netzwerken, Karrierewebsites oder weiteren Quellen können zum Beispiel personalisierte Empfehlungen für offene Stellen gegeben werden.

Effizientes Datenmanagement: APIs ermöglichen den Transfer von Bewerberdaten zwischen verschiedenen Systemen und die zentrale Verwaltung der Daten in einem Recruitingtool. Dadurch wird vermieden, dass Daten an verschiedenen Orten isoliert gespeichert werden.

Skalierbarkeit: APIs bieten die Möglichkeit, das Recruitingsystem an veränderte Anforderungen anzupassen und zu skalieren. Wenn das Unternehmen wächst oder die Anforderungen komplexer werden, können über APIs weitere Datenquellen, Tools oder Services integriert werden, ohne gleich eine komplett neue Infrastruktur aufbauen zu müssen.

Das Problem, das viele BMS haben, ist, dass sie Bewerbende technisch gesehen von der Karrierewebsite wegführen und auf die externen Seiten der Softwareanbieter weiterleiten. Das kann an verschiedenen Punkten der Candidate Journey passieren und führt nicht selten zu einem Bruch bei der Analyse. Dabei sollte man im Auge haben, dass jeder Klick, der nicht der eigenen Domain zugeschrieben wird, nicht dem eigenen Unternehmen zugutekommt. Daher ist es ratsam, den Absprung zum BMS so spät wie möglich durchzuführen und die benötigten Informationen für Karrierewebsite, Stellenmarkt, Stellenausschreibungen und Co über ein API (Application Programming Interface) unterbrechungsfrei in die Homepage zu integrieren. So lässt sich die Relevanz der organischen Suchresultate in Suchmaschinen deutlich erhöhen.

Der harte Bruch beim Übergang von Karrierewebsite zu BMS kann durch Cross-Domain-Tracking vermieden werden. Das bedeutet, dass die Webadresse des BMS im Analysetool mit dem Mandanten der eigenen Homepage verknüpft wird, um einen ganzheitlichen Personalmarketing-Trichter einzurichten. So kann die jeweilige Conversion vom erstmaligen Besuch der Website bis hin zum ersten Arbeitstag getrackt und analysiert werden.

Auch digitale Mitarbeiterempfehlungsprogramme können als Datenquelle im Recruiting genutzt werden. Sie liefern weitere Informationen zu potenziellen oder performanten Kanälen, da die Jobs anders als bei normalen Stellenausschreibungen nicht über die Kanäle veröffentlicht werden, die das Recruitingteam auswählt. Sondern die Auswahl des Kanals wird von den empfehlenden Mitarbeitenden getroffen.

Eigene Umfragen

Eigene Umfragen sind ein einfacher und sinnvoller Bestandteil einer guten Datenstrategie, da mit wenig Aufwand verhältnismäßig viel erreicht werden kann. Sie sind sinnvoll, um Geisteshaltungen, Zufriedenheit und Ähnliches zu erfassen. Befragungen, die ein Unternehmen selbst durchführen kann, sind Candidate-Satisfaction-Befragungen, Mitarbeiterbefragungen, Hiring-Manager- oder Recruiter-Zufriedenheitsbefragungen.

Wichtig ist dabei, sich vor Augen zu halten, dass eine methodisch saubere Umfrage für ungeschulte Personen nicht so einfach zu erstellen ist. Daher sollte ein Mindestmaß an empirischer Grundausbildung gegeben sein. Ansonsten können externe Expertinnen und Experten hinzugezogen oder normierte Umfragedesigns wie die CNPS-Umfrage genutzt werden.

Interviews

Interviews sind ein probates Mittel, um qualitative Informationen zu Zielgruppen zu erhalten. Sie haben den Vorteil, dass sie auf die Situation des Gegenübers eingehen und Rück- oder Verständnisfragen berücksichtigen können.

Werden Interviews selbst durchgeführt, ist es besonders wichtig, dass geschulte Interviewerinnen und Interviewer beteiligt sind, da ihre Rolle die Ergebnisse stark beeinflussen kann. Die Liste an potenziellen Verzerrungs- und Störeffekten bei Interviews ist lang. Deshalb sollten auch die Interview-Leitfäden vorab von Expertinnen und Experten geprüft werden. Interviews sollten immer insbesondere dort genutzt werden, wo keine Daten aus anderer Quelle vorliegen oder wo ergänzende Daten gewünscht sind.

Eine Besonderheit sind Austrittsgespräche, da sie Aufschluss über die Gründe geben können, warum jemand das Unternehmen verlässt. Außerdem lassen sich durch Exit-Interviews weitere Fak-

toren für die Mitarbeiterzufriedenheit identifizieren sowie Verbesserungsvorschläge generieren. Wichtig hierbei ist die Aufbereitung der Ergebnisse aus der Datenanalyse des Austrittsgesprächs für die relevanten Interessengruppen und Entscheidungsträger.

Der Goldstandard zur Verknüpfung von Datenquellen

Will ein Unternehmen alle Datenquellen für sich nutzen, kommt schnell einiges zusammen. Je mehr Datenquellen und Datenpunkte existieren, desto höher ist der Aufwand, all diese Informationen zu sammeln, auszuwerten und in einen sinnvollen Kontext zu bringen. Die Personaldecke in den meisten Unternehmen ist nicht so üppig aufgestellt, dass wöchentlich oder gar täglich Dutzende von Tools samt Dashboards gepflegt und genutzt werden können. Deshalb ist es wichtig, die Möglichkeit zu haben, die Daten in Echtzeit an unterschiedliche Systeme senden und aus unterschiedlichen Systemen empfangen zu können.

Hierfür wird in der Praxis eine Programmierschnittstelle, das sogenannte API (Application Programming Interface), genutzt. Mithilfe von APIs können einzelne Schritte im Recruiting automatisiert oder Systeme besser miteinander verknüpft werden, sodass eine höhere Validität der Daten gewährleistet werden kann. Außerdem sollen sie den Aufwand minimieren, viele Tools einzeln managen zu müssen und die Daten aus jeder Datenquelle manuell abzuholen.

Unternehmen sollten bei der Beschaffung neuer Tools und Systeme, die im Recruiting genutzt werden, unbedingt darauf achten, dass diese über eine leicht handhabbare Programmierschnittstelle verfügen. Diese sollte entweder mit wenigen Klicks selbst oder mit minimaler externer Unterstützung genutzt werden können. ■■■



MARCEL RÜTTEN ist als Global Talent Acquisition Lead, Podcaster, HR-Blogger und Autor ein bekannter HR- und Recruiting-Experte.



TIM VERHOEVEN leitet das Talent Intelligence Team bei Indeed. Er ist Dozent, Blogger, Podcaster, Autor und Vorreiter beim Thema Recruiting Analytics.



Dieser Beitrag ist ein gekürzter Auszug aus dem Buch „**Recruiting Analytics**“ (Schäffer Poeschel). Marcel Rütten und Tim Verhoeven erläutern, wie Unternehmen Daten für ihr Recruiting Analytics gewinnen können und wie sie herausfinden, welche Kennzahlen relevant für sie sind. Sie beschreiben, wie man ein Dashboard entwickelt, und thematisieren das wichtige Thema Datenschutz.

KI-Werkzeuge für die Praxis

Von Daniela Furkel und Gregory Rech

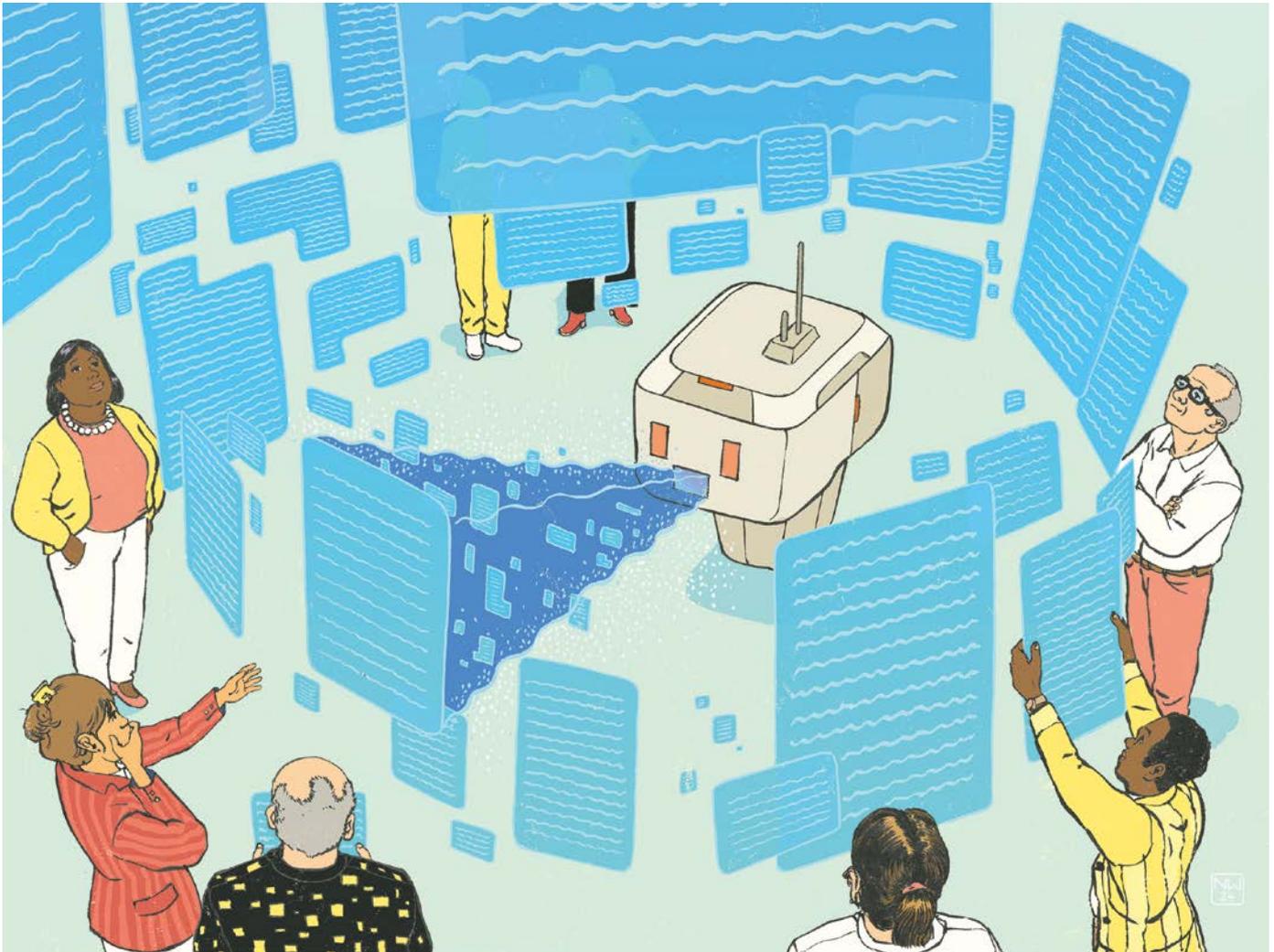
In welcher Form unterstützen Jobportale, Startups und die Anbieter von Bewerbermanagement-Systemen mit Tools, die auf Künstlicher Intelligenz basieren? Eine Umfrage zeigt, was heute schon für welche Recruiting-Aufgaben genutzt werden kann und woran die Unternehmen aktuell arbeiten.

● Überall wird über Künstliche Intelligenz gesprochen, aber welche Funktionalitäten können im Recruiting heute schon genutzt werden? Welche KI-Tools stellen die Anbieter zur Verfügung? Was planen sie? Diesen und weiteren Fragen ging das Personalmagazin zusammen mit Wolfgang Brickwedde, Director des ICR Institute of Competitive Recruiting, in einer Umfrage nach. Angeschrieben wurden namhafte Anbieter von Bewerbermanagement-Systemen, Jobportale sowie Startups aus dem Recruiting-Bereich. Insgesamt rund 40 Unternehmen wurden kontaktiert. Nicht alle haben geantwortet, nicht alle haben schon KI-basierte Tools in ihre Produktpalette integriert. Aber die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich sehr viele der etablierten Software-Anbieter und Startups sowie zahlreiche große Jobportale mit dem Thema beschäftigen.

„Wir evaluieren aktuell verschiedene seriöse KI-Anbieter und prüfen mögliche Anwendungsfälle sowie datenschutzrechtliche Auswirkungen. Insbesondere beim Thema Datenschutz sehen wir momentan noch Hindernisse“, antwortete beispielsweise Steffen Michel, Geschäftsführer von MHM HR. Er will seine Entscheidung nicht überstürzen und stellt Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit der Lösungen in den Fokus.

KI hilft bei den Stellenanzeigen

17 der befragten Anbieter stellen heute KI-basierte Tools für das Recruiting zur Verfügung. Besonders häufig unterstützen die Tools dabei, Texte von Stellenanzeigen zu verfassen (13 Anbieter), beim Optimieren der Stellenanzeigen für Suchmaschinen (zehn Anbieter) und bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf Jobportalen und in Social Media (neun Anbieter). Offenbar ist gerade rund um die Stellenanzeige viel Verbesserungsbedarf vorhanden. Dazu kommt: Für das Schreiben und SEO-Optimieren von Jobinseraten kann gut bestehende generative KI eingesetzt werden. Zahlreiche Anbieter haben Tools, die auf Chat GPT



basieren, in ihre Lösungen integriert. Für die Anwender in den Recruitingabteilungen ist das durchaus von Vorteil, denn so müssen sie nicht das System wechseln, sondern können direkt auf der gewohnten Nutzeroberfläche weiterarbeiten.

Schon seit Längerem können die Nutzerinnen und Nutzer von Bewerbermanagement-Systemen aus ihrem System heraus bestimmen, wo Stellenanzeigen geschaltet werden sollen, werden aber normalerweise nicht bei der Entscheidung unterstützt, welche Medien die besten für die jeweilige Vakanz sind. Eine KI setzt genau hier an und hilft dabei, das Ausspielen der Stellenanzeigen laufend zu optimieren.

Erstaunlich ist, dass nur fünf der Unternehmen, die KI-Tools für ihre Kunden entwickelt haben, Chatbots im Angebot haben, die im Bewerbungsprozess eingesetzt werden können. Und lediglich vier Unternehmen bieten Chatbots an, die auf der Karriere-seite eingebunden werden. Diese relativ geringe Zahl mag damit zusammenhängen, dass die Nachfrage nach Chatbots nach einer ersten Euphorie abgenommen hat, weil die Unternehmen feststellten, dass diese Bots nicht immer die gewünschten Erfolge bringen, sondern nur dann, wenn sie sorgfältig konzipiert und laufend weiter trainiert werden. Sie mag auch damit zusammenhängen, dass zahlreiche Firmen bereits Chatbots einsetzen, auch solche, die ohne KI einfache Fragen beantworten. Immerhin sind laut Umfrage weitere KI-basierte Chatbots in Planung. Sieben

Anbieter wollen in nächster Zeit eine solche Unterstützung für den Bewerbungsprozess in ihre Leistungen mit aufnehmen, neun planen KI-basierte Chatbots für die Karriere-seite.

Bislang keine Videointerviews per KI

Noch weitaus zurückhaltender sind die Anbieter beim Thema Videointerviews. Keiner der Umfrageteilnehmer bietet derzeit die Möglichkeit an, Videointerviews mit Bewerberinnen und Bewerbern durch eine Künstliche Intelligenz führen zu lassen. Auch die Möglichkeit, Videointerviews mithilfe der KI auszuwerten, indem diese die Interviews mithört und zusammenfasst, wird derzeit nicht angeboten. Das Gleiche gilt für eine KI-gestützte Bewerber-vorauswahl anhand von Sprachproben. „Das liegt sicherlich auch daran, dass die Kandidatinnen und Kandidaten das nicht besonders gut finden“, sagt Wolfgang Brickwedde vom ICR. Dennoch könnte sich künftig einiges bei den Angeboten ändern. Jeweils zwei Unternehmen gaben an, daran zu arbeiten, dass eine Künstliche Intelligenz die Videointerviews durchführt beziehungsweise auswertet. Dass die KI Videointerviews mithört und zusammenfasst, steht sogar bei drei Anbietern auf der Agenda.

Bei diesen Funktionalitäten steht allerdings die Frage im Raum, inwieweit sie datenschutzrechtlich überhaupt zulässig sind beziehungsweise was der EU AI Act für konkrete Anwendungsfälle

vorsieht. „In der DSGVO ist unter anderem festgelegt, dass ein solches Tool auf wissenschaftlicher Basis beruhen muss. Daran werden vermutlich viele Anbieter scheitern“, meint Wolfgang Brickwedde. Mit Blick auf den EU AI Act steht bereits heute fest: Der geplante europäische Rechtsrahmen stuft KI-Systeme, die ein Risiko für die Gesundheit, die Sicherheit oder für die Grundrechte natürlicher Personen darstellen, als hoch riskant ein. Dazu gehören auch KI-basierte Recruiting-Systeme, die Bewerbungen analysieren und die Bewerbenden in bestimmte Kategorien einstuft oder aussortieren.

Viele Eigenentwicklungen

Zwei Drittel der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben und KI-basierte Tools im Angebot haben, geben an, dass sie diese selbst entwickelt haben. Oftmals werden hierbei zusätzlich Drittanbieter mit einbezogen – in den meisten Fällen wurde Chat GPT genannt. Mit ihren KI-Tools wollen die Anbieter ihren Kunden vor allem ermöglichen, ihre Produktivität und Qualität im Recruiting zu erhöhen. Und das scheint sich schon

bei ihren Kunden zu verwirklichen. Fast 90 Prozent erkennen eine Produktivitätssteigerung, gut 80 Prozent eine verbesserte Qualität im Recruiting ihrer Kundenunternehmen. Zudem gehen zwei Drittel von Kostensenkungen aus.

Ein Blick in die Angaben der einzelnen Anbieter macht deutlich: Manche haben schon sehr viele KI-Copiloten entwickelt, die ihren Kunden Arbeit abnehmen, Aufgaben automatisieren und Vorschläge erstellen. Ein Beispiel sind die Software-Lösungen der New Work SE: Acht Recruiting-Aufgaben werden bereits mit KI-basierten Tools unterstützt, weitere neun Funktionalitäten sind geplant. „Unsere KI-basierten Anwendungen im Recruiting-Bereich bieten eine vielfältige Palette von Lösungen, die die gesamte Recruiter-Journey effizienter gestalten werden“, fasst Andrew Mairon, Director Product bei der New Work SE, zusammen. Sein Fazit lautet: „KI bringt enorme Chancen, den Recruiting-Prozess zu revolutionieren und die Effizienz sowie die Qualität der Ergebnisse zu steigern. Ein umsichtiger Umgang mit der Technologie hat für uns dabei natürlich höchste Priorität.“ Deshalb spiele in seinem Unternehmen der Datenschutz eine wichtige Rolle, um die Sicherheit der Bewerberdaten zu

Diese KI-Tools unterstützen bei Recruiting-Aufgaben

Unternehmen	Kategorie	Funktionen im Recruiting	Eigenentwicklung und/oder Drittanbieter?
Applyz	Startup (Sprachgesteuerte Chat-Bewerbungen via Smartphone)	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots im Bewerbungsprozess • Employer Branding 	Keine Eigenentwicklung
Catch	Startup (KI-basierte Active-Sourcing-Lösung)	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigen • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • KI entscheidet, wo eine Stellenausschreibung publiziert wird • Erstellen von E-Mail-Antworten • Erstellen von Präsentationen • Erstellen von Suchketten im Active Sourcing (Boolean Search Strings) • Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing • Zusammenfassung und Bericht über Kandidaten an die Fachabteilung • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • Trendanalysen im Arbeitsmarkt • Diversitätsanalysen • Prädiktive Analyse – Erfolgsprognose von Bewerbenden 	Eigenentwicklung und Einbeziehung von Drittanbietern
Concludis	Bewerbermanagement-system-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots auf der Karriereseite • Chatbots im Bewerbungsprozess • Verfassen von Stellenanzeigen • Erstellen von E-Mail-Antworten • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • SEO-Optimierung der Karriereseite 	Keine Eigenentwicklung, Tool auf Basis von Chat GPT
Cvift.	Talent Marketplace (IT/Tech)	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing • Zusammenfassung und Bericht über Kandidaten an die Fachabteilung 	Eigenentwicklung

Unternehmen	Kategorie	Funktionen im Recruiting	Eigenentwicklung und/oder Drittanbieter?
Hey Jobs	Jobbörse	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigen • KI entscheidet, wo eine Stellenanzeige publiziert wird • Erstellen von Social-Media-Beiträgen • Erstellen von E-Mail-Antworten • Erstellen von Präsentationen • Employer Branding • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • SEO-Optimierung der Karriereseite • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • Erstellen von Interviewfragen • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Trendanalysen im Arbeitsmarkt 	Eigenentwicklung und zusätzlich Einbeziehung von Drittanbietern
Hey Scout	Startup (Reverse-Recruiting-Plattform Znapp)	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigentexten • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • Erstellen von E-Mail-Antworten • Erstellen von Präsentationen • Erstellen von Suchketten im Active Sourcing (Boolean Search Strings) • Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing • Zusammenfassung und Bericht über Kandidaten an die Fachabteilung • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Kandidaten direkt finden, ohne eine Stellenanzeige zu schalten 	Keine Eigenentwicklung, Einsatz von Chat GPT
Indeed	Jobbörse, Matching- und Recruitingplattform	<ul style="list-style-type: none"> • KI entscheidet, wo eine Stellenanzeige publiziert wird • Terminvereinbarung mit Bewerbenden • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Trendanalysen im Arbeitsmarkt 	Eigenentwicklung
Jobninja	Jobbörse	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots auf der Karriereseite • Verfassen von Stellenanzeigentexten • KI entscheidet, wo eine Stellenanzeige publiziert wird • Erstellen von Social-Media-Beiträgen • Erstellen von Präsentationen • Employer Branding • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • SEO-Optimierung der Karriereseite • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite 	Eigenentwicklung
Jobvector	Jobbörse	<ul style="list-style-type: none"> • KI entscheidet, wo eine Stellenanzeige publiziert wird • Employer Branding • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Trendanalysen im Arbeitsmarkt • Programmatic und Recruitment Marketing 	Eigenentwicklung, keine Drittanbieter
Kanbii Solutions	Startup (Job-Matching App)	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigentexten • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI entscheidet • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • Prädiktive Analyse – Erfolgsprognose von Bewerbenden • Matching der Skills von Arbeitgebern und Kandidaten 	Eigenentwicklung
Nawida	Startup (Plattform für KI-Tools und Lösungen für alle Unternehmensbereiche)	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigentexten • KI entscheidet, wo eine Stellenanzeige publiziert wird • Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing • Employer Branding • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • SEO-Optimierung der Karriereseite • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • Trendanalysen im Arbeitsmarkt 	Eigenentwicklung

Unternehmen	Kategorie	Funktionen im Recruiting	Eigenentwicklung und/oder Drittanbieter?
New Work	Bewerbermanagement-system-Anbieter, Anbieter für Recruiting- und Employer-Branding-Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigentexten • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • KI entscheidet, in welchem Medium eine Stellenanzeige publiziert wird (KI unterstützt bei der zielgerichteten Ausspielung) • Erstellen von E-Mail-Antworten • Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing • Employer Branding • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Prädikative Analyse – Erfolgsprognose von Bewerbenden 	Eigenentwicklung und Einbindung von externen Anbietern (Chat GPT)
Oracle Deutschland	HCM Suite Anbieter, Recruiting als integriertes Modul	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots auf der Karriereseite • Chatbots im Bewerbungsprozess • Verfassen von Stellenanzeigentexten • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI entscheidet • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • Terminvereinbarung mit Bewerbenden • Erstellen von Suchketten im Active Sourcing (Boolean Search Strings) • Zusammenfassung und Bericht über Kandidaten an die Fachabteilung • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • Erstellen von Interviewfragen • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Diversitätsanalysen 	Eigenentwicklung und Partnerschaft mit Cohere, aber in Oracle entwickelt
Persomatch	Startup (Stellenanzeigen bei Google schalten)	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigentexten • KI entscheidet, wo eine Stellenanzeige publiziert wird • Employer Branding • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • SEO-Optimierung der Karriereseite • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • Prädiktive Analyse – Erfolgsprognose von Bewerbenden 	Eigenentwicklung
Smart Recruiters	Bewerbermanagement-system-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots auf der Karriereseite • Chatbots im Bewerbungsprozess • Verfassen von Stellenanzeigentexten • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI entscheidet • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • Erstellen von Social-Media-Beiträgen • Erstellen von E-Mail-Antworten • Erstellen von Präsentationen • Terminvereinbarung mit Bewerbenden • Erstellen von Suchketten im Active Sourcing (Boolean Search Strings) • Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing • Zusammenfassung und Bericht über Kandidaten an die Fachabteilung • Employer Branding • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen • SEO-Optimierung der Karriereseite • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • Erstellen von Interviewfragen • Trendanalysen im Arbeitsmarkt • Diversitätsanalysen • Prädiktive Analyse – Erfolgsprognose von Bewerbenden 	Smart Recruiters hat 2018 ein Unternehmen mit einer selbst entwickelten KI übernommen und dies in die Lösung aufgenommen
Tellent	Bewerbermanagement-system-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen von Stellenanzeigentexten • SEO-Optimierung von Stellenanzeigen 	Keine Eigenentwicklung, Einsatz von Chat GPT

Unternehmen	Kategorie	Funktionen im Recruiting	Eigenentwicklung und/oder Drittanbieter?
The Stepstone Group	Jobbörse	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots im Bewerbungsprozess • Verfassen von Stellenanzeigen • Kandidatenauswahl anhand von Bewerbungsunterlagen, die KI macht Empfehlungen • KI entscheidet, wo eine Stellenausschreibung publiziert wird • Erstellen von E-Mail-Antworten • Terminvereinbarung mit Bewerbenden • Erstellen von Suchketten im Active Sourcing (Boolean Search Strings) • SEO-Optimierung von Stellenausschreibungen • Konzeption von Recruiting-Kampagnen • Erstellen von Interviewfragen • KI-gestützte Jobempfehlungen auf der Karriereseite • Trendanalysen im Arbeitsmarkt • Prädiktive Analyse – Erfolgsprognose von Bewerbenden 	Eigenentwicklung

Angaben der Anbieter, Stand Februar 2024

gewährleisten. „Das gilt auch für alle Weiterentwicklungen und Anpassungen unserer KI-Algorithmen“, so Andrew Mairon.

