

Transformation  
Welche Unternehmenskultur  
hybrides Arbeiten braucht

Personalauswahl  
Wie Sie die Qualität von Eignungs-  
interviews sicherstellen

Flexibler Renteneintritt  
Was Sie bei der Vertragsgestaltung  
beachten sollten

# personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



06/2022

16.00 €

personalmagazin.de

Employee Experience  
Jetzt könnt ihr was erleben!



# STUDENTS' CHOICE AWARDS 2022

*2020 hat jobvalley erstmals die Students' Choice Awards verliehen. Ausgezeichnet werden nun zum dritten Mal in Folge Unternehmen, die bei Studierenden in Deutschland aus ganz unterschiedlichen Gründen hoch im Kurs stehen. Vergeben werden die Preise in insgesamt acht Kategorien inkl. einer jährlich wechselnden Sonderkategorie. So nun auch in diesem Jahr!*

**Die Preisträger der Students' Choice Awards 2022 in folgenden Kategorien:**

- Attraktivster Arbeitgeber Student\*innen: IBM
- Attraktivster Arbeitgeber Absolvent\*innen: MERCK
- Karrierechancen: Accenture
- Chancengleichheit: SYNLAB
- Innovation: BioNTech
- Nachhaltigkeit: Deloitte
- Vertrauenswürdigkeit: 3M

**Gewinner der diesjährigen Sonderkategorie „Unternehmenskultur“ ist Audi.**

Wir freuen uns den Unternehmen ihre Awards überreichen zu dürfen und gratulieren herzlich.

Liebe Leserinnen und Leser,

schon vor drei Jahren überlegten wir in der Redaktion, ob wir der Employee Experience einen Schwerpunkt widmen sollten. Das Thema war damals schon hip, doch uns fehlte die praktische Anwendung und die Relevanz für den Mittelstand. Das Thema ist seither gewachsen, in Betrieben werden entsprechende Projekte aufgesetzt, auch wenn die Zahl noch überschaubar ist. Für die Redaktion war das der Anlass, um das Thema nun mit einer Titelgeschichte auszuleuchten. Drei Dinge habe ich dabei gelernt:

1. Es fehlt weiter an einem gemeinsamen Verständnis. Für die einen ist Employee Experience nur ein Synonym für Mitarbeiterorientierung, die sich HR-Bereiche seit jeher auf die Fahnen schreiben. Manche nennen das Selbstvermarktung, für mich ist das eher Etikettenschwindel. Für die anderen geht es um einen Perspektivwechsel, mit dem die Erfahrungen der Mitarbeitenden bei der Arbeit („Moments that matter“) in den Blick kommen. Die dritten erklären das Thema zu einer Handlungsfrage von HR.
2. Im Zentrum steht für mich das Thema Servicequalität von HR. Die Kritik am zu schlechten Service ist alt und aktuell zugleich. „Wie HR uns die Arbeit erschwert“, titelte neulich die NZZ, der Artikel erfreute sich breiter Zustimmung inklusive Spott und Häme. Die Servicequalität der HR-Produkte und HR-Dienstleistungen zu verbessern, bleibt eine Daueraufgabe. Früher sollte das ein HR-Servicecenter richten, heute Employee Experience. In diesem Heft finden Sie dazu Konzepte und Praxisbeispiele.
3. Bei aller Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden möchte ich vor einer Illusion warnen: Es gibt kein ungebrochen positives Mitarbeitererlebnis in einer Firma. Die Interessen des Geschäfts und der Mitarbeitenden laufen immer wieder auseinander, das sollte man nicht „zukleistern“. Compliance- oder Governance-Regeln nerven die meisten, sie sorgen für schlechte Mitarbeitererlebnisse. Gleichwohl sind sie für den Betrieb unverzichtbar. Das soll Mängel in der Servicequalität der HR-Bereiche nicht entschuldigen, hier gibt es viel zu verbessern. Ansätze zur Employee Experience können der einen Firma helfen, bei der anderen reichen einfache Absprachen zu Service Levels aus, die man dann allerdings auch erfüllen muss.

Viele Inspirationen bei der Lektüre wünscht Ihnen  
Reiner Straub  
*Herausgeber*

## „Im Zentrum von Employee Experience steht die Servicequalität. Hier hapert es bei HR an vielen Stellen.“



# Community

6 *Rückschau*

## **Ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur**

Am 8. April wurden „Deutschlands beste Arbeitgeber 2022“ prämiert

8 *Rückschau*

## **„Machen ist wie wollen, nur krasser“**

Um neue Führungskonzepte in der Transformation ging es auf der Agile HR Conference

10 *Events und Personalien*

## **Das wird ein guter Monat für ...**

11 *Terminkalender*

## **HR-Messen und Fachkongresse**

14 *HR-Szene*

## **Vergütungs-Check**

Das verdient ein Benefits Expert

16 *Buchbesprechung*

## **Die Vision eines humanen Unternehmens**

„New Work Utopia“ von Carsten Schermuly skizziert anhand eines fiktiven Unternehmens die Vision einer besseren Arbeitswelt

18 *Smalltalk Facts*

## **Gesprächsthema:**

## **Coronabedingter Arbeitsausfall**



74

Pflanzen und Obstkörbe vergammeln im Büro: Auch Benefits müssen sich an die hybride Arbeitswelt anpassen.



20

„Der Mensch steht im Mittelpunkt.“ Dieser Satz gehört zum Standardrepertoire vieler Unternehmen, bleibt aber oft eine reine Plattitüde. Das soll sich mit einer neuen Managementrichtung ändern, die sich datenbasiert auf das Erleben der Beschäftigten fokussiert – und der wir den Schwerpunkt dieser Ausgabe widmen: Employee Experience.

# Schwerpunkt

22 *Trend*

## **Momente, auf die es ankommt**

Employee Experience (EX) ist der Versuch, Wahrnehmung und Gefühle messbar, quantifizierbar und operationalisierbar zu machen

24 *Modell*

## **Blind in den Experience-Wettbewerb?**

Wie EX zum Bestandteil des Steuerungssystems im Unternehmen wird

30 *Glossar*

## **Was bedeutet eigentlich ...?**

Von Moments that Matter bis Touchpoints: wichtige Begriffe rund um EX

32 *Einblicke*

## **Drei Beispiele aus der Praxis**

Wie die Versicherung Baloise, die Bank ING und der Kinderfahrradhersteller Woom mit Employee Experience arbeiten

36 *Befragungskonzepte*

## **Employee Experience ganzheitlich messbar machen**

Was Unternehmen bei der Erhebung von Engagement, Zufriedenheit und Commitment beachten sollten

40 *Interview*

## **„Arbeitgeber wollen Fans“**

Ein Gespräch mit Felicitas von Kyaw, die zu den Pionierinnen von Employee Experience zählt und seit Anfang des Jahres CHRO von Vodafone Deutschland ist

## Strategie & Führung

### 44 *Hybrid-Work-Kultur* **Zwischen Sinngemeinschaft und Caring**

Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur im hybriden Umfeld

### 44 *Interview* **CDO auf dem Schleudersitz?** Warum nur wenige Unternehmen einen Chief Digital Officer haben

## HR-Management

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

### 58 *Eignungsdiagnostik* **Qualität prüfen und sichern** Acht Standards für Einstellungsinterviews

### 66 *Software* **Ein KI-Ansatz auf dem Prüfstand** Hält die Sprachanalyse-Software „100 Worte“, was sie verspricht?

### 72 *Pro & Contra* **Digitalkompetenz: die wichtigste Schlüsselkompetenz für HR?**

### 74 *Benefits* **Die kleinen Geschenke passen nicht mehr** Viele Benefits gehen an der Realität hybrider Arbeit vorbei

### 80 *Vergütung* **Die Geschichte von Rajid und was Connected HR damit zu tun hat** Vergütungs- und Incentivierungsmodelle müssen flexibler werden

### 82 *Betriebliche Altersversorgung* **Mehr Licht für die bAV-Verwaltung** Unternehmen verlieren den Überblick, weil sie bei der Digitalisierung ihres Versorgungssystems zögern

### 86 *Zusatzleistungen* **Aufschwung für die bKV** Was Unternehmen von einer betrieblichen Krankenversicherung erwarten

### 88 *Nachhaltigkeit* **Ackern für mehr Wertschätzung** Das Sozialunternehmen Acker e. V. will mehr Wertschätzung für Lebensmittel in der Gesellschaft verankern

### 92 *Workforce Management* **Bedürfnisse der Non-Desk Worker** Beschäftigte ohne PC-Arbeitsplatz in digitale HR-Prozesse einbinden

### 94 *Personalbeschaffung* **HR und Kartellrecht** Vorsicht vor Abwerbevereinbarungen oder Absprachen zu Gehältern

### 98 *Vertragsgestaltung* **Abschied von der Zwangsverrentung** So vereinbaren Sie einen flexiblen Renteneintritt

### 104 *Recht* **Urteil des Monats** Weitergabe von personenbezogenen Daten innerhalb eines Konzerns

### 106 *Pause* **Auf einen Kaffee mit ...** Melanie Müller, Head of Human Resources, Gerhard Rösch GmbH

## Standards

3 Editorial / 101 Impressum / 102 Stellenmarkt



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft „personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt MBA-Programme bei.

## Wir haben Tests für jeden!



### AUCH FÜR CHAMÄBRAS

Mit den Tests von HR Diagnostics erfahren Sie alles über Fähigkeiten, Eigenschaften und Potenziale.

Wir erstellen für Sie ein individuelles Test-Paket aus über 100 Merkmalen. Damit finden Sie Talente für jeden Job. Versprochen.

### IHRE VORTEILE

- ✓ wissenschaftlich fundiert
- ✓ verschiedene Sprachen
- ✓ für jede Zielgruppe
- ✓ auf allen Endgeräten nutzbar
- ✓ einfache Administration

Jetzt mehr erfahren:  
[www.hr-diagnostics.de/tests](http://www.hr-diagnostics.de/tests)

# Ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur

Von Daniela Furkel

„Deutschlands Beste Arbeitgeber 2022“ stehen fest: 100 Unternehmen aller Branchen und Größen haben bewiesen, dass sie beste Arbeitsbedingungen bieten und wurden dafür in einem Livestream-Event prämiert.



Gastgeber des Abends: Frank Hauser (l.) und Andreas Schubert (r.), die Geschäftsführer von Great Place to Work Deutschland

● Die Corona-Krise hat die Veränderung der Arbeitswelt beschleunigt und zu einem Wertewandel geführt. Immer mehr Menschen hinterfragen die Sinnhaftigkeit ihres Jobs und suchen nach Alternativen. Faktoren wie Gendergerechtigkeit, Diversity, Nachhaltigkeit, flexibles und hybrides Arbeiten und eine gute Work-Life-Balance werden immer wichtiger. 804 Unternehmen haben das erkannt und ihre Arbeitsplatzkultur auf den Prüfstand gestellt – deutlich mehr als im Vorjahr.

Im ersten Schritt fand eine anonyme Mitarbeiterbefragung durch das Great-Place-to-Work-Institut statt. 271.705 Mitarbeitende beantworteten jeweils rund 60 Fragen zu Firmenkultur und Führung, Vertrauen und Anerkennung, Förderung und Zusammenarbeit sowie weiteren Themen. Im zweiten Schritt fand ein Kultur-Audit statt – eine Managementbefragung zu Maßnahmen der Personal- und Führungsarbeit wie Weiterbildung, Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

## Mitarbeitende, die gern zur Arbeit kommen

Die 100 Unternehmen, die im zweistufigen Prüfverfahren am besten abschnitten, dürfen sich nun ein Jahr lang „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ nennen. Verglichen mit dem Durchschnitt der Unternehmen in Deutschland zeigen sie einige Besonderheiten: 87 Prozent ihrer Mitarbeitenden kommen nach eigenen Angaben gern zur Arbeit. Bei allen anderen Unternehmen sagen das nur 45 Prozent. Auffallend niedrig bei Deutschlands Besten Arbeitgebern sind die Krankentage (8,0 im Vergleich zu 14,5 im bundesweiten Durchschnitt) und die Fluktuation (5,8 Prozent im Vergleich zu 14 Prozent im Durchschnitt). Auffallend hoch ist die

Anzahl der Bewerbungen pro Stelle im Jahr (6,5 im Vergleich zu 1,6 im Durchschnitt).

Die Preisverleihung fand als Live-Prämierungsevent statt – im gewohnten feierlichen Ambiente mit Spotlights aus den Unternehmen, Vorträgen und Showacts. Viele Arbeitgeber luden ihre Beschäftigten zur virtuellen Feier mit Livemusik, digitaler Photobox und virtuellen Räumen zum Netzwerken ein. Auch diejenigen Unternehmen, die seit vielen Jahren erfolgreich am Arbeitgeber-Wettbewerb teilnehmen, wurden vorgestellt. Die Sick AG und W. L. Gore & Associates gehören sogar bereits seit 20 Jahren zu Deutschlands Besten Arbeitgebern. Nun ist die Anmeldung für die 21. Wettbewerbsrunde eröffnet. ■■■

Die Moderatorin Helena Felixberger (l.) führte zusammen mit Frank Hauser und Andreas Schubert durch das Live-Event. Online zugeschaltet gab Saskia Ricker Einblicke in die Studienergebnisse.



## Die Gewinner in den Größenklassen

Über 5.000 Beschäftigte:

Techniker Krankenkasse

2.001 bis 5.000 Beschäftigte:

Hilti Deutschland

501 bis 2.000 Beschäftigte:

Salesforce.com Germany

251 bis 500 Beschäftigte:

St. Gereon Seniorendienste

101 bis 250 Beschäftigte:

QAware

50 bis 100 Beschäftigte:

Bewo Plus Jugendhilfe

Alle 100 ausgezeichneten Unternehmen finden Sie unter [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)



Zum ersten Mal nach zwei Jahren Pandemie fand die Agile HR Conference wieder vor Ort in Köln statt mit 200 „echten Kontakten“. Doch nicht nur das. Auch für 250 Onlineteilnehmende stand das volle Programm zur Verfügung. Die agilen Vordenker beschäftigten sich mit Führungskonzepten in der Transformation. Eindrücke vom Konferenzgeschehen.



André Häusling, Gründer der HR Pioneers, plädiert dafür, Führung zu verteilen.

# „Machen ist wie wollen – nur krasser“

Von Julia Senner

● Am 27. April öffneten die HR Pioneers die Türen der Balloni Hallen in Köln, eine alte Kranfabrik, wo modernes Industrie-flair auf die Aufbruchsstimmung der inzwischen elften Agile HR Konferenz traf. „Anstiftung zur Führung“ lautete dieses Jahr das Motto, Anstiftung zu einer Führung, die auf Transformation reagiert. Die Konferenz bot hierfür einige Beispiele von Unternehmen, die auf dem Weg sind, Führung anders zu denken.

## Lossagen vom bisherigen Denken

Und wer Ernst machen will damit, Führung anders zu denken, der muss los – so die Botschaft. Und sich lossagen von dem, wie wir bisher Führung denken, die Entscheidung treffen, anders denken zu wollen. Loslassen und in den Dialog treten, um zu wissen, wovon. Und vor allem loslegen, meint André Häusling. „Machen ist wie wollen – nur krasser“, titelt die Headline seines Vortrags. Anpacken und probieren, das schien ein Tenor zu sein. Empowern und Führung verteilen, schlägt Häusling vor.

Wie gelingt Führung in Krisenzeiten? Damit beschäftigte sich einer der Talks. Psychologische Sicherheit zu vermitteln,

das war eine Devise. „Veränderung musste in mir anfangen“, resümierte Florian Brönnecke, der sich als Führungskraft seiner eigenen Zimmerei neu erfindet.

## Gelungener Auftakt des Hybridformats

200 Teilnehmende füllten die Balloni Hallen mit Leben. Es galt „3G“ und Maskenpflicht, die an den Sitzplätzen entfiel. Online nahmen weitere 250 Interessierte teil, verteilt von Alicante, Montabaur bis zur Lüneburger Heide und nach Stuttgart zurück. Unter allen Teilnehmenden waren fast ein Drittel HR-Verantwortliche, 19 Prozent Personal- und Organisationsentwickelnde und 15 Prozent Führungskräfte. Was auf den beiden Bühnen stattfand, konnten die Onlineteilnehmenden live mitverfolgen. Auch nahm das Moderatorenteam deren Fragen in die Anschlussdiskussionen mit hinein. Die Sessions wurden zeitversetzt vor Ort – in der Session Area „Liebefeld“ – und online verzahnt. Beide Gruppen konnten daher gleichwertig das Programm miterleben. Selbst in Sachen Vernetzung gab es adäquate Online-Angebote. Der Hybridmodus bot mehr Teilnehmenden die Möglichkeit, dabei zu sein, als eine

reine Präsenzveranstaltung. Die Vorträge, Talks und interaktiven Sessions schufen Raum für Teilnehmende, ihre Ideen auszutauschen und zu diskutieren.

## Feedbackkultur im Saal

Agil handeln, heißt, Feedbackschleifen drehen. Doch Feedback spielte nicht nur in den Vorträgen eine Rolle, auch die Konferenz selbst lebte davon. Feedbackbögen gehören zu jeder Veranstaltung, doch die Auswertung bleibt meist dem Veranstalter vorbehalten. Anders bei dieser Konferenz. Nach jedem Vortrag gab es Menti-Abfragen, um die Meinung der Teilnehmenden einzuholen, so auch zum Abschluss. „Was nimmst du mit?“, war die Frage. Die Antworten wurden auf die große Leinwand gespielt und sie waren breit gefächert: spannende Impulse, Inspirationen, viel Energie, tolle Kontakte, hohe Motivation und neue Denkansätze. Oder: hybrid at its best. Und: zwei Kilo mehr. Denn die Verköstigung ließ keine Wünsche offen. Die Konferenz bot zwei Tage lang Einblick, in welche Richtung sich die agile Szene entwickelt. Führung spielt eine größere Rolle, ihre „Macht“ wird aber durch Verteilung, Beteiligung, Befristung und Feedback begrenzt. ■



Jetzt mit  
individuellem  
**Videogruß**

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

Indem Sie Lose der Aktion Mensch verschenken, beweisen Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Ihnen persönliche Geschenke genauso wichtig sind wie gesellschaftliche Verantwortung. Und steigern so ganz nebenbei Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

**DAS WIR GEWINNT**

**AKTION  
MENSCH**

→ Jetzt Lose bestellen: [www.aktion-mensch.de/firmen](http://www.aktion-mensch.de/firmen)

Wir beraten Sie gern! Per Telefon: 0228 96960-88  
oder per E-Mail: [firmenkunden@aktion-mensch.de](mailto:firmenkunden@aktion-mensch.de)

# Das wird ein guter Monat für ...



## Sebastian Harrer

Im Mai hat sich Sebastian Harrer als langjähriger Personalleiter von der ING Deutschland verabschiedet und seine neue Aufgabe als Personalleiter der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) übernommen. Dort will er die wichtige Ressource Personal mit neuen Ansätzen stärken, um die LBBW in Zeiten enger werdender Arbeitsmärkte voranzubringen. Sebastian Harrer, Doktor der Philosophie, engagiert sich unter anderem im Vorstand des Demographie-Netzwerks (DDN). Ein weiteres Thema, mit dem er sich intensiv befasst, ist Agilität. Bei der LBBW übernimmt er die Verantwortung für 10.000 Mitarbeitende in Deutschland und 16 anderen Ländern.



## Oliver Burkhard

Der Arbeitsdirektor und Personalvorstand der Thyssenkrupp AG wurde zum neuen CEO von Thyssenkrupp Marine Systems bestellt. Diese Aufgabe wird er parallel zu seiner Vorstandstätigkeit bei Thyssenkrupp ausüben. Er sieht diesen Schritt als strategisch wichtig an, damit die Gespräche zur Weiterentwicklung des Unternehmens aus einer Hand geführt werden können.



## Caroline Schlienckamp

Seit Mai ist sie als Vorstandsmitglied der Talanx AG in einem neuen Ressort verantwortlich für die Bereiche Compliance, Recht, Datenschutz, Einkauf und Innere Dienste. Im Juli übernimmt sie zusätzlich die Rolle als Arbeitsdirektorin. Die Juristin Caroline Schlienckamp ist die erste Frau im Talanx-Vorstand.



## Karen Walkenhorst

Am 22. Juni findet die Konferenz HR-Trends Nord in Bremen statt und Karen Walkenhorst geht in einer Keynote einem für viele Unternehmen relevanten Thema nach: „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur“. Als Vorstandsmitglied der Techniker Krankenkasse verantwortet die Diplom-Sozialwissenschaftlerin seit 2017 unter anderem den Unternehmensbereich Personal.



# Learntec in drei Messehallen

**31. Mai bis 2. Juni / Karlsruhe** – „Endlich wieder live!“, heißt es bei der Learntec, die pandemiebedingt von ihrem traditionellen Februar-Termin in den Frühsommer verschoben wurde. Ähnlich wie die Nachfrage nach E-Learning und digitalen Tools stark zugenommen hat, ist auch die Messe deutlich gewachsen. In diesem Jahr wird sie erstmals in drei Hallen der Messe Karlsruhe statt-

finden. In der dritten Halle sind alle Angebote zur digitalen Schule gebündelt. Neu ist eine Sonderfläche New Work. Das Motto des Kongresses lautet „New Work – New Learning“. Als Referenten angekündigt sind unter anderem Professor Oliver Bendel von der Hochschule für Wirtschaft FHNW („Welche Versprechen soziale Roboter geben und welche sie halten“), Dirk Röhrborn, Mitglied im Bitkom-Präsidium („Wie bereiten sich Unternehmen und Belegschaft auf disruptive Digitalisierung durch Blockchain oder KI vor?“), und Dr. Julia F. Christensen vom Max-Planck-In-

stitut für empirische Ästhetik („Mit analogen Gewohnheiten von gestern fit für die digitale Welt von morgen werden“).

[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

**Geeignet für:** Alle, die sich mit digitaler Bildung beschäftigen.

**Spaßfaktor:** Auf der begrünten Freifläche inmitten der Messehallen wird es Cateringangebote und Liegestühle geben – für Ruhepausen und Networking während des Messebesuchs.

**Gut zu wissen:** Die Gewinner des Innovationspreises für digitale Bildung Delina werden am 1. Juni auf der Learntec bekannt gegeben.

## **GVNW** 4. Fachtagung bAV und Employee Benefits

### Mittwoch, 1. Juni 2022

09.00 Uhr – 17.30 Uhr, Hilton Cologne

inkl. Networking-Abend am 31. Mai 2022 ab 19 Uhr, Gaffel am Dom

**Entwicklungen und Tendenzen in der Ampelregierung zu Fragen der zusätzlichen Altersversorgung**  
*Peter Görgen, Referatsleiter „Zusätzliche Altersvorsorge“, Bundesministerium für Arbeit und Soziales*

**Die beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ) als Standardlösung - sind damit wirklich alle Fragen beantwortet?**

*Michael Hoppstädter, Geschäftsführer, Longial GmbH*

**Willkommen im Tarifdschungel: So funktionieren**

**fonds- und indexgebundene Tarife in der bAV**

*Markus Keller, Geschäftsführer, febs Consulting GmbH*

**Budgettarife Status Quo & betriebliche Pfielgelösung aus Unternehmenssicht**

*Robert Gladis, Zentralbereichsleiter Gruppenversicherung HALLESCHE Krankenversicherung a.G.*

**und viele mehr**

Präsenzveranstaltung in Köln  
(nach aktuellem Stand mit  
verschärfter 2G+-Regel)

Informationen zu Anmeldung und Programm finden Sie auf unserer Website: [www.gvnw.de](http://www.gvnw.de)  
Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft e.V. (GVNW) – gegründet 1901





# Termine

Auch 2022 kann es immer wieder Änderungen bei HR-Events geben. Über spontane Veränderungen im HR-Event-Kalender berichten wir aktuell auf [haufe.de/personal](https://haufe.de/personal).

