

Künstliche Intelligenz
Wie ChatGPT die Personalarbeit
beschleunigt und verändert

Führung
So profitieren Führungskräfte
von Servant Leadership

Teilzeitarbeit
Wo bei der Vergütung von Teilzeit
Diskriminierungsrisiken drohen

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



05/2024

personalmagazin.de 20,00 €

Entgelttransparenz
Die neue Wucht der Offenheit



**DIE UMANTIS
HR-SUITE**

GESTALTEN

STATT VERWALTEN

umantis.com

Weil ein anspruchsvoller
Bereich wie Ihr HR die
beste mitarbeiterorien-
tierte Lösung verdient.

 **ABACUS
umantis**
Wir sind HR.

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

Transparenz klingt gut. Schließlich ist sie ein Kernbestandteil unserer freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft. Insofern sollte gelten: Mehr Transparenz ist besser als weniger. Deshalb dürften es viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunächst einmal als Fortschritt begrüßen, dass die EU ihr Entgelttransparenzgesetz, das seit Januar 2018 in Kraft ist, in einer neuen Richtlinie nun nachgeschärft hat. Die Gleichung lautet weiterhin: mehr Lohntransparenz führt zu mehr Lohngerechtigkeit. Doch geht diese Rechnung überhaupt auf?

Gerechtigkeit ist immer subjektiv. Transparenz schafft vor allem dann Fairness, wenn das Ergebnis der Offenlegung von den Betroffenen als gerecht empfunden wird. Es geht, neben messbaren Kriterien in der Leistungsbeurteilung und -einordnung von Beschäftigten, also ebenso sehr um deren gefühlte Wahrheiten. Gleichzeitig zeigt die Forschung: Menschen bevorzugen jene Verteilungsprinzipien, bei denen sie selbst gut abschneiden und stellen solche infrage, bei denen sie schlechter abschneiden.

Transparenz kann also auch negativ wirken. Indem sie Beschäftigte demotiviert, die sich zu schlecht bezahlt fühlen. Indem sie für Konflikte in Teams sorgt, weil die Lohnunterschiede eben doch nicht den „gefühlten“ Leistungsunterschieden entsprechen. Indem sie manchem auch eine unbequeme Wahrheit zumutet: Die eigene Performance ist wohl doch nicht so groß wie das eigene Ego. Indem sie Beschäftigten vor Augen führt, dass DAX-Vorstände im Schnitt mehr als das Fünfzigfache des durchschnittlichen Mitarbeitenden verdienen – Tendenz, trotz Offenlegungspflicht, steigend.

Klingt Transparenz am Ende doch besser als sie ist? Mein persönliches Fazit: Transparenz ist für HR und Führungskräfte anstrengend. Denn sie weist auf Missstände hin, erhöht den internen Druck und fordert so das Leadership-Team zum Handeln auf. Das ist grundsätzlich etwas Positives. Doch am Ende schafft nicht Transparenz Fairness, sondern der Umgang aller Beteiligten mit der neuen Informationslage. Dazu gehört auch, die eigene Leistung zu reflektieren und einen Rahmen zu finden, der sich persönlich gerecht anfühlt.

Herzlichst Ihr
Matthias Haller
Chefredakteur

„Transparenz gilt gemeinhin als positiv und fortschrittlich, kann aber auch negative Konsequenzen haben.“



Community

6 Rückschau

Über Hochleistung und Burnout

Auf der ZP Süd berichtete Felix Magath auf dem Podium auch über eigene Erfahrungen

8 Zukunftsperspektiven

Smalltalk mit Kaninchen

Leif Ullmann zieht ein Resümee der Zukunftskonferenz SXSW

10 Preisverleihung

Great Place to Work

Deutschlands beste Arbeitgeber wurden ausgezeichnet

12 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

13 Terminkalender

HR-Messen und Fachkongresse

16 Vorschau

Community-Feeling und Innovation

Den Wandel in Chancen ummünzen möchte die diesjährige Copetri

18 Vorschau

Alles rund um digitales Lernen

Das erwartet Besucher der Learntec

20 HR-Szene

Vergütungs-Check

Das Gehalt eines HR Development Experten

22 Smalltalk Facts

Gesprächsthema: Führen in Teilzeit



Iris Brachmeier, CPO der Uniqa Insurance Group, spricht über resilientes Leadership.

50



24

In Sachen Entgelttransparenz hat sich trotz der Bemühungen des Gesetzgebers bislang wenig getan. Eine neue EU-Richtlinie, die bis Juni 2026 umgesetzt werden muss, bringt neue Pflichten für die Arbeitgeber und neue Rechte für die Arbeitnehmenden.

Schwerpunkt

24 Ausgangssituation

Zögern und Zaudern

Warum Deutschland beim Gender Pay Gap zu den europäischen Schlusslichtern gehört

28 Recht

EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Was die deutschen Unternehmen nach Verabschiedung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie erwartet

32 Wissenschaft

Mit Evidenz zu Transparenz

Dimensionen, Definitionen und die wissenschaftliche Studienlage zur Wirkung von Gehaltstransparenz

36 Recruiting

Transparent von Anfang an

Ein Blick auf die Effekte von Gehaltstransparenz in Stellenanzeigen

38 Praxis

Offenheit verpflichtet

Transparenz-Vorreiter machen mehrheitlich positive Erfahrungen

Strategie & Führung

46 Führung

Wer dient, gewinnt

Ob Servant Leadership auch dem persönlichen Vorankommen der Führungskraft hilft? Eine Studie zeigt: Dieser Führungsstil kann auch die Karriere der Führungskräfte fördern

52 Interview

„Führungskräfte müssen resilient sein“

Ein Gespräch mit Iris Brachmeier, seit August 2023 Group Chief People Officer der Uniqa Insurance Group, über die Unterstützung, die Führungskräfte und Mitarbeitende brauchen

HR-Management

54 *Out of the box*
News, Produkte, Startups

60 *Employer Branding*
Strategien für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke
Eine starke Arbeitgebermarke fördert auch die Mitarbeiterbindung

62 *Arbeitsrecht*
Mehr Geld für weniger Arbeit?
Teilzeitbeschäftigte dürfen nicht diskriminiert werden, auch nicht bei Zahlung von Mehrarbeitszuschlägen

66 *KI im Personalmanagement*
Wie Chat GPT das Personalmanagement verändert
Eine Studie zeigt, wie KI traditionelle HR-Arbeit schon verändert

Betriebliche Altersversorgung

72 *Digitalisierung*
Das Feuer neu entfachen
bAV gehört weiterhin zu den beliebtesten Benefits, könnte sich aber noch stark verbessern

76 *Digitale Rentenübersicht*
Ein erster Schritt zu mehr Überblick
Eine bAV-Expertin hat getestet, was das Portal bringt und wo Optimierungsbedarf besteht

80 *bAV für Berufseinsteiger*
Sie sind jung und wollen Sicherheit
Die Gen Z nimmt beim Berufseinstieg auch die Bedeutung einer guten Altersversorgung sehr ernst

84 *bAV in Stellenanzeigen*
Der unterschätzte Benefit
Nur ein Viertel aller Unternehmen nutzt das bAV-Angebot, um damit schon in Stellenanzeigen Interesse am Unternehmen zu wecken

86 *Praxis*
Transparent, formbar, dauerhaft
Wie man eine betriebliche Altersversorgung neu aufsetzt, zeigt das Beispiel der Röhm Gruppe

90 *Sozialpartnermodell*
Große Hoffnung, wenig Erfolg
Das Sozialpartnermodell hat sich auch nach sechs Jahren kaum durchgesetzt

96 *Recht*
Urteil des Monats
Ein Arbeitnehmer, der bei Kurzarbeit Null krank wird, erwirbt in dieser Zeit keinen Urlaubsanspruch

98 *Pause*
Auf einen Kaffee mit...
Thomas Kreiter, Personalleiter der ÖBB-Infrastruktur in Wien

Standards

3 Editorial / 97 Impressum / 94 Stellenmarkt



62

Eine Entscheidung des EuGH gibt Anlass, auf die Diskriminierung Teilzeitbeschäftigter zu schauen.



Wir machen betriebliche Altersvorsorge kinderleicht und verständlich.

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

Über Hochleistung und Burnout

Von Gregory Rech

Psychische Belastungen sind in vielen Unternehmen noch immer ein Tabu. Doch wirksame Prävention setzt voraus, offen über Stress und Überforderung zu sprechen. Auf der Zukunft Personal Süd brachte eine Podiumsdiskussion des Personalmagazins das Thema Burnout auf die Bühne – und ein Stuttgarter Idol zurück an seine liebste Wirkungsstätte.



„Wer keine Lösungen aufgezeigt bekommt und nicht weiß, wohin er will, hat Stress. Ich glaube, dass Stress durch Orientierungslosigkeit entsteht.“

Felix Magath, Fußballtrainer und -Manager

● Mit 6.200 Besuchenden lockte die ZP Süd über 1.000 Menschen mehr an als im vergangenen Jahr. Wie in den Vorjahren erfuhr das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) viel Aufmerksamkeit. So waren zahlreiche BGM-Anbieter und -Referentinnen vertreten. Überraschend ist der Aufschwung nicht – denn der Krankenstand in Deutschland war im vergangenen Jahr so hoch wie nie, wie ein Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung jüngst zeigte. 15,2 Tage fehlten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Schnitt pro Jahr.

Das drückt auf die Produktivität in den Unternehmen. Die müssen sich mit der Frage beschäftigen, wie sie die Fehlzeiten durch Krankheit reduzieren können. Zu den Krankheitsgruppen, die die höchsten Fehlzeiten verursachen, gehören seit Jahren psychische Erkrankungen wie Burnout oder Depressionen. So wichtig es also ist, über berufsbedingten Stress zu sprechen – Burnout ist vielerorts noch immer ein Tabuthema.

Felix Magath erzählt vom eigenen Burnout

Auf der Keynote Stage der Zukunft Personal Süd in Stuttgart sprach am zweiten Messetag Personalmagazin-Redakteurin Katharina Schmitt mit Fußballtrainer Felix Magath, Claudia Viehweger von Scout24 und BGM-Experte Volker Nürnberg unter dem Titel „Zwischen Hochleistung und Burnout – psychische Gesundheit als Herausforderung für Führungskräfte“ über Führungsfehler, Ansprüche im Profifußball und Leistungsdruck in der Arbeitswelt.

Dabei erzählte Magath von der Zeit, in der auch er psychisch an seine Grenzen gestoßen ist – kurz bevor er beim FC Schalke 04 entlassen wurde: „Wenn der Wecker klingelte, dachte ich nur: „Nein, ich will jetzt nicht aufstehen“ – und drehte mich wieder um. Das waren Symptome eines Burnouts.“ Als er schließlich entlassen wurde, nahm er dennoch nur Tage später wieder einen Job an – bei seinem ehemaligen Arbeitgeber VfL Wolfsburg, mit dem er zuvor Deutscher Meister wurde, obwohl er zu diesem Zeitpunkt schon spürte, dass er nicht dazu bereit war und eine Pause notwendig gewesen wäre.

Woran liegt es aber, dass der Druck im Profifußball wie auch in der Arbeitswelt immer mehr zunimmt? Nürnberg führt das Problem auf die Arbeitsverdichtung zurück. Zudem seien immer schnellere Innovationszyklen gefordert – etwa, wenn Unternehmen laufend neue Technologien oder Software einführen. Den entscheidenden Punkt sieht Nürnberg darin, dass in der heutigen Arbeitswelt ein Erholungsdefizit bestehe, Beschäftigte also zu wenig Zeit hätten, um zu regenerieren.

Orientierung als wichtiger Faktor

Viele Arbeitnehmende beklagen den steigenden Leistungsdruck und sehen darin die Ursache psychischer Erkrankungen. Viehweger sieht das differenzierter. Druck sei zunächst einmal nichts Negatives. Vielmehr gehe es um den Umgang damit. Entscheidend sei, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeitende offen sagen können, was sie belastet. „Das kann Mitarbeitenden psychologische Sicherheit im Team vermitteln“.

Leistungsdruck gibt es im Profifußball zur Genüge. Das kann laut Magath vor allem dann zum Problem werden, wenn Führung fehlt. Denn ein Spieler, der auf dem Platz nicht wisse, wie er agieren soll und dem keine Lösungen aufgezeigt werden, gerate in Stress. „Ich glaube, dass Stress durch Orientierungslosigkeit



„Führungskräfte sollten mehr nach sozialen Kriterien ausgewählt werden.“

Volker Nürnberg, BGM-Experte und Partner bei Bearing Point

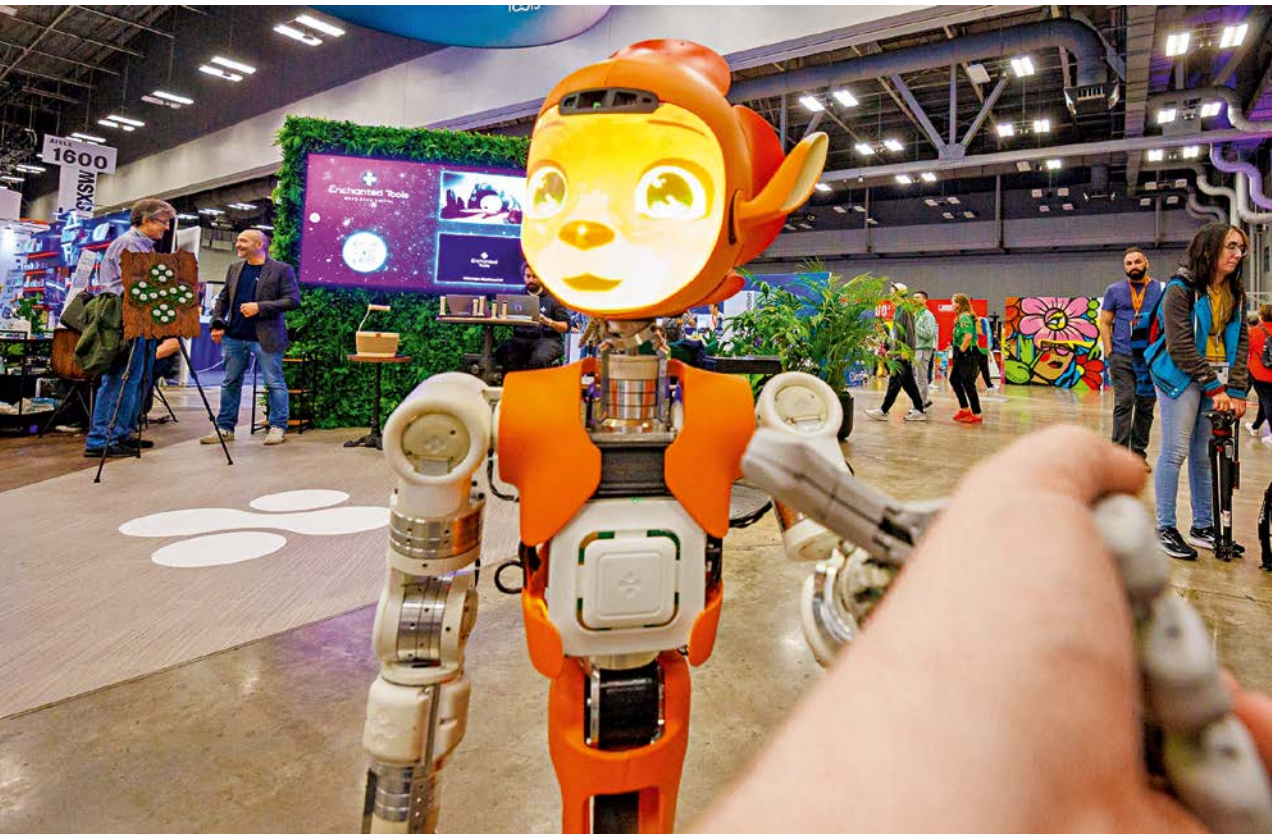
entsteht.“ Dem stimmte auch Claudia Viehweger zu: „Mitarbeitende müssen wissen, wie sie zum Teamerfolg beitragen können.“ Dafür brauche es Klarheit in vielerlei Hinsicht: Klarheit bei den jeweiligen Rollen, der Ressourcenallokation und in den Entscheidungsprozessen.

Eine weitere Parallele von Fußball zu HR ist der Fokus auf den Menschen, der laut Magath wichtiger sei als die Taktik. „Jede Situation auf dem Spielfeld ist unterschiedlich und der Spieler muss die Entscheidungen selbst treffen.“ Darum sei es entscheidend, den Spieler richtig einzuschätzen und ihn in eine Position zu bringen, in der er selbstbewusst handelt. Die richtigen Leute an die richtige Stelle bringen – auch für Claudia Viehweger ist das die „Königsdisziplin“ einer Führungskraft.

Führungskräfte wie auch Trainer sind also vor allem in sozialer Hinsicht gefragt; sowohl, um die Teams leistungsfähiger zu machen, als auch um zu erkennen, wenn Mitarbeitende überlastet sind. Nürnberg betonte, dass Führungskräfte in der Regel keine Psychologen seien – und dies auch nicht der Anspruch sein könne. Dennoch spricht er sich dafür aus, Führungskräfte mehr nach sozialen als nach fachlichen Kriterien auszuwählen. Aktuell geschehe dies zu selten.

Nürnberg warnt davor, das Thema psychische Gesundheit zu unterschätzen. So sterben dreimal mehr Menschen an Suizid als an Verkehrsunfällen. Die Keynote zeigte: Ein professionellerer Umgang mit Stress und Überforderung ist dringend notwendig. Offene Gespräche und Bekenntnisse, auch von Führungspersönlichkeiten, können helfen, das Thema aus der Tabu-Ecke zu holen und zum wichtigen Handlungsfeld für HR zu machen. ■■■

GREGORY RECH ist Volontär beim Personalmagazin und denkt als Schwabe gerne an die Zeit, als Magath VfB-Trainer war.



Wenn es nach den Visionen auf der SXSW in Austin geht, haben wir bald alle unseren eigenen KI-Zwilling.

Smalltalk mit Kaninchen

Künstliche Intelligenz (KI) ersetzt den Menschen? Nicht, wenn es nach den Visionären und Visionärinnen auf der wohl weltweit größten Zukunftskonferenz South by Southwest in Austin (SXSW) geht. In ihren Szenarien wird der Mensch zu seiner eigenen KI. Und damit zum eigentlichen Superhelden der KI-Zeit.

Von Leif Ullmann

● GenZ war letztes Jahr. Dieses Jahr ist GenT. Schon klar: Nach Z geht es eigentlich wieder bei A los und die Generation Alpha wird sicherlich in den kommenden Jahren noch viele Marketing Panels beschäftigen. 2024 in Austin jedoch nicht. Vielleicht war das ein Grund, warum TikTok oder andere Content-Plattformen gar nicht erst den großen Auftritt auf der SXSW suchten. Ausnahme die Streaming Dienste und Audible. Netflix, Hörbücher und Podcasts scheinen noch eine gewisse Restlaufzeit zu haben, oder besser gesagt, sich eher den „Erwachsenen zuwidmen“. Und damit der angeführten Generation T. Diese wird weniger über Geburtsjahrgänge oder spezielle Wünsche an die Arbeitswelt definiert, sondern über die Aufgabe, die sie zu bewältigen hat. Denn das T steht für Transition. Und es

repräsentiert die aktuelle, vor allem berufstätige Bevölkerungsgruppe, die den Wandel ins KI-Zeitalter nicht nur verstehen, sondern moderieren, regulieren und gestalten muss. Gesetzt hat den Begriff Zukunftsforscherin Amy Webb, deren Keynote auf der SXSW wohl jährlich die Must Go Session für alle Teilnehmenden ist. Während Webb dem Publikum noch vor einem Jahr eindrucksvoll und begeisternd die Augen zu den Möglichkeiten, die uns KI in kürzester Zeit bieten kann, öffnete, trat die Futuristin diesmal als eine Art Therapeutin auf die Bühne. Therapiegebiet: FUD – ein Akronym für Fear, Uncertainty, Doubt oder zu deutsch: Furcht, Unsicherheit und Zweifel. Denn dieser Dreiklang ist es, der im Zusammenhang mit dem technologischen Fortschritt immer mehr Menschen befällt.

Den aktuellen Wandel setzt Amy Webb denn auch direkt mit der Industriellen Revolution gleich – wohl auch, um mit dem Begriff Transition bloß nicht unter Euphemismus-Verdacht zu geraten. Die Antwort auf die Angst war dann wiederum schnell und einfach gegeben: Fuck the FUD! Denn was Webb und eigentlich die ganze SXSW können, ist, die positiven Szenarien des Wandels vorzustellen und rauszuarbeiten.

Hasenjagd per Cybertruck

Dazu helfen in der Regel die in den USA so beliebten Moonshots, also die visionären Zukunftsszenarien, die die Zuschauenden in den Hallen kurz den Atem stocken lassen und nur wenige Minuten später zum Talk of Austin werden. Zugegeben, eine Mondlandung visionierten die Keynote Speaker dieses Jahr nicht auf die Bühne, und der Tesla Cybertruck, der zehn Tage seine Runden durch Austins Downtown drehte, war am Ende das meistgewählte Small-Talk-Thema. Aber schon direkt dahinter katapultierte sich der Rabbit R1 in die Networking-Runden. Das neue Mobile Device ist so etwas wie die zentrale Eingangstür in sämtliche KI-Anwendungen. Der R1 nimmt Anweisungen in natürlicher Sprache entgegen. Hierfür genügt es, dass Nutzer lediglich einen Knopf drücken

und dann per Spracheingabe ihre Wünsche äußern. Glaubt man Amy Webb, Sandy Carter (ehemals General Manager IBM) oder Microsoft-CEO Satya Nadella, spielt der Launch des Rabbit R1 in der gleichen Innovationsklasse wie einst das iPhone. Und auch wenn einige deutsche SXSW-Besuchende hier nur ein Handy ohne Telefonfunktion sehen, zeigt das Gerät, das optisch eher in die Abteilung für Kinderspielzeug passt, wohin die Zukunftsreise von Mensch und KI gehen wird. Denn, und das ist der gemeinsame Nenner etlicher SXSW-Visionen: it's all about gadgets. Statt sich von der KI ersetzen zu lassen, egal ob im Alltag oder am Arbeitsplatz, geht es darum, uns die KI als „everything engine“ (Amy Webb) so gut wie möglich zu Nutze zu machen.

Ins Meeting schicke ich meinen KI-Zwilling

Oder anders gesagt: „We will be able to build us a second brain“, wie es Ian Beacraft, CEO Signal and Cipher in seinem Vortrag „Billion Dollar Teams: The Future of an AI Powered Workforce“ betonte. In seiner Vision „Jobs are dead, long live work“ ist die Idee einer fachlichen Qualifikation oder sogenannter Jobprofile komplett obsolet. In wenigen Jahren schon dominieren sogenannte kreative Generalisten unsere Arbeitswelt. Agenten, die KI für sich arbeiten lassen. Klassische Organisationsstrukturen, Fachbereiche, Berichtslinien – all das wird wegdisruptiert und ersetzt durch eine komplett neue Arbeitsorganisation. In der aber eben nicht, so wie es häufig prognostiziert wird, KI-Anwendungen Menschen ersetzen, sondern, ihre Fähigkeiten ins Unermessliche erweitern und der Idee eines durch KI assistierten Denkens folgen. Was es zu dieser Entwicklung braucht? Die Abkehr von einem Tech-First Mindset hin zu einer neuen Definition des Begriffs Arbeit. „A tech first mindset is the bigger thread to jobs than ai“. Wohin das führt? Dahin, dass einzelne Menschen schon in wenigen Jahren nur mithilfe von KI Millionenumsätze generieren werden. Oder, sofern es doch noch „Arbeitskollegen

und Kolleginnen“ gibt oder braucht, die Zusammenarbeit und Abstimmung mit ihnen einem eigenen KI-Zwilling überlässt.

Mood-KI am Arbeitsplatz

Deutlich erdiger, aber ebenso sehr an die Symbiose aus Mensch und KI glaubend, ging es bei den Visionen zum Thema emotionale Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz zu. Sowohl Sandy Carter als auch Nathan Jones vom australischen Mood Institute prognostizierten eine Arbeits- und Officewelt, die sich ständig an den aktuellen emotionalen Zustand der Mitarbeitenden anpasst. Und zwar so granular gemessen, wie es der Mensch selbst gar nicht beschreiben könnte. Bedeutet: Aufgaben und Umfeld passen sich automatisch dem aktuellen Wohlbefinden, oder englisch nachvollziehbarer: „Deinem Mood“, an. Wie das geht? Zum Beispiel durch Wearables, Pupillenkameras, oder dem Tracken von Workflows. Also einer Kombination der Dinge, die etwa im Auto oder beim Sport schon längst in unserem Alltag sind. Visionär wird es eher bei der „Ausspielung“ der Emotionen. Etwa über sogenannte emotionale Kleidungsstücke, die über wechselnde Farben den aktuellen Mood der Belegschaft anzeigen. Prototypen solcher Kleidung gab es schon vor zehn Jahren. Mit der aktuellen KI-Entwicklung gibt es nun aber genug Daten, um diese auch breitflächig einzusetzen.

Und wenn wir also schon bei KI-Couture angekommen sind, machen ein paar weitere wearables und connectables gar nichts mehr aus. Hier noch eine Kamera in der Gürtelschnalle, dort noch ein Sensor im Bürostuhl. Connectables ermöglichen allgegenwärtige Datenerfassung in Echtzeit und KI-Training. Sagt Amy Webb. Und läutet im Folgesatz schon das Post-KI-Zeitalter ein. In dem geht es nämlich um OI. Organische Intelligenz. Diese nutzt biologische Materialien (häufig Gehirnzellen) für die Informationsverarbeitung und macht sich deren Fähigkeiten zunutze. Ob die Generation T dann auch noch vermitteln kann, sei dahingestellt. ■■■



Die SXSW steht für vielfältige Zukunftsperspektiven. Die Skulptur „The Eyes“ zeigt, wie schwer es ist, sich dabei zu fokussieren.

Ausgezeichnete Arbeitgeber

100 Unternehmen dürfen sich für ein Jahr „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ nennen. Sie haben sich einer ausführlichen Analyse unterzogen, die aus Mitarbeiterbefragungen und einem Kultur-Audit besteht, und dabei bewiesen, dass sie ausgezeichnete Arbeitsbedingungen bieten. Insgesamt 1.054 Unternehmen hatten an dem Arbeitgeberwettbewerb von Great Place to Work teilgenommen – ein neuer Rekordwert seit den Anfängen vor 22 Jahren. Das zeigt, dass es den Arbeitgebern offenbar immer wichtiger wird, ihre Arbeitsplatzkultur auf den Prüfstand zu stellen.



Die Preisverleihung 2024

Die diesjährigen Preisträger von Great Place to Work wurden auf einer Gala in der Kölner Flora gekürt. Dabei wurde deutlich, dass es beim Thema Arbeitsplatzkultur längst nicht mehr um simple Wohlfühlfaktoren geht, sondern um die Entwicklung zukunftsfähiger Arbeitsmodelle. Oder wie NRW-Ministerpräsident Hendrik Wüst formulierte: „Unternehmen mit einer vertrauensvollen Betriebskultur sind nicht sicher gegen Krisen, aber sie sind in Krisen widerstandsfähiger.“

Die Ergebnisse des Wettbewerbs zeigen eine deutliche Entwicklung bei der Qualität, stellten die Studienleiter fest: Die prämierten Firmen hätten das Thema Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur konzeptionell und strukturell in ihrer HR-Arbeit verankert und zumeist auf oberster Leitungsebene angesiedelt. Eine wesentliche Erkenntnis des diesjährigen Wettbewerbs sei, dass der Mensch stärker in den Fokus rückt. Die Selbst- und Mitbestimmung von Mitarbeitenden erreiche ein neues Niveau. Sie reiche von selbstgewählten Führungskräften, über Mitsprache bei neuen Entlohnungsmodellen bis zur Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmen. Eine ebenso große Rolle spiele die physische und psychische Gesundheit.

Die Gewinner in den Größenklassen

Über 5.000 Beschäftigte: Allianz (Platz 1), Sick Germany (Platz 2)

2.001 bis 5.000 Beschäftigte: SBK Siemens-Betriebskrankenkasse (Platz 1), Stryker Deutschland (Platz 2), Haufe Group (Platz 3)

501 bis 2.000 Beschäftigte: Nvidia (Platz 1), Hilton (Platz 2), DIS AG (Platz 3)

251 bis 500 Beschäftigte: St. Gereon Seniorenendienste (Platz 1), Wasserle (Platz 2), Iteratec (Platz 3)

101 bis 250 Beschäftigte: Pascoe Naturmedizin (Platz 1), Accso – Accelerated Solutions (Platz 2), Slalom (Platz 3)

50 bis 100 Beschäftigte: CPC Unternehmensmanagement (Platz 1), Secova (Platz 2), BeWo Plus Jugendhilfe (Platz 3)

Beste Arbeitgeber™ Deutschland

Great
Place
To
Work®

2024



Was die Siegerfirmen besser machen

Die Auswertung der 438.283 Mitarbeiterbefragungen zeigt, dass die 100 ausgezeichneten Arbeitgeber in vielen Feldern besser aufgestellt sind als andere Unternehmen. „Alles in allem ein sehr guter Arbeitsplatz“ sagen 92 Prozent ihrer Beschäftigten. Ein Vergleich mit den Unternehmen bundesweit macht deutlich, dass im Durchschnitt nur 63 Prozent der Beschäftigten in Deutschland dieser Ansicht sind.

Auffällig ist die Diskrepanz bei den Krankentagen. Während die Siegerunternehmen im Schnitt 2,8 Krankentage pro Person und Jahr verzeichnen, liegt der krankheitsbedingte Ausfall insgesamt bei 19 Tagen. Auch die Fluktuation bei den ausgezeichneten Arbeitgebern ist deutlich niedriger: 7,2 Prozent im Vergleich zu 15,2 Prozent im Unternehmensschnitt. Beeindruckend sind die Unterschiede bei den Bewerberzahlen: Die Siegerfirmen zählten im Schnitt 1.913 Bewerbungen pro Jahr. Bei den Vergleichsunternehmen kamen durchschnittlich nur 422 Bewerbungen an.

Der neue Wettbewerb ist gestartet

Die Anmeldung für den Folgewettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2025“ sowie die länder- und branchenspezifischen Unterwettbewerbe ist gestartet. Teilnehmen können Unternehmen aller Branchen und Größen. Voraussetzungen sind eine Mindestgröße von 50 Beschäftigten, gute Personal- und Führungsarbeit sowie attraktive Arbeitsbedingungen.

Das wird ein guter Monat für ...



Hubert Altschäffl

Als neues Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor verantwortet Hubert Altschäffl seit April das Personalressort von MAN Truck & Bus. Er ist Teil einer großen Personalrochade in verantwortungsvollen HR-Positionen innerhalb des Volkswagen-Konzerns. Sein Amtsvorgänger, Arne Puls, übernahm zum gleichen Zeitpunkt das Ressort Personal und Organisation der Volkswagen Financial Services. Sein Nachfolger als Leiter Konzern Personal Management/Konzern Personal Top Management des Volkswagen Konzerns wird Frank Ischner, der von Porsche nach Wolfsburg wechselte. Bei MAN Truck & Bus will Hubert Altschäffl den Teamspirit stärken und die personellen Instrumente für den weiteren Erfolg des Münchner Lkw- und Busherstellers stellen.



Melanie Bergmann

Bereits seit März ist Melanie Bergmann als neue Arbeitsdirektorin in der Geschäftsführung von Airbus Operations tätig. Als Nachfolgerin von Marco Wagner, der nach neun Jahren als Arbeitsdirektor in Deutschland an den Airbus-Hauptsitz in Toulouse wechselte, hat sie nun die Personalleitung für die Zivillflugzeugsparte in Deutschland inne. Sie kennt sich gut mit den Personalbelangen im Konzern aus, da sie seit 2010 in verschiedenen HR-Positionen tätig ist.



Kerstin von der Brelie

Seit Kurzem ist Kerstin von der Brelie Vice President Human Resources bei der New Work SE. Sie verantwortet die strategische Neuausrichtung und Entwicklung der HR-Initiativen. Vor allem die Organisationsentwicklung und Förderung der Firmenkultur stehen auf ihrer Agenda.



Alexandra Baum-Ceisig

Seit Anfang April verantwortet Alexandra Baum-Ceisig in der Geschäftsführung der Volkswagen Group Services GmbH das Personalressort. Mit ihrem Wechsel und weiteren Veränderungen innerhalb des Konzerns soll das Personalwesen in der entscheidenden Phase der Transformation gestärkt werden.



Live in Köln: Auch 2024 werden auf den Auftakt durch Initiator André Häusling zwei Tage Best Practices, Erfahrungen und Impulse für die Transformation folgen.

Agile HR Conference: Stabil in unsicheren Zeiten

5. und 6. Juni / Köln – Themen der Transformation stehen im Fokus der Agile HR Conference, die sich in den vergangenen 13 Jahren als zentraler Anlaufpunkt für Fachleute in der Personal- und Organisationsentwicklung, Wirtschaft und Gesellschaft etabliert hat. Unter dem diesjährigen Motto „Stabil in unsicheren Zeiten“ teilen in den Balloni-Hallen in Köln-Ehrenfeld mehr als 40 Impulsgeberinnen und Impulsgeber aus Konzernen, mittleren und kleinen Unternehmen ihre Erfahrungen. Denn ein Trend lässt sich aktuell sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft feststellen: Der Ausnahmezustand ist zum Dauerzustand geworden. Die HR Pioneers wollen den Ängsten der Teilnehmenden begegnen und einen Raum für neue Perspektiven öffnen, der Zuversicht für die Zukunft stiftet. Das zeigt sich in den Vortragsthemen: Die Teilnehmenden erhalten Einblicke in Marktentwicklungen und

Trends, können an den Erfahrungen der Referentinnen und Referenten teilhaben und bekommen wissenschaftliche Erkenntnisse zu neuen Formen von Zusammenarbeit vermittelt. In den anschließenden Q&A-Sessions können sie eigene Fragen beantworten lassen. Zusätzlich bieten interaktive Sessions einen Raum für den Austausch im kleinen Kreis, in dem agile Methoden und Tools für Zusammenarbeit ausprobiert werden können.

www.agile-hr-conference.com

Geeignet für: Personen, die sich mit der agilen Unternehmens-
transformation beschäftigen.

Spaßfaktor: Nicht nur das Netzwerken wird auf der Agile HR Conference großgeschrieben, sondern auch der Spaß. Am Abend des 5. Juni startet die Aftershow-Party mit Drinks, Food und DJ in den Balloni Hallen.

Gut zu wissen: Zu den Referentinnen und Referenten zählt André Häusling, Gründer und Geschäftsführer der HR Pioneers. Er erklärt, warum es auf die Balance zwischen Veränderung und Stabilität an und zeigt drei Gründe, warum eine Transformation aktuell besonders wichtig ist. Daniel Dubbel, Agility Master und Führungskraft bei DB System, berichtet über die Transformation seines Unternehmens zur dezentralen Netzwerkorganisation selbstorganisierter Teams mit verteilter Führung. Alexander Hüge, Geschäftsführer von Alnatura, und Astrid Paefgen, Abteilungsverantwortliche Mitarbeiterservice und -entwicklung, führen aus, wie ein sinngeführtes Unternehmen in der Verwandlung agiert und wie ein menschenzentrierter Ansatz umgesetzt werden kann.



Das Team der HR Pioneers sorgt dafür, dass auf der Agile HR Conference in den Kölner Balloni Hallen genügend Raum für das Networking und den Austausch untereinander ist.



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.

3. Mai / Duisburg

Schicht im Schacht

www.schichtimschacht.info

14. und 15. Mai / Offenbach

Copetri Convention

www.copetri.com

15. und 16. Mai / Quedlinburg

HR Campus Mitteldeutschland

www.hrcampus-mitteldeutschland.de

4. bis 6. Juni / Karlsruhe

Leantec

www.leantec.de

4. bis 6. Juni / Karlsruhe

New Work Evolution

www.newworkevolution.de

5. bis 6. Juni / Köln

Agile HR Conference

www.hr-pioneers.com

5. bis 6. Juni / Berlin

Embrace Festival

www.embrace.family/festival

5. bis 6. Juni / St. Gallen

St. Galler Leadership-Tag mit Nacht

<https://ifpm.unisg.ch>

11. bis 12. Juni / München

Talentpro Expofestival

www.talentpro.de

13. Juni / Virtuell

Kienbaum People Convention

www.kienbaum.com

20. bis 21. Juni / Berlin und digital

Personalmanagementkongress

www.personalmanagementkongress.de

Talentpro: Treff der Recruiting-Szene

11. und 12. Juni / München – Recruiting, Talent Management und Employer Branding stehen im Zentrum des Talentpro Expofestivals im Zenith in München-Freimann. Die Veranstaltung hat sich seit ihrer Gründung 2018 zu einem Treff der Recruiting-Szene etabliert. Die Besucherinnen und Besucher erwarten in diesem Jahr rund 100 Aussteller sowie ein Begleitprogramm mit über 60 Programmpunkten auf mehreren Bühnen. Und die Talentpro würde nicht das Wort „Expofestival“ im Namen tragen, wären Ausstellung und Vorträge nicht in ein spannendes Rahmenprogramm eingebunden, angefangen von Early Morning Yoga, bis hin zu Foodtrucks, Musik und einer After-Show-Party.

www.talentpro.de

Geeignet für: Alle, die sich mit Recruiting, Talent Management oder Employer Branding beschäftigen.

Spaßfaktor: Die diesjährige After-Show-Party steht unter dem Motto „Biergarten-Vibes“. Im Biergarten des E.S.V. München-Freimann spielt bei Grillbuffet und Bier die HR-Branchenband Monsters of Rec auf.

Gut zu wissen: Zusätzlich zum normalen Messegeschehen findet am 11. Juni ein „Public Sector Day“ statt, an dem es gezielt um den öffentlichen Bereich geht. Am 12. Juni behandelt der „High Volume Recruiting Expert Day“ die Mitarbeitergewinnung in Unternehmen mit großem Personalbedarf.

Embrace Festival: Recruiting, Retention und HR-Tech

5. bis 6. Juni / Berlin – „#RC Festival“ war früher, ab diesem Jahr steht „Embrace Festival“ über dem Event, das Anfang Juni im TEC Event Campus in Berlin stattfindet. Der Name ist neu, das Konzept bleibt das gleiche: Viele Infos rund um Recruiting und Retention, eingebunden in eine muntere Atmosphäre mit Ausstellung, Food, Drinks und Musik. Das Line-up der Referentinnen und Referenten ist nennenswert und reicht von Janina Kugel, Aufsichtsrätin und ehemalige CHRO, Dr. Daniel Mühlbauer, People-Tech- und KI-Experte bei Siemens, und Dr. Claudia Viehweger, Chief People & Sustainability Officer bei Scout24, bis zu Bergsteiger-Legende Gerlinde Kaltenbrunner. Im Vorjahr kamen 1.000 Besucherinnen und Besucher zum Recruiting-Event nach Berlin.

www.embrace.family/festival



Jetzt kostenlos
Webinar ansehen

Arbeitsrecht 2024 - das muss HR unbedingt wissen!

Welche vier Themen müssen Personalverantwortliche für 2024 unbedingt auf dem Schirm haben? Im neuen On-Demand Webinar "Arbeitsrecht 2024 – was HR jetzt wissen muss" klären zwei Arbeitsrechtler:innen wichtige Fragen:

- Wie geht es mit der Arbeitszeiterfassung weiter?
- Was gilt bei der Vergütung von Betriebsratsmitgliedern?
- Wie blickt die Rechtsprechung auf KI im HR?
- Wie kann ich Fachkräfte aus dem Ausland einfacher einstellen?

Community Feeling und Innovationen

„Constant Change: Let's turn it into chances“, lautet das Motto der Copetri Convention 2024. Diese findet bereits im dritten Jahr statt – wie gewohnt in zwei großen Hallen und auf dem weitläufigen Freigelände des Fredenhagen in Offenbach am Main.

14. und 15. Mai / Offenbach – People, Transformation und Innovation sind die Themen, die auf der Copetri Convention verknüpft werden – ob in den Keynotes, Deep Dives und Panels auf den Bühnen im Innen- und Außenbereich, ob in den 50-minütigen Workshops oder an den Messeständen, ob während der Fuckup-Night oder bei den Networking-Formaten. Darüber hinaus geht es in diesem Jahr insbesondere um die Themen KI, Talente und Skills, Leadership, Innovationskultur, Recruiting und Employer Branding sowie Nachhaltigkeit, die alle in das diesjährige Veranstaltungsmotto einzahlen. „Der Wandel ist eine Tatsache. Wir müssen ihn akzeptieren und uns fragen, was wir daraus machen, welche Chancen und Möglichkeiten wir sehen“, so Copetri-Chef Ralf Hocke. Zum Line-up der Convention gehören bekannte Namen wie Buchautorin und Podcasterin Katja Berlin, Diversity-Botschafter Janis McDavid, Tech-Evangelist und Blogger Sascha Pallenberg sowie die Data-Strategistin Mina Saidze. Ein Höhepunkt des Programms ist sicherlich das hochkarätig besetzte Podium zum Thema „Abriss oder Aufbruch: Deutschlands Arbeitswelt am Scheideweg“. Personalmagazin-Chefredakteur Matthias Haller spricht mit Bettina Volkens (EX-CHRO Lufthansa, Startup-Gründerin und Aufsichtsrätin), Roland Hehn (CHRO Schwarz Gruppe) und Katrin Krömer (Vorständin Personal der Bundesagentur für Arbeit, angefragt) am 14. Mai ab 12.15 Uhr auf der Keynote-Stage darüber, in welche Richtung das System Arbeit gehen muss. www.copetri.com

Im Vorjahr besuchten 4.031 Personen die Vorträge, Keynotes, Workshops und den Ausstellungsbereich der Cocon.

Geeignet für: Alle Personen, die sich mit den Themen People, Transformation und Innovation beschäftigen und die den Austausch mit Gleichgesinnten suchen.

Spaßfaktor: Kurzweil, Bewegung, Feiern und vor allem Austausch auf Augenhöhe – dazu tragen viele Formate bei, unter anderem sportliche Aktivitäten und Spiele im Außenbereich, eine Chill-out-Area, eine Bank des Gesprächs, Speed Dating und eine digitale Rallye. Die Copetri Night bietet Food, Drinks, DJ-Musik und Tanz zum gemeinsamen Ausklang des ersten Convention-Tags.