Ähnlich groß ist die Angebotspalette bei Stepstone, die bald um weitere sieben Funktionalitäten von der SEO-Optimierung der Karriereseite bis zu Diversitätsanalysen ergänzt werden soll. Zusätzlich zu den Tools, die sich an Unternehmen richten, gibt es weitere für Stellensuchende. Dazu eine Sprecherin des Unternehmens: „Für Kandidatinnen und Kandidaten bieten unsere KI-Tools beispielsweise die Möglichkeit, Bewerbungsunterlagen zeitsparend zu erstellen, indem individuelle Lebensläufe und Anschreiben automatisch generiert werden. Zudem ermöglicht das Chat GPT-Plugin Jobsuchenden eine effiziente Jobsuche.“ Mit der Bandbreite an KI-basierten Tools soll für beide Seiten der Recruiting-Prozess einfacher, schneller, effizienter und transparenter gestaltet werden. Die Tools sind Eigenentwicklungen, beziehen aber bestehende generative KI wie Chat GPT mit ein.

Auch Hey Jobs setzt auf selbstentwickelte KI, mit teilweiser Einbeziehung von Drittanbietern. „Die Kernbestandteile unserer Produkte Hire und Reach für zielgenaues Recruiting-Marketing, Zielgruppenerstellung, Social-Media-Ausspielung, Kanalbudget-distribution und Job-Empfehlungen sind selbst entwickelt. Für andere Tools wie die Erstellung von Stellenausschreibungen arbeiten wir mit verschiedenen Large Language Modellen, unter anderem Open AI“, sagt HeyJobs-Gründer Marius Luther.

Risiko: Mangelnde Diversität

Die Jobbörse setzt seit ihrer Gründung auf das Prinzip: Arbeitgeber stellen ihre Stellenbeschreibung ins System ein, HeyJobs kümmert sich um die Optimierung der Stellenausschreibung und eine zielgerichtete Verbreitung. Oder wie Marius Luther erklärt: „Insbesondere das zielgenaue Targeting von passiv Stellensuchenden auf Social Media ist KI-gestützt. Es geht darum zu wissen, wer in der Zielstadt und der Zielberufsgruppe die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten sind.“

Durch die verbesserte Möglichkeit der personalisierten Kandidatenansprache ergebe sich für die Unternehmen die Chance, immer zielgenauer rekrutieren zu können. „Die Risiken sind, dass eine KI

zu sehr diskriminiert auf Basis dessen, was in der Vergangenheit erfolgreich war und somit als gelernt gilt“, gibt er zu bedenken. „Hier muss aufgepasst und aktiv gegengesteuert werden, um Diversität und Chancengerechtigkeit in Unternehmen sicherzustellen“, sagt Marius Luther. Sein Unternehmen arbeitet deshalb auch an Diversitätsanalysen, die neben sieben weiteren Funktionalitäten bald angeboten werden sollen.

Diversität sieht Felix Altmann, Senior Corporate Communications Manager DACH bei Indeed, ebenfalls als wichtigen Punkt an: „Der Umgang mit Biases und Diskriminierung ist zugleich größte Herausforderung und Chance beim Einsatz von KI im Recruiting“, sagt er. Sein Unternehmen habe deshalb eigene „Responsible AI Prinzipien“ aufgestellt, in denen es sich verpflichte, ein besonderes Augenmerk darauf zu haben, Ungleichheiten aller Art zu vermeiden und die Stellensuchenden in den Mittelpunkt zu stellen. Auch bei Indeed sind sieben weitere KI-basierte Tools in Arbeit, ein Tool für Diversitätsanalysen gehört noch nicht dazu. Überhaupt stellen erst zwei der befragten Anbieter KI-gestützte Diversitätsanalysen zur Verfügung. Bei zwei weiteren gibt es konkrete Planungen hierzu.

Klare Signale an die Stellensuchenden

Während die etablierten Anbieter von Bewerbermanagement-Systemen und die großen Jobportale KI-basierte Anwendungen nach und nach in ihre Angebotspalette integrieren, setzen Startups häufig von Anfang an auf Künstliche Intelligenz. Ein Beispiel ist Jobninja: „KI ist seit der Gründung im Jahr 2016 ein zentraler Bestandteil von Jobninja. Wir haben mit unserem Traffic Optimizer eine eigene KI entwickelt, die das Multiposting von Stellenausschreibungen und die Performance-Überwachung weitgehend automatisiert“, sagt CEO Mircea Popa.

Er ist davon überzeugt, dass Chat GPT und andere KI-Tools das Recruiting nachhaltig verändern werden. Sein Unternehmen hat mittlerweile vier Chat GPT-Anwendungen im Angebot, für Unternehmen und Stellensuchende. Geplant sind weitere Angebote wie Erfolgsprognosen von Bewerbenden, Kandidatenempfehlungen auf Basis von Bewerbungsunterlagen und das

Erstellen von Interviewfragen. Das große Plus für Unternehmen sieht er darin, die Aufgaben im Recruiting effizienter zu gestalten, indem repetitive Aufgaben automatisiert werden, wie etwa das Screening von Lebensläufen, Terminvereinbarungen für Interviews und die Bewerberkommunikation. Aber er sieht auch die Herausforderungen, zu denen aus seiner Sicht nicht nur Datenschutz und der Umgang mit Voreingenommenheit gehören, sondern auch Transparenz – also die Information, dass und an welchen Stellen im Bewerbungsprozess KI zum Einsatz kommt. Sein Unternehmen rät den Kunden, dies auf jeden Fall an die Bewerberinnen und Bewerber zu kommunizieren.

Noch spricht allerdings weniger als die Hälfte der Anbieter eine solche Empfehlung aus. Häufig heißt es: „Wir überlassen es den Kunden, ob sie das kommunizieren wollen oder nicht.“

Die Arbeitgeber sind sehr interessiert

Die Umfrage macht deutlich: Die Unternehmen, die KI-Tools im Angebot haben oder planen, sehen große Chancen für das Recruiting. Die meisten (56 Prozent) gehen von einer hohen Nachfrage aus, 39 Prozent immerhin von einer mittleren Nachfrage. Ein Anbieter spricht sogar von sehr hoher Nachfrage. Manche haben ihre Einschätzung mit einer Befragung untermauert, zum Beispiel MHM HR: „Eine Kundenumfrage lässt auf eine hohe Nachfrage schließen“, sagt Steffen Michel. Sein Unternehmen hat wie bereits beschrieben noch keine Angebote, sondern befindet sich gemeinsam mit seinen Kunden in der Evaluation. Acht

KI-basierte Tools bringen viele Potenziale mit. Ein mögliches Hindernis ist die Akzeptanz in den HR-Teams, in denen oft weiterhin das Bauchgefühl zählt.

Recruiting-Aufgaben vom Verfassen und der SEO-Optimierung von Stellenanzeigen bis zur Personalisierung der Ansprache im Active Sourcing sollen KI-basiert unterstützt werden. Er sagt: „Wir wollen nichts überstürzen, gehen jedoch bereits heute von einem hohen Einfluss auf die Performance im Recruiting aus.“

Das Recruiting muss umdenken

Einen Schritt weiter ist das Jobportal Jobvector, das heute sieben Tools zur Verfügung stellt, deren Effekte es evaluiert hat: „Die gezielte Bewerbung der Stellenausschreibung im Portal und auf Social Media führt im Durchschnitt zur dreifachen Anzahl an Bewerbungen und zu fünffachen Zugriffszahlen“, weiß CEO Eva Birkmann. Sie sieht besondere Chancen in der fachspezifischen Optimierung der Stellenausschreibung und in präzisiertem Targeting: „Die Zielgruppe wird auf zahlreichen Medienkanälen in Social Media, Suchmaschinen und Displays präzise angesprochen. Dies ermöglicht eine hohe Quantität an qualitativen Bewerberinnen und Bewerbern.“

Ein Faktor könnte allerdings verhindern, dass die Tools ihre positive Wirkung voll und ganz ausspielen: Wenn die Recruiterinnen und Recruiter nicht umdenken, Themen aus anderen Perspektiven betrachten und ihre Aufgaben teilweise neu organisieren, wird es schwierig sein, die gewünschten Effekte zu erreichen. Oder wie Laura Slade, CIO bei Catch, formuliert: „Ein mögliches Hindernis ist die Akzeptanz in den HR-Teams. Hier steht schon immer das Bauchgefühl einer professionellen Eignungsdiagnostik gegenüber. Nun geht es darum, sich darauf einzulassen, dass die KI Vorschläge bei der Kandidatenauswahl erstellt und Videointerviews auswertet“, sagt sie und ergänzt: „Oftmals bestehen auch Ängste, dass zu viele passende Kandidatinnen und Kandidaten ermittelt werden und es dadurch zur Überforderung kommt. Vor zu vielen Kandidatinnen und Kandidaten braucht sich allerdings niemand zu fürchten, denn die KI kann bei der Priorisierung beispielsweise mit Matching-Scores unterstützen.“

Aber nicht nur die Akzeptanz in den HR-Teams ist relevant, sondern auch die der Stellensuchenden. Was halten Bewerberinnen und Bewerber von den Tools? Für welche Recruiting-Prozessschritte wünschen sich Arbeitgeber KI-Unterstützung? Diesen Fragen geht Wolfgang Brickwedde in seinen erweiterten Analysen nach. Auch die gemeinsame Umfrage mit dem Personalmagazin wird von ihm fortgeführt und detailliert ausgewertet. ■

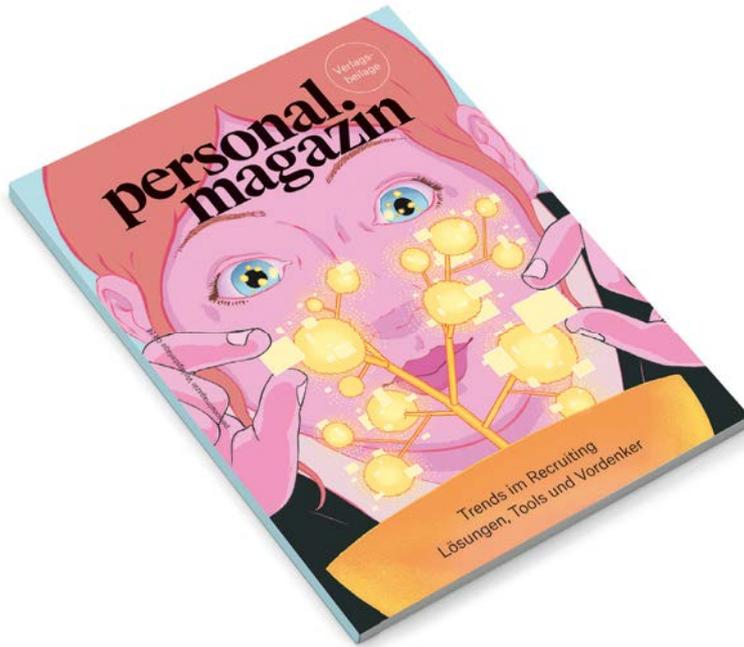


DANIELA FURKEL plante eine Übersicht über KI-Tools und stellte im Gespräch mit Wolfgang Brickwedde vom ICR fest, dass er ähnliche Pläne hat. Heraus kam die gemeinsame Umfrage.



GREGORY RECH ist Volontär in der Personalmagazin-Redaktion und unterstützt tatkräftig bei der Zusammenfassung der Umfrageergebnisse und dem Verfassen des Artikels.

Innovative Lösungen und Thought Leader zu aktuellen Trends im Recruiting finden Sie hier.



Kein Booklet eingeklebt?
Hier können Sie es in
digitaler Form downloaden.



ManpowerGroup®



A woman with reddish-brown hair tied back, wearing a grey textured jacket with gold buttons, a red top, and blue jeans, stands with her arms crossed against a vibrant orange background. She is looking off to the right with a slight smile.

„Wir wollen
unseren
eigenen Weg
gehen“

Siemens Healthineers ist ein junges Unternehmen – ab 2015 rechtlich eigenständig als Siemens Healthcare und seit 2018 an der Börse. Los ging es mit rund 50.000 Mitarbeitenden, jetzt sind es mehr als 70.000 in 70 Ländern. Was das für das Recruiting heißt, verrät Liza Follert, Head of Talent Acquisition EMEA.

Interview Daniela Furkel, Fotos Roderick Aichinger

Personalmagazin: Wie wichtig ist Recruiting für Ihr Unternehmen?

Liza Follert: Einerseits sind wir auf dem Papier ein sehr junges Unternehmen, andererseits haben wir als Teil des großen Siemens-Konzerns eine lange Historie. Wenn man diese Entwicklung betrachtet, kann man sagen, dass Recruiting sehr wichtig für uns ist. Wir sind ein wachsendes, innovationsgetriebenes Unternehmen. Wir entwickeln uns in verschiedene neue Marktfelder weiter und bringen kontinuierlich neue Produkte auf den Markt. Doch die aktuell 71.000 Mitarbeitenden sind nicht nur durch Recruiting-Aktivitäten zu uns gekommen, sondern auch durch strategische Zukäufe und Zusammenschlüsse. Der größte war die Zusammenführung der Siemens Healthineers mit der Varian Medical Systems vor drei Jahren. In diesem Zuge sind auf einen Schlag rund 10.000 Kolleginnen und Kollegen dazu gekommen.

Diese mussten nicht einzeln rekrutiert werden.

Je größer ein Unternehmen wird, desto größer ist auch die Mitarbeitendendynamik. Auch wenn wir eine sehr niedrige durchschnittliche Fluktuation weltweit haben, lautet die Rechnung: Fünf Prozent von 70.000 sind mehr als fünf Prozent von 50.000. Das heißt, das Grundvolumen an kontinuierlicher Stellenbesetzung wächst stetig an. Außerdem haben wir nicht nur in Deutschland das Thema des demografischen Wandels, sondern wir haben eine ähnliche Situation in vielen Teilen der Welt. Überall sind Nachbesetzungen nötig, weil Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand gehen. Somit haben wir jährlich mehrere Tausend Stellen zu besetzen – unabhängig von Wachstum oder äußeren Einflüssen.

Auf welche Herausforderungen treffen Sie dabei?

Siemens ist ein Brand, der weltweit bekannt ist. Fast jede Person hat schon einmal den Schriftzug oder ein Produkt gesehen. In dem Moment, in dem wir aus dem einheitlichen übergreifen-

den Siemens-Brand herausgetreten sind, haben wir die Herausforderung angenommen, uns als eigenständiges Unternehmen zu positionieren. Unsere Kunden sind in einem speziellen Segment und haben bestimmte Bedürfnisse, auf die wir als eigenes Unternehmen besser eingehen können. Für Bewerberinnen und Bewerber ist es jedoch eine größere Herausforderung zu verstehen: Ist es Siemens? Ist es eine Tochter? Ist es eigenständig? Die erste Hürde kommt schon beim Aussprechen des Namens. Healthineers ist ein Kunstwort aus „Health“ und „Engineer“. Wir sind Gesundheitsingenieure und -ingenieurinnen. Wenn wir auf Messen angesprochen werden, müssen wir zunächst die Geschichte dahinter erklären. Dann werden die Menschen hellhörig.

Wie sind Sie im Employer Branding damit umgegangen?

Aufgrund der Erfahrungen mit dem Brand bestehen bestimmte Vorstellungen davon, wie Siemens ist. Daher sind unsere Unternehmenspurpose wie Pionierwesen und Innovationskraft und unsere eigenen Unternehmenswerte gar nicht so eng mit uns verbunden, wie wir das im Employer Branding gern hätten. Insofern arbeiten wir seit gut fünf Jahren kontinuierlich daran, indem wir einen eigenen Purpose auf dem Markt etablieren, nicht nur in der Bild- und Farbwelt, sondern auch in der Art und Weise, wie wir interessierte Personen ansprechen: Warum machen wir das, was wir tun? Diese Verbindung zu schaffen, braucht ein bisschen Zeit. Ein gut positionierter Employer Brand lässt sich nicht über Nacht entwickeln und vor allem nicht über Nacht in den Markt bringen.

Sehen Sie den Namensteil Siemens eher als Fluch oder Segen an?

Natürlich „verläuft“ sich die eine oder andere Person, die nach einer Stelle sucht und „Siemens“ liest, auf unsere Seite. Wir profitieren davon, dass wir mehr Aufmerksamkeit bekommen als ein Brand-Name, der komplett neu auf dem Markt ist. Ich als Recruiterin möchte jedoch, dass mein Unternehmen individuell betrachtet

wird. Denn Siemens Healthineers ist anders als die Siemens AG und Siemens Energy, auch wenn wir nach wie vor enge Verbindungen haben und zum Beispiel Dienstleistungen von der Siemens AG beziehen. Deshalb sage ich, es ist beides, ein Fluch und ein Segen. Es ist aber auch Realität, denn wir werden den Namen nie verlieren. Das gibt uns die Aufgabe, einfach noch besser zu werden und unsere eigene Geschichte auf dem Markt zu erzählen.

Wie haben sich die Recruiting-Prozesse seit dem Carve-out verändert?

Wir arbeiten nach wie vor in einem System, das von der Siemens AG zur Verfügung gestellt und teilweise an unsere Bedürfnisse angepasst wurde. Das haben wir nach dem Carve-out zunächst übernommen. Seit zwei Jahren sind wir dabei, die Prozesse für uns stärker anzupassen, sicher auch getrieben durch die Integration der Firma Varian. Die kam mit ihren eigenen Prozessen und ihrem eigenen System zu uns. Spätestens ab diesem Zeitpunkt wurde entschieden: Wir wollen unseren eigenen Weg gehen, mit eigenen Prozessen. Wir wollen eine eigene Lösung für unseren kompletten HR-Bereich aufbauen – weltweit. Damit wir nicht mehr den Flickenteppich aus verschiedenen Systemen und verschiedener, meist sehr länderspezifischer Historie haben.

„Ich als Recruiterin möchte, dass mein Unternehmen individuell betrachtet wird. Denn Siemens Healthineers ist anders als die Siemens AG und Siemens Energy, auch wenn wir nach wie vor enge Verbindungen haben.“

Wie wird das aussehen?

Wir wollen ein treibendes System haben, in dem wir die Prozesse und Abläufe definieren und in dem wir es schaffen, für alle unserer weltweiten Mitarbeitenden ein einheitliches Gefühl zu generieren. Damit es nicht in Deutschland einen Prozess A gibt und in einem anderen Land einen völlig anderen Prozess B für das gleiche Thema. Das wollen wir aufheben. Wir wollen nicht mehr, dass eine Führungskraft, die ein internationales Team hat, fünf bis zehn unterschiedliche Systeme bedienen muss, um zum Beispiel eine Gehaltsrunde durchzuführen. Sondern es soll ein einheitliches System geben, in dem alle Führungskräfte Rückmeldung geben, Daten eintragen und austauschen können, damit die nachfolgenden Prozesse bedient werden.

In welchen Schritten sind Sie dabei vorgegangen?

Nach der Entscheidung, auf ein eigenes System zu gehen, ging es darum, den Prozess zu gestalten. Wir wollten bewusst kein Process Improvement machen, einen bestehenden Prozess verbessern, sondern sind das Thema grundsätzlich angegangen. Das ist ein riesiges Projekt, denn es geht um alle HR-Prozesse. Das sind 16 verschiedene Workstreams, in denen parallel gearbeitet wird. Im Recruiting wurde der End-to-End-Prozess definiert: Wie soll der Basisprozess weltweit aussehen? Wie werden Stellen genehmigt? Wie kommen sie ins System? Wie werden sie ausgeschrieben? Welche Informationen brauchen wir von Bewerbenden? Wie werden diese durch den Prozess begleitet? Was sind wichtige emotionale und prozessgetriebene Schnittstellen? Zwei Jahre lang haben wir Prozessdesign betrieben. In internationalen Workshops saßen viele Menschen zusammen, entweder persönlich oder virtuell, und sind Stück für Stück durch den theoretischen Prozess gegangen – natürlich mit dem praktischen Wissen der Beteiligten.

Was war die größte Herausforderung beim Recruitingprozess?

Den Prozess global zu denken, denn jede Person kommt aus ihrer eigenen Perspektive. Deshalb heißt es immer wieder: „In Deutschland haben wir das so. Das muss bedient werden.“ „In den USA müssen wir fragen, ob die Leute Veteranen sind.“ „Bei uns in China hat nicht jeder einen digitalen Lebenslauf.“ Das Ganze eine Ebene zurückzuführen und zunächst ausschließlich global zu denken, war das Schwierigste. Damit haben wir uns längere Zeit auseinandergesetzt und einen Kernprozess definiert. Aktuell wird ausprobiert, ob der Prozess, den wir uns theoretisch überlegt haben, praktisch im System anwendbar ist, ob die Informationen an der richtigen Stelle ankommen, ob die richtigen Leute Zugriff haben. Danach wird getestet. Jede mögliche Fallkonstellation wird durchgetestet.

Inwiefern werden länderspezifische Erfordernisse berücksichtigt?

Aufgrund der Komplexität der Prozesse in den großen Ländern haben wir lokale Anpassungsmöglichkeiten eingefügt. Wir können nicht jeden Recruitingprozess weltweit gleich durchführen. In Deutschland gibt es beispielsweise ein Tarifsystem und eine Gesetzgebung zur Berücksichtigung von schwerbehinderten und gleichgestellten Menschen, die wir in keinem anderen Land haben. In den USA gibt es Veteranenzahlen und Vorgaben zu ethnischen Zusammenstellungen und zu Gleichbehandlungen im Prozess. Wir kommen auf ein gutes 80-20-Verhältnis. 80 Prozent des Recruitingprozesses sind standardisiert und global,



Liza Follert leitet bei Siemens Healthineers als Head Talent Acquisition EMEA ein interkulturelles Team und setzt sich stark für Diversity Recruiting ein. Bei Siemens Healthineers ist sie seit Juli 2022 an Bord, zuvor verantwortete sie das Recruiting unter anderem bei Helvetia Versicherungen und Deloitte Switzerland.

Das ist gefühlt unglaublich lange, das stimmt. Wir sehen Unternehmen, die weitaus schnellere Bewerbungswege bieten, allerdings häufig auch in weniger komplexen Tätigkeitsbereichen. Ich bin immer wieder fasziniert von Unternehmen, die sagen: Wir brauchen nur deinen Namen und deine E-Mail-Adresse, dann kommen wir auf dich zu. Das sind Firmen, die Menschen beispielsweise für die Kasse oder einfache Kochstationen brauchen. Bei uns sind es andere Tätigkeiten. Daher benötigen wir mehr Informationen, um eine Vorselektion vornehmen zu können. Wir werden aufgrund von Data Privacy und Datenschutzgesetzen auch weiterhin nicht umhinkommen, dass sich Bewerbende im System registrieren und den Datenschutzbestimmungen zustimmen. Es gilt, den Menschen, die uns ihre Daten geben, eine gewisse Sicherheit zu geben, dass sie immer wieder auf ihre eigenen Daten zugreifen und darüber bestimmen können. Das ist uns wichtig. Deshalb nehmen wir auch keine Papierbewerbungen oder Bewerbungen auf Zuruf an, sondern es muss immer über das System gesteuert werden.

20 Prozent werden an die jeweiligen Ländergegebenheiten angepasst. Das nimmt einige Zeit in Anspruch. Deshalb ist eine gestaffelte Implementierung vorgesehen. Wir fangen mit Nordamerika und Kanada an und werden dann mit etwas Abstand in die nächsten Länder gehen. Deutschland wird in zwei Jahren live gehen, so der Plan.

In welcher Software wird der Prozess abgebildet?