31. Mai bis 1. Juni / Offenbach

## **Copetri Convention**

[www.copetri.com](https://www.copetri.com)

1. Juni / Köln

## **GVNW Fachtagung Fokus bAV und Employee Benefits**

[www.gvnw.de](https://www.gvnw.de)

1. und 2. Juni / Berlin

## **Zukunftsmarkt Altersvorsorge**

[www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info](https://www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info)

14. bis 15. Juni / Berlin

## **#RC22 Festival**

[www.recruiting-community.de](https://www.recruiting-community.de)

16. bis 17. Juni / Leipzig

## **HR Barcamp Leipzig**

<https://hrbarcamp-leipzig.de>

20. Juni / Hamburg

## **NWX22**

<https://nwx.new-work.se>

21. und 22. Juni / Berlin

## **DSAG-Personaltage 2022**

[www.dsag.de](https://www.dsag.de)

22. Juni / Bremen

## **HR-Trends 2022**

[www.hr-trends-tagung.de](https://www.hr-trends-tagung.de)

22. und 23. Juni / Hamburg

## **New Work Future**

[www.newworkfuture.de](https://www.newworkfuture.de)

24. Juni / Berlin

## **Hoffest bei HRpepper**

[www.hrpepper.de](https://www.hrpepper.de)

27. bis 28. Juni / München

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

[www.management-forum.de](https://www.management-forum.de)

29. bis 30. Juni / München

## **Sicherheits-Expo**

[www.sicherheitsexpo.de](https://www.sicherheitsexpo.de)



Auf drei Bühnen werden in diesem Jahr rund 60 Fachvorträge, Keynotes und Talks zu hören sein.

## Dritte Runde für die Talentpro

**6. bis 7. Juli / München** – 2018 startete das Talentpro Expofestival, um der Recruiting-Szene einen zentralen Treffpunkt zu ermöglichen, der Spaß macht und Relevanz aufweist. 2019 punktete die zweite Auflage des Events mit 1.669 Besucherinnen und Besuchern, über 90 Referentinnen und Referenten sowie 148 Brands vor Ort. Jetzt folgt die dritte Runde im Zenith München. Das Programm verspricht spannende Inhalte rund um Recruiting, Personalmarketing und Employer Branding. Jeder Tag wartet mit vier Keynotes auf, darunter Daniel Andracsek von MBDA Deutschland, der über Candidate Experience spricht. Thomas Teetz von Lekkerland zeigt in der Keynote „Lust auf Laster?“, wie Employer Branding für die Zielgruppe Blue Collar funktionieren kann. Florian Schrodtt von den Verkehrsbetrieben Zürich nennt „Zehn Gründe, warum Performance Marketing in HR (noch) nicht zündet“. Insgesamt wartet die Talentpro mit über 60 Vorträgen auf drei Bühnen, 15 Meet-ups mit Ausstellern und 20 Bloggervorträgen auf. Angekündigt sind zudem über 80 Aussteller.

[www.talentpro.de](https://www.talentpro.de)

**Geeignet für:** Personen, die im Recruiting, Employer Branding, Personalmarketing und Talentmanagement arbeiten.

**Spaßfaktor:** Live-Musik begleitet das Event an beiden Tagen, dazu gibt es Foodtrucks sowie eine After Show Party. Mit Early Morning Yoga können sich die Teilnehmenden auf den Tag einstimmen.

**Gut zu wissen:** Der Veranstalter behält sich das Recht vor, fachfremden Besucherinnen und Besuchern den Einlass zu verwehren.

# Students' Choice Awards 2022

Mit den „Students' Choice Awards 2022“ zeichnet Jobvalley, eine Marke der Studitemps GmbH, seit 2020 Arbeitgeber aus, die bei Studierenden in Deutschland hoch im Kurs stehen – als attraktivster Arbeitgeber während des Studiums oder für Absolventinnen und Absolventen. Auch diejenigen Unternehmen, die aus Sicht von Studierenden die besten Karrierechancen bieten oder sich in anderen Punkten hervortun, werden prämiert. Vergeben werden die Preise in insgesamt acht Kategorien, darunter einer jährlich wechselnden Sonderkategorie. Basis für die Awards ist die Studienreihe „Fachkraft 2030“, für die über 10.000 Studierende in Deutschland befragt werden.

## Die Preisträger 2022

Attraktivster Arbeitgeber für Studierende  
IBM

Attraktivster Arbeitgeber für Absolventen und Absolventinnen  
Merck

Karrierechancen  
Accenture

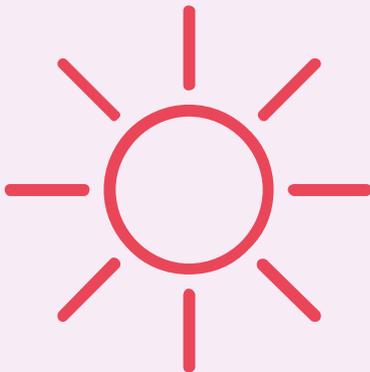
Chancengleichheit  
Synlab

Innovation  
Biontech

Nachhaltigkeit  
Deloitte

Vertrauenswürdigkeit  
3M

Sonderkategorie Unternehmenskultur  
Audi



## Sommerzeit = Messezeit

Die deutsche Messebranche hat einen Großteil der für dieses Jahr geplanten Messen in den Sommer vorgezogen. Üblicherweise finden die meisten Messen im Winterhalbjahr statt, aber viele davon wurden in den vergangenen zwei Jahren pandemiebedingt abgesagt oder verboten. Auch im ersten Quartal 2022 fielen zahlreiche Veranstaltungen aus oder wurden verschoben. Von gut 150 geplanten Messen konnten laut Verband der deutschen Messewirtschaft Auma nur knapp 20 durchgeführt werden.

## Work Awesome: Ideen zur Zukunft der Arbeit

**2. Juni / Berlin** – Die Pandemie hat den Wandel der Arbeitswelt beschleunigt. Jetzt gilt es, die postpandemische Ära zu gestalten und sich neu aufzustellen. Welche Probleme und Chancen sind in der Krise sichtbar geworden? Welche produktiven Veränderungen gilt es zu bewahren, welche unproduktiven wieder einzustellen? Antworten auf diese Fragen will die Work-Awesome-Konferenz finden – mit Blick auf Führung, Organisationskulturen, neue Technologien und hybride Arbeitsplätze. Als Speaker angekündigt sind Gunnar Kilian (Volkswagen), Irene Schulz (IG Metall), Professorin Isabell Welpé (TU München), Markus Grolms (Thyssenkrupp Steel Europe) und viele mehr.  
[www.workawesome.de](http://www.workawesome.de)

**Geeignet für:** Erwartet wird ein großes Publikum aus Führungskräften, CXOs und Talenten vor Ort sowie weiteren interessierten Zuschauerinnen und Zuschauern im Livestream, digitalen Webcasts und Workshops.

**Spaßfaktor:** Work Awesome wurde 2015 gegründet und blickt bis zur Pandemie auf drei komplett ausverkaufte Konferenzen zurück. Nun wird das Event als Festival in die digitale Welt transferiert.

**Gut zu wissen:** Die Work-Awesome-Konferenz findet seit 2018 in der denkmalgeschützten Villa Elisabeth und in der St.-Elisabeth-Kirche in der Mitte Berlins statt.

# Vergütungs-Check Compensation & Benefits Expert



Median des Jahreszieleinkommens\*

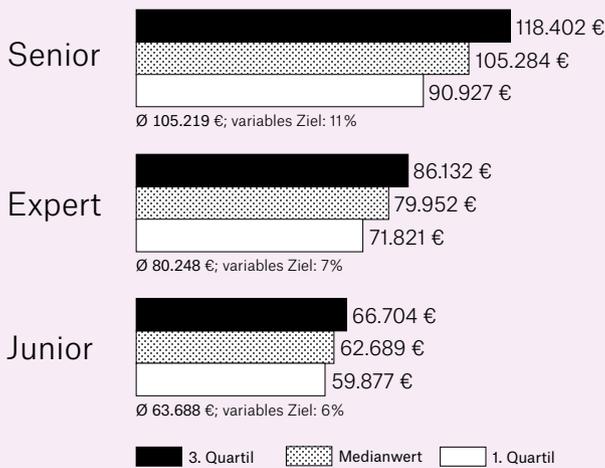
## € 79.952

+1,9% Veränderung zum Vorjahr

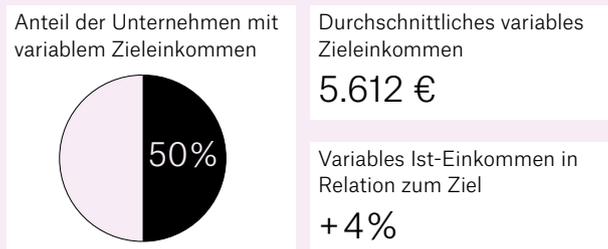
### Der Durchschnitt

Alter <b>42 Jahre</b>	Anteil mit Firmenwagen <b>13%</b>	Frauenanteil <b>76%</b>
Betriebszugehörigkeit <b>11 Jahre</b>		
Wochenarbeitszeit <b>38,6 Stunden</b>		

### Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



### Variable Vergütung



**Karrierestufe „Expert“:** in der Regel (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

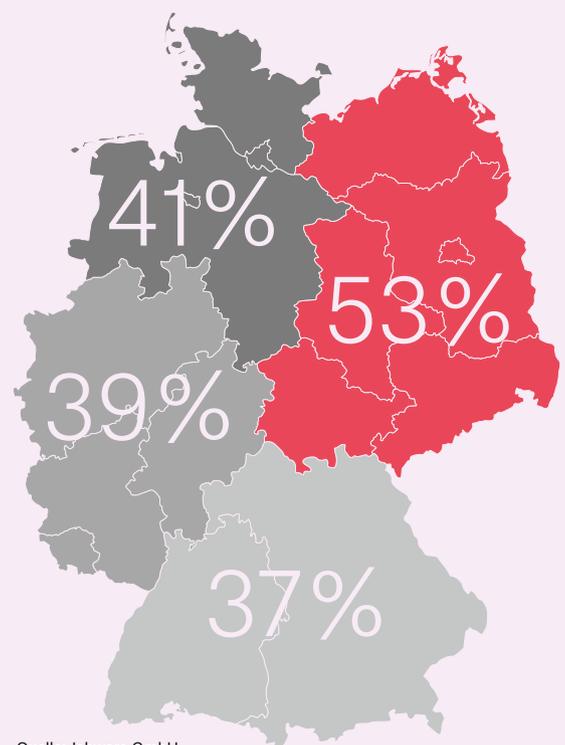


Lurser ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

# Kann Geld noch locken?

Eben noch hieß es, die Bereitschaft zur Veränderung sei bei den Beschäftigten so groß wie nie. Nun zeigt eine repräsentative Forsa-Befragung von mehr als 1.000 Beschäftigten im Auftrag der Jobbörse Jobware, dass die Wechselwilligkeit in Wahrheit so niedrig ist wie lange nicht mehr: Nur jeder zehnte Beschäftigte zieht kurz- oder mittelfristig einen Jobwechsel in Erwägung. Das deckt sich mit den Recruiting-Erfahrungen, die deutsche Unternehmen derzeit machen. Bei hohem Fachkräftemangel ist es für personalsuchende Unternehmen schwer, geeignete Arbeitskräfte zu finden. Was tun? Fast jeder zweite Beschäftigte (46 Prozent) würde ein attraktives Angebot eines anderen Arbeitgebers als Jobwechselgrund in Erwägung ziehen. Dabei zeigt die Studie, dass für mehr als die Hälfte (53 Prozent) aller Beschäftigten im Osten Deutschlands das Gehalt der wichtigste Grund für einen Jobwechsel wäre, während hingegen Berufstätige in anderen Regionen die Gehaltsfrage als deutlich weniger wichtig werteten. Das hätte man allerdings auch ohne Studie ahnen können, liegt doch der Gehaltsunterschied zwischen West und Ost durchschnittlich noch immer bei 894 Euro.

### Anteil der Befragten, die für ein höheres Gehalt wechseln würden



Quelle: Jobware GmbH



# DER NEUE RHYTHMUS IM PERFORMANCE MANAGEMENT

Mit individuellem Performance Management die Motivation von Mitarbeiter:innen und den Unternehmenserfolg nachhaltig und messbar steigern.

Für weitere  
Informationen  
QR-Code scannen.



Stellen Sie mit der Mitarbeitergespräch Software Ihre Mitarbeiter:innen bei der Zielvereinbarung in den Mittelpunkt. Die Erreichung individueller und aus den Unternehmenszielen abgeleiteter Ziele sind zu jeder Zeit für Mitarbeiter und Führungskraft transparent. Ein individuelles Performance Management, fördert nachhaltig die Motivation und hebt die Potenziale Ihrer Mitarbeiter:innen.



Mitarbeiter  
werben  
Mitarbeiter



Bewerber-  
Management



Onboarding



Team-  
entwicklung



OKR



Ziel-  
vereinbarung



Vergütung



Personal-  
Entwicklung



Lern-  
Management



Nachfolge-  
Planung

● „Die Utopie ist ein Gedankenexperiment, sie entwirft einen alternativen Möglichkeitsraum und kritisiert damit die Realität“, schreibt Carsten Schermuly im Vorwort seines neuen Buchs „New Work Utopia“. Das Buch will kein klassisches Managementbuch sein, sondern die „Zukunftsvision einer besseren Arbeitswelt“, wie es im Untertitel heißt.

Carsten Schermuly lehrt an der SRH Hochschule in Berlin und zählt zu den führenden Forschern zu New Work. Beispielsweise erstellt er jährlich die Studie „New-Work-Barometer“. Der hohe An-

spruch seines Buchs wird darin deutlich, dass er im Titel an die Schrift von Thomas Morus aus dem Jahr 1516 anknüpft. Morus beschrieb darin – ermutigt von seinem Freund Erasmus von Rotterdam – die Insel Utopia als Gegenentwurf zur feudalen Gesellschaft. Morus' Schrift gilt als Urtyp eines positiven Gesellschaftsentwurfs.

Schermuly entwirft mit „New Work Utopia“ keine neue Gesellschafts- oder Wirtschaftsordnung, sondern „nur“ einen neuen Unternehmenstypus. Im Mittelpunkt steht das fiktive Unternehmen Stärkande, eine IT- und Consultingfirma, die

1999 in Wiesbaden von zwei Schwestern gegründet wurde und 1.160 Mitarbeitende beschäftigt. Das Besondere dieses Unternehmens: Es wird nach 22 Axiomen (so heißen die Firmenregeln) geführt, die sowohl wirtschaftlichen Erfolg als auch psychologisches Empowerment der Mitarbeitenden ermöglichen.

## 22 Firmenregeln

Diese 22 Axiome sind eine Art Blaupause zur Unternehmensgestaltung. Stärkande ist eine Firma, die nicht von Machtspielen, Gier und Egoismen bestimmt wird. Selbstbestimmung und Partizipation werden groß geschrieben. Während der Wachstumsphase musste die Firma lernen, dass „Selbstorganisation in Kombination mit steigender Unternehmensgröße zu Chaos führte“. Hier reflektiert Schermuly Erfahrungen, die in der Wirklichkeit zu beobachten sind, bietet für die fiktive Firma aber ein Lösungsrezept an: Die Firma Stärkande wird in kleine Einheiten, sogenannte „Phylen“, aufgeteilt, die maximal 150 Mitarbeitende umfassen. Diese werden von „Phylarchen“ geführt, die dem „Council“, einer Art Führungsgremium, vorstehen und sich mit den anderen Geschäftseinheiten im „Boule“ koordinieren. Wegen der Größe kommt Stärkande nicht ohne Hierarchie aus. Diese Führungspositionen sind für Schermuly Rollen, die zeitlich begrenzt wahrgenommen werden und rollieren.

Die Unternehmensorganisation baut auf der Stärke von kleinen, überschaubaren Einheiten auf. Das gilt auch für die Führungskultur, die nicht durch Machtausübung und Vorgaben, sondern durch psychologisches Empowerment der Mitarbeitenden geprägt ist. Selbstbestimmung, Bedeutsamkeit, Einfluss und Kompetenz nennt Schermuly als wesentliche Elemente dieser Kultur, die der Wirtschaftspsychologe so prägnant und allgemein verständlich erläutert, wie man das selten gelesen hat.

## Gutes Leben statt gute Arbeit

Der Autor hat für die Lesenden eine große Menge an Anregungen bereit, etwa zu Regeln für Homeoffice oder Meetings. Er entwickelt Konzepte zum Einsatz einer KI-basierten Software, die kein Herrschaftsinstrument ist, sondern Stärkande hilft, sich besser zu organisieren. Schermuly kann hier auf Ideen zurückgreifen,

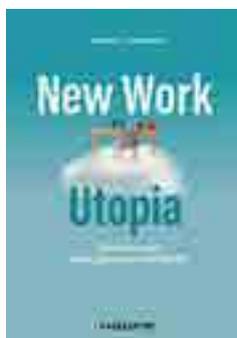
# Die Vision eines humanen Unternehmens

Die Debatte um New Work dreht sich häufig um einzelne Aspekte wie Selbstbestimmung oder Agilität. Carsten Schermuly hat es als erster gewagt, ein Unternehmenskonzept für eine „New Work Company“ auszuarbeiten, die dem Anspruch einer humanistischen Arbeitskultur gerecht wird.

zu denen er bereits geforscht und publiziert hat. Doch er entwickelt diese in *New Work Utopia* weiter. Während er sich in seinem Buch „New Work“ für gute Arbeit stark machte, heißt es nun: gutes Leben statt gute Arbeit.

## Ideal und Realität

Der Bezug zur Schrift von Thomas Morus beschränkt sich auf wenige Elemente. Schermuly greift einige Begriffe auf, schreibt einen kurzen Epilog mit wenigen historischen Erläuterungen und nutzt einige Stilelemente. Hauptbezug bleibt das Genre eines utopischen Zukunftsentwurfs. Vergleicht man die beiden Werke fallen folgende Unterschiede auf: Thomas Morus war ein Staatsmann, der im Dienst von König Heinrich VII. stand. Carsten Schermuly ist Hochschullehrer. Thomas



Carsten C. Schermuly: **New Work Utopia**, 150 Seiten, 2022, Haufe, 29,99 Euro

Morus beschreibt in „Utopia“ ein Idealbild der Gesellschaft, in das er allerdings immer die Wirklichkeit einbrechen lässt. Die Utopier sind gegen Kriege, allerdings reflektiert Morus auch, in welchen Fällen die Kriegsführung der Utopier gerechtfertigt sei. Er möchte die Sklavenhaltung zurückdrängen, aber nicht abschaffen. Morus pflegt einen dialektischen Umgang zwischen Fiktion und Wirklichkeit, seine Utopie hat viele dunkle Flecken.

Schermuly vermittelt in „New Work Utopia“ die Vision einer Firma, die nach innen auf humanistische Prinzipien aufgebaut ist. Offen bleibt die Frage, wie sich die Firma Stärkande in einer kapitalistischen Wirtschaft behaupten kann. Beim Kampf um Marktanteile bleibt manches Ideal auf der Strecke. Eine Führungskultur mit Empowerment wird mit Konflikten unter den Beschäftigten konfrontiert, die in der menschlichen Natur begründet sind. Auf eine Konfrontation der Utopie mit den dunklen Seiten der Wirklichkeit hat Schermuly bewusst verzichtet; diese Arbeit überlässt er den Lesern. Die Ausarbeitung der Utopie einer humanistisch geführten Firma ist beeindruckend und das große Verdienst von Schermuly. Mehr dunkle Flecken in der rosaroten Arbeitskultur von Stärkande hätten der Glaubwürdigkeit der Utopie aber gutgetan. ■■■

## Advertorial

# TALENTpro Expofestival 06.-07. Juli



## 3. Expofestival in München

Let's celebrate HR! 2022 wird wieder eine bunte Party in der Recruiting-Szene. Am 6. und 7. Juli findet die dritte Ausgabe des Expofestivals TALENTpro im Zenith in München statt. Zahlreiche große und kleine Anbieter präsentieren ihre Lösungen im Bereich Recruiting, Talentmanagement, Employer Branding & Active Sourcing. Zudem sorgen Keynote Speaker mit ihren Vorträgen für viel Inspiration im Business-Alltag. Freuen Sie sich auf ein 1a Line-up mit zahlreichen Key Speakern, über 80 Aussteller, 20 Blogger und über 60 Vorträge auf 3 Bühnen, Meetups mit Ausstellern sowie Early Morning Yoga.

Worauf warten Sie? Seien Sie beim Expofestival TALENTpro dabei und erleben Sie zwei Tage lang eine einmalige Atmosphäre, entspanntes Networking auf Augenhöhe und die geballte Ladung HR-Knowhow inkl. Aftershow-Party und Networking Pre-Event GET INSPIRED!

Nur für kurze Zeit und exklusiv für Leser/-innen des Personalmagazins: Sichern Sie sich Ihr kostenloses Ticket für das TALENTpro Expofestival unter [bit.ly/talentpro\\_personalmagazin-ticketgutschein](https://bit.ly/talentpro_personalmagazin-ticketgutschein)

# Smalltalk Facts Arbeitsausfall



Die Bilanz nach etwa zwei Jahren Pandemie zeigt: Die coronabedingten Ausfälle von Arbeitstagen und -stunden sind deutlich. Dabei haben sich die Ausfallfaktoren im Zuge der Coronawellen verschoben.

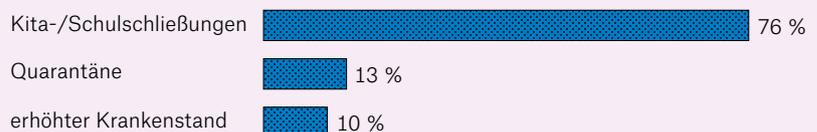
## Faktoren für Fehlzeiten

Während der zweiten Coronawelle fielen einige Arbeitnehmende wegen der Schließung von Kindertagesstätten und Schulen aus, in der vierten und fünften Welle waren viele krankheitsbedingt abwesend.

### APRIL 2020



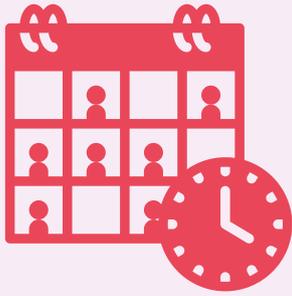
### JANUAR 2021



### FEBRUAR 2022



Quelle: IAB Forum März 2022



## 63,5 Millionen

Arbeitstage fielen coronabedingt von Oktober 2021 bis Februar 2022 aus. Das entspricht 383 Millionen Stunden oder 8,4 Stunden je Erwerbstätigen.