Gut zu wissen: Neu in diesem Jahr ist die Solution Stage auf der Rasenfläche. Hier präsentieren Aussteller ihre Produkte und Dienstleistungen.



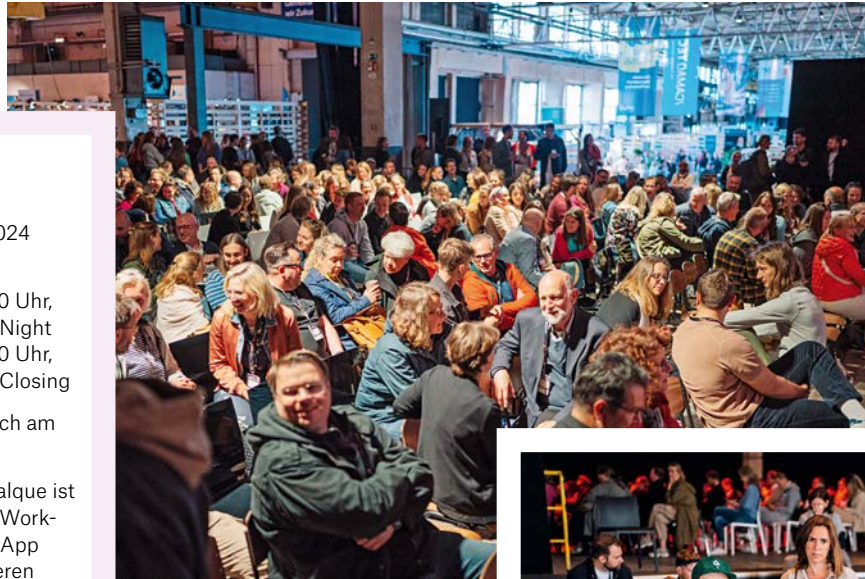
Daten und Fakten

Was Copetri Convention 2024

Wann 14. und 15. Mai 2024
14. Mai: 8.00 bis 18.30 Uhr,
anschließend Copetri Night
15. Mai: 8.00 bis 18.00 Uhr,
anschließend Copetri Closing

Wo Fredenhagen, Offenbach am Main

Infos Über die Event-App Talque ist die Teilnahme an den Workshops buchbar. In der App können auch die weiteren Programmpunkte sowie die Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten eingesehen werden.



Der Austausch rund um People, Innovation und Transformation steht im Mittelpunkt. Copetri-CEO Ralf Hocke (li.) will ein Community-Feeling „wie LinkedIn, nur in Live“ schaffen.



Bei gutem Wetter bietet die Location vielfältige Möglichkeiten zum Networking oder einfach zu einer kurzen Pause im Freien.



Haufe auf der Cocon24

Auf der Haufe Partner Stage gleich am Eingang zum Veranstaltungsgelände erwartet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein umfangreiches Programm rund um die Themen HR-Management, Nachhaltigkeit und Qualifizierung. Das detaillierte Programm kann über die Event-App oder auf der Webseite www.haufe.de/copetri eingesehen werden. Einige inhaltliche Höhepunkte:

- **KI@HR – Chancen und Herausforderungen.** Die Zukunft von HR-Tech wird durch die Integration von KI und maschinellem Lernen geprägt sein, um personalisierte Mitarbeitererfahrungen zu schaffen. In dieser interaktiven Session, die am 14. Mai um 14.45 Uhr sowie am 15. Mai um 15.15 Uhr stattfindet, gehen Sie in einen inspirierenden Dialog über die Potenziale und mögliche Grenzen Künstlicher Intelligenz für die Zukunft von HR-Tech, HR-Prozessen und Employee Experience.
- **Was heißt Corporate Sustainability, was ist wichtig für Unternehmen?** Sustainability betrifft nahezu alle Unternehmen. Neben den regulatorischen Anforderungen trifft sie der Druck von Kunden und Mitarbeitenden. CSRD und ESRS definieren die künftige Nachhaltigkeits-Berichterstattung. In diesem Praxisvortrag am 14. Mai um 17.15 Uhr erfahren Sie, wie Corporate Sustainability gestaltet wird und weshalb auch die Aspekte sozialer Nachhaltigkeit relevant sind.
- **Warum gute Weiterbildung bedeutet, von Spiderman zu lernen?** Digitalisierung, Globalisierung und KI erfordern neue Fähigkeiten. Reskilling und Upskilling werden wichtiger. Doch viel zu oft verharrt Weiterbildung in alten Strukturen. Da ist Spiderman gefragt: Er weiß um sich und seine Stärken; er arbeitet mal alleine und mal in der Gruppe; er hat ein Ziel im Blick und verfolgt es Schritt für Schritt. Hier erfahren Sie, wie Weiterbildung à la Spiderman funktioniert: als anpassungsfähiges, zielgerichtetes Angebot, das iterativ den Lernprozess begleitet. Der Vortrag findet am 15. Mai um 14.05 Uhr auf der Solution Stage statt.

Alles rund um digitales Lernen

Auf der Jubiläums-Open-Air-Party im vergangenen Jahr trafen sich Fachleute aus Wissenschaft, Unternehmen und von Dienstleistern rund ums Lernen.



4. bis 6. Juni / Karlsruhe – Die aktuellen Entwicklungen in der digitalen Bildung stehen im Mittelpunkt der Learntec – sowohl auf dem Kongress als auch im weitläufigen Messebereich. Mehr als 400 Aussteller sowie 300 Referentinnen und Referenten sind für dieses Jahr angekündigt – Letztere sprechen sowohl auf den Messepodien als auch im separaten Kongressbereich. Der Fachkongress wartet mit rund 100 Referierenden aus Wirtschaft und Wissenschaft auf. Hier wird Künstliche Intelligenz wieder das dominierende Thema sein. Hinzu kommen virtuelle und erweiterte Realitäten, Data Literacy, Vertrauenskultur, ESG und Performancemanagement als weitere Schwerpunktthemen. Die Learntec 2024 startet mit einer Public Keynote von Professor Ulrike Lucke von der Universität Potsdam. Sie stellt die nationale Bildungsplattform vor, die einen



Die Besucherinnen und Besucher der Learntec können in den Messehallen neue Bildungs-Technologien selbst ausprobieren.

wesentlichen Schub für die Digitalisierung der Bildung geben soll. In einer Keynote am Nachmittag des ersten Kongresstags spricht Lori Niles-Hofmann, Senior Learning Transformation Strategist aus Kanada über die Verbesserung des digitalen Lernens durch KI. Professor Anja Schmitz und Jan Foelsing gehen in ihrer Keynote am zweiten Kongresstag auf das Thema Lernbegleitung ein. Über „sinnliche und zärtlich erfahrbare“ digitale Lernräume referiert Charlotte Axelsson, Leiterin der Lehrentwicklungseinheit an der Zürcher Hochschule der Künste. Eric Eller, Professor für Wirtschafts- und Medienpsychologie an der Technischen Hochschule Ingolstadt, widmet sich in seiner Keynote der Vertrauenskultur. www.learntec.de

Geeignet für: Die drei Hauptthemen sind Schule, Hochschule und berufliches Lernen. Der Fachkongress richtet sich an Fachleute aus der Bildungsbranche, Unternehmen und Wissenschaft sowie an alle, die an digitaler Bildung interessiert sind. Ähnlich ist die Zielgruppe der Fachmesse, die ein breites Spektrum von Bildungsmanagement bis E-Learning-Content, von Hardware und Ausstattung bis Wissensmanagement abdeckt.

Spaßfaktor: Es gibt mehrere Abendevents für den Austausch mit Ausstellern und Keyplayern der Branche. Am 5. Juni findet zudem die Preisverleihung des Delina Awards statt, der innovative Konzepte des digitalen Lernens auszeichnet.

Gut zu wissen: Zeitgleich findet in der Messe Karlsruhe die New Work Evolution statt – Fachmesse für moderne Arbeitswelten. Dort zeigen Aussteller aus dem Themenbereich New Work ihre Produkte und Dienstleistungen. Es gibt vier Schwerpunkte: „Technology“, „Offices“, „DE&I“ (Diversity, Equity und Inclusion) sowie „People & Culture“. Die Fachmesse wird von einem Vortragsprogramm mit Best-Practice-Beispielen begleitet und enthält zahlreiche Networking-Möglichkeiten.



People change things: von Süd bis Nord!

Zukunft Personal stellt 2024 das in den Fokus, was die Arbeitswelt bewegt: Menschen, die den Wandel der Welt der Arbeit gestalten, anstatt ihn einfach passieren zu lassen. Der Auftakt in Stuttgart verzeichnet einen Besucher:innenrekord – Ende April trifft sich die HR-Community in Hamburg zur ZP Nord

Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, welcher durch fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung vorangetrieben wird. Zukunft Personal stellt daher 2024 das in den Fokus, was die Arbeitswelt bewegt: Menschen, die den Wandel aktiv gestalten, anstatt ihn einfach passieren zu lassen.

Unter dem Motto „People change things“ fand Anfang März die ZP Süd in Stuttgart statt. Rund 6.100 Besucher:innen folgten dem Aufruf, gemeinsam den Wandel der Arbeitswelt zu gestalten. Der nächste Halt: die Zukunft Personal Nord vom 23.-24. April in Hamburg. Das Zusammenspiel von erstklassigen Ausstellenden, Speaker:innen und Programm sowie wissbegierige Besucher:innen machen die Zukunft Personal Nord zum Hot Spot für alle People-Themen in Norddeutschland.

Das Programm ist in diesem Jahr so vielfältig wie nie: Nora Dietrich, psychologische Psychotherapeutin und Spezialistin für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz, beschäftigt sich in ihrer Keynote „Mental Health at Work: nur ein Hype oder echter Wandel?“ mit Lösungsansätzen für den Spagat aus Leistungsanspruch und Gesundheit. Björn Boldt ist Head of Recruiting von ENERTRAG und stellt den HR-Dauerbrenner Fachkräftemangel und Recruiting in den Mittelpunkt. Seine Keynote „Any collar recruiting“ zeigt auf, dass es bei erfolgreichem Recruiting weniger um die Kragenfarbe geht als um den intelligenten Einsatz von Daten und Active Sourcing.

Die Besucher:innen werden in Hamburg zudem zum aktiven Mitmachen eingeladen, z. B. in der ZP & Friends Lounge als zentraler Meetingpoint. An der Thesen-

Theke sprechen HR-Expert:innen unverstellt, direkt und mit hohem Entertainment-Faktor. Dabei haben die Zuhörenden die Möglichkeit, unmittelbar mit Zustimmung oder Widerspruch zu reagieren und sich mit eigenen Fragen einzubringen. Beim Format Book a ZP Expert lassen sich Expert:innen aus dem ZP-Umfeld zu einer persönlichen Sprechstunde buchen – zum Erörtern von konkreten Fragestellungen aus dem HR-Alltag, mit Zugang zum jeweiligen Netzwerk für pragmatische Lösungen.

Du möchtest die Zukunft des Personalmanagements live erleben und von den Erkenntnissen führender Expert:innen profitieren? Sichere Dir via QR-Code Dein kostenfreies Mehrtagesticket für den 23.-24. April 2024.



Weitere Informationen unter www.zukunft-personal.com

CloserStill Media Germany GmbH
Theodor-Heuss-Anlage 2
68165 Mannheim

Kontakt: info@messe.org

Vergütungs-Check Experte HR Development



Median des Jahreszieleinkommens

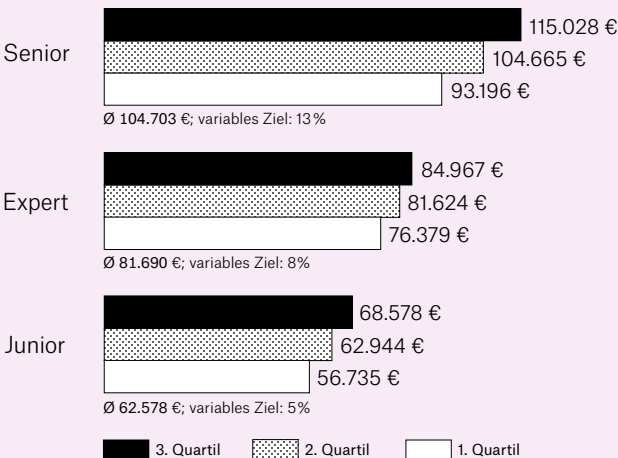
€ 81.624

+2,4% Veränderung zum Vorjahr

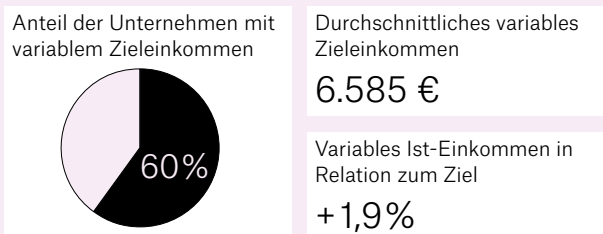
Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
45 Jahre	0%	45%
Betriebszugehörigkeit		
14 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
8,4 Stunden		

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



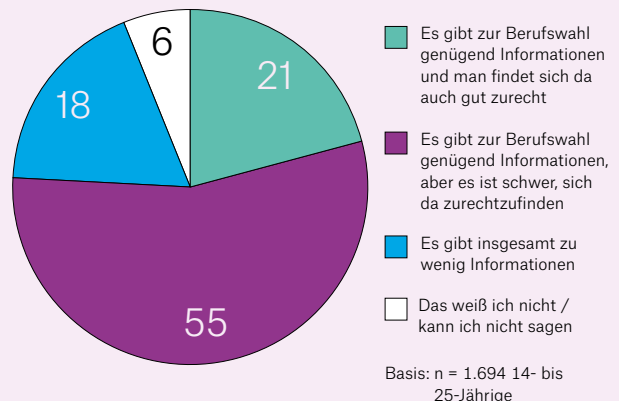
Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Qual der Berufswahl

Früher wollten kleine Jungs Polizist, Feuerwehrmann oder Lokomotivführer (vermutlich nicht wegen des hohen Freizeitvolumens aufgrund der vielen Streiks) werden. Die Mädchen Lehrerin, Tierärztin oder Schauspielerin. Heutzutage haben Influencer und Creator diesen Berufsgruppen den Rang abgelassen. Dazu muss man grundsätzlich nicht zwingend eine Ausbildung haben, aber fast die Hälfte der deutschen Abiturienten kann sich laut einer Befragung der Privaten Hochschule Göttingen vorstellen, einen im Bereich der „Creator Economy“ angesiedelten Studiengang zu belegen. Deutschland auf dem Weg zum Land der Influencer und Creator? Berufsorientierung kommt leider immer noch viel zu kurz und bleibt nach wie vor ein schwieriges Terrain. Junge Erwachsene brauchen lange, um den Weg in einen Beruf zu finden und diese Wege verlaufen oft alles andere als geradlinig. Vier Jahre nach Verlassen der Schule haben laut der Bertelsmann Stiftung nur 43 Prozent der jungen Erwachsenen einen Abschluss erworben. Erschreckende 15 Prozent haben nach vier Jahren noch nicht einmal den Einstieg geschafft oder sie haben eine Ausbildung nach kurzer Zeit wieder abgebrochen. Von rund 750.000 Schulabgängern jährlich besteht für mehr als 100.000 junge Menschen ein erhebliches Risiko, langfristig ohne Berufsabschluss zu bleiben. Von einem schnellen Übergang von der Schule in Ausbildung oder Studium und danach in den Beruf kann also in Deutschland nicht die Rede sein. Für einen Arbeitsmarkt, dem massiv Fachkräfte fehlen, eine fatale Konstellation. Trotz des großen Angebots an Möglichkeiten, landen die jungen Erwachsenen nicht in den Berufen, in denen sie dringend gebraucht würden.

Berufswahl: Genügend Informationen, aber der Durchblick fehlt

„Was Informationen zur richtigen Berufswahl betrifft: Welcher Aussage stimmst du zu?“ Angaben in Prozent



Quelle: Bertelsmann Stiftung



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

Nur eine Minderheit der Führungskräfte in Deutschland übt ihre Position in Teilzeit aus. Wenig überraschend sind dies überwiegend Frauen. Auswertungen auf Basis des Mikrozensus zeigen, wie verbreitet Teilzeit-Führung ist.



Smalltalk Facts Führen in Teilzeit

Was Personaler zu Teilzeit-Führung sagen

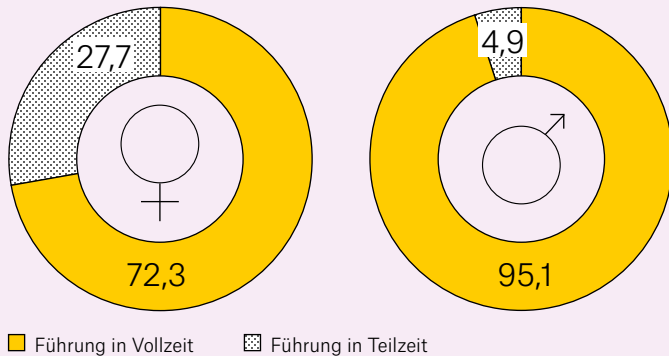
Jeder zweite Personalverantwortliche meint, dass Führungsverantwortung auch in Teilzeit ein hohes zeitliches Engagement mit der Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden voraussetzt.

Nahezu 70 Prozent der Personalverantwortlichen sind der Auffassung, dass Führung in Teilzeit in ihrem Unternehmen nur dann funktionieren kann, wenn auch die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (mehr) unternehmerische Verantwortung übernehmen.

Quelle: Beschäftigtenbefragung des IW Köln, 2023

Teilzeit-Führung nach Geschlecht

Angaben in Prozent



Quelle: Berechnungen von IW Köln/KOFA auf Basis des Mikrozensus 2020

Mehr Teilzeit-Führung in KMU

Der Anteil der Teilzeit-Führungskräfte, die angeben, in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) zu arbeiten, ist höher als bei Großunternehmen. So arbeiten in Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden rund 15,6 Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit. Damit ist über die Hälfte aller befragten Teilzeit-Führungskräfte in Kleinbetrieben beschäftigt (62,0 Prozent). Zum Vergleich: In Großunternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitenden arbeiten nur 8,5 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit.

12,6 %

aller Führungskräfte führen in Teilzeit.

26

Stunden beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit einer Teilzeit-Führungskraft – sowohl bei Männern als auch bei Frauen.

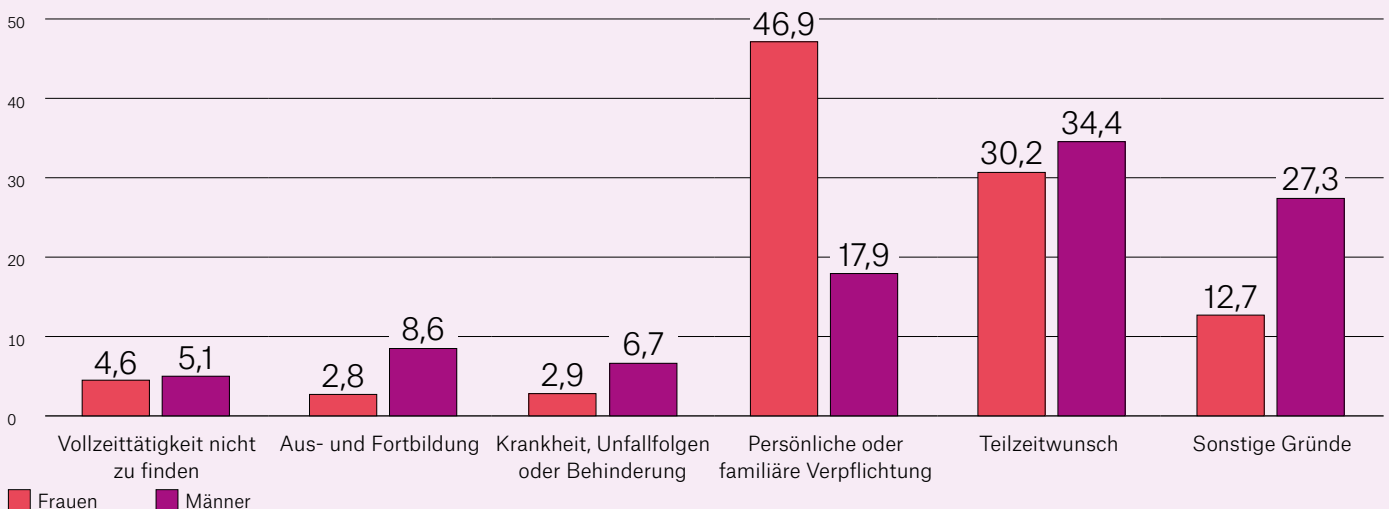
74,2 %

der Teilzeit-Führungskräfte in Deutschland sind Frauen, obwohl diese insgesamt nur 33,7 Prozent aller Führungskräfte ausmachen.

Quelle: Berechnungen von IW Köln/KOFA auf Basis des Mikrozensus 2020

Gründe für Führen in Teilzeit

Angaben in Prozent



Quelle: Berechnungen von IW Köln/KOFA auf Basis des Mikrozensus 2020

Schwerpunkt

Entgelt- transparenz

Illustration AHAOK

Selbst bei gleicher Qualifikation und gleicher Tätigkeit beträgt der statistische Entgeltunterschied zwischen Männern und Frauen in Deutschland immer noch sieben Prozent. Mehr Entgelttransparenz soll helfen, für mehr Lohn-gerechtigkeit zu sorgen. Bislang vergeblich. Wo geht die Entwicklung hin?







Zögern und Zaudern

Von Frank Bollinger

Immer noch 18 Prozent Gender Pay Gap. Kaum Fortschritte auf dem Weg zu einer Vergütung ohne Gerechtigkeitslücke zwischen den Geschlechtern. Nur wenig Transparenz bei der Bezahlung. Warum ist das so? Warum kommt Deutschland hier nur so langsam voran und ist eines der europäischen Schlusslichter?

● Bis 1980 hat es gedauert – wahrlich kein Ruhmesblatt der bundesrepublikanischen Geschichte –, das „Gesetz über die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz“ auf den Weg zu bringen. Aus heutiger Sicht mehr eine wohlwollende Absichtsbekundung als ein geeignetes Instrumentarium zur Durchsetzung gleicher Rechte. Es wurde freundlich an das Wohlergehen der Arbeitgeber appelliert. Konkrete Verpflichtungen? Fehlanzeige. Auslöser des Gesetzgebungsverfahrens waren zwei Richtlinien der Europäischen Gemeinschaft, in denen auf europäischer Ebene bereits 1975 und 1976 festgelegt worden war, dass Frauen weder bei der Einstellung, der Entlohnung noch beim beruflichen Aufstieg benachteiligt werden durften. Es brauchte vier Jahre und die ernsthafte Drohung des Europäischen Gerichtshofs mit einem Verfahren gegen die Bundesrepublik, bis sich die damalige sozialliberale Koalition endlich bequeme, das Gesetz zu verabschieden.

Minimaler und langsamer Fortschritt

Für Verstöße gegen das Benachteiligungsverbot gab es keine gesetzliche Sanktion. Das ohnehin schon windelweiche und mit keinerlei Konsequenzen im Falle der Missachtung ausgestattete Gesetz brachte denn auch keinen Fortschritt in Sachen Geschlechtergerechtigkeit. Die Europäische Gemeinschaft sah sich gezwungen, eine solch zahnlose Gesetzgebung zu bemängeln und erteilte Deutschland eine Rüge. Nachbesserungen des deutschen Gesetzgebers ließen erneut Jahre auf sich warten. Das „Zweite Gleichberechtigungsgesetz“ von 1994 sah dann bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot eine Entschädigung von bis zu drei Monatsgehältern vor. Weitere 12 Jahre später folgte das „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG), das in sämtlichen Bereichen (nicht nur im Berufsleben) auch Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts verhindern wollte. Gesetzlich war die Gleichbehandlung von Mann und Frau im mittlerweile vereinten Deutschland vollzogen. In der gesellschaftlichen Realität nutzten die schönen Soll-Vorschriften aber wenig. 2006 bei Erlass des AGG betrug das Gender Pay Gap noch 23 Prozent, zehn Jahre später, im Jahr 2016, waren es immer noch 21 Prozent. Gerade einmal zwei Prozent weniger in zehn Jahren.

Entgelttransparenz als Hebel für mehr Lohngerechtigkeit

Eine neue Idee reifte und wurde Gesetz: Mehr Entgelttransparenz würde zu mehr Bezahlungsgerechtigkeit führen. Gesagt, getan, das Entgelttransparenzgesetz wurde verabschiedet und

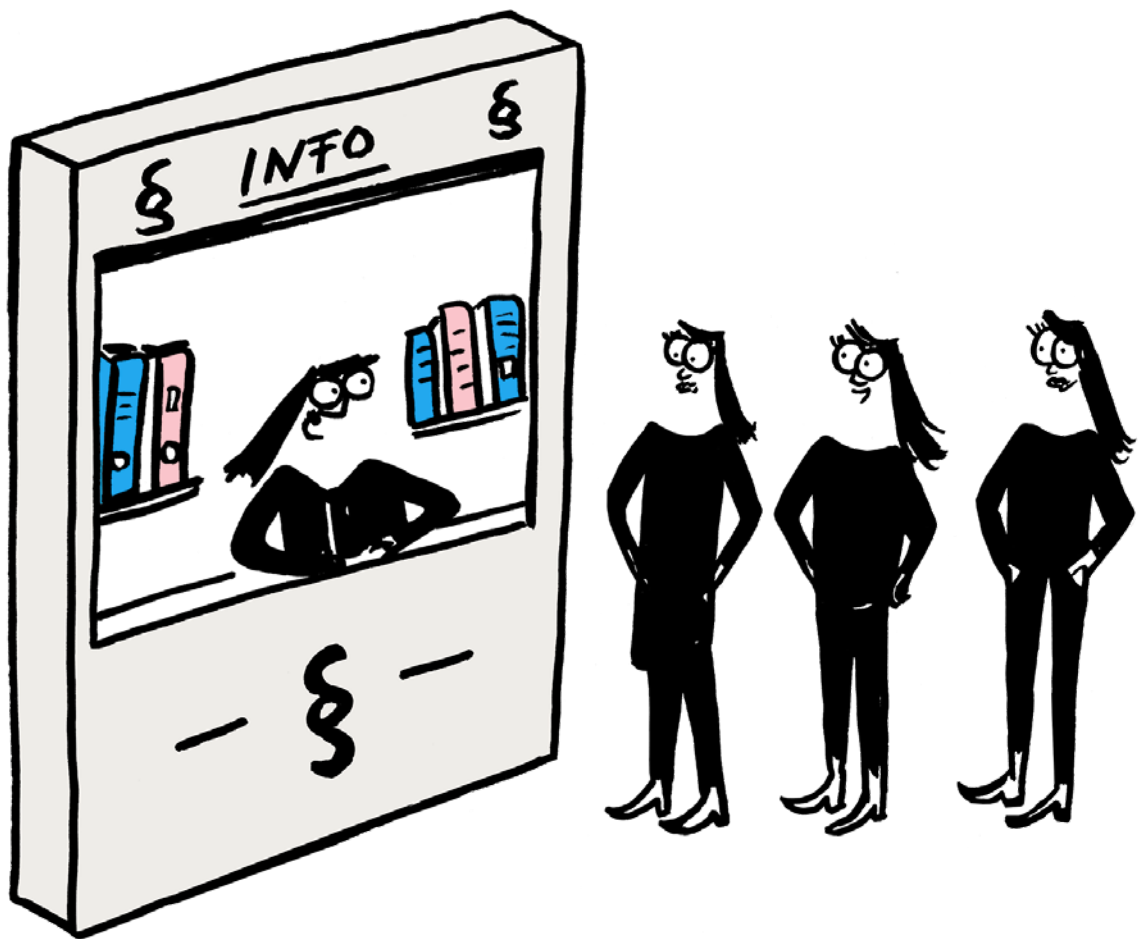
trat im Januar 2018 in Kraft. Sechs Jahre und zwei Evaluierungsberichte über die Wirksamkeit des Gesetzes später wissen wir – auch ein Blick auf immer noch 18 Prozent Gender Pay Gap verrät es –, dass das Gesetz nicht den erwünschten Effekt hatte. Magere vier Prozent der Beschäftigten haben einen Entgeltauskunftsanspruch geltend gemacht. Gerade einmal 30 Prozent der dazu verpflichteten Unternehmen haben ihre betrieblichen Entgeltstrukturen überprüft. Und nur eine kleine Minderheit der Unternehmen sind ihrer Berichtspflicht über Gleichstellung und Entgeltgleichheit nachgekommen. Ein schlecht gemachtes Gesetz, das kaum Wirkung entfaltet.

Natürlich sind nicht an allem schlechte Gesetze schuld. Auch der gesellschaftliche Wandel kommt langsamer voran, als man das vielleicht noch vor Jahren geglaubt hätte. Frauen tragen immer noch die Hauptlast der Familienarbeit und arbeiten deswegen im Job oft nur Teilzeit, viele „frauenspezifische“ Berufe im Einzelhandel, der Pflege oder im Dienstleistungsbereich sind generell schlechter bezahlt und durch die Karrierefälle „Teilzeit“ drängen Frauen seltener in gut bezahlte Führungspositionen vor. Natürlich könnten die Unternehmen hier mehr tun. Teilzeitkräften bessere Karriereperspektiven eröffnen. Dafür sorgen, dass mehr Frauen in Führungspositionen kommen. Durch bezahlte Väterzeit – wie unlängst Henkel es vorgemacht hat – auch den Männern die Familienarbeit schmackhaft machen. Aber solange die Rollenaufteilung zwischen den Geschlechtern nicht wirklich gleichberechtigt praktiziert wird, werden die Frauen berufliche Nachteile haben und einen Pay Gap hinnehmen müssen.

Die EU hat trotzdem noch einmal eine gesetzgeberische Schippe draufgelegt und hat eine neue Entgelttransparenz-Richtlinie verabschiedet, die den Versuch unternimmt, den bislang weitgehend wirkungslos gebliebenen nationalen Entgelttransparenzgesetzen mehr Durchschlagskraft zu verleihen. Bis 2026 muss das deutsche Entgelttransparenzgesetz an die verschärften neuen EU-Vorgaben angepasst werden. Man mag es bedauern, dass Deutschland beim Thema gerechte Bezahlung immer nur unwillig europäischen Vorgaben hinterherhinkt. Aber irgendwie ist es auch sinnbildlich für ein Land, in dem es in den Managementtagen der börsennotierten Unternehmen mehr Männer mit dem Namen Thomas gibt als Frauen insgesamt. Es liegt noch ein gutes Stück Weg vor uns. ■■■

FRANK BOLLINGER ist Redakteur des Personalmagazins und beschäftigt sich intensiv mit den internationalen und nationalen gesetzgeberischen Aktivitäten für mehr Entgelttransparenz und deren Wirkung.

Europa gibt den Weg vor



Was erwartet die deutschen Unternehmen nach Verabschiedung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie? Mit Umsetzung der neuen europäischen Regelungen kommen etliche gravierende Änderungen auf die deutschen Arbeitgeber zu.

Von Maren Habel und Florian Stein

● Der 6. März 2024 (Equal Pay Day) ist ein Datum, welches die Notwendigkeit eines Wechsels bekräftigt. Im Durchschnitt haben Frauen bis zu diesem Tag rechnerisch „kostenlos“ im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen gearbeitet. Das zeigt auch den geringen Mehrwert, den das Entgelttransparenzgesetz dem Equal-Pay-Grundsatz bisher brachte. Frauen arbeiten oft in schlechter bezahlten Berufen oder unterbrechen ihre Tätigkeit familienbedingt – aber selbst der bereinigte Gender Pay Gap liegt noch bei 6 Prozent.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschied zuletzt mit Urteil vom 16. Februar 2023, Az. 8 AZR 450/21, dass eine Frau Anspruch auf gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit hat, wenn der Arbeitgeber einem männlichen Kollegen aufgrund des Geschlechts ein höheres Entgelt zahlt. Dies gelte auch dann, wenn der Mann besser verhandelt und der Arbeitgeber dieser Forderung bei Vertragsschluss nachkam. Der Umstand, dass das Entgelt der Frau geringer als das vom Arbeitgeber mitgeteilte Vergleichsentgelt der männlichen Vergleichsperson sei, begründe die Vermutung der Benachteiligung beim Entgelt wegen des Geschlechts, so das BAG in seinem Urteil vom 21. Januar 2021, Az. 8 AZR 488/19.

Jetzt soll eine neue EU-Richtlinie die Entgelttransparenz mit neuen Verpflichtungen für Arbeitgeber und neuen Rechten für Arbeitnehmer wirksamer gestalten. Die Richtlinie (im Folgenden: EU-Entgelttransparenzrichtlinie bzw. Richtlinie) soll vom deutschen Gesetzgeber bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Bis dahin muss auch Deutschland alle erforderlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften einführen.

Ziel der Richtlinie ist es, die Überprüfung der Einhaltung der Entgelttransparenzgesetze durch die öffentliche Hand zu stärken, die Rechte des Einzelnen wirksamer zu gestalten, die Arbeitnehmervertretung stärker in die Prozesse einzubinden und wirkliche Folgen für Verstöße zu implementieren.

Neue Implikationen für den deutschen Gesetzgeber sind dabei insbesondere die Einführung einer regelmäßigen Meldepflicht für Unternehmen mit über 100 Arbeitnehmenden, die Stärkung und Erweiterung des Auskunftsrechts des Einzelnen durch Ausweitung der Informationspflicht auf Bewerbende und Verschärfung der Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche.

Vor allem bei den bisher im Entgelttransparenzgesetz fehlenden Sanktionsmöglichkeiten soll nachgebessert werden. Durch neue Meldepflichten, Auskunftsansprüche und gerade auch Sanktionsmöglichkeiten ist Arbeitgebern zu raten, sich frühzeitig mit der Richtlinie auseinanderzusetzen.

Gleiche und gleichwertige Arbeit

Gemäß Art. 4 Abs. 1 der Richtlinie bedarf es Maßnahmen, die sicherstellen, dass Arbeitgeber über Vergütungsstrukturen verfügen, durch die gleiches Entgelt bei gleicher und gleichwertiger Arbeit garantiert wird. Gemäß Abs. 4 sind die Kriterien für die Frage, ob sich die Arbeitnehmer im Hinblick auf den Wert der Arbeit in einer vergleichbaren Situation befinden, Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen und die für den konkreten Arbeitsplatz und die konkrete Position relevanten Faktoren. Notfalls können Statistiken und Hypothesen herangezogen werden, so Art. 19 der Richtlinie. Gemäß Art. 19 der Richtlinie ist es unerheblich, ob die Beschäftigten beim gleichen Arbeitgeber arbeiten und ob sie das zeitlich gleichzeitig tun. In den Erwägungsgründen zu der Richtlinie wird weitergehend festgestellt, dass, im Einklang mit der Richtlinie 2006/54/EG, sollte keine reale Vergleichsperson vorliegen, der Rückgriff auf eine hypothetische Vergleichsperson erlaubt sein muss. So verweist Art. 14 Abs. 3 EU-Entgelttransparenzrichtlinie für den Fall, dass keine Vergleichsperson ermittelt werden kann, auf den Nachweis mittels anderer Beweismittel wie Statistiken oder eines Vergleichs. Wie eine solche hypothetische Vergleichsperson im Einzelnen „ausgestaltet“ werden soll, sprich mit welchem Entgelt diese auszustatten ist, wird weder in den Erwägungsgründen noch in der Richtlinie näher thematisiert. Fehlt es schon an einer Vergleichsperson, auch außerhalb der Gesellschaft, kann nominal schon keine Ungleichbehandlung vorliegen. Wie und in welcher Genauigkeit der deutsche Gesetzgeber damit umgehen wird, bleibt abzuwarten.

Entgelttransparenz vor der Beschäftigung

Der Arbeitgeber muss Bewerbern gem. Art. 5 Abs. 1 der Richtlinie Informationen über Einstiegsgehalt oder Spanne bereitstellen, ebenso gegebenenfalls den einschlägigen Tarifvertrag (der Umfang bleibt abzuwarten). Hier mangelt es der Richtlinie an Schärfe, sie stellt nur fest, dass diese Informationen dem Bewerber „in einer Weise bereitzustellen (sind), dass fundierte und transparente Verhandlungen über das Entgelt gewährleistet werden, wie beispielsweise in einer veröffentlichten Stellenausschreibung, vor dem Vorstellungsgespräch oder auf andere Weise.“ In der Praxis wird es wahrscheinlich eher „auf andere Weise“ hinauslaufen. Die Bereitwilligkeit eines Arbeitgebers, bereits auf

öffentlichen Stellenportalen oder Ähnlichem die Gehaltsspanne seiner Mitarbeitenden anzugeben, wird auf vielerlei Bedenken treffen. Darüber hinaus darf der Arbeitgeber gemäß Abs. 2 ausdrücklich nicht nach der Entgeltentwicklung in vergangenen Beschäftigungsverhältnissen fragen.

Transparenz bei der Festlegung des Entgelts und der Politik der Entgeltentwicklung

Nach Art. 6 der Richtlinie müssen Arbeitgeber Informationen darüber bereitstellen, welche Kriterien für die Festlegung des Entgelts, ihrer Entgelthöhen und der Entgeltentwicklung verwendet werden. Diese müssen objektiv und geschlechtsneutral sein. Das heißt, die Beschäftigten haben erweiterte Auskunftsrechte (gem. Art. 7 Abs. 1 der Richtlinie in Schriftform, aufgeschlüsselt nach Geschlecht), unabhängig von der Unternehmensgröße. Bereits in den Erwägungsgründen wird an verschiedenen Stellen hervorgehoben, dass die Richtlinie insbesondere die Umstände und Bedürfnisse kleinerer Unternehmen berücksichtigen soll, dementsprechend könnte nach Art. 6 Abs. 2 der Richtlinie Deutschland Arbeitgeber mit weniger als 50 Arbeitnehmern von der Verpflichtung im Zusammenhang mit der Entgeltentwicklung gemäß Abs. 1 ausnehmen. Es wird auf den Durchschnitt der Entgelthöhen abgestellt. Bei unzutreffenden oder unvollständigen Informationen kann die Arbeitnehmervertretung zusätzliche und angemessene Klarstellungen und Einzelheiten verlangen.

Auskunftsrecht

Gem. Art. 7 Abs. 3 der Richtlinie müssen Arbeitgeber jährlich Arbeitnehmer über das Auskunftsrecht und die Schritte, die zur Wahrnehmung unternommen werden müssen, informieren. Gem. Abs. 4 sind die Auskünfte innerhalb von zwei Monaten ab

Arbeitgeber müssen transparente, nachvollziehbare und überprüfbare Entgeltsysteme bereitstellen. Letztlich wird das die Arbeitgeberattraktivität steigern.

Antragstellung zur Verfügung zu stellen. Dies gilt nunmehr im Unterschied zu § 12 Abs. 1 EntgTranspG für alle Unternehmen und nicht mehr erst bei über 200 Beschäftigten.

Hat ein Arbeitnehmer gemäß Abs. 6 Auskünfte entsprechend Art. 7 erhalten, kann der Arbeitgeber verlangen, dass der Arbeitnehmer Informationen, welche ihn nicht unmittelbar betreffen, nur zur Ausübung seines Rechts auf gleiches Entgelt verwendet. Weiterverwenden dürfen Arbeitnehmer natürlich die Information über ihr eigenes Entgelt.

Verschiedene Beschränkungen aus dem EntTranspG finden keinen Niederschlag in der Richtlinie, beispielsweise die Mindestgröße der Vergleichsgruppe des anderen Geschlechts. Die Anzahl der vergleichsrelevanten Entgeltbestandteile wird nicht beschränkt, auch ist keine Höchstzahl für die Geltendmachung von Auskunftsansprüchen vorgesehen.

Kommt es zu einem gerichtlichen Verfahren, sieht Art. 20 der Richtlinie vor, dass von den Gerichten zu prüfen ist, ob auch eine unterlegene Klägerpartei die Kosten nicht tragen muss, wenn sie berechtigte Gründe hatte. Fraglich bleibt hier die Bedeutung für den deutschen Arbeitsgerichtsprozess in erster Instanz. Hier werden Arbeitnehmer insofern schon geschützt, dass sie die Kosten der Gegenseite bei Obsiegen oder einer Niederlage nicht tragen müssen. Ob die Richtlinie darüber hinaus die verlierende Klägerpartei auch von ihren eigenen Kosten befreien will, bleibt offen und steht der aktuellen Regelung in § 12a Abs. 1 Arbeitsgerichtsgesetz entgegen.

Berichterstattungspflicht über das Entgeltgefälle

Art. 9 und 10 EU-Entgelttransparenzrichtlinie schaffen die (gestaffelte) Pflicht für Arbeitgeber, umfassende Informationen bezüglich Entgeltgefälle und anderen Variablen einer öffentlichen Meldestelle zu Verfügung zu stellen. Damit bilden diese einen zentralen Bestandteil der Durchsetzung und Kontrolle der Entgeltgleichheit, indem sie die Arbeitgeber proaktiv in die Verantwortung nehmen. Das nach EntGTranspG freiwillige Prüfverfahren wird damit durch eine unbedingte Pflicht ersetzt. Dabei spielt die statistische Methode der Durchschnittsberechnung wie auch die der Berechnung des „Medians“ eine Rolle.

Vier Jahre nach Inkrafttreten der Richtlinie müssen Arbeitgeber ab 250 Arbeitnehmern die Informationspflicht jährlich erfüllen und bei 150 bis 249 Arbeitnehmern alle drei Jahre. Arbeitgeber mit 100 bis 149 Arbeitnehmern müssen acht Jahre nach Inkrafttreten der Richtlinie alle drei Jahre ihrer Informationspflicht nachkommen. Ab 100 Arbeitnehmern gilt die Berichterstattungspflicht des Arbeitgebers gem. Art. 9 der Richtlinie. Gemäß Abs. 10 haben Arbeitnehmer, deren Vertreter (etwa Betriebsräte), Aufsichtsbehörden und Gleichbehandlungsstellen das Recht, Erläuterungen zu etwaigen geschlechtsspezifischen Entgeltunterschieden zu verlangen.