Das Fundament, auf dem wir unser Haus bauen, ist Workday. Allerdings bekommt unser Haus noch einen kleinen Wintergarten, eine Dachterrasse und einen Carport. Das heißt, es werden verschiedene Systeme angedockt, weil Workday eine gute Basis für unser 80-20-Prinzip darstellt, aber zum Beispiel für Deutschland nicht die optimale Payroll-Lösung hat. Das heißt, in Deutschland werden wir wahrscheinlich einen anderen Payroll-Anbieter haben als in den USA. Daneben gibt es weitere Technologien für die HR-Welt – automatisierte Tools oder Künstliche Intelligenz, um Terminvereinbarungen zu unterstützen oder Stellenausschreibungen zu optimieren, um sprachgesteuerte Unterstützung zu leisten oder Bewerbungen vorzuselektieren. Es gibt so viele Möglichkeiten. Deshalb werden wir in einer Art Baukastensystem an verschiedenen Stellen zusätzliche Lösungen hinzufügen.

Heute wollen es die Unternehmen in Deutschland Stellensuchenden möglichst leicht machen, sich zu bewerben. Bei Ihnen ist eine Registrierung notwendig, bevor ich mich bewerben kann. Danach dauert es gut 15 Minuten, bis ich alles ausgefüllt habe. Das ist lang für heutige Verhältnisse. Wird das mit dem neuen Recruitingprozess schneller?

Also müssen die Bewerberinnen und Bewerber weiterhin lange Formulare ausfüllen?

Es ist eine Glaubensfrage, wie viele Unterlagen nötig sind. Ich persönlich bin Minimalistin. Ich finde, ein aussagekräftiger Lebenslauf mit Informationen zu Arbeitsinhalten ist ein sehr guter Startpunkt. An Anschreiben glaube ich nicht. Wenn ich Chat GPT sage: „Schreibe mir ein Anschreiben, das auf die Werte von Siemens Healthineers angepasst ist und meine Motivation für die Stelle als Leiterin Personal darlegt“, bringt mir das System in wenigen Sekunden ein Anschreiben, das sprachlich und grammatikalisch so ist, wie ich es brauche. Wenn nicht mehr erkennbar ist, ob ein Anschreiben selber geschrieben ist, brauchen wir meiner Meinung nach kein Anschreiben mehr. Zeugnisse und Referenzen sind gerade im medizintechnischen Bereich wichtig. Wenn der Gesetzgeber vorsieht, dass die Qualitätskontrolle eines Produkts von einer Person mit einer bestimmten Ausbildung gemacht werden muss, dann müssen wir sicherstellen, dass diese Ausbildung vorhanden ist. Das geht nur über Zertifikate. Die Frage ist, ob man diese zu Beginn des Prozesses einfordert oder später. Möchte ich, dass jemand, der noch nie Kontakt mit uns hatte, eine halbe Stunde am Computer sitzt und Sachen einträgt? Nein! Wir haben uns das sehr genau angeschaut und im neuen Prozess gehen wir auf einen minimalistischen Ansatz. Wir wollen die Bewerbung vereinfachen und lieber nachgelagert Informationen ergänzen lassen, wenn es notwendig ist.

Wie sehen Sie den Einsatz von KI im Recruiting?

Wir werden uns dem nicht entziehen können und wollen es auch nicht. Gleichzeitig bin ich überzeugt davon, dass eine KI im Recruitingprozess niemals einen Menschen vollends er-

setzen wird. Sie wird keine Stellen gefährden, aber bestimmte Prozesse vereinfachen und unterstützen. Eine KI ist immer nur so gut wie das, was wir damit machen. Je schlechter die Daten sind, die man hineingibt, desto schlechter sind die Daten, die herauskommen. Schlecht rein, schlecht raus. Das heißt: Wenn wir uns nicht intensiv mit der KI auseinandersetzen und uns genau überlegen, an welcher Stelle wir sie einsetzen und was wir damit unterstützen oder herausbekommen wollen, wenn auch die Daten und die Rückmeldung zu den Ergebnissen nicht gut sind, dann wird eine KI nicht in der Qualität lernen können, in der wir das möchten. Einfach nur eine KI draufzusetzen und jetzt ist die Lösung da – das wird nicht passieren.

Setzen Sie bereits KI ein?

Wir nutzen heute KI in bestimmten Prozessen, wie beispielsweise der Vorselektion. Aber das funktioniert auch nur, weil wir uns am Anfang viel Mühe gemacht haben und weil wir qualifizierte Rückmeldung an das System geben, aus welchen Gründen ein Vorschlag gut passt und aus welchen Gründen nicht, damit das System weiter lernen kann. Wenn wir uns nicht diese Zeit nehmen, wird die KI keine große Verbesserung bringen. Das Job-Matching ist ein Beispiel, wo eine KI stark unterstützen kann. Das ist im Moment ein häufiger Einsatzbereich. Auch wenn wir tiefer gehen, in die Ergebnisauswertung in Assessment Center, kann KI unterstützen. Allerdings bin ich froh, dass die EU kürzlich klar definiert hat, dass KI nicht im Bewerbungsprozess eingesetzt werden darf, um Gestik oder Mimik zu interpretieren.

Also bringt eine KI, richtig eingesetzt, Erleichterungen?

Wichtig ist, sich die Zeit für den Umgang mit dem System und die Optimierung des Systems zu nehmen. Ein Beispiel sind die Nachfragen von Bewerbenden: Früher hat man Telefonnummern in den Stellenausschreibungen veröffentlicht, aber dann festgestellt, dass nicht genügend Zeit ist, alle Anrufe zu beantworten. Also wurde eine E-Mail-Adresse veröffentlicht und jemand hat den E-Mail-Eingang bearbeitet. Das waren zu 90 bis 95 Prozent wiederkehrende Fragen. Deshalb ist es eine große Unterstützung, einen guten Chatbot zu installieren, der genau diese Fragen beantworten kann – viel schneller als eine Person, die nur einmal am Tag oder in der Woche den Posteingang abrufen. Allerdings muss man sich hinsetzen, die Fragen definieren, die Antworten formulieren und dem Chatbot die Möglichkeit geben, die richtigen Antworten zu lernen, damit diese Funktionalität richtig ausgeführt werden kann. So können wir unglaublich viel Zeit für die Kolleginnen und Kollegen im Recruiting gewinnen.

Um sich von anderen Arbeitgebern unterscheiden zu können, ist neben Arbeitgeberleistungen heute auch ein Nachhaltigkeits-Engagement gefragt. Wie heben Sie sich hierbei von anderen Arbeitgebern ab?

Im vergangenen Fiskaljahr hieß unser Purpose noch: „We pioneer breakthroughs in healthcare. For everyone. Everywhere.“ Heute haben wir ergänzt und es heißt: „...For everyone. Everywhere. Sustainably.“ Wir haben den Nachhaltigkeitsansatz ganz prominent in unseren Purpose, in das, wie wir uns definieren, aufgenommen. Der Purpose ist Teil unserer Strategie. In meinen Augen ist das ein extrem starkes Statement. Es ist nicht so, dass wir vorher kein Nachhaltigkeits-Engagement hatten. Aber wir wollen dem Ganzen viel mehr Raum geben, indem wir es

„Eine KI ist immer nur so gut wie das, was wir damit machen. Einfach nur eine KI draufsetzen und jetzt ist die Lösung da – das wird nicht passieren.“

mit Zielen hinterlegen, die wir an unsere Anlegerinnen und Anleger kommunizieren und die jedes Jahr überprüft werden. Hierbei geht es beispielsweise um Einsparung von CO2 oder die Nachhaltigkeit in der Produktion. Alle Neubauten werden klimaneutral konzipiert und wir rüsten bestehende Gebäude um. Seit vielen Jahren nehmen wir Altgeräte zurück, bereiten sie auf und geben sie wieder in den Umlauf. Wir verbessern laufend unsere Produkte und Prozesse, dass diese zum Beispiel weniger Kühlung und Strom brauchen, weniger Ressourcen beanspruchen.

Hat Nachhaltigkeit auch Auswirkungen auf HR?

Wir wollen auch die Ressource Mensch nachhaltig versehen. Das heißt: Wir sind erst zufrieden, wenn unsere Mitarbeitenden zufrieden sind. Das messen wir mit einer monatlichen Mitarbeiterumfrage. Hierbei ist das Ziel, mindestens 80 Prozent Zustimmung zum Engagement und zur Zufriedenheit zu erreichen. Wir schauen genau nach Trends: Gibt es Länder, Bereiche, Teams, die nicht zufrieden sind? Was ist der Grund? Was muss verändert werden, um auch dort zu unterstützen? Wir haben uns weltweit dafür ausgesprochen, dass mindestens 80 Prozent unserer Belegschaft in Ländern tätig sind, in denen wir als „Great Place to Work“ zertifiziert sind. Und wir sehen Nachhaltigkeit im Sinne von Verantwortung innerhalb der Gesellschaft – Corporate Volunteering – an. Auch dafür wurden explizit Ziele hinterlegt. Unsere CHRO Darleen Caron ist hierbei Gallionsfigur, Inspirationsquelle, Vorreiterin. Wenn wir uns als Pionier bezeichnen und in unseren Produkten vorangehen wollen, müssen wir auch mit unseren Mitarbeitenden vorangehen, auch beim Thema Nachhaltigkeit. ■■■

II. Strategie & Füllungs



Future of Work im Mittelstand

Wie lässt sich die Arbeit auch für KMU zukunftsfähig gestalten? Das Institut für Management und Innovation hat nach Lösungsansätzen gesucht. Ergebnis der Studie ist ein Modell zur Transformation, das als konkreter Handlungsleitfaden für die Ausgestaltung der zukünftigen Arbeitswelt dienen kann.

Von Janina Stumpf und Matthias Sellinger

● New Work, Future of Work, New Normal, Arbeit 4.0 – dies sind nur einige der Begriffe, die im Zusammenhang mit der sich wandelnden Arbeitswelt verwendet werden. Im Kern geht es darum, wie sich die Arbeitswelt durch die derzeitigen disruptiven Entwicklungen verändert und wie Unternehmen optimal darauf reagieren können. Diese breite Diskussion liefert auf der einen Seite eine große Fülle an Ansatzpunkten und Lösungsvarianten, auf der anderen Seite zeigt sich, dass die schwer überschaubare Menge an Stellhebeln gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) überfordern und die Auseinandersetzung mit der wichtigen Frage, wie Arbeit im eigenen Unternehmen zukunftsfähig ausgestaltet werden kann, erschweren kann.

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Management und Innovation eine qualitative Studie durchgeführt. Ziel der

Untersuchung war es, die Arbeitswelt von Morgen aus der Perspektive der KMU näher zu beleuchten und mögliche Lösungsansätze zu entwickeln. Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde schnell bemerkbar, dass die Ausgestaltung der Arbeitswelt kein einmaliges Vorhaben sein kann, sondern aufgrund der volatilen Geschäftswelt vielmehr als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angesehen werden muss (siehe Abbildung „Future-of-Work-Prozess“). Die Treiber in der Arbeitswelt sind vielseitig. Die digitale Transformation in der deutschen Wirtschaft hat durch Technologien wie der Künstlichen Intelligenz weiterhin großen Einfluss auf Arbeitsprozesse und Tätigkeitsprofile. Die zunehmende digitale Vernetzung beeinflusst zum anderen auch die globale Zusammenarbeit und sorgt für eine rasante Intensivierung der internationalen Verflechtungen. Geopolitische Spannungen,

wirtschaftliche Unsicherheiten oder ein Bestreben nach mehr nationaler Souveränität hingegen haben in den letzten Jahren zudem zum gegenläufigen Prozess der Deglobalisierung geführt. Bedingt durch die demografische Entwicklung ist jetzt schon ein steigender Fachkräftebedarf und -mangel in einigen Branchen zu beobachten. Unter dem Stichwort des Wertewandels wird die Veränderung der gesellschaftlichen und persönlichen Normen und Wertevorstellungen zusammengefasst. Auch die Corona-Pandemie hat zu einer Beschleunigung der Veränderungen in der Arbeitswelt geführt und Unternehmen dazu gezwungen, etablierte Prozesse und Strukturen in einer rasanten Geschwindigkeit anzupassen.

Diese Faktoren sind mit Sicherheit nicht neu – wenn sich Unternehmen jedoch zielgerichtet mit der Arbeitswelt von morgen auseinandersetzen möchten, gilt

es, diese Entwicklungen im ersten Schritt umfassend zu analysieren. Organisationen müssen sich im Rahmen einer umfassenden Meta-Analyse unter anderem fragen: Welche Treiber haben derzeit oder in Zukunft welchen Einfluss auf meine Unternehmung? Wie verändert sich dadurch die Arbeit oder wie muss sie sich verändern?

Basiselemente des flexiblen Unternehmens

Eine grundlegende Frage für Unternehmen ist aktuell, welche Flexibilisierungsoptionen den Mitarbeitenden eingeräumt werden. Die Studie zeigt, dass in der Praxis individuelle Flexibilisierungsoptionen aufbauend auf den Charakteristiken der Arbeitsplätze und der Unternehmenskultur umgesetzt werden. In der modernen Arbeitswelt wandelt sich auch das Verständnis von Führung. Die Führungskraft wird vermehrt als Coach verstanden, der Mitarbeitende zu mehr Selbstständigkeit befähigt, gleichzeitig aber immer für Feedback und Unterstützung bereitsteht. Es wird aber auch ein situativer Führungsstil, bei dem individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Führung eingegangen wird, immer relevanter. Durch die steigende Digitalisierung bieten sich auch zunehmend neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. In den untersuchten Unternehmen hat sich



JANINA STUMPF ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Innovation der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen.



MATTHIAS SELLINGER ist Projektleiter am Institut für Management und Innovation der Hochschule Ludwigshafen und Doktorand an der RPTU Kaiserslautern-Landau.

dies durch den vermehrten Einsatz von digitalen Kollaborationstools gezeigt.

Ein Thema, das die Arbeitswelt aktuell stark beschäftigt, ist die Sinnhaftigkeit von Arbeit. Auf Ebene des gesamten Unternehmens lässt sich demnach Sinnhaftigkeit erzeugen, wenn der „Unternehmenspurpose“ vermittelt wird. Auf Ebene der einzelnen Mitarbeitenden geht es dann darum den individuellen Beitrag zu vermitteln und wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. In Anlehnung an das Future Skills Framework des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft und McKinsey werden klassische Kompetenzen, wie die Selbstorganisation und das eigenverantwortliche Arbeiten oder die Kommunikationsfähigkeit, immer wichtiger. Mit Blick auf die Führungskräfte hat sich gezeigt, dass sie, um den situativen Führungsstil leben zu können, emotionale Kompetenzen benötigen. Sie müssen erkennen können, welche Bedürfnisse ihre Mitarbeitenden haben. Da die Arbeit immer flexibler und mobil gestaltet wird, wird es für Führungskräfte zudem wichtig, remote, d.h. auf Distanz führen zu können, und hier geeignete Techniken zu entwickeln oder sich anzueignen.

Diese Basiselemente sollten Unternehmen aus zwei Aspekten betrachten: Zuerst ist eine umfassende Analyse des Status quo erforderlich. Dabei sind unterschiedliche Fragestellungen zu berücksichtigen, wie etwa: Auf welche Art und Weise arbeiten wir zusammen? Wie wird im Unter-

Future-of-Work-Prozess



nehmen geführt? Welche Kompetenzen besitzen die Mitarbeitenden? Im zweiten Schritt ist es dann erforderlich, diese Ergebnisse mit der durchgeführten Treiber-Analyse zu vergleichen, um Veränderungspotenziale zu identifizieren.

Aufbauelemente des Future-of-Work-Modells

Konkreter wird der Future-of-Work-Prozess dann bei der Auseinandersetzung mit den aufbauenden Elementen. In Abhängigkeit von den festgelegten Grundbedingungen zu den Bereichen Flexibilität und Zusammenarbeit kann dann beispielsweise das Bürokonzept oder der Arbeitsplatz ausgestaltet werden. Bei Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit sind weniger Mitarbeitende gleichzeitig im Büro und es werden insgesamt weniger Einzelarbeitsplätze benötigt. Daher werden die Büroräumlichkeiten häufig durch unterschiedliche Bereiche wie Arbeitsplätze mit Desk-Sharing, Meetingräume, Kollaborationsflächen, um interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern, oder Rückzugsmöglichkeiten für konzentrierte Arbeit (Activity-Based-Workspaces-Konzept) aufgebaut. Wenn Mitarbeitende zunehmend häufig flexibel aus dem Homeoffice arbeiten, muss sich aber auch intensiv mit der Ausstattung

von digitalen Arbeitsplätzen beziehungsweise der Ausstattung des Homeoffice Arbeitsplatzes befasst werden.

Bei der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeit gilt es, Work-Life-Blending-Effekte zu berücksichtigen. Für einige Mitarbeitende ist diese Flexibilität enorm wichtig und ein wesentlicher Punkt bei der Auswahl des eigenen Arbeitgebers. Für andere sorgt die zunehmende Verschmelzung für mehr Stress und ein fehlendes „Abschalten von der Arbeit“.

Bei örtlich flexibler Arbeit nimmt jedoch auch die Anfälligkeit für Cyberangriffe oder Datendiebstahl zu. Gerade für KMU ist daher eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema IT-Security unumgänglich. Der Schutz von sensiblen Daten sollte durch Sicherheitsmaßnahmen wie der Nutzung von VPN-Tunneln sichergestellt werden.

Umsetzung, Output und ein Tipp zum Schluss

Deutlich zeigen die Experteninterviews, dass die Ausgestaltung der wesentlichen Basis- und Aufbauelemente der gemeinsamen Zusammenarbeit partizipativ erfolgen sollte. Daher ist es unerlässlich durch Mitarbeitendenbefragungen, Workshops und die Einbindung von Interessensvertretungen frühzeitig wichtige

Erkenntnisse zu sammeln. Zudem gilt es, mithilfe von Pilotprojekten erste Dinge auch früh in die Tat umzusetzen, um den Prozess nicht zu langwierig zu gestalten.

Die individuelle Umsetzung der Basis- sowie Aufbauelemente im Unternehmen geht auch mit Veränderungen im Tagesgeschäft der Unternehmen einher. Auf Unternehmensebene oder in Abteilungen verändern sich durch moderne Arbeitsmodelle auch etablierte Prozesse und Abläufe. Mitarbeitende oder Teams passen ihre Arbeitsabläufe im Arbeitsalltag an die Veränderungen an. Mit Blick auf die Personalabteilung fallen hier ebenfalls einige wichtige Aufgaben wie die Formulierung von Betriebsvereinbarungen oder der Anpassung von Arbeitsverträgen an. In der Personalentwicklung können neue Themen, wie der Ausbau der digitalen Kompetenzen oder der Umgang mit der Verschmelzung von Arbeit und Privatleben, relevanter werden.

Wichtig ist, dass die einzelnen Bestandteile des Modells regelmäßig analysiert und evaluiert und die darauf aufbauenden Regelungen regelmäßig überprüft werden. Dabei steht die individuelle Bewertung im Vordergrund: Es wird sich zeigen, dass neue Treiber, Elemente oder Outputfaktoren relevant werden, bestehende ergänzt werden müssen oder auch gänzlich an Bedeutung verlieren. ■■■

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

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



Moden kommen und gehen

Früher sollten Unternehmen durch Lean Management und Reengineering leistungsfähiger werden, heute wird ihnen geraten, auf Agilität zu setzen. Oft wird alter Wein in neuen Schläuchen verkauft, denn mit der Optimierung der Arbeitswelt befassen sich Profis schon seit über 100 Jahren.

● Wir sollten uns klar darüber sein, dass Agilität auch nur eine Managementmode ist, schreibt Soziologieprofessor Stefan Kühl in seinem Buch „Schattenorganisation“ (Campus, 2023). Dass die Agilitätswelle wie jede andere Mode nicht schon längst wieder verebbt sei, liege nur daran, dass es mit der Holacracy ein kleinteiliges Konzept gebe, mit dem man sich sehr lange aufhalten könne, um agile Strukturen zu erschaffen. Dass auch Agilität wirklich nur eine Mode ist, kann man laut Kühl zum Beispiel daran erkennen, dass sie als Allheilmittel verkauft wird, um alle nur denkbaren Probleme moderner Unternehmen auf neue Art zu lösen. In Wahrheit beruhe Agilität auf drei altbekannten Formeln: Hierarchieabbau, Auflösung von Abteilungssilos und Entbürokratisierung. Damit sei schon im Rahmen der „Human-Relations-Bewegung“ in den 1950er Jahren mehr oder weniger erfolglos experimentiert worden – ebenso wie später im Abstand von rund 20 Jahren bei den Modewellen „Humanisierung der Arbeitswelt“ (um 1970) und „Lean Management“ (um 1990).

Kühl ärgert sich darüber, dass jede Modewelle immer nur veraltetes „Halbwissen“ wiederkaue, ohne sich darum zu kümmern, was die Organisationssoziologie in der Vergangenheit schon herausgefunden habe. So seien die Nachteile eines Hierarchieabbaus (Zunahme interner Machtkämpfe; faule Kompromisse, um ausufernde Diskussionen zu beenden; Personalisierung von Sachproblemen; ...) genauso gründlich herausgearbeitet worden wie die Risiken einer Auflösung von Abteilungsgrenzen (weniger Arbeitsteilung; unklare Bündelung von Prozessen; geringe Professionalisierung von Mitarbeitenden; ...). Aber für „ahnungslose Berater“ sei es wohl zu verführerisch durch ein „liebloses Aufwärmen“ von alten Banalitäten neue Moden in die Welt zu setzen und an deren „Implementierung“ mitzuverdienen. Dabei hilft, dass eine Mode oft das genaue Gegenteil einer vorhergehenden Mode sein darf. Je nach vorherrschendem Zeitgeschmack wird zum Beispiel einmal Zentralisierung oder Dezentralisierung, Spezialisierung oder Diversifizierung, Authentizität oder das „Spielen“ einer Rolle empfohlen.

Sowohl Stefan Kühl als auch der Mannheimer BWL-Professor Alfred Kieser (Zeitschrift Führung und Organisation 6/1995) haben das Auf und Ab von Management-

Managementmoden setzen – immerhin – zögerliche Unternehmen unter Handlungsdruck, sich dem Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft zu stellen.

moden viele Jahre lang beobachtet. Ihre jeweiligen Erkenntnisse über die Machart von Moden lassen sich auf folgende vier Eckpunkte verkürzen.

1. Große Herausforderungen verlangen nach einer Revolution

Wer erfolgreich eine neue Managementmode verbreiten will, muss gesellschaftliche und ökonomische Verhältnisse stark dramatisieren und von einem nahenden Untergang reden. „Mir wurde im Laufe meines Lebens schon siebenmal der Weltuntergang angekündigt“, lästert Deutschlands Chefzyniker Harald Schmidt über den Alarmismus, mit dem regelmäßig die Aufmerksamkeit der Medien und Meinungsführer erzwungen werden soll. Denn nur wo die Not groß ist (Öko-Kollaps, Digitalisierung, Effizienzvorsprünge der Chinesen, unfairer Wettbewerb, Bürokratisierung, Innovationsschwäche ...), ist auch die Chance groß, dass die Problemlösung eines Managementgurus verkauft werden kann. Gerade weil die Zeit drängt und die Probleme noch nie so bedrohlich waren, muss natürlich auch ein schnell-

ler und radikaler Change vorgenommen werden. Viele Moden werden deshalb als notwendige Revolution angekündigt. „Regieanweisung für Revolutionäre“ hieß folgerichtig der Bestseller des US-Beraters Noel M. Tichy, einem Fürsprecher des Lean-Management-Ansatzes. Neuerdings wird der (verbrauchte?) Begriff „Revolution“ gerne durch „Disruption“ ersetzt.

2. Es gibt nur ein einziges Erfolgsrezept, und das gilt aber für alle und alles

Um als Unternehmen erfolgreicher zu werden, gibt es laut Kühl „ein paar Dutzend“ Stellschrauben, die je nach Lage der Dinge in die eine oder andere Richtung gedreht werden können. Bei der Stellschraube „Führung“ sieht das so aus: Will man mehr kreative Teamarbeit, sollten Hierarchien abgeflacht werden. Will man schnelle Entscheidungen, muss ein verantwortlicher Macher benannt und eine „steile“ Hierarchie eingeführt werden. Auf einer weiteren Stellschraube steht auf einer Seite Dezentralisierung und auf der anderen Seite Zentralisierung. Managementmoden greifen immer nur eine einzige Stellschraube heraus und erklären sie zum bislang sträflich vernachlässigten (und gerade deshalb revolutionären) „Schlüsselfaktor“. Nur er könne den künftigen Erfolg einer ganzen Organisation gewährleisten.