Quelle: IAB Forum März 2022

## Mehr Kinderkrankengeldbezüge

Unter den AOK-Mitgliedern nahm 2021 die Anzahl der erwerbstätigen Eltern, die Kinderkrankengeld bezogen, im Vergleich zum Vorjahr um 37 Prozent zu. Häufig waren die Bezüge besonders im Oktober und November 2021 hoch.

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK, Februar 2022

## 700.000

Beschäftigte von 14,3 Millionen bei der AOK erwerbstätig Versicherten erhielten von März 2020 bis November 2021 mindestens eine Krankschreibung wegen einer Covid-19-Diagnose.

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK, Januar 2022

### Arbeitsausfall wegen Quarantänemaßnahmen in Kindertagesstätten und Schulen

Die vierte und fünfte Welle hat Kinder und Jugendliche stark betroffen; und auch die Eltern, die ihre Kinder bei Krankheit und Quarantäne betreuen und nicht arbeiten können. Im Februar 2022 waren das etwa 130.000 Mütter und Väter. Dabei geht das IAB davon aus, dass drei von vier Betreuungspersonen auch erwerbstätig sind.

Von Oktober 2021 bis Februar 2022 fielen aufgrund von Quarantänemaßnahmen in Kindertagesstätten und Schulen 5,3 Millionen Arbeitstage aus. Das sind rund 0,1 Arbeitstage je Erwerbstätigen. Davon dürfte aber ein Teil der Eltern wegen Krankheit, Quarantäne oder Kurzarbeit ohnehin eine Freistellung gehabt haben.

Quelle: IAB Forum März 2022



## KINDERKRANKENTAGE ERHÖHT

Im April 2021 hat der Gesetzgeber den Anspruch auf Kinderkrankentage erhöht. Jedes Elternteil kann jetzt 30 Tage Kinderkrankentage nehmen, für Alleinerziehende sind es 60 Tage. Die Regelung gilt vorläufig bis zum 23. September 2022.

Employee Experience ist ein großes Versprechen: Erlebnisse zu identifizieren, die für Beschäftigte besonders prägend für die Wahrnehmung ihres Arbeitsgebers sind. Es geht um den Versuch, Wahrnehmung und Gefühle messbar, quantifizierbar und operationalisierbar zu machen.

Schwerpunkt

# Employee Experience

Illustration Renke Brandt







# Momente, auf die es ankommt

Von Stefanie Hornung

„Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt.“ Dieser Satz gehört zum Standardrepertoire vieler Unternehmen, bleibt aber oft reine Plattitüde. Das soll sich nun mit einer neuen Managementrichtung ändern, die sich datenbasiert auf das Erleben der Beschäftigten fokussiert: Employee Experience.

● Die Grundannahmen von Employee Experience (kurz EX) sind schnell erklärt: Glückliche Mitarbeitende sollen zu glücklichen Kunden und damit zu mehr Geschäft führen. Wenn Beschäftigte im Job gute Erfahrungen machen, sind sie engagierter und bringen mehr Leistung. Außerdem erhöht eine positive Experience die Bindung an den Arbeitgeber. Was ist daran neu?

Als Nonplusultra galten in den letzten Jahren „Moments that matter“, Schlüsselmomente im Arbeitsleben von Beschäftigten, auf die sich Unternehmen konzentrieren. Diese Sicht verkürzt jedoch die Realität, was einige Vorreiter in ihren Unternehmen spüren mussten. Denn die Idee der Schlüsselmomente erweckt den Eindruck, Erfahrungen ließen sich in Stücke schneiden. Viele geglückte Momente machen erst in Kombination eine gute Erfahrung. Mit der Happiness der Beschäftigten ist es so eine Sache: Sie freuen sich, wenn jemand Muffins ausgibt, aber der Arbeitsflow ist dennoch dahin, wenn die Basics nicht stimmen. Es geht um mehr als neue Benefitprogramme oder einmalige Aktionen, mit denen Unternehmen zeigen, wie nett sie sind.

Die menschliche Erfahrung bei der Arbeit hängt von vielen Faktoren ab – vom Arbeitsort und der Umgebung, von sozialen Interaktionen und Beziehungen zu Menschen, von der Arbeitsweise, der verfügbaren Technologie, den Dienstleistungen und Benefits des Arbeitgebers und nicht zuletzt von der Aufgabe, die Beschäftigte haben. Dieses komplexe Ökosystem möchte EX aufdröseln und fürs Management handhabbar machen. Das ist kein leichtes Unterfangen und öffnet Tür und Tor für diverse Missverständnisse. In unserem Schwerpunkt möchten wir deshalb Klarheit schaffen.

## Wo EX draufsteht, ist vieles drin

Employee Experience klingt hipp, deshalb nutzen viele Unternehmen, Beratungen und Anbieter den Begriff in ihrer Außen Darstellung. Was sich dahinter verbirgt, kann sehr unterschiedlich sein. Das beginnt mit der Datenerhebung. Unsere Autoren Simon Werther, Josef A. Fischer und Hendrik Hüttermann haben festgestellt, dass die Begriffe Employee Experience, individuelles Arbeitsengagement, Team-Engagement, Mitarbeiterzufriedenheit und organisationales Commitment häufig durcheinander gewürfelt werden. Die Forscher erklären evidenzbasiert, was die Konstrukte ausmacht und mit welchen Befragungsinstrumenten Unternehmen welche Befragungsziele verfolgen können.

Volker Jacobs, Gründer und CEO von TI People, geht das nicht weit genug. Denn wenn man weiß, wie gut oder schlecht Engagement, Zufriedenheit oder Commitment sind, hat man noch lange keinen Handlungsleitfaden, um die Erfahrungen zu

verbessern. Der EX-Vordenker hat ein Konzept für „Experience Intelligence“ entwickelt, das er in diesem Heft vorstellt. Grundlage dafür ist zunächst ein Perspektivenwechsel: der Versuch, das eigene Unternehmen durch die Brille der Beschäftigten zu betrachten. Das fällt vielen unglaublich schwer, auch wenn sie etwas anderes behaupten. Was HR als tollen Service des Arbeitgebers anpreist, muss es in den Augen der Beschäftigten noch lange nicht sein. Um herauszufinden, was gefragt ist, sind Daten erforderlich, aber auch die Fähigkeit, sie richtig zu lesen, in Aktionen umzumünzen und gezielt zu steuern.

Auf einer DGFP-Konferenz zum Thema Employee Experience Anfang des Jahres berichteten viele EX-Managerinnen und -manager, dass der Druck steigt, Erfolge nachzuweisen. Wie die Zukunft der noch jungen Managementdisziplin aussieht, wird vor allem davon abhängen, wie schnell sich HR im Datenmanagement professionalisiert. Eng damit verknüpft sind die Handlungsfelder, die sich daraus erschließen. Das Problem: Entscheidungen und Prioritätensetzung werden meist von Unternehmenspolitik und Hierarchien bestimmt.

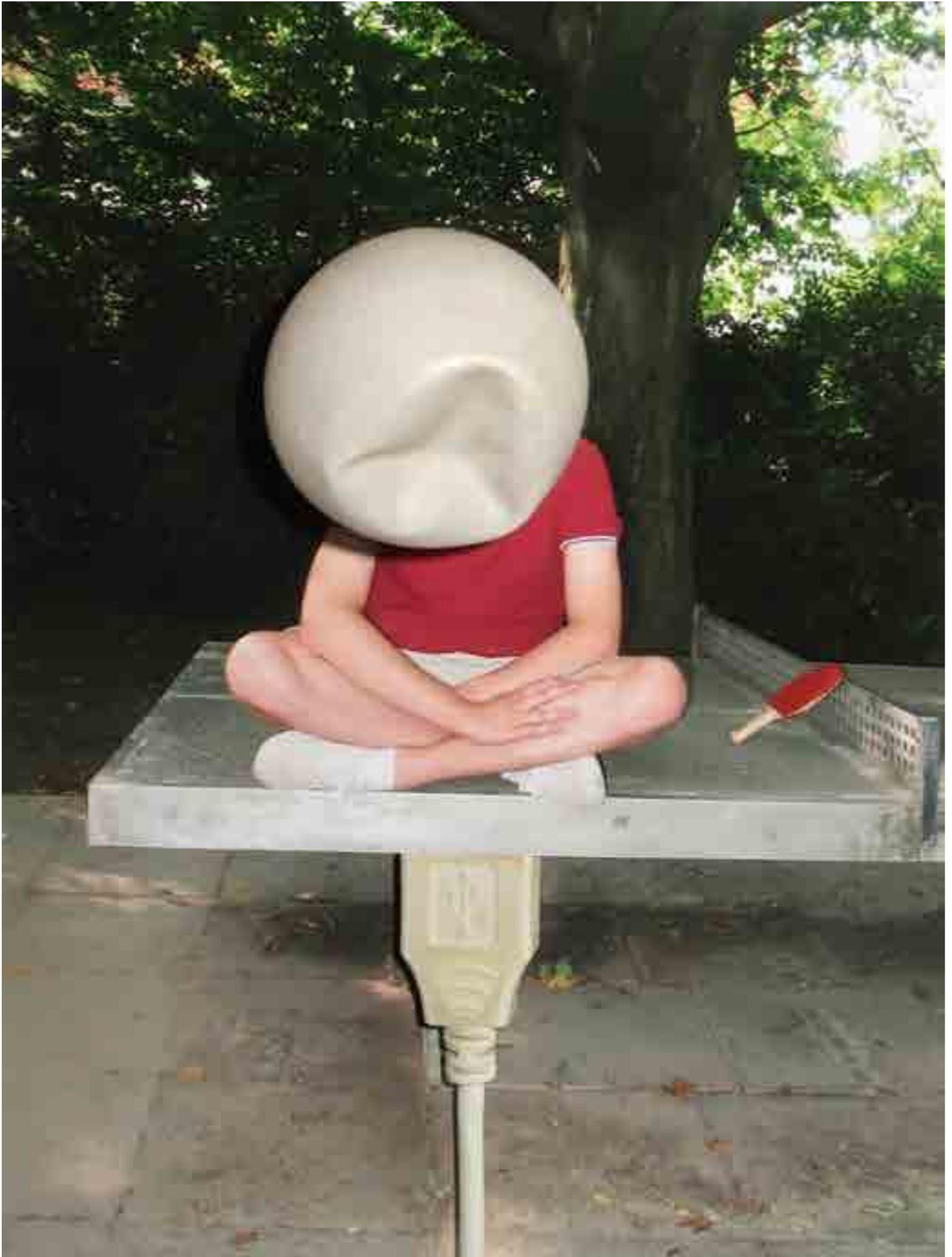
## HR-Wundertüte für krisengebeutelte Fachkräfte?

Mehrheitlich ist das Thema EX in HR angesiedelt. Aber HR-Lösungen machen nur einen kleinen Teil der Mitarbeitererfahrungen aus. Die Personalabteilung kann also nicht alle nötigen Entscheidungen selbst treffen. Jacobs betont deshalb die Bedeutung einer unternehmensweiten Vision und einer konsequenten Strategie. HR erhöht die Erfolgsaussichten auch, indem es den Schulterchluss sucht – vor allem mit Kolleginnen und Kollegen aus der Customer Experience, die schon länger mit ähnlichen Methoden arbeiten. Es kommt darauf an, Führungskräfte ins Boot zu holen und sich nicht im Daten-Klein-Klein zu verzetteln.

Allen Schwierigkeiten zum Trotz befindet sich die Employee Experience im Aufwind. Das hat unter anderem mit Krisenerfahrungen zu tun, die Beschäftigte verunsichern. Sie beobachten nicht nur sich selbst eingehender und überlegen sich, ob sie in ihrem aktuellen Job noch richtig sind, sondern nehmen auch ihre Arbeitgeber genauer unter die Lupe. „Wie wir uns in Krisen verhalten, merken sich die Mitarbeitenden“, sagte uns Felicitas von Kyaw, CHRO von Vodafone Deutschland, im Interview. Die Unternehmen Baloise Group, Woom und ING, deren Ansätze wir skizzieren, haben ein bis drei Jahre Erfahrung mit EX. Sie stehen exemplarisch für den Status quo des Themas: Während die einen in der Phase der Sondierung und Priorisierung stehen, sind andere schon dabei, möglichst viele Menschen in die Lage zu versetzen, Erfahrungen der Mitarbeitenden mit ihnen gemeinsam neu zu gestalten. ■

# Blind in den Experience- Wettbewerb?

Mit einer guten Employee Experience verschaffen sich Unternehmen einen Marktvorteil – durch positive Effekte auf verschiedenen Ebenen. Doch oftmals sind die Grundlagen dafür nicht präzise genug. Wie Arbeitgeber einen Blindflug vermeiden können.



● Ob man es wahrhaben will oder nicht: Unternehmen sind heute Teil einer Experience Economy. Sie stehen im harten Wettbewerb – nicht nur der Produkte und Dienstleistungen, sondern auch der Erfahrungen, die Kunden und Mitarbeitende machen, wenn sie mit dem Unternehmen zu tun haben.

Die großen Umbrüche unserer Zeit (Stichworte: Pandemie, neue Arbeitsformen, ökonomische und politische Krisen, Generations- und Wertewandel) fordern Organisationen und ihre Beschäftigten. Deshalb wenden sich Arbeitgeber verstärkt ihren Mitarbeitenden zu. In einem McKinsey-Artikel war kürzlich zu lesen: „Wer nicht weiß, wovor Mitarbeitende fliehen und wozu sie sich hingezogen fühlen, entzieht dem gesamten Business die Basis.“ Deshalb gilt es, die Mitarbeitererfahrungen zu managen. In diesem Artikel nenne ich das „Employee Experience“, kurz EX.

Wer es hiermit ernst meint und sich aktiv über EX gegenüber dem Wettbewerb differenzieren möchte, muss das Unternehmen insgesamt erfahrungszentrierter machen. Das erfordert eine nachhaltige Kraftanstrengung. Unternehmen benötigen gute Sensoren, um das richtige Ziel zu setzen und zu erreichen. Im Blindflug wird es niemand schaffen.

## Mitarbeiterzentrierung ist nicht gleich Experience-Zentrierung

Human Resources mit einem großen „H“ oder P&O mit einem großen „P“ – Personalabteilungen haben von Natur aus eine Funktion, die sich auf Mitarbeitende fokussiert: All ihr Tun dreht sich um die Beschäftigten. In Zeiten massiven Wandels hören sie den Mitarbeitenden mehr zu (Employee Listening) und analysieren ihre Daten mehr denn je (People Analytics). Sie legen neue Arbeitsmodelle auf (hybrid, agil), überarbeiten die HR-Produkte (zum Beispiel Remote Onboarding) und investieren in neue IT-Tools für Mitarbeitende.

Das ist alles gut und richtig, macht Unternehmen aber noch lange nicht zu einer Experience-zentrierten Organisation. Tatsache ist: Arbeitgeber wissen viel über Mitarbeitende, aber (fast) nichts über deren Erfahrung bei der Arbeit. Ohne dieses Wissen laufen sie Gefahr, sich blind in die Experience Economy zu stürzen. Mit besten Absichten, aber falschen Prämissen greifen sie Employee Experience als Trend auf. Das kann viel Geld und Ressourcen kos-

---

Die im Artikel verwendeten Zahlen und Fakten beruhen auf einer Datenbasis von drei Millionen Experience-Datensätzen und entsprechenden validierten Freitext- und Regressionsanalysen der EX Intelligence Solution von Fount.

---



VOLKER JACOBS ist ein international agierender Vordenker für Employee Experience. 2021 zeichnete das Personalmagazin den CEO und Gründer des EX-Beratungsunternehmens TI People und Gründer von Fount, eines Anbieters von SaaS-Lösungen für Employee Experience Management, als „führenden HR-Kopf“ aus.

ten – und dennoch scheitern. Die Verantwortlichen für Employee Experience (EX-Koordinatoren) sind nur dann erfolgreich, wenn sie durch ihr Tun die Employee Experience tatsächlich verbessern. Hand aufs Herz: Das gelingt heute erst den allerwenigsten.

Um im Experience-Wettbewerb zu bestehen, braucht es vier Dinge: einen Perspektivenwechsel, Experience Intelligence, Skalierbarkeit und die richtige Vision.

## Experience-Zentrierung erfordert einen Perspektivenwechsel

Da EX-Koordinatorinnen und -Koordinatoren in neun von zehn Unternehmen Teil der HR-Organisation sind, werden EX-Prioritäten häufig nach HR-Maßstäben gesetzt. Um einen nachhaltigen Experience-Wettbewerbsvorteil zu erzielen, ist die HR-Perspektive jedoch die falsche. Was heißt es dann, einen echten Perspektivenwechsel einzunehmen? Stellen Sie sich folgende Szene vor: Vater und Mutter stehen vor dem Bettchen ihres Babys und freuen sich riesig, wie es ein über ihm angebrachtes Mobile anstarrt. Die Perspektive des Neugeborenen ist eine andere: Es sieht von unten nur schemenhaft die Hinterteile von Mobile-Figuren. Das mag für das Kind auch interessant sein, aber nicht zwingend – und in jedem Fall nicht so, wie die Eltern vermuten.

Wenn Unternehmen entscheiden, welche Erfahrungen sie zuerst verbessern und wie sie das anstellen möchten, sollten sie die Mitarbeitenden also mit an den Tisch holen. Zunächst müssen EX-Koordinatoren aufzeigen können, welche Erfahrungen Mitarbeitende in einem bestimmten Kontext machen – und dort ansetzen, wo Mitarbeitende Erfahrungen besonders wichtig finden und schlecht bewerten. Steht diese schlichte Information nicht zur Verfügung, setzt in der Regel die „bestbezahlte Meinung im Raum“ die Prioritäten – meist nach der vom Leitungsteam festgelegten HR-Agenda.

Der Perspektivenwechsel weg von der HR-Organisationsdenke hin zur Mitarbeiter-Experience-Denke ist in anderen Bereichen inzwischen gut gelungen: Marketing, Vertrieb und Service setzen Prioritäten regelmäßig so, dass sie die Kundenerfahrung (Customer Experience) am effektivsten verbessern. Die Verantwortlichen hatten inzwischen 15 Jahre Zeit zu lernen, wie das geht. Dazu gehört auch, die richtigen Prioritäten zu setzen und den Erfolg solcher Experience-Verbesserungen zu messen. Hier gibt es für EX einiges zu lernen.

## Experience-Zentrierung durch Experience Intelligence

Ein solcher Perspektivenwechsel ist ohne echte Experience-Daten nicht machbar. Auch wenn Daten vorhanden sind und Unternehmen in neue Mess- und Befragungstechnologien für laufendes Mitarbeiter-Feedback investieren – es gilt, was eingangs gesagt wurde: Wir wissen viel über Mitarbeitende, aber (fast) nichts über ihre Experience.

Ähnlich wie es die Customer-Experience-Kollegen schon lange tun, müssen auch die EX-Verantwortlichen eine Experience-Verbesserung nachweisen und den Geschäftswertbeitrag von Employee Experience belegen können. Das geht natürlich nur, wenn Unternehmen die tatsächliche Experience der Mitarbeitenden messen und analysieren. Die Experience Economy braucht eine neue Währung: Kennzahlen für Employee Experience. Außer-

dem sind Analysemodelle vonnöten, die Experience-Verbesserung mit dem Geschäftserfolg verknüpfen. All das ist „Experience Intelligence“. Ohne sie setzen Unternehmen die falschen Prioritäten oder verlieren die Bereitschaft des Business, in eine Verbesserung von Experiences zu investieren.

Was ist konkret zu tun? Experience Intelligence beginnt mit einer Ist-Aufnahme der täglichen Arbeitserfahrungen von Mitarbeitenden, die als besonders wichtig und gleichzeitig als besonders schlecht wahrgenommen werden. Aus dieser schlechten Information lässt sich eine Menge ableiten. An einem Beispiel für „Gender Diversity & Inclusion Experience“ durchdekliniert, hieße das: Wenn ein Unternehmen wüsste, welche Momente der täglichen Arbeit für Frauen in Technologieberufen besonders wichtig sind, in welchen dieser Momente diese Frauen regelmäßig schlechte Erfahrungen machen und dass diese Erfahrungen signifikant schlechter sind als die von Männern in Technologieberufen – dann und nur dann sehen Unternehmen plötzlich ein klares Handlungsfeld für eine Experience-Verbesserung.

Diese EX-Intelligence-Daten können zudem den Nachweis des Wertbeitrags von Employee Experience liefern. Aus den Daten und Analysen von TI People wissen wir, dass Interaktionen bei der Arbeit, die gemessen an den persönlichen Werten und Bedürfnissen von Mitarbeitenden besonders nützlich, einfach und angenehm sind, die Arbeitsproduktivität steigern und das Fluktuationsrisiko senken. Diesen Nachweis haben wir für verschiedene Teams im Unternehmen erbringen können, zum Beispiel für Kundenteams, interne Service-Teams und Produktent-

wicklungsteams. Dort haben sich Performance-KPIs wie kreative Lösung von Kundenproblemen, die verbrachte Zeit mit Kunden, die Akzeptanz von IT-Lösungen aufseiten der Mitarbeitenden, Selbstverantwortung und Kollaboration deutlich verbessert und die Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben, erhöht. EX Intelligence setzt Arbeitsproduktivität von Mitarbeitenden frei, ihr Engagement steigt und die Unternehmensleistung nimmt zu – und zwar sichtbar, auch in finanziellen Ergebnissen. So können EX-Koordinatoren die ersten (oft kleinen) Erfolge nachweisen. Das verschafft ihnen die Zeit und Ressourcen, die sie benötigen, um das Unternehmen als Ganzes Experience-zentrierter zu machen. EX Intelligence ist also auch eine Jobgarantie für EX-Koordinatoren.

## Experience-Zentrierung skalieren

Das ist jedoch nur die Basis. Experience-Zentrierung wird in (großen) Unternehmen nicht vom Himmel fallen und auch nicht mit einer einzigen großen Kraftanstrengung gelingen (Transformationsprojekt). Stattdessen wird EX-Zentrierung schrittweise entstehen. Der Anfang ist häufig nicht schwer. Natürlich können EX-Koordinatoren einzelne Mitarbeitererfahrungen mit Design Thinking, guter qualitativer Forschung und einem entsprechend geschulten Team effektiv verbessern. Das genügt in der Experience Economy aber nicht als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Unternehmen müssen die Erfahrungen von Mitarbeitenden zudem laufend und überall verbessern. Dafür sind Design-Thinking-Projekte nicht geeignet. Obwohl Design

## Experience-Zentrierung anhand des Horizonte-Modells



Thinking immer Teil der Lösung für EX-Verbesserungen ist, geht es nicht ohne ergänzende, skalierbare Lösungsansätze.

Ich beschreibe ein solches Vorgehen gerne als „groß denken, klein anfangen und in Iterationen hochskalieren“. Das Ziel des Hochskalierens muss schon im großen Denken angelegt sein. Ein gutes Vorgehensmodell für EX-Koordinatoren bieten die „Fünf Horizonte von EX“:

1. Der erste Horizont (EX Leader Roadmap) zielt darauf ab, die Experience-Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit dem Reifegrad der Organisation in Einklang zu bringen, sprich, realistische Ziele mit einem machbaren Vorgehen zu verknüpfen. Um die EX Roadmap zu entwickeln, nehmen EX-Koordinatoren häufig Coaching in Anspruch, vernetzen sich mit Customer-Experience-Verantwortlichen und Gleichgesinnten in anderen Unternehmen.