Bei einem Gehaltsunterschied von mindestens 5 Prozent muss der Arbeitgeber gem. Art. 10 der Richtlinie mit dem Betriebs- oder Personalrat eine Entgeltbewertung vornehmen, wenn das Gefälle nicht anhand objektiver geschlechtsneutraler Faktoren zu rechtfertigen ist und der Arbeitgeber den Unterschied nicht innerhalb von sechs Monaten ab Berichterstattung korrigiert. Insbesondere im Hinblick auf diese Neuerung



MAREN HABEL ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht sowie Partnerin bei Bette Westenberger Brink in Mainz



FLORIAN STEIN ist Rechtsanwalt und Associate bei Bette Westenberger Brink in Mainz

sollten sich Arbeitgeber frühzeitig um eine technische und rechtliche Umsetzung bemühen und schon vor Umsetzung ihre Entgeltsysteme überprüfen.

Rechte der Mitarbeitervertretungen

Die Arbeitnehmervertretung wird an verschiedenen Stellen der Richtlinie genannt. Das Mitbestimmungsrecht gem. § 87 Abs. 1 Ziff. 10 BetrVG zu Fragen der Lohngestaltung gibt es schon heute. Die Gehaltshöhe ist bisher nicht mitbestimmungspflichtig.

Nach Art. 10 der Richtlinie müssen Arbeitgeber in enger Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern Abhilfe für ungerechtfertigte Entgeltunterschiede schaffen. Diese Pflicht ist gegenüber dem EntgTranspG neu. Gefordert wird eine verpflichtende Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in die Entgeltgestaltung, wobei offenbleibt, ob hierbei ein gemeinsames Verständnis erzeugt werden muss oder die Arbeitnehmervertretung nur im Sinne einer Beteiligungspflicht anzuhören ist. Eine tatsächliche Einigungspflicht könnte eine große kommunikative und vertragsrechtliche Herausforderung darstellen, auf die es sich vorzubereiten gilt. Hier würden sich etwa Betriebsvereinbarungen empfehlen, welche einen Ablauf genau bestimmen und die gegebenenfalls Kriterien festlegen, nach welchen ein Einvernehmen bei Scheitern von Verhandlungen auch ersetzt werden kann.

Unterstützung für Arbeitgeber mit weniger als 250 Arbeitnehmern

In etlichen Erwägungsgründen ist festgelegt, dass eine übermäßige Beeinträchtigung von kleineren Unternehmen vermieden werden soll. Der Staat soll gemäß Art. 11 der Richtlinie Arbeitgebern mit weniger als 250 Arbeitnehmern und den Mitarbeitervertretungen (wie zum Beispiel dem Betriebsrat) Unterstützung in Form von technischer Hilfe und Schulungen bieten.

Einen Hinweis, außerhalb der Erwägungsgründe, in welchem Umfang und gegebenenfalls in welcher Staffelung (Kleinstunter-

nehmen, kleine Unternehmen oder mittlere Unternehmen), bleibt die Richtlinie schuldig. Auch Kleinstunternehmen und Kleinunternehmen sind angehalten, sich frühzeitig technisch und rechtlich auf die Umstellung vorzubereiten.

Anspruch auf Schadensersatz, Beweislast und Sanktionen

Bei einer Verletzung der Vorschriften aus der Richtlinie drohen Arbeitgebern Schadensersatz- oder Entschädigungsansprüche. Die Geschädigten sollen durch den Schadensersatzanspruch so gestellt werden, wie sie ohne die unterschiedliche Behandlung stünden. Ersetzt werden soll dabei sämtlicher Schaden, der entstanden ist. Darunter fallen insbesondere zu geringe Gehaltszahlungen, Boni und Betriebsrenten. Die Höhe des Entschädigungsanspruchs soll abschreckend und angemessen sein, so Art. 16 der Richtlinie. Hier wird wahrscheinlich auf die Rechtsprechung zur DSGVO zurückgegriffen werden.

Wie auch das AGG, sieht Art. 18 der Richtlinie eine Beweislastumkehr vor. Die Diskriminierung wird also bei einer Glaubhaftmachung einer mittel- oder unmittelbaren Diskriminierung vermutet, der Arbeitgeber muss nachweisen, dass keine Entgelt-diskriminierung vorliegt.

Die Richtlinie soll nationale Entgelttransparenzgesetze durchsetzungsfähiger machen und regelt in Art. 23, dass den Mitgliedsstaaten wirksame, verhältnismäßige und abschreckende Sanktionen für Verstöße gegen die Grundsätze der Richtlinie zur Verfügung stehen müssen. Nach Art. 23 Abs. 2 Satz 2 der Richtlinie gehören zu diesen Sanktionsmöglichkeiten auch Geldbußen.

In Art. 24 verweist die Richtlinie auf die Möglichkeit, dass öffentliche Auftraggeber von den Mitgliedsstaaten verpflichtet werden können, Unternehmen von der Teilnahme an einem Vergabeverfahren auszuschließen, wenn diese ihre Pflichten nach der Richtlinie verletzen oder ein nicht gerechtfertigtes Entgeltgefälle von mehr als fünf Prozent in einer Gruppe von Arbeitnehmern aufweisen.

Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber

Arbeitgebern mit einem Betriebsrat ist zu raten, die in der Richtlinie genannten Kriterien für ein objektives Vergütungssystem heranzuziehen. Letztlich sollte sich auch auf eine engere Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen eingestellt und durch entsprechende Betriebsvereinbarungen vorbereitet werden. Die Vergütungspraxis sollte auf den Prüfstand gestellt werden. Beschäftigte und Arbeitnehmervertretung könnten diese sonst infrage stellen. Auch die Auskunftspraxis zugunsten der Beschäftigten sollte nach den oben genannten Kriterien gegebenenfalls angepasst werden. Die Berichtspflichten sollten schon jetzt eingehalten werden.

Die Gesetzgebung bleibt zu beobachten. Falls es etwa schon 2024 einen Referentenentwurf geben sollte, könnte das Gesetz schneller als von manchen Arbeitgebern erwartet verabschiedet werden. Dann müssen die Arbeitgeber ein System zur Verfügung haben, über das sie den Beschäftigten Informationen zur Entgeltfindung und -entwicklung bereitstellen können. Auch Arbeitgeber mit Tarifbindung müssen transparente, nachvollziehbare und überprüfbare Entgeltsysteme vorweisen können. Letztlich wird dies auch die Arbeitgeberattraktivität steigern. ■■■

Mit Evidenz zu Transparenz



Bis Juni 2026 muss die EU-Entgelttransparenzrichtlinie auch in Deutschland umgesetzt werden. Damit wird auch hierzulande mehr Transparenz in das Thema Vergütung einziehen, und Unternehmen sollten sich auf die neuen Regeln vorbereiten. Was sie dabei beachten sollten, zeigt ein Blick auf die Definition, Dimensionen und die wissenschaftliche Studienlage zur Wirkung von Gehaltstransparenz.

● Der Begriff „Entgelttransparenz“ – oder synonym auch häufig als Gehalts-, Vergütungs- oder Lohntransparenz bezeichnet – ist schnell dahingesagt. Doch was ist damit eigentlich gemeint? Immer dasselbe? Oder gibt es kleine, aber feine Unterschiede? Um diese Frage zu beantworten, hilft ein Blick auf die Begriffe, die in der Forschung gebräuchlich sind. In der englischsprachigen wissenschaftlichen Literatur hat sich inzwischen die Bezeichnung Pay Information Disclosure durchgesetzt, die definiert wird als „communication of relevant pay information between and among actors“ (Brown u. a. 2022, 1662). Hier geht es also um die Offenlegung vergütungsbezogener Informationen zwischen verschiedenen Akteuren. Doch die englische Sprache hält für das deutsche Wort „zwischen“ gleich zwei Varianten bereit: Between bezieht sich auf spezifische und voneinander getrennte Elemente, während bei among die Elemente Teil einer Gruppe sind. Im Fokus steht also sowohl der Austausch von Informationen zwischen Unternehmen und Beschäftigten (between) wie auch zwischen Beschäftigten untereinander (among). Welche Informationen dies sein können, umschreiben die drei Dimensionen von Gehaltstransparenz, die in der Literatur üblich sind: die prozessuale, distributive und kommunikative Transparenz (siehe Abbildung 1).

In der ersten Dimension, der prozessualen Transparenz, geht es um die Frage, wie transparent die Vergütungsprozesse und -systeme sind. Was wissen Mitarbeitende und Führungskräfte über die Regeln und Termine, nach und zu denen im Unternehmen über Vergütung entschieden wird? Wie nachvollziehbar sind diese für die Beteiligten? In der zweiten Dimension steht das Ergebnis dieser Verteilungsentscheidungen im Vordergrund. Welche Informationen über das Verhältnis der eigenen Vergütung zu der anderer Beschäftigter sind den Mitarbeitenden bekannt? Hier spricht man von der distributiven Transparenz. Die letzte Dimension stellt auf die Frage ab, ob das Unternehmen die Kommunikation über Vergütung innerhalb der Belegschaft oder auch nach außen zulässt oder nicht. Auch wenn diesbezügliche Kommunikationsverbote einer gerichtlichen Überprüfung kaum noch standhalten, gibt es sie in zahlreichen Unternehmen immer noch.

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, hat Entgelttransparenz in der Dimension Kommunikation zwei Ausprägungen und bezieht sich darauf, ob es in der Organisation formale oder informale Restriktionen oder Tabus bei dieser Kommunikation gibt oder nicht. In den beiden anderen Dimensionen stellt Transparenz hingegen jeweils einen kontinuierlichen Verlauf zwischen zwei Extrempositionen dar. So könnte sich die maximal intransparente Ausprägung der prozessualen Transparenz so gestalten, dass neben dem Topmanagement nur sehr wenige Personen im Unternehmen wissen, wer, wann und wie über Vergütungsfragen entscheidet. Selbst die direkten Führungskräfte sind dann von diesem Prozess ausgeschlossen, und die Entscheidungen sowie ihre Grundlagen bleiben unklar. Bei sehr transparenten Prozessen hingegen sind Zeitpunkt, Beteiligte und Kriterien der Vergütungsentscheidungen für alle Organisationsmitglieder vollständig transparent und nachvollziehbar. Analog sind bei maximaler distributiver Intransparenz Informationen über Gehälter und ihre Verteilung nur einem sehr kleinen, ausgewählten Kreis bekannt, möglicherweise kennen nicht einmal die direkten Führungskräfte die Vergütung ihrer Mitarbeitenden. Bei maximaler Transparenz hingegen sind die Gehaltsdaten aller Beschäftigten für alle im Unternehmen oder gar auch außerhalb frei einsehbar. Zwischenformen könnten hier darin bestehen, dass Beschäftigte wissen, welchem Gehaltsband sie zugeordnet sind, und sie die Lage ihrer Vergütung in diesem Band kennen.

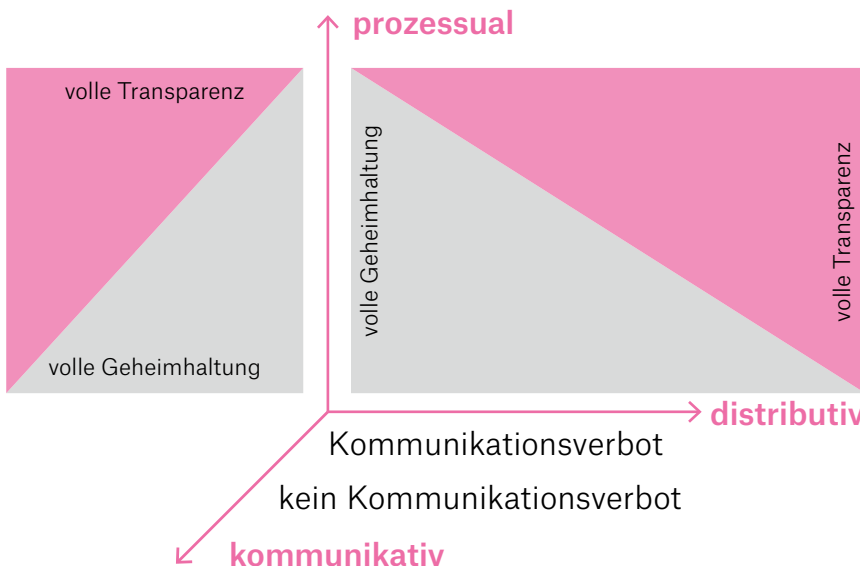
politischen Akteure ist es, die Diskriminierung in der Vergütung zu reduzieren, insbesondere mit Blick auf das Geschlecht. Dieses Ziel findet sich im Titel der EU-Richtlinie „zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz“ ausdrücklich wieder. In vielen Ländern Europas ist selbst der bereinigte Gender Pay Gap, bei dem Unterschiede wie Beruf, Branche, Beschäftigungsumfang, Qualifikation oder Karrierelevel herausgerechnet sind, aus Sicht der Politik zu hoch – in Deutschland liegt er etwa nach den aktuellen Daten des Statistischen Bundesamts (bezogen auf das Jahr 2023) bei sechs Prozent.

Gleichzeitig gibt es gerade bei Unternehmen Vorbehalte gegen Vergütungstransparenz. So befürchten manche Arbeitgeber, dass Transparenz der Vergütung dazu führen wird, dass (zukünftige) Beschäftigte ihre Gehaltsforderungen an der – dann bekannten – Obergrenze des Gehaltsbandes orientieren, die Verhandlungsposition des Unternehmens geschwächt wird und die Gehaltskosten insgesamt steigen. Daneben steht auch die Sorge im Raum, dass insbesondere durch Gehaltsangaben in Stellenanzeigen wichtige Informationen über das eigene Vergütungsgefüge an Wettbewerber gelangen könnten. Gerade in engen und lokalen Märkten könnte dies der Fall sein, wenn konkurrierende Unternehmen die Anzeigen ebenfalls lesen. Mit Blick auf die EU-Richtlinie beklagen einige Unternehmen auch den erwarteten zusätzlichen Verwaltungsaufwand. Vergütungsinformationen müssen so aufbereitet werden, dass der individuelle Auskunftsanspruch der Beschäftigten erfüllt und die erforderlichen Berichte erstellt werden können. Dieser Aufwand wird insbesondere solche Unternehmen treffen, die sich bisher nicht oder nur in wenig strukturierter Weise mit ihren Vergütungssystemen beschäftigt haben.

Entgelttransparenz – Hoffnungen und Befürchtungen

Wenn Unternehmen Entgelttransparenz einführen oder vergrößern, sind damit sowohl Hoffnungen und Erwartungen als auch Ängste und Befürchtungen verbunden. Erklärtes Ziel der

Dimensionen von Gehaltstransparenz





Auch aufseiten der Beschäftigten kann es Vorbehalte gegen Entgelttransparenz geben, vor allem gegen die maximale Ausprägung der distributiven Transparenz, bei der konkrete Gehaltszahlen für alle Beschäftigten einsehbar sind. Nicht alle Mitarbeitenden fühlen sich mit dieser Transparenz wohl, und aktuell sind noch nicht alle datenschutzrechtlichen Fragen im Zusammenhang mit der Entgelttransparenzrichtlinie geklärt. Es ist jedoch zu beachten, dass die Richtlinie eine solche maximale Ausprägung von Entgelttransparenz gar nicht fordert.

Neben diesen Befürchtungen ist für Unternehmen insbesondere relevant, wie sich Gehaltstransparenz auf Motivation, Zufriedenheit und Verhalten der Mitarbeitenden auswirken kann. Die daraus entstehenden Effekte können für Unternehmen weitreichende Folgen haben, die die Kosten für Datenaufbereitung und Administration übertreffen.

Wie Entgelttransparenz auf gesellschaftlicher, betrieblicher und individueller Ebene wirkt

In der wissenschaftlichen Betrachtung hat das Thema Gehaltstransparenz in den letzten Jahren einen starken Auftrieb erfahren. Seit der ersten relevanten Publikation im Jahr 1967 sind in englischsprachigen wissenschaftlichen Fachzeitschriften circa 180 Aufsätze erschienen – rund 80 Prozent davon in den letzten zehn Jahren. Die Aufsätze unterscheiden sich mit Blick auf Fachgebiete, Untersuchungsobjekte und genutzte Methoden stark. Es finden sich sowohl juristische Betrachtungen als auch (wirtschafts-)psychologische Arbeiten, theoretische Aufsätze sowie empirische Untersuchungen mit einem breiten Methodenspektrum. Auch mit Blick auf die Untersuchungsobjekte decken die Publikationen eine große Bandbreite ab, die von den Faktoren, die die Einführung von Gehaltstransparenz in Unternehmen beeinflussen, bis zur Wirkung der Transparenz auf gesellschaftlicher oder auf Unternehmensebene reichen. Eine umfassende Übersicht über aktuelle Studien zur Wirkung

von Entgelttransparenz findet sich beispielsweise im Buch „Exposing Pay“ (Bamberger 2023) oder in den wissenschaftlichen Fachartikeln von Brown u. a. (2022) sowie Avdul, Martin und Lopez (2024).

Zunächst lässt sich feststellen, dass durch die Einführung von gesetzlichen Regelungen zur Entgelttransparenz verschiedenartig berechnete Gender Pay Gaps reduziert werden konnten. In mehreren europäischen Ländern, die bereits Transparenzgesetze eingeführt haben, hat sich die Lohnlücke zwischen zwei und 3,5 Prozentpunkten verringert. Auch im außereuropäischen Ausland gibt es ähnliche Untersuchungen. Es spricht also einiges dafür, dass sich das wesentliche Ziel der gesetzlich geforderten Entgelttransparenz auch erreichen lässt. Mehr Transparenz führt insgesamt dazu, dass Vergütung gleicher wird und sich die Streuung der Entgelte für gleiche Tätigkeiten verringert.

Daneben gibt es weitere positive Wirkungen von Entgelttransparenz auf individueller Ebene. So kann mehr Transparenz einen positiven Einfluss auf das Gerechtigkeitsgefühl der Beschäftigten haben, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befördern sowie die Wechselintention der Belegschaft reduzieren. Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine Reihe negativer Befunde: So kann Entgelttransparenz zum Beispiel zu Neid unter den Beschäftigten führen sowie zu einer dadurch verringerten Kooperationsbereitschaft der Betroffenen. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann sich durch Informationen über die Gehaltshöhe von Kolleginnen und Kollegen im Vergleich zur eigenen verringern.

Zentrales Wirkungselement: Fairness

Gleich mehrere Studien stellten fest, dass die Wirkung von Transparenz durch das Gerechtigkeitsgefühl der Beschäftigten moderiert wird. Ob sie eher positiv oder negativ ist, hängt also vor allem von der Frage ab, ob durch die neuen Informationen ein Gefühl von Fairness in Bezug auf die Vergütung entsteht oder

nicht. Dabei hat die negative Wirkung von als unfair empfundener Vergütung einen größeren Effekt als die positive Wirkung von als besonders fair empfundenen Systemen. Dieser asymmetrische Einfluss wurde sowohl im Hinblick auf die Motivation der Beschäftigten, auf schädigendes Verhalten für Organisationen sowie die Wechselintention der Beschäftigten festgestellt.

Ein Fazit lässt sich bei aller Unterschiedlichkeit der Studienergebnisse ziehen: Das zentrale Element der Wirkung von Transparenz ist die gefühlte Fairness – also die Wahrnehmung von Vergütungssystemen vonseiten der Mitarbeitenden. Entgelttransparenz ermöglicht den Beschäftigten einen Einblick in die Prozesse und Ergebnisse der Entgeltpolitik des Unternehmens. Erkennen sie dabei etwas, das sie als unfair empfinden, gibt es zahlreiche Facetten negativer Reaktionen, die für Unternehmen gerade in Zeiten von angespannter Wirtschaftslage und Fachkräftemangel nicht erstrebenswert sind und teuer werden können. Empfinden die Beschäftigten die Systeme hingegen als fair, hat mehr Transparenz eine neutrale bis positive Wirkung. Mit anderen Worten: Transparenz macht es Unternehmen schwerer, sich ihren Mitarbeitenden gegenüber in einer Weise zu verhalten, die diese aus Fairnessgründen höchstwahrscheinlich ablehnen.

Neben den wichtigen Studienergebnissen existieren aber noch einige „blinde Flecken“ beim Thema Entgelttransparenz. Bisher wissen wir zu wenig über die Frage, welche Rolle die Nachvollziehbarkeit von Vergütungsentscheidungen für die gefühlte Fairness spielen. Ebenso ist im Detail unklar, wie sich Transparenz auf die Gehaltsverhandlungen auswirkt – sei es bei der Einstellung oder im laufenden Arbeitsverhältnis. Hier gibt es einige Überlegungen aus der Verhandlungstheorie, auf deren Basis man sowohl für als auch gegen eine Stärkung der Verhandlungsposition des Arbeitgebers argumentieren kann. Für eine Stärkung der Arbeitgeberposition spricht, dass dieser einen Rahmen vorgeben kann und damit die Bandbreite für die Verhandlungen setzt. Dagegen spricht, dass sich aktuelle oder künftige Beschäftigte innerhalb der tatsächlichen Bandbreite an der Obergrenze orientieren werden und damit höhere Forderungen stellen, als sie es ohne diese Information getan hätten. Belastbare empirische Befunde stehen hierzu aber noch aus, ebenso wie zur Frage, wie sich die Transparenz auf den administrativen Aufwand in den Unternehmen auswirkt. Hinweise gibt es allerdings darauf, dass die in einigen Ländern beobachtete Reduktion des Gender Pay Gap eher dadurch entstanden ist, dass die Gehaltssteigerungen männlicher Beschäftigter geringer ausfielen als die Vergütung von Mitarbeiterinnen überproportional angehoben worden wäre.

Schlüsse zur Vorbereitung auf die neue Rechtslage ableiten

Entgelttransparenz ist zwar noch nicht in allen Dimensionen und ihren Wechselwirkungen umfassend erforscht. Dennoch hält die wissenschaftliche Literatur zahlreiche Erkenntnisse bereit, die dabei helfen, die Wirkung von Entgelttransparenz besser einzuschätzen. Daraus lassen sich einige Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Da zudem die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verabschiedet ist und der Zeitplan für die Umsetzung in nationales Recht feststeht, sollten sich Unternehmen nun auf die neue Situation vorbereiten. Die bisher vorliegenden wissen-

schaftlichen Erkenntnisse zeigen recht deutlich die Bedeutung, die die Fairness der Vergütung auf die Wirkung der Transparenz hat. Es erscheint daher ratsam, dass Unternehmen zunächst die eigenen Vergütungssysteme kritisch unter die Lupe nehmen. Das eingangs gezeigte Modell der Transparenzdimensionen kann der eigenen Positionsbestimmung dienen und die Frage beantworten, wie transparent die Systeme bereits mit Blick auf Prozesse, Verteilung und Kommunikation sind.

Weiterhin ist eine Analyse der Vergütungsstrukturen sinnvoll, um ihre Fairness einzuschätzen. Welche Verwerfungen gibt es aktuell? Wie groß ist das bereinigte und unbereinigte Gender Pay Gap im Unternehmen? Auch wenn die EU-Richtlinie nur darauf abzielt, die bereinigte Lohnlücke zu reduzieren (gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit), kann die unbereinigte Lücke auf strukturelle Ungleichheiten in der Organisation hinweisen, insbesondere einen überproportionalen Anteil von Frauen in schlechter bezahlten Tätigkeiten. Auch weitere Pay Gaps, die nicht von der Richtlinie erfasst sind, können zu negativen Folgen bei den Mitarbeitenden führen, wenn sie durch Transparenz offenbar werden. Hier ist aktuell vor allem der Incumbent Pay Gap zu nennen, also die Tatsache, dass die länger beschäftigten Mitarbeitenden (die Incumbents) schlechter bezahlt werden als kürzlich eingestellte Personen. Voraussetzung für die Durchführung derartiger Analysen ist immer, dass die Stellen im Unternehmen sauber bewertet sind und es damit eine valide Datengrundlage gibt. Nur so können Unternehmen beantworten, welche Stellen gleich oder gleichwertig sind. Auf Basis der Analyseergebnisse können die Organisationen entscheiden, welche Pay Gaps und Verwerfungen besonders groß sind, eine stark negative Wirkung haben könnten, wenn sie bekannt werden, und daher bis zur Umsetzung der EU-Richtlinie in deutsches Recht reduziert werden sollten. Dies ist wie alle Vergütungsfragen ein strategisches Thema. ■■■



CLAUS VORMANN ist Professor für Human Resources Management an der Fachhochschule Dortmund und forscht zum Thema Entgelttransparenz. Zuvor war er unter anderem Head of Compensation bei einem Energiedienstleister in Essen.

Literatur

Avdul, David N., William Marty Martin, und Yvette P. Lopez. 2024. „Pay Transparency: Why It Is Important to Be Thoughtful and Strategic“. *Compensation & Benefits Review*, 56 (2): 103–116. <https://doi.org/10.1177/08863687231181454>.

Bamberger, Peter. 2023. *Exposing Pay: Pay Transparency and What It Means for Employees, Employers, and Public Policy*. New York, NY: Oxford University Press.

Brown, Michelle, Anthony J. Nyberg, Ingo Weller, und Sam D. Strizver. 2022. „Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy–Pay Transparency Continuum“. *Journal of Management* 48 (6): 1661–94. <https://doi.org/10.1177/01492063221079249>.

Die Jobbörse Stepstone hat vor zwei Jahren die Angabe von Gehaltsspannen in Stellenanzeigen verpflichtend eingeführt. Seitdem hat sich die Anzahl der Bewerbungen verdoppelt. Ein Blick auf die Effekte der Gehalts-
transparenz in Stellenanzeigen.

Transparent von Anfang an

Von Tobias Zimmermann

● In der EU soll ab 2026 das Entgelttransparenzgesetz kommen. Die Union nimmt Unternehmen in die Pflicht, zu Gehältern oder Gehaltsspannen offener Stellen zu informieren – „beispielsweise in einer veröffentlichten Stellenausschreibung.“ Arbeitnehmende dürften das begrüßen. 86 Prozent der Beschäftigten fordern mittlerweile generelle Gehalts-
transparenz in Deutschland. 90 Prozent sagen, Gehaltsangaben in einer Stellen-
anzeige würden ihre Meinung über ein Unternehmen positiv beeinflussen.

Und auf Seiten der Arbeitgeber? Wie bei jeder Entwicklung, die nicht aufzuhalten ist, lohnt sich Proaktivität. Mehr noch: Gehaltstransparenz ist ein wichtiger Grundpfeiler zukunftsfähigen Recruitings. Keine Frage, Gehaltstransparenz ist voraussetzungsvoll und bedeutet vielfach einen Richtungswechsel mit Kon-

sequenzen. Unternehmen sorgen sich um ihren Verhandlungsspielraum. Die Wirkung nach Innen ist nicht zu leugnen. Mitarbeitende werden Fragen und Forderungen stellen. Das ist eine nicht zu unterschätzende Managementaufgabe. Das größte Fragezeichen haben aber Unternehmen, die keine Top-Gehälter zahlen können. Die ihre Chancen in einem immer härteren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt schwinden sehen. Diese Einwände sind fraglos begründet. Und doch ist Gehaltstransparenz bei Stellenausschreibungen nur konsequent. Es ist ein Zukunftsthema, das große Chancen bietet – wenn es frühzeitig adressiert wird.

Gründe für mehr Transparenz

Hierfür sind zwei Gründe maßgeblich. Erstens: Wir befinden uns in einem Arbeit-

nehmermarkt, und die Arbeitnehmenden wünschen sich mehr Transparenz. Neun von zehn Kandidaten bewerben sich eher, wenn konkrete Angaben zum Gehalt gemacht werden. Ebenso viele sagen, es helfe ihnen zu beurteilen, ob sie mit ihrem Job zufrieden sein können, wenn sie ihren Marktwert kennen. Drei von vier würden gerne wissen, wieviel ihre Teamkollegen verdienen. Im Gegenzug sind sie aber auch bereit, ihr eigenes Gehalt offenzulegen. Unternehmen, die Menschen in Sachen Gehalt entscheidungskompetent machen, erfüllen damit eine Kernforderung und sichern sich die besten Talente. Vor 15 Jahren wurde noch diskutiert, welche Faktoren wichtiger seien bei der Jobentscheidung als das Gehalt. Heute, unter dem Eindruck der Inflation und Krisen der vergangenen Jahre, ist das Gehalt zweifelsohne mit am wichtigsten.



Zweitens müssen wir Recruiter entlasten und die Effizienz von Prozessen maximieren. Zwei Drittel der Personalexperten, die im Unternehmen für das Recruiting zuständig sind, haben heute bereits oft oder sogar sehr oft das Gefühl, ihre Aufgaben nicht bewältigen zu können. Eine deutliche Mehrheit hat mehr Stellen zu besetzen als früher und vier von fünf benötigen dafür mehr Zeit. Dieses Gefühl lässt sich mit harten Fakten untermauern, bleiben doch Stellen in Deutschland laut BA heute fast dreimal so lange offen wie noch 2010.

Gehaltstransparenz steigert die Effizienz von Personalgewinnung in doppeltem Maße. Zum einen werden aussichtslose Prozesse vermieden, denn wenn es beim Gehalt grundlegend nicht passt, ist eine Einigung kaum zu erwarten. Und zum anderen sind Anzeigen mit

Gehaltsspannen deutlich attraktiver als solche ohne.

Mehr Bewerbungen dank Gehaltstransparenz

Deshalb hat Stepstone Gehaltsspannen in den Anzeigen auf der Plattform vor gut zwei Jahren zur Norm gemacht. Seitdem sind über eine Million Registrierungen unter anderem auch aufgrund von Gehaltsangaben zu konstatieren. Vorherige ausführliche Tests hatten bereits deutlich gemacht, dass Bewerbende gezielt nach Gehaltsinformationen suchen. Und nicht nur das: Bei entsprechenden Tests zeigte sich eine Steigerung der tatsächlich abgegebenen Bewerbungen um 19 Prozent. Die Anzahl der Bewerbungen hat sich seit der Einführung verdoppelt. Kein Wunder: Fehlende Gehaltsangaben waren der

größte Schmerzpunkt von Bewerbenden im Bewerbungsprozess. Für zwei Drittel der Kandidaten ist das Gehalt ausschlaggebend beim Jobwechsel. Platz eins im Ranking. Welches Unternehmen kann auf diesen Boost guten Gewissens verzichten?

Wir werden Vergütung in Zukunft ohnehin mehrdimensional denken müssen. Wie genau ein attraktives Gehalt aussieht, hängt auch vom Gesamtpaket ab, das ein Arbeitgeber bietet. Dafür müssen die Menschen aber alle notwendigen Informationen haben. Gehaltstransparenz ist unbedingt durch zielgruppengerechte und konkret kommunizierte Arbeitgebervorteile zu flankieren.

Fazit: Vom Tabuthema zum Vorreitermodell

Wir machen in Deutschland aus dem Thema Gehalt ein viel zu großes Tabu. Bei jedem dritten Erwerbstätigen kennt nicht einmal der (Ehe-)Partner den Verdienst des anderen. Doch diese Tabuisierung ist ein Auslaufmodell, was gut ist. Gehaltstransparenz umzusetzen, ist mit unternehmensinternen Herausforderungen verbunden – aber Mühen werden belohnt. Unternehmen, die die notwendigen Prozesse jetzt anstoßen, werden zu den Vorreitern und damit Gewinnern zählen. Das gilt umso mehr angesichts der kommenden Arbeitslosenlosigkeit.

Ein weiterer Aspekt darf keinesfalls vergessen werden: Transparenz fördert Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern – und darüber hinaus. Die EU schreibt in ihrem Gesetz Folgendes: „Ein wichtiges Element zur Beseitigung von Entgeltdiskriminierung ist die Entgelttransparenz vor Beschäftigung.“ Sie zitiert weiterhin Artikel 23 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Und dort heißt es unter anderem, dass jeder, ohne Unterschied, das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit habe. Satz drei konkretisiert: «Jeder Mensch, der arbeitet, hat das Recht auf angemessene und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert und die, wenn nötig, durch andere soziale Schutzmaßnahmen zu ergänzen ist.» Wer wollte widersprechen? ■■■

DR. TOBIAS ZIMMERMANN ist Arbeitsmarktexperte bei The Stepstone Group.

105€ p.h.

70€ p.h.

GEHALT
100.000



GEHALT
55.000



Offenheit verpflichtet

Viele Unternehmen fürchten negative Konsequenzen von Gehaltstransparenz. In der Praxis machen Vorreiter jedoch mehrheitlich positive Erfahrungen – vor allem, wenn die Form der Transparenz zur Informations- und Unternehmenskultur passt und sie Gehaltsinformationen gut erklären können.

Von Stefanie Hornung

● CEO und Gründer Joel Gascoigne: 298.958 Dollar, EA & People Ops Specialist Jenna: 109.934 Dollar, Technical Advocate Cheryl: 83.828 Dollar. Buffer hat auf seiner Website eine Namensliste der Beschäftigten mit zugehörigem Jahresgehalt veröffentlicht (Stand 19.3.2024). Außerdem kann jeder online das Gehalt berechnen, das das US-Unternehmen zu zahlen bereit wäre – mit der scheinbar sehr einfachen Formel Wert der Rolle mal Faktor für den Standort. Ein nachahmenswertes Beispiel? Es kommt darauf an, was man damit erreichen möchte.

Transparente Gehälter

Ein Grund für Entgelttransparenz besteht darin, dass Mitarbeitende nicht über das Gehalt spekulieren sollen und so womöglich annehmen, dass sie nicht fair und ihren Leistungen entsprechend entlohnt werden. Buffer möchte zudem das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Unternehmen stärken. „Wenn wir uns voll und ganz auf externe Transparenz stützen, sind wir einem noch höheren Standard verpflichtet, da wir uns der öffentlichen Kontrolle über unseren Gehaltsansatz stellen“, erklärt der CEO auf der firmeneigenen Website. Bezahlung nach Nasenfaktor

lässt sich so kaum noch rechtfertigen – Buffer verzichtet komplett auf Gehaltsverhandlungen. Doch nicht nur das. Joel Gascoigne berichtet von einem Fehler, der bei der Einstufung eines Mitarbeiters unterlaufen ist. „Die Tatsache, dass unser System transparent ist, hat dazu geführt, dass mehrere Personen das Problem erkannt und angesprochen haben.“

In Deutschland gibt es bisher kaum Unternehmen, die eine solch radikale Form der Transparenz wählen. In der Schweiz wird man schon eher fündig. Die Geschäftsführer der Familie Wiesner Gastronomie (FWG) Manuel und Daniel Wiesner sprechen offen über ihr eigenes Gehalt und die Gewinnverteilung ihres Betriebs. Das Unternehmen hat rund 34 Restaurants, 1.000 Mitarbeitende und wie Buffer einen Lohnrechner auf der Website. Außerdem lädt FWG einmal im Halbjahr alle Mitarbeitenden zu einem virtuellen Meeting ein, bei dem die Geschäftsführung die aktuellen Geschäftszahlen vorstellt und einordnet.

Denn die Sache ist alles andere als einfach. Transparente Zahlen schaffen noch kein Verständnis und erklären nicht, inwiefern ein faires System dahintersteckt. Am Beispiel Buffer etwa könnte man fragen: Ist das CEO-Gehalt viel oder wenig im Vergleich zu anderen US-Unternehmen ähnlicher Größe und Branche?

Noch gilt: Wer einen mutigen Transparenzschrift wagt, wird durch Aufmerksamkeit am Arbeitsmarkt belohnt.

Welche Rolle spielen Marktdaten bei den Gehältern? Und gibt es Besonderheiten bei der Berechnung bestimmter Funktionen? All das erklärt Buffer im Detail, auch öffentlich. Doch Transparenz schafft keine Klarheit im Vorbeigehen. Man muss sich Zeit dafür nehmen, die Zusammenhänge zu verstehen.

Transparente Gehaltsbänder

Die Gehaltshöhe von einzelnen Mitarbeitenden sagt jedoch wenig über das Gehaltsgefüge aus: Wie sieht die Verteilung der Gehälter aus? Welche Gehaltsspannen gibt es in welchen Gruppen oder Funktionen? Welche Kriterien muss man erfüllen, um eine bestimmte Stufe zu erreichen? In Tarifverträgen ist dies meistens öffentlich einsehbar. Doch es geht auch in nicht tarifgebundenen Unternehmen. Das Versicherungsunternehmen Helsana machte im vergangenen Jahr von sich reden, als es die Lohnbänder für die rund 3.000 Mitarbeitenden offenlegte. Jede Funktion ist klar verortet – je nach Fachwissen, Ausbildung, Erfahrung, Jobanforderung, Verantwortung oder Einfluss in der Position. Laut NZZ liegt die Lohnspanne einzelner Funktionen bei 30 Prozent, sodass Mitarbeitende je nach Ausprägung der Kriterien bis zu einem Drittel mehr oder weniger verdienen.

Einige Organisationen gehen andere Wege und kommunizieren ihre Gehaltsspannen oder Gehaltsuntergrenzen in Stellenanzeigen. In Österreich ist das seit dem Jahr 2011 gesetzlich vorgeschrieben. Aber auch hierzulande gibt es Beispiele von Unternehmen, die dies freiwillig tun – nicht ohne Grund: Die Passgenauigkeit der Bewerbungen kann dadurch steigen. Das hat etwa Business Unicorns, eine 26-köpfige Digitalagentur aus Nordrhein-Westfalen, getestet. Dafür schrieben sie zweimal die gleiche Jobposition aus: einmal mit Gehaltsspanne von 40.800 bis 48.000 Euro und einmal ohne Gehaltsangaben. In beiden Fällen gingen etwa gleich viele Bewerbungen ein: 33 Bewerbungen bei der Ausschreibung ohne Gehaltsangabe und 36 bei der Ausschreibung mit. Doch bei der

Ausschreibung ohne Gehaltsangabe lagen die Gehaltswünsche nur bei sieben Bewerbenden in Reichweite des Durchschnittsgehalts. „Bei der Ausschreibung mit Gehaltsangabe waren es 29, die zurückmeldeten, mit dem angegebenen Gehalt zufrieden zu sein“, so Lukas Müller, verantwortlich für das Marketing der Digitalagentur.

Mitte 2022 veröffentlichte Innogames seine Gehaltsbänder – nicht nur intern, sondern auch öffentlich. Die Gehaltsbänder des Spieleentwicklungsunternehmens decken circa 80 Prozent der Belegschaft ab und geben Auskunft über die minimalen und maximalen Verdienstmöglichkeiten auf verschiedenen Karrierestufen von insgesamt neun Karrieremodellen – darunter Jobs in Entwicklung, Game Design und Marketing. Ab sechs Mitarbeitenden mit gleichem Karrieremodell führt Innogames ein eigenes Gehaltsband ein. „Wir stellen unsere Gehälter mindestens einmal im Jahr auf den Prüfstand“, sagt Christiane Gäb, Director People & Culture. Die gewünschte Positionierung liegt im oberen Drittel des deutschen Arbeitsmarktes. Die letzte Anpassung erfolgte Anfang 2023 – mit Aufschlägen von bis zu 37 Prozent bei schwächer vergüteten Funktionen. Aktuell ist die Branche in der Krise, deshalb seien weitere Anpassungen nicht in Sicht, meint die Personalerin. Schon vor zwei Jahren zog Michael Zillmer, Mitgründer und COO von Innogames, eine positive Bilanz. Aufgrund des Medienechos hatte das Unternehmen zwei Monate nach Veröffentlichung alle 19 zu dem Zeitpunkt offenen Stellen besetzen können. Noch gilt: Wer einen mutigen Transparenzschrift wagt, wird durch Aufmerksamkeit am Arbeitsmarkt belohnt. Heute sagt der Geschäftsführer gar: „Unsere Gehaltsbänder haben sich zu einem inoffiziellen Gehaltsspiegel der deutschen Gamesbranche entwickelt.“

Auch Buffer macht Angaben, wie es sich im Vergleich zum selbst identifizierten Markt bewegt: Die Gehälter der Beschäftigten liegen laut eigenen Aussagen zwischen dem 70. und 90. Perzentil – das heißt, dass auf dem Markt nur 10 bis 30 Prozent der Beschäftigten mehr verdienen sollen. Der Anbieter von Marketing-Software geht noch weiter: Er gibt auch die Quellen der Gehaltsdateninformationen an und erklärt, wo er vom Markt abweicht und mit Blick nach innen andere Regelungen trifft.

Transparenz der Strukturen, Prozesse und Entwicklungsmöglichkeiten

Doch selbst bei Transparenz der Gehaltsbänder können Fragen offenbleiben. Wohin soll sich das Gehaltsniveau in den nächsten Jahren entwickeln und wovon hängt das ab? Wer entscheidet darüber, wie hoch das Gehalt ist oder wie eine Einstufung in eine Gehaltsgruppe erfolgt? Welche Prozessschritte gibt es und wie findet die Entscheidungsfindung statt? Was ist der Entscheidungsrahmen – also worüber kann der verantwortliche Personenkreis entscheiden und was ist automatisch durch das System vorgegeben? Die Strukturen und Prozesse von Vergütung sind oft die größte Blackbox. Erstens, weil Unternehmen sie zwar irgendwann einmal definiert haben, die Praxis aber anders aussehen kann. Zweitens, weil Mitarbeitende und selbst Führungskräfte oft zu wenig darüber wissen. Und drittens, weil Unternehmen in Gehaltsgesprächen nicht darauf schauen, wie die Beteiligten sich austauschen, welche Beziehung sie zueinander haben und wie das die Botschaften über das Gehalt beeinflusst.

Gehaltsgespräche sind meist von Verhandlungstaktiken oder machtdynamischen Situationen geprägt, die faire Gehaltsstruk-

turen gefährden können. Führungskräfte, die für das Unternehmen verhandeln, und Mitarbeitende – beide Seiten haben schon im Vorfeld Ängste und Befürchtungen, über den Tisch gezogen zu werden. Um das zu vermeiden, können Unternehmen eine klare Struktur für Gehaltsgespräche entwickeln. In der Praxis hat sich etwa bewährt, dass Personen in dem Gespräch dabei sind, die die Entwicklung einer Person neutral beurteilen können. Es gibt zudem Beispiele, bei denen das Unternehmen eine Benchmark-Analyse vorbereitet und sie den Mitarbeitenden im Gespräch erklärt. So steht von Anfang an eine Bandbreite zur Diskussion. Die Unternehmensseite gibt vor, was sie für sinnvoll hält und bittet um Feedback. Zusammen mit den Beschäftigten gehen die Gesprächsteilnehmenden die Kriterien durch und nähern sich der Lösung an.