So ein Schlüsselfaktor war bei den ehemaligen McKinsey-Beratern Tom Peters und Robert Waterman die „Unternehmenskultur“. Sie analysierten die besten 50 US-Unternehmen und veröffentlichten die von ihnen gefundenen Erfolgsfaktoren, die unter dem Überbegriff „Kultur“ einzuordnen waren, in dem Buch „In Search of Excellence“ (1982), das zum weltweit erfolgreichsten Businessbestseller aller Zeiten wurde. Einen ganz anderen selig machenden Schlüsselfaktor propagierten die Berater Michael Hammer und Jim Champy in ihrem Buch „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution“ (1993). Ihnen ging es ausschließlich um die Optimierung von Prozessen, die dann optimal gelänge, wenn Fabrikhallen abgerissen und auf der grünen Wiese neu aufgebaut würden. Es ist in der Regel so, dass es in einem Teilbereich sehr viel Sinn macht, an einer bestimmten Stellschraube zu drehen. Zum Beispiel war es sehr effektiv, die Ziele für

die Entwicklung von Software nur noch Woche für Woche abzustimmen, statt über Monate hinweg zu planen. Daraus abzuleiten, dass ein Unternehmen bis in den letzten Winkel hinein agil organisiert sein müsse, gilt inzwischen als bedenklich. Dabei ist es eines der wesentlichen Kennzeichen von Moden, dass einzelne, erfolgreiche und erprobte Ideen aus Teilbereichen zur Leitidee für eine ganze Organisation erhoben werden. Letztlich ist diese unangemessene Überhöhung aber auch der Grund für das Scheitern vieler Moden. Von den Vorbildern, die von Peters und Waterman für ihre Exzellenz gelobt wurden, gingen nicht wenige im Laufe der Zeit Pleite oder wurden von Konkurrenten aufgekauft, weil Unternehmenskultur nicht das einzige ist, was man als Firma zum Überleben braucht. Man sollte zum Beispiel auch auf die finanzielle Liquidität achten und den technologischen Fortschritt nicht verschlafen.

Jede Mode behauptet von sich, sie könne alle Beteiligten glücklicher und die ganze Welt besser machen. Unternehmen würden insgesamt leistungsfähiger, die Mitarbeiter kompetenter, die Kunden begeisterter, die Lieferanten zufriedener, die Umwelt gesünder. Alle Gurus versprechen eine 360-Grad-Win-win-Situation. Eine

Mode, die sich zum Beispiel nicht damit zufrieden gibt, nur Organisationen optimieren zu wollen, ist die „Theorie U“ von Carl Otto Scharmer. Sie verspricht die Veränderung sowohl des Einzelnen als auch der Gesellschaft.

3. Große Namen signalisieren Seriosität und leichte Umsetzbarkeit

Um einer neuen Mode zu einem schnellen Durchbruch zu verhelfen, sind namhafte Vorzeigeunternehmen wichtig, die als anschauliche Beispiele dafür dienen, wie man mit der neuen Mode Höchstleistungen erzielt. Toyota stand für Lean Management, General Electric stand für Hierarchieabbau und später auch für Shareholder Value, ABB stand für Dezentralisierung und Zappos für Holacracy. Die Erfolgsgeschichten mit ihren einfachen Kausalbeziehungen sind in der Regel geschönt, was jedem auffallen muss, der schon einige Jahre Berufserfahrung hat. Um auch die kritischsten Praktiker und Praktikerinnen zu überzeugen, sorgt ein Guru zusätzlich noch dafür, dass seine Ideen von bekannten Geistesgrößen gelobt werden und er mit der Kooperation mit ei-

ner Universität (zum Beispiel im Rahmen von MBA-Programmen) angeben kann. Die generelle Nähe eines Gurus zu den politisch Mächtigen beeindruckt zusätzlich die Autoritätsgläubigen in der Praxis.

4. Die Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit bringt's

Der Inhalt einer Managementmode muss einfach erscheinen und leicht zu erfassen sein. Außerdem muss der Inhalt sofort überzeugen. „Internes Unternehmertum“ klingt zum Beispiel viel moderner, als wenn alle nur nach von „oben“ vorgegebenen Regeln arbeiten soll. Manager empfinden diese Einfachheit als wohltuend. Andererseits ist es oft sehr schwer, konkret zu sagen, wie eine bestimmte Mode in ein bestehendes Unternehmen einzubauen ist. Was ist „internes Unternehmertum“ genau und wie verhindert man, dass die Mitarbeiter sich untereinander als Konkurrenten sehen und sich nicht mehr gegenseitig helfen? Auch ist es von Vorteil, wenn eine Mode recht schwammig formuliert ist und Widersprüche ignoriert. Wenn zum Beispiel eine höhere Produktqualität im Mittelpunkt stehen soll, wird trotzdem

Managementmoden von 1954 bis heute



1990

Lean Management**Patentrezept:**

Verschwendungen und Fehler ausmerzen

Bestseller:

James Womack, Daniel Jones: The Machine that changed the World - The Story of Lean Production (1990)

Schlüsselbegriffe:

kontinuierliche Verbesserungen, Kanban, Kaizen, Just in Time, Business on Demand, schlanke Organisation, Toyota als Vorbild

Lernende Organisation**Patentrezept:**

schneller lernen als die Konkurrenz

Bestseller:

Peter M. Senge »The Fifth Discipline« (1990)

Schlüsselbegriffe:

Wissensgesellschaft, mentale Modelle, Teamlernen, Organisationslernen

eine schnelle und billige Produktionsweise versprochen. Das „Lernende Unternehmen“ war so ein Konzept, das um sich widersprechende Organisationsprinzipien erweitert werden konnte. Schwammigkeit hilft auch, wenn die Umsetzung einer Mode misslingt (70 Prozent aller Reengineering-Projekte sollen gescheitert sein). Dann liegt die Schuld natürlich immer bei der Belegschaft, die nicht die richtige „Haltung“ an den Tag legte.

Post-Agilität als nächste Welle?

Als Torsten Groth, geschäftsführender Gesellschafter von Simon Weber Friends, einer systemischen Beratungs-

gesellschaft in Heidelberg, Anfang 2024 gefragt wurde, was er für die nächste Managementmode halte, meinte er, dass vielleicht „Post-Agilität“ der nächste „Hot Shit“ werden könne, weil einige auf Agilität getrimmte Unternehmen anfangen, wieder zusätzliche Hierarchieebenen bei sich einzuziehen, um langatmige Diskussionen abzukürzen und Entscheidungen einem Rollenträger klar zuordnen zu können.

Wenn die „Post-Agilität“ als Trend kommen sollte, dann wohl nur im Verschwiegenen und ohne Vorzeigeunternehmer als Fürsprecher. Wer traut sich schon, sich zu einer Rolle rückwärts in die Formalität zu bekennen? ■■■

1997

Shareholder-Value-Ansatz**Patentrezept:**

Steigerung des Aktienkurses durch Gewinnmaximierung

Bestseller:

Alfred Rappaport „Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors“ (1997)

Schlüsselbegriffe:

Aktionärsvermögen als Zielgröße, regelmäßige Entlassungen von Minderleistenden, internes Unternehmertum, Vorbild: General Electric unter Jack Welch

2007

Theorie U**Patentrezept:**

soziale Prozesse mit spirituellen Elementen verknüpfen

Bestseller:

Otto Scharmer „Theory U - Leading from the Future as it Emerges“ (2007)

Schlüsselbegriffe:

vergangene kognitive Schemata außer Kraft setzen, unsichtbare Dimensionen, das Neue prototypisch erproben, Presencing (= Sensing + Presence)

1990

1993

Business Process**Reengineering****Patentrezept:**

Radikale Umgestaltung aller Geschäftsprozesse

Bestseller:

Michael Hammer, James Champy: »Business Reengineering - die Radikalkur für das Unternehmen« (1993)

Schlüsselbegriffe:

Kernkompetenzen, Ausrichtung am Kunden, Denken in Prozessen, DIN ISO Qualitätsmanagement

2000

2001

Agilität**Patentrezept:**

Hierarchieabbau

Bestseller:

Ken Schwaber, Jeff Sutherland und 15 Autoren „Manifesto for Agile Software Development“ (2001)

Schlüsselbegriffe:

Teamstrukturen, Siloauflösung, Selbstorganisation, iteratives Vorgehen, Scrum und andere Tools aus der Softwareentwicklung, Ausprägungen als Holokratie, Soziokratie, Teal Organisation.

2010

2009

Golden Circle**Patentrezept:**

motivieren durch Sinn

Bestseller:

Simon Sinek „Start With Why - How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action“ (2009)

Schlüsselbegriffe:

„Warum“ man macht was man macht, ist wichtiger als das „Wie“ und das „Was“, denn das „Warum“ liefert motivierende Emotionen.

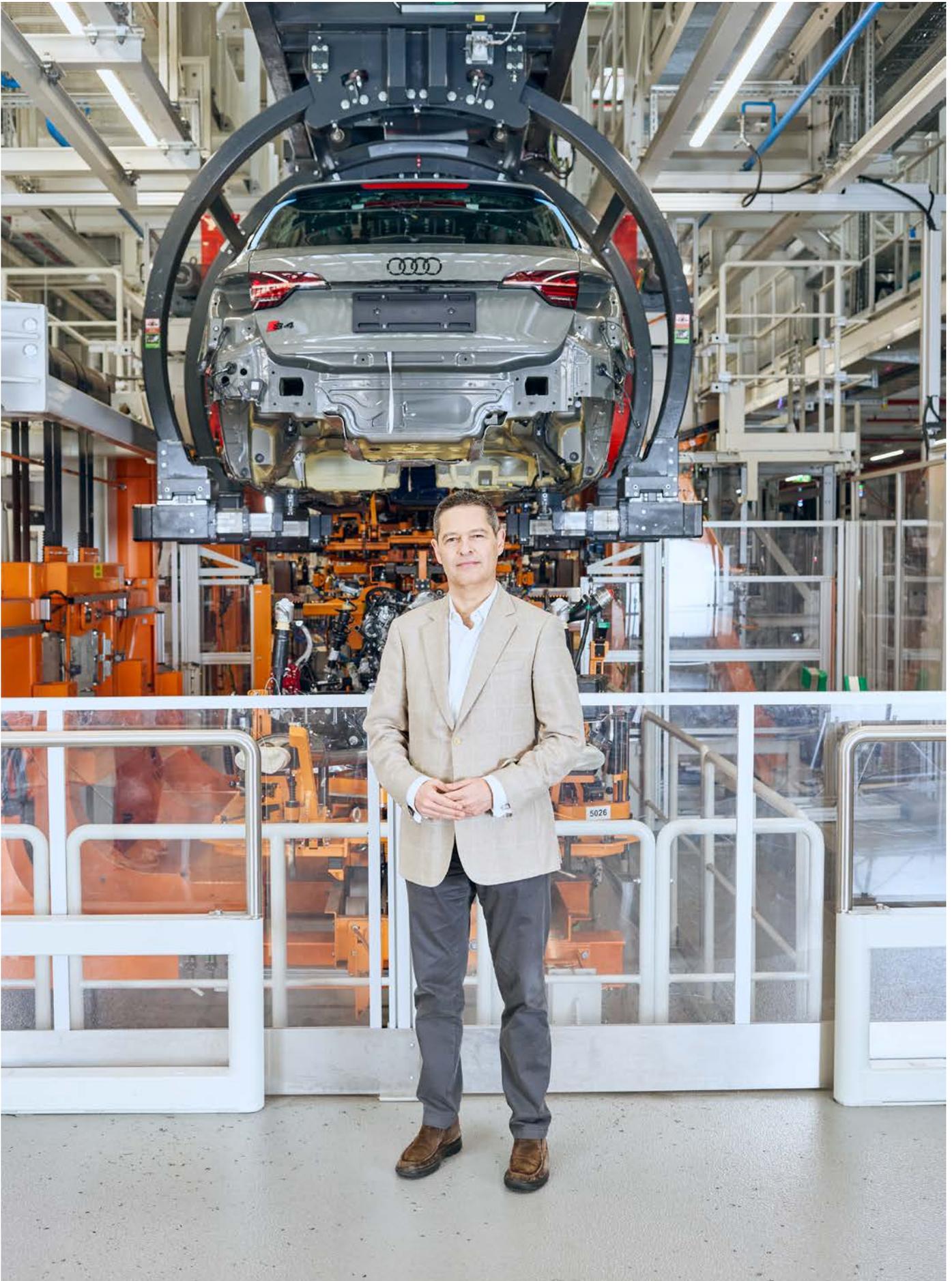


DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

14. & 15. MAI 2024 | OFFENBACH BEI FRANKFURT AM MAIN

PEOPLE
TRANSFORMATION
INNOVATION

Mehr Infos und **Early-Bird-Tickets** auf copetri.com/convention



„Autonomie ist der Schlüssel zu mehr Leistung“

Die deutsche Automobilindustrie tut sich schwer mit der Transformation zur E-Mobilität. Auch der Ingolstädter Autobauer Audi bleibt hinter seinen eigenen Ansprüchen zurück. Im Interview spricht Personalvorstand Xavier Ros von einem Paradigmenwechsel und erklärt, wie er die Innovationskraft der Premiummarke zurückbringen möchte.

Interview Matthias Haller, Fotos Roderick Aichinger

Personalmagazin: Seit dem Jahr 1971 wirbt Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“. Bei der Transformation zur E-Mobilität läuft das Unternehmen seinen eigenen Ansprüchen hinterher. Woran liegt das?

Xavier Ros: In der Automobilindustrie läuft die Transformation entlang zweier Achsen. Auf der ersten Achse steht die Elektrifizierung der Antriebe. Im Kern geht es dabei um klassische Ingenieursarbeit. Diese Veränderung meistern wir sehr gut. Auf der zweiten Achse geht es um den Wandel zur Software, die eine zentrale Rolle für die Elektromobilität spielt. Diese stellt alle Fahrzeughersteller vor eine größere Herausforderung.

Sind fehlende Kompetenzen in der Softwareentwicklung also der Knackpunkt, um die Transformation hinzubekommen?

Die Automobilbranche steht vor einem Paradigmenwechsel. Der Trend geht zum sogenannten SDV, dem Software Defined Vehicle. Bisher haben wir Karosserien entwickelt und gesagt: „Jetzt brauchen wir die Software dazu.“ Heute müssen wir zu-

erst die Software entwickeln und danach das Fahrzeug drum herum bauen. Wir brauchen viel mehr Softwarespezialisten als bisher. Bei der Rekrutierung dieser Spezialisten treten wir nicht mehr nur gegen andere Automobilhersteller an, sondern auch gegen namhafte Softwareanbieter. Wir brauchen ein attraktives Gesamtpaket, um die besten Talente für uns zu gewinnen.

Wie wichtig ist das Recruiting, damit Audi den Anschluss schafft?

Das Recruiting spielt eine wichtige Rolle, aber natürlich ist das gesamte Unternehmen gefordert, attraktive und hochvernetzte Elektrofahrzeuge auf die Straße zu bringen. Vor diesem Hintergrund würde ich nicht nur das Recruiting nennen, sondern sehe große Verantwortung im gesamten HR-Bereich bei der Umsetzung der Transformation.

Software- und IT-Spezialisten können sich die Jobs aussuchen. Wenn die Vergütung oder Arbeitsbedingungen nicht

stimmen, wartet das nächste Angebot. Viele Unternehmen klagen deshalb über hohe Fluktuationsraten. Auch Sie?

Unsere Fluktuationsraten sind sehr niedrig – auch in den genannten Bereichen. Die Schwierigkeit liegt eher darin, die richtigen Spezialisten für uns zu gewinnen. Denn viele Softwareingenieure und IT-Kräfte denken nicht zuerst an die Automobilindustrie als Arbeitgeber. Aber ich bin überzeugt, es gibt nichts Spannenderes als die Mobilität von morgen zu gestalten. Und damit überzeugen wir.

Eine solche Einkaufspolitik dürfte Ihre Personalkosten in die Höhe treiben.

Angesichts der aktuellen Lage auf dem Arbeitsmarkt können wir nicht alle benötigten Fachkräfte von außen einkaufen. Deshalb qualifizieren wir auch unsere Mitarbeitenden und setzen darauf den Fokus unserer Personaltransformation. Kooperationen sind eine andere Möglichkeit, das notwendige Wissen einzubringen.

E-Autos aus deutscher Produktion gelten als teuer, besonders im Vergleich mit Herstellern aus Asien. Die Margen fallen deutlich geringer aus als bei Verbrennerfahrzeugen. Was sind die Ursachen?

Wir haben die Margenparität, also den Zeitpunkt, an dem Verbrenner- und E-Fahrzeuge den gleichen Ergebnisbeitrag leisten, noch nicht erreicht. Der wichtigste Faktor sind die Einzelkosten der Fahrzeuge, insbesondere der Batterien. Die sind noch immer sehr teuer. Das drückt die Margen, weniger die Personalkosten. Die Arbeitsstunden pro Fahrzeug liegen bei E-Autos schon heute etwa 30 Prozent unter denen von Verbrennern.

Dieser Weg erweist sich als ausgesprochen holprig. Bis zum Jahr 2026 möchte Audi nur noch neue Modelle mit E-Antrieb auf den Markt bringen, bis 2025 sollten 20 vollelektrische Modelle auf dem Markt sein. Aktuell bringt Audi es gerade mal auf ein Viertel dieses Werts. Ist diese Zielsetzung noch realistisch?

Das ist realistisch, wenn alle Stakeholder mitspielen. Dazu gehört etwa eine verlässliche Förderung seitens der Regierung oder die notwendige Ladeinfrastruktur. Wir alle sollten ein Interesse daran haben, dass wir bald nur noch elektrisch fahren. Die Frage ist also, mit welchem Tempo wir – Industrie, Politik und Gesellschaft – gemeinsam diese Transitionsphase schaffen.

Und die Antwort darauf?

Veränderungen in dieser Größenordnung brauchen Zeit. Das geht nicht über Nacht. Wir nehmen unsere Beschäftigten auf diesem Weg mit. Damit haben wir früh begonnen und bereits im Jahr 2019 mit dem Betriebsrat eine Grundsatzvereinbarung namens „Audi.Zukunft“ verabschiedet. In der ersten Phase haben wir Personal sozialverträglich reduziert, insgesamt bis zu 9.500 Stellen. Den Großteil davon haben wir bereits abgeschlossen – teils durch natürliche Fluktuation, teils durch Vorruhestandsprogramme. Im vergangenen Jahr haben wir aber auch rund 400 Experten im IT- und Tech-Bereich eingestellt. Aktuell liegt der Fokus für 2024 darauf, den Personalstand zu stabilisieren. Wir qualifizieren daher vor allem intern und werden extern künftig nur sehr gezielt weiter Personal in Engpassqualifikationen aufbauen.

Welche Weiterbildungsprogramme laufen während der Umbauphase?

Wir setzen in der Transformation auf drei Arten der Qualifizierung: Upskilling, Reskilling und Lebenslanges Lernen. Das Upskilling richtet sich beispielsweise an einen Einkäufer, der bislang Teile für Verbrennungsmotoren eingekauft hat und nun für die Beschaffung von Halbleiter verantwortlich ist. Es geht also darum, Menschen die nötigen Kompetenzen zu vermitteln, wenn sich deren Tätigkeit verändert. Allein im Jahr 2023 haben wir 8.600 Qualifizierungen erfolgreich abgeschlossen.

Das Reskilling richtet sich an diejenigen Mitarbeitenden, deren Arbeitsplatz in Zukunft verschwinden wird. Wie viele Beschäftigte sind davon betroffen und welche Perspektiven haben sie?

Die Teilnahmen an Reskilling-Programmen beliefen sich bei uns im vergangenen Jahr auf 1.650. Darunter sind beispiels-

„Die Einzelkosten drücken die Margen der E-Autos, weniger die Personalkosten. Die Arbeitsstunden pro Fahrzeug liegen bei E-Autos heute schon etwa 30 Prozent unter denen von Verbrennern.“

Der studierte Maschinenbauer Xavier Ros begann seine Karriere im Jahr 1994 in der Produktionslogistik bei Audi in Ingolstadt. Heute ist er Personalvorstand.



weise Ingenieure, die bisher Abgasanlagen entwickelt haben. Die wollen wir dahin qualifizieren, dass sie künftig an Batteriemanagementsystemen arbeiten können. Dieser Weg ist deutlich aufwendiger und langwieriger, betrifft aber glücklicherweise auch weniger Beschäftigte.

Welche Zielsetzungen verfolgen Sie mit dem lebenslangen Lernen?

Wir wollen unsere Beschäftigten ermutigen, sich aus eigenem Antrieb weiterzubilden. Dafür haben wir Ende 2023 eine Learning Experience Plattform gelauncht, auf die seither bereits über 15.600 Mitarbeitende, also rund die Hälfte der möglichen Nutzer, zugegriffen haben. Wir bieten dort ein vielfältiges Angebot mit rund 25.000 Lerneinheiten. Dabei machen wir keine Vorgaben, wer welche Inhalte nutzt. Die Software funktioniert vielmehr skill-basiert und macht individuelle, sinnvolle und nach den persönlichen Interessen der Mitarbeitenden gesteuerte Lernangebote. So kann sich beispielsweise ein Marketing-Mitarbeiter in Blockchain-Technologie qualifizieren, obwohl er diese nicht unbedingt für seinen jetzigen Job benötigt.

Mitarbeitende können sich also während der Arbeitszeit nach Lust und Laune weiterbilden?

Neben Schulungen während der Arbeitszeit dürfen die Mitarbeitenden die Angebote auch außerhalb der Arbeitszeiten nutzen. Wenn ein Mitarbeiter aus der Produktion Englisch lernen möchte, unterstützen wir das. Vielleicht kann er oder sie diese Kompetenzen irgendwann im Konzernverbund bei Bentley (Anm. d. Red. eine Marke des Audi Konzerns) einsetzen.

Qualifizierung, egal in welcher Form, benötigt Zeit. Der Wettbewerbsdruck in der Automobilbranche ist jedoch schon heute enorm. Die chinesischen Autobauer oder auch Tesla sind bisweilen schneller und innovativer. Wie wollen Sie das Tempo erhöhen?

Wir kommen aus dem Fahrzeugbau und haben unsere Stärken im Ingenieurwesen. Mit Fokus auf Software Defined Vehicles wollen wir die Geschwindigkeit weiter erhöhen. Das ist einerseits eine Frage des Mindsets, andererseits der Organisationsform. Auch hier ist Qualifizierung und Offenheit für Veränderung jedes Einzelnen essenziell. Wir brauchen parallel schlankere Strukturen und effiziente Prozesse. Nur so können wir Entscheidungswege verkürzen. Deshalb haben wir beispielsweise die Anzahl der Entscheidungsgremien bei Audi reduziert.

Müssen Führungskräfte im mittleren Management jetzt um ihren Job bangen?

Nein. Führung ändert sich aktuell aber sehr stark. Wer es gewohnt war, alle Entscheidungen selbst zu treffen, alle Informationen selbst zu haben, wird sich verändern müssen. Im Kern geht es darum, dass Führungskräfte ihre Teams so befähigen, dass Entscheidungen schnell getroffen werden können. Dafür brauchen wir eine starke Vertrauens- und Innovationskultur. Das vermitteln wir auch über Seminare und Trainings an unsere Führungskräfte. Gleichzeitig kommen wir angesichts der komplexen Transformation neben der menschlichen Führungsqualität nicht ohne klare Prozesse aus. Diesen Spagat gilt es zu meistern. Unser Ziel dabei ist eine umsetzungsorientierte High-Performance-Organisation.

Wie verändert sich dadurch Ihr Arbeitsalltag als Manager? Entscheiden Sie weniger als bisher?

Ich entscheide anders. Jede Woche haben meine Direktberichtenden und ich ein Executive Committee. Das hilft mir, alle Meinungen zu hören und Aspekte zu diskutieren, um dann schnell zu einer sinnvollen Entscheidung zu kommen. Das ist oft zeitsparender, als die Entscheidungen ohne dieses direkte Feedback zu treffen.

Gelten diese neuen Entscheidungswege für alle Unternehmensbereiche?

Ja, die Verschlankung der Gremienlandschaft gilt für das gesamte Unternehmen.

War das in der Vergangenheit nicht der Fall?

Große Unternehmen sind traditionell sehr hierarchisch aufgebaut. Das gilt auch für uns, obwohl wir immer ein Stückweit progressiver sein wollten als andere. Trotzdem gibt es auch bei uns viel Potenzial, Strukturen weiter zu verschlanken.

Wie wollen Sie eine Vertrauenskultur schaffen?

Das geschieht in mehreren Stufen. Zunächst einmal geht es darum, Werte zu definieren und diese zu kommunizieren – sowohl an unsere Führungskräfte als auch unsere Mitarbeitenden. Viel wichtiger scheint mir aber, diese Werte mit konkreten Beispielen zu hinterlegen. Nur wenn sie sich auf den Arbeitsalltag übertragen lassen, können sie auch gelebt werden. Dabei nehmen wir unsere Führungskräfte in die Verantwortung, Vorbilder zu sein. Wenn es ihnen gelingt, Vertrauen zu geben, entsteht bei den Beschäftigten der Mut, Neues zu wagen. So entsteht Innovation.

Sie bemessen gute Führung also nicht nur an den Ergebnissen, sondern auch am Verhalten. Fließt beides auch gleichermaßen in die Leistungsbewertung der Mitarbeitenden mit ein?

Ja. Unser Performance-Management hat immer zwei Komponenten. Einerseits objektive Ziele und deren Erreichung, andererseits das Verhalten, also wie diese Ziele erreicht werden. Diese Komponenten sind Teil der sogenannten Gesamtleistungskategorie, die die Grundlage bildet, nach der sich auch die Vergütung bemisst.

Fließen in diese Bewertung auch Aspekte wie Kreativität oder Innovativität ein?