2. Der zweite Horizont (EX Activation) konzentriert sich darauf, die verantwortlichen HR- und Business-Führungskräfte für ein Experience-zentriertes Unternehmen zu begeistern. Dazu müssen EX-Koordinatoren für jeden Geschäftsbereich ein spezifisches Wertversprechen liefern. Für Führungskräfte im Vertrieb geht ein solches eher in Richtung „bessere EX schafft bessere Customer Experience“. Für Logistikleitende kann die Botschaft lauten: „Bessere EX reduziert die Frühfluktuation.“ Um diesen Horizont zu erreichen, kommen häufig interaktive Inspirations- und Lernformate für HR- und Business-Führungskräfte zum Einsatz.
3. Horizont drei (Experience Improvement & Measurement) schafft die Grundlage für tatsächliche, quantitativ belegbare Experience-Verbesserung für die Mitarbeitenden. EX-Koordinatoren legen hierfür eine EX-Messstrategie fest, analysieren EX-Daten auf Verbesserungspotenzial und gehen erste Schritte zur EX-Verbesserung – entweder schnelle Sofortmaßnahmen, die HR, IT, Facility Management oder andere interne Teams durchführen, oder umfangreichere Design-Projekte, die sie gemeinsam mit den Leitungsteams einzelner Geschäftseinheiten starten.
4. Für den vierten Horizont (Business & People Performance) arbeiten EX-Koordinatoren mit People-Analytics-Teams zusammen. Gemeinsam nutzen sie den Datenschatz der EX Intelligence. Sie modellieren den Geschäftswerteinfluss der erzielten EX-Verbesserungen, zum Beispiel durch multiple lineare Regression, ein statistisches Verfahren. Damit lässt sich berechnen, wie sich verschiedene Mitarbeitererfahrungen auf Geschäftskennzahlen wie Kundenzufriedenheit oder Fluktuation auswirken.
5. Im fünften Horizont (Continuous EX Improvements) injizieren EX-Koordinatoren Employee Experience schließlich in den Blutkreislauf des Unternehmens. In diesem Horizont entstehen zwei Dinge: ein geschlossener EX-Regelkreis und die Mitverantwortung der Führungskräfte für Employee Experience im Gesamtunternehmen. Hierfür bieten EX-Koordinatoren einzelnen Geschäftseinheiten zwei Services an: einen Transparenzservice (auf Basis von EX Intelligence), der Verbesserungspotenzial ausweist, und einen Befähigungsservice, der die einzelnen Geschäftseinheiten in die Lage versetzt, EX-Verbesserungen vorzunehmen. So wird EX zum integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung und -kommunikation. Das macht das Management von EX skalierbar.

### Experience-Zentrierung braucht eine unternehmensweite Vision

Wenn bis hierhin eines deutlich geworden ist, dann, dass Employee Experience keine kleine Sache ist. Der vorgestellte Perspektivenwechsel, EX Intelligence als Basis und der Weg zur Skalierbarkeit von EX in fünf Horizonten machen deutlich, dass eine Reise hin zu Experience Economy eine Weile dauern wird. Die Reiseroute ist gespickt mit Stolperfallen. Diese lauern nicht nur im Datenmanagement, sondern auch bei der Koordination von EX-Anstrengungen im Unternehmen. Es gilt, einem gemeinsamen Bild zu folgen und daran zu arbeiten, dass alle Beteiligten bereichsübergreifend an einem Strang ziehen.

Um durchzuhalten, sind Erfolge auf der Strecke notwendig, aber nicht hinreichend. Entscheidend ist eine verständliche und attraktive Vision, die den Employee-Experience-Anstren-

Arbeitgeber  
wissen viel  
über ihre  
Mitarbeitenden,  
aber fast nichts  
über deren  
Erfahrung bei  
der Arbeit.

gungen im Unternehmen die Richtung vorgibt. Eine solche Vision muss natürlich jedes Unternehmen individuell für sich formulieren. Wir sehen aber in unserer Arbeit bei TI People immer zwei zentrale Komponenten, die sich um spezifische Personengruppen drehen: die Mitarbeitenden und die Investoren des Unternehmens.

Hinter dem Mitarbeiteranteil der Vision verbirgt sich der Grundgedanke, dass Menschen – wenn sie schon arbeiten müssen – dies auch gerne tun, solange ihnen nichts im Weg steht, das sie als nutzlos oder umständlich betrachten, zum Beispiel zu lange auf eine Antwort zu warten, unsinnige Regelwerke, komplizierte interne Abläufe, schlechte Arbeitsausstattung, uninformierte Vorgesetzte oder schlechte Stimmung in Teambesprechungen. Wenn Unternehmen ihnen solche und ähnliche Hindernisse aus dem Weg räumen, sind Menschen gerne produktiv. Dann fühlen sie sich wohl bei der Arbeit. Sicher gelingt das nicht an jedem Tag und bei jeder Aufgabe, aber es trägt als Prinzip und Leitgedanke.

Der ergänzende Investorenteil der EX-Vision könnte sich in dem folgenden Bild ausdrücken: Auf der Hauptversammlung des Unternehmens oder auf einer Kundenveranstaltung sprechen CEO und Vertriebsvorstand ausführlich und mit Beispielen

über Employee Experience – darüber, welche Erfahrungen Mitarbeitende benötigen, um erfolgreich für Kunden arbeiten oder Geschäftswert generieren zu können. Durch dieses Bild drückt sich auch ein gesellschaftlicher Wertewandel aus: vom reinen Shareholder-Value-Denken hin zu einem neuen Zielgefüge, das auch kunden-, mitarbeiter- und lieferantenbezogene sowie gesamtgesellschaftliche Ziele berücksichtigt. Damit wird EX zum Bestandteil des Steuerungssystems im Unternehmen als Ganzes und gehört zu seiner Leistungsdefinition und Kommunikation.

Beide Komponenten einer Employee-Experience-Vision werden nicht ad hoc erreichbar sein. Sie sind als Leitstern für die Organisation zu denken – hin zu Experience-Zentrierung, zu einem attraktiveren Werteversprechen für Mitarbeitende (EVP – Employment Value Proposition), zu besseren Differenzierungsmöglichkeiten an den Märkten und zu höherer Arbeitsproduktivität. Damit ist Employee Experience kein Modebegriff oder Schlagwort, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit. Die Unternehmen werden sich der Experience Economy stellen müssen. Das tun sie besser nicht im Blindflug, sondern mit offenen Augen. Die Voraussetzung dafür ist eine Experience Intelligence, die Erfahrungen messbar macht. ■■■

# Grüne Mobilität vorantreiben!

**Dienstradleasing mit Lease a Bike.** Profitieren auch Sie und Ihre Angestellten von vielen Vorteilen.



**Umwelt schützen**  
und Beitrag zur grünen Mobilität leisten



**Vitale, fitte und motivierte**  
Angestellte



**Beliebtester**  
Mitarbeiterbenefit



**Mehr als 100 % kostenfrei**  
für Unternehmen



**Freie Wahl des Fahrradtyps**  
und der Marke



**Bis zu 40% Ersparnis**  
gegenüber einem Kauf

**Kosten sparen.  
Klima schützen.  
Motivation steigern.**

**Jetzt  
Leasing-  
angebot  
checken!**

Mehr Infos unter  
[lease-a-bike.de](https://lease-a-bike.de)

**lease  
a bike**

Kundenservice  
Deutschland:  
(+49) 04471 967 3333  
[info@lease-a-bike.de](mailto:info@lease-a-bike.de)



# Was bedeutet eigentlich ...?

Von Stefanie Hornung

## Moments that Matter oder Moments of Truth

... sind Schlüsselmomente im Arbeitsleben von Beschäftigten, die größeren Einfluss auf die Gesamtwahrnehmung eines Arbeitgebers haben als andere. Je nachdem, in welchem Moment Mitarbeitende Kontaktpunkte (siehe Touchpoints) im Unternehmen haben, entsteht eine andere Erfahrungsqualität. Das Konzept der „Moments that Matter“ zielt darauf ab, die Momente zu identifizieren, die für Menschen besonders wichtig sind. Wenn sie diese gut gestalten, können Unternehmen den größten Impact auf den Gesamteindruck erzielen.



Touchpoint IT: Fehlender Support sorgt bei vielen Mitarbeitenden für großen Frust.

## Employee Experience (EX) oder People Experience

... bezeichnet die von einer Person wahrgenommene Qualität aller arbeitsbezogenen Interaktionen. Als Managementmethode betrachtet ist EX die Fähigkeit, diese Interaktionen so zu gestalten, dass Beschäftigte sie als nützlich und reibungsfrei erleben. Soziale Beziehungen, die Arbeitsmittel, Büroausstattung und externe Faktoren wie Jobmarkt und Kultur – all diese internen und externen Faktoren bedingen in ihrer Wechselwirkung den Gesamteindruck.

## Touchpoints

... sind die Interaktions- oder Kontaktpunkte, die Beschäftigte im Unternehmen haben – auf drei Ebenen: mit Menschen (Führungskraft, Kollegen), mit digitalen Tools oder Systemen (zum Beispiel Laptop oder Reisekosten-App) oder mit physischen Artefakten (zum Beispiel ein Arbeitsvertrag oder eine Compliance-Richtlinie).

Quelle: Diese Begriffserklärungen sind inspiriert von den Definitionen der Firmen TI People und Fount. Die Redaktion des Personalmagazins hat diese überarbeitet und ergänzt.

## Employee Journey

... ist ein Cluster verschiedener Momente, die eine logische Verbindung haben – weil sie bestimmte Bedürfnisse der Beschäftigten erfüllen oder in einer bestimmten Phase auftreten. Eine Onboarding Journey clustert beispielsweise Momente wie den Erstkontakt mit der Firma, die Übermittlung des Arbeitsvertrags oder den ersten Arbeitstag.



Große und kleine Erfolgserlebnisse dürfen auf keiner Employee Journey fehlen.

## Experience Intelligence

... ist die Fähigkeit von Unternehmen, die Qualität der Erfahrungen von Beschäftigten auf Basis von Datenanalysen im Kontext bestimmter Momente des Arbeitslebens zu analysieren. Dazu gehört auch, die Interaktionen und die Bedeutung bestimmter Momente und Touchpoints zu verstehen und zu priorisieren. Experience-Messung erfolgt in der Regel durch themenspezifische Pulse Surveys oder Ad-hoc-Messungen einzelner Momente, unmittelbar nachdem Beschäftigte sie durchlebt haben. Üblich sind Befragungen repräsentativer „Populationen“ anstatt Gesamtbefragungen aller Beschäftigten.

## Employee Listening

... umfasst alle Befragungsmethoden, mit denen Arbeitgeber herausfinden möchten, wie Beschäftigte ihre Organisation insgesamt wahrnehmen und wie engagiert sie sind. Employee Listening basiert auf Puls- und Mitarbeitendenbefragungen oder Engagement Surveys.

## Experience Design

... ist ein Sammelbegriff für alle Methoden, die dazu dienen, Lösungen für bessere Erfahrungen von Beschäftigten zu finden. Für größere Veränderungen kommen zum Beispiel Design-Thinking-Methoden zum Einsatz, um gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen zu erarbeiten.

# Drei Beispiele aus der Praxis

Von Stefanie Hornung

## Herausfinden, was wirklich zählt



Praxisbeispiel

eins

Die Baloise Group möchte zu den Top-Arbeitgebern in Europa gehören. Doch die Versicherungsbranche hat ein Problem: ihr Image. Deshalb setzt das Unternehmen auf Employee Experience. Mit der Candidate Journey fing alles an.

Langweilig und arrogant – das sind die Klischees, die der Versicherungsbranche anhaften. „Beides trifft auf die Baloise Group nicht zu, im Gegenteil“, meint Timm Süß. Der Senior Manager für Employer Branding und Analytics verweist auf die Bandbreite des Traditionsunternehmens: Neben der Versicherung und einer eigenen Bank gehören unter anderem Asset-Management und Mobility zu den Geschäftsfeldern. Um die eigenen Vorzüge zu zeigen, sollen die Erfahrungen der rund 7.900 Mitarbeitenden aus fünf europäischen Ländern für Externe erlebbar werden. „Wir haben mit der Candidate Journey angefangen und viel Content Marketing betrieben“, so der Employer-Branding-Experte. Aber auch mit der Einführung von Messkonzepten hat die Baloise Group schon einige Erfahrung. In verschiedenen Momenten im Bewerbungsprozess misst sie die eigene Performance – etwa mit dem Net Promoter Score, eine Kennzahl dazu, ob jemand das Unternehmen weiterempfehlen würde.

Im vergangenen Herbst startete das Unternehmen in eine neue strategische Phase: Ziel ist es, zu den fünf Prozent der besten Arbeitgeber in Europa zu gehören. Dazu braucht es auch den Blick nach innen. Die Baloise nimmt neben Puls-Befragungen und der jährlichen Engagementbefragung nun verschiedene Journeys und Momente der Beschäftigtenwahrnehmung unter die Lupe. „Wir stellen die gleichen Fragen zur Zufriedenheit und zum Engagement, aber in Verbindung mit ganz konkreten Momenten“, erklärt Timm Süß. Den ersten Piloten gab es im Onboarding. „Die New Joiners sind generell sehr zufrieden“, so Süß. Baloise hat festgestellt, dass der erste Arbeitstag nicht so wichtig ist wie das erste Kennenlernen der Firma. „Wir bewegen uns aber im Onboarding auf hohem Niveau.“

Nun geht es darum herauszufinden, welche Momente insgesamt besonders gut oder schlecht laufen und warum. In einer ersten Befragungswelle stehen deshalb 15 bis 20 Fragenkomplexe für verschiedene Momente zur Wahl – zum Beispiel zur Zusammenarbeit in Teams, zur Spesen- und Reisekostenabrechnung oder den Beförderungsprozessen. Fünf davon sollen die Mitarbeitenden beantworten. Die Fragen zielen auf eine generelle Einschätzung, aber auch auf die Wahrnehmung in Bezug auf Touchpoints wie die Nutzerfreundlichkeit der Software, die Umgebung oder die Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten ab. „Das orientiert sich sehr viel stärker am Alltag der Beschäftigten als eine klassische Mitarbeitendenbefragung und bietet konkretere Einsichten.“ So soll ein grobes Raster der wichtigen Momente entstehen – mit weiteren Analysen und Nachbefragungen. Die Teams und „Touchpoint-Owner“ – egal ob Führungskräfte oder Experten – erhalten Einblick in die Daten, um auf dieser Grundlage die Experience an ihren Berührungspunkten zu verbessern. „HR hat nicht den Polizistenhut auf. Wir machen Bewertungen und deren Einflüsse transparent, geben regelmäßig Feedback und beraten bei Bedarf“, betont Timm Süß. Aber die Touchpoint-Owner seien selbst dafür verantwortlich, was sie aus den Informationen machen.

„In nächster Zeit schauen wir vor allem darauf, wo es am meisten brennt.“ Vergangenes Jahr ergab eine Befragung aller Mitarbeitenden, dass das Thema Wellbeing und persönliche Unterstützung des Arbeitgebers an Bedeutung gewinnt. Das gilt es nun mit gezielten EX-Befragungen zu präzisieren. „Den Engagement-Ansatz ersetzt das Thema Employee Experience noch nicht“, sagt Timm Süß, kann das aber für die Zukunft nicht ausschließen.

# Training in Experience Design

Kundenanforderungen ändern sich rasant. Um sich besser daran anpassen zu können, setzt ING neben Agilität auf Employee Experience. Das siebenköpfige EX-Team der Bank arbeitet mit einer firmeneigenen Designmethode.

„Mitarbeitende haben nicht nur Probleme, die gelöst werden müssen, sondern sie sind Teil der Lösung“, sagt Sander de Bruijn, Head of Global Employee Experience. Als er vor drei Jahren bei ING in den Niederlanden anfang, stand ein großes HR-Programm namens „HR Unite“ an: Global sollte ein zentraler Service-Support mit standardisierten HR-Prozessen und neuer Plattformsoftware eingeführt werden. Schnell war klar, dass Employee Experience eine wichtige Rolle dabei spielen würde. „Die Entwicklung nahtloser, intuitiver Mitarbeitendenerfahrungen und die kontinuierliche Validierung mit den Betroffenen – das ist meine Aufgabe“, so Sander de Bruijn.

Daneben ging es im ersten Projekt des Employee-Experience-Teams ums Onboarding. Gemeinsam mit neuen Mitarbeitenden und Journey-Ownern aus IT, HR und Facility Services sowie dem Innovation Office der ING Group arbeiteten die EX-Verantwortlichen daran, eine bessere Onboarding Journey zu entwickeln. Sie nutzten die unternehmenseigene „Pace-Methode“ (Pace=Geschwindigkeit), die Lean Six Sigma, Agile Scrum und Design Thinking kombiniert.

Die dabei entstandene Onboarding-Lösung adressiert die Schlüsselmomente der Neulinge, die „Moments of Truth“: Mithilfe einer App erhalten Führungskräfte und künftige Kollegen Tipps, was an bestimmten Punkten des Onboarding-Prozesses zu tun ist – etwa, wann sie neue Mitarbeitende kontaktieren sollten. „Die Probleme, die Menschen beim Onboarding haben, sind ziemlich universell“, hat der Head of Global EX beobachtet. Eine herzliche Begrüßung und ein klarer Überblick über alles, was zu tun ist, bis es wirklich losgeht, seien elementar.

Inzwischen sind weitere 13 Länder dabei, die Onboarding-Lösung einzuführen – darunter auch Deutschland. Hierzulande läuft auch eine jährliche Umfrage für den „Employee Experience Index“ von ING. Dieser Index soll Aufschluss darüber geben, welche Phasen im Arbeitsleben die größten Probleme verursachen und welche Momente dafür ausschlaggebend sind, um mit Hilfe der Pace-Me-



## Am Ohr der Kundschaft

Employee Experience und Customer Experience hängen für den Kinderfahrradhersteller Woom eng zusammen. Deshalb sind beide Bereiche in einer Abteilung angesiedelt.

Die Anfänge sind Start-up-like: 2013 gründeten zwei Tüftler Woom in einer Wiener Garage. Seither ist das Unternehmen auf Wachstumskurs. Passgenaue Kinderfahrräder sind gefragt, seit der Pandemie mehr als je zuvor. „Jede Woche haben zehn neue Leute angefangen“, berichtet Valerie Ferencic. Als sie vor vier Jahren als HR-Managerin in das Jungunternehmen kam, waren 40 Beschäftigte an Bord. Heute sind es global mehr als 200. Auch ihre Funktion hat sich verändert. Im letzten Jahr wurde sie zum Global Head of Employee Experience, als das Mutterunternehmen mit Sitz in Klosterneuburg bei Wien und der US-Generalimporteur in einem Unternehmen zusammengefasst wurden.



Praxisbeispiel  
**zwei**

thodik einen Lösungsansatz zu finden. „Am Anfang haben wir uns zum Teil noch auf anekdotische Probleme konzentriert“, berichtet Sander de Bruijn. Das berge die Gefahr, auf die zu hören, die am lautesten schreien. So startete die ING Group beispielsweise ein Projekt zur Anwerbung von Personen aus dem Ausland. Letztlich stellte sich aber heraus, dass deren Erfahrung wider Erwarten sehr gut war, die Recruiter aber selbst ihre Journey verbessern mussten.

Eine Journey könne noch so gut designt sein – wenn entscheidende Grundlagen versagen, dass Mitarbeitende etwa nicht rechtzeitig ihren Vertrag oder ihr Laptop bekommen – dann nütze auch eine noch so gute Kommunikation nichts. Künftig möchte das Unternehmen noch stärker am Zusammenspiel der einzelnen Momente arbeiten, Silo-Denken aufbrechen und die Journeys von A bis Z angehen. Doch jede Abteilung – ob HR, IT, Facilities – habe eigene Prioritäten. Das Einzige, was hier hilft, ist Sander de Bruijn zufolge ein klarer strategischer Fokus und eine „Koalition der Willigen“. Deshalb konzentriert sich der Head of Global EX mit seinem Team aus EX-Prozessbegleitern und Coaches darauf, weitere Kolleginnen und Kollegen für EX fit zu machen. 2021 haben 40 Mitarbeitende ein „Pace-Training“ mitgemacht, im laufenden Jahr werden noch einmal mindestens so viele dazu kommen – vor allem aus HR und IT. „Das Management der Employee Experience gehört nicht nur mir und meinem Team. Es wird wirklich etwas bewirken, wenn wir Beschäftigte weltweit in die Lage versetzen, EX-Projekte selbst in Angriff zu nehmen.“

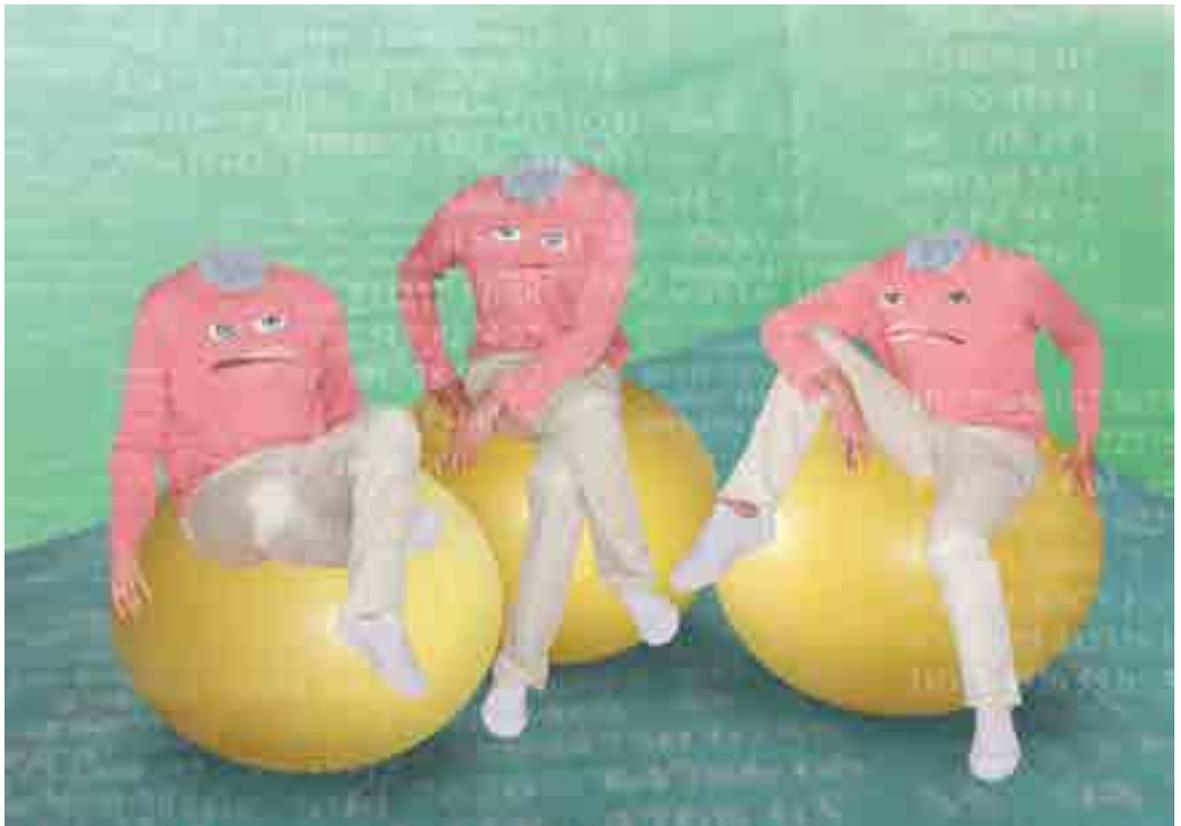
Der Begriff Employee Experience war in den USA schon vorher für HR üblich. Doch hinter der Umbenennung stecken auch strukturelle und inhaltliche Veränderungen. Ihre Chefin April Obersteller leitet aus Texas als Director of Global Experience bei Woom sowohl den Bereich Employee Experience (EX) als auch den für Customer Experience (CX). EX und CX sind für Woom zwei Seiten derselben Medaille. Über die neu geschaffene Funktion „Voice of the Customer“ sind sie miteinander verknüpft: Der US-Amerikaner Christopher Hogan kümmert sich darum, die Daten bereitzustellen, die nicht nur die Experiences der externen, sondern auch der internen Kundinnen und Kunden, also der Mitarbeitenden, widerspiegeln.