Ein häufiges Problem von Vergütungsprozessen sind auch Unconscious Biases, also versteckte Vorurteile. Sie sind eine der Hauptursachen für Gender Pay Gaps. Die Vodafone GmbH hat deshalb einen Ansatz entwickelt, um in Gehaltsprozessen die aktuelle Lohnlücke transparent zu machen. Immer dann, wenn eine Gehaltsentscheidung ansteht, erhalten Verantwortliche über ein automatisiertes Dashboard zum Beispiel Informationen über die aktuelle Peervergütung in der Rolle, im Bereich und in der Firma. Durch diese Form der Transparenz möchte das

Unternehmen anregen, dass es zur Normalität wird, sich bei außertariflichen Einstellungen und Karriereschritten im Unternehmen immer zu fragen, ob das Gehalt wirklich passt. Vodafone vergleicht dabei auch nach Mitarbeitendengruppen und in Bezug auf die Unterschiede bei Neueinstieg oder Rückkehr in den Job. Es gibt außerdem eine regelmäßig ausgespielte Heatmap für einzelne Bereiche (grün = unkritisch, gelb = Gender Pay Gap über fünf Prozent, rot = über zehn Prozent). So bekommen HR und Führungskräfte eine schnell zu erfassende Auskunft über den Status quo des unbereinigten Gender Pay Gaps. Darüber hinaus weist Vodafone den bereinigten Gender Pay Gap aus, der aktuell bei 2,5 Prozent liegt. In einem jährlichen Fair Pay Assessment spricht das Management über strukturelle Maßnahmen, wenn die Gehälter in Bezug auf das Geschlecht mehr als fünf Prozent vom Marktwert abweichen.

Transparenz der Vergütungslogik und -philosophie

Hinter jedem Vergütungssystem stecken viele Überlegungen. Es spiegelt Ziele, Werte und Prinzipien, die im Unternehmen gelten sollen. Allein: Wenn Geschäftsführung und Personalabteilung eine klare Vorstellung davon haben, heißt das noch lange

People Convention 13. Juni 2024

Speaker Line-up



Susan-Stefanie Breitkopf

Carl Zeiss AG



Dr. Stephanie Cossmann

Symrise AG



Nicole Gerhardt

Telefónica Deutschland Holding AG



Prof. Reint Gropp

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle



Roland Hehn

Schwarz Dienstleistungen KG



Dr. Lena Lindemann

Ergo Group AG



Carmen-Maja Rex

Heidelberg Materials AG



Sophie von Saldern

Covestro AG

Die diesjährige Jahrestagung wird sich mit den besonderen Potenzialen und Herausforderungen Künstlicher Intelligenz und ihren Implikationen für Personalentscheider und Organisationen befassen.

Wann? Do, 13. Juni 2024, ab 9 Uhr

Wo: Virtuell im Livestream

Die Kienbaum People Convention ist eine der größten und führenden HR-Fachtagungen im deutschsprachigen Raum. Erhalten Sie spannende Impulse, aktuelle Trends und Einblicke in die Personalarbeit.



Jetzt anmelden

nicht, dass das auch für andere Beschäftigte gilt. Was möchte die Organisation über das Vergütungssystem kommunizieren? Was soll belohnt werden? Wie sind Wertbeiträge definiert? Wenn Unternehmen ihre Überlegungen nicht erklären, schließen Mitarbeitende ihre eigenen Schlüsse – die allerdings vom Wunschbild deutlich abweichen können.

Das Beratungsunternehmen The Dive geht sehr klar auf sein Zielbild ein und stellt auf der eigenen Website die eigenen Vergütungsgrundsätze und sein Leistungsverständnis vor. Mitarbeitende können einen Gehaltsanpassungswunsch einbringen, der in einem klar festgelegten Feedbackprozess geprüft und über ein Konsentverfahren beschlossen wird. Die Firma möchte dabei sieben Prämissen einhalten: Die Gehaltsprozesse sollen transparent, fair, spannungsbasiert, dezentral, multiperspektivisch und schlank sein.

Auch die distributive Transparenz in Form der Gehaltsspanne ist für einige Organisationen ein so wichtiges Anliegen, dass sie diese dokumentieren und transparent machen. Beispiel GLS Bank: Sie veröffentlicht auf der Website die Spanne vom höchsten zum niedrigsten Gehalt, die aktuell bei 1:8,3 liegt. Andere Unternehmen legen sich gar auf einen maximalen Faktor fest. Beim Kondom- und Menstruationsproduktehersteller Einhorn liegt dieser Wert bei 1:4.

Transparenz im Entwicklungsprozess

Ob Beschäftigte Vergütungssysteme als fair empfinden, hat viel damit zu tun, wie viel Erklärungen sie dazu bekommen. Das beginnt schon im Entwicklungsprozess eines solchen Systems: Gibt es von Anfang an Informationen über Zielsetzung, Fokus, Beteiligte, handlungsleitende Werte und Prinzipien und Entscheidungsprozesse? Transparente Kommunikation kann schon vor dem eigentlichen Start eines Vergütungsprojekts beginnen. „Kann es sein, dass ich nach der Überarbeitung des Vergütungssystems weniger verdiene?“ Das ist wohl die drängendste Frage von Mitarbeitenden, wenn sie von der Neugestaltung des Vergütungssystems hören. Vielen ist nicht klar, dass es rechtlich hohe Hürden gibt, Fixgehälter zu reduzieren. Auch aus Gründen einer möglichen Demotivation schrecken Unternehmen davor zurück. Was selbstverständlich erscheint, ist es aber nicht immer für alle Beschäftigten.

Manche Unternehmen entscheiden sich dafür, den gesamten Entwicklungsprozess transparent zu machen. Beim Online-Shop-Spezialisten Neuland – Büro für Informatik aus Bremen – hatten beispielsweise alle aus der Organisation Zugriff auf das virtuelle Projektboard. Da es dort mit der Zeit für Außenstehende zunehmend schwieriger wurde, sich zu orientieren, erstellte das Orgateam ein Übersichtsboard, auf dem es die wichtigsten Schritte und Entscheidungen skizzierte. Gleichzeitig hielt das Team die Beschäftigten mithilfe von Blogbeiträgen, Statusberichten und Dialogformaten auf dem Laufenden. Zur Einführung des neuen Gehaltsmodells berichtete das Unternehmen auf LinkedIn – ein Kommunikationskanal, den einige Arbeitgeber schon im laufenden Entwicklungsprozess nutzen. Hier finden sich viele Erfolgsgeschichten, aber auch schmerzhaft Einsichten, Spannungen und Probleme der Anwendung von Vergütungssystemen. Wichtiger als der Status quo ist oft, die eigene Entwicklung einzuordnen und zu erklären, dass und wie man daran arbeitet. Die GLS Bank erhebt etwa seit 2020 den un-

berinigten Gender Pay Gap und veröffentlicht ihn auch. Zum 31. Dezember 2023 betrug dieser unternehmensweit 7,3 Prozent, im Jahr zuvor waren es noch 11,8 Prozent. Die Lücke wird also kleiner, auch wenn noch einiges zu tun bleibt.

Schritt für Schritt zur Gehaltstransparenz

Umso mehr Transparenz insgesamt in einem Unternehmen herrscht, desto größer sind die Erwartungen an Transparenz bei der Vergütung. Doch selbst dann erfordert der Weg dahin einen längeren Entwicklungsprozess, dessen Auswirkung auch von der Vorgehensweise abhängt. Zuerst Fairness, dann Transparenz. Zuerst interne, dann externe Information. Zuerst prozessuale Transparenz, dann distributive. Das heißt, wichtiger ist es zunächst, dass Strukturen und Prozesse angemessen, nachvollziehbar und verlässlich sind. Dann können weitere Transparenzschritte folgen, wenn dies den Unternehmenszielen dient.

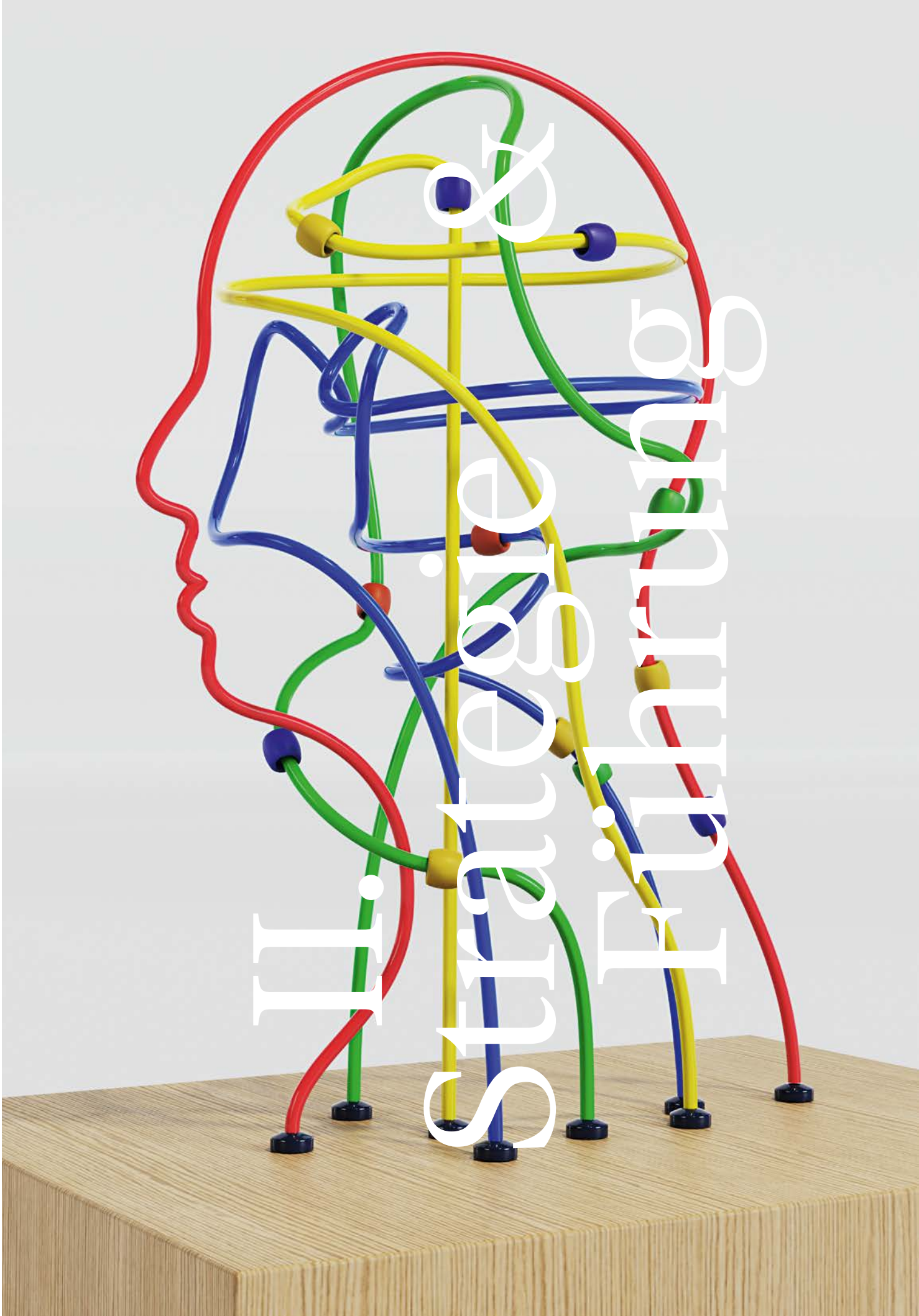
Wer Informationen über das Vergütungssystem teilt, schafft Gesprächsstoff in der Organisation. Es gilt, die Tatsachen zu erklären und Vergütungsprozesse nachvollziehbar zu machen. Die neue Transparenzstufe bleibt meistens nicht lange interessant, wenn es mit fairen Dingen zugeht. Doch ist Entgelttransparenz erst einmal geschaffen, wird man nur mit schmerzhaften Einbußen wieder zu Gehaltsgeheimnissen zurückkehren können.

Allerdings ist es auch nicht immer leicht, sie beizubehalten. Denn mit der Transparenz des Gehaltssystems steigt die Verantwortung, Fairness zu erhalten und keine Ausnahmeregelungen zuzulassen. „Das kann zu Starrheit führen und dazu, dass sich einige notwendige Anpassungen langsamer umsetzen lassen – etwa, wenn neue Aufgaben dazukommen“, hat Joel Gascoigne von Buffer beobachtet. Unterläuft ein Fehler bei der Einstufung, kann es aus Fairnessgründen nötig sein, gleich die Anpassung des gesamten Systems mitzuziehen. Nimmt die Komplexität des Systems zu, steigt auch der Kommunikationsaufwand. Buffer hat seinen Ansatz über die Jahre überarbeitet, um ihn verständlicher zu machen und im Detail besser erläutern zu können – in Präsentationen, monatlichen All Hands-Meetings oder Wikis. „Der Aufwand für die Einhaltung der Gehaltstransparenz, einschließlich unserer Formel und der Kommunikation, die erforderlich ist, um den Mitarbeiter:innen zu vermitteln, wie sie funktioniert, ist nicht unerheblich.“

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen zwar: Umso transparenter ein Vergütungssystem und je mehr Informationen bereitstehen, desto mehr Kommunikation, Kommunikationskanäle und Formate zur Nachvollziehbarkeit braucht es. Dieser Aufwand kostet etwas. Doch wer Gehaltsgeheimnisse hütet, muss mit versteckten Aufwänden und Kosten rechnen, die meist nicht eingepreist sind. Intransparenz ist eine große Quelle von Unzufriedenheit, weil Mitarbeitende sich Ungerechtigkeiten ausmalen, die möglicherweise gar nicht existieren. Und der nächste Job ist oft nur einen Click entfernt. ■■■

STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin, Mitgründerin des New Pay Collective und Mitautorin des Buchs „New Pay Journey“ (Haufe 2023), aus dem Teile in diesen Artikel eingeflossen sind.

III. Strategie Strategie Erfüllungs





Wer sich als Führungskraft in den Dienst seiner Mitarbeitenden stellt, genießt deren Wertschätzung. Das wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft im Team aus. Ob dieser Stil jedoch dem persönlichen Vorankommen der Führungskraft hilft, war bislang unklar. Eine Studie zeigt nun: Servant Leadership kann sogar die Karriere fördern.

Wer dient, gewinnt

Von Anna Barthel und Claudia Buengeler

● In der Forschung gilt dienende Führung, auch bekannt als Servant Leadership, als vielversprechender Führungsstil: Die Führungskraft stellt die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Vordergrund. Davon profitieren die Mitarbeitenden genauso wie das Unternehmen. Aber fördert dienende Führung auch die Karriere der Führungskraft? Oder hilft es dem eigenen Vorankommen eher, aufgabenorientiert zu führen? Und gilt das für Frauen und Männer in Führungspositionen gleichermaßen? Wir sind diesen Fragen in unserem Forschungs-

projekt nachgegangen und konnten zeigen, dass Führungskräfte von dienender Führung mehr profitieren als von direkter Führung.

Das Führungsverständnis hat sich in den letzten Jahren zunehmend gewandelt. Vor einigen Jahrzehnten sollten Führungskräfte ihre Untergebenen vornehmlich anleiten, beaufsichtigen und deren Arbeitsergebnisse kontrollieren. Inzwischen liegt der Fokus verstärkt auf der wertschätzenden Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden. Denn die Forschung hat gezeigt: Sowohl die Mitarbeitenden als

auch das Unternehmen profitieren von Führungsstilen, bei denen die Führungskraft die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden priorisiert. Servant Leadership (dt.: dienende Führung) ist eine solche Führungsform. Dienende Führung steht beispielsweise in positivem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, Motivation und Verbundenheit mit dem Unternehmen sowie der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden. Eine dienende Führungskraft ist ein Vorbild für ihre Mitarbeitenden und ermutigt sie, sich über das eigene Wohl hinaus für die Gemeinschaft

und Organisation zu engagieren. Eine dienende Führungskraft hat ein offenes Ohr für die Probleme der Mitarbeitenden. Sie identifiziert und löst arbeitsbezogene Probleme individuell und gewinnbringend, so wie es für die jeweilige Person am besten ist. Eine dienende Führungskraft kennt die Organisationsprozesse und Arbeitsabläufe, um die Mitarbeitenden unterstützen zu können. Außerdem fördert sie die Mitarbeitenden bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung und Karriere. Die Führungskraft kommuniziert offen und ehrlich und richtet das eigene Verhalten an ethischen Prinzipien aus.

Den Mitarbeitenden zu „dienen“ widerspricht auf den ersten Blick häufig dem Führungsverständnis, das noch durch traditionelle Führungsbilder und hierarchische Strukturen geprägt ist. Dass die Mitarbeitenden von einer dienenden Führungskraft profitieren, erscheint klar. Aber profitieren auch die dienenden Führungskräfte davon, die Interessen ihrer Mitarbeitenden vor ihre eigenen zu stellen? Oder fördern sie nur die Karriere anderer, während ihre eigene Karriere auf der Strecke bleibt? Und profitieren Frauen und Männer in Führungspositionen gleichermaßen davon, dienend zu führen? Hierzu veröffentlichten wir kürzlich eine experimentelle Studie im Fachjournal „Frontiers in Psychology“.

Dienen und Führen

Robert Greenleaf prägte den Begriff „Servant Leadership“ in seinem Essay „The Servant as Leader“ aus dem Jahr 1970. Inspiriert von Herman Hesses Roman „Die Morgenlandfahrt“ entwickelte er die Philosophie der dienenden Führungskraft als Alternative zur machtbasierten Führungsphilosophie. Zunächst im Schatten von transformationaler Führung, gewann dienende Führung erst in den USA und seit einigen Jahren auch in der deutschsprachigen Forschung zunehmend an Bedeutung. Im Gegensatz zu transformationaler Führung baut dienende Führung auf der Idee auf, dass die Führungskraft nicht die Ziele des Unternehmens priorisiert, sondern die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Gemeinschaft. Im Jahr 2008 identifizierten Liden und Kollegen neun Dimensionen von dienender Führung (siehe S. 49).

Laut Statistischem Bundesamt waren 2022 weniger als 30 Prozent der Füh-

rungskräfte in Deutschland Frauen. Je höher und machtvoller die Führungsposition, desto häufiger hat diese Position ein Mann inne, zeigt der Allbright Bericht von 2023. Da die Führungskompetenz erwiesenermaßen unter Frauen und Männern gleich verteilt ist, verschwenden Unternehmen, in denen noch „Think manager, think male“ gilt, somit das verfügbare Führungspotenzial.

Chancengleichheit durch dienendes Führen?

Führungsstile, die auf zwischenmenschliche Beziehungen und die Interessen anderer Wert legen, werden oft als „weibliche Führungsstile“ angesehen, da dieses Verhalten eher mit stereotypisch „weiblichen“ Eigenschaften (d. h. zugewandt, unterstützend, vermittelnd) assoziiert ist als mit „männlichen“ Stereotypen (d. h. leistungsorientiert, durchsetzungsstark, unabhängig). Von hier aus liegt der Trugschluss nahe, dass Frauen einen „dienenden“ Führungsstil besser ausfüllen können oder dafür besser bewertet werden würden als Männer. Diese Stereotypen spiegeln sich zum Teil auch in den Erwartungen wider, die an Führungskräfte herangetragen werden. In unserer Vorstudie erwarteten die 92 Teilnehmenden (73,9 Prozent Frauen, zwei Personen ohne Angabe), dass Frauen als Führungskräfte eher dienende Führung zeigen als Männer. Außerdem fragten wir die Teilnehmenden, inwieweit sie direktive Führung erwarten, welche eher mit männlichen Stereotypen übereinzustimmen scheint. Allerdings wurde direktive Führung von Frauen und Männern in Führungspositionen gleichermaßen erwartet, vermutlich da allgemein eine klare Zielsetzung und ein Monitoring der Arbeit als Basis guter Führung gelten.

Warum dienende Führungskräfte profitieren

Um die Wahrnehmung von direkter und dienender Führung zu untersuchen, führten wir ein Online-Experiment durch. In diesem Experiment lasen und schätzten die Teilnehmenden (454 in Vollzeit tätige Arbeitnehmende, 50 Prozent Frauen) die Konsequenzen eines von vier Führungsszenarien ein. In einem kurzen Text wurde entweder eine Frau oder ein Mann als Führungskraft beschrieben, die oder der

jeweils dienend oder direktiv führte. Um das Geschlecht der Führungskraft zu verdeutlichen, wurden die Texte von vorab geprüften Silhouetten einer Frau oder eines Mannes begleitet. Die Teilnehmenden bewerteten die im Szenario beschriebene Führungskraft hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Effektivität, Sympathie und Beförderungswürdigkeit. Außerdem schätzten sie die wahrgenommene Warmherzigkeit, Moralität, Kompetenz und Dominanz der Führungskraft ein. Die Fragebögen wurden anschließend mit statistischen Verfahren ausgewertet. Wir fanden heraus, dass dienende Führung mit einer höheren wahrgenommenen Effektivität, Sympathie und Beförderungswürdigkeit der Führungskraft bewertet wurde als direktive Führung. Dieser Effekt war unabhängig vom Geschlecht der Führungskraft. Dienende Führungskräfte wurden außerdem als wärmer, moralischer, kompetenter und weniger dominant wahrgenommen als direktive Führungskräfte. Warmherzigkeit, Moralität und Kompetenz wirkten sich positiv aus, während die wahrgenommene Dominanz der Führungskraft sich hingegen negativ auf die wahrgenommene Effektivität und Sympathie auswirkte. Die wahrgenommene Effektivität und Sympathie standen wiederum in positivem Zusammenhang mit der Beförderungswürdigkeit der Führungskraft. Unsere Befunde zeigen, dass dienende Führungskräfte als effektiver, sympathischer und beförderungswürdiger wahrgenommen werden als direktive Führungskräfte. Somit profitieren Führungskräfte selbst auch davon, dienend zu führen.

Dienende Führung praktizieren

Wie alle Führungsstile ist dienende Führung erlernbar. Hierzu eignen sich evidenzbasierte Servant Leadership Trainings, in welchen auf Basis der Prinzipien effektiven Trainingsdesigns die konkreten Verhaltensweisen dienender Führung trainiert werden. Da dienende Führung nicht an einem Seminarwochenende erlernt wird, empfehlen wir mehrwöchig ausgelegte Kursangebote mit längerfristiger Begleitung. Auch Entwicklungsmaßnahmen wie Mentoring könnten hierbei unterstützen. Zusätzlich ist es sinnvoll, dass Führungskräfte kritisch ihr Verhalten reflektieren und proaktiv das Ge-

sprach mit den Mitarbeitenden suchen, damit Fremd- und Eigenwahrnehmung abgeglichen werden können. Dies kann dazu beitragen, dass die Führungskraft einen echten Mehrwert für die Mitarbeitenden schafft. Idealerweise fungiert die Führungskraft außerdem als Vorbild für die Mitarbeitenden. Denn wer wertgeschätzt und unterstützt wird, zeigt dieses Verhalten eher auch anderen gegenüber. Beispielsweise geht dienende Führung laut Chen et al. (2014) mit höherer Serviceperformanz von Mitarbeitenden einher.

Da Führung keine Einbahnstraße ist, tragen die Reaktionen der Mitarbeitenden zum Erfolg der dienenden Führung bei. Eine offene Kommunikation über dienende Führung und das dahinterstehende Führungskonzept ist hilfreich, damit die Mitarbeitenden ihr eigenes Führungsverständnis reflektieren können. Etwaige Skepsis seitens der Mitarbeitenden kann auftreten. Es hilft, diese Skepsis ernst zu

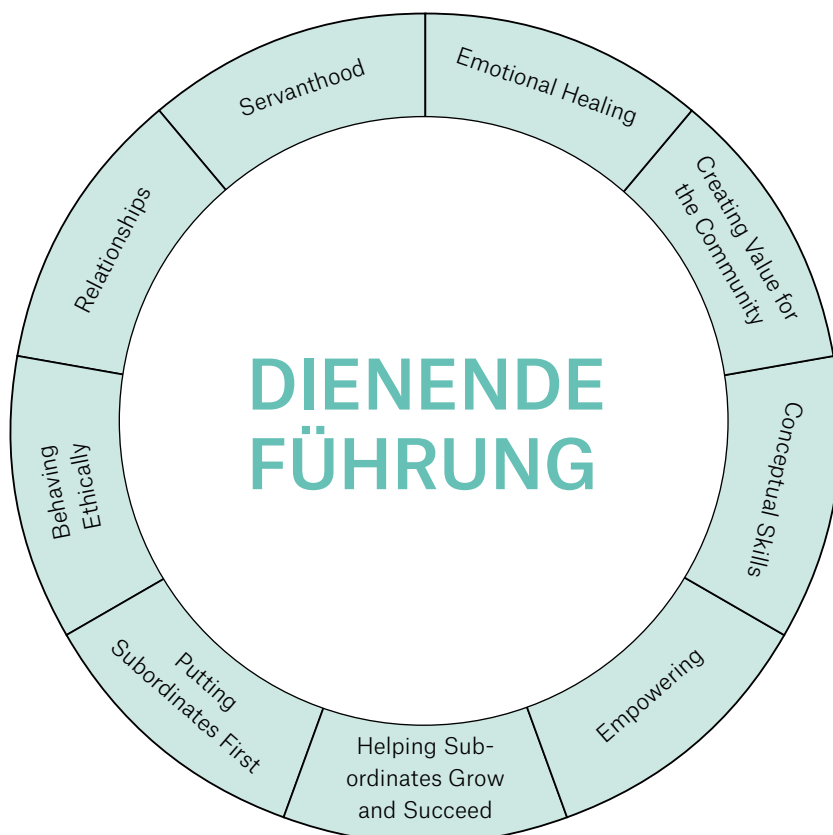
nehmen und nach den Führungsbedürfnissen der Mitarbeitenden zu fragen. Meist kombinieren Führungskräfte mehrere Führungsstile, um unterschiedlichen Bedürfnissen und Situationen gerecht zu werden. Falls einzelne Mitarbeitende dienende Führung durch ihre Führungskraft generell ablehnen, ist es ratsam, das Führungsverhalten in dieser individuellen Interaktion anzupassen. Hiermit zeigt die dienende Führungskraft Verständnis und stellt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, die sich einen anderen Führungsstil wünschen, auf diese Art und Weise an die erste Stelle.

Die dunkle Seite von dienender Führung?

Trotz der positiven Auswirkungen von dienender Führung kostet dieser Führungsstil Ressourcen. Wer ständig ein offenes Ohr für Probleme hat, bedürfnisorientierte Lösungen sucht und an-

deren Menschen unter die Arme greift, kann dadurch erschöpfen. Für dienende Führungskräfte ist es deshalb besonders wichtig, auf die eigene psychische und physische Gesundheit zu achten. Ruhepausen und klar vereinbarte Grenzen im Führungsalltag wie Sprechstunden oder Kontaktregeln können dabei helfen. Förderlich ist hierbei das Ablegen der Führungsrolle nach Feierabend, indem Zeit mit der Familie, Freunden oder Hobbies verbracht wird – ohne für Mitarbeitende oder Vorgesetzte erreichbar zu sein. Dies könnte gerade auf Frauen zutreffen, die häufig einer höheren Belastung ausgesetzt sind, weil sie immer noch primär für die Care-Arbeit zuständig sind. Laut dem deutschen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) beträgt der Gender-Care Gap, also die Lücke in der Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern, im Durchschnitt 52,4 Prozent. Denn Frauen leisten laut BMFSFJ im Vergleich zu Männern

Neun Dimensionen von Servant Leadership



1. **Emotional Healing:** Verständnis und Mitgefühl für die Probleme anderer zeigen
2. **Creating Value for the Community:** aufrichtiges Interesse daran, anderen und der Gemeinschaft zu dienen
3. **Conceptual Skills:** Wissen und Fähigkeiten über Abläufe und Aufgaben in der Organisation, um die eigenen Mitarbeitenden effektiv unterstützen zu können
4. **Empowering:** andere ermutigen und dabei unterstützen, Probleme sowie Aufgaben zu identifizieren und erfolgreich zur angemessenen Zeit zu bewältigen
5. **Helping Subordinates Grow and Succeed:** aufrichtiges Interesse an der persönlichen Entwicklung und Karriere der Mitarbeitenden, verknüpft mit proaktiver Unterstützung und Mentoring
6. **Putting Subordinates First:** in Wort und Tat für die Mitarbeitenden ansprechbar und präsent sein, um deren Arbeitsbedürfnissen und Anfragen gerecht zu werden (auch wenn dadurch die eigene Arbeit unterbrochen wird)
7. **Behaving Ethically:** offenes, ehrliches und moralisch einwandfreies Verhalten
8. **Relationships:** langfristige, vertrauensvolle Beziehungen mit Mitarbeitenden aufbauen, um diese zu kennen, zu verstehen und angemessen zu unterstützen
9. **Servanthood:** Selbstbild sowie öffentliches Image, eine Person zu sein, die (selbstlos) anderen Menschen und der Gemeinschaft dient

pro Tag 87 Minuten, das heißt fast anderthalb Stunden, mehr unbezahlte Care-Arbeit (und „dienen“ damit der Familie, dem Haushalt oder im Ehrenamt). Für Männer könnte es allerdings empfehlenswert sein, die Philosophie von dienender Führung in den häuslichen und partnerschaftlichen Bereich zu übertragen. Damit könnten Männer nicht nur einen Beitrag für die Gesellschaft und Partnerschaft leisten, sondern auch für sich selbst. Beispielsweise können Männer insgesamt bis zu 36 Monate Elternzeit nehmen, 12 Monate davon in den ersten drei Lebensjahren. Elternzeit ist bei Männern laut Forschung mit mehr Familienzeit, einer besseren Bindung zu ihren Kindern und Vorbildcharakter für andere Männer assoziiert. Petts und Kollegen (2020) haben zudem gezeigt, dass Elternzeit bei Männern mit einem um 25 Prozent verringerten Scheidungsrisiko einhergeht.

Im Gegensatz zu Männern, bei denen dienende Führung eine positive Überraschung darstellt, wird dienende Führung von Frauen in Führungspositionen eher erwartet. Diese Erwartung basiert auf impliziten Stereotypen. Deshalb könnte ein dienender Führungsstil bei Frauen für selbstverständlich gehalten und entsprechend weniger belohnt werden. Jedoch sollten Vorgesetzte und Mitarbeitende dienende Führung bei Frauen wie Männern gleichermaßen wertschätzen. Im Umkehrschluss könnte es Frauen in Führungspositionen zusätzlich belasten, wenn dienende Führung als stereotypisch „weibliches“ Verhalten von ihnen erwartet wird. Je nach Führungspersönlichkeit und Führungssituation können unterschiedliche Führungsstile zielführend und angemessen sein.

Was Unternehmen tun können, um Servant Leadership zu fördern

Dienende Führung hat das Potenzial, sich positiv auf Organisationen, deren Mitarbeitende sowie auf die Karriere der Führungskraft auszuwirken. Der Bonus für die eigene Karriere könnte Führungskräfte zusätzlich zum Erlernen und Praktizieren von dienender Führung motivieren. Laut unserer Studie profitieren Frauen und Männer als Führungskräfte gleichermaßen von dienender Führung.



ANNA BARTHEL ist Diplom-Psychologin, externe Doktorandin am Lehrstuhl für Personal und Organisation der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Stipendiatin der Studienstiftung des deutschen Volkes. Sie forscht zu Führung mit einem Fokus auf Frauen als Führungskräfte.



PROF. DR. CLAUDIA BUENGELER ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Organisation an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Ihre Forschung zu Führung, Teamdiversität und Wohlbefinden wird in führenden internationalen Zeitschriften veröffentlicht. Sie ist Herausgeberin des *Organizational Psychology Review* und Mitherausgeberin *Personal Quarterly*.

Um effektives Führungsverhalten zu etablieren und Frauen wie Männer in Führungspositionen zu fördern, empfehlen wir deshalb gezielte Führungskräfte Trainings zu Servant Leadership. Über die Führungskräfte Trainings hinaus können Organisationen durch klare Statements und Praktiken in ihrer Unternehmensphilosophie verankern, dass Führungskräfte der Gemeinschaft und ihren Mitarbeitenden dienen. So wird das neue Führungsverständnis auch nach außen hin sichtbar. Ein entsprechendes Personalmanagement kann dies weiter verstärken, indem beispielsweise in der Auswahl von Führungskräften ein Fokus auf eine Servant-Leader-Mentalität gelegt wird und Anreizsysteme so angepasst werden, dass sie dienende Führung belohnen.

Da strukturelle Anpassungen eine größere Rolle spielen als individuelle Anpassungen, ist dienende Führung allerdings kein Allheilmittel gegen die Unterrepräsentation oder Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen. Dienende Führung kann lediglich als ein Sprungbrett auf dem Weg zu einer Veränderung des Führungsverständnisses gesehen werden. Es gilt weiterhin: „Fixing the system, not the women“. Nützliche Mittel können hierbei Diversity Trainings, Initiativen zu Male Allyship (dt. verbündet sein) und objektive, zahlenbasierte Auswahl- und Beförderungssysteme sein, die nicht von impliziten Stereotypen und Vorurteilen verfälscht werden. In diesem Prozess kann dienende Führung als Trittbrett dienen, um das Führungspotenzial, das Frauen Unternehmen bieten, besser zu entwickeln und auszuschöpfen. So könnten weibliche wie männliche Führungskräfte dank dienender Führung ihre weiblichen Mitarbeitenden fördern, zur Führungsposition proaktiv unterstützen. Dienende Führung vermittelt eine positive Führungsphilosophie, die mehr Frauen ansprechen könnte. Außerdem ist es anzunehmen, dass dienende Führung im Rahmen der Organisationskultur positive Auswirkungen auf die Corporate Social Responsibility des Unternehmens hat. Denn dienendes Führen schafft einen Mehrwert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Gemeinschaft als Ganzes. Dieser Mehrwert kann weit über die Grenzen der Organisation hinausgehen. ■



5. EXPOFESTIVAL für Lösungen im Recruiting, Talentmanagement & Employer Branding

@TALENTpro.de

@TALENTpro_de

TALENTpro

@TALENTpro Events

talentpro.de

blog.talentpro.de

Powered with by

11.-12. Juni 2024

Live im Zenith München

talentpro.de | [#talentpro](https://twitter.com/talentpro)



Jetzt Tickets sichern!

We our partners

„Führungskräfte müssen resilient sein“

Resilienz lässt sich lernen, meint Iris Brachmaier, seit August 2023 Group Chief People Officer der Uniqa Insurance Group, einer Versicherungsgesellschaft mit etwa 21.000 Mitarbeitenden in 18 Ländern. Im Interview spricht sie über die Unterstützung, die Führungskräfte und Mitarbeitende dafür brauchen – und über ihren eigenen Lernweg.

Personalmagazin: Frau Brachmaier, vor einigen Jahren waren Führungskräfte vor allem busy, heute sind viele erschöpft. Haben Führungskräfte ein Resilienzproblem?

Iris Brachmaier: Im Moment rollen so viele unterschiedliche, auch widersprüchliche Anforderungen auf Führungskräfte zu. Sie müssen Ansprüchen von den Mitarbeitenden, den Kunden, dem Markt und von regulatorischen Gremien gerecht werden. Fachkräftemangel, die Suche der Mitarbeitenden nach einem Purpose, Digitalisierung, KI und fehlende Planungssicherheit – die Geschwindigkeit der Transformation ist ein enormer Stressfaktor. Das kann eine gewisse Erschöpfung hervorrufen, wenn man nicht gut darauf vorbereitet ist und nicht die Methoden kennt, wie man gut damit umgeht.

Resilienz bedeutet vereinfacht gesagt, dass man damit zurechtkommt, was auf einen einstürmt. Das heißt noch lange nicht, dass man dabei kreativ ist und etwas Neues schafft. Besteht da ein Widerspruch?

Resilientes Leadership heißt für mich, Anpassungsfähigkeit und Kreativität zusammenzubringen. Man muss das, was man Neues lernt über sich verändernde Umfelder in die Zukunftsarbeit des Unternehmens integrieren. Also nicht nur schauen, dass man den Kopf noch irgendwie über Wasser hält, sondern den Schwung der Veränderungswelle mitnehmen für neue Dinge. Deshalb hat Resilienz ganz viel mit einer Innovations- und Fehlerkultur zu tun. Wir arbeiten hart daran, dieses Verständnis von Führung zu etablieren. Für Resilienz sind vor allem drei Dinge wichtig: Selfcare, Training der nötigen Führungseigenschaften und laufendes Feedback. Der erste Punkt ist eigentlich die Grundvoraussetzung: Als Führungskraft muss ich mich um mich selbst kümmern können und dafür sorgen, dass es mir gut geht.

Das heißt, Resilienz kann man lernen?

Ja, auf jeden Fall! Deswegen haben wir unter anderem mit unserem „Inspiring Coach Compass“ für bestimmte Führungskräftezielgruppen ein zielgerichtetes Feedback-Programm etabliert. Es fokussiert unsere Führungsprinzipien. Und dazu gehören auch zentrale Führungsqualitäten, die Resilienz bilden sollen – wie eben die Fähigkeit zu Selfcare. Aber auch der Umgang mit Ambiguität, also Mehrdeutigkeit, und beidhändige Führung. Führungskräfte müssen mit dem Daily Business umgehen und gleichzeitig Krisen oder zukunftsgerichtete Innovation managen. Außerdem gilt es zu lernen, wie empathisch sie



Iris Brachmaier ist seit August 2023 Chief People Officer der österreichischen Uniqa Insurance Group.

mit Mitarbeitenden umgehen sollen. Wir adressieren das Herz der Führungskraft, entwickeln ihre Skills und geben ihnen auch die notwendigen Tools an die Hand.

Im Prinzip ist dieses Instrument eine Art 180-Grad-Feedback. Das heißt, Führungskräfte erhalten ein Feedback von ihren Peers und Vorgesetzten zu ihrem Führungsverhalten. Das wird vierteljährlich in einem Online-Tool geteilt. Und zweimal im Jahr führen wir sogenannte Calibration-Sessions durch. Wir setzen uns im Führungskräfte-Team zusammen und reflektieren das Feedback gemeinsam. Das ist ein Safe Space, ein geschützter Raum. Wir folgen dabei bestimmten Regeln für einen respektvollen Umgang.

Wie erkennt man, dass jemand nicht so resilient ist?

Das Feedback zum Führungsverhalten beruht auf Beobachtungen in unterschiedlichen Settings und Situationen. Wie erlebe ich meine Führungskolleginnen und -kollegen in Meetings, in der Kommunikation mit ihren Mitarbeiterinnen? Dringen die Themen, die wir top-down kommunizieren wollen, in den einzelnen Bereichen durch? Entspricht das Verhalten der Führungskraft unseren Führungsprinzipien? Die Art und Weise der Kommunikation ist ganz wichtig. Wir wollen, dass gewisse Themen sehr transparent an die Menschen in der Organisation kommuniziert werden und sie diese nachvollziehen können.

Sie haben die vielen widersprüchlichen Anforderungen in Unternehmen angesprochen. Fehlt Führungskräften der Fokus?

Ja, das geht vielen so. Wenn wir klar priorisieren, sind wir schneller. Man muss in einer großen Organisation top-down den Fokus vorgeben. Und darin sehe ich eine große Schwierigkeit, dass das auf allen Ebenen konsistent ist. Häufig gibt es einen Blumenstrauß von ganz vielen Prioritäten. Da besteht die Gefahr, dass man sich verzettelt.

Wie gehen Sie damit um, wenn Sie feststellen, dass Führungskräfte die Führungsleitsätze nicht erfüllen oder nicht resilient genug sind?

Wir unterstützen Führungskräfte sehr individuell – und erkennen durch unser Vorgehen die persönlichen Entwicklungsbereiche. Von einem One-size-fits-all-Ansatz verabschieden wir uns mittlerweile. Führungskräfte sollten nicht alle das gleiche Programm durchlaufen. Manche erhalten ein Coaching, andere ein individuelles Entwicklungsprogramm.

Sprechen Sie dabei explizit von Resilienz-Coaching oder Resilienz-Entwicklung?

Wir bezeichnen das eher generell als Entwicklungsweg. Diese persönliche Entwicklung ist die Grundlage für die Kulturent-

wicklung. Ich habe in meinem Bereich ein eigenes Kultur-Office. Wir bieten unter anderem Experimentierreisen an, bei denen Führungskräfte, aber auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, Kultur Aspekte in ihrem persönlichen Arbeitskontext verändern können. Da geht es viel darum, wie wir aus Fehlern lernen und das kommunizieren. Das ist sehr wirkungsvoll, da man direkt in die Veränderung kommen kann. Ich kenne wenige Organisationen, wo das in der Kultur schon so fix verankert ist.

Inwiefern fokussieren Sie beim Thema Resilienz auch die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung?

Alle Mitarbeitenden haben als Privatmenschen ihren persönlichen Rucksack zu tragen. Wir bieten deshalb für alle Unterstützung an, ihre persönliche Resilienz zu stärken. Das ist auch Teil des Kerngeschäfts der Uniq. Wir sind keine klassische Versicherung, sondern auch ein Gesundheitsdienstleister – mit einem entsprechenden Ökosystem. Wir haben ein eigenes Unternehmen namens Mavie, das spezielle Programme für psychische und physische Gesundheit anbietet. Auch Coaching und Mentoring ist Teil unseres gesamten Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramms.

Dennoch sind für die Organisation resiliente Führungskräfte besonders wichtig. Wenn sie nicht resilient sind, hat das enorme Auswirkungen. Dann kann das Unternehmen nicht gut mit all den anstehenden Veränderungen umgehen. Und die Organisation wird es langfristig schwer haben, stabil zu bleiben. Also steht und fällt der Unternehmenserfolg mit der Resilienz und Qualität der Führung. Denn sie gibt den Mitarbeitenden ein Gefühl von Sicherheit. Wenn sie das nicht haben und die Führung nicht konsistent ist, dann verlassen viele das Unternehmen.

Um eine resiliente Organisation zu schaffen, muss man aus Ihrer Sicht vor allem die Menschen resilient machen. Was ist mit den dafür nötigen Organisationsstrukturen?

Natürlich muss Führungsentwicklung und Organisationsentwicklung immer Hand in Hand gehen. Aber es ist ein großer

Schritt getan, wenn Führungskräfte resilient sind. Dann können sie die nötigen Strukturen für alle Mitarbeitenden schaffen und alle mitnehmen, um sie auf das Unerwartete vorzubereiten.