Ja, die Vorgesetzten sind angehalten, anhand von Beispielen zu beurteilen, ob auch diese Kriterien aus dem Anforderungsprofil erfüllt werden. Anschließend bespricht der oder die Vorgesetzte mit der Führungskraft, wie die Einschätzung zustande kommt. Natürlich ist das der subjektive Teil der Bewertung. Das macht es nicht immer einfach.

Gilt dieser Bewertungsmaßstab auch für Beschäftigte in der Produktion?

Nein, dort haben wir andere Kriterien. Denn es gilt, das Bewertungssystem der Arbeitsrealität anzupassen. In der Produktion arbeiten wir in Gruppen, im Zentrum steht also die Teamarbeit. Deshalb gewichten wir die Gruppenergebnisse stärker als die Einzelergebnisse.

„Wenn es Führungskräften gelingt, Vertrauen zu geben, entsteht bei den Beschäftigten der Mut, Neues zu wagen. So entsteht Innovation.“

In Deutschland gibt es gerade eine große Debatte um die Leistung. Manche sprechen den Deutschen gar die Leistungsbereitschaft ab. Haben wir ein Problem?

Das sehe ich nicht so. Ich denke vielmehr, dass wir gerade im indirekten Bereich darüber nachdenken müssen, was Leistungsbereitschaft fördert. Da habe ich eine klare Antwort: Autonomie. Darüber erreichen wir intrinsische Motivation und das ist die Voraussetzung für mehr Leistung. Ich bin überzeugt, dass wir mit Zuckerbrot und Peitsche nichts erreichen werden.

Studien zeigen: Ähnlich wichtig wie Autonomie ist vielen Beschäftigten Wertschätzung.

Wir tun viel dafür, Wertschätzung auszudrücken. Bei Audi verstehen wir uns als Familie und haben eine Reihe an Maßnahmen entwickelt, um dieses Gefühl zu stärken. Wir feiern inzwischen wieder Arbeitsjubiläen in Präsenz. Das hatten wir eine Zeit lang abgeschafft, dann aber festgestellt, dass dies für viele Beschäftigte ein sehr emotionales Moment ist. Die Menschen sind stolz auf ihr Unternehmen. Das hat sich auch an unserem Familientag gezeigt. Da kamen rund 90.000 Menschen alleine an unseren Standort in Ingolstadt. Darin drückt sich Verbundenheit aus. Auch daraus entsteht Leistungsbereitschaft. ■

III. HR Management



Mobil und sauber



Fünf Punkte für mehr betriebliche Mobilität

In einem Fünf-Punkte-Papier fordert der Bundesverband Betriebliche Mobilität e. V. (BBM) die Politik auf, die Mobilitätswende voranzubringen und die betriebliche Mobilität zu verändern. Den Forderungen vorausgegangen ist der BBM Mobility Survey, eine Studie zur Mitarbeitendenmobilität in Deutschland, nach der der Pkw sowohl beim Pendeln als auch bei Dienstreisen das dominierende Verkehrsmittel ist. „Das macht deutlich, dass sich in Unternehmen noch einiges tun muss, damit Alternativen zum Pkw attraktiver werden. Aber auch die Politik ist gefragt, denn der Ausbau des ÖPNV und der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge mit klarem Fokus auf Funktionalität für gewerbliche Mobilitätsbedarfe ist erforderlich“, betont Axel Schäfer, Geschäftsführer des

BBM. Der Verband appelliert außerdem an die Politik, die Grundlagen zur Nutzung von Elektrofahrzeugen für Unternehmen dringend zu verbessern. Da für die Entwicklung eines nachhaltigen betrieblichen Mobilitätsmanagements vor allem umfassendes Know-how notwendig sei, fordert der Verband eine gezielte Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Mobilitätsmanagement für Praktiker. Häufig, so der BBM, würden Förderangebote zur besseren Erreichung von Nachhaltigkeitszielen am Bedarf der KMU vorbeigehen. Auch sollte die Politik nicht die Rolle von Mobilitätsbudgets für Unternehmen verkennen. Noch immer ist die Einführung und Handhabung dadurch erschwert, dass die steuerlich abweichenden Regelungen erhebliche Mehraufwände bei der

Administration bedeuten. „Wir fordern eine Vereinfachung der Regeln für Mobilitätsbudgets und gegebenenfalls auch eine steuerliche Förderung analog einer Dienstwagensteuer für rein elektrische Fahrzeuge“, unterstreicht Schäfer. Im Einzelnen formuliert der Verband die folgenden Forderungen

- Eine gezielte Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Mobilitätsmanagement für Praktiker.
- Das Überdenken der bestehenden Förderangebote für Unternehmen, um wirksamere Maßnahmen zur Verbesserung hin zu einer nachhaltigen Mobilität zu bewirken.
- Die Entwicklung des ÖPNV als wesentlichen Bestandteil neuer Mobilitätskonzepte.
- Mehr Elektro-Ladeinfrastruktur unter Berücksichtigung der gewerblichen Mobilitätsbedarfe.
- Erleichterungen zur Einführung und Handhabung von Mobilitätsbudgets.

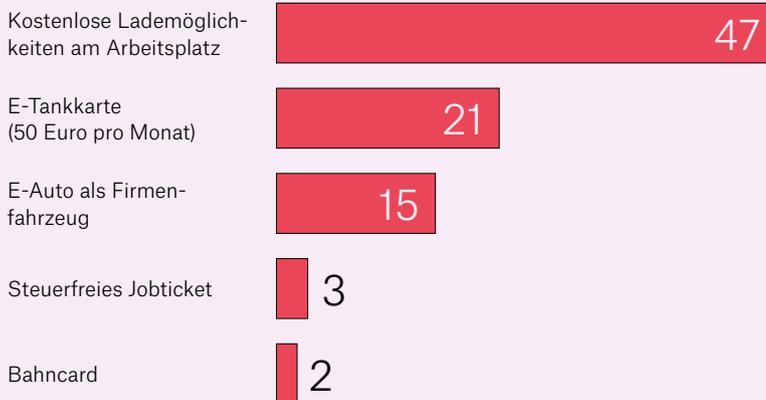
Die Ergebnisse des BBM Mobility Survey sind abrufbar unter www.mobilitaetsverband.de

Marktüberblick

Einen Überblick über die Leistungen einzelner Anbieter von Mobilitätsbudgets bietet Mobiko, selbst Anbieter einer Mobilitätsplattform, auf seiner Website. Die Marktübersicht basiert auf Studienergebnissen, Befragungen eigener Kunden und Anbieterangaben. Konkret zeigt der Überblick, welche Plattformen das Deutschlandticket oder weitere Angebote integriert haben, die Möglichkeiten der Erfassung und Bezahlung und den Geltungsbereich der einzelnen Benefits. Erfasst sind auch die Leistungen der Anbieter in Bezug auf die Verwaltung, Abrechnung und steuerliche Aspekte von Mobilitätsbudgets und die unterschiedlichen Integrationsmöglichkeiten. <https://mobiko.net/plattform/info/mobiblog>

Was E-Auto-Fahrer sich wünschen

Angaben in Prozent



Quelle: www.charge.de, 2023

Veränderung im Fuhrpark

Der Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit ist auch in deutschen Fuhrparks angekommen, das zeigt das 19. Fuhrpark- und Mobilitätsbarometer 2023 von Arval. Sieben von zehn der befragten Unternehmen haben bereits mindestens eine alternative Technologie (Hybride, Plug-In Hybride und Batterieelektrische Fahrzeuge) für ihre Pkw-Flotte eingeführt. Zu den beliebtesten Antriebsalternativen für Pkw zählen nach wie vor Plug-in-Hybride (38 Prozent) sowie reine Hybridfahrzeuge (36 Prozent). Entgegen dem europäischen Wachstumstrend bleibt der Anteil derer, die rein batterieelektrische Fahrzeuge (BEV) nutzen, in Deutschland stabil. Eine Ursache dafür ist die noch nicht ausreichend ausgebaute Ladeinfrastruktur. Um dem entgegenzuwirken, geben 35 Prozent der deutschen Befragten an, innerhalb der nächsten 12 Monate Lademöglichkeiten auf dem Betriebsgelände zu installieren. Die aktuell am häufigsten genutzten Alternativen zum Dienstwagen sind: kurz- oder mittelfristige Fahrzeugvermietung (30 Prozent der befragten Unternehmen), Ride Sharing (26 Prozent), Angebote für den öffentlichen Nahverkehr (25 Prozent) sowie Bike-Sharing oder -Leasing (23 Prozent).

Für diese Entscheidung brauchen Sie keine KI.

Mobilitätsmanagement aus einer Hand.

Mehr Infos



Dienstradleasing



Fahrzeugleasing

Bilder: Coboc | Polestar

kazenmaier.de

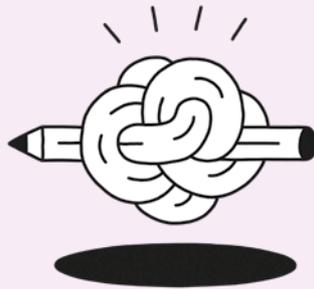
Leasing. Einfach. Nachhaltig.

KazenMaier
Leasing

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Anja Förster: 7 Superkräfte. Econ, 2024, 20,00 Euro



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

Je schneller sich die Umweltbedingungen ändern und Organisationen wie Menschen in disruptive und auch krisenhafte Umbrüche taumeln, desto wichtiger die Fähigkeit, sich auf das Überraschende einzulassen und daraus zu lernen – nicht als nachholendes Verändern, sondern als vorausschauendes Einstellen auf Unterwartbares.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Wer von vornherein versucht, dem Schmerz und der Verunsicherung von Krisen und Disruptionen aus dem Weg zu gehen, indem er vor Veränderungen flieht, verhindert zugleich jede Form von Weiterentwicklung. Meine persönliche Geschichte von Verlust und Transformation war der Katalysator für diese Erkenntnis.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es ist ein Wegweiser für die Bewältigung tiefgreifender Umbrüche und schwieriger Veränderungen: Wir tragen alle nötigen Kräfte bereits in uns – wir müssen sie nur wieder entdecken.

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

Warte nicht auf das Ende des Sturms der Veränderung, sondern lerne, im Sturm zu tanzen! Das ist die Voraussetzung, um für eine Zukunft voller Unwägbarkeiten gerüstet zu sein.

Wie lange haben Sie daran geschrieben?

Rund zwei Jahre. In manchen Phasen des Buchprojekts habe ich den ganzen Tag geschrieben, in anderen nur ein paar Stunden.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Meistens geht es um Change Management. Bekanntlich fördert von außen auferlegte Veränderung den Widerstand, sich dieser zu widersetzen. Ein Umdenken ist überfällig: Weg vom Change Management hin zum Change Mindset.



ANJA FÖRSTER ist Spiegel-Bestseller Autorin und eine leidenschaftliche Vordenkerin für die Arbeitswelt von morgen. Außerdem ist sie Gründerin der Initiative Rebels at Work.



Generative Künstliche Intelligenz wird große Umbrüche für die Wirtschaft bringen. Thomas Köhler und Julia Finkeissen liefern eine Bestandsaufnahme der aktuellen Technologien und trennen dabei Hype von Wirklichkeit. „Business 5.0“ soll Führungskräften helfen, KI im Unternehmen sinnvoll einzusetzen. Das Buch zeigt in sieben Schritten, wo und wie KI-Projekte etabliert werden können, und liefert konkrete Beispiele für unterschiedliche Branchen und Querschnittsfunktionen. Ein nachhaltiger KI-Einsatz steht dabei im Mittelpunkt.

Köhler, Thomas; Finkeissen, Julia: Business 5.0, Campus 2024, 42,00 Euro.



Wie sieht die Zukunft aus und wie können wir sie meistern? Anhand inspirierender Beispiele zeigt Anne M. Schüller, wie sich Mindset und Kultur, Leben und Arbeit, die Ansprüche der Kunden und die Potenziale der Unternehmen verändern werden. Praktische Lösungen präsentiert sie in drei Handlungsfeldern: regenerative Nachhaltigkeit, strukturelle Transformationen und Innovationskompetenz. Darüber hinaus verrät sie ihre Top-30-Erfolgstipps.

Anne M. Schüller: Zukunft meistern. Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter. Gabal 2023, 29,90 Euro.



Haben gemeinsam Win-Win for Work gegründet und das Buch „Der Power Duck Weg“ geschrieben: Biggi Bischoff, Michaela Jüngling, Claudia Schlicht (vorne, v. li.) und Ernesto Schmutter, Werner Schieche, Christian Czupalla (hinten, v. li.)

Startup des Monats: Win-Win for Work

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind das Startup für humane Zukunftswirtschaft, das nachhaltige Lösungen für eine bessere Arbeitswelt bietet. Wir wollen Unternehmen auf das nächste Level der motivierten Produktivität heben. In einem lebendigen Win-win-Prinzip sehen wir die praktische Lösung für die großen Fragen in Firmen und Organisationen, damit sie wirtschaftlich, menschlich und gesellschaftlich nachhaltig beantwortet werden können. Gemeinsam haben wir das Praxisbuch „Der Power Duck Weg“ geschrieben, mit dem man dank des „Vital@Work-Modells“ sicher und messbar zu motivierter Zusammenarbeit kommt. Jedes Unternehmen kann unser Modell wie ein Betriebssystem in einem Do-it-yourself-Ansatz eigenständig installieren.

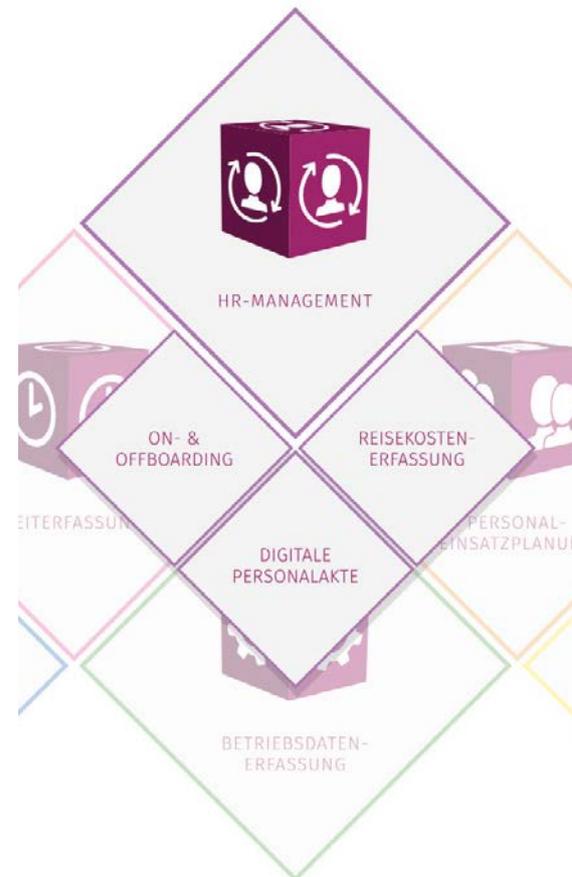
Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?

Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt sind seit der Pandemie weiter gestiegen. Unternehmen suchen dringend nach Lösungen für Fachkräftemangel, Fluktuation, Demotivation, Frustration, fallende Profitabilität, Produktivitätsverlust und sinkende Lebensqualität. Wir sind der Meinung, dass New Work bis heute „Old Work“ nicht umfassend ablösen konnte. Win-Win for Work hat sich das Spannungsfeld von Resignation, Überforderung und Unsicherheit in Unternehmen genauer angesehen: Wir sprechen von toxischer Vergangenheitswirtschaft, da sie weder für Menschen noch Unternehmen ein Gewinn ist.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Wir wollen Menschen und Unternehmen dabei helfen, motivierte Zusammenarbeit in einer sich beschleunigenden Arbeitswelt eigenverantwortlich zu organisieren. Unser Modell hilft Menschen und Unternehmen, souverän die Zukunft in einer immer komplexeren Arbeitswelt zu meistern. Denn nur souverän handelnde und entscheidende Menschen entwickeln Gestaltungsenergie in Unternehmen, die Resignation, Überforderung und Unsicherheit erfolgreich überwindet. Damit werden Zukunftserwartungen von Mitarbeitenden und Organisationen gleichermaßen nachhaltig realisiert.

ZEUS[®] HR MANAGEMENT



**Lesen Sie mehr
zu unserem
HR-Management!**



www.isgus.de

Gleichheit statt Willkür

Gleiches darf nicht ungleich behandelt werden. Dieser Satz ist prägender Grundsatz des deutschen Arbeitsrechts. Der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz verpflichtet Arbeitgeber zur Gleichbehandlung der Arbeitnehmer. Dass die Differenzierung zwischen „gleich“ und „ungleich“ jedoch alles anderes als trivial ist, zeigt der nachfolgende Beitrag.

Von Stephanie Mayer und Andreas Schubert





● Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz „die privatrechtliche Ausprägung des Gleichheitssatzes aus Art. 3 Abs. 1 GG“. Anwendung findet der Grundsatz dann, wenn der Arbeitgeber Leistungen nach einem bestimmten erkennbaren und generalisierenden Prinzip aufgrund einer abstrakten Regelung gewähren möchte und er bestimmte Voraussetzungen oder einen bestimmten Zweck für die Leistungen festlegt. Der Grundsatz verpflichtet den Arbeitgeber, Arbeitnehmer oder Gruppen von Arbeitnehmern, die sich in vergleichbarer Lage befinden, bei Anwendung einer selbst gegebenen Regel auch entsprechend „gleich zu behandeln“. Dies bedeutet zum einen, dass der Arbeitgeber weder willkürlich die Schlechterstellung einzelner Arbeitnehmer innerhalb einer Gruppe beschließen noch sachfremde Gruppen bestimmter Belegschaftsteile bilden darf. Liegt ein Verstoß gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz vor, so haben Arbeitnehmer die Möglichkeit, einen Anspruch auf Gleichbehandlung in Bezug auf diejenigen Arbeitnehmer geltend zu machen, welche im Rahmen einer Leistungsgewährung bevorzugt behandelt wurden und damit in den Genuss der bestimmten Leistung gekommen sind. Die Arbeitnehmer können die gleiche Leistung, die ihnen vorenthalten worden ist, geltend machen.

Grundsätze der Gruppenbildung

Was so einfach klingt, stellt Arbeitgeber nicht selten vor gewisse Herausforderungen, sodass im Falle einer Ungleichbehandlung stets genau geprüft werden sollte, ob die entsprechenden Voraussetzungen auch erfüllt sind. Als Ungleichbehandlung gilt die weniger günstige Behandlung, die eine Person im Vergleich zu anderen Personen in vergleichbarer Situation erfährt (BAG, Urteil vom 25.2.2010, Az. 6 AZR 911/08). Wichtig ist hiernach also zunächst die richtige Gruppenbildung. Denn bereits eine fehlerhafte Gruppenbildung kann im Ergebnis zu einer nicht gerechtfertigten Ungleichbehandlung führen. Eine solche Gruppenbildung in diesem Sinne liegt vor, wenn der Arbeitgeber Vergünstigungen nach einem allgemeinen Prinzip gewährt, indem er bestimmte Voraussetzungen oder

Zwecke festlegt und hierdurch bestimmte Arbeitnehmergruppen besserstellt, bei denen die entsprechenden Unterscheidungskriterien vorliegen (BAG, Urteil vom 21.8.2012, Az. 3 AZR 81/10).

Eine solche Gruppenbildung darf, wie eingangs bereits erwähnt, nicht sachfremd oder willkürlich sein. Eine negativ abweichende Differenzierung ist im Rahmen der Gruppenbildung dann weder willkürlich noch sachfremd, wenn sie ein legitimes Ziel verfolgt und die differenzierende Regelung dessen Erreichung auch rechtfertigt (BAG, Urteil vom 12.8.2014, Az. 3 AZR 764/12). Für die Gruppenbildung und die hieraus folgende unterschiedliche Behandlung der Gruppen muss nach der Rechtsprechung ein hinreichender Sachgrund im Sinne eines Ziels oder Zwecks bestehen, der erreicht werden soll. Maßgeblich ist damit der Regelungszweck oder das Regelungsziel, das mit der jeweiligen Gruppenbildung verfolgt wird (BAG, Urteil vom 16.2.2010, Az. 3 AZR 216/09).

Rechtfertigung durch sachliche Differenzierungskriterien

Die Anforderungen an eine Rechtfertigung sind dabei nicht starr, sondern abhängig vom jeweiligen Einzelfall, sodass mögliche Rechtfertigungsgründe vielfältig sein können. So kommen etwa leistungsbezogene Gründe, wie die Erreichung von bestimmten Umsatz- oder Vertriebszielen im Rahmen der Gewährung von Boni oder sonstigen Incentives, in Betracht. Auch soziale Gründe, wie Lebensalter, Familienstand, Kinderzahl oder auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit, können bei Vergünstigungen als Differenzierungskriterium herangezogen werden. Auch ein betriebsbezogener Grund ist denkbar, welcher nach Auffassung des BAG das „Interesse an fortdauernder Betriebstreue der jeweiligen Arbeitnehmergruppen“ darstellen kann (BAG, Urteil vom 20.7.2004, Az. 3 AZR 552/03).

Wichtig im Rahmen der Prüfung, ob ein Rechtfertigungsgrund vorliegt, ist jedoch, dass gesetzlich geregelte „Differenzierungsverbote“ von vornherein nicht als Rechtfertigungsgrund herangezogen werden können. Vor allem §§ 7, 1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), § 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) und § 9 Nr. 2 Arbeitnehmerüber-

lassungsgesetz (AÜG) regeln „Sonderfälle“ des Gleichbehandlungsgebots. Eine Differenzierung nach Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, Alter oder sexueller Identität (siehe § 1 AGG) ist, wenn keine sachlichen Gründe vorliegen, ebenso wenig zu rechtfertigen, wie eine generelle Schlechterstellung von Teilzeitarbeitkräften (§ 4 TzBfG) oder Leiharbeitnehmern (§ 9 Nr. 2 AÜG). Der allgemeine Gleichbehandlungsgrundsatz ist im Verhältnis zu diesen gesetzlich geregelten Gleichbehandlungsgrundsätzen subsidiär. Vorsicht ist bei der Anknüpfung des Rechtfertigungsgrundes an den sozialen Grund des Lebensalters geboten, da es hier bei der Gewährung von Benefits für bestimmte Altersgruppen zu einer Altersdiskriminierung kommen kann, die unter Umständen in einen Schadensersatzanspruch mündet.

Möglichkeit der individuellen Besserstellung

Möglich hingegen ist die Besserstellung nur einzelner Arbeitnehmer unabhängig von abstrakten Differenzierungsmerkmalen. Gewährt der Arbeitgeber einem einzigen Arbeitnehmer etwa unabhängig von besonderen Differenzierungsmerkmalen gesondert einen Zuschuss zum Kitaplatz, wodurch dieser solitär besser gestellt wird, so ist dies möglich. Auch dann, wenn die Anzahl der begünstigten Arbeitnehmer im Verhältnis zur Gesamtzahl der betroffenen Arbeitnehmer sehr gering ist, kann ein nicht begünstigter Arbeitnehmer aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz keine Rechte herleiten (BAG, Urteil vom 20.3.2018, Az. 861/16). Denn der allgemeine Gleichbehandlungsgrundsatz verbietet nur die willkürliche Schlechterstellung einzelner Arbeitnehmer aus sachfremden Gründen gegenüber anderen Arbeitnehmern, wenn diese sich in vergleichbarer Lage befinden. Der allgemeine Gleichbehandlungsgrundsatz verhindert jedoch nicht die schlichte Begünstigung einzelner Arbeitnehmer (BAG, Urteil vom 12.8.2014, Az. 3 AZR 764/12). Die Grenzen sind hier jedoch fließend, sodass ein gewisses Restrisiko verbleibt, welches es genau zu prüfen gilt.

Ebenfalls nicht anwendbar ist der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz, wenn Leistungen oder Vergünstigungen individuell vereinbart

werden. Insoweit genießt die Vertragsfreiheit grundsätzlich Vorrang vor dem Gleichbehandlungsgrundsatz. Vor dem Hintergrund des Equal-Pay-Grundsatzes ist jedoch nicht zuletzt aufgrund der Entscheidung des BAG vom 16.2.2023, Az. 8 AZR 450/21, wonach – verkürzt wiedergegeben – eine weibliche Kollegin Anspruch auf gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit hat, wenn der Arbeitgeber männlichen Mitarbeitern aufgrund des Geschlechts ein höheres Entgelt zahlt, Vorsicht geboten. Der klagenden Frau wurde gem. Art. 157 AEUV, § 3 Abs. 1 und § 7 EntgTranspG das gleiche Entgelt sowie gemäß § 15 Abs. 2 AGG ein Schadensersatzanspruch in Höhe von 2.000 Euro zugesprochen. Neben diesem Fall aus dem Bereich der Geschlechterdiskriminierung veranschaulichen die nachfolgenden jüngeren Urteile die Vielfältigkeit des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes und zeigen auf, warum eine sorgfältige Prüfung in derartigen Fragen stets angezeigt ist.