„Life happens, auch bei der Arbeit“, sagt Ferencic. Ob Mitarbeitende ein krankes Kind pflegen, auf den Schornsteinfeger warten oder mit der Pandemie klarkommen müssen – vom Arbeitgeber sollen sie jederzeit die bestmögliche Unterstützung erhalten, um ihre Ideen voll einbringen zu können. Gerade in der Wachstumsphase sei das aber nicht leicht. An vielen Stellen gab es anfangs noch keine klare Struktur. Zuletzt hat das Unternehmen eine neue Jobarchitektur eingeführt, die die Karrierewege regelt. „Ein solcher Change fühlt sich für manche gut an und für andere weniger. Da muss man viel kommunizieren.“ Doch damit allein ist es nicht getan.

Um zu überprüfen, wie das ankommt, brauche es Daten. Neben einer jährlichen Engagement Survey führt Woom „Pulse Polls“ durch, bei denen es sich auf die „Moments that matter“ fokussiert, die besonders wichtig erscheinen – zum Beispiel im Zusammenhang mit Onboarding, den Leadership-Programmen, dem Employer Branding oder dem Exit von Mitarbeitenden. „Wir können viele Methoden aus der Customer Experience übernehmen“, so die Österreicherin Ferencic. Der Customer Satisfaction Score entspricht intern dem Employee Satisfaction Score. In nächster Zeit möchte Woom herausfinden, wo die größten Painpoints liegen, wie sie sich verändern und wie das Unternehmen an diesen Stellen gezielt mit neuen Angeboten nachsteuern kann.

Die Produktion der Kinderfahrräder läuft über Zulieferbetriebe in Asien und in Polen. Alle anderen Tätigkeiten des Unternehmens – ob in Produktentwicklung, Management, Finance, Sales, Marketing oder Versand – sind auch im Homeoffice möglich. Seit Corona gibt es ein Shared-Desk-Konzept. Eine Herausforderung ist dabei die Zeitverschiebung zwischen Europa und den USA. Außerdem sind viele Führungskräfte noch sehr jung und eher unerfahren. Die EX-Verantwortliche vermutet, dass hier noch viel Verbesserungspotential schlummert. Das gilt es zu untermauern. Dabei hat Ferencic die volle Unterstützung des Top-Managements. „Employee Experience ist für uns eine strategische Säule.“

# Employee Experience ganzheitlich messbar machen



Engagement, Zufriedenheit und Commitment sind zentrale Indikatoren dafür, welche Auswirkungen die Employee Experience auf Mitarbeitende hat. Was Unternehmen bei der Erhebung beachten sollten.

Von Simon Werther, Josef A. Fischer und Hendrik Hüttermann

● Employee Experience und Engagement tauchen in den vergangenen Jahren vermehrt in Befragungs- und Feedback-Landschaften zahlreicher Unternehmen auf. In der Diskussion bleibt aber oft unklar, was konkret mit diesen beiden sehr allgemeinen Begriffen gemeint ist.

Mit diesem Beitrag möchten wir Orientierung stiften und stellen klassische wirtschaftspsychologische Konzepte vor, die in betrieblichen Befragungen gerne erhoben werden: Arbeitsengagement, Mitarbeiterzufriedenheit und organisationales Commitment. Diese haben sich bewährt, um das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden differenziert zu erfassen – sie sind somit zentrale Indikatoren dafür, welche Auswirkungen die Employee Experience auf Mitarbeitende besitzt. Wir möchten auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen und unserer eigenen Erfahrung Hinweise geben, wann welches Konzept besonders geeignet sein kann und was bei einer Befragung jeweils berücksichtigt werden sollte.

Durch den zunehmenden Fokus auf Employee Experience gewinnen weiche Faktoren zur Messung des Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitenden immer mehr an Bedeutung. Zum einen sind sie essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg, was inzwischen von zahlreichen Meta-Analysen bestätigt wird. Zum anderen wird glaubwürdiges Employer Branding nach innen und außen in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger, sodass Faktoren wie die Zufriedenheit der Belegschaft hier einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen. In der Folge steigt das Interesse von Unternehmen, diese weichen Faktoren messbar zu machen.

## Dschungel von Messansätzen

Allerdings gibt es inzwischen einen wahren Dschungel von Ansätzen zur Messung von Employee Engagement und Experience, der nur noch schwer durchschaubar ist. Viele Unternehmensberatungen bieten etwa einen sogenannten „Employee-Engagement-Index“ an. Wo Engagement draufsteht, ist aber nicht notwendigerweise immer auch Engagement drin: Oftmals wer-

den in solchen Employee-Engagement-Indizes unterschiedliche wissenschaftliche Konzepte wie Zufriedenheit, Commitment und Arbeitsengagement vermischt.

Dabei gibt es durchaus Gründe, die für eine Zusammenfassung der Konzepte und damit für eine Reduktion der Komplexität sprechen, denn Zufriedenheit, Commitment und Arbeitsengagement haben viele Gemeinsamkeiten: Prinzipiell beschreiben sie positive Zustände und Verhaltensweisen von Menschen in Organisationen. Dennoch empfehlen wir dringend eine differenzierte Betrachtung und raten von einem generalisierten Engagement-Index ab, denn die verschiedenen Konzepte sind Indikatoren für jeweils unterschiedliche Erfolgskriterien. Abhängig von der Zielsetzung kann in einem Szenario Arbeitsengagement mehr Sinn machen, wohingegen in einem anderen organisationales Commitment das passendere Konzept ist.

Diese differenzierte Betrachtung gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil immer mehr Unternehmen eine Befragungs- oder Feedback-Landschaft entwickeln, das heißt ein Portfolio unterschiedlicher Befragungen, die sich je nach Zielsetzung und Zielgruppe unterscheiden. Dies ist ein sehr positiver Trend, um Mitarbeitende kontinuierlich einzubeziehen und Arbeitskontexte systematisch zu verbessern. Je nach Ziel der Befragung sollte man in einer solchen Feedback-Landschaft unterschiedliche Konzepte messen und jeweils auch deren Einflussfaktoren berücksichtigen.

## Arbeitsengagement

Besonders engagierte Mitarbeitende zeichnen sich durch große Begeisterung aus, sind mental sehr fokussiert und investieren viel Kraft in ihre Arbeit: Sie gehen in ihren Aufgaben förmlich auf und sind oftmals so in ihre Aktivitäten versunken, dass die Zeit gefühlt wie im Flug vergeht. Dabei ist die Unterscheidung zwischen dem individuellen Engagement einzelner Personen und dem Team-Engagement wichtig.

Individuelles Arbeitsengagement ist ein sehr guter Indikator für individuelle Leistungsbereitschaft. Dabei wird individuelles Arbeitsengagement stark durch den direkten Arbeitsbereich

## Überblick

Konzepte	Inhaltlicher Schwerpunkt	Befragungsziele	Befragungsinstrumente
Mitarbeiterzufriedenheit	Wohlergehen und Befriedigung von Bedürfnissen	Wie sieht das allgemeine Stimmungsbild aus?	Mitarbeiterbefragung Pulsbefragung
Organisationales Commitment	Emotionale Bindung an Organisation	Wie stark sind einzelne Mitarbeitende an die Organisation gebunden?	Mitarbeiterbefragung Pulsbefragung
Individuelles Arbeitsengagement	Außerordentliches Engagement und Begeisterung einzelner Mitarbeitender	Wie engagiert wird die Arbeit durch einzelne Mitarbeitende erledigt?	Mitarbeiterbefragung Pulsbefragung
Team-Engagement	Außerordentliches Engagement und Begeisterung von Teams	Wie engagiert ist ein Team, um gemeinsam Aufgaben zu meistern?	Mitarbeiterbefragung Teambefragung

beeinflusst, insbesondere durch abwechslungsreiche Aufgaben. Weitere Einflussfaktoren sind die Führung durch den direkten Vorgesetzten oder die Zusammenarbeit im Team.

Zusätzlich zum individuellen Arbeitsengagement einzelner Mitarbeitender kann auch die Erhebung von Team-Engagement einen Mehrwert ergeben. Bei einer starken Ausprägung von Team-Engagement stürzen sich die Teammitglieder voller Tatendrang in ihre gemeinsamen Aufgaben, ziehen viel Stolz aus ihren geteilten Erfolgen und sind oft ganz von ihrer Arbeit absorbiert. Durch eine überzeugende Strategie oder Vision lässt sich das Engagement des Teams besonders gut aktivieren. Team-Engagement eignet sich sehr gut zur Vorhersage der Leistung eines Teams. Deshalb sollte Team-Engagement vor allem dann gemessen werden, wenn es um die Erbringung von Leistung in einer Gruppe geht (zum Beispiel Task Forces, Innovationsteams).

## Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit beschreibt die Einstellung, die sich aus der persönlichen Bewertung der Arbeitssituation ergibt. Da Arbeitszufriedenheit mit der Befriedigung wichtiger Bedürfnisse einhergeht, handelt es sich um einen Indikator für Wohlergehen. Es ist ein allgemeines, meist längerfristig stabiles Stimmungsbild bezogen auf die Arbeit. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Zufriedenheit eher gering mit Leistung korreliert. Eine wöchentliche Messung von Mitarbeiterzufriedenheit ist deshalb nicht empfehlenswert und bietet keinen großen Mehrwert für darauf aufbauende Implikationen.

## Organisationales Commitment

Im Gegensatz zu Arbeitsengagement und Mitarbeiterzufriedenheit fokussiert organisationales Commitment darauf, wie stark Mitarbeitende emotional an den Arbeitgeber gebunden sind. Mitarbeitende mit hohem Commitment loben ihre Organisation als besonders guten Arbeitgeber und sind diesem gegenüber loyal. Unterschiedliche Meta-Analysen unterstreichen, dass Mitarbeitende, die emotional stark an ein Unternehmen gebunden sind, kaum über einen Wechsel des Arbeitgebers nachdenken.

Organisationales Commitment wird besonders stark beeinflusst von Merkmalen der Gesamtorganisation (zum Beispiel Entwicklungsmöglichkeiten, Führung des Topmanagements). Neben dem Einsatz in Mitarbeiterbefragungen sollte man Commitment insbesondere in Stichprobenbefragungen von Mitarbeitergruppen mit hoher Wechselwahrscheinlichkeit messen, da diese tendenziell eher schwach an die Organisation gebunden sind. Zudem bietet sich eine Messung des Commitments entlang des Employee Lifecycles an, um die emotionale Bindung über die Zeit hinweg zu verstehen.

Einige Beratungen setzen organisationales Commitment fälschlicherweise mit Arbeitsengagement gleich. Hier bestehen jedoch zentrale Unterschiede, die von großer praktischer Relevanz sind und die daher unbedingt berücksichtigt werden müssen. Natürlich hängen organisationales Commitment und Arbeitsengagement miteinander zusammen, doch sie decken jeweils unterschiedliche Inhalte ab. Auf der einen Seite können sich Mitarbeitende sehr stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, allerdings nur eingeschränkt engagiert sein, da sie kaum Wertschätzung von ihrer Führungskraft erhalten. Auf der anderen Seite können Mit-

arbeitende voll in ihren fachlichen Aufgaben aufgehen und zugleich nur schwach an ihren Arbeitgeber gebunden sein, da sie sich kaum noch mit der neuen Strategie identifizieren.

## Empfehlungen für die Messung

Zur Messung dieser Konzepte können sowohl Mitarbeiter- als auch Pulsbefragungen herangezogen werden. Bei Team-Engagement spielen zusätzlich Team-Befragungen eine zentrale Rolle. Ausschlaggebend für die Auswahl des passenden Konzepts ist insbesondere das Ziel der Befragung. Die Messung von Arbeitszufriedenheit liefert ein allgemeines Stimmungsbild oder ein Stimmungsbild in Bezug auf bestimmte Kernaspekte der Arbeit (zum Beispiel Zufriedenheit mit der Führungskraft). Die Erhebung von organisationalem Commitment zeigt, wie stark die emotionale Bindung an die Organisation ist, um daraus Implikationen für die Wechselbereitschaft abzuleiten. Mit der Messung des individuellen Arbeitsengagements kann die Leistungsbereitschaft und Begeisterung bei der Arbeit identifiziert werden.

Alle Konzepte können bei vielfältigen Zielsetzungen beispielsweise mit dem Employee Experience Questionnaire (EXQ) erhoben werden. Der EXQ kombiniert die Konzepte Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, individuelles Arbeitsengagement und Team-Engagement in einem Fragebogen. Bei Folgebefragungen, etwa kürzeren und kontinuierlichen Pulsbefragungen, werden dann ausgewählte Konzepte sowie

---

### Literatur

- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Werther, S. (2021).** Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis304>
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019).** Is the employee-organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1036.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021).** Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, Online First: <https://doi.org/10.1177%2F00332941211051988>.
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018).** Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480.
- Werther, S. (2020).** Feedback in Zeiten der Agilität. Digitale Instrumente und analoge Methoden. Freiburg: Haufe.

---

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

DR. JOSEF A. FISCHER ist Diplom-Psychologe und Berater für Transformation & People Analytics.

PROF. DR. HENDRIK HÜTTERMANN ist Professor für Leadership & Organizational Behavior an der Universität der Bundeswehr München.

potenzielle Einflussfaktoren (zum Beispiel Führung, Compensation & Benefits) erhoben, um konkrete Stellhebel für Engagement, Commitment oder Zufriedenheit zu identifizieren. Somit können Befragungslandschaften mit dem Ziel der differenzierten und kontinuierlichen Messung des Erlebens und Verhaltens der Mitarbeitenden auf Basis des EXQ systematisch gestaltet werden. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Engagement und ähnlichen Konzepten ist wichtig, um langfristig auf Basis von Befragungen die Zufriedenheit, die Bindung und die Motivation von Mitarbeitenden zu erfassen und zu erhöhen. Um das volle Potenzial zu nutzen, muss die konkrete Befragung immer in Ab-

hängigkeit der spezifischen Zielsetzung gewählt werden. Dabei ist auch wichtig zu erarbeiten welche Informationen durch eine Messung generiert werden müssen, um fundierte Antworten auf ein bestimmtes praktisches Problem zu finden.

Die Qualität des Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitenden ist so vielfältig, dass sie nicht auf ein Konzept reduziert werden kann. Erst durch die Kombination unterschiedlicher inhaltlicher Konzepte und die Messung von Stichproben zu verschiedenen Zeitpunkten erhalten Organisationen eine realistische Perspektive auf die Employee Experience und können eine Aussage über die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation treffen. ■



# Human Business Design

2012

2022



**Zukunft denken.  
Transformation ermöglichen.  
Mensch sein.**

**Hoffest**  
24.06.2022

**Jetzt anmelden unter:**  
[www.hrpepper.de/projekt10](http://www.hrpepper.de/projekt10)

**HR** Management Consultants  
**pepper**

# „Arbeitgeber wollen Fans“

Interview Matthias Haller



Felicitas von Kyaw trat im Januar 2022 bei Vodafone die Nachfolge von Bettina Karsch an.

Wie schaffen Unternehmen positive Erlebnisse für Mitarbeitende? Ist das auch in Zeiten der Unsicherheit, die das Land derzeit prägt, möglich? Ein Gespräch mit Felicitas von Kyaw, die zu den Pionierinnen von Employee Experience zählt und seit Anfang des Jahres CHRO von Vodafone Deutschland ist.

**Personalmagazin: Seit Januar 2022 sind Sie als Personalchefin bei Vodafone Deutschland im Amt. Wie verlief der Start?**

Felicitas von Kyaw: Mein Onboarding bei Vodafone verlief fast ausschließlich virtuell und ich bin beeindruckt, wie reibungslos das funktioniert hat. Sehr viele Menschen haben sich offensichtlich vorher gute Gedanken gemacht, was für mich wichtig sein würde und wen ich kennenlernen sollte. Für die Zukunft freue ich mich trotzdem auf die persönlichen Kontakte.

**Auf dem Businessnetzwerk LinkedIn beschreiben Sie sich selbst als Transformerin, Change Catalyst und Coach. Welche Veränderungen möchten Sie bei Vodafone anregen?**

Nach gerade einmal drei Monaten im Amt möchte ich mich nicht zu weit aus dem Fenster lehnen. Wir sind mittendrin, gemeinsam mit dem Business Ziele und Strategien zu konkretisieren. Im Großen wollen wir unsere Reise zu einem digitalen Technologie- und Kommunikationsunternehmen fortsetzen. Das heißt, neben der klassischen Telefonie ergänzende Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

**Welche Rolle spielt der Personalbereich darin?**

Wir unterstützen das Business dabei, Vodalones Reise zur „Tech-CommsCompany“ anzugehen, das heißt Veränderungen auszugestalten und zu realisieren. Unsere Mitarbeitenden begleiten wir in dem Prozess und fokussieren uns dabei auf die relevanten Fähigkeiten für die Zukunft. Lernen soll fester Teil des (Arbeits-)Lebens werden. Insgesamt geht es um die weitere Gestaltung des Arbeitens in dynamischen, sich verändernden Arbeitswelten.

**Bei der Ausgestaltung legen immer mehr Unternehmen Wert auf sogenannte Employee Experience oder Mitarbeitererfahrungen als Bewertungsmaßstab. Sie unterstützen diesen Ansatz bereits seit Längerem. Weshalb?**

Ich bin davon überzeugt, dass es in der heutigen Arbeitswelt um Erlebnisse geht. Wir leben in einer Experience Economy: Kundenerlebnisse, Markenerlebnisse, Mitarbeitererlebnisse. Darin geht es immer auch um Beziehung. Die Qualität der Erlebnisse, die Mitarbeitende mit ihrem Arbeitgeber machen, prägt ihre Beziehung. Als HR stehen wir dafür, die Beziehung von Mitarbeitenden und Unternehmen mitzugestalten. Wir wollen möglichst engagierte Beschäftigte – Menschen, die sich mit Herzblut einbringen. Ich habe früher in einem anderen Kontext gesagt, Arbeitgeber wollen Fans. Und ich glaube, darum geht es.

**Sehen Sie sich demnach in der Rolle der Fanbeauftragten?**

So habe ich mich bisher nicht gesehen. Außerdem wäre mir dieser Blick zu solitär. Ich glaube aber schon, dass HR einen entschei-

denden Einfluss darauf hat, wie Mitarbeitende ihren Arbeitsalltag und folglich auch ihren Arbeitgeber wahrnehmen. Schlussendlich geht es um eine Loyalität, eine Verbundenheit, die über positive Gefühle, Erfahrungen und persönliche Erlebnisse entsteht.

**Kritiker würden argumentieren, die Gefühle von Mitarbeitenden gehen das Unternehmen nichts an.**

Dem würde ich widersprechen. Natürlich geht es am Ende um Leistung. Aber die erreichen wir nicht mit reiner Vernunft. Dafür brauchen wir auch Begeisterung und Engagement. Beides setzt auch Gefühle, möglichst positive, voraus. Darum messen wir auch das Engagement von Mitarbeitenden, sicherlich auch als Leistungsindikator für wirtschaftlichen Gesamterfolg.

**Bei Employee Experience geht es darum, welche Erfahrungen Mitarbeitende mit dem Unternehmen und den handelnden Personen machen. Wer trägt dafür die Verantwortung?**

Ich sehe alle in der Verantwortung, die Kontakte zu Mitarbeitenden haben: Führungskräfte, HR, aber auch Kolleginnen und Kollegen. Employee Experience ist auch eine Haltungsfrage. Das zeigt sich aktuell beispielsweise im Umgang mit dem Krieg in der Ukraine, der viele unserer Beschäftigten berührt und bewegt. Wir geben diesen Emotionen Raum und schauen, wie wir als Unternehmen darauf reagieren können, etwa indem wir vereinfachte Jobbewerbungen für Geflüchtete ermöglichen oder Mitarbeitende unterstützen, die sich mit Hilfsangeboten engagieren möchten. Krisen prägen Kultur, sagt man – und das zeigt sich auch in diesen Monaten. Wir sind stolz darauf, einen Beitrag leisten zu können.

**Sie spielen auf die sogenannten „Moments that matter“ an, Schlüsselmomente, die für die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen besonders prägend sind – das ist auch für Sie ein zentraler Bestandteil des EX-Konzepts?**

Exakt. Wobei das Beispiel der Krise zeigt, dass der klassische Ansatz etwas zu kurz greift. Neben planbaren Ereignissen wie Onboarding, Beförderung, Elternzeit oder Offboarding gibt es immer wieder außergewöhnliche Situationen, in denen wir die Möglichkeit haben, positive Emotionen zu schaffen. So ist beispielsweise aus der Coronapandemie unser Fullflex-Arbeitsmodell entstanden, in dem Mitarbeitende frei wählen können, wann und von wo sie arbeiten möchten. Solche „Momente“, über den Standard hinaus, schaffen eine besondere Verbundenheit.

**Gleichzeitig haben Sie als Unternehmen kaum Einfluss darauf, ob und wann diese eintreten. Wie sieht es bei den planbaren Momenten aus? Wie gestalten Sie diese?**

Arbeitgeber wünschen sich Mitarbeitende, die mitmachen. In der Kundensprache heißt das, Prosumer ihrer eigenen Welt zu werden. Ein Beispiel: Wenn ich auf LinkedIn meine Gedanken teile, dann bekomme ich fachlichen Input und Austausch. Einen solchen Austausch möchten wir auch innerhalb des Unternehmens fördern. Wir wollen Mitarbeitende zum Mitwirken und Mitmachen einladen. Nicht im Sinne eines Wunschkonzerts, sondern im Sinne der gemeinsamen Ausgestaltung des Arbeitsalltags und Miteinanders.

### **Ist die Employee Experience eine Antwort auf den Fachkräftemangel? Überspitzt gesprochen: Müssen Sie als Unternehmen „netter“ sein als bisher?**

Für mich ist das keine Frage der äußeren Umstände, sondern der Haltung. Wenn wir engagierte Mitarbeitende wollen, müssen wir mit diesen auch fair und wertschätzend umgehen. Das ist unabhängig von der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder politischen Lage.