Manche Unternehmen wollen die Möglichkeiten von Homeoffice wieder einschränken. Welche Rahmenbedingungen braucht es in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort, um Resilienz zu fördern?

Es fördert nicht die Resilienz, wenn alle wieder ins Büro kommen müssen. Davon halte ich gar nichts. Wir als Führungskräfte sind gefordert, mit der hybriden Arbeitswelt umzugehen. Eine resiliente Führungskraft schafft es auch, mit einem remote verteilten Team umzugehen. In meinem direkten Team arbeiten 45 Menschen, die in allen Teilen der Welt sitzen. Manche sehe ich nur zwei oder dreimal im Jahr. Das erfordert eine andere Art der Kommunikation, der Meetingstrukturen und der Informationsflüsse. Auch wir sind noch im Experimentierstadium. Aber das zu organisieren, ist eine Führungsaufgabe. Natürlich mag es andere Gründe geben, die Mitarbeitenden ins Büro zu holen. Einen Grund sehe ich in von Männern geprägten Führungskulturen.

Inwiefern sehen Sie da einen Zusammenhang?

Ich beobachte einen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskulturen. Wir haben dazu in unserem Vorstandskreis eine durchaus offene Diskussion zur Diversität in unseren Führungsstrukturen. In unserem Vorstandsteam gibt es nur eine einzige Frau. Die Kommunikation ist deshalb oft sehr analytisch und geprägt von der linken Gehirnhälfte. Wir denken darüber nach, wie wir mehr Leidenschaft für unseren Unternehmenspurpose entfachen können und wie sich dafür die Kommunikation ändern muss.

Sie waren bis Sommer 2023 Personalvorständin beim Automobilzulieferer Gebauer & Griller. Dort hatten Sie eine große Umstrukturierung auf der Agenda – eine Aufgabe, an der man in HR auch grandios scheitern kann. Inwiefern hat Sie das resilient gemacht?

Schon die Covid-Krise hat Gebauer & Griller hart getroffen. Da ist das Unternehmen noch gut rausgekommen. Aber dann kam der Ukraine-Krieg und die Probleme in den Lieferketten. Automobilzulieferer brauchen viel Vorinvestition in Forschung und Entwicklung. Deshalb mussten wir massiv restrukturieren und Personalkosten minimieren – das hieß auch Personalabbau. Unser Chief Restructuring Officer hat danach zu mir gesagt: „Frau Brachmaier, ich habe schon viele Restrukturierungen erlebt, mit Ihnen hat es richtig Spaß gemacht.“ Nun, über Spaß kann man diskutieren, aber ich war mir bei jedem Step sicher, was zu tun ist. Gleichzeitig war das privat eine sehr schwierige Zeit für mich. Mein Vater ist damals gestorben. Das hat meine Perspektive geändert in Bezug auf das, was beruflich passiert ist. Und mir geholfen, mich auf die wichtigsten Dinge zu fokussieren. Deshalb schaue ich jetzt auch sehr positiv auf den kulturellen Transformationsprozess bei Uniq. Mein Resilienzlevel ist ganz weit oben, mich kann nicht so schnell etwas umwerfen. ■■■

STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und Autorin. Sie sprach mit Iris Brachmaier auf dem Global Peter Drucker Forum in Wien.

„Der Unternehmenserfolg steht und fällt mit der Resilienz und Qualität der Führung.“

III. HR Management

Vorsorgen könnte helfen



Klare Standards in der bAV

Unternehmen lassen sich bei der Auswahl ihrer bAV von klaren Standards leiten, das zeigt eine neue Benchmark-Studie. Um herauszufinden, was eine konkurrenzfähige bAV auszeichnet, hat Funk Vorsorge die Versorgungslandschaft in Deutschland anhand von über 150 verschiedenen Versorgungsplänen von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen analysiert. Im Funk bAV-Atlas 2023 wurden dabei ausschließlich Versorgungspläne berücksichtigt, die auch neu eintretenden Mitarbeitenden offenstehen und bei denen der Arbeitgeber einen signifikanten Eigenbeitrag aufbringt.

Die Ergebnisse der Benchmark-Studie zeigen, dass es viele Bereiche gibt, in denen eindeutige Trends zu erkennen sind. Zum Beispiel bei der Zusageart, bei der die beitragsorientierte Leistungszusage

die mit Abstand am häufigsten genutzte Form ist und derzeit nahezu alternativlos scheint. Auch bei den Punkten Pensionsalter, Rentenanpassung, Unverfallbarkeit und Zahlung der Versorgungsbeiträge gibt es klare Favoriten in der Wahl der Unternehmen.

Weniger eindeutig in ihren Präferenzen zeigen sich die Arbeitgeber bei Fragen der Finanzierung und der Wahl des Durchführungswegs. Etwa 70 Prozent der Arbeitgeber leisten Versorgungsbeiträge ohne finanzielle Beteiligung der Beschäftigten. 42 Prozent sind bereit, einen Beitrag zu zahlen oder einen Grundbeitrag zu erhöhen, wenn die Beschäftigten auch selbst etwas durch Gehaltsumwandlung in ihre bAV einbringen. Die Höhe der Arbeitgeberbeiträge und die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung fallen dabei sehr

unterschiedlich aus. Bei reiner Arbeitgeberfinanzierung liegen die Versorgungsbeiträge überwiegend bei zwei bis fünf Prozent des Gehalts, bei Gehaltsteilen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze teilweise auch deutlich darüber. Bei Festbetragszusagen zahlen die Unternehmen durchschnittlich 1.200 Euro pro Jahr. Dominierend sind Versorgungspläne in den Durchführungswegen Direktversicherung sowie Unterstützungskasse, häufig auch kombiniert, bei Großunternehmen auch Direktzusagen.

Die Analyse des Leistungsspektrums zeigt, dass in den arbeitgeberfinanzierten Versorgungsplänen die Altersleistungen dominieren. Todesfall-Leistungen beschränken sich meist auf das angesparte Versorgungsguthaben, Invaliditätsleistungen bleiben häufig außen vor.

Top-drei-Bindungsfaktoren für Mitarbeitende

wettbewerbsfähige Vergütung



bezahlte Auszeiten



betriebliche Altersvorsorge



Quelle: Fidelity/Opinium 2023

Versicherungsfreie Durchführungswege auf Wachstumskurs

Die konstant hohe Nachfrage nach Konzepten im versicherungsfreien Durchführungswege der bAV meldet der Bundesverband pauschaldotierte Unterstützungskasse. Danach werde nach drei Rekordjahren in Folge auch im Jahr 2023 wieder ein durchschnittliches Umsatzwachstum von knapp 20 Prozent verzeichnet, mit steigendem Neukundengeschäft. Gründe für die hohe Resonanz nennt Verbandsvorsitzender Manfred Baier: Zum einen wollten sich Firmen besser und flexibler für Krisensituationen gerüstet sehen, hier könnten die Innenfinanzierungseffekte der U-Kassen, bei denen die bAV-Beiträge im Unternehmen investiert oder zur Vorhaltung von Liquidität am Kapitalmarkt geparkt werden, helfen. Zum anderen suchten die Unternehmen nach Möglichkeiten, um sich als lukrativer Arbeitgeber zu positionieren. Die bAV-Durchdringung in den Belegschaften läge bei den Versorgungswerken im U-Kassenformat seit Jahren durchschnittlich bei über 80 Prozent.

19,43 Mio

Personen in Deutschland hatten 2023 Anspruch auf eine Betriebsrente oder lebten mit einer anspruchsberechtigten Person zusammen.

Quelle: IfD Allensbach 2023



Vorstandswechsel

Mit Vorlauf plant die aba, Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung, ihren Vorsitzendenwechsel. Bei der Jahrestagung 2025 will Dr. Gregor Thurnes, seit 2019 Vorsitzender der aba, seine bisherige Funktion altersbedingt abgeben. Ab diesem Zeitpunkt im Mai 2025 wird Beate Petry, Director Global Pensions & Benefits der BASF, den Vorsitz übernehmen. Beate Petry, seit 2022 Mitglied des aktuell 17-köpfigen aba-Vorstands, ist bereits im Amt bestätigt und seit Beginn dieses Jahres bereits weitgehend einbezogen in die Arbeit des sogenannten „engeren“ aba-Vorstands. Petry ist zudem in den Ausschüssen Betriebliche Altersvorsorge und Soziale Sicherung der BDA, Vorstandsvorsitzende der Deutschen Rentenversicherung Rheinland-Pfalz und Mitglied des Bundesvorstands der Deutschen Rentenversicherung.

PAPIERLOS

Den kompletten Verzicht auf Papierkorrespondenz will die Einführung des Arbeitgeber-Postfachs auf der digitalen bAV-Verwaltungsplattform Canada Life bAVnet bieten. Das Postfach, so der Anbieter, ermögliche Arbeitgebern nun, den gesamten Schriftverkehr mit Canada Life zu bAV-Verträgen digital zu führen und auch die Versicherungspolice inklusive Kopien der Policen für die Arbeitnehmenden digital zu erhalten. Vor der Einführung des Arbeitgeber-Postfachs ließ sich mit dem Canada Life bAVnet bereits die Verwaltung der Betriebsrenten digital erledigen: Neben direkten Änderungen der Vertragsinformationen auf der Plattform durch Versicherungsmakler oder Arbeitgeber haben Arbeitgeber insbesondere die Möglichkeit, den Mitarbeitenden über das Portal Zugriff auf ihre Verträge zu geben, damit diese sie stets im Blick haben.

Preiswürdige Vorsorgeideen

Gleich sieben Unternehmen wurden im Rahmen der MCC-Konferenz „Zukunftsmarkt Altersvorsorge“ mit dem deutschen bAV-Preis 2024 für herausragende betriebliche Altersversorgung ausgezeichnet. In der Kategorie Mittelstand teilen sich zwei Unternehmen den dritten Platz.



Preisträger und Juroren bei der Verleihung des 11. Deutschen bAV-Preises am 19. März 2024 im KaDeWe in Berlin

Der Deutsche bAV-Preis hat in den letzten Jahren immer wieder eindrucksvoll gezeigt, wie vielfältig die Möglichkeiten für die betriebliche Altersversorgung sind und wie gut Unternehmen es schaffen, die Altersversorgung ihrer Mitarbeitenden zu fördern und gleichzeitig ihre Personalstrategie zu unterstützen. Zum elften Mal in Folge wurden nun in den Kategorien „Großunternehmen“ und „Kleine und mittlere Unternehmen“ Arbeitgeber in Deutschland ausgezeichnet, die mit ihrer bAV-Strategie zukunftsweisend sind.

Die ausgezeichneten Projekte der Großunternehmen zeigten, wie Betriebe mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden die volle Bandbreite der gegebenen Rahmenbedingungen nutzen, um innovative, zielgerichtete bAV-Lösungen zu entwickeln. Doch auch in der Kategorie KMU sei die enorme Vielfalt der betrieblichen Altersversorgung optimal genutzt worden, um individuell passende Lösungen zu finden, erklärte Dr.

Thomas Jasper, Westeuropa-Chef der bAV-Beratung bei WTW.

Die Preisträger und ihre Projekte

Kategorie Großunternehmen

1. Platz: Robert Bosch Krankenhaus, Stuttgart

Das Robert Bosch Krankenhaus hat in einer Neuordnung seiner bAV die ehemals rückstellungsgedekte Direktzusage auf eine kapitalmarktorientierte Lösung für alle Mitarbeitenden umgestellt. AG-finanzierte Beiträge werden in Höhe des bisherigen Finanzierungsbeitrags mit zusätzlicher Risikoabsicherung geleistet.

2. Platz: ZF Friedrichshafen

Die neue bAV der ZF Friedrichshafen lässt sich über flexible Wahlmöglichkeiten an die individuelle Lebenssituation der Mitarbeitenden anpassen. Umfasst sind einerseits die Aufnahme von Neueinsteigern und Unversorgten aus neuen

Unternehmensteilen und andererseits die freiwillige Umstellung aller Bestandsmitarbeitenden mit Altzusage hin zum Neusystem.

3. Platz: Wintershall Dea AG

Die Dea Wintershall AG beeindruckte die Jury mit ihrer umfassenden Einbindung der Mitarbeitenden in die Neuordnung ihrer bAV. Von Bestandsmitarbeitenden wurde die einzelvertragliche Zustimmung für die Umstellung zur neuen Brutto-Entgeltumwandlung eingeholt, auch wurden viele der Auslandsentstandten in die neue Lösung integriert.

Kategorie KMU

1. Platz: Flossbach von Storch AG

Neben einem signifikanten Arbeitgeberzuschuss steht das bAV-Modell der Flossbach von Storch AG für ein hohes Maß an Nachvollziehbarkeit, seine einfache Bedienung sowie langfristig attraktive Renditechancen. Über eine App haben die Vorsorgesparer jederzeit Einblick in ihr Depot.

2. Platz: Into Green Future GmbH

Das von der Into Green Future GmbH eingeführte, umfangreiche Absicherungspaket für insbesondere junge Mitarbeitende umfasst eine betriebliche Krankenzusatzversicherung, eine Berufsunfähigkeitsversicherung sowie eine Altersversorgung als arbeitgeberfinanzierte Direktversicherung.

3. Platz: AeroLogic GmbH

Die AeroLogic GmbH hat eine arbeitgeberfinanzierte bAV zur Versorgung ihrer Piloten eingeführt. Insbesondere sollen Abschläge bei Inanspruchnahme der gesetzlichen Rente mit 65 Jahren effektiv abgemildert werden.

3. Platz: Rewe Matthias Härzschel OHG

Über einen umfassenden „Familienabsicherungsplan“ erhalten Mitarbeitende der Rewe Matthias Härzschel OHG einen bedingungslosen und sofort unverfallbaren AG-Zuschuss zur bAV.

Damit Ihre Beschäftigten ihr ganzes Potenzial entfalten können.

Entdecken und fördern Sie die verborgenen Talente Ihres Teams. Mit integrierter KI bietet Workday allen Mitarbeitenden einen individuellen Weg zum Erfolg und befähigt sie, jederzeit ihr Bestes zu geben. „Ich werde es versuchen“ wird so zu: „Ich werde es schaffen.“

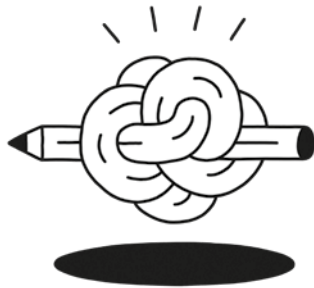
Workday. The finance and HR platform for a changing world.



Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Elly Oldenbourg: Workshift: Warum wir heute anders arbeiten müssen, um unser Morgen zu retten. Campus, 2024, 30,00 Euro.



Was ist der wichtigste Gedanke in Ihrem Buch?

Dass wir die Welt maßgeblich verbessern können – über den Hebel, mit dem wir alle die meiste unserer wachen Zeit verbringen: Arbeit.

Worum geht es in Ihrem Buch?

„Workshift“ ist ein Appell, Arbeit endlich neu zu erfinden, um unsere Leben reicher, die Wirtschaft krisenfester, unsere Demokratien resilienter und den Planeten gesünder zu machen. „Workshift“ bietet auch konkrete Hilfestellung für Individuen und Entscheidende. Ich gebe klare Lösungsvorschläge, wie wir Arbeit und deren Zeitstrukturen ganzheitlicher gestalten, unsere Formen der Zusammenarbeit verbessern und unsere Bereitschaft, Vielfalt zu leben und Leistung neu zu bewerten, erhöhen können.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Wir können, wollen und müssen anders arbeiten: here's why and how!

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

Vor allem darin, dass mein Buch gar nicht erst versucht, Buzzwords zu nutzen, sondern den Fokus auf kausale Zusammenhänge zu den drängendsten Fragen unserer Zeit legt. Dabei bleibe ich aber keineswegs nur deskriptiv oder gar pessimistisch, sondern argumentiere leidenschaftlich und zuversichtlich mit ganz konkreten Ideen, was hier und jetzt wirklich geändert werden kann.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

„Workshift“ gibt Entscheiderinnen und Entscheidern sowie Einzelpersonen einen Werkzeugkoffer an die Hand, mit dem sie den Status Quo nicht optimieren, sondern grundlegend verändern und verbessern können – um so unser Morgen zu retten.



Die notwendigen Transformationen werden im Korsett aktueller Konventionen nicht oder zumindest nicht rechtzeitig gelingen. Deshalb müs-

sen sich Organisationen rasch und gründlich wandeln. Wie das gelingen kann, wird im Buch anhand von „Hacks“ (Tipps zur Problemlösung) vorgestellt. Ein Beispiel ist Führung: Hier wird beschrieben, wie Eitelkeiten und mangelnde Selbstwahrnehmung auf dem C-Level abgebaut werden. Ein weiteres Beispiel ist das Neu-Denken von Arbeits- und Lernräumen.

Lars Hochmann, Sebastian Müller (Hrsg.): Organisationen hacken. Oekom, 2024. 34,00 Euro.



„Autismus“, „Behinderung“, „Care-Arbeit“, „Inklusion“, „postmigrantisch“ oder „Schwarz“ – Vielfalt spiegelt sich in einer großen Anzahl neuer Wörter.

Hier setzt das Buch: Es versammelt 100 Begriffe, jeweils von einem Menschen mit einschlägiger Expertise verfasst. Woher kommt der Begriff, wie wird er verwendet, welche Diskussionen prägt er mit? Für HR-Verantwortliche und Führungskräfte eignet sich das Wörterbuch mit seinen knappen und dennoch fachkundigen Einträgen als Nachschlagewerk im Berufsalltag. Es hilft, aktuelle Diskussionslinien nachvollziehen zu können, unterstützt eine diskriminierungsfreie Kommunikation und fördert den Austausch innerhalb einer in vielerlei Hinsicht diversen Belegschaft.

Sebastian Pertsch (Hrsg.): Vielfalt – das andere Wörterbuch. Duden 2023, 28,00 Euro.



ELLY OLDENBOURG ist erfahrene Managerin, zuletzt langjährig bei Google. Darüber hinaus ist sie unter anderem aktiv als Gastdozentin, Autorin, Speakerin, Aufsichtsrätin und Wertebotschafterin tätig.

Startup Corner

Startup des Monats: Kanbii

Wer seid ihr und was macht ihr?

Kanbii ist eine revolutionäre Job-App, die die Job- und Mitarbeitersuche durch KI-Technologie neu gestaltet. Wir setzen auf Fähigkeiten statt auf traditionelle Lebensläufe, um Jobsuchende und Unternehmen schnell, fair und benutzerfreundlich zusammenzubringen. Wir glauben, dass es bei der Jobsuche um das geht, was jemand kann, und nicht nur um das, was auf dem Papier steht. Mit einer Kombination aus intuitiver Technologie und einem starken Engagement für Gleichberechtigung und Transparenz am Arbeitsmarkt, setzt sich Kanbii dafür ein, Vorurteile im Recruiting-Prozess zu beseitigen und die Job- und Mitarbeitersuche für alle zugänglicher zu machen.

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

Die Idee entstand aus der Notwendigkeit, den traditionellen, oft voreingenommenen und ineffizienten Recruiting-Prozess zu modernisieren. Durch unsere App werden Vorurteile minimiert und Unternehmen erhalten Zugang zu einem breiteren, vielfältigeren Talentpool. Dies führt zu einer effizienteren und gerechteren Arbeitsplatzvermittlung. Zudem bieten wir ein innovatives Preismodell: Firmen zahlen nur für freigeschaltete Profile, während Jobanzeigen kostenlos sind.



René Lehmann (li.) und Carlos Müller bei ihrem Launch-Event im November 2023 in Zürich.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Unsere Vision ist es, die Art und Weise, wie Menschen und Unternehmen zusammenkommen, grundlegend zu verändern und dabei die berufliche Chancengleichheit zu fördern. Langfristig wollen wir Kanbii zu einer weltweiten Plattform machen, die nicht nur effiziente und passgenaue Jobmatches ermöglicht, sondern auch einen positiven sozialen Wandel im Recruiting-Prozess bewirkt. Wir streben danach, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der Fähigkeiten und Kompetenzen über persönliche Hintergründe oder Vorurteile triumphieren und wo jeder die Chance hat, seinen idealen Job zu finden beziehungsweise den perfekten Kandidaten oder die perfekte Kandidatin für sein Unternehmen zu entdecken.

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



Strategien für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Eine starke Arbeitgebermarke spielt eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg. Sie zieht nicht nur qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber an, sondern fördert auch die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit, was wiederum die Leistung und das Engagement steigert.

● Ein zentraler Faktor für die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke ist die Employer Value Proposition (EVP). Sie beschreibt die einzigartigen Aspekte eines Unternehmens, die es für potenzielle Mitarbeitende attraktiv machen. Diese gilt es zu identifizieren. Die EVP muss authentisch sein und die Realität des Arbeitslebens widerspiegeln.

Eine gut definierte und authentische EVP kann dazu beitragen, das Interesse Stellensuchender zu wecken, die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden zu stärken und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Es ist wich-

tig, die EVP kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, um sicherzustellen, dass sie mit den sich ändernden Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden und des Arbeitsmarkts übereinstimmt.

Faktoren für eine starke Arbeitgebermarke

Ein wesentlicher Bestandteil einer attraktiven Arbeitgebermarke ist eine positive Unternehmenskultur. Nichts ist besser als ein Umfeld, in dem die Mitarbeitenden sich geschätzt, unterstützt und inspiriert fühlen. Dazu müssen Vorgesetzte und

Geschäftsführung ihre Leistungen anerkennen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Schulungen, Coaching und Mentoring können das berufliche Wachstum fördern. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besten Botschafter für eine Arbeitgebermarke.

Transparente Kommunikation ist entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und das Engagement zu stärken. Informationen über die Unternehmensziele, Strategien und Entscheidungsprozesse müssen offen und regelmäßig geteilt werden. Dies schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit und ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Darüber hinaus ist in der heutigen digitalen Ära eine starke Online-Präsenz unerlässlich, um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen. Daher sollte es selbstverständlich sein, die Unternehmenswebsite sowie die Social-Media-

Profile zu pflegen und aktuell zu halten, um das Unternehmen ansprechend zu präsentieren. Content, der die Unternehmenskultur, Erfolgsgeschichten von Mitarbeitenden und Benefits hervorhebt, ist dafür bestens geeignet.

Das regelmäßige Sammeln und Nutzen von Feedback aktueller und ehemaliger Mitarbeitender kann wertvolle Einblicke liefern, wie ein Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Diese Erkenntnisse sind entscheidend, um kontinuierlich an der Optimierung der Arbeitgebermarke zu arbeiten, um Schwachstellen zu identifizieren und zu beheben.

Partnerschaften stärken die Reputation

Auch der gezielte Aufbau von Beziehungen zu verschiedenen Akteuren außerhalb des Unternehmens ist wichtig für den strategischen Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke. Dies können Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Berufsschulen sein, gemeinnützige Organisationen, andere Unternehmen oder Branchenverbände.

Durch die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen können Unternehmen zeigen, dass sie sich aktiv für soziale Projekte oder Nachhaltigkeit engagieren. Dies kann die Wahrnehmung von Unternehmen als verantwortungsbewusste Arbeitgeber verbessern und das Image stärken. Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen erleichtern nicht nur den Zugang zu qualifizierten Talenten, sondern tragen auch dazu bei, die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden zu erweitern.

Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Branchenverbänden ermöglichen dem Unternehmen den Zugang zu neuen Geschäftsmöglichkeiten oder innovativen Ideen. Darüber hinaus bieten sie den Mitarbeitenden die Chance, ihr berufliches Netzwerk zu erweitern und von branchenübergreifendem Austausch zu profitieren.

Bei Partnerschaften und Kooperationen geht es darum, die Beziehungen des Unternehmens zu externen Akteuren gezielt zu nutzen, um sowohl die Unternehmensziele als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern. Sie tragen nicht nur zur Stärkung der Arbeitgebermarke bei, sondern

Serie

in Kooperation mit



Ausgabe 05/2024: Strategien für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Ausgabe 06/2024:
Steigerung von Mitarbeiterbindung und -motivation

Ausgabe 07/2024:
Förderung einer positiven Arbeitsplatzkultur



KATHARINA VAN MEENEN-RÖHRIG ist CEO der GFOS Group

helfen auch dabei, eine EVP zu gestalten, die die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber unterstreicht.

Mit Workforce Management zur Mitarbeiterbindung

Die Einbeziehung eines Workforce-Management-Systems zur Unterstützung der Personalverantwortlichen spielt eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Arbeitgebermarke und der Umsetzung einer attraktiven EVP. Durch den Einsatz der Software können Unternehmen effizienter arbeiten und planen. Und sie können gleichzeitig die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeitenden mit den betrieblichen Anforderungen synchronisieren.

Indem Personalverantwortliche die Mitarbeitenden in die Einsatzplanung einbeziehen und ihre Interessen und Wünsche berücksichtigen, demonstrieren

sie Wertschätzung und Respekt gegenüber ihren Beschäftigten. Das trägt nicht nur zur Mitarbeiterbindung bei, sondern zeigt auch, dass das Unternehmen sich um das Wohlergehen der einzelnen Personen kümmert. Das Workforce Management sollte idealerweise auf die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden zugeschnitten sein. Dazu gehören zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, die es ihnen ermöglichen, ihre Arbeitszeiten entsprechend ihren persönlichen Verpflichtungen anzupassen.

Die Nutzung von Employee Self Services mit digitalem Antragswesen ermöglicht es den Mitarbeitenden, aktiv an HR-relevanten Prozessen teilzunehmen und ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten. Durch den Zugriff auf Funktionen wie Urlaubsanträge, Diensttauschbörsen und Wunschbücher für die Personaleinsatzplanung fühlen sie sich besser eingebunden und können ihre Arbeitszeiten aktiv mitgestalten. Das hilft ihnen, ihre Work-Life-Balance zu stärken und steigert die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Mehr Autonomie und Flexibilität im Job

Eine attraktive Arbeitgebermarke wird allerdings nicht automatisch durch ein Workforce Management garantiert. Sie wird vielmehr durch eine ganzheitliche Mitarbeitererfahrung über den gesamten Personal Lifecycle geprägt. Dieser umfasst alle Berührungspunkte, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen hat, angefangen bei der Stellenausschreibung über das Bewerbungsgespräch, den Einstellungsprozess, die Onboarding-Phase, die Arbeitsbedingungen, die Führungskultur bis hin zum Offboarding. Ein Workforce Management kann jedoch dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen massiv zu verbessern, die Zusammenarbeit zu fördern und den Mitarbeitenden mehr Autonomie und Flexibilität zu geben, was letztendlich zu einem produktiveren und zufriedeneren Arbeitsumfeld führt – bei gleichzeitiger Sicherstellung der Leistung und Produktivität des Unternehmens. Somit ist die Einbindung eines Workforce Managements ein wesentlicher Baustein in einem ganzheitlichen Konzept zur Unterstützung der Mitarbeiterbindung und zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität. ■■■

Mehr Geld für weniger Arbeit?

Von Friedrich Goecke

Die Teilzeit-Falle für Arbeitgeber? Vorsicht vor falschen Vergütungs-Anreizen!



Teilzeitbeschäftigte dürfen gegenüber Beschäftigten, die in Vollzeit arbeiten, nicht diskriminiert werden. Was das für die Zahlung von Mehrarbeitszuschlägen bedeutet, zeigt eine Grundsatzentscheidung des EuGH. Die Auswirkungen auf tarifliche, betriebliche und individuelle Vergütungssysteme sind erheblich.

● Die Verringerung der Arbeitszeit wird immer mehr zum beschäftigungspolitischen Zankapfel unserer Zeit. Ob GDL oder Verdi – die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung scheint allgegenwärtig. Demgegenüber wird aus Arbeitgeberkreisen die Forderung nach „Mehr Bock auf Arbeit“ immer lauter erhoben. Hinter diesen – scheinbar unversöhnlichen – Positionen stehen ganz konkrete Interessengegensätze: Arbeitnehmer leben andere Familienmodelle als noch vor 20 bis 30 Jahren, sei es in einer Vier-Tage-Woche, sei es in anderen flexiblen Teilzeitmodellen. Der allgegenwärtige Fachkräftemangel bringt sie in eine gute Verhandlungsposition, diese Modelle selbstbewusst gegenüber dem Arbeitgeber durchsetzen zu können. Für den Arbeitgeber gilt in den meisten Fällen: viel hilft viel. Er muss Produktionskapazitäten aufrechterhalten, Kundengeschäft bedienen und ist daher um jede Arbeitsstunde dankbar, die der Arbeitnehmer für ihn leistet.

In diese Gemengelage fällt nun eine wichtige Grundsatzentscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH, Urteil vom 19.10.2023, Az. C-660/20 [Lufthansa City Line]) zur Diskriminierung von Teilzeitmitarbeitern, die erhebliche Auswirkungen auf die tariflichen, betrieblichen und individuellen Vergütungssysteme hat. Die Entscheidung schützt Teilzeitarbeitnehmer vor einer ungleichen Behandlung mit Vollzeitarbeitnehmern, konkret in Bezug auf den erleichterten (= der Teilzeitquote entsprechenden) Verdienst von Mehrarbeitszuschlägen. Im Ergebnis ist das nicht überraschend. Überraschend hingegen ist, wie wenig Spielraum der EuGH lässt, aus seiner Sicht ungleiche Behandlungen durch sachliche Gründe zu rechtfertigen.

Der folgende Beitrag zeigt, warum Personalverantwortliche die Entscheidung zum Anlass nehmen sollten, ihre Vergütungssysteme nicht nur „teilzeitfest“ zu machen, sondern sie auch auf falsche Teilzeit-Anreize zu überprüfen.

Wann ist Gleiches ungleich?

Der Entscheidung lag der folgende Sachverhalt zugrunde: Ein Pilot ist in Teilzeit (90 Prozent) tätig und leistet entsprechend nur einen Teil der für Vollzeitkräfte üblichen Flugdienstzeit. Der einschlägige Tarifvertrag sieht vor, dass bei Überschreiten bestimmter monatlicher Flugzeitgrenzen Mehrarbeitszuschläge zu zahlen sind, eine sogenannte „Mehrflugdienststundenvergütung“. Die Zuschläge steigen hierbei prozentual mit ansteigender Zahl von Mehrflugdienststunden an, je nach Erreichen bestimmter als „Auslösegrenzen“ bezeichneter Flugstunden. Im konkreten Fall

lagen diese bei 106, 121 und 136 monatlichen Flugdienststunden. Diese Auslösegrenzen galten einheitlich für Teilzeit- und Vollzeitpiloten. Um in den Genuss der Mehrflugdienststunde zu kommen, musste der in Teilzeit arbeitende Pilot also nicht nur seine individuelle Flugdienstzeit von rechnerisch circa 95 Flugdienststunden überschreiten, sondern die einheitlich geltende Flugdienstzeit-Grenze von 106 Flugdienststunden. Er fühlte sich hierdurch diskriminiert und klagte vor den Arbeitsgerichten.

Gesamt- versus Einzelvergleichsmethode

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) wandte sich an den EuGH, da es eine Verletzung europarechtlicher Antidiskriminierungsvorschriften befürchtete. Das Gericht musste zwischen zwei möglichen Begründungsansätzen entscheiden. Liegt eine Teilzeit-Diskriminierung erst dann vor, wenn bei gleicher Stundenzahl die Vollzeitbeschäftigten eine höhere Gesamtvergütung erhalten als die Teilzeitbeschäftigten? Dies wäre eine sogenannte Gesamtvergleichsmethode (Ansatz 1). Im vorliegenden Fall wäre eine Diskriminierung zu verneinen, denn Teilzeit- und Vollzeitpilot erhalten pro Flugstunde unter genau denselben Voraussetzungen und in derselben Höhe Mehrarbeitszuschläge („Mehrflugdienststundenvergütung“).

Oder liegt eine Teilzeit-Diskriminierung bereits dann vor, wenn bei isolierter Betrachtung jedes einzelnen Entgeltbestandteils eine Ungleichheit besteht? Hier, in der sogenannten Einzelvergleichsmethode (Ansatz 2), müsste dann nicht die Gesamtvergütung betrachtet werden, sondern die Entgeltbestandteile jeweils für sich (Grundvergütung und Mehrarbeitsvergütung). Im vorliegenden Fall wäre eine Diskriminierung zu bejahen, da der Teilzeitpilot nach Überschreiten seiner individuellen Flugdienstzeit zunächst „nur“ mit der Grundvergütung „abgespeist“ wird und schwerer in den Bereich der Mehrarbeitsvergütung kommt. In der Folge müsste seine individuelle Auslösegrenze „Pro-Rata-Temporis“, also in dem genauen prozentualen Anteil seiner Teilzeitquote, ermittelt werden.

EuGH: Identische Auslösegrenzen benachteiligen Teilzeitbeschäftigte

Der EuGH folgt dem zweiten Begründungsansatz, und zwar kompromisslos. Auch wenn sich die Vergütung pro Flugstunde für beide Piloten bis zu den Auslösegrenzen gleich darstelle

(siehe Ansatz 1), entsprächen identische Auslösegrenzen bei Teilzeit-Piloten gemessen an ihrer Gesamtarbeitszeit doch einem längeren Flugstundendienst als bei Vollzeit-Piloten und belasteten sie damit in höherem Maß als diese. Da der Teilzeit-Pilot somit die Anforderungen für die Mehrarbeitsvergütung weitaus seltener erfüllt, sei dies eine Ungleichbehandlung gegenüber einem vergleichbaren Vollzeit-Piloten (siehe Ansatz 2). Dies sei eine Diskriminierung, sofern die Ungleichbehandlung nicht durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt sei.

Entscheidend sind nun die Maßstäbe, die der EuGH dem BAG für die Bewertung des sachlichen Grundes mit auf den Weg gibt. Ein rechtfertigender sachlicher Grund für eine einheitliche und damit den Teilzeit-Piloten benachteiligende Auslösegrenze, setze genau bezeichnete, konkrete Umstände voraus, die die betreffende Beschäftigungsbedingung in ihrem speziellen Zusammenhang und auf der Grundlage objektiver und transparenter Kriterien kennzeichnen, um sichergehen zu können, dass die unterschiedliche Behandlung einem echten Bedarf entspricht und zur Erreichung des verfolgten Ziels geeignet und erforderlich ist. Solche Umstände können sich etwa aus der besonderen Art der Aufgaben, zu deren Erfüllung Teilzeitverträge geschlossen wurden, und ihren Wesensmerkmalen ergeben. Diese zwar rechtlich präzise, aber in der Anwendung sehr schwerfällige Formel lässt sich wie folgt zuspitzen: „Erklär mir bitte ganz genau, warum es der Vollzeit-Arbeitnehmer schwerer hat als der Teilzeit-Arbeitnehmer.“ Der EuGH verprobt in seiner Entscheidung verschiedene Begründungsansätze und zweifelt, dass diese einen sachlichen Grund tragen können.

Kaum erfüllbar: sachliche Gründe für Ungleichbehandlung bei Mehrarbeitsvergütung

Kann die ungleiche Behandlung dadurch gerechtfertigt sein, dass die Tarifvertragsparteien einen Rechtfertigungsgrund in den Tarifvertrag schreiben? Hier lautet die Antwort: Nein, das bloße Nennen eines Grundes reicht nicht aus. Oder kann sie dadurch gerechtfertigt sein, dass eine besondere Arbeitsbelastung der Vollzeit-Piloten ausgeglichen werden soll?

Auch hier: Nein, jedenfalls, solange die Auslösezeiten nicht auf objektiven (Erfahrungs-)Werten und wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen; außerdem gäbe es bei Teilzeit-Piloten anerkennenswerte außerberufliche Belastungen; schließlich sei zum Beispiel auch ein Ruhetagssystem ein angemessener Ausgleich.

Wäre es ein möglicher Rechtfertigungsgrund, dass Fluggesellschaften durch eine einheitliche Auslösegrenze davon abgehalten werden sollen, die Vollzeit-Piloten zu übermäßiger Arbeit heranzuziehen? Nein, da sich mit derselben Erwägung auch für individuelle Auslösungsgrenzen streiten ließe. Oder können wirtschaftliche Gründe der Fluggesellschaft für einheitliche Auslösungsgrenzen sprechen und die Ungleichbehandlung rechtfertigen? Antwort: Nein, da eine sparsame Personalbewirtschaftung eine Diskriminierung nicht rechtfertigen kann.

Kurz gesagt: Die Anforderungen an diesen sachlichen Grund treibt der EuGH bis an die Grenzen der Unerfüllbarkeit. Am 24. April 2024 verhandelt das Bundesarbeitsgericht (BAG) die Rechtssache unter Berücksichtigung der Aussagen des EuGH. Aufgrund der eindeutigen Vorgaben aus Luxemburg ist die Entscheidung vorgezeichnet: Das BAG wird kaum eine

andere Wahl haben, als jedenfalls im Bereich der Mehrarbeitsvergütung eine strenge Pro-Rata-Temporis-Betrachtung vorzunehmen.

Aus für bestehende Vergütungsstrukturen?

Die Entscheidung bestätigt die Linie (Einzelvergleichsmethode), die das BAG seit 2018 eingeschlagen hat. Vorher hatte das Gericht die oben skizzierte Frage im Sinne des Gesamtvergütungsvergleichs – und damit großzügiger – beantwortet. Entsprechend sehen viele Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge noch einen Gesamtvergütungsvergleich – und damit diskriminierende Vergütungsregelungen – vor. Deren Aus wird das BAG wohl bald endgültig bestätigen.

Für Personalverantwortliche zeichnen sich folgende Aufgaben ab: Sie müssen ihre tariflichen, betrieblichen und individualvertraglichen Vergütungsstrukturen im Sinne der EuGH-Rechtsprechung teilzeitfest machen. Des Weiteren müssen sie Vergütungsstrukturen darauf überprüfen, ob sie nicht falsche Anreizwirkungen setzen, in Teilzeit zu arbeiten.

Der EuGH (und mit ihm höchstwahrscheinlich ab April das BAG) verlangt eine strikte „Pro-Rata-Temporis“-Betrachtung. Arbeitet der Teilzeit-Arbeitnehmer 20 Stunden und der Vollzeit-Arbeitnehmer 40 Stunden, sind dem Teilzeit-Arbeitnehmer Mehrarbeitszuschläge ab der 21. Stunde zu gewähren. Dies gilt auch für andere Vergütungsbestandteile: Knüpft beispielsweise ein Bonussystem an das Erreichen eines persönlichen Key Performance Indicators (KPI) an, so sind die Ziele (zum Beispiel Umsatz oder Verkaufsziele) entsprechend der Teilzeitquote herabzusetzen. Wird der Bonus bei einem Vollzeit-Arbeitnehmer bei einem Umsatz von 1 Million Euro ausgelöst, so muss er bei einem Teilzeit-Arbeitnehmer mit 80 Prozent bei einem Umsatz von 800.000 Euro ausgelöst werden, allerdings nur in 80 Prozent der Höhe.

Gibt es bestimmte Vergütungsbestandteile, bei denen diese Pro-Rata-Temporis-Betrachtung nicht notwendig ist? Denkbar, aber schwer begründbar! Von dieser Betrachtung kann nur abgewichen werden, wenn nachgewiesen werden kann, dass es der Vollzeit-Arbeitnehmer schwerer hat als der Teilzeit-Arbeitnehmer. Hierfür reicht nicht aus, dass die Tarif- oder Betriebsparteien eine solche Erschwernis behaupten, sie muss wissenschaftlich nachweisbar sein. Vorliegend müssten die Tarifvertragsparteien also messbar machen, dass gerade die längeren Flugzeiten proportional höher belasten. Mehr noch: Darüber hinaus muss begründet werden, warum diese Belastung gerade durch mehr Gehalt statt zum Beispiel durch mehr Ruhezeit ausgeglichen werden muss.

Gestaltungsempfehlungen für diskriminierungsfreie Vergütungssysteme

Welche Lösungsansätze bleiben? Es sprechen jedenfalls gute Argumente dafür, dass in Berufen mit hohen körperlichen Belastungen bestimmte Leistungen „vollzeitgünstiger“ als strikt basierend auf der Zeit („Pro-Rata-Temporis“) gewährt werden dürfen. Denkbar ist dies insbesondere bei Erschwerniszulagen. Ob jemand 80 oder 100 Stunden in luftiger Höhe oder im Baustellenlärm arbeitet, kann einen nachweisbaren Belastungsunterschied ausmachen. Es lässt sich hören, dass einem „80-Stunden-Mitarbeiter“ nicht ohne Weiteres ab der 81. Stunde eine Erschwerniszulage zu zahlen ist, die sonst erst ab der 100.

Vergütungssysteme richtig gestalten

Vergütungsbestandteil	Strenge Pro-Rata-Betrachtung	Gestaltungstipps
Mehrarbeitszulage	Eher Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Begründungsmodell prüfen, zum Beispiel Abgeltung einer messbaren Belastung (falls von Pro-Rata abgewichen wird) • Zuschläge moderat ausgestalten • Zuschläge in kleinen statt in großen Stufen
Leistungsbonus	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsanreize mit Blick auf mögliche Bevorzugung Teilzeit-AN prüfen • GradueLLer Anstieg statt in Bonusstufen • Falls Stufenmodell: Kleine statt große Stufen
Erschwerniszulage	Ausnahmen denkbar	<ul style="list-style-type: none"> • Erschwernis mit Daten aus dem Arbeitsschutz belegen (erhebliche Mehrbelastung gerade im Vergleich Voll- und Teilzeit) • Ausschluss anderer Kompensationsmöglichkeiten (insbesondere zusätzliche Ruhezeit)
Weitere Vergütungsbestandteile	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsanreize mit Blick auf mögliche Bevorzugung Teilzeit-AN prüfen

Stunde zu zahlen wäre. Dies gilt jedenfalls dann, wenn sich andere Ausgleichsmechanismen wie Arbeitsstundenausgleich oder zusätzliche Ruhetage – die zum Beispiel aus Personalnot nicht gewährt werden können – als suboptimal darstellen.