Anteiliger Bonusanspruch bei Ausscheiden aufgrund eines Sozialplans

Die klagende Arbeitnehmerin war bei der beklagten Arbeitgeberin viele Jahre beschäftigt. Für das Arbeitsverhältnis galt eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) über die jährliche Gewährung von Boni. Zum 30. Juni 2020 endete das Arbeitsverhältnis der Klägerin durch Aufhebungsvertrag, der eine Abfindung anhand eines Rahmensozialplans vorsah. Dieser enthielt eine Bestimmung, nach der Mitarbeiter in ihrem Austrittsjahr einen zeitanteiligen Bonus gemäß der jeweils gültigen Bonusregelungen erhalten, sofern das Arbeitsverhältnis in diesem Jahr mindestens drei Monate bestanden hat. Zudem wurden – je nach Zeitpunkt des Ausscheidens – ein Faktor sowie weitere Voraussetzungen für die Bonusberechnung festgelegt. Anfang Juni 2020 teilte der Konzernvorsitzende mit, dass Boni nach der KBV für das laufende Jahr sehr unwahrscheinlich seien. Die Klägerin erhielt für das Jahr 2020 keinen Bonus. Sechs anderen Mitarbeitenden, deren Arbeitsverhältnisse im Rahmen einer dem Rahmensozialplan unterliegenden Maßnahme zum 31. Mai 2020 endeten, zahlte die Arbeitgeberin jedoch einen Bonus.

Die Klägerin forderte daraufhin einen (anteiligen) Bonus für das Jahr 2020 in Höhe von 7.220 Euro, den sie nicht bekam. Das Arbeitsgericht gab ihrer Klage statt, das Landesarbeitsgericht wies die Berufung zurück. Das BAG entschied ebenfalls zugunsten der Klägerin (BAG, Urteil vom 25.1.2023, Az. 10 AZR 29/22).

Der Bonusanspruch für das Jahr 2020 ergebe sich allerdings nicht aus dem Rahmensozialplan, da dieser keine Ansprüche vermittele, sondern lediglich die Voraussetzungen eines Anspruchs modifiziere, der nach einer einschlägigen Bonusregelung bestehen kann – hier gemäß der KBV. Der Anspruch der Klägerin bestehe jedoch aufgrund des arbeitsrecht-



STEPHANIE MAYER ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin der Kanzlei Friedrich Graf von Westphalen & Partner mbB. Sie berät und vertritt Arbeitgeber und Führungskräfte in allen Bereichen des Arbeitsrechts. Daneben ist sie regelmäßig im Rahmen von M&A-Transaktionen und bei Restrukturierungen tätig.



DR. ANDREAS SCHUBERT ist Rechtsanwalt bei Friedrich Graf von Westphalen & Partner mbB und ebenfalls auf Arbeitsrecht spezialisiert. Er berät und vertritt Arbeitgeber und Führungskräfte im gesamten Bundesgebiet.

lichen Gleichbehandlungsgrundsatzes. Dieser gebiete dem Arbeitgeber, Arbeitnehmende in vergleichbarer Lage bei Anwendung einer selbst gesetzten Regel gleich zu behandeln. Daher ergebe sich ein Bonusanspruch auch für solche Arbeitnehmer, die im Rahmen einer dem Rahmensozialplan unterliegenden Maßnahme nach dem 31. Mai 2020 aus ihrem Arbeitsverhältnis ausgeschieden sind, da sechs vor diesem Datum ausgetretenen Mitarbeitern ein anteiliger Bonus für 2020 gewährt wurde. Die Arbeitgeberin habe damit eine Leistung nach einer an objektiven Kriterien festgemachten Regel erbracht; für eine unterschiedliche Behandlung solcher Arbeitnehmer, die danach unterjährig aus ihrem Arbeitsverhältnis ausgeschieden sind, sei kein sachlicher Grund ersichtlich, insbesondere nicht durch eine vermeintlich schlechtere wirtschaftliche Situation. Zum Zeitpunkt der Verlautbarung von Anfang Juni 2020 sei nicht klar gewesen, dass für 2020 kein Bonus ausgeschüttet wird, während kurz zuvor noch anteilige Boni ohne Kenntnis der wirtschaftlichen Entwicklung erfolgt seien. Eine reine Prognose rechtfertige in diesem Zusammenhang keine Ungleichbehandlung. Das Urteil veranschaulicht, dass der Gleichbehandlungsgrundsatz uneingeschränkt und strikt anzuwenden ist. Der Arbeitgeber konnte hier nicht erklären, warum sechs Mitarbeitenden ein Bonus gezahlt wurde, der Arbeitnehmerin aber nicht. Hat er sich selbst an ein System gebunden, so ist es nur konsequent, diese Bindung streng durchzuhalten.

Auskunftsanspruch zur Bemessungsgrundlage einer Bonuszahlung

Eine Arbeitgeberin gewährt Führungskräften einen Long-Term-Incentive (LTI). In deren Bedingungen weist die Arbeitgeberin darauf hin, dass es sich um eine freiwillige Leistung handelt und die Arbeitgeberin in jedem Jahr erneut entscheidet, ob und in welcher Höhe einer Führungskraft eventuell ein LTI gewährt wird. Für die Geschäftsjahre 2015 und 2016 beteiligte die Arbeitgeberin den Kläger am LTI, nach seiner Freistellung am 7. November 2016 jedoch in den folgenden Geschäftsjahren nicht mehr. Mehrere Kündigungen der Arbeitgeberin führten nicht zur Be-

endigung des Arbeitsverhältnisses. Der Kläger behauptet, die Arbeitgeberin habe in den Jahren 2017 und 2018 nahezu allen leitenden Angestellten, Vorständen und sonstigen Führungskräften die Teilnahme am LTI zugesagt. Er gehöre zum Kreis der leitenden Führungskräfte, von denen jedenfalls 13 von ihm namentlich benannte Arbeitnehmer Zusagen erhalten hätten. Das Arbeitsgericht gab der Klage statt, das Landesarbeitsgericht wies sie ab. Die Revision des Klägers hatte Erfolg. Das BAG entschied (BAG, Urteil vom 26.4.2023, Az. 10 AZR 137/22), die Darlegungs- und Beweislast für einen Verstoß gegen den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz trage grundsätzlich der anspruchstellende Arbeitnehmer. Somit habe er die Voraussetzungen des Anspruchs auf Gleichbehandlung darzulegen und vergleichbare Arbeitnehmer zu nennen, die ihm gegenüber vorteilhaft behandelt wurden. Hat er dies getan, muss der Arbeitgeber diesen Behauptungen zur Gruppenbildung substantiiert entgegentreten und – wenn er den Kreis der vergleichbaren Arbeitnehmer anders beurteilt – seinerseits darlegen, wie groß der begünstigte Personenkreis ist, wie er sich zusammensetzt, wie er abgegrenzt ist und warum der klagende Arbeitnehmer nicht dazugehört. Der Umstand, dass die Zahlung einer Sondervergütung durch den Arbeitgeber freiwillig erfolgt und in den Vorjahren mit einem Freiwilligkeitsvorbehalt versehen gewesen sei, stehe der Bindung an den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz nicht entgegen.

Das BAG stellte klar, allein der Freiwilligkeitsvorbehalt erlaubt dem Arbeitgeber keine willkürliche Nichtgewährung des LTI (oder anderer Boni) an einzelne Arbeitnehmer. Entscheidet er sich grundsätzlich für die Gewährung, muss er sich bei seiner Auswahlentscheidung an den Gleichbehandlungsgrundsatz halten. Damit entspricht auch diese Entscheidung den oben dargestellten Grundsätzen.

Anspruch auf Zahlung einer Inflationsausgleichsprämie

Hier stritten die Parteien um die Zahlung einer Inflationsausgleichsprämie. Die Klägerin erhielt für das Jahr 2022 eine Jahressonderleistung in Höhe von 1.036,81 Euro brutto. Mit Schreiben vom 29. September 2022 informierte die Beklagte darüber, dass allen Mitarbeitern, die keine Sonderleistung erhalten haben,

aufgrund der steigenden Inflation Anfang Dezember 2022 eine Inflationsausgleichsprämie in Höhe von 1.000 Euro netto gezahlt werde. Die Klägerin erhielt keine Inflationsausgleichsprämie. Daraufhin klagte sie auf Zahlung unter Berücksichtigung ihrer Teilzeittätigkeit in Höhe von 666 Euro.

Die Klage hatte keinen Erfolg (ArbG Paderborn, Urteil vom 6.7.2023, Az. 1 Ca 54/23). Das Arbeitsgericht sah keinen Anspruch aus dem arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz. Die Beklagte habe die Inflationsausgleichsprämie nach einem bestimmten erkennbaren und generalisierenden Prinzip gewährt, da die Zahlung nur an die Arbeitnehmer erfolgt sei, die auf Sonderzahlungen verzichtet hätten. Insbesondere stelle die Differenzierung nach Arbeitnehmern, denen die Beklagte einen Inflationsausgleich zukommen lassen wolle und solchen Arbeitnehmergruppen, bei denen sie dies nicht wolle, einen sachlichen Grund dar. Ein Ausgleich der inflationsbedingten Teuerungsrate müsse nicht allen Arbeitnehmern gleichmäßig gewährt werden, wenn sachliche Differenzierungsgründe bestünden. Hier bezwecke der Arbeitgeber mit der Beschränkung der Leistung auf die Arbeitnehmer, die auf die Sonderzahlung verzichtet hätten, einen Ausgleich gegenüber den übrigen Arbeitnehmern, die einen Anspruch auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld hätten, was die Differenzierung rechtfertige.

Dieses Urteil reiht sich ein in die Rechtsprechung des BAG zu Sonderzahlungen zum Zweck der Angleichung unterschiedlicher Arbeitsbedingungen (zuletzt BAG, Urteil vom 20.9.2017, Az. 10 AZR 610/15). Danach ist der Ausgleich unterschiedlicher Arbeitsbedingungen zwischen verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmern dann sachlich gerechtfertigt, wenn und solange keine Überkompensation eintritt (BAG, Urteil vom 3.9.2014, Az. 5 AZR 6/13). Die Rechtsprechung des BAG erlaubt es Arbeitgebern, verschiedene Vergütungssysteme durch Ungleichbehandlung bei Entgelterhöhungen anzugleichen. Sobald jedoch die Nachteile eines Systems ausgeglichen sind, dürfen die betreffenden Arbeitnehmer nicht mehr unterschiedlich behandelt werden, wenn in beiden Systemen der Arbeitgeber einseitig über Entgelterhöhungen bestimmen kann und keine sonstigen sachlichen Gründe gegeben sind. ■■■

Der Nachhaltigkeit die Türen öffnen



Was hat Nachhaltigkeit mit Zeiterfassung und Zutrittskontrolle zu tun? Relativ viel, denn die Kundenunternehmen legen verstärkt Wert darauf. Nicht nur bei der Hardware sind CO₂-Reduzierung und Energieeffizienz ein Thema, auch bei der Entwicklung und Bereitstellung von Software wird darauf geachtet.

Von Daniela Furkel

● Nachhaltigkeit im Bereich Zeit und Zutritt hat viele Dimensionen. Eine davon ist, wie sich die Anbieter von Software und Hardware als Unternehmen aufstellen. Und das kann ziemlich ambitioniert sein, wie zum Beispiel bei Dormakaba. Der Hardware-Anbieter hat sich ganze 30 ESG-Ziele gesetzt. „Das sind eine Menge Ziele. Manche Unternehmen haben gar keine, andere bloß eine Handvoll. Grundsätzlich zahlen all diese Themen auf die Nachhaltigkeit ein und alle sind irgendwie miteinander ver-

knüpft“, sagt Wolfgang Blender, Produktmanager für Workforce Management. Sein Unternehmen will Nachhaltigkeits-Themen aus dem ungefähren und strategischen Umfeld lösen und sie bis zu den Kunden herunterbrechen. Dabei gehe es natürlich auch um die Produkte selbst, erklärt seine Kollegin Lea Rammelmann, Lead Product Sustainability Center of Excellence bei Dormakaba: „Wir schauen immer auf den gesamten Lebenszyklus von Produkten.“

Aus diesem Grund wurden sechs Kriterien für die nachhaltige Produktgestaltung aufgestellt, die von Materialauswahl bis zum Versand reichen: Bei der Materialauswahl gibt es beispielsweise Vorgaben wie Recyclinganteile. Die Lieferanten werden gefragt, welche Vorgaben sie erfüllen. Im Design geht es darum, die Produkte so zu entwickeln, dass sie am Ende des Lebenszyklus einfach trennbar und leicht recyclebar sind, dass sie langlebig sind und einzelne Komponenten ausgetauscht werden können. Im Bereich Produktion stehen die Standorte im Vordergrund und die Frage, ob dort Standards für Menschenrechte eingehalten werden und ob Ökostrom benutzt wird. Bei der Distribution geht es unter anderem um die Frage, wie die Produkte transportiert werden und ob sie gebündelt werden können, um Verpackungsmaterial zu reduzieren. Beim Kriterium Nutzung steht die Energieeffizienz im Vordergrund: Wie viel Energie verbraucht das Produkt und wie könnte man das effizienter gestalten? Das Kriterium „Lebensende“ wirft schließlich die Frage nach dem Recycling auf, aber auch nach Leasing oder Take-Back-Programmen.

„Wir sind auf einer Reise“, sagt Lea Rammelmann. „Es ist ein Thema, das kontinuierlich neue Anforderungen aufdeckt. Wir haben klein angefangen, indem wir Transparenz schafften, zum Beispiel mit einem Nachhaltigkeitsbericht oder mit Produktdeklarationen für Kunden.“ Schritt für Schritt werde das Thema nun ganzheitlicher betrachtet.

Auch Software kann nachhaltig sein

Hardware – also zum Beispiel Zeiterfassungs-Terminals, Zutrittsleser oder Türbeschläge – ist die eine Seite, die mehr Nachhaltigkeit in die Zeiterfassung und Zutrittskontrolle bringen kann. Hier sind die Potenziale greifbar und in den meisten Fällen auch in den Unternehmensgebäuden sichtbar. Doch auch die Software für Zeiterfassung und Workforce Management – und wenn man noch weiter geht für Betriebs- und Maschinendatenerfassung – birgt zahlreiche Möglichkeiten. Und auch hier gehört die Frage, mit welchen Lieferanten und Partnern man zusammenarbeitet, mit dazu.

„Wir verfolgen strenge Kriterien für eine nachhaltige Produktentwicklung, die verschiedene Aspekte wie Energieeffizienz, Recyclingfähigkeit und umweltfreundliche Materialien umfassen. Gleichzeitig achten wir auch bei unseren Hardware-Partnern auf die Produktionsorte und Lieferketten. Unser Ziel ist es, Produkte zu schaffen, die nicht nur effektiv und innovativ sind, sondern auch den ökologischen Fußabdruck reduzieren“, sagt Katharina Van Meenen-Röhrig, CEO beim Softwareanbieter GFOS. Für sie beinhaltet schon der Einsatz einer digitalen Lösung für das Workforce Management viele Ansätze, um die Nachhaltigkeit zu verbessern: „Anträge können per Mausklick in Echtzeit beantragt, überprüft und genehmigt werden. Das spart Zeit, Energie und Papier. Mitarbeitende können bedarfsorientiert geplant werden. Das spart Ressourcen und stellt sicher, dass es zu keiner Unterdeckung kommt. Das ist speziell im Handel ein großer Vorteil“, führt sie aus.

Gleichzeitig achte man schon während der Entwicklung darauf, dass die Software nachhaltig einsetzbar ist. Das heißt, es geht um Prinzipien wie Clean Code oder Requirements Engineering, die mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Arbeit der Softwareentwickler gehören.

Markus Steinberger, Geschäftsführer des Softwareanbieters Tisoware, sieht noch andere Einsparpotenziale bei der Bereitstellung von Software: „Indem wir unsere Lösungen in der Cloud anbieten, zahlt das auch in Richtung Nachhaltigkeit ein. In einem Rechenzentrum fällt erheblicher Strombedarf für Klimatisierung und Betrieb an. Wenn mehrere Kunden in einer Umgebung sind, sich diese sozusagen in der Cloud „teilen“, ist das ressourcenschonender. Zusätzlich achten wir auf Rechenzentrums-Partner, die durch entsprechende Technologie dafür sorgen, dass der CO₂-Ausstoß reduziert wird.“

Vielfältige Ansatzpunkte

Aus der Sicht von Markus Steinberger geht es auch darum, die eingesetzte Hardware nach Möglichkeit zu reduzieren, indem beispielsweise die Zeiterfassung nicht am Terminal durchgeführt wird, sondern über Apps auf vorhandenen Smartphones. Bei der Zutrittskontrolle sei das naturgemäß nicht so einfach möglich, ergänzt Rainer Füess, Vice President Marketing und Partner bei Tisoware: „Im Bereich Zutritt geht es nur bedingt ohne Hardware. Wenn man ein Gebäude absichern will, sind an den Türen Leser physikalisch notwendig“, sagt er. Aber auch in diesen Fällen gebe es relevante Kriterien wie Stabilität, Langlebigkeit, Zuverlässigkeit, Recyclingfähigkeit und Energiespar-Modi. Ein weiteres Thema sei der Einsatz von Zutrittsmedien: Entweder das Unternehmen verzichtet komplett auf Ausweise und nutzt stattdessen vorhandene Smartphones oder es setzt solche Medien ein, die nicht schon nach kurzer Zeit wieder ausgetauscht werden müssen. Die Bereitstellung von Servicelösungen für die Kundenunternehmen bietet ebenfalls Nachhaltigkeitspotenziale: „Wir wollen das Remote-Consulting weiter ausbauen, um Reisen einzusparen“, sagt Rainer Füess.

Die Produkte für Zeiterfassung und Zutrittskontrolle sollen nicht nur effektiv und innovativ sein, sondern auch den ökologischen Fußabdruck reduzieren.

„Noch weiter gehen die Optimierungsmöglichkeiten in Produktions- und Fertigungsunternehmen“, ergänzt Markus Steinberger. Durch Lösungen zur Betriebsdatenerfassung und Maschinendatenerfassung, die die Pro Alpha Gruppe, zu der Tisoware gehört, anbietet, erhalten diese Unternehmen Anhaltspunkte, wie sie Maschinen besser auslasten können, um weniger Energie und Ressourcen zu verbrauchen.

Die Wünsche der Kundenunternehmen

Wie ist die Haltung der Kundenunternehmen zu diesem Thema? „Unsere Kunden sind in dieser Hinsicht viel fokussierter geworden, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war“, sagt Katharina Van Meenen-Röhrig. Ihr zufolge ist die steigende Sensibilität für Nachhaltigkeit auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Strengere gesetzliche Vorschriften und Normen in Bezug auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit zwingen Unternehmen dazu, sich diesen Standards anzupassen, um rechtlichen Anforderungen zu genügen und mögliche Strafen zu vermeiden. Auch das zunehmende Umweltbewusstsein der Verbraucher und Beschäftigten führe dazu, dass Unternehmen in allen Bereichen – auch in der Zeit- und Zutrittskontrolle – verstärkt nach nachhaltigen Lösungen suchten.

Ein weiterer Treiber sei der notwendige Blick auf die Betriebskosten: Durch den Einsatz energieeffizienter Technologien und die Reduzierung von Abfall könnten Unternehmen langfristig ihre Betriebskosten senken.

Die Themen Corporate Social Responsibility und Unternehmensimage spielen ebenfalls eine große Rolle: „Immer mehr Unternehmen integrieren Nachhaltigkeitsziele in ihre CSR-Strategien. Dies führt zu verstärktem Druck auf Zulieferer und Dienstleister, nachhaltige Praktiken zu implementieren“, sagt sie und ergänzt: „Unternehmen, die sich für nachhaltige Lösungen engagieren, können darüber hinaus ihre Markenreputation stärken und das Vertrauen von Kunden und potenziellen neuen Mitarbeitenden gewinnen.“

Allerdings sind die Anfragen der Kundenunternehmen heute noch unspezifisch, stellt Wolfgang Blender fest. „Gleichwohl ändert sich die reine Checklisten-Mentalität und Forderung nach einer Dokumentation hin zur tatsächlichen Nutzung der Inhalte solcher Dokumentationen“, sagt er und nennt ein Beispiel: „Die aktuellen Zeiterfassungsterminals unterstützen Energiesparfunktionen, die zum Beispiel die Display-Hintergrundbeleuchtung nach einer Zeit der Inaktivität automatisch dimmen. Dies bietet ein Einsparpotenzial von bis zu 30 Prozent, sofern der Kunde dies nutzt“, berichtet Wolfgang Blender. Oft überwiege noch der Wunsch, das Display dauerhaft mit voller Helligkeit zu betreiben. „Jedoch wird ein zunehmend bewusster Umgang mit diesem Thema auch in der elektronischen Zeiterfassung zu einem Umdenken führen“, sagt er.

Ein kontinuierlicher Veränderungsprozess

Wo sehen die Anbieter die zentralen Ansatzpunkte, in Zukunft noch mehr Nachhaltigkeit zu ermöglichen? Rainer Füess von Tisoware denkt vornehmlich an den weiteren Ausbau der App-basierten Lösungen sowie des Remote-Consultings. Markus Steinberger geht darüber hinaus der Frage nach, wie die Software programmiert werden kann, dass sie im Betrieb weniger

Strom verbraucht. Auch in der eigenen Unternehmensgruppe werde immer nach neuen Optimierungspotenzialen geschaut, angefangen bei der Zusammenlegung von Standorten und der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, um die Kosten für Räumlichkeiten zu optimieren, bis zur virtuellen Durchführung interner Meetings, um Geschäftsreisen zu reduzieren. „Wir gehen stärker in Richtung E-Mobilität, nutzen unsere Kommunikationsmedien länger und versuchen, im Kundenkontakt verstärkt papierlos zu arbeiten“, zählt Markus Steinberger auf.

Auch das Ideenmanagement ist eine stetige Quelle für Optimierungen, das gilt für alle drei Anbieter. „Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden aktiv dazu, Ideen für mehr Energieeffizienz, Reduzierung von CO₂-Ausstoß und langlebigere Produkte einzubringen“, sagt Katharina Van Meenen-Röhrig von GFOS. Sie sieht noch viel Entwicklungspotenzial auf dem Markt, durch den Einsatz innovativer Produkte und der Digitalisierung allgemein. Die größten Hebel innerhalb der Produktpalette liegen ihrer Ansicht nach in der Verbesserung von Energieeffizienz, Materialauswahl und Recyclingfähigkeit.

„Für die Zukunft planen wir, verstärkt auf erneuerbare Energien zu setzen und den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte weiter zu optimieren“, sagt sie. Es sei ein ständiger Veränderungsprozess – angefangen bei der Produktentwicklung bis zur Implementierung der Produkte, die bereits heute weitgehend remote in den Kundenunternehmen eingeführt werden. Auch im Einsatz von KI innerhalb der Prozesskette und der Produkte sieht sie weiteres Potenzial.

Partner, Lieferanten, Kunden und Händler involvieren

Wolfgang Blender von Dormakaba sieht die Mitarbeitenden als zentralen Faktor an. „Grundsätzlich werden die Nachhaltigkeitsziele im Intranet an alle Mitarbeitenden kommuniziert und auch geschult. Mitarbeitende in den jeweiligen Multiplikatoren-Netzwerken tragen solche Themen auch in ihre Teams. Und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden führen regelmäßig zu Optimierungen, die sich oft auch in der Nachhaltigkeit auswirken, zum Beispiel verbesserte Verpackungen“, sagt er.

Für die Zukunft sieht er einen großen Hebel in den verwendeten Materialien. „Wir wissen, dass 80 Prozent der Umweltauswirkungen eines Produkts durch das Design und die Materialauswahl bestimmt werden. Ein Thema aktuell ist, welche Alternativen es zum Verkleben von Materialien gibt. Wenn wir den Kreislauf nicht komplett schließen können, wollen wir zumindest sicherstellen, dass die Materialien am Ende des Lebenswegs getrennt werden“, erklärt er. Darüber hinaus versuche man, Partner, Lieferanten, Kunden und Händler zu involvieren.

Die gute Zusammenarbeit und der Austausch von Hard- und Softwareanbietern sind auch für Markus Steinberger wichtige Punkte. „Wir sind kein produzierendes Unternehmen, trotzdem hat jeder die Verantwortung, seinen Beitrag zu leisten. Auch kleinere Beiträge in Summe können etwas Großes ergeben“, fasst er zusammen. ■■■

DANIELA FURKEL, Chefreporterin des Personalmagazins, fand die Idee für diesen Artikel im Gespräch mit den Anbietern auf der Zukunft Personal.



AUF RECRUITING → FOLGT ONBOARDING

Nach der Vertragsunterzeichnung ist es wichtig, neuen Mitarbeiter:innen das Gefühl zu vermitteln, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Nutzen Sie die Tipps und Tricks unserer Checkliste, um mit Ihren neuen Mitarbeiter:innen bis zum Arbeitsbeginn in Kontakt zu bleiben.

Verpasste Chancen



Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Unternehmen gehört zu den wichtigsten und gleichzeitig am stärksten vernachlässigten Vorschriften des Arbeitsschutzes. Im Gespräch mit zwei Psychologinnen analysiert unser Autor die Hintergründe und Möglichkeiten dieses wichtigen Instruments.