### **Als „Moments that matter“ gelten Stationen entlang des Mitarbeiterlebenszyklus. Wie finden Sie heraus, welche davon für Mitarbeitende wirklich entscheidend sind?**

Wir sammeln in unserer Mitarbeiterbefragung Spirit Beat entsprechende Daten. Daraus erstellen wir ein Kulturbarometer, das verschiedene Dimensionen misst: Wie geht eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden um? Wie ist das Teamklima? Wie das Engagement? Aus diesem Feedback können wir Maßnahmen ableiten. Unsere Daten bestätigen: Klassische Momente wie Elternwerden oder Lernangebote werden als prägend wahrgenommen.

### **Wir haben eingangs bereits über die Messbarkeit von EX gesprochen. Welche Rolle spielt der digitale Reifegrad von HR für positive Mitarbeitererfahrungen?**

Digitale Prozesse sind Katalysator für die Kundenorientierung. Das äußert sich auch darin, wie einfach es für Mitarbeitende ist, mit HR in Verbindung zu treten. Der Maßstab sollte eine Experience sein, wie wir sie von Netflix oder Amazon kennen. Wir haben uns vorgenommen, an drei Säulen für eine bessere Experience zu arbeiten und nennen das Effectiveness, Ease und Emotions.

### **Wie erleben Sie die Lernbereitschaft Ihrer Organisation?**

Mein Eindruck ist der einer neugierigen Organisation. Das mag auch teilweise an der Branche liegen. Wir gehören zur kritischen Infrastruktur, da ist der Veränderungsdruck hoch. Die technologischen Veränderungen werden bei uns früh spürbar. Unsere Mitarbeitenden wissen das und können damit umgehen. Offenheit und Lernbereitschaft sind der Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit.

### **Wie unterstützen Sie Mitarbeitende dabei?**

Wir bauen gerade eine digitale Talent-Plattform auf, wobei ich den Begriff „Talent“ eigentlich nicht mag. Das klingt so elitär. Jeder Mensch hat ein Talent. Alle Mitarbeitenden sollen auf der Plattform Weiterentwicklungsmöglichkeiten finden, die sie selbstverantwortlich wahrnehmen können.

### **Wie messen Sie den Erfolg?**

Begeisterte Mitarbeitende leisten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Investitionen in eine positive

Employee Experience zahlen sich aus. Kundenorientierung, Engagement und Produktivität steigen. Fluktuation und Krankenstand gehen zurück. So profitieren am Ende alle: Mitarbeitende, Arbeitgeber und der Kunde. Bei all den Messdaten ist es aber auch ein Stück weit eine Frage des Glauben-Wollens. Die Kultur, um die es im Grunde geht, ist keine rein mathematische Größe.

### **Im vergangenen Jahr sprach das Personalmagazin mit Ihrer Vorgängerin Bettina Karsch über die Leistungskultur bei Vodafone. Inwiefern beeinflusst die Art der Kultur die Ausgestaltung der Employee Experience?**

Für mich steht beides nicht im Widerspruch, falls Sie darauf hinauswollen. Es mag der Eindruck entstehen, EX sei ein Kuschelkurs. Das stimmt nicht! Es geht darum, dass Mitarbeitende sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit einbringen können – und dadurch ihre volle Kraft entfalten. Psychologische Sicherheit ist das Stichwort. Aber klar, wir sind ein Wirtschaftsunternehmen und da geht es um Ergebnisse.

### **Ihr Unternehmen hat mit Hannes Ametsreiter einen kommunikationsstarken CEO, der sich auch für Personalthemen einsetzt. Profitiert HR davon?**

Gute Personalarbeit ist ein Team sport und natürlich hilft es uns, wenn der CEO unsere Themen trägt. Ich halte es für nicht selbstverständlich, dass ein Vorstandschef sich jeden Montag in einem Townhall Meeting Zeit nimmt, die Fragen seiner Beschäftigten zu beantworten. In solchen Momenten drückt sich eine Haltung und Wertschätzung aus. Mehr Kundenorientierung geht kaum!

### **Mit Beginn der Coronapandemie änderten sich Anforderungen an Führungskräfte. Kommunikationsstärke und Empathie waren besonders gefragt.**

Stimmt. Führungskräfte sind maßgebliche Bezugspersonen für Mitarbeitende, ihr Führungsstil beeinflusst das Mitarbeitererlebnis. Dabei geht es weniger um einen einzelnen Moment, etwa in einem Feedback-Gespräch, es geht um die fortlaufende Erfahrung. Nach dieser Logik haben wir unser Leadership-Programm aufgesetzt. Statt einer einmaligen „Druckbetankung“ bieten wir kontinuierlich neue Module an, die aktuelle Themen und Herausforderungen aufgreifen. Wir nennen das Leadership Accelerator.

### **Neben positiven Ereignissen wie Neueinstellungen oder Beförderungen gehören auch negative wie Personalabbau zum Business von HR. Lässt sich der Rauswurf als Erlebnis verpacken?**

Das ist mir zu plakativ! Beziehungsmanagement, um das es im Grunde geht, ist in guten wie in schlechten Zeiten wichtig. Nicht jede Entscheidung in einem Unternehmen ist populär. Gerade auch in diesen Momenten, in anspruchsvollen Veränderungssituationen, kommt es auf eine gute (Krisen- oder Veränderungs-)Kommunikation an. Wie wir uns in Krisen verhalten, merken sich die Mitarbeitenden.

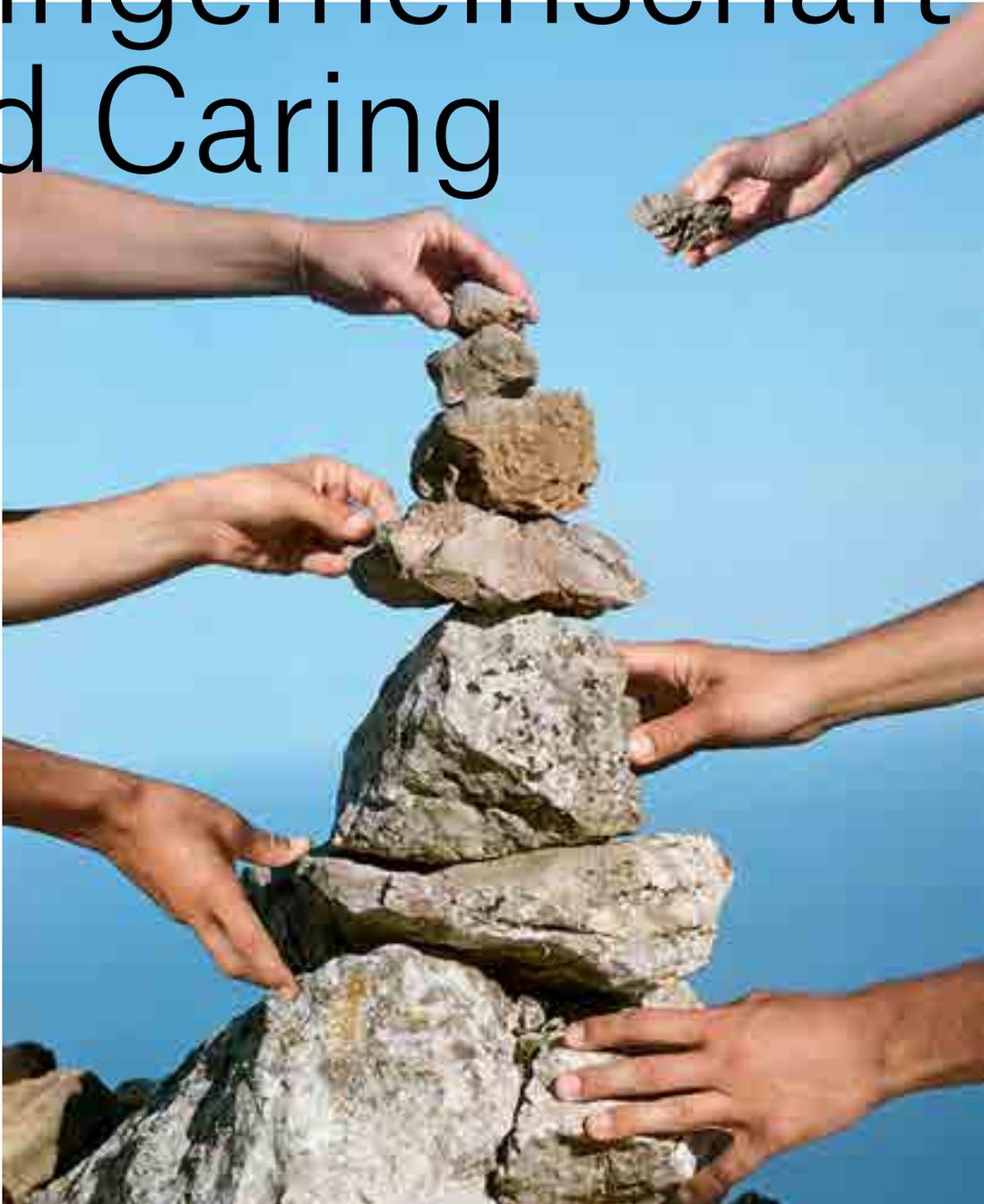
### **Was waren für Sie berufliche Schlüsselmomente?**

Entscheidend für meine persönliche Motivation war immer die Möglichkeit, wachsen und mich entwickeln zu können. Stillstand ist Rückstand. Insofern habe ich immer gerne dort gewirkt, wo ich Dinge begleiten, bewegen, beeinflussen konnte. ■■■

# II. Strategie & Führung



# Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring



Die hybride Arbeitswelt bietet viele Chancen, birgt aber auch einige Gefahren. Damit hybrides Arbeiten seine positiven Potenziale entfalten kann, brauchen Unternehmen die passende Kultur. Was sind die zentralen Elemente einer erfolgreichen Hybrid-Work-Kultur und wie können Unternehmen diese fördern?

Von Heike Bruch

● In Ausgabe 5/2022 des Personalmagazins habe ich die Kernanforderung an Führung in hybriden Settings skizziert. Neben Leadership ist ein zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor von Hybrid Work die Kultur. Hybrid Work fördert Freiheit, Vielfalt und potenziell die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen. Gleichzeitig kann die gemeinsame Identität verloren gehen, ein innerer Graben im Unternehmen entstehen oder eine Überforderung bis hin zu kollektiver Überhitzung aufkommen. Diese ambivalenten Muster haben viel mit einer mehr oder weniger förderlichen Kultur zu tun. Im Folgenden werde ich die zentralen Elemente einer erfolgreichen Hybrid-Work-Kultur skizzieren – mit dem Hinweis, dass diese in ihrer Gesamtheit bisher kaum erforscht sind und sich auch in der Praxis gerade erst herauskristallisieren. Gestützt sind meine Ausführungen auf Praxiserfahrungen aus mehr als zwanzig Unternehmen sowie auf die Ergebnisse unserer empirischen St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture von 2016 bis 2022 mit mehr als 93.000 Befragten aus mehr als 500 Unternehmen aus dem DACH-Raum.

## Hybrid Work: Potenziale nutzen, Risiken verhindern

Das große Muster, das sich im Zusammenhang mit Hybrid Work abzeichnet, ist die Balance zwischen zwei Schwerpunkten: zum einen die Sinngemeinschaft mit einem starken Wirgefühl basie-

### Serie „Hybrid Work“

Ausgabe 04/2022: Hybrid-Work-Set-up

Ausgabe 05/2022: Hybrid Leadership

#### **Ausgabe 06/2022: Hybrid-Work-Kultur**

Ausgabe 07/2022: Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten

rend auf einer geteilten Erfolgsambition, einem gemeinsamen Sinnfokus oder Purpose und verbindlichen Werten wie Vertrauen oder psychologische Sicherheit. Dieser enge Zusammenhalt muss im Kontext von Hybrid Work gekoppelt sein mit einer Diversitätskompetenz, also der Fähigkeit, positiv mit Vielfalt umzugehen. Zum anderen gibt es einen Kulturkern rund um das Thema Caring, Gesundheit, Stärkung von Resilienz und aktive Vermeidung von Überforderung oder der Beschleunigungsfalle.

Einige Unternehmen stellen beide Aspekte explizit ins Zentrum ihrer Kulturentwicklung, wie etwa Hilti mit ihrem Kulturfundament der „Caring and Performance-oriented Culture“. Auch Novartis betont im Umgang mit Hybrid Work, dass die Freiheit jedes Einzelnen gekoppelt ist mit der Verantwortung sowohl für Leistung als auch für die nachhaltige Gesundheit, das heißt für die physische, psychische und soziale Gesundheit.

Um die Potenziale von Hybrid Work zu nutzen, gleichzeitig aber die typischen Risiken wie Diskriminierung, Erschöpfung oder Isolation zu verhindern, wird eine aktive Kulturentwicklung in Richtung einer ambitionierten Sinngemeinschaft und Caring in Zukunft noch wichtiger sein.

## Sinngemeinschaft stärken: gemeinsame Ziele, Purpose und Vertrauen

Je mehr Unternehmen neue Arbeitsformen und damit mobilflexibles Arbeiten nutzen, desto erfolgsentscheidender werden Zusammenhalt, eine starke „Homebase“ und Vertrauen. Eine starke Gemeinschaft entsteht zu einem großen Teil durch eine hohe Identifikation mit ambitionierten Leistungszielen und einem gemeinsamen Purpose. Exponierte Beispiele für einen stark leistungsgetriebenen Gemeinschaftssinn sind aus dem Sport bekannt, etwa der FC Bayern München oder Porsche Motorsport, aber auch Unternehmen wie Hilti oder Apple.

Bei anderen Unternehmen steht der Purpose im Zentrum ihrer Sinngemeinschaft, wie zum Beispiel Viessmann mit der gemeinsamen Bestimmung, die Lebensräume für künftige Generationen zu gestalten, oder Tesla mit dem Ziel, die globale Erderwärmung durch Nutzung nachhaltiger Energien zu reduzieren.

Ein gemeinsamer Purpose fördert über eine gemeinsame Ausrichtung auf einen Zweck den Zusammenhalt und die Sinn-

gemeinschaft. Einige Unternehmen haben als Antwort auf die Pandemie begonnen, explizit ihren Purpose (wieder) zu festigen. Wenn das authentisch gelebt wird, ist dies gerade jetzt ein guter Schritt, um dem zum Teil erodierenden Wirgefühls gezielt etwas entgegenzusetzen. Generell spielt mit zunehmender hybrider Arbeit der gemeinsame Sinnfokus eine erhöhte Rolle und sollte explizit gestärkt werden.

Zusätzlich ist Vertrauen besonders zentral. Virtuelle Arbeit, Freiheit und Empowerment sind ohne eine starke Vertrauensbasis unmöglich. Empirisch zeigte sich dies bereits lange vor der Pandemie (Bruch, Block & Färber, 2016). Zum einen lassen Führungskräfte nur los, wenn sie Vertrauen haben. Zum anderen muss man, auch wenn man sich längere Zeit nicht sieht, darauf vertrauen, dass andere in die gleiche Richtung arbeiten. Einige Unternehmen, die bereits längere Erfahrungen mit hybridem Arbeiten haben, wie zum Beispiel Microsoft oder Swisscom, stellen Vertrauen als zentralen Wert ins Zentrum ihrer Kulturentwicklung. Google fokussiert mit Psychological Safety (Edmondson, 1999), also einem angstfreien Klima, ein ähnliches Thema und fördert dies konsequent. Generell kann man betonen, dass klassische Werte wie Vertrauen, Aufrichtigkeit, Integrität oder Authentizität in hybriden Arbeitskontexten essenziell werden und gleichzeitig durch die Arbeitsweise gefährdet sind. Daher gilt es, sie bei der Kulturentwicklung umso sensibler zu behandeln, zu beschützen und aktiver zu fördern.

## Diversitätskompetenz fördern

Der starke, fast familiäre Zusammenhalt darf nicht zu Gleichförmigkeit führen, sondern Unternehmen müssen gleichzeitig die Fähigkeit entwickeln, positiv mit Vielfalt umzugehen. Dies hat vor allem zwei Ausprägungen: Erstens geht es darum, Gräben zu verhindern, denn Freiheiten rund um die Wahl von Ort und Zeit

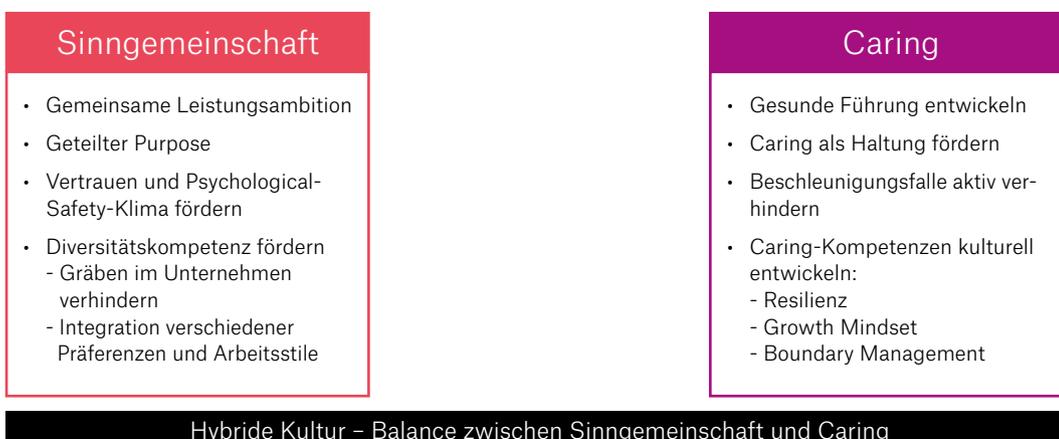
im Unternehmen sind oft ungleich verteilt, zum Beispiel weil ein Teil der Aufgaben ortsgebunden erledigt werden muss. Zweitens geht es darum, verschiedene Präferenzen der Mitarbeitenden und unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu berücksichtigen.

### Transparenz im Umgang mit Unterschieden

Unternehmen müssen glaubhaft zeigen, dass sie ein moderner Arbeitgeber für alle sind und somit auch allen gewisse Freiheiten und Wahlmöglichkeiten bieten, gleichzeitig jedoch offen, transparent und fair mit Unterschieden umgehen. Gerechtigkeit nach dem Postulat „Jedem das Gleiche“ ist für eine produktive Hybrid-Work-Kultur nicht zielführend, da es unterschiedliche Aufgabenbedingungen gibt und gerade Vielfalt und Flexibilität im Zentrum stehen sollen. Stattdessen gilt es, ein Bewusstsein für Fairness und Diversität zu schaffen, das Gerechtigkeit auf das Postulat „sum cuique“, lateinisch für „Jedem das Seine“, stützt. Dies sollte selbstverständlich transparent und nach einer nachvollziehbaren Logik wie Aufgabenspezifika und individuellen Präferenzen bei der Wahl von Hybrid-Work-Lösungen berücksichtigt werden. Selbst bei stark räumlich und zeitlich vorstrukturierten Bereichen können einzelne Aufgaben mitunter im Homeoffice erledigt oder gewisse zeitliche Wahlmöglichkeiten eingeräumt werden.

Bei den Verkehrsbetrieben Zürich zum Beispiel wurden gemeinsam mit den Mitarbeitenden individualisierte Schichtpläne für fahrendes Personal entwickelt und eingeführt. Die Schweizerische Bundesbahnen (SBB) stärkt die Gemeinsamkeiten von Bereichen mit sehr unterschiedlichen Arbeitssettings, indem sie allen Mitarbeitenden digitale Endgeräte zur Verfügung stellt. Die Kögel Bau GmbH in Bad Oeynhausen mit rund 240 Mitarbeitenden hat eine „Kögel-App“ entwickelt, die auch Mitarbeitende, die nicht virtuell arbeiten, wie zum Beispiel Bauarbeiter und Bauarbeiterinnen, digital mit dem Unternehmen vernetzen soll. In der App werden News zum Unternehmen, wie zum Beispiel gewonnene Ausschrei-

## Hybride Kultur – die Balance zwischen Sinngemeinschaft und Caring



bungen, geteilt. Die Nutzer können sich aber auch Bauvorhaben auf anderen Baustellen ansehen, an Umfragen des Unternehmens teilnehmen sowie die Unternehmenszeitschrift einsehen. Auch digitale Trainings sollen künftig dort stattfinden.

### Integration verschiedener Präferenzen

Darüber hinaus muss die Hybrid-Work-Kultur Antworten auf eine steigende Diversität der Präferenzen geben, zum Beispiel zwischen Generationen, Menschen mit unterschiedlichen Familiensituationen oder verschiedenen Persönlichkeitstypen. Eine diversitätsfreundliche Kultur wird Raum schaffen für individualisierte Lösungen und gleichzeitig die Gemeinschaft stärken. Im Ergebnis werden Unternehmen deutlich attraktiver für sehr diverse Mitarbeitende und können gegebenenfalls auch Menschen integrieren, die kaum ins Büro kommen, weil sie zum Beispiel aus anderen Regionen kommen. Eine solche Diversitätskompetenz hilft auch bei einer zunehmenden Arbeit über Unternehmensgrenzen hinaus – im Netzwerk mit Freelancern oder anderen Partnern.

In Kulturen mit geringer Diversitätskompetenz kommt es mit der Zunahme von Hybrid Work hingegen verstärkt zu Diskriminierung, erhöhten Spannungen oder Frustration. Da vor allem jüngere Generationen einen viel höheren Wert auf mobil-flexibles Arbeiten legen, kommt es hier häufiger zu einem Generationen-Clash. Unternehmen sollten also bei ihrer Diversitätskompetenz ein besonderes Augenmerk auf verschiedene Generationen legen.

### Berücksichtigung unterschiedlicher Persönlichkeitstypen

Darüber hinaus sollten Unternehmen verschiedene Persönlichkeitstypen berücksichtigen. Bei Hybrid Work ist vor allem relevant, ob Menschen eher Separator oder Integrator sind. Separatoren sind Menschen, die Arbeit und Freizeit lieber strikt trennen. Integratoren haben die Präferenz, beides zu verbinden, das heißt, zum Beispiel auch außerhalb der Arbeitszeit oder während des Urlaubs zu arbeiten. Unsere St. Galler Längsschnittstudie zu New Work & Culture zeigt im Jahr 2021, dass 72 Prozent der Befragten Separator und 28 Prozent Integrator sind. Besonders Frauen (78 Prozent versus 65 Prozent der Männer) und jüngere Generationen bevorzugen eine Trennung von Arbeit und Freizeit. Mit zunehmender räumlicher und zeitlicher Wahlfreiheit ist es wichtig, ein Verständnis für die unterschiedlichen Präferenzen in der Kultur zu verankern, sodass man einen produktiven Umgang mit den Unterschieden findet und sie nicht störend aufeinanderprallen. Bei der Einführung ihrer Hybrid-Work-Set-ups sollten Unternehmen dies explizit berücksichtigen, wie etwa das Telekom-Unternehmen Sunrise UPC oder auch Mercedes dies getan haben. Beide hatten bei ihrem Teamprozess zur Entwicklung des Hybrid-Work-Set-ups einen Schritt, bei dem zunächst jede(r) Einzelne die eigenen Präferenzen definierte und diese im Team ausgetauscht wurden.