Wie stellen Arbeitgeber also ihre Vergütungssysteme so um, dass Teilzeitkräfte zwar nicht benachteiligt, jedoch auch nicht bevorzugt werden? Wichtig: Eine strikte Pro-Rata-Temporis-Betrachtung schließt eine praktische Besserstellung von Teilzeitkräften gerade nicht aus. Dies zeigt bereits das Beispiel des Teilzeit-Piloten, der für seine 96. Flugdienststunde mehr Geld bekommt als sein Vollzeit-Kollege. Die Gefahr von unbewussten Teilzeitanreizen ist umso wahrscheinlicher, je höher der variable Teil in der Gesamtvergütung ist.

Ein einfaches Beispiel: Vertriebsmitarbeiter A verdient 100.000 Euro in Vollzeit, Vertriebsmitarbeiter B verdient 80.000 Euro in 80 Prozent-Teilzeit. Das Vergütungssystem sieht vor, dass bei Erreichen eines individuellen Verkaufsumsatzes von 1 Million Euro ein Leistungsbonus in Höhe von 30.000 Euro zu zahlen ist. Pro-Rata-Temporis ist nun für B das Umsatzziel und auch die Bonushöhe entsprechend seiner Teilzeit zu reduzieren. Das heißt: B verdient, wenn er einen Umsatz von 801.000 Euro erreicht, einen Bonus in Höhe von 24.000 Euro und steht damit mit weniger Arbeit finanziell besser als der Kollege in Vollzeit, vor dessen Zielerreichung.

Man mag unterstellen, dass der Teilzeit-Mitarbeiter aus familiären Gründen in Teilzeit tätig ist und seine Umsatzschwelle unter ähnlichem „Gesamt-Einsatz“ erreicht wie sein Kollege in Vollzeit. Zwingend ist dies jedoch nicht, zumal die Gründe für eine Teilzeit-tätigkeit nicht immer offenliegen. Bewusst ketzerisch formuliert: Die Lust, doch einmal am Freitag zu arbeiten, könnte bei einem Teilzeit-Arbeitnehmer steigen, wenn er dank ein paar Extra-Schichten einen erquicklichen Bonus erreichen kann. Er kann unter Umständen mit geringem überobligatorischen Aufwand ein ähnliches oder sogar besseres Gehalt erzielen als sein Kollege in Vollzeit.

Was ist zu tun, damit der High-Performer nicht möglicherweise ungewollt zum Teilzeit-Aspiranten wird? Einheitliche absolute Bonusschwellen (wie einheitliche KPIs für Teil- und Vollzeit) sind durch die EuGH-Entscheidung unmöglich geworden. Bei der Gestaltung von Vergütungssystemen sollte dringend darauf geachtet werden, das genannte Szenario auszuschließen. Zwei Testfragen können hierfür hilfreich sein: 1. Wird ein hoher Bonus auch wirklich nur mit einer schwer erreichbaren Spitzenleistung verdient? 2. Steigt der Bonus eher graduell an, statt in großen Stufen? Im genannten Beispiel wäre der Teilzeit-Anreiz geringer, wenn der Bonus schon früher, aber geringer einsetzt und sein Maximum erst bei höherer Zielvorgabe erreicht.

Fazit: Vorsicht vor Teilzeit-Anreizen

Ob Großkanzlei, Industrieunternehmen oder Vertriebsgesellschaft – Unternehmen aller Couleur haben ein Interesse daran, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den ihnen größtmöglichen Beitrag zum Erfolg beisteuern. Variable Vergütungsbestandteile sollen hierfür einen zusätzlichen finanziellen Anreiz setzen. Wenn jedoch weniger Arbeit zu mehr Geld führt, ist diese Anreizwirkung ins Gegenteil verkehrt und es droht die ungewollte Teilzeit-Falle. ■■■



DR. FRIEDRICH GOECKE ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Taylor Wessing, Düsseldorf. Er berät national und international tätige Unternehmen sowie Führungskräfte in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts.

Wie Chat GPT das Personalmanagement verändert

Ist Chat GPT der lang erwartete Wendepunkt, der traditionelle HR-Praktiken auf den Kopf stellt? Eine Studie der HTW Berlin zeigt, dass die Überlegenheit von KI über menschliche Fähigkeiten in bestimmten Bereichen des Personalmanagements kein bloßes Zukunftsszenario mehr ist.

Von Kai Reinhardt, Yannick Büchle und Mareike Feseker

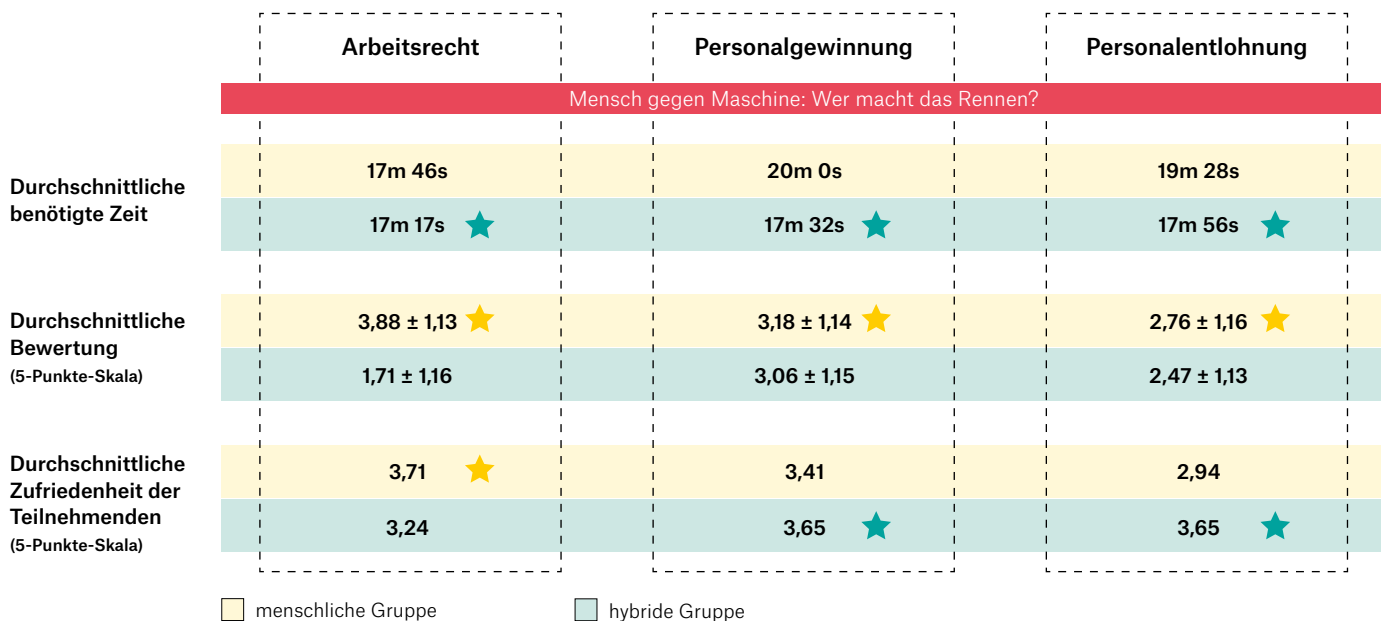
● Seit der Einführung durch Open AI im November 2022 entfacht Chat GPT als innovative KI-Technologie leidenschaftliche Debatten darüber, wie sie die Arbeitslandschaft – insbesondere im Bereich Human Resources – transformieren könnte. Der beispiellose Aufstieg von Chat GPT hat nicht nur im HR-Sektor für Aufsehen gesorgt, sondern auch tiefgreifende Diskussionen über ethische Fragen und die Notwendigkeit von Regulierungsmaßnahmen angestoßen (Brockman & Sutskever 2015).

Chat GPT revolutioniert die Arbeitswelt

Experten mahnen zur Vorsicht und betonen die Wichtigkeit, die von der Künstlichen Intelligenz (KI) generierten Inhalte kritisch zu hinterfragen. Ist also Chat GPT tatsächlich der lang erwartete Wendepunkt, der traditionelle HR-Praktiken auf den Kopf stellt? Um es kurz zu machen: Ja, aber die Reise dorthin ist komplexer als gedacht. Eine Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin bietet erste Einblicke und zeigt, dass die KI in bestimmten Bereichen des HR-Managements tatsächlich menschlichen Fähigkeiten überlegen ist.

Jedoch weist diese Erkenntnis auch auf eine differenzierte Betrachtungsweise hin:

Vergleich der Ergebnisse von KI-gestützter und menschlicher Gruppe



In der aktuellen Debatte rund um die KI-Anwendung zeigen sich erste Bedenken hinsichtlich der Limitationen in der Anwendung. Die Idee, dass Menschen in der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit mit KI konkurrieren könnten, erscheint zunehmend unrealistisch. Trotzdem eröffnen sich aus einer Management-Perspektive vielversprechende Ansätze, die für die Entwicklung symbiotischer Strukturen von menschlicher und maschineller Intelligenz im HR-Bereich sprechen.

Der Aufstieg intelligenter Sprachmodelle

Der Aufstieg von Chat GPT und ähnlichen intelligenten Sprachmodellen hat die Landschaft der KI nachhaltig geprägt und einen Wendepunkt eingeleitet, der weit über die Grenzen der IT-Branche hinaus Bedeutung erlangt. Diese Technologien, die oft auch als „Large Language Models“ (LLM) bezeichnet werden, haben durch ihre Fähigkeit, enorme Mengen von Textdaten zu verarbeiten und menschenähnliche Texte zu erzeugen, ein neues Kapitel in der Anwendung von KI aufgeschlagen. Die Fähigkeit dieser Modelle, auf Basis vorhandener Informationen neue Aufgaben zu bewältigen, ohne speziell dafür trainiert worden zu sein, stellt eine

Revolution dar – eine Kerninnovation, bekannt als „Zero-Shot In-Context Learning“ (Chiang und Lee, 2023).

Diese Entwicklungen öffnen nicht nur neue Horizonte für die Automatisierung und Effizienzsteigerung in verschiedenen Geschäftsbereichen, sondern auch für die Personalentwicklung und -förderung. Die Fähigkeit, komplexe Fragestellungen ohne umfangreiches Vorwissen zu bearbeiten, bietet enorme Potenziale, um Arbeitsprozesse zu optimieren und die kreative Problemlösung zu fördern. Die rasche Adaption und die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von LLMs signalisieren einen tiefgreifenden Wandel in unserer Auffassung von KI und von ihrer Rolle im Arbeitsleben. Die Technologie hinter Chat GPT ist somit nicht nur eine technische Meisterleistung, sondern auch eine paradigmatische Verschiebung, wie wir zukünftig in HR arbeiten und lernen werden.

Hybride Intelligenz aus Mensch und Maschine

Ein neuer Blickwinkel ergibt sich durch die Betrachtung von hybrider Intelligenz – einem Konzept, das menschliche und Künstliche Intelligenz kombiniert, um die Grenzen bestehender KI-Systeme zu über-

winden. Diese symbiotische Verbindung erlaubt es, komplexe Herausforderungen effektiver anzugehen und die Leistungsfähigkeit von KI-Systemen zu steigern, indem menschliche Einsichten und Entscheidungsprozesse integriert werden. Während der technologische Fortschritt von LLMs und das Konzept der hybriden Intelligenz beeindruckend sind, rufen sie zugleich grundlegende Fragen hinsichtlich ihrer praktischen Anwendung im HR-Bereich auf. Sind wir bereit, traditionelle HR-Methoden zu überdenken und eine Zukunft zu akzeptieren, in der Chat GPT und hybride Intelligenzsysteme eine zentrale Rolle spielen? Die Antwort auf diese Frage wird die Landschaft des Personalwesens in den kommenden Jahren prägen.

HTW Berlin beleuchtet Potenzial von Chat GPT in HR

Ein Forschendenteam der HTW Berlin hat in einer experimentellen Untersuchung die Einsatzmöglichkeiten von Chat GPT im Personalwesen erstmals beleuchtet. Die experimentelle Studie liefert Einblicke in die Möglichkeiten und Grenzen von Chat GPT, insbesondere in den Bereichen Arbeitsrecht, Personalgewinnung und Entgeltgestaltung. Das Ziel der Studie war es zu bewerten, inwiefern eine sogenannte

hybride Intelligenz – eine Kombination aus menschlicher Erfahrung und maschinell generiertem Wissen durch Chat GPT – in der Leistungsfähigkeit mit der rein menschlichen Expertise mithalten kann. An der Studie beteiligten sich 51 Fachkräfte, die entweder aktuell im Personalmanagement tätig sind oder relevante Erfahrungen in diesem Bereich haben. Es wurde analysiert, ob die Problemlösungsfähigkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die durch Künstliche Intelligenz unterstützt wurden, jenen überlegen sind, die ausschließlich auf menschliche Expertise zurückgriffen. Die Teilnehmenden, die zur „menschlichen“ Kontrollgruppe gehörten, durften alle herkömmlichen Informationsquellen zur Lösungsfindung verwenden. Demgegenüber standen die Teilnehmenden der KI-gestützten Gruppe, die ausschließlich Zugang zu Chat GPT in der kostenfreien Version 3.5 hatten. Die Auswahl der Informationsquellen bildete somit die unabhängige Variable, die zwischen der Experimental- und der Kontrollgruppe variierte.

Als Basis für die Studie diente das konstruierte Unternehmen InnoVision Tech AG, eine fiktive Firma, die als Testumgebung konzipiert wurde. Dabei wurden die Ergebnisse nicht nur hinsichtlich ihrer Effizienz bewertet, sondern auch in Bezug auf die Tiefgründigkeit und Qualität der Lösungen, die mit Unterstützung von KI erarbeitet wurden. Konfrontiert mit komplexen Herausforderungen aus den Bereichen Arbeitsrecht, Personalgewinnung und Entgeltgestaltung, die ein umfassendes Fachwissen verlangten, war es das Ziel des Experiments, die Effizienz und Präzision der Teams aus Menschen und Chat GPT im Vergleich zu den Teams zu ermitteln, die ausschließlich auf menschliche Problemlösungskompetenz setzten. Um einen fairen und objektiven Vergleich zu ermöglichen, wurden alle Aufgabenstellungen im Vorfeld klar definiert und als Standardlösungen festgelegt. Dieser Ansatz gewährleistete, dass die Bewertung der Lösungsansätze auf einer soliden und einheitlichen Grundlage erfolgte, und ermöglichte es, die Leistungsfähigkeit der hybriden Intelligenz im direkten Vergleich mit traditionellen Methoden präzise zu evaluieren.

Im ersten Themenbereich wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit arbeitsrechtlichen Dilemmata konfrontiert, die von der Bewertung einer Werkstudentenstelle über die Regelung der Kündi-

gungsfrist eines langjährigen Mitarbeiters bis hin zur Kostenerstattung für ein Vorstellungsgespräch reichten. Die Aufgabe bestand darin, eine arbeitsrechtliche Einschätzung für diese Anliegen zu geben und dabei relevante Normen und Schriften zu benennen, um den Entscheidungsprozess zu unterstützen.

Die Herausforderung in der Personalgewinnung bestand darin, eine Stellenausschreibung für eine Projektmanagerposition zu entwerfen. Die Anzeige sollte nicht nur fachliche Kompetenzen und Erfahrungen hervorheben, sondern auch die Unternehmenskultur vermitteln und inklusive Sprache verwenden, um

Die Balance zwischen dem Einsatz von KI-Tools und der kritischen Bewertung ihrer Outputs wird zur neuen Schlüsselkompetenz.

ein breites Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen. Bewertet wurden verschiedene Kriterien wie Jobtitel, Informationsgehalt, Übersichtlichkeit und Sprachstil.

Im Themenbereich Entgeltgestaltung waren die Teilnehmenden gefordert, eine Gehaltsstruktur für eine neu zu besetzende Stelle als Junior-Softwareentwickler zu entwerfen, die finanzielle Differenzen überbrückt, ohne das interne Gehaltsgefüge zu untergraben. Dies erforderte die kreative Einbindung steuerfreier Gehaltskomponenten unter Berücksichtigung der geltenden gesetzlichen Bestimmungen.

Schneller, aber nicht immer besser

Die Ergebnisse dieser Studie offenbarten eine bemerkenswerte Dynamik zwischen der Geschwindigkeit der Informationsgenerierung durch Chat GPT und der unersetzbaren Bedeutung menschlicher Intuition und Erfahrung in komplexen Entscheidungssituationen. Obwohl die durch die KI unterstützten Gruppen in Bezug auf die Bearbeitungszeit effizienter waren, offenbarten die Ergebnisse, dass die Qualität der von der KI gelieferten Lösungen hinter der menschlichen Expertise zurückbleibt. Im zeitlichen Vergleich bewältigten die KI-unterstützten Teilnehmenden die gestellten Aufgaben im Durchschnitt in 17 Minuten und 35 Sekunden, während die auf traditionelle Hilfsmittel angewiesenen Teilnehmenden 19 Minuten und fünf Sekunden benötigten. Diese scheinbar geringfügige Zeitersparnis von einer Minute und 30 Sekunden offenbart bei näherer Betrachtung signifikante Effizienzgewinne durch die Nutzung von Chat GPT.

Bei der Lösung der arbeitsrechtlichen Fälle erreichten die KI-gestützten Teams mit einer Bearbeitungszeit von 17 Minuten und 17 Sekunden einen leichten Vorsprung gegenüber den Teams ohne Unterstützung, die 17 Minuten und 46 Sekunden benötigten. Im Bereich Personalgewinnung zeigte sich ein deutlicherer Zeitvorteil: Die KI-gestützten Teams benötigten im Schnitt 17 Minuten und 32 Sekunden, während die anderen Teams 20 Minuten brauchten. Die Ersparnis von zwei Minuten und 28 Sekunden bei Recruiting-Fragestellungen zeigt, dass Chat GPT besonders in der schnellen Generierung kreativer und informativer Inhalte sehr effizient ist. Auch bei der Personalentlohnung verzeichnete

die Experimentalgruppe mit 17 Minuten und 56 Sekunden einen Zeitgewinn gegenüber den 19 Minuten und 28 Sekunden der Kontrollgruppe.

Es kam somit in allen drei Themenbereichen beim Einsatz von Chat GPT zu einer Zeitersparnis. Jedoch zeigte die Analyse der Ergebnisqualität, dass es bei der Verwendung von KI-Assistenten noch Herausforderungen gibt. Die Qualität der Lösungen wurde auf einer Fünf-Punkte-Skala bewertet. Dabei erreichten die hybriden, KI-gestützten Teilnehmenden durchschnittlich 2,41 von fünf Punkten, während die rein menschlichen Gruppen mit 3,27 Punkten eine deutlich höhere Bewertung erhielten. Dies zeigt eine signifikante Qualitätslücke zwischen KI-unterstützten Lösungen und jenen, die auf menschlicher Expertise basieren.

Die größte Diskrepanz wurde im Bereich Arbeitsrecht sichtbar. Hier erzielten die KI-gestützten Teilnehmenden lediglich 1,71 Punkte, im starken Kontrast zu den 3,88 Punkten der menschlichen Ergebnisbewertung. Die Ergebnisse verdeutlichen die fachlichen Grenzen von Chat GPT, bedingt durch eine begrenzte und oft allgemeine Datengrundlage sowie Schwierigkeiten bei der präzisen Interpretation aktueller rechtlicher Normen. Scheinbar übersteigt das menschliche Wissen und Verständnis, das in der Rechtsberatung erforderlich ist, die derzeitigen Fähigkeiten von Chat GPT. Diese Beobachtungen werden durch eine kürzlich durchgeführte Studie der Stanford University bestätigt, die aufzeigt, dass bei rechtlichen Anfragen der Anteil von Fehlinformationen oder „halluzinatorischen“ Antworten von großen Sprachmodellen wie Chat GPT zwischen 69 und 88 Prozent liegt. Solche „Halluzinationen“ beziehen sich auf die Neigung der LLMs, Inhalte zu generieren, die von tatsächlichen rechtlichen Fakten oder etablierten rechtlichen Prinzipien und Präzedenzfällen abweichen (Dahl et al. 2024).

Im Themenbereich Personalgewinnung fiel der Unterschied bei der Ergebnisqualität weniger stark aus. Chat GPT konnte hier seine Stärken ausspielen und erreichte mit 3,06 Punkten eine mit der Leistung von HR-Experten (3,18 Punkte) vergleichbare Ergebnisqualität. Trotz der Annäherung an menschliche Leistungen zeigt sich, dass für den letzten Feinschliff und die Vermeidung von Erfindungen das menschliche Urteilsvermögen entscheidend bleibt. Einige Ergebnisse der KI-gestützten Teams

Chat GPT

Ein auf maschinellem Lernen basierendes Sprachmodell, entwickelt von Open AI, das in der Lage ist, menschenähnliche Texte zu generieren. Es kann für eine Vielzahl von Anwendungen eingesetzt werden, von der Beantwortung von Fragen bis hin zur Erstellung von Inhalten.

Large Language Models (LLM)

Hochentwickelte KI-Systeme, die große Mengen von Textdaten verarbeiten, um die menschliche Sprache zu verstehen und zu generieren. Sie sind die Grundlage für Tools wie Chat GPT und können für Textanalyse, Inhaltserstellung und mehr verwendet werden.

Hybride Intelligenz

Ein Ansatz, bei dem Künstliche Intelligenz mit menschlicher Intelligenz kombiniert wird, um die Beschränkungen bestehender KI-Systeme zu überwinden. Durch die Integration menschlicher Einsichten und Entscheidungen in KI-Systeme können hybride Intelligenzsysteme komplexe Probleme effektiver lösen und die Leistungsfähigkeit von KI verbessern.

waren teilweise frei erfunden, was zu einer schlechteren Bewertung führte. Dies lässt sich auch auf die fehlenden Kenntnisse der Teilnehmenden im Umgang mit der KI und im spezifischen Prompting zurückführen. Beispielsweise fragten einige HR-Personen die KI einzig danach, eine Stellenanzeige für Business Development oder für Projektmanagement zu generieren, ohne die Anforderungen zu spezifizieren. Chat GPT wurde kreativ und generierte innerhalb von Sekunden eine Stellenanzeige – allerdings ohne die nötige Substanz.

Der qualitative Unterschied bei der Bewältigung der Aufgaben im Bereich Personalentlohnung fiel ebenfalls geringer aus: mit 2,47 Punkten für die KI-gestützte Gruppe gegenüber 2,76 Punkten für die Ergebnisqualität der Kontrollgruppe. Obwohl Chat GPT zeitliche Effizienz bietet, bedarf es bei der Gestaltung von Gehaltsstrukturen weiterhin der menschlichen Feinabstimmung und des Fingerspitzengefühls. Ein illustratives Beispiel hierfür ist der Umgang mit „variablen Gehaltsbausteinen“: Wurde Chat GPT lediglich nach variablen Gehaltsbausteinen gefragt, ohne die Spezifikation „steuerfrei“ hinzuzufügen, führte dies zu Lösungen, die zwar variabel, aber nicht notwendigerweise steuerfrei waren – ein wichtiger Unterschied, da beispielsweise Bonuszahlungen zwar einen variablen Gehaltsbestandteil darstellen, jedoch steuerpflichtig sind.

Dieses Missverständnis trat sowohl in der menschlichen als auch in der KI-unter-

stützten Experimentalgruppe auf, wobei anzumerken ist, dass Chat GPT bei der Bearbeitung der Aufgaben teilweise ungenaue oder veraltete Informationen lieferte, wie zum Beispiel bezüglich der Freigrenze für steuerfreie Gehaltsbausteine. Ähnlich wie beim Thema Arbeitsrecht, kann dies auf eine begrenzte Datengrundlage zurückgeführt werden, möglicherweise aber auch auf die Unerfahrenheit der Nutzerinnen und Nutzer im präzisen Umgang mit Chat GPT.

Es zählt die Kompetenz im Umgang mit KI

Ergänzend dazu wurden Daten erhoben, ob und wie die Vorvertrautheit mit Künstlicher Intelligenz sich auf die Qualität der Arbeitsergebnisse auswirkt. Bei den Teilnehmenden gab es ein auffällig ausgeglichenes Verhältnis: 26 der 51 Teilnehmenden der Gruppe, die die KI nutzten, hatten Chat GPT bereits in ihrem Job genutzt, während 25 Teilnehmende das Tool noch nie in ihrem Job eingesetzt hatten. Dabei schnitten die Erfahrenen mit einem durchschnittlichen Score von 2,54 gegenüber den Neulingen mit 2,28 deutlich besser ab – ein klarer Hinweis darauf, dass in der Welt von Chat GPT Erfahrung zählt.

Dieses Muster, das sich in allen drei Bereichen zeigte, verdeutlicht die Wichtigkeit der Kompetenz im Umgang mit KI im Personalwesen. Die reine Einführung von KI reicht nicht aus. Die wahre Herausforderung liegt darin, HR nicht nur mit

neuen Werkzeugen auszustatten, sondern die Mitarbeitenden auch darin zu schulen, diese effektiv zu nutzen. Die Studie spiegelt eine sich wandelnde Arbeitswelt wider, in der die Kompetenz im Umgang mit KI-Technologien entscheidend für den beruflichen Erfolg ist. Die Balance zwischen dem Einsatz von KI-Tools und der kritischen Bewertung ihrer Outputs wird zur Schlüsselkompetenz in der modernen Arbeitswelt – insbesondere in HR.

Die Realität hinter dem Hype um Chat GPT

Ist Chat GPT also mehr Hype als Realität? Diese Frage entpuppt sich als vielschichtig. Obwohl Chat GPT in Arbeitsrecht, Personalgewinnung und Personalentlohnung bemerkenswerte Zeiteffizienz demonstriert hat, offenbart die Studie, dass technologische Fortschritte nicht frei von Schattenseiten sind. Chat GPT mag kein Wundermittel sein, doch bietet es schon jetzt in manchen HR-Bereichen wertvolle Unterstützung. Die teilweise unterdurchschnittliche Qualitätsbewertung einiger Anwendungsfälle wirft jedoch ein kritisches Licht auf die derzeitigen Grenzen Künstlicher Intelligenz. Offensichtlich ist, dass Chat GPT nur mit den Informationen arbeiten kann, die dem Tool zur Verfügung stehen. Besonders im komplexen Bereich des Arbeitsrechts zeigt sich, dass ein Mangel an tiefgehendem Verständnis und die Unfähigkeit der KI, rechtliche Konzepte

adäquat zu interpretieren, Grenzen markieren. Doch auch in weniger kritischen Feldern wie der Personalgewinnung und -vergütung, wo die Qualitätsunterschiede weniger markant sind, ist das menschliche Urteilsvermögen unverzichtbar.

Unbestritten ist, dass Large Language Models (LLMs) das HR-Wesen transformieren werden – jedoch wird diese Veränderung nicht über Nacht stattfinden. Es handelt sich vielmehr um eine allmähliche Wandlung hin zu einer Welt der hybriden Intelligenz, in der KI-Systeme zunehmend komplexe Aufgaben übernehmen, die eine Entlastung für den Menschen darstellen. Dies ermöglicht es den Beschäftigten, sich auf Aktivitäten zu konzentrieren, die menschliche Interaktion erfordern. In Zeiten von Ressourcenknappheit kann dies einen wahren Produktivitätsschub bedeuten. Dennoch zeigt sich, dass die aktuelle technologische Entwicklung trotz ihres rasanten Fortschritts auch Risiken birgt und das intuitive menschliche Verständnis insbesondere im HR-Bereich noch nicht vollständig durch Algorithmen ersetzt werden kann. KI wird das Personalwesen umgestalten, allerdings nicht durch Ersetzung, sondern durch die Ergänzung menschlicher Fähigkeiten. Die wesentliche Herausforderung und zugleich die größte Chance liegt darin, ein Gleichgewicht zwischen technologischen Neuerungen und menschlicher Einsicht zu finden – ein Balanceakt mit dem Potenzial, den HR-Bereich grundlegend zu bereichern und zu transformieren. ■■■

Quellen

Brockman, G., & Sutskever, I. (2015). Introducing OpenAI. OpenAI. Retrieved from <https://openai.com/blog/introducing-openai>

Chiang, C., & Lee, H. (2023). Can large language models be an alternative to human evaluations? Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics.

Dahl, M., Magesh, V., Suzgun, M., & Ho, D. E. (2024). Hallucinating Law: Legal Mistakes with Large Language Models are Pervasive. Stanford University, Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI).

Reinhardt, K. (2020). Maschinen wie wir: Wie Künstliche Intelligenz das organisationale Lernen verändern kann. In G. Richter (Ed.), Lernen in der digitalen Transformation. Schäffer-Poeschel.



PROF. DR. KAI REINHARDT lehrt und forscht zu Personalmanagement und digitaler Transformation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.



YANNICK BÜCHLE ist People & Culture Partner Compensation bei der Hypoport hub SE.



MAREIKE FESEKER ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Personalmanagement und Organisation mit Schwerpunkt HRM, KI und Resilienz.

Der perfekte Prompt für HR-Praktiker:

Schritt 1 – Fachbereich definieren:

Starten Sie mit der Rolle, die Chat GPT übernehmen soll, zum Beispiel: „Du bist ein Experte in Arbeitsrecht mit Spezialisierung auf Entlohnungssysteme“. So weiß Chat GPT genau, in welchem Kontext es agieren soll.

Schritt 2 – Kontext klären: Teilen Sie Chat GPT mit, was genau Sie benötigen, etwa: „Erstelle eine Liste steuerfreier Gehaltsbestandteile bis zu einem Gesamtwert von 3.000 Euro, basierend auf aktuellem Arbeitsrecht.“

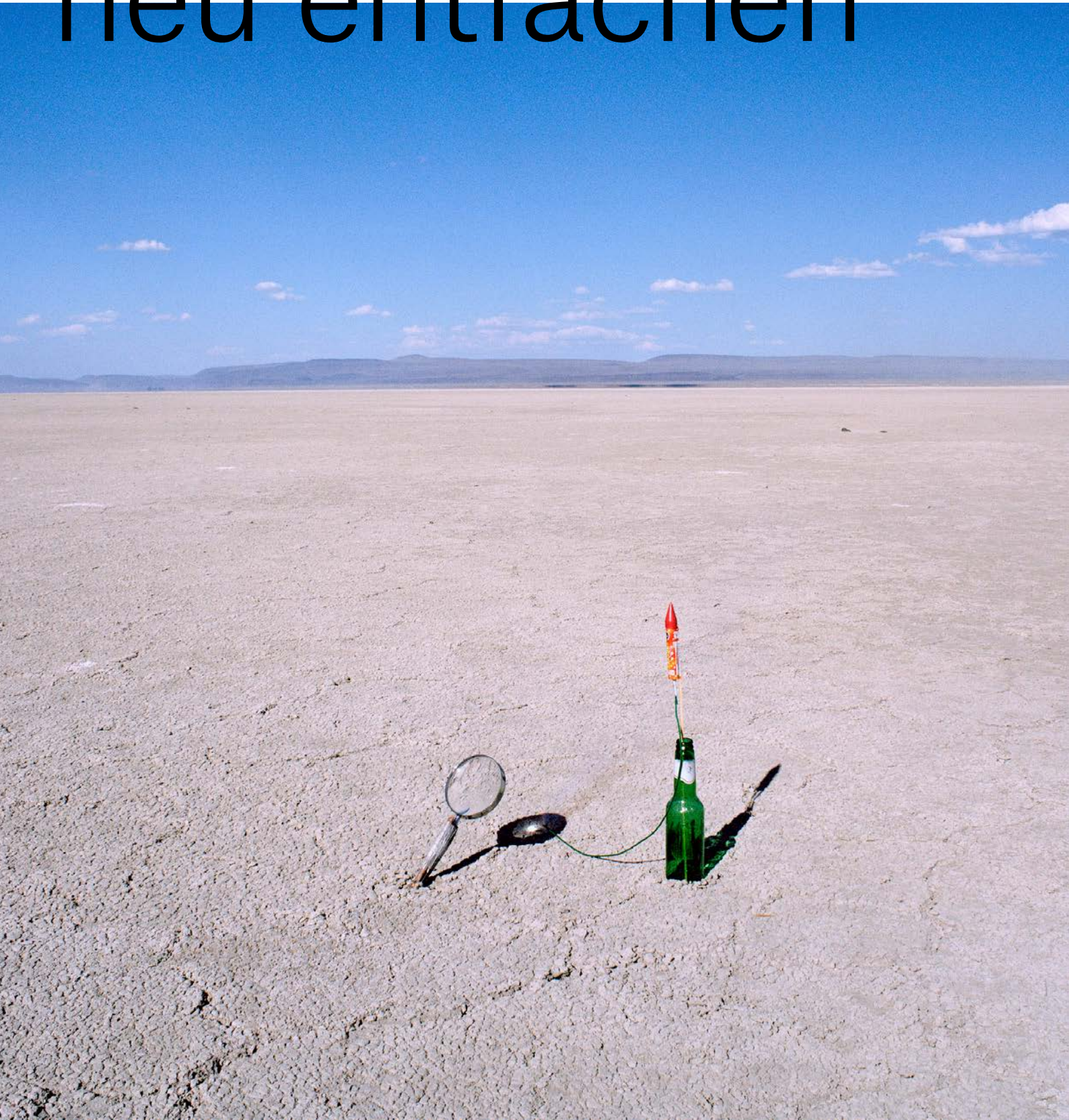
Schritt 3 – Format festlegen: Geben Sie das gewünschte Ergebnisformat an, um präzise Antworten zu erhalten. Beispiel: „Ich benötige eine übersichtliche Tabelle mit allen Gehaltsbestandteilen und deren steuerlichen Informationen, inklusive einer kurzen rechtlichen Erläuterung.“


Testen Sie diese Prompts selbst und erleben Sie, wie Chat GPT die Arbeit im Personalwesen unterstützen kann.

IV. Betriëblicher Alters- versorgungs



Das Feuer neu entfachen





Die bAV ist ein Dauerbrenner. Bei Mitarbeiterumfragen zu den beliebtesten Benefits belegt sie stets einen sicheren Platz. Doch das Feuer brennt nur auf kleiner Flamme – echte Leidenschaft, die zu einer tatsächlich guten Versorgung führen könnte, zeigen nur die wenigsten Mitarbeitenden. Tipps, um Mitarbeitende für die eigene bAV zu begeistern.

Von Marco Findeisen und Christoph Leser

● Steigerung der Arbeitgebermarke, Joker im Ringen um die besten Fachkräfte und bestes Argument zur langfristigen Bindung der Angestellten: Die betriebliche Altersversorgung (bAV) steht nach wie vor hoch im Kurs bei Arbeitgebern wie Mitarbeitenden. So stellen Studien unterschiedlicher Anbieter immer wieder fest, dass die bAV in mittelständischen Betrieben weiterhin ein fester Baustein zur Mitarbeiterbindung sei und auch unter Mitarbeitenden aller Altersklassen gehört die bAV nach wie vor zur Top drei der beliebtesten Benefits. Alles paletti, könnte man meinen. Und doch gaben in der Work-Re-imagined-Umfrage von EY zwei von fünf Angestellten an, den Job wechseln zu wollen, in der Gruppe der unter 40-Jährigen, zeigte sich in einer Forsa-Studie sogar jeder zweite wechselbereit oder auf dem Sprung (49 Prozent). In diesen Betrieben scheint die bAV ihre bindende Wirkung alles andere als zu erfüllen.

Das zeigen auch die Zahlen zur Entgeltumwandlung. Obwohl fast 80 Prozent der mittelständischen Betriebe auf ein gemischtfinanziertes Anreizsystem aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträgen setzt, wird das Angebot laut einer Studie von Generali von 2023 nur von etwa 40 Prozent der Mitarbeitenden wahrgenommen. Das Beratungshaus Deloitte misst in seiner bAV-Studie aus demselben Jahr über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg sogar nur eine Teilnahmequote von 37 Prozent, ein Rückgang um zehn Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr.

Das Feuer der Leidenschaft für die bAV scheint also tatsächlich in vielen Betrieben allenfalls auf kleiner Flamme zu brennen. Vielerorts ist der Funke nicht wirklich übergesprungen. Doch woran liegt das? Und wie muss die betriebliche Altersvorsorge im Jahr 2024 aufgestellt sein, damit sie die Flamme der Begeisterung entfacht und das eigene Unternehmen als Leuchtturm für Fachkräfte hell erstrahlen lässt?

Was Mitarbeitende von der bAV abhält

Das größte Paradoxon der betrieblichen Altersversorgung in Deutschland lautet, dass über die Bedeutung der bAV zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden kein Dissens herrscht, die Durchdringungsquoten in vielen Unternehmen aber deutlich Luft nach oben lassen.

Mitarbeitende messen der bAV große Bedeutung bei. In einer Stepstone-Befragung unter 28.000 Teilnehmenden kam die bAV in allen Altersgruppen auf Platz eins. Selbst in der Gruppe der als wechselwillig verschrieenen Alterskohorte der 18- bis 24-Jährigen, der sogenannten Gen Z, belegt sie mit 30 Prozent Zustimmung Platz vier, so eine Erhebung von Circula. Fast die Hälfte der Beschäftigten nennt in der Deloitte-Umfrage darüber hinaus eine arbeitgeberfinanzierte bAV ein sehr wichtiges Kriterium bei einem Jobwechsel. Und dennoch stagniert die Durchdringung, geht die Entgeltumwandlung zurück und belasten Fluktuation und fehlende Mitarbeiterbindung die Unternehmen.

Der Inflation wird hierbei eine Mitverantwortung gegeben. Insbesondere niedrige Einkommensschichten fühlen sich deutlich oder sogar dramatisch belastet. Für die kaum höhere bAV-Durchdringung im mittleren Management vieler Betriebe reicht die Inflation als Begründung aber kaum aus. Insgesamt stellt die Generali über alle Hierarchieebenen hinweg einen leicht rückläufigen Trend im Verlauf der letzten Dekade fest.

Nicht genügend Einkommen für die bAV zur Verfügung zu haben, belegt deshalb in einer Studie des Beratungshauses WTW zu den größten Hinderungsgründen auch nur den dritten Platz. Fehlendes Wissen über den eigenen Vorsorgebedarf steht an erster Stelle, gefolgt von einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber Versicherungsangeboten. Es ist naheliegend, dass ein Grund für dieses Misstrauen in der Unzugänglichkeit der Angebote begründet liegt. Denn dass Mitarbeitende das Angebot der Anbieter nicht verstehen, ist der nachrangigste unter den vier Top-Gründen.

Dass es Mitarbeitenden an einer genauen Vorstellung über den eigenen Vorsorgebedarf mangelt, zu diesem Ergebnis kommt auch Deloitte. Dort gibt nur knapp ein Drittel an, eine genaue Vorstellung davon zu haben, wie hoch die eigene gesetzliche Rente ausfallen wird. Den zur Verfügung gestellten bAV-Informationen fehlt es hingegen an Glaubwürdigkeit. Nur 38 Prozent bringen dieses volles Vertrauen entgegen, während 40 Prozent angeben, den Informationen nur eingeschränkt zu vertrauen. 45 Prozent haben vom Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung noch immer nichts gehört und geben an, nicht an der Entgeltumwandlung teilzunehmen, weil der Arbeitgeber das nicht anbiete.

Mehr bAV – mehr Arbeit für HR

Von äußeren Faktoren wie der erhöhten Inflation abgesehen, sind also nach wie vor ein mangelndes Bewusstsein über den eigenen Vorsorgebedarf sowie unzureichende Kommunikation

An der Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden, Lohnbuchhaltung und Versorgungsträgern jongliert HR mit nicht abgestimmten Programmen, pflegt Excel-Tabellen und soll Auskunft zur bAV geben können.

über das Arbeitgeberangebot und damit einhergehend mangelndes Vertrauen in das Vorsorgeangebot die Hauptgründe für schwächelnde Teilnahmequoten. Hier kommen die Personalabteilungen ins Spiel, die nicht nur einen erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Corporate Benefits, sondern auch auf ihre Verbreitung und Akzeptanz im Unternehmen haben. Das gilt auch für die betriebliche Altersvorsorge: So zeigt die Deloitte-Studie, dass 71 Prozent der Mitarbeitenden durch den Arbeitgeber beziehungsweise die Personalabteilung auf das Angebot zur Entgeltumwandlung aufmerksam gemacht werden und nur acht Prozent von Versicherungsvertretern. Und auch, wenn Mitarbeitende proaktiv danach suchen, ist der Arbeitgeber die erste Anlaufstelle (35 Prozent).

Die Personalabteilung hat also einen erheblichen Anteil an der Durchdringungsquote im Unternehmen. Nicht nur ist sie an der Ausgestaltung der Versorgungsordnung direkt beteiligt, ihr kommt auch eine erhebliche Rolle in der „bAV-Vermarktung“ zu. Sie ist es, die Informationsveranstaltungen für Neueintritte organisiert, ebenso wie geeignete Werbematerialien und -Events zur Sichtbarmachung im Unternehmen. Sie sitzt an der Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden, Versorgungsträgern und Lohnbuchhaltung und nicht selten geht jede Entgeltumwandlungsvereinbarung, jede Beitragsanpassung, jede Beitragsfreistellung, jede Austrittsmeldung und jede Anfrage über ihren Tisch. Dabei jongliert sie mit einer ganzen Reihe von nicht aufeinander abgestimmten Programmen, pflegt Excel-Tabellen und ist bemüht, Compliance-Vorschriften einzuhalten. In traditionsreichen Unternehmen kommen unterschiedlichste Versorgungsordnungen hinzu, häufig parallel verlaufend und selten digitalisiert, zwischen denen sie die Übersicht behalten und Auskunft geben können muss. Und dabei leidet die Personalabteilung mindestens genauso stark am Personalmangel wie alle anderen Abteilungen.

Die Frage ist also: Kann die bAV ihr volles Potenzial überhaupt entfalten oder sind Personalabteilungen nicht längst zu sehr mit ihrer Administration belastet, um eine noch bessere Performance erzielen zu können? In einer Lurze-Studie von 2022 gaben 53 Prozent der Unternehmen an, dass sich der Verwaltungsaufwand zuletzt deutlich erhöht habe. 86 Prozent sahen als Grund neue Rahmenbedingungen im Betriebsrentenrecht, 60 Prozent nannten einen wachsenden Informationsbedarf bei Mitarbeitenden und 55 Prozent eine erhöhte Zahl an Schnittstellen zu internen und externen Bereichen. Angesichts dieser Ergebnisse erscheint es nachvollziehbar, wenn Personalabteilungen zur Erreichung ihrer Ziele lieber auf Obstkörbe oder Essenszuschüsse setzen als auf die Verbreitung der betrieblichen Altersvorsorge, mit der sie sich letztendlich nur selbst mehr Arbeit aufbürden.