Von Marvin Behrens

● Menschen sind unterschiedlich. Der eine ist resilient, der andere sensibel – und dementsprechend leiden sie auch unterschiedlich an besonderen Belastungen am Arbeitsplatz. Seit 2013 ist in § 5 Arbeitsschutzgesetz verankert, dass Unternehmen bei der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen auch die Gefährdung durch psychische Belastungen (GB Psych) mit in den Blick nehmen müssen. Doch bis heute gehört diese Pflicht zu einer der am meisten vernachlässigten Pflichten des Arbeitsschutzes.

Dem Gesetz ging die seit 1997 wachsende Zahl von psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft voraus. „Zum Glück“, wagt Arbeitspsychologin Ivon Ames, Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands für Psychologen und -innen (BPD), zu sagen, weil das 16 Jahre später zu der Einsicht geführt hat, „dass es wichtig wäre, zu schauen, woran das liegt.“ Zwar mussten Unternehmen schon vor 2013 durch die im Arbeitsschutzgesetz verankerte Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung jeglichen Schutz vor Gefahren, die von den Arbeitsbedingungen ausgehen, sicherstellen, doch die in der betrieblichen Praxis weit verbreitete Ignoranz der psychischen Komponente gegenüber hatte zur Folge, dass diese explizit in den Gesetzestext aufgenommen wurde. Ein Mittel, um jeglichem Interpretationsspielraum zuvorzukommen. Bis zu dem Zeitpunkt schien es in Betrieben eher üblich, zu behaupten, die Mitarbeitenden seien durch ihr Privatleben gestresst. Sie distanzieren sich von der Verantwortung. Dem kann Ames nur entgegen: „Arbeitgeber können nicht sämtliche Belastungen von ihren Beschäftigten fernhalten. Aber sie können gestalten, welche Belastung auf der Arbeit hinzukommt.“ Das Arrangement einer solchen Beratung übernimmt beispielsweise der Berufsgenossenschaftliche Arbeitsmedizinische und Sicherheitstechnische Dienst (BAD). Kerstin Hilbrink arbeitet dort seit zehn Jahren als Gesundheitsmanagerin. Die Diplom-Psychologin weiß: „Unternehmen müssen den Zusammenhang zwischen Psyche und Arbeit erkennen.“

Erst jüngst veröffentlichte die KKH, Kaufmännische Krankenkasse, Zahlen aus dem ersten Halbjahr 2023 mit bemerkenswerten Ergebnissen. Die Ausfallzeiten wegen psychischer Probleme sind im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 85 Prozent gestiegen. Die knapp 45 Milliarden Euro, die psychische Erkrankun-

gen jährlich kosten, dürften ein weiteres triftiges Argument für ein notwendiges Handeln der Verantwortlichen sein. „Nur Herz-Kreislauf-Erkrankungen verursachen höhere Krankheitskosten – und sind ebenfalls in Teilen ein Produkt von Stress“, gibt Ames zu bedenken. Überstunden, ständige Unterbrechungen, hohe Intensität, Konflikte und Zeitdruck können die Gesundheit gefährden. „Sobald unser Hormonhaushalt eine chronische Dysbalance erlebt, führt das zu Erkrankungen.“ Das lässt den Gedanken reifen, dass der Schlaganfall, den der Vertriebler auf der Autobahn erleidet, ein Resultat verstopfter Arterien ist, die durch chronischen Stress begünstigt werden. „Psychische Erkrankungen verursachen erhebliche Kosten. Meistens fallen Betroffene dreimal länger aus als bei anderen Erkrankungen“, ergänzt Hillbrink.

Zwischen Kuriositäten und Trugschlüssen

Im Jahr 2023, wieder zehn Jahre später, stellt der BPD fest: Nur etwa 20 Prozent der Unternehmen prüfen eine psychische Gefährdung ihrer Mitarbeitenden. Die aktuelle Whatsnext-Studie von Personalmagazin und Techniker Krankenkasse (siehe Schwerpunkt Personalmagazin 4/2023) ermittelte zwar verheißungsvollere Werte, denn 51,5 Prozent der dort befragten 1.098 Unternehmen gaben an, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Doch auch dieser Wert zeigt Luft nach oben. Gleichzeitig legen die Studienergebnisse nahe, dass nicht viel Besserung zu erwarten ist: Seit 2020 hat sich der Anteil der Unternehmen, die eine psychische Gefährdungsbeurteilung durchführen, kaum verändert, damals waren es 50,3 Prozent der knapp 1.200 teilnehmenden Organisationen.

Grund für die kaum erfüllte Pflicht könnte die Auswirkung mehrerer Kuriositäten sein. „Auch heute wissen leider immer noch viele Unternehmen nicht, dass sie eine GB Psych durchführen müssen“, sagt Ames. Hillbrink führt das auf einen Trugschluss der Arbeitgeber zurück: „Manche denken, sie müssten ihre Mitarbeitenden fragen, wie sie sich psychisch fühlen – und sagen sich ‘das kann ich doch nicht machen’, während die Beschäftigten denken, sie werden begutachtet“. Das führe folglich zu falscher Scheu. Zudem sei die Bezeichnung miss-

„Psychische Erkrankungen verursachen erhebliche Kosten. Meistens fallen Betroffene dreimal länger aus als bei anderen Erkrankungen.“

Kerstin Hillbrink, Beraterin Gesundheitsmanagement BAD

verständlich gewählt, meint die Expertin: „Im Arbeitsschutz ist der Begriff Belastung neutral gemeint. Psychische Belastungen sind alle Einflüsse, die auf mich einwirken. Das kann auch Positives sein, das kann bereichern. Trotzdem ist das Wort umgangssprachlich sehr negativ besetzt.“ Dabei gehe es doch gar nicht darum, alle Belastungen abzuschaffen, will Hillbrink betonen: „Es geht darum, die Bedingungen so zu gestalten, dass man psychisch gesund bleiben kann.“ Denn Arbeit gehe immer auch mit Belastung einher.

„Unternehmen konnten sich nach Einführung des Gesetzes noch eine Weile ausruhen, weil unklar war, welche Arbeitsbedingungen evaluiert werden sollen. Seit 2017 gibt es hierzu aber eine klare Empfehlung“, sagt Ames. Damit gemeint sind die Merkmalsbereiche, die von der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) definiert wurden. Dieser Fakt wird durch Hillbrinks Erfahrung gestützt. Noch heute hegen insbesondere die Geschäftsführenden ein falsches Verhältnis zu diesem Terrain: „Bei dem Wort Psyche sind einige Geschäftsführende schon raus, weil sie Sorge haben, dass sie die Büchse der Pandora öffnen, die sie nicht händeln können.“

Kontrolle alleine genügt nicht

Das Dilemma hängt auch mit fehlender Kontrolle zusammen. Sollte es dennoch zu einer kommen, wird Nichteinhaltung als Ordnungswidrigkeit geahndet. Ein Bußgeld von 5.000 bis 30.000 Euro kann verhängt werden. Verantwortlich dafür sind das Landesamt für Arbeitsschutz oder die Gewerbeaufsicht. „Aber wo kein Kläger, da kein Richter“, beklagt Ames die fehlende Intervention der Behörden. Auch wenn Folgendes zu beachten ist, wie Hillbrink anmerkt: „Behördliche Kontrolle kann das nicht leisten und ist überfordert.“ Doch wie Unternehmen selbst nach amtlicher Intervention mit dem Problem umgehen, mutet charakteristisch an: „Es haben Geschäftsführer bei uns angefragt, wie man das möglichst schmerzfrei umsetzen kann – und bitte, ohne etwas zu finden.“

Die Zahlen der Arbeitsschutzbehörde in Hamburg aus dem Jahr 2022 untermauern das Sprichwort der Juristerei: Bei knapp 52.000 Unternehmen hat sie in 517 Betrieben eigeninitiativ eine Inspektion durchgeführt, in 117 Fällen gab es für die Inspektion einen Anlass. Daraus

entstanden wiederum 109 Anordnungen, in denen die Kontrolle psychischer Belastungen bemängelt wurde. 12 Betriebe wurden daraufhin abgestraft. Besonders interessant: Auch Arbeitnehmende haben das Recht, eine GB Psych einzufordern. Das geht beispielsweise über ein Dokument der jeweiligen Behörde (Beispiel Hamburg). In der Hansestadt kamen auf über eine Million Arbeitnehmende lediglich sechs Mängelmeldungen. Trotzdem bleibt festzuhalten: Der Arbeitsschutz berät auf Nachfrage und bietet online den unterstützenden Psych-Kompass an.

Die geringe Anzahl gemeldeter Fälle dürfte vor allem damit zusammenhängen, dass das Individuum seinem Arbeitgeber nicht schaden will. Es liegt aber auch an unserem Umgang mit der eigenen Gefühlswelt. „Unter hohen Belastungen zu arbeiten, ist immer noch etwas, worauf man stolz ist“, bedauert Hillbrink, „aber wenn jemand Depressionen bekommt, wird das als persönliche Schwäche ausgelegt – und das vermittelt einem das Gefühl, man hätte nicht geschafft, etwas auszuhalten“.

Forderung nach Betriebspsychologinnen

Die Frage will erlaubt sein: Warum wird hierzulande nicht mit Nachdruck gehandelt, wenn es um die psychische Gesundheit von Menschen geht? Unsere europäischen Nachbarn Niederlande, Schweden und Frankreich haben Burn-out als Berufskrankheit anerkannt. Auch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) sieht das so. Für Deutschland, Österreich und die Schweiz gilt das nicht. Zumindest die Eidgenossen müssen das nun prüfen, denn eine Beamtin verklagte den Staat wegen beruflich erlittener Gesundheitsschäden – und gewann.

Am Beispiel Frankreich, das das Versäumnis einer umfassenden BG streng belangt, wird der anders gewichtete Stellenwert klar: Der Arbeitgeber haftet komplett, wenn ein Mitarbeitender aufgrund von psychischer Belastung arbeitsunfähig ist. Ist das länger als drei Monate der Fall und der Arbeitgeber hätte das per Gefährdungsbeurteilung sehen können, sind drei Jahre Freiheitsstrafe oder 45.000 Euro Geldstrafe die Folge. In den Niederlanden sind es sogar 76.000 Euro.

Im europäischen Vergleich ist die Bundesrepublik im Umgang mit psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz unterdurch-

schnittlich. Nur Osteuropa hinkt noch mehr hinterher. Vorne liegen skandinavische Länder und an der Spitze Großbritannien. Das ermittelte die EU-OSHA.

Nach Überzeugung von Ames sind die ungeklärten Zuständigkeiten im Betrieb ein weiterer Faktor. Grundsätzlich soll der Arbeitgeber in einer Gefährdungsbeurteilung klären, ob bestimmte Umstände zu einer Gefährdung der Beschäftigten führen und wie dieses Risiko einzudämmen ist. Konkrete Vorgaben, wie die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen vor sich gehen soll, findet man im Arbeitsschutzgesetz allerdings nicht. Das Gesetz verpflichtet den Arbeitgeber lediglich, diese selbst oder durch Fachpersonal nach geeigneter Unterweisung durchzuführen. In der Regel werden hierzu Betriebsärzte beziehungsweise -ärztinnen und Fachkräfte für Arbeitssicherheit hinzugezogen, professionelle Beratung und Unterstützung bieten auch arbeitsmedizinische Dienste.

„Häufig,“ kritisiert Ames, „stehen hier die psychischen Belastungsfaktoren nicht im Fokus. So ist es nur verständlich, dass sich hier und da gewisse Unsicherheiten in der Erfassung der Beurteilung zeigen.“ Daher sei die zusätzliche Unterstützung durch Arbeitspsychologen und -psychologinnen unerlässlich. Hilbrink sieht die Probleme nicht bei den operativen Instanzen, sondern bei den Verantwortlichen. Das geht aus ihren Erkenntnissen in den Zusammenkünften des Arbeitsschutzausschusses (ASA) hervor, die jedes Unter-



MARVIN BEHRENS ist Redakteur bei der digitalen Plattform für Personalthemen OMR Jobs & HR.

nehmen einmal im Quartal durchführen muss: „Betriebsärztinnen und Fachkräfte sprechen das häufig an. Ich glaube nicht, dass sie da Hemmungen haben. Doch verantwortlich ist der Unternehmer. Wenn die Geschäftsführung nichts initiiert, obwohl alles protokolliert ist, passiert eben nichts.“

Umsetzung in der Praxis: Nie ohne die Mitarbeitenden

Was tun? „Es gibt viele Bedingungen, die wir verändern können, um zu vermeiden, dass zu den nicht veränderbaren Umständen auch noch veränderbare Dinge hinzukommen. Wir können dafür sorgen, dass es eine Rollenklarheit gibt, dass Informationen schnell auffindbar sind und nicht zu viel werden und dass es keine Konflikte unter den Kolleginnen und Kollegen gibt“, sagt Ames.

Wie das konkret geht, kann Ames gemeinsam mit ihrem Kollegen Prof. Dr. Jan Dettmers erklären. Das Duo hat das Unternehmen EVAO gegründet, Kurzform für „Evidenzbasierte Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung“. Sie arbeiten mit dem Auftraggeber Stressoren (Arbeitsbedingungsfaktoren) und Ressourcen (Unterstützungsfaktoren) aus. Über Fragebögen werden Unklarheiten ermittelt und Optimierungspotenziale abgeleitet.

BAD-Gesundheitsmanagerin Hillbrink setzt häufig eine moderierte Analyse um, das kommt auf die Größe der Organisation an. Umso mehr Interessen, desto geeigneter der Fragebogen. Bei kleineren Gruppen geht sie wie folgt vor: „Wir stellen Fragen zu Bereichen, die analysiert werden müssen, und die Gruppe muss sich über die Belastung austauschen und auf eine Antwort einigen.“ Die Probleme werden fixiert und in der Folge Lösungsvorschläge und Maßnahmen diskutiert. Dieser Runde sitzen Mitarbeitervertretungen, Ärztinnen und Ärzte, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Geschäftsführung bei. Letztere meistens erst bei dem Entwickeln der Maßnahmen.

Schließlich sei eine psychische Erkrankung aber nicht monokausal. „Es stimmt einfach nicht, dass nur der Arbeitsplatz krank macht. Aber wenn Führungskräfte sich aus der Verantwortung ziehen, ist das genauso falsch“, resümiert Hillbrink. Unwissenheit schützt vor Pflichten nicht. Wer die Menschen befragt, bekommt Antworten. Man muss sie nur auch hören wollen. ■

HAUFE.
HR SERVICES



AUSGEZEICHNETES FACHWISSEN

für erfolgreiche Personalarbeit

Haufe Personal Office Platin verbindet für Sie rechtssicheres Fachwissen mit digitalen Helfern und vielseitigen Onlinetrainings.

Jetzt Vorteile entdecken unter haufe.de/platin



Zwischen Whistleblowerschutz und Auskunftspflicht

Von Anne Dziuba und Benedikt Holzapfel

Das Spannungsfeld zwischen dem Vertraulichkeitsgebot nach dem Hinweisgeberschutzgesetz und datenschutzrechtlichen Auskunftsansprüchen bietet derzeit Sprengstoff für Unternehmen. Mit den damit verbundenen Risiken werden die Arbeitgeber allein gelassen. Es wird Zeit für klare rechtliche Rahmenbedingungen.

● Spätestens seit Bekanntwerden des Falles an der Frankfurter Volkshochschule, bei dem der Whistleblower am Ende eine Strafanzeige wegen Verletzung der Vertraulichkeit erhielt (so die FAZ), ist klar, dass im Verhältnis zwischen Whistleblowing und Datenschutz reichlich Sprengstoff liegt. Ein Hinweisgeber hatte sich hier an die interne Meldestelle gewandt und unter Auflistung von Namen und verwandtschaftlichen Verflechtungen den Vorwurf der Vetternwirtschaft erhoben. Posten in der Volkshochschule sollen nicht nach Qualifikation, sondern nach Beziehungen vergeben worden sein. Die Stadt erstattete wegen der Veröffentlichung der Namen und Daten Strafanzeige gegen den Whistleblower. Die Empörung war groß, das Vertrauen in den Schutz der Whistleblower erschüttert. Die Tatsache, dass der Hinweisgeber sich nicht nur an die Meldestelle gewandt, sondern seine Hinweise auch darüber hinaus veröffentlicht hatte, ging in der öffentlichen Wahrnehmung unter.

Aber auch im umgekehrten Fall, in dem der Arbeitgeber „seinen“ Whistleblower und die Meldung im Sinne der Vertraulichkeit schützen will, sind Probleme vorprogrammiert. Dies zeigt

bereits die Entscheidung des LAG Baden-Württemberg vom 20. Dezember 2018, Az. 17 Sa 11/18. Dieser Sachverhalt spielt zwar vor Inkrafttreten des Hinweisgeberschutzgesetzes, die dort behandelte Fragestellung ist aber nach wie vor aktuell. Hier hatte sich der Arbeitgeber von einem Arbeitnehmer getrennt, der von einer internen Hinweisgebermeldung betroffen war. Auskünfte über die Hinweisgebermeldung und die Akte im Hinweisgebersystem wurden mit Verweis auf Schutz des Whistleblowers verweigert. Das LAG entschied hingegen, die Auskünfte müssten nach Art. 15 DSGVO erteilt werden (Näheres dazu unten).

Zwischen den Stühlen: Vertraulichkeitsgebot und Auskunftspflicht

Arbeitgeber sitzen hier zwischen allen Stühlen. Auf der einen Seite verpflichtet das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) Unternehmen zu besonderer Vertraulichkeit bei dem Umgang mit Hinweisen im Sinne des Hinweisgeberschutzes. Auf der anderen Seite haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umfassende datenschutzrechtliche Auskunftsansprüche gegenüber ihren Arbeitgebern. Beide Verpflichtungen sind per Bußgeld abgesichert, sodass Unternehmen schnell in die eine oder andere Richtung aufgerieben werden.

Doch von vorne: Bereits 2019 beschloss die Europäische Union (EU) die sogenannte Whistleblower-Richtlinie. Zweck dieser Richtlinie ist zum einen, Hinweisgeber vor Repressalien zu schützen und zum anderen, EU-weit einheitliche Standards in dieser Hinsicht zu etablieren. Dafür sieht die Richtlinie die Einrichtung spezieller Meldekanäle vor, mittels derer Hinweisgeber (vermeintliche) Missstände melden können. Diese sind dabei so zu implementieren, dass insbesondere Vertraulichkeit über die Identität des Hinweisgebers gewährleistet ist. Nachdem die Umsetzungsfrist bereits zum 17. Dezember 2021 ablief, ist das nationale Umsetzungsgesetz im Juli 2023 mit einiger Verspätung in Kraft getreten.

Vertraulichkeitsgebot nach dem Hinweisgeberschutzgesetz

Dabei greift der Gesetzgeber die Vorgaben der Whistleblower-Richtlinie im Wesentlichen auf. Insbesondere hat er in § 8 HinSchG ein umfassendes Vertraulichkeitsgebot geschaffen. Konkret ist dort geregelt, dass über die Identität des Hinweisgebers Vertraulichkeit zu bewahren ist, sofern die gemeldeten Informationen Verstöße betreffen, die in den Anwendungsbereich des Hinweisgeberschutzgesetzes fallen oder der Hinweisgeber zum Zeitpunkt der Meldung hinreichenden Grund zur Annahme hatte, dass dies der Fall sei. Über die Identität des Hinweisgebers hinaus erstreckt sich das Vertraulichkeitsgebot zudem auf die Personen, die Gegenstand einer Meldung sind, und der sonstigen in einer Meldung genannten Personen wie zum Beispiel Zeugen. In § 16 Abs. 2 HinSchG ist zudem geregelt, dass Meldekanäle so zu gestalten sind, dass nur die für die Entgegennahme von Meldungen zuständigen Personen Zugriff auf die eingehenden Meldungen haben.

Ausnahmen vom soeben skizzierten Vertraulichkeitsgebot bestehen nur unter den engen Voraussetzungen des § 9 HinSchG. So ist insbesondere die Identität eines Hinweisgebers nicht geschützt, wenn dieser vorsätzlich oder grob fahrlässig unrichtige

Informationen meldet. Sofern der Hinweisgeber dem Schutz des Vertraulichkeitsgebots unterfällt, ist eine Weitergabe von Informationen über dessen Person nur möglich, wenn dies für die Durchführung von Folgemaßnahmen erforderlich ist und der Hinweisgeber in diese Informationsweitergabe einwilligt.

Datenschutzrechtliche Informations- und Auskunftspflichten

Dem gegenüber stehen verschiedene datenschutzrechtliche Vorschriften, die Geheimniskrämerei bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten grundsätzlich unterbinden sollen.

So sieht Art. 14 DSGVO eine Informationspflicht vor. Betroffene Personen sind über die Erhebung ihrer personenbezogenen Daten zu informieren, wenn diese hiervon keine Kenntnis haben. Dabei sind insbesondere der Zweck und die Quelle mitzuteilen. Für Arbeitgeber bedeutet das, dass sie grundsätzlich verpflichtet sind, denjenigen, der von einer Meldung im Sinne des HinSchG betroffen ist, darüber zu informieren, dass er Gegenstand einer Meldung ist. Das gefährdet gleichwohl möglicherweise die erforderlichen internen Ermittlungen. Die Information des Betroffenen kann jedoch nur dann unterbleiben oder hinausgeschoben werden, wenn dadurch der Zweck der Datenerhebung leerliefe. Ob, beziehungsweise inwieweit das – zumindest nach einer ersten Phase der Beweissicherung – der Fall ist, ist zweifelhaft.

Zusätzlich müsste der Betroffene darüber informiert werden, wer ihn bei der internen Meldestelle angeschwärzt hat. Da die Identität des Hinweisgebers, wie oben dargestellt, dem Vertraulichkeitsgebot unterliegt, sitzen Arbeitgeber zwischen zwei Stühlen. Erschwerend kommt hinzu, dass Verstöße gegen das Vertraulichkeitsgebot ebenso bußgeldbewehrt sind (§ 40 Abs. 3 und 4 HinSchG) wie Verstöße gegen die datenschutzrechtlichen Betroffenenrechte (Art. 83 Abs. 5 lit. b) DSGVO).

Daneben steht Betroffenen zudem grundsätzlich der berühmt berüchtigte Auskunftsanspruch nach Art. 15 Abs. 1 DSGVO zu. Dieser wird häufig geltend gemacht, wenn es im Arbeitsverhältnis knirscht und eine Kündigung erwartet wird oder schon ausgesprochen ist. Dieser Anspruch umfasst auch die Herkunft der Daten, sodass ein Betroffener, der bereits Wind von etwaigen Ermittlungen gegen ihn bekommen hat, vom Arbeitgeber verlangen könnte, dass dieser ihm mitteilt, wer einen Verdacht gegen ihn geäußert hat. Es kann wohl davon ausgegangen werden, dass derartige Ansprüche gerade in Verfahren über die Wirksamkeit von Kündigungen an Bedeutung gewinnen werden, wenn die Kündigung auf eine Meldung per internem Hinweisgebersystem hin erfolgt ist.

Ein solches Auskunftsverlangen war bereits vor Inkrafttreten des HinSchG Gegenstand der höchstrichterlichen Beurteilung. So hatte das BAG mit Urteil vom 16. Dezember 2021, Az. 2 AZR 235/21, über ein Auskunftsverlangen bezüglich der vom Arbeitgeber „verarbeiteten und nicht in der Personalakte des Arbeitnehmers gespeicherten personenbezogenen Leistungs- und Verhaltensdaten des Arbeitnehmers“ zu entscheiden. Hintergrund des Verfahrens war eine gegen den Arbeitnehmer gerichtete Meldung über ein beim Arbeitgeber bestehendes Hinweisgebersystem, woraufhin der Arbeitnehmer verhaltensbedingt gekündigt wurde. Mit den beim BAG noch verfolgten Auskunftsansprüchen ging es dem auskunftsersuchenden Arbeitnehmer wohl darum, Informationen über das gegen ihn intern geführte Ermittlungs-

verfahren zu erhalten. Darauf deutet jedenfalls ein in den Urteilsgründen enthaltener Satz hin: „Der Kläger hat – so scheint es – klare Vorstellungen darüber, betreffend welcher Daten er eine Auskunft begehrt, benennt diese aber nicht eindeutig.“ Im Ergebnis hat das BAG die Klage als unzulässig abgewiesen, da es den Klageantrag als nicht hinreichend bestimmt ansah. Eine höchstrichterliche Entscheidung über das Spannungsfeld der datenschutzrechtlichen Betroffenenrechte sowie der diesen entgegenstehenden Interessen und Rechte der Hinweisgeber sowie Arbeitgeber steht damit noch aus. Es klingt jedoch schon an, was sich durch das HinSchG nur noch intensivieren wird: Arbeitnehmer werden Verstöße anderer Arbeitnehmer melden – hiergegen werden sich die betroffenen Arbeitnehmer wehren wollen, indem sie versuchen, an möglichst viele Daten über die Meldung, den Hinweisgeber sowie den aktuellen Stand der internen Ermittlungen zu erlangen.