## Caring als zentrales Element der Hybrid-Work-Kultur

Der generelle Trend zur Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit wird durch Digitalisierung und Virtualisierung verstärkt. Gleichzeitig birgt hybrides Arbeiten das Potenzial, das Wohlbefinden der Menschen zu steigern, wenn Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Eine Hybrid-Work-Kultur sollte daher explizit ein Gewicht auf „Caring“ setzen, das heißt

einen achtsamen Umgang, die Förderung von Gesundheit und eine aktive Vermeidung der Beschleunigungsfalle.

Über die Zeit lässt sich in unserer St. Galler Längsschnittstudie ein deutlicher Anstieg an Erschöpfung bei Mitarbeitenden feststellen. Während im Jahr 2016 23 Prozent der Befragten erschöpft zu sein schienen, stieg der Anteil auf 25 Prozent im Jahr 2020 und 28 Prozent im Jahr 2021. Interessanterweise ist der Anteil derer, die erschöpft sind, bei hybrider Arbeit geringer, und zwar 21 Prozent im Jahr 2016, 23 Prozent im Jahr 2020 und 25 Prozent im Jahr 2021. Dies geschieht allerdings nur, wenn sie richtig geführt werden und die Kultur Caring fördert. Trifft Hybrid Work mit einer einseitig leistungsorientierten Führung und Performance-Druck zusammen, zeigen sich sogar gravierend negative Wirkungen wie Stress oder Schlafstörungen (Fürstenberg & Bruch, 2022).

Caring können Unternehmen vor allem über die folgenden Aspekte fördern: Caring als Einstellung und gesunde Führung als Leadershipaufgabe, eine Vermeidung der Beschleunigungsfalle, sowie eine Förderung bestimmter Kompetenzen wie Resilienz, Boundary Management oder Growth Mindset.

## Caring und gesunde Führung als Werthaltung und Leadershipaufgabe

Caring betrifft zunächst die Haltung jedes Einzelnen im Unternehmen. Insbesondere ist für die Kultur entscheidend, wie Führungskräfte mit dem Thema Caring umgehen. Ein hilfreicher Ansatz, um Einstellungen und Verhalten zu entwickeln, ist der Ansatz der gesunden Führung (Franke & Felfe, 2011). Dieser unterscheidet das Führungsverhalten anhand von vier Dimensionen und zeigt an,

- wie stark ihre gesundheitsbezogene Achtsamkeit ist,
- wie stark sie eine gesundheitsbezogene Werteorientierung haben und zeigen, dass ihnen das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden wichtig ist,
- wie stark sie sich gesundheitsorientiert verhalten, zum Beispiel sich für gute Arbeitsbedingungen einsetzen, Stressquellen senken et cetera, und schließlich
- wie stark sie selbst gesundheitsbezogen als Vorbild handeln.

Vor allem wenn Teams stark virtuell arbeiten, sollten Führungskräfte und alle Beteiligten expliziter und bewusster alle Formen der gesunden Führung berücksichtigen. Schon mit der Achtsamkeit beginnt es, da es im virtuellen Raum oft schwieriger ist, zu spüren, wie es anderen geht. Umso entscheidender ist es, in hybriden Kulturen, Gesundheit als Wert glaubwürdig zu stärken und in Teams Wege zu finden, gemeinsam Stressoren und Belastungen zu erkennen und aus dem Weg zu räumen. Führungskräften kommt dabei nicht zuletzt eine Schlüsselrolle als Vorbild zu.

Unternehmen können die gesunde Führung auf verschiedene Weise fördern: Hilti, Anbieter von Befestigungstechnik für die Baubranche mit mehr als 30.000 Mitarbeitenden, nutzt zur Stärkung seiner „Care-and-Perform“-Kultur unter anderem regelmäßige „Culture Camps“ zu wechselnden Themen, die beginnend mit der Geschäftsleitung bis auf die untersten Ebenen in allen Teams durchgeführt werden. Das letzte Camp trug den Namen „CARE“. Alle Führungskräfte und ihre Teams lernten dabei zum Beispiel Quellen und Auswirkungen von Stress, Resilienz- und Mindfulness-Techniken sowie Ansätze für Caring im Team. Führungskräfte besuchen die Camps jeweils zweimal – einmal

als Mitglied ihres Teams und beim zweiten Mal als Führungskraft mit dem Team, das sie führen. Sie erhielten sehr tiefe Einblicke in ihr Team und greifbare Ansätze für ihre gesunde Führung und Selbstführung. Jeder Teilnehmer nahm freiwillig über fünf Tage an einer biometrischen Stressmessung teil, bei der individuelle Stressoren während der Arbeit und im Privaten identifiziert wurden. In dem Camp konnte nicht nur individuell, sondern auch im Team ein anderer Umgang mit Caring entwickelt werden. Hilti investiert jährlich rund 13 Millionen Euro in die Kulturentwicklung. Allein im Jahr 2019 betrug die kumulierte Anzahl an Tagen, die Hilti-Mitarbeitende in diesen Workshops verbrachten, rund 42.000 Tage. Beim Großteil der Camps ab 2020 wurde das Thema Hybrid Work und Leadership explizit mitberücksichtigt und Caring in dem hybriden Kontext gefördert.

### Die Beschleunigungsfalle verhindern

Die Beschleunigungsfalle beschreibt eine kollektive Überhitzung im Unternehmen, das heißt, große Teile der Mitarbeitenden empfinden, dass die Arbeit zu viel ist, Prioritäten unklar sind oder sie dauerhaft an der Belastungsgrenze operieren (Bruch & Menges, 2010). Unsere St. Galler Längsschnittstudie zeigt, dass ein nennenswerter Anteil der Unternehmen in der Beschleunigungsfalle ist. Gleichzeitig erfolgte in den vergangenen beiden Jahren eine Refokussierung, und Hybrid Work geht ebenfalls mit einer weniger ausgeprägten Beschleunigungsfalle einher. So waren im Jahr 2016 und 2019 basierend auf der Wahrnehmung aller Mitarbeitenden rund 50 Prozent der Unternehmen in der Beschleunigungsfalle. Der Anteil sank im Jahr 2020 auf 43 Prozent und im Jahr 2021 auf 44 Prozent. Von stark hybrid arbeitenden Unternehmen waren 2020 33 Prozent und 2021 38 Prozent in der Beschleunigungsfalle. In Unternehmen, in denen weniger stark hybrid gearbeitet wird, waren es 2020 46 Prozent und 2021 45 Prozent.

Hybrid Work hat also das Potenzial, zu einer merkbar verbesserten Arbeit mit weniger Überhitzung beizutragen. Dies ist jedoch kein Automatismus, sondern geschieht nur, wenn Unternehmen richtig mit Hybrid Work umgehen. Bemerkenswert ist außerdem, wie stark die Evidenz ist, dass es sich lohnt, die Beschleunigungsfalle zu überwinden. Unsere Daten zeigen im Jahr 2021, dass von den Unternehmen in der Beschleunigungsfalle nur 48 Prozent Hochleistung erzielten, verglichen mit 67 Prozent der Unternehmen, die nicht überhitzt waren. Nur neun Prozent der Unternehmen in der Beschleunigungsfalle hatten eine hoch engagierte Belegschaft, im Gegensatz zu den nicht überhitzten Unternehmen, von denen 59 Prozent eine besonders engagierte Belegschaft haben.

Wie kommt es zur Beschleunigungsfalle? Und was können Unternehmen dagegen tun? Häufige Ursachen sind ein Mangel an Priorisierung, zu wenig Wertschätzung oder ein überzogen großer Druck. Maßnahmen zur Überwindung der Beschleunigungsfalle setzen genau an diesen Ursachen an. Eine gemeinsame Repriorisierung nahm während der Pandemie zum Beispiel die Raiffeisenbank vor. In der Mitarbeiterbefragung wurden erhöhte Werte der Beschleunigungsfalle festgestellt. Symbolisch und faktisch sehr wirkungsvoll war die Reaktion des Managements, die es als ein Fokusthema 2022 definierte und eine gemeinsame Stop-Doing-Initiative aufsetzte. Jede(r) Mitarbeitende ist aufgefordert, nichtwertschöpfende Aktivitäten im eigenen Arbeitsumfeld zu identifizieren und mit dem Team und der Führungskraft zu be-

## Klassische Werte wie Vertrauen und Authentizität sind in der hybriden Arbeitswelt essenziell, aber gleichzeitig auch besonders gefährdet.

sprechen, was gestoppt oder vereinfacht werden kann. Ein Zeichen in Richtung Senkung von Druck, Technostress oder Angst vor Fehlern hat Google im Herbst 2021 mit seinem „Wellbeing-Manifesto“ gesetzt. Dieses Manifest ist nicht mehr und nicht weniger als eine „It's ok“-Liste. Darauf finden sich zum Beispiel Aussagen wie: It's ok, ein schlechtes WLAN zu haben, die Kamera auszuschalten, wenn man einen Apfel essen möchte, um Hilfe zu bitten, einen schlechten Tag zu haben, zu weinen et cetera.

### Caring-Kompetenzen im Unternehmen stärken

#### Resilienz

Wenn Unternehmen Caring als Kulturbestandteil stärken wollen, gilt es auch, die entsprechenden Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften zu entwickeln. Als besonders relevant aus Praxis- und Forschungsperspektive erweisen sich im Kontext von Hybrid-Work-Settings die Kompetenzbereiche Resilienz, Boundary Management und Growth Mindset. Insbesondere die psychologische Resilienz (das heißt, die Fähigkeit, sich von Belastungen zu erholen oder an Herausforderungen zu wachsen) ist entscheidend für Produktivität, Wohlbefinden und Erholung im Zusammenhang mit virtuellem oder hybridem Arbeiten (Fürstenberg & Bruch, 2022). Ein eindrückliches Beispiel ist das neunmonatige virtuelle

Leadership-Entwicklungsprogramm von Bosch Mobility Solutions. Der Automobilzulieferer mit rund 229.000 Mitarbeitenden startete es im Jahr 2021 für das mittlere Management. Eines der Hauptziele ist es, die Resilienz und innere Stabilität der Führungskräfte zu fördern, um den zahlreichen neuen Herausforderungen im hybriden Arbeitskontext zu begegnen.

### Growth Mindset

Im Kontext von Hybrid Work ist ferner ein Growth Mindset förderlich, insbesondere wenn viel Unsicherheit besteht, Neues ausprobiert werden soll und Teams innovativ arbeiten. Menschen mit einem Growth Mindset streben danach, Neues zu lernen, suchen Herausforderungen, um persönlich daran zu wachsen und nehmen Fehler in Kauf. Demgegenüber geht ein Fixed Mindset damit einher, dass Menschen sich an ihren bestehenden Fähigkeiten orientieren, Risiken meiden und versuchen, Kompetenz auszustrahlen. In der Forschung wurde gezeigt, dass sich ein Growth Mindset gezielt entwickeln lässt (Dweck, 2015). In klassischen Arbeitskontexten wurde tendenziell eher ein Fixed Mindset erwartet, das heißt Fehlervermeidung, überlegenes Wissen und Risikovermeidung gefördert. Mit Blick auf die modernen Anforderungen in hybriden Arbeitskulturen ist ein Fixed Mindset hinderlich. Das Gefühl, perfekt sein zu müssen, keine Fehler machen zu dürfen und sich auf vorhandenes Wissen zu stützen, behindert das erforderliche Lernen und ist mit erhöhtem Druck für Mitarbeitende und Führungskräfte verbunden. Unsere St. Galler Längsschnittstudie zeigt, dass bisher die Minderheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden ein Growth Mindset haben (2019: 26 Prozent), diese jedoch deutlich weniger gestresst und weniger emotional erschöpft sind.

### Boundary Management

Spezifisch für eine Hybrid-Work-Kultur sollte vor allem die Stärkung des Boundary Managements sein, das heißt die Fähigkeit, Berufliches und Privates zu trennen und sich abzugrenzen. Da die Mehrheit der Mitarbeitenden Separatoren sind und vor allem bei jüngeren Generationen die Präferenz sich abzugrenzen sprunghaft zunimmt, sollten Unternehmen die Fähigkeit im ganzen Unternehmen fördern und dies auch kulturell verankern. Alarmierend sind in diesem Zusammenhang die Zahlen der jüngsten Microsoft-Studie zu Hybrid Work: Im Vergleich zu 2019 sind während der Pandemie bei 70 Prozent der Mitarbeitenden die Arbeitswochen um mehr als drei Stunden gestiegen, es wurden 52 Prozent mehr arbeitsbezogene Nachrichten nach 18 Uhr gesendet und Manager im Bereich Softwareentwicklung erlebten einen 300-prozentigen Anstieg beim Instant Messaging nach Feierabend (Microsoft, 2021). Bestätigt wird dieses Bild durch unsere St. Galler Längsschnittstudie, die zeigt, dass im Jahr 2021 nur eine Minderheit der Unternehmen, nämlich 20 Prozent, aktiv eine Organisationskultur pflegten, in der Mitarbeitende zu Boundary Management ermutigt werden. Und dies, obwohl in New-Work-Kontexten Boundary Management eine Schlüsselkompetenz mit der stärksten Wirkung auf die Leistungsfähigkeit und den Schutz vor emotionaler Erschöpfung ist (Bruch, Hesse & Hölzl, 2021). Folglich sind Unternehmen, in denen Mitarbeitende eine hohe Boundary-Management-Kompetenz haben, deutlich häufiger erfolgreich (71 Prozent der Unternehmen versus 36 Prozent mit geringer Boundary-Management-Kompetenz), denn sie haben viel häufiger eine sehr engagierte Belegschaft (80 Prozent

versus 20 Prozent der Unternehmen) und sie befinden sich nur selten in der Beschleunigungsphase (7 Prozent versus 40 Prozent der Unternehmen ohne Boundary-Management-Kompetenz). Boundary-Management-Kompetenzen stützen sich unter anderem auf bestimmte Techniken und können vermittelt und wirkungsvoll gefördert werden. Beispiele für diese Techniken sind „räumliche Entgrenzung“, zum Beispiel indem man im Homeoffice bewusst Bürokleidung anzieht, oder „Ständige Erreichbarkeit durch bewusste Abgrenzung bewältigen“, zum Beispiel indem man sich verschiedene Handynummern zulegt (Mander, Hellert & Antoni, 2021, S. 168f).

## Fazit und Ausblick

Beim gesamten Themenbereich Kultur, aber insbesondere beim Thema Caring, ist das Vorbildhandeln des Managements entscheidend. Die Transformation selbst sollte zudem so gestaltet sein, wie die Kultur am Ende sein soll. Wenn Unternehmen also eine empowerte, diversitätsbezogene, moderne und auf Wahlfreiheit basierende Hybrid-Work-Kultur anstreben, sollten genau diese Merkmale bereits den Prozess der Transformation prägen. Wie ein solcher Transformationsprozess gelingt, zeige ich in Ausgabe 7/2022 des Personalmagazins. ■■■



PROF. DR. HEIKE BRUCH ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement.

### Quellen

- Bruch, H., & Menges, J. I. (2010).** The acceleration trap. *Harvard Business Review*, 88(4), 80-86.
- Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016).** Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. *Trendstudie*.
- Bruch, H., Hesse, F., & Hölzl, L. (2021).** Wirgefühle versus Isolation in virtuellen Teams: Anforderungen an New Leadership. *Personalführung*, (7-8), 52-57.
- Dweck, C. (2015).** Carol Dweck revisits the growth mindset. *Education Week*, 35(5), 20-24.
- Edmondson, A. (1999).** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011).** Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In: *Fehlzeiten-Report 2011* (pp. 3-13). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Fürstenberg, N. & Bruch, H. (2022).** Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden. *PERSONALquarterly*.
- Mander, R., Hellert, U. & Antoni, C. H. (2021).** Selbstführungsstrategien zur Bewältigung von Flexibilitätsanforderungen digitaler Arbeit mit hohem Zeit-, Orts- und Handlungsspielraum – eine qualitative Studie. *Gruppe, Interaktion, Organisation*, 52, 163-171. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00560-2>
- Microsoft (2021).** The New Future of Work: Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices. Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com>.

# Chief Digital Officer auf dem Schleudersitz?

Warum haben bislang nur wenige Unternehmen einen oder eine Chief Digital Officer? Gibt es auf dem Markt zu wenige Personen, die sich für die Aufgabe eignen? Wird diese Rolle von anderen Bereichen verhindert? Personalberater Lucas Bechtle und CDO Ralf Belusa geben Einblicke.

**Personalmagazin: In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung sagte Siemens-Chef Roland Busch: „So wie Unternehmen keinen Chief Digital Officer brauchen, weil die Digitalisierung Chefsache sein muss, ist auch ein eigenständiges Digitalministerium keine Lösung“. Herr Belusa, Sie sind Chief Digital Officer bei Hapag-Lloyd. Was meinen Sie dazu?**

Ralf Belusa: Digitalisierung – aus meiner Sicht geht es um Transformation und Weiterentwicklung der Firma – ist natürlich Chefsache. Das ist gar keine Frage. Man muss aber auch sagen: Wenn in einem Unternehmen zu wenig Transformations- und Weiterentwicklungs-Know-how in einzelnen Unternehmensbereichen vorhanden ist, muss das aufgebaut werden. Das muss der oder die CEO treiben, das müssen aber auch die einzelnen Bereichsvorstände und Abteilungsleitungen mit treiben. Und dafür braucht man Leute, die das können. Es kommt immer darauf an, wie das Unternehmen aufgebaut ist, welches Know-how vorhanden ist. Manche Unternehmen

brauchen eine Person, die die CDO-Rolle ausübt, andere brauchen sie nicht so stark.

**Wie würden Sie die CDO-Rolle definieren?**

Belusa: Das Verständnis der CDO-Rolle ist noch sehr mannigfaltig. Oftmals wird sie als technische Funktion angesehen. Aber dann ist das Scheitern schon vorprogrammiert, denn dann entwickelt das Unternehmen zwar tolle technische Lösungen, die aber nicht vermarktet oder verkauft werden können. Deshalb ist ein holistischer Blick auf das Unternehmen und seine Produkte nötig. Ich sehe die CDO-Rolle als eine Art Geburtshilfe an. Es geht darum, die Dinge voranzubringen, das Mindset zu öffnen, das Know-how zu etablieren und auch die nächsten Schritte klar zu machen, damit das Unternehmen nicht in seinen festgefahrenen Arbeitsweisen verharret.

**Herr Bechtle, wie häufig wird jemand in den eigenen Reihen gefunden, der diese Rolle ausüben kann?**

Lucas Bechtle: Viele Unternehmen brauchen einen oder eine CDO, um Veränderungen anzustoßen und neue Themen zu setzen. Es ist ein wichtiger Aspekt der CDO-Rolle, das Unternehmen aus den klassischen Strukturen herauszuführen. Das kann nur selten von einem „Eigenwächs“ geleistet werden, das zu stark im bisherigen Konstrukt eingebunden ist. Deshalb sollte eine externe Person ins Unternehmen geholt werden, die sieht, wo die Firma steht, wie sie aufgestellt ist und wo man ansetzen kann, um eine Transformation hinzubekommen.

### **Das geht schon in die Richtung von Interim Management.**

Bechtle: Das sehe ich tatsächlich nicht so. Viele Unternehmen begehen den Fehler, dass sie einen oder eine CDO auf Zeit ins Haus holen und dann sagen: „Das Projekt Digitalisierung ist abgeschlossen.“ Das muss ich leider sehr oft hören. Aber es stimmt einfach nicht. Digitalisierung ist kein Projekt, das man anfangen und abschließen kann. Es geht vielmehr um Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das Thema wird in den nächsten Jahren noch deutlich an Bedeutung gewinnen. Die Unternehmen werden deshalb immer jemanden brauchen, der im Vorstand sitzt und die Funktion ausübt.

**Das ist bei den Dax-Unternehmen aber noch nicht so angekommen. Laut einer Studie hatten im Sommer 2021 nur 18 der damals 30 Dax-Mitglieder eine konkrete Zuständigkeit für die Digitalisierung benannt oder zumindest eine ausgewiesene Expertise. Nur in zwei Dax-Konzernen fanden sich dedizierte CDOs, ansonsten wir die Aufgabe nebenbei erledigt oder ist nicht im Vorstand angesiedelt. Woran liegt das? Sind Top-Kräfte für diese Themen so schwer zu finden – oder werden sie gar nicht gesucht?**

Bechtle: Ich glaube, dass viele Dax-Unternehmen nicht verstanden haben, wie wichtig es ist, diese Position im Vorstand zu haben. Sie denken immer noch, dass das als Stabsstelle oder beratende Tätigkeit ausgeübt werden kann. Natürlich kommt es immer auf das Unternehmen und die Branche an. Es ist sicherlich nicht einfach, den Richtigen oder die Richtige zu finden. Aber auf dem Markt gibt es durchaus Personen, die fähig sind, eine solche Position im Vorstand zu besetzen.



„Ein falsches Set-up und Verständnis der CDO-Rolle kann dazu führen, dass die Zusammenarbeit nicht klappt.“

Ralf Belusa, Chief Digital Officer,  
Hapag-Lloyd

Das Hauptproblem ist jedoch wie gesagt das fehlende Verständnis in den Unternehmen, dass sie jemanden im Vorstand brauchen, der dieses Thema treibt.

**Kann es sein, dass die Chief Human Resources Officer die CDOs als Bedrohung für die eigene Position ansehen und deshalb verhindern, dass eine CDO-Funktion etabliert wird?**

Belusa: Beide Rollen sind wichtig. In einer komplexen, vernetzten Welt braucht es Expertinnen oder Experten, die diese Zusammenhänge verstehen und managen können, die die alte und die neue Welt verbinden und die Schnittstellen herstellen können. Heute gilt nicht mehr,

dass alles, was Daten, künstliche Intelligenz und Automatisierung betrifft, ein IT-Thema ist und nichts mit Human Resources zu tun hat. Deshalb braucht es heute Managerinnen und Manager, die das verstehen und ein erfolgreiches Team zusammenstellen, das Themen wie Recruiting, Arbeitsschutz und Arbeitsrecht anreichert mit Erkenntnissen aus dem Marketing, mit agilen Methoden und mit Wissen zur Automatisierung. Es gilt, sich zu ergänzen, und dafür braucht es Personen, die dieses breite Know-how einbringen und die Gedanken öffnen, damit es eben nicht heißt: „Automatisierung in HR: Das ist doch ein IT-Thema.“ Solch Vorbehalte gilt es aufzubrechen, um sich gegenseitig unterstützen zu können.

Bechtle: Es sollte eher ein Zusammenspiel sein und die CDO-Funktion ist die eines Impulsgebers: Dieses und jenes in den Abteilungen kann digitaler durchgeführt und verbessert werden. Aber es gibt tatsächlich viele Überschneidungen bei den Themen, zum Beispiel Organisationsentwicklung und Change Management liegen sowohl bei CDO als auch bei CHRO. Dennoch wird bei den Digitalisierungsvorhaben der HR-Bereich in vielen Unternehmen zu wenig wahrgenommen. Dabei ist er einer der wichtigsten Treiber, gerade was die kulturelle Veränderung und das Erwerben neuer Kenntnisse angeht.