Digitale Abläufe, Vorsorgerechner und Self-Services machen die bAV erlebbar

Um das Feuer wieder zu entfachen, muss die bAV optimiert werden. Es ist wichtig, Mitarbeitenden umfassende Informationen und einen (digitalen) Self-Service an die Hand zu geben. Die bAV muss für Mitarbeitende erlebbar und der individuelle Vorsorgebedarf herausgestellt werden. Vorsorgerechner, welche möglichst genau die Rentenlücke herausarbeiten und die Auswirkungen des Zinseszinsseffekts selbst von kleinen Beiträgen sichtbar machen, gehören genauso zur idealen bAV-Lösung wie eine trans-

parente Übersicht über die Beitragszusammensetzung und die Vorteile der Steuer- und Sozialabgabensparnisse im Rahmen der Entgeltumwandlung. Wem es gelingt, den Impact des Arbeitgeberbeitrags hervorzuheben, der leistet einen entscheidenden Beitrag zur Wertschätzung und zur Mitarbeiterbindung.

Viele mittelständische Unternehmen haben das erkannt und befassen sich mit digitalen Lösungen. Doch entscheidend ist nicht, ob eine Lösung digital ist oder nicht – auch eine eingescannte Versorgungsordnung ist irgendwie digital. Entscheidend ist, welche Probleme sie adressiert und löst. Die ideale bAV-Lösung macht die bAV darum nicht nur für Mitarbeitende einfach, erlebbar und verständlich, sondern auch für die Personalabteilung. So, wie sie Mitarbeitende über Beitragszusammensetzung und zu erwartende Rentenleistung in Kenntnis setzt, so sollte sie auch über Durchdringungsquoten und Rückstellungsverpflichtungen informieren, über aktive, ausgeschiedene und Mitarbeitende im Leistungsbezug, über die verschiedenen Versorgungsordnungen im Unternehmen und ihre Besonderheiten sowie die dahinterstehenden Versorgungsträger.

Vor allem aber muss sie die verschiedenen System- und Medienbrüche, die Personalverantwortliche derzeit erfahren, überwinden und Personalverantwortliche vom E-Mails-Versenden, Excel-Tabellen-Pflegen und Vertragsdokumente-Abheften befreien. Die ideale bAV-Lösung, sie sitzt in der Schnittstelle zwischen Versorgungsträgern, Mitarbeitenden und Lohnbuchhaltung. Sie ermöglicht Mitarbeitenden, sich direkt Termine beim Vorsorgeberater zu buchen und eigenständig Beitragsänderungen vorzunehmen. Sie erfasst Gehaltsänderungen, Beitragsanpassungen und entgeltlose Zeit, stellt durch lückenlose Dokumentation vollständige Compliance sicher und kommuniziert jede Änderung automatisch an die Lohnbuchhaltung. Kurz: Sie befreit die HR-Abteilung von jeglichem administrativen Aufwand und verschafft ihr so die Luft, um sich auf die eigentlichen Dinge zu konzentrieren.

Die Personalabteilung ist der Dreh- und Angelpunkt für eine hohe Durchdringungsquote. Sie genießt das höchste Vertrauen der Mitarbeitenden, weit höher als jeder externe Vertreter, und ist darum der bestmögliche Multiplikator und Botschafter für die bAV. Wer sie von der administrativen Last befreit und durch einen leichten Zugang zur bAV in ihr den Funken der Begeisterung entfacht, dem kann es gelingen, dass dieser Funke überspringt und sich wie ein Lauffeuer von dort über das gesamte Unternehmen ausbreitet. ■■■



MARCO FINDEISEN ist Experte für die verbrauchergerechte Kommunikation von Vorsorgeprodukten mit Schwerpunkt betriebliche Altersvorsorge.



CHRISTOPH LESER ist bAV-Experte und Mitgründer von Penzilla, dem Betriebssystem der betrieblichen Vorsorge für einfache und zugängliche bAV.

Ein erster Schritt zu mehr Überblick

Die digitale Rentenübersicht, so ist es im Rentenübersichtsgesetz festgehalten, soll jedem Auskunft über seine individuellen Ansprüche in der gesetzlichen, betrieblichen und privaten Altersvorsorge geben. Was das Portal bringt und wo Optimierungsbedarf besteht, hat eine bAV-Expertin getestet.

Von Nancy Rumpel

● Nachdem Mitte des Jahres 2023 das Online-Portal der Digitalen Rentenübersicht für die breite Öffentlichkeit startete, gibt es nun weitere Bewegungen. Das Portal hat als Pilotphase mit öffentlichem Testbetrieb begonnen und weitere Entwicklungsstufen werden in den nächsten Jahren folgen. Ziel ist es, einen individuellen Überblick über alle drei Säulen des Rentensystems zu erhalten, sowohl zu den erworbenen Ansprüchen als auch für künftig zu erwerbende Altersvorsorgeansprüche. Seit Beschluss des Bundeskabinetts Ende Januar 2024 ist nun amtlich: Alle Versorgungseinrichtungen mit mehr als 1.000 Versorgungsansprüchen, die mindestens einmal im Jahr zu Standmitteilungen verpflichtet sind, müssen sich bis Ende 2024 an das Portal anschließen.

Die freiwillige Anbindung bleibt für alle anderen Versorgungseinrichtungen, wie Unterstützungskassen oder Arbeitgeber mit Direktzusagen, weiterhin jederzeit möglich. Eine nahezu vollständige An-

bindung wird auf freiwilliger Basis jedoch nie erreicht werden, da die Altersvorsorge-landschaft in Deutschland sehr weitläufig und facettenreich ist. Die Anzahl der angebotenen Versorgungseinrichtungen wächst täglich und liegt aktuell im dreistelligen Bereich. Bis Ende des Jahres werden schätzungsweise 5.000 Anbieter an die Plattform angebinden sein, da auch sämtliche Anbieter von Riester-Sparplänen in Banken und Fondsgesellschaften betroffen sind.

Nach fast drei Jahren Entwicklungszeit, also seit Verabschiedung des Regierungsentwurfs, ist unter Einbindung relevanter Stakeholder, unter anderem der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e.V. (aba), dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) und Vertretern des Bundesfinanzministeriums (BMF), des BMAS und der gesetzlichen Rentenversicherung, ein guter Anfang gemacht worden. Die Informationen sind sehr übersichtlich gestaltet, klar strukturiert und intuitiv auf-

gebaut. Sucht man weitere Details, steigt man tiefer ein. Unterstützt wird das Ganze durch Erklärfilme und Videos.

Schlüsselfaktoren: Einfacher Zugang und Übersichtlichkeit

Die Plattform wird konsequent an die Informationsbedürfnisse der Nutzenden angepasst. Damit das erreicht wird, ist jeder Nutzer und jede Nutzerin aufgerufen, Feedback zu geben. Dass bei einem so großen Digitalisierungsvorhaben der Bundesregierung alle Anwender mit einbezogen werden, ist bisher einmalig.

Ein Schlüsselfaktor für die Akzeptanz ist ein einfacher Zugang zu dem Portal. Die Anmeldung im Online-Portal ist ausschließlich mit einer Identitätsprüfung durch den elektronischen Personalausweis (eID) möglich. Dafür muss die Online-Ausweisfunktion zunächst durch die AusweisApp2 freigeschaltet werden und der Nutzende seine alte PIN, die er bei der Ausstellung des Ausweises (seit 2017) erhalten hat, kennen oder sich eine neue freischalten lassen. Hat die Freischaltung der Online-Ausweisfunktion funktioniert, wird man Schritt für Schritt, klar und verständlich durch die weitere Registrierung geführt. Um die breite Bevölkerung für die Altersvorsorge zu sensibilisieren und sie auch zu erreichen, wäre die Öffnung des Portals für weitere Authentifizierungsmöglichkeiten wünschenswert. Perspektivisch soll der Zugang auch über das Kundenportal der Deutschen Rentenversicherung Bund möglich sein. Weitere Optionen bieten auch bestehende Lösungen wie das Online-Banking.

Weitere Schlüsselfaktoren für die Akzeptanz sind Verständlichkeit und Übersichtlichkeit. Das ist leichter gesagt als getan. Das Spektrum an Fachbegriffen bei der Vielzahl an Formen und Arten von Versicherungsprodukten bei Lebensversicherern, Pensionskassen und Pensionsfonds ist bereits enorm. In der betrieblichen Altersversorgung kommen weitere Facetten dazu.

Auf der Startseite der Digitalen Rentenübersicht erhält man zunächst die individuellen Ansprüche als erste Übersicht, getrennt nach lebenslanger Rente, Zeitrente und Einmalzahlungen. Dargestellt werden die Höhen der bei Ablauf möglichen geschätzten Ansprüche, die sogenannten prognostizierten erreich-

Inhalte der Digitalen Rentenübersicht

Nach § 5 des Rentenübersichtsgesetzes (RentÜG) übermitteln die angebundenen Vorsorgeeinrichtungen übermitteln die angebundenen Vorsorgeeinrichtungen die folgenden Informationen:

- die letzte verfügbare Standmitteilung,
- allgemeine Angaben zur Vorsorgeeinrichtung, für Rückfragen zum jeweiligen Altersvorsorgeanspruch,
- allgemeine Angaben zum Altersvorsorgeprodukt, insbesondere Angaben zur Bezeichnung, zur Art, zur Zuordnung zur gesetzlichen, betrieblichen oder privaten Altersvorsorge, zur Art der Auszahlung der Leistung sowie zum Zeitpunkt der Leistungsgewährung sowie den Stichtag der Angaben,
- wertmäßige Angaben zu den erreichten und erreichbaren Altersvorsorgeansprüchen, differenziert nach der Art der Auszahlung als Einmalbetrag oder laufende Rente sowie differenziert nach garantierten und prognostizierten Werten, soweit diese in den Standmitteilungen ausgewiesen werden,
- weitere Angaben zum Leistungsumfang, insbesondere, ob das Altersvorsorgeprodukt eine Invaliditäts- oder Hinterbliebenenabsicherung oder beides umfasst, ob auf die Leistungen nach jeweils geltender Rechtslage Steuern oder Sozialabgaben oder beides zu entrichten sind und ob die Leistungen in der Rentenbezugsphase angepasst werden.

Quelle § 5 Abs I Gesetz Digitale Rentenübersicht

baren Ansprüche, die sich aus einer realistischen wirtschaftlichen Entwicklung inklusiver garantierter Ansprüche ergeben. Diese sind identisch mit den Werten der Standmitteilungen.

In der Gesamtübersicht erhält man dann einen genaueren Blick, von welchen Versorgungseinrichtungen – von der gesetzlichen über die private bis hin zur betrieblichen Altersversorgung – diese Ansprüche stammen. Um Nutzenden schnell einen Rückschluss auf ihre Absicherung im Alter zu ermöglichen, ist die Digitale Rentenübersicht der erste Zugang. Darauf basierend stellt sich gerade bei Beschäftigten mit Blick auf die bAV die Frage, ob noch weiterer Handlungsbedarf besteht.

Einbindung von HR

Die Personalabteilungen in den Unternehmen haben eine bedeutende und wichtige Funktion, wenn es darum geht, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in allen Belangen des Arbeitsalltags beratend zur Seite zu stehen. Beim

komplexen Thema der individuellen Altersvorsorge von Mitarbeitenden wird von den HR-Abteilungen viel erwartet. Da kann der Hinweis auf die Anmeldung und Nutzung der Digitalen Rentenübersicht ein Schritt sein, um Arbeitnehmern Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Mit Einverständnis des Nutzenden können sich auch beide gemeinsam einen Überblick über die individuellen Ansprüche verschaffen. Zukünftig ist auch das Herunterladen der Daten über eine Exportfunktionalität als separate Datei aus dem Portal möglich. Diese Daten können dann selbstbestimmt durch den Nutzenden weitergegeben werden. Ohne die digitale Rentenübersicht mussten die Informationen zur individuellen Altersvorsorge aus unzähligen Standmitteilungen von unterschiedlichen Anbietern mühsam herausgesucht werden. Hatte der Nutzende in seiner Lebensarbeitszeit auch noch mehrere Arbeitgeber mit unterschiedlichsten bAV-Versorgungsregelungen, war Frustration bei der Abklärung beispielsweise folgender Fragen fast schon vorprogrammiert: Wie hoch sind die individuellen,

tatsächlich erworbenen Ansprüche und wie sehen die Hochrechnungen für den Rentenbeginn aus?

Durch eine qualifizierte Beratung können Handlungsempfehlungen bedarfsgerechter und zielgerichteter abgeleitet werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Anbindung der Versorgungseinrichtungen weitestgehend lückenlos ist und über die verpflichtende Anbindung hinaus auch eine Motivation zur freiwilligen Anbindung insbesondere bei unmittelbaren Zusagen durch den Arbeitgeber erwächst.

Wie geht's weiter?

Im ersten Quartal 2024 wird der Evaluierungsbericht des wissenschaftlichen Fachbeirats der Zentrale für die Digitale Rentenübersicht ZfDR erwartet. Dieser fasst die Rückmeldungen der Anwender und Anwenderinnen, der mitwirkenden Verbände in der Pilotphase zusammen und wird die Grundlage für die weiteren Entwicklungen – sowohl im Frontend als auch im Backend – bilden. Was aus den Ergebnissen dann noch an Weiterentwicklungen entstehen wird, gilt es abzuwarten.

Es lohnt sich, einen Blick auf das europäische Ausland zu werfen, um sich einen Eindruck zu verschaffen, wie eine digitale säulenübergreifende Plattform zur Renteninformation auch aussehen kann. In Ländern wie Schweden und Dänemark wurde nach mehrjähriger Entwicklungsphase eine vollständige und verständliche Lösung etabliert.

Zurzeit wird auf europäischer Ebene ein European Tracking Service on Pensions (ETS) durch die Europäische Kommission geplant und mit der europäischen Aufsichtsbehörde beraten. Die Idee des ETS ist es, alle nationalen Rentensysteme und Plattformen übergreifend zusammenzuführen und den europäischen Bürgern einen zentralen Zugang zu verschaffen. Die nationalen Systeme werden dadurch nicht ersetzt, sondern integriert, zumal die Länder sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden. ■■■

NANCY RUMPEL ist Aktuarin (DAV) und Leiterin Beratung, Recht & Versorgungsträgermanagement, Longial GmbH.

Dürfen wir Ihnen das **WIR** anbieten!

Ein Gesprächspartner, viel(e) dahinter.
Wie Teamwork die besten betrieblichen
Benefit-Lösungen ermöglicht.

Seit mehr als 50 Jahren unterstützt MLP Privat- und Firmenkunden sowie institutionelle Investoren dabei, die richtigen Entscheidungen in allen Finanzfragen zu treffen. Was 1971 als Geschäftsidee in einer Heidelberger Studentenkeipe begann, ist heute ein umfassender Finanzdienstleister mit rund 2.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mehr als 2.000 Beraterinnen und Beratern. Unabhängigkeit als Unternehmen sowie Breite und Transparenz bei den vermittelten Lösungsangeboten der Produktpartner sind wesentliche Voraussetzungen, um als Dienstleister in einer Finanzwelt mit einer schier unüberschaubaren Anzahl an Möglichkeiten die Kunden passgenau beraten zu können. Wie dabei das innovative Expertennetzwerk von MLP zum Einsatz kommt, erklärt die TPC-Unternehmensberaterin Astrid Sachse.

Frau Sachse, Sie sind seit über 15 Jahren Expertin für Arbeitgeberattraktivität in dem Geschäftsbereich TPC für betriebliche Benefits der MLP Gruppe. Wie sieht Ihre Arbeit in der Firmenkundenberatung denn konkret aus?

» Gemeinsam mit meinen rund 310 Kolleginnen und Kollegen betreue ich unsere 17.000 nationalen und internationalen Firmenkunden bei allen Fragen zu attraktiven und wirksamen Benefit-Lösungen und unterstütze sie dabei, Zusatzleistungen wie flexible Lebensarbeitszeit, Altersvorsorge, Gesundheit, Familie, Mobilität, Komfort- oder Sachleistungen nach betriebswirtschaftlichen und personalstrategischen Zielen auszurichten und rechtsicher umzusetzen. Unser Fokus liegt dabei auf der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie der Produktivität der Mitarbeitenden – ganz nach dem Motto: Wer sich in seiner Arbeit gesehen und wertgeschätzt fühlt, ist zufriedener und arbeitet gerne für sein Unternehmen.

Was kann ein Unternehmen von Ihnen erwarten, wenn es an der Zusammenarbeit interessiert ist?

» Zuallererst setzen wir uns für ein Gespräch zusammen, in dem wir alle wichtigen Fragen klären: Welche Vorstellungen

hat das Unternehmen, welche Pflichten muss es als Arbeitgeber erfüllen und welche Budgets sollten für einzelne Mitarbeitergruppen eingeplant werden? Sobald wir uns mit der Situation des Unternehmens vertraut gemacht haben, können wir passgenau und transparent die Optionen zur Optimierung aufzeigen. Hierbei greifen wir als Sachverständige nicht auf eigene Produkte, sondern auf die Angebote aller relevanten Marktteilnehmer zurück. Die Auswahl basiert auf wissenschaftlich fundierten Markt- und Produktanalysen und wird gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen in unserem MLP Expertennetzwerk erstellt. Mithilfe dieser Übersicht und unserer Empfehlung kann das Unternehmen dann entscheiden, welche konkreten Lösungen es mit unserer Unterstützung umsetzen möchte.

Von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zeitwertkonten – wie können Unternehmen effektiv sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter alle Angebote kennen und auch nutzen?

» In Anbetracht der Menge an Benefits, die viele Arbeitgeber ihren Mitarbeitern mittlerweile zur Verfügung stellen, kann das tatsächlich eine komplexe Aufgabe sein. An erster Stelle stehen Basis-Benefits, die jeder Arbeitnehmer benötigt und erwartet oder auch im Interesse des Arbeitgebers liegen, wie betriebliche Altersvorsorge oder betriebliche Krankenzusatzversicherung zur Reduzierung der Fehlzeiten. Weitere Benefits wie Wertkonten fördern die Gestaltung der flexiblen Lebensarbeitszeit. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel braucht es attraktive Modelle, um die dringend benötigten Fachkräfte länger und flexibel zu beschäftigen. Hinzu kommt, dass die Wünsche von Mitarbeiter zu Mitarbeiter häufig stark variieren. Unsere Experten vom Portal :pxtra bieten hierfür eine innovative Lösung mit Vorteilen für alle Beteiligten: Über eine digitale Plattform mit zugehöriger App werden die Wünsche der Mitarbeiter analysiert und anschließend das entsprechende Benefit-Angebot zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter können sich ganz unkompliziert individuell diejenigen Leistungen zusammenstellen, die für sie am besten passen – der Arbeitgeber gibt lediglich das Budget vor.



TPC

Ich bin **Astrid Sachse** – Expertin für Firmenkunden bei TPC. Als eine von 310 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern mache ich Ihr Unternehmen sicher und attraktiv. Dabei greife ich auf das Expertenteam der **MLP Gruppe** zurück. Das ist unser **WIR**-Prinzip.

RVM GRUPPE

Joachim Roth
erstellt Brandschutzgutachten
und Wertermittlungen



Mehr Infos:
#VernetzteFinanzberatung
wir.mlp.de

:pxtra

Mark Bosold
stellt die digitale
Benefit-Plattform bereit



MLP

Kjår-Ivo Czernek
berät die Belegschaft zur
betrieblichen Vorsorge



RVM GRUPPE

Jimmy Boateng
entwickelt Lösungen
für optimalen
Versicherungsschutz



Die rechtssichere Umsetzung der Verwaltung sowie die Belegprüfung laufen durch uns im Hintergrund ab, wodurch für den Arbeitgeber kein zusätzlicher Mehraufwand anfällt. Und sollten Mitarbeiter einmal tieferegehenden Beratungsbedarf für die optimale Gestaltung von betrieblicher Altersvorsorge, Wertkonto oder Krankenversicherung haben, finden sie – getreu dem Netzwerkgedanken – im MLP Berater ihren persönlichen Gesprächspartner in allen Finanzfragen.

Und was können Unternehmen tun, wenn sich ihre Mitarbeiter gerne zu Finanzthemen weiterbilden möchten?

» Studien zeigen, dass das Finanzwissen bei vielen noch ausbaufähig ist. Arbeitgeber haben die Möglichkeit, positiv auf die Schließung dieser Wissenslücke bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzuwirken. Beispielsweise können sie ihrer Belegschaft Finanzbildungsseminare inklusive der Betrachtung der bestehenden betrieblichen Benefits und andere Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten. Seit 2021 gibt es die MLP School of Financial Education, eine Ausgründung unserer hauseigenen Corporate University, über die wir externen Interessenten unser Fachwissen über ein umfangreiches Schulungsangebot zur Verfügung stellen. Neben allgemeinen Modulen zu Finanz-Basics oder Geldanlage haben wir beispielsweise auch Weiterbildungen

zu Wertkonten oder betrieblicher Altersvorsorge im Portfolio, die sich gezielt an die HR-Verantwortlichen eines Unternehmens richten. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber können also von dem Angebot profitieren.

Was leistet MLP noch für Unternehmen?

» Bei allen betrieblichen Versicherungsfragen – also vom Abschluss einer Betriebshaftpflichtversicherung über Elektronik- und Transportversicherungen bis hin zu Rechtsschutz- und Cyberlösungen – unterstützen meine Kolleginnen und Kollegen von der MLP Tochter RVM. Neben dem reinen Versicherungsschutz helfen sie als Risikomanager auch dabei, präventive Maßnahmen zu ergreifen, beispielsweise beim Thema Brandschutz.

Was ist in Ihren Augen der größte Vorteil Ihrer breiten Netzwerk-Aufstellung?

» Wir begreifen uns bei MLP als Expertennetzwerk, das aufgrund vielseitigen Spezialwissens wirklich jede Finanzfrage beantworten kann – sowohl von Unternehmens- als auch Privatkunden. Anders ausgedrückt: Durch unterschiedliche Expertisen und Perspektiven innerhalb unseres Konzernnetzwerks entwickeln wir überlegene Finanzlösungen für unsere Kundinnen und Kunden – mit der geballten MLP Power im Rücken. ■

Sie sind jung



und wollen Sicherheit

Von Marco Eckert

Die Gen Z denkt an morgen – und nimmt beim Berufseinstieg auch die Bedeutung einer guten Altersversorgung sehr ernst. Allerdings zeigen sich Wissenslücken, die zu falschen Anlagestrategien führen können. Für HR ergibt sich daraus die Pflicht, aber auch die große Chance, Berufsanfänger zu Investmentmöglichkeiten und einer bAV ausführlich zu informieren.

● Der Generation Z eilt der Ruf voraus, besonders sicherheitsaffin zu sein. Es wird häufig davon ausgegangen, dass die Präzungen aus der Covid-19-Krise auch dazu geführt haben, dass die jungen Menschen mit größerer Sorge in die Zukunft blicken als vorhergehende Generationen. Gestützt wird diese These durch handfeste Zahlen: So stellt beispielsweise eine Untersuchung des Marktforschungsunternehmens Sirius Campus mit dem Titel „Versicherung der Zukunft – Erwartungen junger Menschen an die Versicherung“ ein hohes Sicherheitsbedürfnis fest.

Hierfür wird gerade die Vielzahl der weltweiten Krisen rund um Klimawandel, den russischen Angriffskrieg und die Inflation als Grund angegeben. Dass dieser Wunsch nach Sicherheit auch Auswirkungen auf die Finanzplanung hat, unterstreicht wiederum eine ebenfalls 2023 realisierte Studie des Meinungsforschungsinstituts Sinus im Auftrag des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV): Die Gen Z ist demnach finanzaffiner und nimmt ihre Altersversorgung in Teilen ernster als Ältere. Jeder Zweite der berufstätigen 20- bis 29-Jährigen beschäftigt sich regelmäßig mit der Altersversorgung, wohingegen dies unter den 40- bis 45-Jährigen nur 45 Prozent für sich reklamieren. Ferner ist unter den 20- bis 29-Jährigen die Sorge durchaus verbreitet, sie könne im Alter finanziell nicht ausreichend abgesichert sein.

Hohes Interesse, lückenhaftes Wissen

Ähnliche Tendenzen zeigen sich in weiteren Umfragen und Auswertungen, etwa der von Union Investment: Diese hat 2023 herausgearbeitet, dass sich die junge Generation zwar für kompetent in Finanzfragen hält. Doch es offenbaren sich hier auch erhebliche Wissenslücken, etwa in Bezug auf Anlagestrategien. So schätzen beispielsweise 32 Prozent der 19- bis 24-Jährigen, dass Schwankungen bei Fonds höher ausfallen als bei Einzelaktien – ein Irrtum, der problematisch werden kann, wenn es um die eigenen Investments geht.

Einen eklatanten Versorgungsmangel wiederum offenbart das bAV-Monitoring 2023 der DCS Deutsche Clearing-Stelle: Die Auswertung von 3.900 Datensätzen zeigt, dass die 18- bis 29-Jährigen innerhalb der Gesamtgruppe der bAV-Versicherten mit einem Anteil von 8,7 Prozent deutlich unterrepräsentiert sind. Der Anteil der 30- bis 42-Jährigen liegt hingegen bereits bei 33,3 Prozent, während die 43- bis 58-Jährigen mit 58 Prozent bei der bAV besonders aktiv sind. Es zeigen sich divergierende

Schulungen durch neutrale Dritte

Personaler sollten für Schulung und Beratung ihrer Beschäftigten unbedingt unabhängige Finanzberater anfragen, die nicht auf bestimmte Produkte oder Anbieter fokussieren. Im Vorabgespräch ist es sinnvoll, die Ziele im Detail zu klären – etwa ob der Schwerpunkt auf Anlage, Altersvorsorge oder Versicherung liegt. Der Verband unabhängiger Honorarberater e.V. ist eine empfehlenswerte Anlaufadresse, um entsprechende Experten zu identifizieren und seriöse Referenten zu gewinnen, die über Erfahrung als Referenten oder Organisatoren von Workshops in Unternehmen verfügen.

Werbung in eigener Sache

„Goodies“ wie eine professionelle bAV-Beratung lassen sich auch für das Employer Branding nutzen, indem sie in Stellenanzeigen oder Karriereseiten thematisiert werden.

Entwicklungen in Bezug auf die junge Generation: Eine Affinität zu Finanzthemen besteht, wird aber begleitet durch in Teilen fehlendes Wissen und einen Mangel an Vorsorge-Investitionen. Umso wichtiger ist es, die Generation Z proaktiv zu begleiten, wenn es um die Themen Investment und Altersversorgung geht.

Finanzbildung als Aufgabe von HR

Beim Setzen der richtigen Eckpfeiler der oben genannten Themen stehen auch Arbeitgeber mit in der Verantwortung: Indem sie die finanzielle Bildung ihrer jungen Beschäftigten fördern, tragen sie nicht nur dazu bei, dass diese besser mit ihren Finanzen umgehen können. Eine entsprechende Fürsorge stärkt Bindung und Motivation der Mitarbeitenden. Ein wichtiger Aspekt in Zeiten des Arbeitskräftemangels, in denen insbesondere junge Talente gewonnen und gebunden werden sollten. Da entsprechende Initiativen somit direkt auf das Employer Branding einzahlen, sind sie in der Regel in der Personalabteilung angesiedelt. Was können HR-Spezialisten konkret tun?

Finanzseminare und Schulungen

Firmen können regelmäßige Seminare und Schulungen zu finanziellen Themen anbieten. Zuvor sollte eine Bedarfsanalyse erfolgen, um den spezifischen Wissensbedarf und die Interessen der Mitarbeiter zu evaluieren – etwa mittels Umfragen, Interviews oder informellen Gesprächen. Aufgegriffen werden könnten daraufhin beispielsweise Aspekte wie Spar- und Investmentstrategien, Kreditmanagement und Altersvorsorge, aber auch die Frage nach Versicherungen. Da die Generation Z interaktive und praxisnahe Lernformate bevorzugt, sollte neben Vorträgen auch an Gruppenaktivitäten, Fallstudien, Diskussionsrunden und praktische Übungen in Seminaren gedacht werden. Finanz- und Versicherungsexperten als Gastredner und Referenten können über Trends auf den Finanzmärkten berichten, praktische Ratschläge geben und Einblicke in komplexe finanzielle Themen ermöglichen. Feedback-Mechanismen helfen, die Wirksamkeit der Schulungen zu bewerten.

Tipp: Ein Zusammenschluss mehrerer regionaler Unternehmen mit Blick auf die Organisation solcher Veranstaltungen könnte infrage kommen, um Initiativen auf mehrere Schultern zu verteilen und die Kosten für die einzelnen beteiligten Firmen zu senken. Alternativ kann auch auf Online-Schulungen gesetzt werden.

Individuelle Beratung für Berufseinsteiger

Im Rahmen individueller Finanzberatung wird die Situation der Beschäftigten analysiert, um individuelle Anlagestrategien zu entwickeln und Ratschläge für deren Umsetzung zu geben. Die

Information per App

Finanzbildungs-Apps wie beispielsweise „Beyond Saving“ kommen infrage, um Online-Learnings über Finanzthemen zu ermöglichen. Darüber hinaus sind laut Website des Anbieters auch Webinare und Online-Beratung im Portfolio, die sich explizit auch an Unternehmen wenden. Wer wiederum einen spielerischen Ansatz bevorzugt, kann beispielsweise auf Börsenspiel-Apps setzen.

Möglichkeit, persönliche Fragen zu stellen und spezifische Ratschläge zu erhalten, wird von vielen jungen Menschen geschätzt. Daher ergänzt dieses Angebot Seminare und Schulungen – unter Umständen kann es dies auch ersetzen, falls entsprechendes Vorwissen vorhanden ist.

Wichtig: Beratungsangebote sollten auch hier durch externe, unabhängige Experten auf Honorarbasis realisiert werden. Falls insbesondere in Konzernen bereits Spezialisten oder Abteilungen vor Ort sind, die über das nötige Wissen verfügen, kann die Beratung unter Umständen auch inhouse erfolgen. In jedem Fall ist vollständige Vertraulichkeit zu garantieren. Denn nur so sind Beschäftigte bereit, über ihre finanzielle Situation zu sprechen und so von den Vorteilen einer individuellen Beratung zu profitieren.

Tipp: Personalabteilungen kommt auch hier eine Schlüsselfunktion zu. Sie sollten die Organisation von Beratungsangeboten übernehmen. Auch die Werbung für das Angebot – zu denken ist an Intranet oder interne Newsletter – übernimmt Human Resources (HR). Die Beratung selbst übernehmen allerdings immer die Experten.

Digitale Tools und Ressourcen

Eine weitere Ergänzung zu Seminaren stellen digitale Plattformen und Tools dar, mittels derer Informationen zu Finanzthemen zugänglich gemacht werden. Bereits via Intranet oder mittels interner sozialer Netzwerke lassen sich themenbezogene Rubriken einrichten, innerhalb derer auch ein Wissensaustausch stattfinden kann. Darüber hinaus sind andere mobile Apps, Online-Kurse und interaktive Webinare besonders ansprechend für die Generation Z. Da es eine Reihe derartiger Angebote mit dem Schwerpunkt auf finanzielle Kompetenzen gibt, müssen Firmen keine Plattformen entwickeln. Es wird in der Regel sinnvoller sein, auf Apps von Drittanbietern zurückzugreifen und Mitarbeitern die Gebühr dafür zu erstatten.

Unterstützung durch finanzielle Zuschüsse und (Vorsorge-)Leistungen

Ein bedeutendes Mittel der Positionierung als guter Arbeitgeber ist über Angebote zur Finanzbildung hinaus die konkrete Unterstützung durch monetäre Zuschüsse, die über das Gehalt hinaus gezahlt werden. Insbesondere vermögenswirksame Leistungen sowie eine betriebliche Altersversorgung (bAV) stehen dabei im Mittelpunkt, da für Erstere eine staatliche Arbeitnehmer-

sparzulage bezahlt wird und Letztere für den Arbeitnehmer vollständig steuerfrei ist. Weitere Möglichkeiten der Förderung sind Unternehmensbeteiligungen, etwa in Form von rabattierten Aktienpaketen. Diese fördern nicht nur die Mitarbeiterbindung, sondern auch die Motivation, sich für den Unternehmenserfolg zu engagieren.

Tipp: Im Rahmen einer bAV profitieren Arbeitgeber auch ihrerseits von steuerlichen Entlastungen. Empfehlenswert ist es, die Beiträge für die Beschäftigten anteilig oder in voller Höhe zu bezuschussen – so kümmern sie sich um ihre Angestellten und können obendrein noch Geld sparen. HR-Experten sollten mit der Geschäftsleitung abklären, welche konkreten Leistungen gewährt werden können. In der Regel ist die Personalabteilung auch für die Umsetzung verantwortlich.

Tipp: Sofern der daraus resultierende Aufwand – in Verbindung mit möglicherweise hohem Beratungsbedarf – die Ressourcen der Personalabteilung übersteigt, sollte eine Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Outsourcing-Partner für die bAV-Verwaltung erwogen werden. Damit werden HR-Abteilungen erheblich entlastet und auch die Beratungshaftung wird nach extern ausgelagert.

Soziale Verantwortung ernst nehmen

Berücksichtigt werden sollte von Arbeitgebern im Zusammenhang mit dem Thema „Finanzen“ ferner der Aspekt der sozialen Verantwortung. So ist Corporate Social Responsibility (CSR) heute mehr als eine Frage des guten Images: Sie ist eine Frage der Haltung. Über Services, Beratungsangebote und monetäre Zuwendungen hinaus, die sich direkt an die Beschäftigten wenden, ist es Unternehmen daher zu empfehlen, auch Verantwortung im gesellschaftlichen, sozialen und Umwelt-Bereich zu übernehmen. Um glaubwürdig zu sein, sollte dabei nach Möglichkeit ein Bezug zur eigenen Geschäftstätigkeit gegeben sein.

Doch ebenso können beispielsweise Programme zur finanziellen Bildung in Schulen oder Gemeinden unterstützt werden. Gerade, wenn Talente aus der Generation Z gewonnen werden wollen, sind entsprechende Initiativen wichtig. Denn die jungen Menschen wünschen sich einen Arbeitgeber, der über die ökonomische Ebene hinaus einen positiven Impact schafft und sich engagiert.

Tipp: CSR-Themen sind oft im strategischen Management angesiedelt und werden eng mit der Unternehmenskommunikation abgestimmt. Doch auch HR sollte nach Kräften beteiligt werden, denn für glaubwürdige CSR-Initiativen spielt auch die Unternehmenskultur eine bedeutsame Rolle. ■■■



MARCO ECKERT ist Geschäftsführer der DCS Deutsche Clearing-Stelle GmbH, Spezialist für die Verwaltung der bAV in Unternehmen.

**bAV: weil's
funktioniert.**

Einfach genau richtig für Unternehmen und Mitarbeiter.

Mit einer starken betrieblichen Altersversorgung bieten Sie Ihren Mitarbeitern beste Zukunftsperspektiven und stärken gleichzeitig Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Die Stuttgarter unterstützt Unternehmen aller Größen und Branchen mit starken Vorsorge- und Service-Lösungen.

- hohe bAV-Kompetenz mit persönlicher Betreuung durch Experten
- bAV-Anlagekonzepte auch als „GrüneRente“ möglich
- ausgezeichnete Finanzstärke als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit

Erfahren Sie mehr unter: [stuttgarter.de/firmenkunden/bav](https://www.stuttgarter.de/firmenkunden/bav)

 **Die Stuttgarter**
Der Vorsorge-Versicherer



Der unterschätzte Benefit

Eine betriebliche Altersversorgung ist bei Mitarbeitenden beliebt und aktiv nachgefragt. Doch nur ein Viertel aller Unternehmen nutzt das eigene bAV-Angebot, um damit bereits in der Stellenanzeige Interesse am Unternehmen zu wecken. Das zeigt eine exklusive Auswertung.

Von Jürgen Grenz

● Ob dreizehntes Monatsgehalt, Übernahme des ÖPNV-Tickets oder Zuschuss für den Mitgliedsbeitrag im Fitnessstudio: Die bAV reiht sich ein in eine Vielzahl monetärer Benefits, mit denen Unternehmen auf der (Karriere-)Website und in Stellenanzeigen um die heiß begehrten Fachkräfte buhlen. Denn eines ist klar: Die Rente allein wird den meisten Arbeitnehmenden nicht ausreichen, um auch im Alter ihren gewohnten Lebensstandard aufrechtzuerhalten. Beschäftigte sollten daher bereits in jungen Jahren für das Alter vorsorgen. Die Personalmarktforschung Index Research hat für das Personalmagazin analysiert, wie häufig Unternehmen und öffentliche Einrichtungen in Deutschland die bAV im Anzeigentext ihrer Stellenausschreibungen erwähnen. Die Quellenbasis hierfür waren Index Anzeigendaten, die größte Stellenanzeigen-Datenbank Europas.

Bei der Auswertung der Anzeigendaten zeigt sich: Die betriebliche Altersversorgung gehört in vielen Unternehmen mittlerweile zum Standard, doch längst noch nicht alle Unternehmen zeigen das auch deutlich in ihren Inseraten. 2023 stand dieser Benefit in über 2,8 Millionen öffentlich ausgeschriebenen Stellen von insgesamt rund 164.000 Firmen. Das entsprach 23 Prozent des gesamten Stellenangebots im selben Jahr. Im Vergleich dazu lag der Anteil 2022 bei 21 Prozent und 2021 bei 18 Prozent. Im ersten Corona-Jahr 2020 nannten die Arbeitgeber die bAV in 15 Prozent und 2019 lediglich in 10 Prozent der Positionen.

Der Grund für den Anstieg liegt auf der Hand: der zunehmende Fachkräftemangel. Viele Fachkräfte können sich heute ihren Arbeitgeber aussuchen. Gerade wenn Jobsuchende zwei Vertragsangebote vorliegen haben, eines mit und eines ohne betriebliche Altersvorsorge, kann die bAV den Ausschlag geben.

Möglichkeit zu bAV hängt stark vom Beruf ab

Bei der Erwähnung der Begriffe „betriebliche Altersvorsorge“, „betriebliche Altersversorgung“ und „bAV“ im Anzeigentext von Stellenangeboten zeigen sich große Unterschiede zwischen den einzelnen Berufsgruppen. Prozentual gesehen stand der Benefit 2023 am häufigsten in Jobs für Personen im Projektmanagement (32 Prozent). Auf den weiteren Plätzen folgen Positionen für HR sowie Gesundheits- und Pflegepersonal mit jeweils 31 Prozent. Fachkräfte in diesen Bereichen sind in der Regel bestens untereinander vernetzt. Es spricht sich daher schnell herum, welcher Arbeitgeber seinen Angestellten welche Benefits bietet.

Am seltensten wurde die bAV 2023 in Jobangeboten für diese Berufe erwähnt: Bauarbeiter und Bauarbeiterinnen, Handwerker und Handwerkerinnen sowie Lageristen und Lageristinnen (jeweils 19 Prozent) und Beschäftigte in der Hotellerie/Gastronomie (16 Prozent). Dabei würden diese Arbeitskräfte von einer betrieblichen Altersvorsorge besonders stark profitieren. Ihre

Berufsangebote, in denen die bAV kaum erwähnt wird: Bauarbeit, Handwerk, Lagerarbeiten, Beschäftigungen in der Hotellerie.

Hier wird mit der bAV geworben

	Stellen/ Positionen*	Anteil in Prozent**
Berlin	159.084	20
Hamburg	122.111	27
München	112.163	25
Frankfurt am Main	69.756	26
Köln	65.436	25
Stuttgart	61.598	28
Düsseldorf	50.393	24
Hannover	39.858	28
Leipzig	36.323	28
Nürnberg	34.892	26

* Anzahl Stellenanzeigen, in denen bAV genannt wird

** Anteil der Stellenanzeigen, in denen bAV genannt wird, im Verhältnis zu allen Stellenanzeigen im Bundesland

vergleichsweise niedrigen Löhne führen zwangsläufig auch zu geringeren Rentenansprüchen. Betriebe mit diesen Beschäftigten können sich mit finanziellen Zuschüssen wie der bAV als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Karrierelevel entscheidet über betriebliche Altersversorgung mit

Unabhängig vom konkreten Berufsbild spielt auch die Stellung im Unternehmen eine wichtige Rolle. Prozentual am häufigsten nannten Arbeitgeber die bAV 2023 in Stellenangeboten für Leitungspositionen. An der Spitze standen Jobs für Abteilungsleitende/Gruppenleitende (34 Prozent) und Bereichsleitende/Hauptabteilungsleitende (31 Prozent). Ein Grund dafür ist sicherlich, dass viele für diese Stellen infrage kommenden Personen schon im fortgeschrittenen Alter sind und daher großen Wert auf eine gute Absicherung im Alter legen.

Auf Platz drei kamen letztes Jahr mit 30 Prozent gleich danach Jobangebote für Young Professionals (Hochschulabsolventen mit maximal drei Jahren Berufserfahrung). Sie stehen zwar noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn, dennoch sind sie am Arbeitsmarkt sehr gefragt und werden mit vielfältigen Benefits wie die bAV umworben. Auf den weiteren Plätzen rangierten Projektleitende und akademische Fachkräfte mit jeweils 29 Prozent.

Mit 28 Prozent fast genauso häufig erwähnten Arbeitgeber 2023 die bAV in Stellenangeboten für klassische Fachkräfte mit Ausbildungsabschluss und mehrjähriger Berufserfahrung. Oft beinhalten deren Tarifverträge einen Arbeitgeberzuschuss zur betrieblichen Altersvorsorge, hier empfiehlt sich, die bAV dennoch explizit als Benefit in den Stellenanzeigen aufzuführen.

Hamburg ist Spitzenreiter bei der bAV

Die Bundesländer unterschieden sich bei der betrieblichen Altersvorsorge kaum. Hamburg führte 2023 das Länderranking an. So stand die bAV in der Hansestadt in 27 Prozent der veröffentlichten Stellen, gefolgt von Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Schleswig-Holstein mit jeweils 25 Prozent. Bremen und die anderen Flächenländer lagen leicht darunter. Berlin, wo viele Startups und kleine Unternehmen mit überschaubarem Budget sitzen, bildete mit einem Anteil von 20 Prozent das Schlusslicht. Besonders interessant ist auch der Städtevergleich. Hier ranken Düsseldorf, Hannover und Leipzig mit jeweils 28 Prozent sogar besser als der Bundeslandsieger Hamburg. ■■■



JÜRGEN GRENZ ist CEO der Index Gruppe, Anbieter für Stellenmarkt-Auswertung.