Klare gesetzliche Rahmenbedingungen fehlen bisher

Umso erstaunlicher ist, dass der deutsche Gesetzgeber völlig darauf verzichtet hat, im Hinweisgeberschutzgesetz Regelungen zur Auflösung dieses Spannungsfeldes zu schaffen. Besonders auch mit Hinblick darauf, dass der europäische Richtliniengeber dieses Spannungsfeld durchaus antizipiert und die Mitgliedsstaaten aufgefordert hat, die Datenschutzrechte betroffener Personen durch gesetzgeberische Maßnahmen einzuschränken, „soweit und solange dies notwendig ist, um Versuche, Meldungen zu behindern, Folgemaßnahmen – insbesondere Untersuchungen – zu verhindern, zu unterlaufen oder zu verschleppen oder Versuche, die Identität der Hinweisgeber festzustellen, zu verhüten und zu unterbinden“ (Whistleblower-Richtlinie, Erwägungsgrund 84, Satz 3).

Der nationale Gesetzgeber sieht gleichwohl keinen Handlungsbedarf und verweist in seiner Gesetzesbegründung pauschal auf § 29 Abs. 1 BDSG, der Betroffenenrechte unter bestimmten Voraussetzungen beschränkt. Hierüber lasse sich der erforderliche Gleichlauf zwischen dem Vertraulichkeitsschutz und den datenschutzrechtlichen Betroffenenrechten herstellen. § 29 Abs. 1 BDSG beschränkt jedenfalls die datenschutzrechtlichen Betroffenenrechte, soweit die jeweiligen Daten nach



DR. ANNE DZIUBA, Rechtsanwältin bei Seitz Rechtsanwälte Steuerberater PartG mbB, München, berät nationale und internationale Mandanten aller Branchen im Individual- und Kollektivarbeitsrecht.



BENEDIKT HOLZAPFEL, Rechtsanwalt bei Seitz Rechtsanwälte Steuerberater PartG mbB, München, entwickelt rechtssichere, pragmatische und kreative Lösungen in allen Phasen des Arbeitsverhältnisses.

einer Rechtsvorschrift geheim gehalten werden müssen oder eine Interessenabwägung ein überwiegendes Geheimhaltungsinteresse ergibt. Selbst wenn man das rechtlich so hinnehmen möchte. Rein faktisch wälzt der Gesetzgeber damit die sich aus der parallelen Anwendbarkeit von Hinweisgeberschutz und Datenschutz ergebenden Risiken auf die Arbeitgeber ab. Denn während per Rechtsvorschrift im Sinne von § 29 Abs. 1 BDSG nur die jeweiligen Identitäten der beteiligten Person geschützt sind, sind die übrigen Daten, wie zum Beispiel der Verfahrensstand der internen Ermittlungen, nur nach entsprechender Interessenabwägung geheim zu halten. Damit werden sich Unternehmen in den kommenden Monaten und Jahren ohne echte gesetzgeberische Rahmenvorgaben auf unbekanntem Terrain vortasten müssen. Mit den damit verbundenen Risiken werden die Arbeitgeber allein gelassen.

Viele ungeklärte Fragen

Wie heikel diese Aufgabe sein wird, zeigt beispielhaft die Entscheidung des LAG Baden-Württemberg vom 20. Dezember 2018, Az. 17 Sa 11/18. Hier stritten die Parteien im Zusammenhang mit einer Kündigung und diversen Abmahnungen über einen datenschutzrechtlichen Auskunftsanspruch.

Vorausgegangen war ein klassisches Zerrüttungsszenario um ein Arbeitsverhältnis im Bereich „Recht“. Der Arbeitgeber sprach eine Änderungskündigung auf eine niedrigere Hierarchieebene aus. Dagegen wehrte sich der Arbeitnehmer erfolgreich. In der Folge kam es wegen behaupteter Arbeitsverweigerung und Schlechtleistung zu diversen Abmahnungen und schließlich einer Beendigungskündigung. Irgendwo in der Debatte, welche Stelle dem Arbeitnehmer zugewiesen werden muss, soll oder darf (oder auch nicht), erfolgte der folgenschwere Hinweis an den Arbeitnehmer. Ihm wurde mitgeteilt, eine interne Konzernrichtlinie schreibe vor, vor Besetzung einer Stelle im Legal-Bereich sei ein Compliancecheck unter Prüfung des internen Hinweisgebersystems auf Regelverstöße durchzuführen. Ein solcher Regelverstoß sei bei ihm festgestellt worden.

Der Arbeitnehmer verlangte daraufhin Auskunft über die Inhalte der Akte, die im Rahmen dieses internen Hinweisgebersystems erstellt worden war. Der Arbeitgeber wehrte sich hiergegen, indem er auf geschützte Interessen Dritter verwies, die einer Auskunftserteilung entgegenstünden. Das LAG erkannte zwar grundsätzlich an, dass § 29 Abs. 1 BDSG Auskunftsrechte beschränken könne. Das arbeitgeberseitig pauschale Behaupten von Geheimhaltungsinteressen sei für die umfassend vorzunehmende Interessenabwägung jedoch nicht ausreichend und führe nicht zur Beschränkung des Auskunftsanspruchs. Wie der Arbeitgeber jedoch die Interessenabwägung ausreichend konkret darlegen soll, ohne die Interessen Dritter so zu benennen und die Dritten so zu beschreiben, dass der Auskunftsverlangende sich die begehrten Informationen aus diesen Angaben herleiten kann, bleibt unklar.

Hinzu kommt, dass derzeit nicht geklärt ist, ob das Interesse des Arbeitgebers an der Integrität und Funktionalität seines Hinweisgebersystems – wofür die Zusicherung von Vertraulichkeit regelmäßig essenziell ist – überhaupt im Rahmen der Interessenabwägung nach § 29 Abs. 1 BDSG berücksichtigt werden darf. Denn die entsprechende Öffnungsklausel sieht eine Einschränkung der Betroffenenrechte nur zum Schutz der betroffenen

Arbeitgeber sollten von vornherein Prozesse festlegen, in deren Rahmen Meldungen von Whistleblowern bearbeitet werden, die den Datenschutz mit einbeziehen.

Person oder der Rechte und Freiheiten anderer Personen vor. Das arbeitgeberseitige Interesse an der Integrität seines Hinweisgebersystems könnte demnach nicht im Rahmen von § 29 Abs. 1 BDSG berücksichtigt werden.

Und um die Verwirrung perfekt zu machen, kommt noch hinzu, dass dann kein Vertraulichkeitsschutz besteht, wenn Hinweisgeber vorsätzlich oder grob fahrlässig unrichtige Meldungen einreichen. Hierzu kann eine von einer Meldung betroffene Person allerdings erst dann Stellung beziehen, wenn sie überhaupt Kenntnis vom Gegenstand der Meldung hat. Demnach lässt sich gut vertreten, dass Unternehmen den von Meldungen betroffenen Personen wenigstens grundlegend Auskunft darüber geben müssen, dass eine Meldung vorliegt, sofern nicht die Offenlegung der Meldung an sich bereits auch die Identität des Hinweisgebers offenbaren würden. Für Arbeitgeber besteht dabei noch das Problem, dass interne Meldestellen ihren eigenen Arbeitgebern gegenüber selbst wiederum grundsätzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet sind, sodass Arbeitgeber gegebenenfalls selbst nicht in der Lage sind, die erforderliche Interessenabwägung vorzunehmen und vor allem die entsprechenden Umstände vor Gericht darzulegen und zu beweisen.

Fazit: Meldeprozesse für Whistleblower sollten Datenschutz mitdenken

Arbeitgeber sollten von vornherein Prozesse festlegen, in deren Rahmen Meldungen bearbeitet werden und die den Datenschutz mit einbeziehen. Ist das Kind schon in den Brunnen gefallen und macht zum Beispiel ein von einer Meldung betroffener Mitarbeiter einen Auskunftsanspruch geltend, gilt es bereits vorgerichtlich, spätestens jedoch in erster Instanz, genau abzuwägen, welche Darlegung bezüglich der Interessenabwägung bei Verweigerung des Auskunftsverlangens erfolgen müssen, beziehungsweise welche Informationen mit welcher konkreten Begründung verweigert werden dürfen. ■■■

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreerz/stock.adobe.com

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

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Leitung HR Services / Personal Logistik (m/w/d)

Sovereign Speed GmbH
Hamburg
[Job-ID 045528112](#)

Sachbearbeiter/in Gehaltsbuchhaltung / Payroll Specialist (w/m/d)

DELO Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA
Windach
[Job-ID 045132381](#)

Operative HR Business Partnerin/ Operativen HR Business Partner (w/m/d)

Berliner Stadtreinigungs-
betriebe (BSR)
Berlin
[Job-ID 045661645](#)

Leitung HR (m/w/d)

Gesamtverband der Deutschen
Versicherungswirtschaft e.V.
Berlin
[Job-ID 045414358](#)

Junior Recruiter (x/w/m)

MicroNova AG
Vierkirchen (bei München)
[Job-ID 045702915](#)

HR Business Partner (w/d/m)

Georgsmarienhütte Holding GmbH
Georgsmarienhütte
[Job-ID 045680998](#)

Head of Human Resources (m/w/d)

VAPS GmbH
Isernhagen
[Job-ID 045329714](#)

HR Business Partner (m/w/d)

Tauster GmbH
Süßen (bei Göppingen)
[Job-ID 04566157](#)

Payroll Specialist (m/w/d)

Finanz Informatik GmbH & Co. KG
Hannover, Frankfurt, Münster
[Job-ID 041162943](#)

Bereichsleiter Zentrale Personal- services (m/w/d)

Finanz Informatik GmbH & Co. KG
Frankfurt, Hannover, Münster
[Job-ID 041162946](#)

HR Reporting Specialist (m/w/d)

Interhyp Gruppe
München
[Job-ID 043921033](#)

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 15. März 2024

Online-Buchung

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

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihre Ansprechpartnerin:

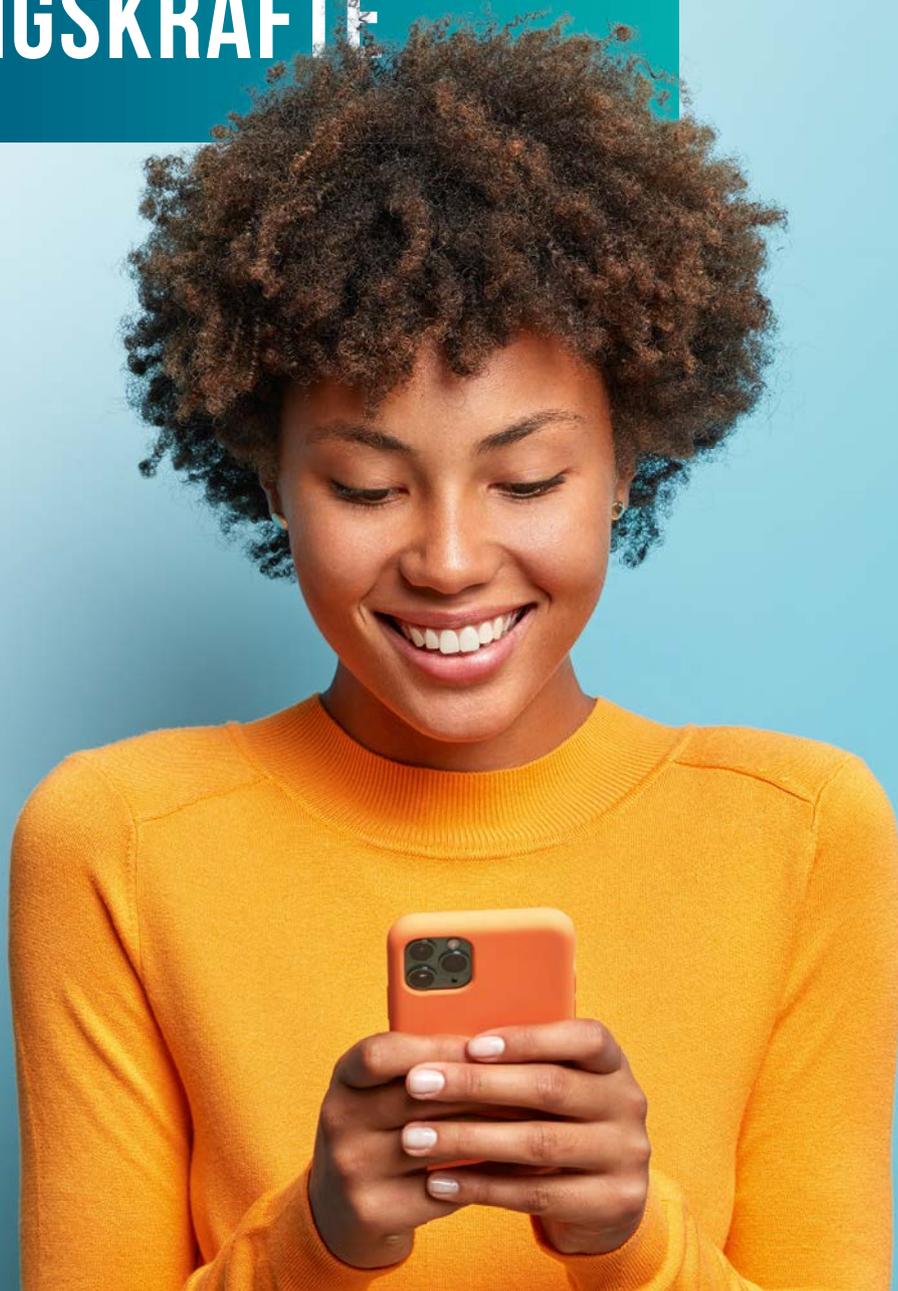
Eva Hofmann

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



Junges Team mit Benzin im Blut

Mit einer Stellenanzeige suchte ein Tankstellenpächter Verstärkung für ein „junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut“. Ein witziger Slogan, entschied das LAG Mecklenburg-Vorpommern, aber keine Altersdiskriminierung.

LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urteil vom 17.10.2023, Az. 2 Sa 61/23

● Stellenanzeigen dürfen sich nicht nur an junge Bewerber richten. Die Anzeige muss altersneutral formuliert sein und darf keinesfalls den Anschein erwecken, dass ältere Bewerber nicht erwünscht sind. Eine fehlerhafte Formulierung wie "Junges, dynamisches Team sucht..." kann nach einer BAG-Entscheidung (BAG, Urteil vom 11.8.2016, Az. 8 AZR 406/14) bereits ein Indiz für eine Altersdiskriminierung sein. Wenn abgewiesene Bewerber deswegen Entschädigungsansprüche geltend machen, muss der Arbeitgeber beweisen, dass kein AGG-Verstoß vorliegt.

Nicht jeder Hinweis auf ein junges Team ist jedoch diskriminierend. Hier kommt es auf die genaue Formulierung und den Kontext der Stellenausschreibung an, wie die vorliegende Entscheidung zeigt. Hier ging es um eine Stellenanzeige, in der es hieß: „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung“. Die Entschädigungsklage eines 50-jährigen Mannes, der auf seine Bewerbung eine Absage erhalten hatte, hatte vor dem LAG Mecklenburg-Vorpommern keinen Erfolg.

„Wir sind ein junges, dynamisches Team“:
Diskriminierende Stellenanzeige?

Der Arbeitgeber ist Betreiber einer Tankstelle. Auf der Suche nach personeller Verstärkung schaltete er 2022 eine Stellenanzeige, in der es in der Beschreibung unter anderem hieß: Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung. Sie haben Spaß am Umgang mit Menschen, sind kunden- und serviceorientiert und arbeiten gerne selbststän-

dig? Dann sind Sie bei uns genau richtig! Zu diesem Zeitpunkt beschäftigte der Arbeitgeber neun Mitarbeitende im Alter von 19-67 Jahren.

Auf die ausgeschriebene Stelle bewarb sich ein 50-jähriger Mann als Verkäufer. Er erhielt im Juni eine Absage, mit der Begründung, man habe sich für einen anderen Bewerber entschieden. Tatsächlich wurde ein 48-jähriger Mann eingestellt. Der abgelehnte Bewerber verlangte zunächst per E-Mail eine Entschädigung wegen Altersdiskriminierung nach § 15 Abs. 2 AGG und forderte den Arbeitgeber gleichzeitig zur Auskunftserteilung nach Art. 15 Abs. 1 DSGVO sowie zur Herausgabe seiner Daten nach Art. 15 Abs. 3 DSGVO auf.

Klage auf AGG-Entschädigung und
DSGVO-Schadensersatz

Er war der Auffassung, dass die Formulierung „junges dynamisches Team“ in der Stellenanzeige eine Altersdiskriminierung indiziere. „Jung“ beziehe sich hierbei auf das Alter der zu suchenden Teammitglieder. Mit seiner Klage machte er dann sowohl einen Anspruch auf Entschädigung in Höhe von 1.500 Euro nach dem AGG sowie auf Schadensersatz nach Art. 15 DSGVO in Höhe von 1.250 Euro geltend, weil der Arbeitgeber trotz entsprechender Aufforderung seiner Auskunftsverpflichtung nicht nachgekommen sei.

Der Arbeitgeber argumentierte, dass keine Altersdiskriminierung vorliege. Die Stellenbeschreibung enthalte weder eine unmittelbare noch eine mittelbare Altersvorgabe, vielmehr

beschreibe die Formulierung „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung“ das Team.

LAG Mecklenburg-Vorpommern: Keine Altersdiskriminierung in Stellenanzeige

Das LAG Mecklenburg-Vorpommern entschied im Sinne des Arbeitgebers. Dieser habe die Stelle in seinem Betrieb nicht unter Verstoß gegen das Verbot der Altersdiskriminierung ausgeschrieben. Daher habe der abgelehnte Bewerber weder einen Anspruch auf Entschädigung nach § 15 Abs. 2 AGG noch auf Ersatz eines materiellen Schadens nach § 15 Abs. 1 AGG.

In seinem Urteil führte das Gericht aus, dass aus der entsprechenden Passage in der Stellenausschreibung „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung“ keine unmittelbare Diskriminierung wegen Alters zu erkennen sei. Die Formulierung beschreibe keine ernsthafte, realistische Erwartung an eine Bewerbung, sondern stelle eine werbende Aussage darüber dar, was ein Bewerber oder eine Bewerberin im künftigen Arbeitsumfeld erwarten könne. Auch aus Sicht eines objektiven Betrachters werde erkennbar, dass die Gesamtformulierung eine Werbung für den Betrieb bilde, aber nicht etwa potenzielle Bewerber von einer Bewerbung abhalten solle, weil sie kein Benzin im Blut haben.

Diese überspitzte, ironische, nicht ernsthaft gemeinte Beschreibung der zu besetzenden Stelle war nach Meinung des Gerichts eine Art Werbeslogan, aber nicht geeignet, die Vermutung einer Benachteiligung des Bewerbers wegen seines Alters im Sinne von § 22 AGG zu begründen. Das eigentliche Anforderungsprofil habe sich dagegen weiter unten in der Stellenanzeige unter dem Punkt „Wir erwarten von Ihnen“ befunden.

Das Gericht war im konkreten Fall aufgrund des Gesamtkontextes der Formulierung „Junges Team mit Benzin im Blut sucht Verstärkung...“ überzeugt, dass die Stellenausschreibung nicht so zu verstehen war, dass sie Bewerber wegen ihres Alters ausschließt. Dennoch sollten Arbeitgeber vorsichtig sein mit dem Hinweis auf ein junges Team. Um eine unbeabsichtigte Diskriminierung und deren finanzielle Folgen zu vermeiden, sollten Stellenanzeigen grundsätzlich immer geschlechts- und altersneutral formuliert sein.

Ohne konkreten Schaden wegen DSGVO-Verstoßes, kein Schadensersatz

Das LAG Mecklenburg-Vorpommern widersprach zudem der Auffassung des abgelehnten Bewerbers, dass allein ein Verstoß gegen die Vorschriften der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) einen Schadensersatzanspruch gemäß Artikel 82 Abs. 1 DSGVO nach sich ziehen. Es verwies auf das EuGH-Urteil vom 4.5.2023, C-300/21, und machte deutlich, dass der bloße Verstoß gegen DSGVO-Bestimmungen nicht ausreiche, um einen Schadensersatzanspruch zu begründen. Vielmehr müsse tatsächlich ein Schaden eingetreten sein und ein Kausalzusammenhang zwischen Verstoß gegen die Bestimmungen der DSGVO und dem Schaden bestehen. Vorliegend hätte der Bewerber zwingend einen konkreten immateriellen Schaden darlegen müssen, was er jedoch im Verfahren nicht getan habe. ■■■

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

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

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

REDAKTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FREIE JOURNALISTINNEN

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

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

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

GRAFISCHES KONZEPT

Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Großler

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 Verwaltungen GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey,
Matthias Schätzle, Christian Steiger,
Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:
DE 812398835

ABONNEMENTSERVICE 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 „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.

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.



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.



Christine Kudla

Christine Kudla verantwortet als Head of Human Resources seit 1. Januar 2024 den Personalbereich der Wirtschaftskanzlei Taylor Wessing mit 1.300 Mitarbeitenden an den Standorten Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München.

Auf einen Kaffee mit ...

Welche HR-Themen stehen in den nächsten Monaten als erstes auf Ihrer Agenda?

Zurzeit bin ich erstmal in der Analysephase und führe unfassbar viele Gespräche in der gesamten Kanzlei – mit der Anwaltschaft, aber natürlich auch mit meinem Team und den anderen Business-Service-Bereichen. Ein wichtiges Thema wird sicher wie überall ganz klassisch das Recruiting sein.

Wie schaffen Sie es, die besten Bewerber anzusprechen?

Der Markt ist eng und der Anspruch der Kanzlei ist hoch. Wir müssen also schon früh persönliche Bindungen zu Talenten aufbauen und sie auch mit unserer Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, überzeugen. Bei Taylor Wessing gibt es zum Beispiel Praktikantenprogramme oder auch Inhouse-Events, mit denen wir geeignete Kandidaten ansprechen.

Kanzleien stehen nicht für eine Work Life-Balance oder einen hohen Frauenanteil in Führungspositionen. Hat sich da etwas bewegt?

Ja, definitiv. Natürlich könnte es mehr sein und schneller gehen. Aber: Bei Taylor Wessing ist es durchaus üblich, dass Anwältinnen oder Anwälte, die Eltern sind, in Teilzeit arbeiten können, auch als Equity-Partnerinnen. Aber auch männliche Kollegen nehmen Elternzeit – das war vor zehn Jahren noch eher eine Seltenheit.

Was könnte sich bei der Vereinbarkeit verbessern?

Es muss gelingen, durch eine gelebte Realität Frauen und Männer zu ermutigen, dass Familie und Kinder nicht das Ende der Karriere bedeuten oder nur mit einer 70-Stunden-Woche möglich sind. Wir haben dafür ein internes Austauschformat, bei denen Equity-Partnerinnen in kleiner Runde andere Frauen an ihren Erfahrungen und Learnings teilhaben lassen.

Was macht für Sie eine gute Unternehmenskultur aus?

Ehrlichkeit, Vertrauen und eine ständige Kommunikation.

Sie sind lange Zeit als HR-Expertin in Kanzleien tätig. Was schätzen Sie gerade an dieser Branche?

Da Kanzleien als Partnerschaftsgesellschaft organisiert sind, ist immer eine Mehrheitsentscheidung nötig, um etwas umzusetzen. Das ist oft ein hart umkämpfter Konsens, was ich unglaublich spannend finde.

Wenn Sie nicht Psychologie studiert hätten, dann Jura?

Dann hätte ich gar nicht studiert, sondern etwas Handwerkliches gemacht. Es ist eine schöne Vorstellung, am Ende des Tages zu sehen, was man geschaffen hat. Aber ich glaube, ich bin durch und durch Psychologin.

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



Unterhaltsam, kritisch und inspirierend

neues lernen - der journalistische Podcast
für die betriebliche Lernszene

Aus der aktuellen Folge:

„Kommunizieren können wir doch alle, oder? Wenn es nur so leicht wäre. Wir alle kennen Missverständnisse. Doch wir müssen nicht mehr kommunizieren, sondern besser.“ sagt Marie-Theres Braun, Kommunikationstrainerin und Sprechwissenschaftlerin



Kristina Enderle da Silva und Julia Senner sprechen mit Expert:innen für Corporate Learning aus Wissenschaft und Praxis über die Entwicklung von Mensch und Organisation. Dabei hinterfragen sie Lernrends, liefern Fakten und geben Einblicke in die Unternehmenspraxis.

personal
magazin
**neues
lernen**
der podcast



JETZT REINHÖREN

Alle 2 Wochen eine neue Folge
<https://neues-lernen.podigee.io/>





Professional Managed Services

Geben Sie Aufgaben ab. Nicht die Kontrolle.

Sie wollen sich voll auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren? Professional Managed Services ist viel mehr als Outsourcing – wir kombinieren unser umfassendes Geschäftsverständnis und Fachwissen mit tiefer Daten- und Technologiekompetenz. So können wir bestehende Abläufe nicht nur schnell übernehmen und umsetzen, sondern entscheidend vereinfachen und nachhaltig verbessern. Jetzt mehr erfahren unter www.pwc.de/professional-managed-services