Nach einer Konzernausgliederung musste die Röhm Gruppe ihre betriebliche Altersversorgung neu aufsetzen. Die Herausforderung: Das neue System sollte an die Kapitalmarktsituation angepasst sein und für Mitarbeitende attraktiver werden.

Von Andreas Lippert und Petra Kohler

Plexiglas Formmassen der Röhm GmbH werden zur Herstellung hochwertiger Formteile im Spritzgieß- und Extrusionsverfahren eingesetzt. Das vielseitige Granulat ist insbesondere in der Automobil-, der Bau- und der Leuchtenindustrie sowie bei Hausgeräteanwendungen gefragt.



Transparent,
formbar,
dauerhaft

● Die Röhm GmbH ist ein führender Anbieter der Methacrylat-Chemie. Das 1907 gegründete Unternehmen ist heute mit 3.500 Mitarbeitenden auf vier Kontinenten vertreten. Die Wurzeln von Röhm reichen bis in das Jahr 1907 zurück, als der Chemiker Otto Röhm zusammen mit Otto Haas die Röhm & Haas OHG gründete. In den 1930-Jahren gelang Otto Röhm mit der Entwicklung von Plexiglas der Durchbruch. Seit damals wurde das Geschäft kontinuierlich weiterentwickelt und wechselte mehrfach den Eigentümer. Von 2007 bis 2019 gehörte Röhm zum Evonik-Konzern. Nach dem Verkauf an die Beteiligungsgesellschaft Advent International stand das Unternehmen vor der Herausforderung, zentrale Funktionen wieder eigenständig zu regeln. So musste der Bereich HR sämtliche Prozesse neu aufsetzen, seine IT-Landschaft neu konzipieren – und ein neues, attraktives System für die betriebliche Altersversorgung (bAV) entwickeln.

Bis 2019 hatten sich bei Röhm aufgrund zahlreicher Übernahmen innerhalb des Evonik-Konzerns mehr als 30 verschiedene bAV-Systeme etabliert. Am wichtigsten war – neben verschiedenen Direktzusagen – eine rückgedeckte Unterstützungskasse durch die Degussa-Pensionskasse. Aufgrund der Kapitalmarktsituation mit niedrigen Zinsen musste diese Versorgung für Neueintritte ab 2023 geschlossen werden. Daher musste die Röhm GmbH bis 2023 ein bAV-System für neu eintretende Mitarbeitende entwickeln.

Unabhängig von allen Gestaltungsparametern, ging es dem Unternehmen darum, sich weiterhin als beliebter Arbeitgeber mit zeitgemäßen Benefits aufzustellen. Wesentliche Komponenten der bisherigen bAV sollten erhalten bleiben und noch attraktiver werden. Die bloße Evolution des bestehenden Systems hätte dieses Ziel verfehlt, eine Revolution wiederum die Akzeptanz bei Belegschaft und Betriebsrat gefährdet. Für eine bAV, die Beschäftigten bessere Renditechancen als festverzinsliche Wertpapiere bieten sollte, war also ein gewisser Spagat nötig.

Klare Anforderungen an das neue System

Ende 2021 wandten sich die Verantwortlichen an das Beratungsunternehmen Lurse, das seit 2019 die aktuarielle Bewertung der Direktzusagen von Röhm

betreut. Von Anfang an war klar: Um die bAV innerhalb eines Jahres neu aufzustellen, mussten alle relevanten Bereiche – HR, HR-IT, Payroll, Finance & Treasury – eng mit den Entscheidungsträgern zusammenarbeiten.

Die Schließung des alten bAV-Systems stand fest, aber das neue ließ sich nicht auf der grünen Wiese entwickeln. Zunächst wurde daher die bestehende Versorgung nach Art und Höhe der Leistung, Wahlmöglichkeiten und Attraktivität, auch im Vergleich zum Marktumfeld, analysiert. Hinsichtlich der neuen bAV gab es klare Vorstellungen: Gefragt waren Einfachheit und Transparenz, eine kapitalmarktorientierte Vorsorge und ein ansehnlicher Arbeitgeberbeitrag. Natürlich sollte das System auch den persönlichen Vorsorgebedarf der Mitarbeitenden berücksichtigen. Die Administration sollte ein externer Dienstleister übernehmen. Besonderen Wert legte das Unternehmen auf eine digitale Portallösung für seine Mitarbeitenden. Sie sollte die neue bAV von Röhm und diejenige nach dem Chemie-Tarifvertrag in einem Guss abbilden. Finance & Treasury forderten Bilanzneutralität, Ausfinanzierung und eine Minimierung der Nachschusssrisiken.

Grundgerüst der neuen Versorgung

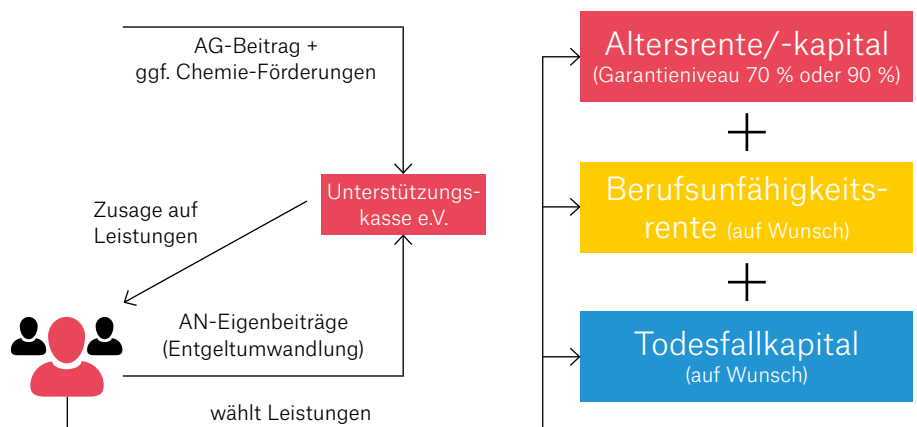
Ende März 2022 hatten Lurse und Röhm die Grundpfeiler des neuen Versorgungssystems entwickelt. Danach erhalten

neue Beschäftigte eine beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ), die in eine kongruent rückgedeckte Unterstützungskasse bei einer externen Versicherung fließt. Das neue System garantiert Röhm Bilanzneutralität wie Kalkulierbarkeit und schließt damit Risiken der Nachfinanzierung weitgehend aus. Dank flexibler Garantien eröffnet es attraktive Renditechancen am Kapitalmarkt und ermöglicht höhere Altersleistungen. Gleichzeitig bietet es attraktive Wahlmöglichkeiten für die Absicherung bei Berufsunfähigkeit und Todesfall. Neben einem unkonditionierten Basisbeitrag von Röhm gibt es zwei Matching-Stufen. Sie sehen deutlich höhere Beiträge von Arbeitgeberseite vor, wenn auch die Beschäftigten mehr einzahlen. Deren eigenes Engagement wird also honoriert. Die Administration und die Kommunikation in Sachen bAV sollten extern und digital gestaltet werden.

Startschuss für die Umsetzung

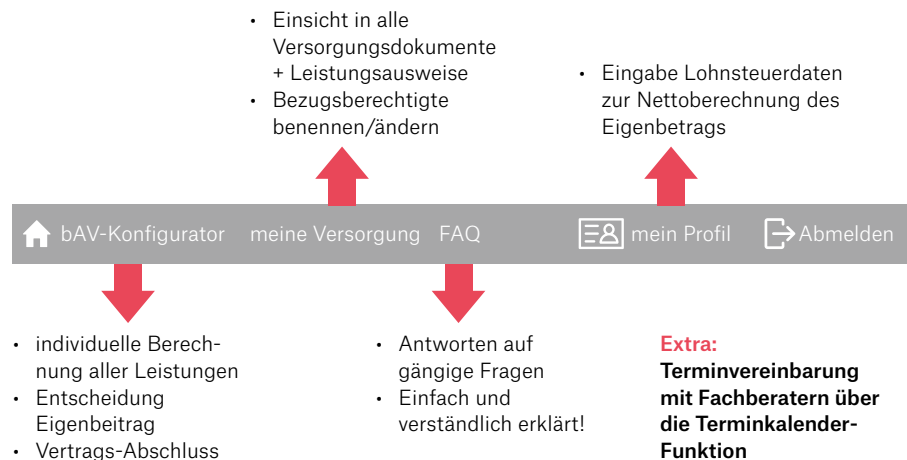
Nachdem die Rahmenbedingungen feststanden, galt es, die neuen arbeitsrechtlichen Vereinbarungen zu entwickeln und einen Versicherer auszuwählen. Bei der Neufassung von zwei Gesamtbetriebsvereinbarungen (GBV) und einer Sprecher-ausschussvereinbarung, behielt man die bestehenden Regelungen stets im Blick. Die erste GBV betraf die eigentliche Altersversorgung von Röhm, die zweite regelte die Umsetzung des Tarifvertrags zur bAV in der chemischen Industrie, der

Überblick: Pensionsplan 2023



Quelle: Lurse/Röhm GmbH 2023

Röhm Pensions-Portal



Quelle: Lurse/Röhm 2024

sogenannte TEA. Die Sprecherausschussvereinbarung baute auf beiden auf.

Eine Herausforderung bestand darin, die Verantwortlichen von modernen Lebensversicherungsprodukten zu überzeugen, deren Garantien unter 100 Prozent der eingezahlten Beiträge liegen. Selbst in der chemischen Industrie, deren Sozialpartnermodell überhaupt keine Garantien mehr vorsieht, war es mitunter schwer zu vermitteln, dass niedrigere Garantien nicht weniger Sicherheit bedeuten, sondern deutlich höhere Renditechancen, weil sie es ermöglichen, Mitarbeitende an den Erträgen des Kapitalmarkts zu beteiligen. Letztlich ist es Röhm gelungen, die bAV auf ein System mit Garantien zwischen 90 Prozent und 70 Prozent umzustellen.

Eckpunkte des neuen Versorgungssystems

Die neue Versorgung, der „Pensions Plan 2023“, steht seit 1. Januar 2023 allen neuen Beschäftigten offen sowie denjenigen, die bis dahin nicht an der bAV von Röhm teilgenommen hatten. Er umfasst die „Röhm Pension“, also die eigentliche bAV, und die „Röhm PensionPlus“, die Umsetzung des Chemie-Tarifvertrags TEA.

Die „Röhm Pension“ wird über Monatsbeiträge dotiert, und die Teilnehmer können nach Wunsch auch biometrische Risiken absichern. Sie sieht entweder ei-

nen unkonditionierten Basisbeitrag des Arbeitgebers vor oder zwei Matching-Stufen, die vom Eigenbeitrag des Mitarbeitenden abhängen. Der Basis-Beitrag wird jenen gewährt, die selbst nichts einzahlen möchten oder nicht aktiv werden. Wer dagegen auf Entgeltumwandlung setzt, für den wird die Versorgung attraktiv.

Bei „Röhm PensionPlus“ handelt es sich um laufende Jahresbeiträge mit allen Förderungen des Chemie-Tarifvertrags. Diese Leistungen müssen von den Beschäftigten beantragt werden. Das Leistungsspektrum der „Röhm Pension“ umfasst eine Alters- und Berufsunfähigkeitsrente sowie eine Kapitalleistung im Todesfall. Bei der Höhe der Berufsunfähigkeitsrente können die Mitarbeitenden zwischen 500 und 2.500 Euro wählen, beim Todesfallkapital zwischen 50.000 und 250.000 Euro. Die dafür nötige Dienstobliegenheitsprüfung sieht sehr niedrigschwellige Gesundheitsfragen vor. Die Auswahl treffen die Beschäftigten über ein von Lurse entwickeltes digitales bAV-Portal. Dort sehen sie direkt, wie sich die Aufteilung der Beiträge ändert, wenn sie bestimmte Komponenten hinzufügen.

Herausforderung eins: Kommunikation

Da es keine ausgewiesenen bAV-Experten bei Röhm gab, mussten die Kommunikation gut vorbereitet, die Abläufe etabliert

und die Verantwortlichen geschult werden. Neben den HR-Fachleuten wurden dazu auch die Betriebsräte ins Boot geholt. Lurse erstellte die Unterlagen dazu und führte die Schulungen durch.

Mittlerweile erhalten alle Personen, die bei Röhm einsteigen oder sich auch nur bewerben, eine Kurzinformation über die beiden Pensionspläne. Während der Probezeit erhalten die neuen Mitarbeitenden ein Schreiben mit den Registrierungsdaten für das bAV-Portal. Parallel werden persönliche Beratungsgespräche angeboten, die sich über das Portal buchen lassen.

Leider fehlt es bisweilen an der Motivation, sich im Portal anzumelden und sich für die bAV zu interessieren. Hier ist noch viel Überzeugungsarbeit notwendig. Denn ohne eine Anmeldung im Portal kann man keine Leistungen des Tarifvertrags beantragen. So geht beispielsweise der Jahresbeitrag aus dem Chemietarifvertrag verloren. Das können mehr als 600 Euro sein.

Herausforderung zwei : Das bAV-Portal

Eine wesentliche Anforderung an die neue bAV und an Lurse war eine spürbare Entlastung der Administration mittels Digitalisierung. Um diese realisieren zu



ANDREAS LIPPERT ist Leiter HR Europe bei der Röhm GmbH.



PETRA KOHLER ist Senior Consultant Human Resources bei der Röhm GmbH.

können, musste der Dienstleister über digitale Schnittstellen monatlich die entsprechenden Mitarbeiterdaten aus der Payroll erhalten. Und da auch sie sich gerade erst im Aufbau befand, stellte dies eine weitere Herausforderung dar.

Sie bestand im Wesentlichen darin, für beide Versorgungswerke – „Röhm Pension“ und „Röhm PensionPlus“ – die versorgungsrelevanten Daten abzubilden, weil die Beschäftigten sie über das bAV-Portal konfigurieren können. Für die „Röhm Pension“ betrifft das zum Beispiel das pensionsfähige Entgelt, während es für die „Röhm PensionPlus“ die – versorgungsrelevante – Beschäftigungssituation jedes Nutzers abbildet.

Jeder Beschäftigte darf am Ende nur das sehen, was für ihn relevant ist: das pensionsfähige Entgelt und die daraus berechneten Beiträge. Die tarifliche bAV sieht nur, wer noch keine TEA-Vorsorge beantragt hat. Hier war es von Vorteil,

dass der Payroll-Dienstleister über lange Erfahrung in der Umsetzung des Chemie-Tarifvertrags verfügt.

Sukzessive Optimierung nimmt die Komplexität

Als das Portal im Februar 2023 für die ersten Neueintritte und übernommene Auszubildenden geöffnet wurde, erfolgte die Datenmeldung noch nicht vollständig automatisiert. Um Fehler zu beheben, waren Eingriffe in die Erzeugung der Datensätze möglich. Das Gleiche galt auch für den Rückkanal von Lurse an Röhm: Für den Überweisungsprozess mussten alle Entscheidungen der Mitarbeitenden sowie Versicherungsnummern in die Payroll und das Exkasso eingespielt werden. Diese sukzessive Optimierung von Payroll und Datensatz machte die komplexe Materie beherrschbar. So konnte das bAV-Portal im Mai 2023

auch für alle noch unversorgten Beschäftigten geöffnet werden. Die Datensätze wurden fehlerfrei in das System importiert und die Mitarbeitenden konnten ihre Optionen auswählen.

Fazit: Win-Win-Situation

Röhm hat mit dem neuen Pensionsplan und der Umstellung der bAV-Landschaft gleich mehrere Ziele erreicht. Zum Ersten hat das Unternehmen eine nahezu risikofreie bAV etabliert und zugleich ausgliedert. Zum Zweiten kann es seinen Beschäftigten eine moderne, attraktive Altersversorgung mit schlanken Prozessen anbieten. Zum Dritten verfügt es nun über ein bAV-Portal, das es den Beschäftigten erlaubt, ihre bAV individuell zu gestalten und sich über deren Stand zu informieren. Eine Win-Win-Win-Situation – transparent, formbar und dauerhaft wie das Produkt: Plexiglas. ■■■



5. EXPOFESTIVAL für Lösungen im Recruiting, Talentmanagement & Employer Branding

- @TALENTpro.de
- @TALENTpro_de
- TALENTpro
- @TALENTpro Events
- talentpro.de
- blog.talentpro.de

Powered with by



11.–12. Juni 2024
Live im Zenith München

talentpro.de | #talentpro



Jetzt Tickets sichern!

We our partners



Große Hoffnung, wenig Erfolg

Von Johannes Heiniz und Michael Karst

Das Sozialpartnermodell sollte die flächendeckende bAV ermöglichen. Doch auch nach sechs Jahren hat es sich kaum durchgesetzt. Ein Überblick über die Gründe und mögliche Alternativen.

● Das Sozialpartnermodell – die deutsche Variante einer reinen Beitragszusage (englisch: defined contribution plan / DC plan“) – startete 2018 im Rahmen des Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG) mit einem hehren Ziel: Die Politik wollte nicht weniger erreichen, als den Verbreitungsgrad der betrieblichen Altersversorgung (bAV) nach langen Jahren des Stillstands signifikant zu steigern. Vor dem Hintergrund des sinkenden Leistungsniveaus in der gesetzlichen Rentenversicherung war und ist der flächendeckende Ausbau der zusätzlichen Vorsorge für die Alterssicherung in Deutschland unverzichtbar.

Die Voraussetzungen für einen Erfolg erschienen vielversprechend. Das Mittel der Wahl, die reine Beitragszusage, also die bAV ohne Arbeitgeberhaftung, war ein echtes Novum, obwohl sie im internationalen Umfeld seit Jahren Standard ist und

auch von deutschen Unternehmen seit Langem gefordert wird. Auch die weiteren zentralen Strukturmerkmale dieser neuen Zusageform haben das Potenzial, die bAV deutlich zu stärken. Eine konsequente Kapitalmarktbindung, gepaart mit einem innovativen, fondsförmigen Verrentungskonzept, das deutlich höhere Startrenten in Aussicht stellt als bisherige Versicherungslösungen, eröffnet den Arbeitnehmenden die Chance auf attraktive lebenslange Leistungen. Gleichzeitig ermöglicht der Wegfall der Arbeitgeberhaftung ein für deutsche Unternehmen bislang unbekanntes Maß an finanzieller Planbarkeit.

Der Erfolg bleibt noch aus

Trotz großer Anfangseuphorie: Sechs Jahre nach Einführung des Sozialpartnermodells haben sich die Erwartungen noch nicht erfüllt. Neben einer unternehmensindividuellen Lösung (Uniper (2022)), haben sich mit der Chemie (2022) und dem privaten Bankgewerbe (2023) erst zwei große Branchen für die Einführung eines Sozialpartnermodells entschieden. Weitere sind in Diskussion, allerdings konnten die „First-Mover“ bisher keine nennenswerte Sogwirkung entfalten. Andere Branchen, wie zum Beispiel die Metall- und Elektroindustrie, haben sich nach intensiver Befassung – zumindest vorerst – dagegen entschieden.

Was sind die Herausforderungen?

Die Gründe für den zumindest bislang ausbleibenden durchschlagenden Erfolg sind vielfältig. Allen voran steht der Fakt: Es ist neu. Der Wegfall der Arbeitgeberhaftung in Verbindung mit der konsequenten Kapitalmarktbindung stellt neue Anforderungen an das Plandesign von Unternehmen. Für eine verlässliche Planbarkeit der zu erwartenden Leistungen braucht es intelligente Steuerungsinstrumente, um Schwankungen der Kapitalmärkte auch ohne arbeitgeberseitige Garantien hinreichend abfedern zu können. Zudem müssen die zuständigen Tarifpartner verbindlich und dauerhaft in die Umsetzung und Steuerung des Modells eingebunden werden.

Die Einführung einer reinen Beitragszusage setzt daher nicht nur die generelle Tarifgebundenheit eines Unternehmens voraus. Die zuständigen Tarifpartner müssen sich darüber hinaus zunächst auf einen entsprechenden Tarifvertrag einigen. Bisher



Mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz führte die damalige Arbeits- und Sozialministerin Andrea Nahles 2018 das Sozialpartnermodell als Abkehr von der Leistungszusage ein.

übliche Vereinbarungen rein auf betrieblicher Mitbestimmungsebene reichen für die Einführung einer reinen Beitragszusage nicht aus. Auch geht damit einher, dass sich die gestalterische Deutungshoheit auf die tarifpolitische Ebene verlagert: Ein weiterer Paradigmenwechsel in der deutschen bAV, die bislang vielfach nicht von Branchenlösungen geprägt ist.

Hinzu kommen die weiteren gesetzlichen Rahmenbedingungen, in die sich die neue Zusageform einfügen muss. Für die reine Beitragszusage ist die Umsetzung über einen externen Durchführungsweg (insbesondere Pensionsfonds, Pensionskasse) zwingend vorgeschrieben. Dabei sind die bekannten steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Dotierungsgrenzen zu beachten, die einer durchgängigen Versorgung über alle Belegschaftsgruppen eines Unternehmens in der Regel entgegenstehen. Eine Umsetzung in dem nach wie vor weit verbreiteten Durchführungsweg der Direktzusage ist gesetzlich ausgeschlossen. Die reine Beitragszusage kann daher bislang in der Regel nur eine Teillösung darstellen, wie zum Beispiel in der Chemiebranche, deren Sozialpartnermodell sich im Kern zumindest vorerst auf die Möglichkeit der (zusätzlichen) Entgeltumwandlung beschränkt. Darüber hinaus sieht die reine Beitragszusage keine gesetzlichen Flankierungen vor, die eine Übertragung bereits in anderen Versorgungswerken erworbener Versorgungsansprüche ermöglichen, sondern enthält im Gegenteil eher Bestandsschutzregeln für bestehende Versorgungswerke. Die reine Beitragszu-

sage in ihrer aktuellen Form muss in diesem Spannungsfeld also erst noch einen passenden Platz in der Versorgungslandschaft eines Unternehmens finden.

Alternativen zum Sozialpartnermodell

Unternehmen, die eine reine Beitragszusage (DC-Gestaltung) einführen wollen, haben mehr denn je die Qual der Wahl und müssen sich zunächst grundlegende Fragen stellen:

- Ist der Anschluss an ein bestehendes Sozialpartnermodell möglich?
- Wird die Implementierung eines „eigenen“ Sozialpartnermodells nach dem Vorbild von Uniper bevorzugt?
- Oder wird doch lieber die Umsetzung über eine Versicherungslösung oder Investmentfonds in etablierten Strukturen angestrebt?

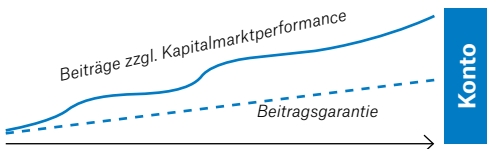
Der deutsche „DC-Markt“ ist durchaus vielfältig, wobei die Bezeichnung „DC-Markt“ etwas irreführend sein mag: Aufgrund der arbeitsrechtlichen Subsidiärhaftung handelt es sich – mit Ausnahme des Sozialpartnermodells – in aller Regel allenfalls um einen „Quasi-DC-Markt“.

Entscheidend für die zu erwartenden Leistungen und damit die Attraktivität für die Mitarbeitenden ist, ob das Unternehmen die arbeitsrechtlichen (Mindest-)Garantien extern absichern

BZML* mit Fondsrente im PF: Zielrentensystem mit Mindestgarantie

Leistungsphase strukturell vergleichbar zu SPM**

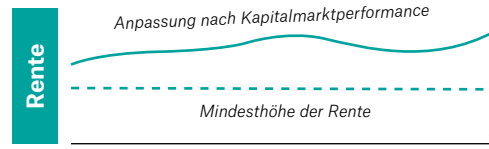
Anwartschaftsphase (BZML)



Attraktive Verrentung

(oder Einmalkapital)

Leistungsphase (Fondsrente)



Unterschiede und Gemeinsamkeiten von BZML mit Fonds- rente und einem SPM:

Einbindung Tarifpartner: Für Fondsrente lediglich initiale Zustimmung erforderlich, aber keine dauerhafte Mitwirkung, das heißt niedrigere Hürde und Nutzung etablierter Lösungen

Zielrentenmodell strukturell **identisch mit SPM** (Fondsrente als Vorlage für SPM): Alternativ auch Einmalkapitalzahlungen möglich (abweichend vom SPM)

Garantien in BZML/Fondsrente: Beitragserhalt in Anwartschaftsphase bzw. Mindesthöhe der Rente (unterhalb Zielrente) in Leistungsphase → DC-artige Bilanzierung

Sicherungsmechanismen in BZML (Arbeitgeber-Garantien + PSV***) abweichend von SPM („Soll“-Sicherungsbeitrag)

* BZML: Beitragszusage mit Mindestleistung

** SPM: Sozialpartnermodell

*** PSV: Pensionssicherungsverein

möchte (versicherungsförmige Gestaltung) oder ob es sich zutraut, diese Risiken selbst zu managen (fondsformige Gestaltung). Da ein Unternehmen als Risikoträger im Gegensatz zu Versicherern kein (Solvenz-)Kapital vorhalten muss, kann in fondsformigen Gestaltungen in der Regel chancenreicher investiert werden, verbunden mit der Erwartung attraktiverer Leistungen. Gleichzeitig zeigt sich, dass die zu erteilenden arbeitsrechtlichen (Mindest-)Garantien auch bei fondsformigen Gestaltungen nur in den seltensten Fällen tatsächlich zum Tragen kommen. Hier haben entsprechend ausgestaltete Pensionspläne vor allem deutscher Großunternehmen in den letzten Jahrzehnten auch unter schwierigen Kapitalmarktbedingungen (unter anderem Finanzkrise, Niedrigzinsumfeld, Covid, Angriff auf die Ukraine) einen durchaus positiven Track Record.

Insofern kommt die fondsformige Gestaltung dem Geiste des Sozialpartnermodells beziehungsweise der reinen Beitragszusage sehr nahe und war in mancher Hinsicht sogar Vorbild. Fondsformige Gestaltungen sind seit vielen Jahren gängige Praxis, wenn auch eher in größeren Unternehmen und dort oft im Durchführungsweg der Direktzusage. Die spätere Leistung ergibt sich aus dem angesparten Fondsvermögen, das Unternehmen gibt lediglich eine (Mindest-)Garantie, wie zum Beispiel den Erhalt der Beiträge (oder eines Teils davon) in der Anwartschaftsphase. Aber auch für die Auszahlungsphase existieren etablierte, praxiserprobte fondsformige Gestaltungen, allen voran die sogenannte „Fondsrente“ im Sinne des § 236 Abs. 3 VAG im Durchführungsweg Pensionsfonds. Die „Fondsrente“ kann hier durchaus als

Vorlage für die Verrentungsphase im Sozialpartnermodell angesehen werden, wobei im Gegensatz zum SPM das Unternehmen für eine Mindesthöhe der Rente einzustehen hat.

Fazit: Entscheidend für den Erfolg sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen

Festzuhalten bleibt, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen der bAV in Deutschland einen hohen Gestaltungsspielraum für attraktive DC-Gestaltungen auch außerhalb des Sozialpartnermodells bieten. Attraktive Leistungen für Beschäftigte und Risikominimierung für Unternehmen schließen sich in modernen DC-Gestaltungen nicht mehr gegenseitig aus. Welcher konkrete Gestaltungstyp sich in Zukunft durchsetzen wird, wird wesentlich von den gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängen. Eine verbesserte Kompatibilität mit bestehenden Versorgungswerken und eine höhere Flexibilität bei der Dotierung könnten dem Sozialpartnermodell sicherlich einen weiteren Schub geben, standen jedoch zuletzt nicht auf der politischen Agenda. ■

DR. JOHANNES HEINIZ ist Head of General Consulting Germany bei WTW.

DR. MICHAEL KARST ist Head of Legal Tax Accounting Germany, Head of Funding Vehicles Germany bei WTW.

Mein Leben.
Besser versichert.

Canada Life bAVnet: Sagen Sie Tschüss zur Papier-Korrespondenz

Besser digital. Einfach clever.

Mit dem Canada Life bAVnet können Sie zusammen mit Ihrem Vermittler die Verträge zur betrieblichen Altersvorsorge bequem online verwalten!

Jetzt neu: **Das Arbeitgeber-Postfach** ermöglicht es Ihnen, sämtliche Vertragsunterlagen inklusive der Police digital zu erhalten. So sehen Sie auf einen Blick, welche Dokumente für Sie und welche für den Arbeitnehmer sind. Mehr dazu erfahren Sie unter www.canadalife.de/bav/xempus.



Für mehr Informationen einfach den QR-Code scannen.

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreez/stock.adobe.com

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

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Leiter Personal im operativen Geschäft (m/w/d)

Britische Streitkräfte in Deutschland
Paderborn-Sennelager
[Job-ID 046200246](#)

Sachbearbeiter/in Gehaltsbuch- haltung/Payroll Specialist (w/m/d)

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

Leiter*in Personalservice (m/w/d) Entgeltabrechnung, Altersversor- gung

Hessischer Rundfunk Anstalt des
öffentlichen Rechts
Frankfurt am Main
[Job-ID 046129031](#)

HR Prozessmanagement Specialist – HCM People Experience (m/w/d)

Melitta Gruppe
Minden
[Job-ID 045248198](#)

Specialist Compensation & Benefits/ Specialist Entgeltabrechnung (m/w/d) in Teilzeit (30 Std./Woche)

Dr. Pflieger Arzneimittel GmbH
Bamberg
[Job-ID 045412473](#)

Human Resource Manager (w/m/d) Learning & Development

Horváth
Stuttgart
[Job-ID 042799390](#)

HR-Spezialist (m/w/d) Digitalisie- rung, Zeitwirtschaft und Entgelt- abrechnung für zukunftsweisende Projekte im Bereich Personal

AGR mbH
Herten
[Job-ID 046539587](#)

HR Experte Personalcontrolling (w/m/d)

Bechtle GmbH & Co. KG
Bonn
[Job-ID 045740527](#)

HR-Business Partner (m/w/d) Studierende & Aushilfen

ABO Wind AG
Wiesbaden
[Job-ID 045737838](#)

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

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe
ist am 16. April 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

Weniger Urlaub bei Krankheit während Kurzarbeit



Ein Arbeitnehmer, der arbeitsunfähig erkrankt, während im Unternehmen wirksam Kurzarbeit Null eingeführt ist, erwirbt in dieser Zeit keinen Urlaubsanspruch. Bei der Urlaubsberechnung dürften diese Zeiten nicht Zeiten mit Arbeitspflicht gleichgesetzt werden, entschied das BAG.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 5.12.2023, Az: 9 AZR 364/22

● Die Berechnung des Urlaubsanspruchs ist nicht immer ganz einfach. Wie wirkt sich die Arbeitsunfähigkeit bei Kurzarbeit Null auf den Urlaubsanspruch aus? Diese Frage hatte das Bundesarbeitsgericht in einem kürzlich veröffentlichten Fall zu klären. Während der Coronapandemie gab es in vielen Unternehmen eingeschränkte Beschäftigungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Vielerorts wurde daher Kurzarbeit eingeführt, oftmals sogar Kurzarbeit Null. Beschäftigte arbeiteten also monatelang gar nicht – so auch im Unternehmen des vorliegenden Verfahrens.

Wenn Arbeitstage aufgrund von Kurzarbeit Null vollständig ausfallen, darf dies bei der Berechnung des Jahresurlaubs berücksichtigt werden, dieser darf entsprechend kürzer ausfallen. Doch wie wirken sich die Zeiten einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters – während im Betrieb Kurzarbeit praktiziert wird –, auf die Berechnung des Urlaubs aus?

Der Fall: Arbeitnehmer verlangt Urlaubsabgeltung für Zeiten, in denen Kurzarbeit galt

Im konkreten Fall verlangte ein Arbeitnehmer die Abgeltung von Urlaubstagen, die er während Zeiten der Kurzarbeit, in denen er arbeitsunfähig erkrankt war, seiner Ansicht nach in voller Höhe erworben habe. Der Arbeitgeber, eine Betriebsschlosserei, hatte mit Wirkung vom 1. April 2020 im Betrieb Kurzarbeit eingeführt. Zu diesem Zeitpunkt war der Arbeitnehmer bereits seit dem 19. März 2020 arbeitsunfähig erkrankt, mit einer Folgebescheini-

gung vom 26. März 2020 wurde die Erkrankung zunächst weiter bis zum 12. April 2020 attestiert und dauerte – bestätigt durch weitere Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen – durchgehend bis zum 31. Dezember 2020.

Das Arbeitsverhältnis endete im Dezember 2021. Der Arbeitnehmer forderte im Anschluss von seinem Arbeitgeber die Abgeltung von 15 Arbeitstagen gesetzlichen Mindesturlaubs für das Jahr 2020, konkret für den Zeitraum vom 1. April bis 31. Dezember 2020. Grundsätzlich stand ihm ein Anspruch auf einen gesetzlichen Mindesturlaub von 20 Tagen pro Kalenderjahr bei einer 5-Tage-Woche zu. Für den genannten Zeitraum, in dem er krankgeschrieben war und im Betrieb Kurzarbeit Null galt, meinte er, gesetzliche Urlaubsansprüche in ungeminderter Höhe erworben zu haben. Die Zeiten seiner Arbeitsunfähigkeit müssten seiner Auffassung nach bei der Berechnung des Urlaubs wie solche mit tatsächlicher Arbeitsleistung behandelt werden – ungeachtet der im Betrieb praktizierten Kurzarbeit. Der Arbeitgeber war dagegen der Ansicht, dass die vereinbarte Kurzarbeit Null im Betrieb, unabhängig von der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit des Mitarbeiters, dazu geführt habe, dass der gesetzliche Jahresurlaub aller Mitarbeitenden gemindert wurde.

BAG: Zulässige Kürzung des Urlaubs bei Kurzarbeit Null

Das BAG entschied zugunsten des Arbeitgebers und stellte fest: Der Arbeitnehmer hat keinen Anspruch auf finanzielle Abgeltung von zusätzlich 15 Urlaubstagen.

In seinem Urteil führte das oberste Arbeitsgericht zunächst aus, dass sich der Urlaubsanspruch grundsätzlich berechne, indem die in § 3 Abs. 1 BUrlG genannten 24 Werktage bei einer Sechstageswoche durch die Zahl der Arbeitstage im Jahr geteilt und mit der Zahl der für den Arbeitnehmer maßgeblichen Arbeitstage im Jahr multipliziert werden.

Der Urlaub errechne sich somit aufgrund der arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Wenn sich eine Änderung bei der Anzahl der Arbeitstage mit Arbeitspflicht ergebe – in der Regel aufgrund einzelvertraglicher Absprachen oder kollektivrechtlicher Bestimmungen –, müsse der gesetzliche Urlaubsanspruch unter Berücksichtigung der einzelnen Zeiträume der Beschäftigung und der auf sie entfallenden Wochentage mit Arbeitspflicht neu berechnet werden.

Anpassung des Urlaubsanspruchs bei Kurzarbeit

Hier stellte das Gericht fest, dass eine Anpassung des Urlaubsanspruchs gemäß § 3 Abs. 1 BUrlG auch dann vorzunehmen sei, wenn die Arbeitspflicht infolge einer wirksam eingeführten Kurzarbeit an ganzen Arbeitstagen entfällt.

Unter Hinweis auf seine bisherige Rechtsprechung machte das BAG erneut deutlich, dass Arbeitgeber Urlaub bei „Kurzarbeit Null“ anteilig kürzen dürfen. Die Regelung in § 3 Abs. 1 BUrlG sei gerade nicht dahingehend auszulegen, dass Arbeitstage, die aufgrund der kurzarbeitsbedingten Neuverteilung der Arbeitszeit ausgefallen sind, bei der Berechnung des Urlaubsumfangs Zeiten mit einer Arbeitspflicht gleichzustellen seien.

Dies sei auch europarechtskonform, betonte das BAG. Krankheitsbedingte Ausfallzeiten seien in unionsrechtskonformem Verständnis bei der Berechnung des Urlaubsanspruchs nur dann wie Zeiten mit geleisteter Arbeit zu behandeln, wenn die Erkrankung des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin kausal für den Wegfall der Arbeitspflicht war. Vorliegend habe für den Arbeitnehmer während der Zeit, in der Kurzarbeit Null im Betrieb galt, keine Arbeitspflicht bestanden. Auch wenn er schon kurz vor Einführung der Kurzarbeit Null erkrankt war, habe er im Zeitraum, für den er den Urlaubsanspruch geltend machte, dem Arbeitgeber keine Tätigkeit geschuldet.

Das BAG betonte, dass es eine nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung darstelle, wenn der Arbeitnehmer aufgrund seiner Arbeitsunfähigkeit den vollen Urlaubsanspruch habe, während die Urlaubstage der nicht erkrankten Mitarbeitenden wegen Kurzarbeit Null gekürzt werden dürften.

Das Bundesarbeitsgericht stellte in seinem Urteil weiter fest, dass die Kurzarbeit Null im Unternehmen zwischen den Parteien auch rechtswirksam vereinbart wurde. Damit lagen die entsprechenden Voraussetzungen vor, den Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers an die geänderte Arbeitspflicht anzupassen. Nach §§ 1, 3 Abs. 1, § 4 BUrlG habe er insgesamt Anspruch auf gesetzlichen Mindesturlaub von fünf Arbeitstagen für das Jahr 2020 gehabt, errechnete das BAG. Diese Urlaubstage waren ihm vom Arbeitgeber jedoch bereits gewährt worden. ■

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.

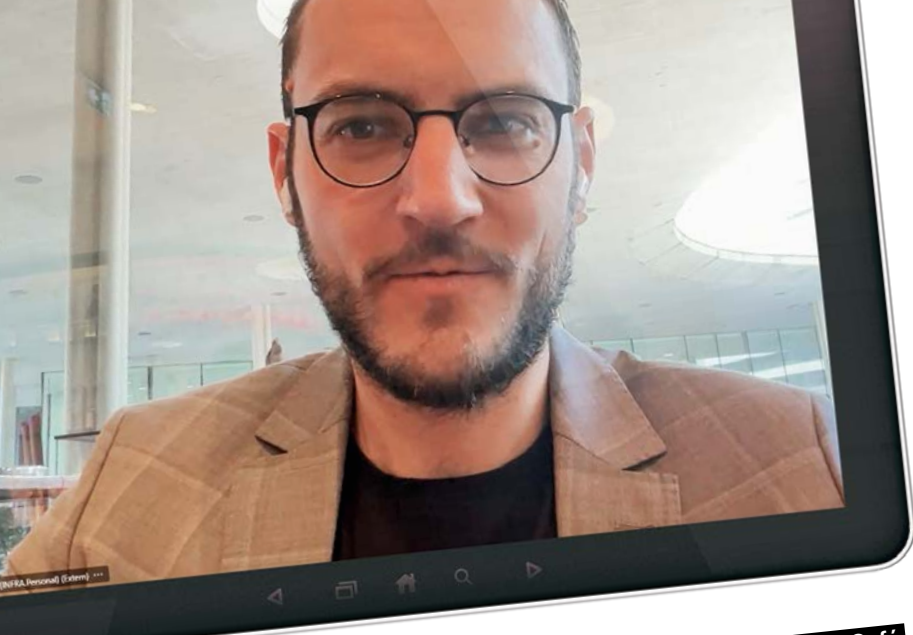
Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis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





Thomas Kreiter

Thomas Kreiter ist Personalleiter ÖBB-Infrastruktur in Wien. Er hat den „Bundesverband der Personalmanager*innen“ in Österreich etabliert.

Auf einen Kaffee mit ...

Das ist ein echtes „Kaffeeinterview“ – Sie sitzen gerade im Café in Wien. Wie bewegen Sie sich dort von A nach B?

In der Stadt nutze ich die öffentlichen Verkehrsmittel, da brauche ich kein Auto, darum habe ich auch keins. Ich fahre tatsächlich gerne mit dem Zug, auch in meine Heimat, die Steiermark.

Sie haben in Jura und Politikwissenschaften promoviert. Wie kamen Sie dann zu den Österreichischen Bundesbahnen?

Die Promotion in Politikwissenschaft war eine Interessensentscheidung. Staats- und Verfassungsrecht fand ich immer spannend. Davon brauche ich in meinem Job heute aber nichts. Der Schritt in die Wirtschaft kam über mein Jurastudium, in dem ich mich auf Arbeitsrecht spezialisiert habe. Ich habe bei der Industriellenvereinigung angefangen, und bin dann, wie das häufig üblich ist, zu einem Mitgliedsunternehmen, den ÖBB, gewechselt.

Inzwischen sind Sie Personalchef bei ÖBB-Infrastruktur. Was gehört in dieser Funktion zu Ihren Herzensprojekten?

Ganz wichtig für mich sind Vereinbarkeitsimpulse. Darum habe ich Job- und Topsharing zu den ÖBB gebracht. Vereinbarkeit muss machbar sein – und das geschlechterunabhängig. Sei es die Kinderbetreuung, das Bedürfnis nach mehr Freizeit, die Pflege von Angehörigen. Private Verpflichtungen müssen im gesamten Erwerbszyklus beachtet werden. Das ist Lebensqualität.

Sie sind auch häufig unterwegs bei den ÖBB, schauen sich Tunnelbauten vor Ort an und machen Touren an verschiedene Standorten. Was treibt Sie an?

Ich bin zutiefst überzeugt davon, dass man nicht in HR arbeiten sollte, ohne sich die realen Arbeitsbedingungen anzuschauen. Sonst entscheidet man über etwas, das man nicht wirklich kennt.

Ihre Leidenschaft für HR zeigt sich auch in Ihrem Engagement für den Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM), den Sie jetzt auch in Österreich stark machen. Wie kam es dazu?

Ich war im vergangenen Jahr beim Personalmanagementkongress des BPM in Berlin. Bei der Abendveranstaltung, der „Nacht der Personaler*innen“, im Café Moskau entstand dann die Idee, das Konzept des BPM auch nach Österreich zu bringen.

Was war bislang Ihr größtes Learning on the Job – etwas, das Sie nicht im Studium gelernt haben?

Kurz gesagt: alles Zwischenmenschliche, Stakeholder Management und die Verhandlungen mit Interessenvertretungen. ■

So mag ich den Kaffee:

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

Passt.



Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

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



Softwarevergleich.de

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