**Herr Belusa, wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Personalleitung in Ihrem Unternehmen?**

Belusa: Als Mediziner habe ich gelernt, zunächst eine Anamnese durchzuführen: Was wird benötigt, um erfolgreich als Team zusammenarbeiten? Wir haben uns genau angeschaut, was der HR-Bereich macht und wo wir unterstützen können. Wir sind Impulsgeber, die gemeinsam mit HR die Themen identifizieren, Wissen aufbauen und Veränderungen anstoßen. Wir sprechen auf Augenhöhe. Da können wir ganz klar jeden Monat oder alle 90 Tage Ziele setzen. Dann setzen wir uns zusammen und sehen, an welchen Themen – seien es Nachhaltigkeitsthemen, Weiterbildungsmaßnahmen oder andere – weitergearbeitet werden sollte.

**Im Schnitt sind die CDOs der Dax-Konzerne gerade mal knapp zwei Jahre im Amt, bevor sie das Unternehmen verlassen oder verlassen müssen. Woran liegt das: an verkrusteten Strukturen,**

### Grabenkämpfen, zu hohen Erwartungen der Unternehmen...?

Bechtle: Das sind schon die wichtigsten Punkte. Nach meiner Erfahrung gehen die meisten CDOs, weil sie frustriert sind oder weil die CEOs das Thema nicht in dem Umfang, wie es sein sollte, unterstützen. Für eine Transformation ist ein starkes Investment nötig. Das heißt, dass man am Ende des Jahres nicht die gleichen guten Zahlen vorzeigen kann wie im Vorjahr, weil man investieren musste. Das scheuen viele Unternehmensleitungen. Zudem gibt es in den meisten Vorständen Personen, die an den alten Strukturen festhalten wollen, und sich von manchen CDOs überrannt fühlen. Das alles führt dazu, dass einige CDOs sich entscheiden zu gehen – oder gegangen werden.

Belusa: Ein falsches Set-up und Verständnis der CDO-Rolle kann auch dazu führen, dass die Zusammenarbeit nicht klappt. Dann kann es CDOs sehr schwer fallen, zum Beispiel nur die IT agil aufzustellen – ohne Verbindung zum Marketing und zum Sales. In einer vernetzten Arbeitswelt geht das nicht. Schon kann es zu Problemen kommen, weil die oder der CDO eine vernetzte und vernetzende Rolle hat. Oftmals ist leider die traditionelle Sichtweise: „Das Marketing oder den Sales machen wir. Da redet uns keiner rein.“ Daran kann es häufig scheitern und deswegen beträgt die Halbwertszeit oft nur wenige Jahre.

### Ist es dann nicht eine Aufgabe für Sie, Herr Bechtle, zunächst zu prüfen, ob die richtigen Voraussetzungen gegeben sind, bevor sie jemanden in eine CDO-Rolle vermitteln?

Bechtle: Absolut. Es ist ein wichtiger Bestandteil der Gespräche mit den Unternehmen. Wir haben schon viel erlebt. In einem Unternehmen beispielsweise sollte der oder die CDO an den CIO berichten. Da sind Konflikte vorprogrammiert. Wir sagen ganz klar, dass wir solche Aufträge nicht übernehmen, da wir auch nieman-



„Digitalisierung ist kein Projekt, das man anfangen und abschließen kann.“

Lucas Bechtle, Managing Partner, Digital Future

den aus unserem Netzwerk finden würden, der oder die für eine solche Rolle in dieser Konstellation bereit wäre. Wir achten darauf, dass das Set-up passt. Ansonsten bringen wir jemanden in das Unternehmen, der in der neuen Position unglücklich ist. Dann ist weder der Kunde zufrieden noch die vermittelte Person.

### Wie relevant sind IT-Kenntnisse für die Besetzung von CDO-Positionen?

Bechtle: Die wichtigsten Punkte sind Kommunikation und Persönlichkeit: Wie gehen die Personen auf die verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens zu? Können sie die Mitarbeitenden mitnehmen auf die Reise? Können Sie ihnen die Angst vor der Digitalisierung nehmen? Sicherlich ist ein gewisses IT-Verständnis nicht verkehrt, weil es oft um Automatisierungsthemen geht und um digitale Produkte. Aber das Ausschlaggebende für uns sind die persönlichen Faktoren: Ist das eine Führungspersönlichkeit, die das Thema vorantreiben kann und die gesamte Belegschaft begeistern kann?

### Frauen sind bei CDO-Positionen noch unterrepräsentiert. Wie wichtig ist Diversity bei der Stellenbesetzung?

Bechtle: Diversity ist ein großes Thema, nicht nur bei CDO-Positionen, sondern bei jeder Suche. Jetzt werden sich einige aufregen, wenn ich das so sage. Meiner

Ansicht nach gibt es einige CDO-Positionen, die nur aus Diversity-Gründen so besetzt sind. Es gibt top-qualifizierte Frauen im digitalen Umfeld. Aber es gibt CDO-Positionen, die nicht unbedingt mit den am besten geeigneten Personen besetzt sind. Das ist der Spagat, in dem wir uns auch bewegen. Quote ist ein wichtiges Thema. Aber die Unternehmen dürfen die Quote nicht so ernst nehmen, dass sie sich für eine Person entscheiden, nur weil es eine Frau ist. Das ist wiederum in die andere Richtung diskriminierend. In der Beratung sage ich deshalb klar: Natürlich ist es wichtig, die Quote zu erreichen. Aber wir brauchen in erster Linie die richtige Persönlichkeit – ob das eine Frau oder ein Mann ist, sollte egal sein. Leider ist es inzwischen häufig so, dass die Unternehmen sagen: Der Mann ist zwar etwas besser, aber wir nehmen die Frau.

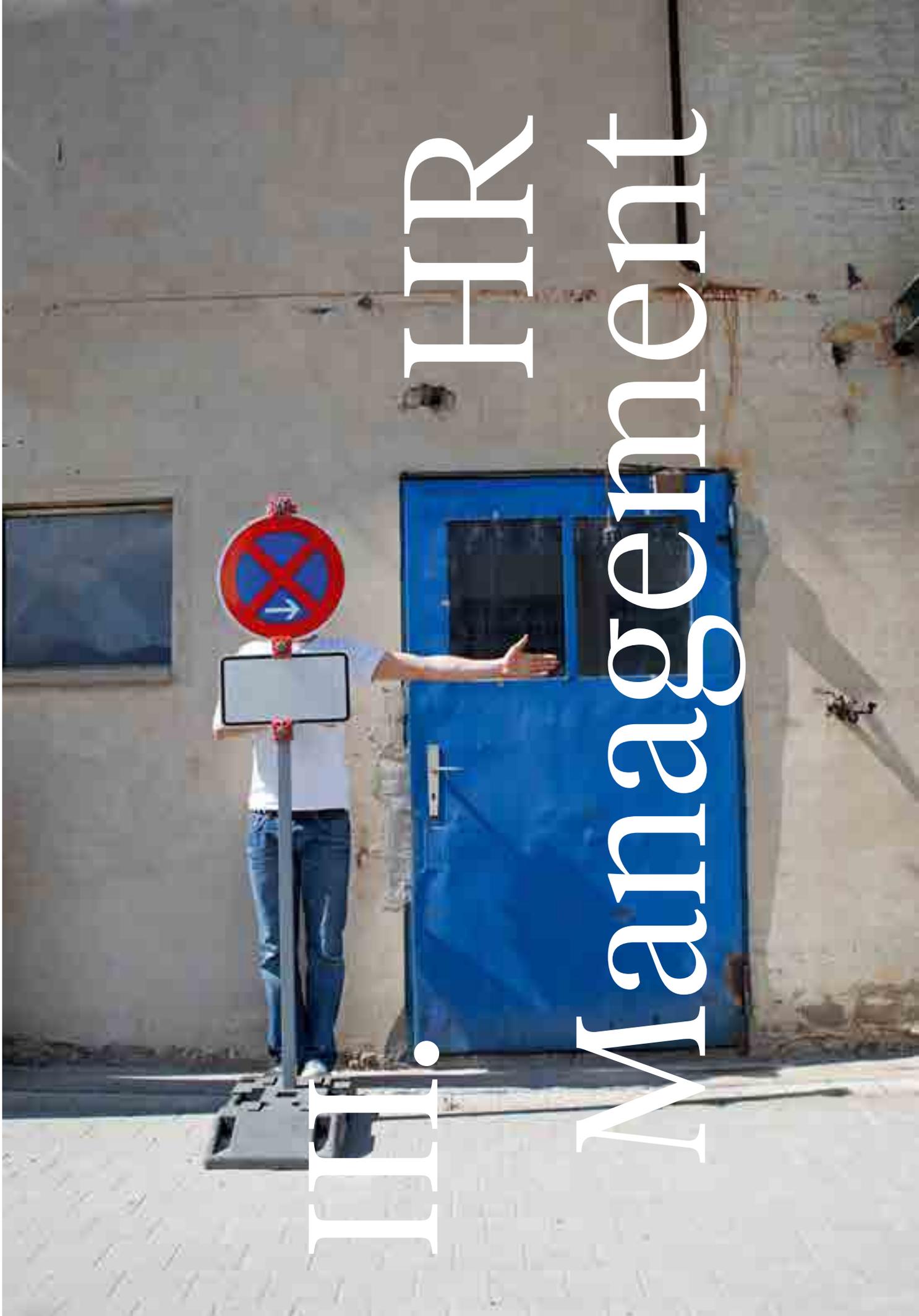
### Herr Belusa, was hat Sie daran gereizt, eine CDO-Position anzunehmen? Sie haben sich im Laufe Ihres Werdegangs mit ganz unterschiedlichen Themen beschäftigt, zum Beispiel Zellforschung, Nanotechnologie und Systemtheorie.

Belusa: Für mich ist es wichtig, wie das Unternehmen die CDO-Rolle definiert. Hapag-Lloyd kombiniert Business – Sales, Customer Service und Marketing – und IT. Hier kann ich meine Erfahrungen einbringen und Veränderungen sowie die kontinuierliche Neuerfindung des Geschäfts anstoßen. Es ist nicht nur eine rein strategische Aufgabe. Für mich ist es hilfreich, das Wissen aus den anderen Fachbereichen einzubringen, in denen ich gearbeitet habe, sei es aus Automotive oder E-Commerce. Auch andere Kenntnisse kann ich einbringen, sei es aus HR oder Sales, um die Kolleginnen und Kollegen zu motivieren und ihnen aufzuzeigen, dass wir an spannenden Themen arbeiten. ■■■

**Dr. Ralf Belusa** ist seit 2017 Chief Digital Officer bei Hapag-Lloyd. Er gründete mit 16 Jahren sein erstes Softwareunternehmen, arbeitete in unterschiedlichen Industrien im Marketing, IT, Sales, Service, HR, M&A, beschäftigt sich mit Astrophysik, AI, Weltraumtechnologien, Start-ups, promovierte in der Zellforschung und sitzt heute unter anderem im Aufsichtsrat von Phoenix Pharma.

**Lucas Bechtle** ist Managing Partner bei Digital Future und im Top Level Executive Search tätig. Er war zunächst mehrere Jahre in verschiedenen Personalberatungen tätig und gründete das Unternehmen 2016 zusammen mit Nikolas Hoche.

# III. HR Management



# Let's work together



## So klappt die Zusammenarbeit

Hybrid Work erfordert grundlegend neue Denkweisen in Unternehmen. Drei Ansatzpunkte, die Führungskräften helfen sollen, die neue Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten, zeigt der neue Microsoft Work Trend Index.

Eine neue Rolle des Büros: Das Büro als Ort für Austausch und persönliche Kontakte sollte künftig darauf ausgerichtet sein, Raum für zufällige Begegnungen und spontane Treffen zu schaffen. 35 Prozent der Beschäftigten in Deutschland, die im Rahmen des Microsoft Work Trend Index befragt wurden, sehen ihre größte Herausforderung aktuell darin zu wissen, wann und warum sie ins Büro kommen sollen. Notwendig, so die Studienautoren, seien Regeln für das effektive Zusammenspiel von Remote Work und der Arbeit

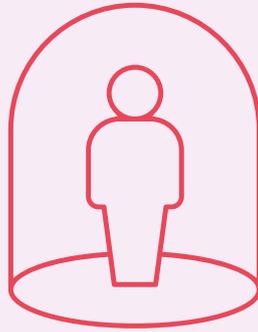
vor Ort. Dazu gehöre, dass jedes Meeting hybrid sein und Relevantes nur während gemeinsamer Termine besprochen werden sollte, um sicherzustellen, dass alle einbezogen werden.

Beziehungsarbeit ist gefragt: 47 Prozent der Beschäftigten geben im Microsoft Work Trend Index an, dass sie seit der Umstellung auf hybride Arbeitsformen weniger Freundschaften am Arbeitsplatz haben. Die Folgerungen aus der Studie: Beziehungen müsse in der neuen Arbeitswelt verstärkt Priorität eingeräumt werden. Führungskräfte sollten deshalb daran arbeiten, Silos aufzubrechen und den Austausch der Beschäftigten untereinander zu fördern. Interaktive Formate, Breakout Sessions und digitale Kaffeepausen können dabei helfen.

Flexibilität braucht Empathie und Vertrauen: „Anhand der Produktivitätstrends in Microsoft 365 sehen wir, dass die Arbeit nach Feierabend um 28 Prozent und am Wochenende um 14 Prozent zugenommen hat“, erklärt Claudia Hartwich, General Manager Human Resources bei Microsoft Deutschland. Sie appelliert an Führungskräfte, die Gesundheit ihrer Beschäftigten nicht aus den Augen zu verlieren. Gefragt seien Empathie, Vertrauen und ein regelmäßiger Austausch, in dem Führungskräfte sich gedanklich in ihr Gegenüber hineinversetzen und daraus eigenes Handeln ableiten. Hartwichs Tipp an Führungskräfte: „Schalten Sie in der nächsten Besprechung die Kamera ein, fragen Sie Ihre Kollegin, wie es ihr geht, und achten Sie auch auf nonverbale Signale.“

## Selbstcheck Zoom Fatigue

Kommunikation per Videokonferenz fordert ihren Tribut: Das ständige Sitzen und Auf-den-Bildschirm-Starren belastet Psyche und Körper. „Zoom Fatigue“ wird der daraus resultierende Erschöpfungszustand genannt, der sich beispielsweise in Konzentrationsstörungen, erhöhter Reizbarkeit sowie Kopf-, Rücken- und Magenschmerzen verfestigen kann. Zur Einschätzung, wie hoch das eigene Risiko für diese Online-Müdigkeit ist, hat das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) einen „Check-up Zoom Fatigue“ entwickelt. Der Selbstcheck steht kostenlos zum Download bereit und enthält auch Tipps zur Optimierung von Online-Meetings. [www.dguv.de](http://www.dguv.de)



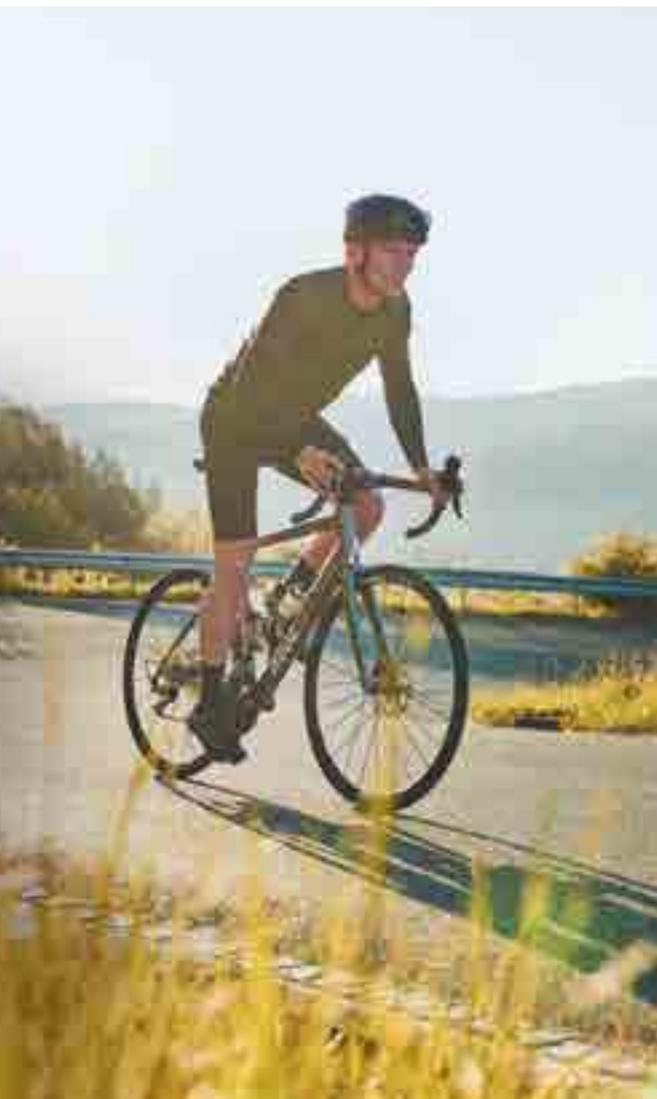
# 48%

der Führungskräfte fühlen sich bei ausschließlicher Remote-Arbeit isoliert. Bei den Beschäftigten sind es 32 Prozent.

Quelle: Ipsos -Umfrage im Auftrag von Ring Central, Dezember 2021

## Mit Externen über Teams telefonieren

Der Telekommunikationsanbieter Enreach bietet Unternehmen die Möglichkeit, Microsoft Teams an das öffentliche Telefonnetz anzuschließen, um es als Telefonanlage zu nutzen oder um es in die bestehende Telefonanlage zu integrieren. Das Operator-Connect-Programm erlaubt so, Beschäftigte oder Externe über die Telefonie (auch mobil) zu einem laufenden Meeting hinzuzufügen oder für externe Anrufe über Microsoft Teams bestehende Festnetznummern zu nutzen. Microsoft Operator Connect wird in Kürze, so die Pläne von Enreach, in Dänemark, Finnland, Deutschland, Spanien und den Niederlanden angeboten; weitere europäische Länder sollen folgen.



## Stärken Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und setzen Sie auf die Mobilitätswende. Mit einem Dienstrad.

100% CO2-neutral. 100% digital. 100% aufwandsneutral.  
100% Absicherung bei Störfällen. 100% persönlicher Service.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Fahrräder und eBikes bis zu 40% günstiger an.

Fahren Sie mit? #mobility #technology

Besuchen Sie uns auf [www.deutsche-dienstrad.de](http://www.deutsche-dienstrad.de)

# Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Matthias Sutter: *Der menschliche Faktor*. Hanser, 2022, 29,99 Euro.



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

Ohne ein gutes Verständnis von menschlichen Verhaltensmustern ist kein erfolgreiches Miteinander (im Beruf) möglich.

## Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Weil die Verhaltensökonomie jedem – vom Berufseinsteiger bis zur Vorständin – wertvolle Einsichten vermitteln kann, wie man im Beruf erfolgreicher sein kann.

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

Dass auch in zehn Jahren die gleichen menschlichen Verhaltensmuster über Erfolg oder Misserfolg im Miteinander entscheiden wie heute, nämlich Vertrauen, Kooperation und Führung durch Beispielen.

## Worum geht es in Ihrem Buch?

Um 50 verhaltensökonomische Einsichten ins Berufsleben – vom Berufseinstieg über gute Personalführung, Kooperation und Wettbewerb bis zum Aufstieg in den Vorstand.

## Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Businessclass – wie man reinkommt und dann aufsteigt

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

Hier steht das menschliche Verhalten in allen Aspekten des Berufslebens im Vordergrund und nicht ein einzelner Aspekt (zum Beispiel: wie man einen Lebenslauf schreibt oder wie man bei Verhandlungen erfolgreich ist).

## Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

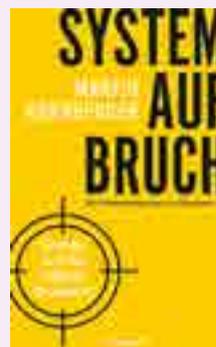
Weil die Fähigkeit, Menschen zu managen, immer wichtiger wird und das Buch eine breite Palette von praxisrelevanten Erkenntnissen vermittelt, wie man Menschen besser führt.



MATTHIAS SUTTER ist Direktor am Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn und Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung an den Universitäten Köln und Innsbruck.



Es gibt viele berufliche Situationen, in denen ein Coach den richtigen Weg weisen kann. Aber welcher ist der richtige? Wer kann in der aktuellen Situation angemessen unterstützen? Wie finde ich einen professionellen Coach in einem Markt, der keine bestimmte Ausbildung vorschreibt? Was kann das Coaching überhaupt leisten? Antworten gibt Martin Pichler, der über 20 Jahre Chefredakteur der Zeitschrift „Wirtschaft + Weiterbildung“ war und mindestens genauso lang die Coaching-Szene beobachtet.  
Martin Pichler: *So finden Sie den passenden Coach*. Campus, 2022, 25,00 Euro.



Angesichts geopolitischer Verwerfungen, gesellschaftlicher Krisen und disruptiver Wirtschaftsentwicklungen stellt sich die Frage: Wie kann man trotz radikaler Unsicherheit strategisch denken, Zukunft gestalten? Philosoph und Managementprofessor Martin Kornberger sucht Impulse beim preußischen Militärstrategen Clausewitz und dessen Schrift „Vom Kriege“, die auch als Klassiker der Managementliteratur gilt. Anregend und hochaktuell.  
Martin Kornberger: *Systemaufbruch. Strategie in Zeiten radikaler Unsicherheit*. Murmann 2022, 20,00 Euro.

Chancengleichheit bis ins Topmanagement ist für Dr. Nina Gillmann, Monika Kayser und Esther Langkafel (v. li.) ein Anliegen. Deshalb riefen sie ein Jobsharing-Karriere-modell ins Leben.



## Start-up des Monats: Twise

### Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind das Gründerinnentrio hinter dem Start-up Twise. Das Ziel von Twise ist es, mehr Frauen in Führung zu bringen. Bisher kommen nur diejenigen beruflich weiter, die in Vollzeit arbeiten. Damit fallen die Frauen automatisch aus dem Führungskader raus, die nach der Geburt ihres ersten Kindes nicht in Vollzeit wiedereinsteigen. Dieser „Blindspot Mutter“ in den Unternehmen betrifft einen sehr großen Teil der Gesellschaft: Denn 80 Prozent aller Frauen werden irgendwann Mutter und 75 Prozent davon geben ihren Vollzeitjob dann auf. Wenn wir auf diese Talente weiterhin systematisch verzichten, wird es in Deutschland niemals Geschlechterparität bis in die Vorstandsetagen geben. Unsere Tandems bieten eine sehr einfache Alternative zur stereotypen Teilzeitfalle.

### Welches HR-Problem wollt ihr lösen?

Primär geht es uns um die Stabilisierung der weiblichen Talente-Pipeline vom Berufseinstieg bis in den Vorstand. Und zwar über Tandems, bei denen sich zwei Mitarbeitende einen Vollzeitjob teilen und somit gemeinsam Karriere machen. Mit diesem Ansatz verlagern wir den Fokus im People Management auf die Retention und die Entwicklung von Mitarbeitenden.

Das spart immense Kosten: Anstatt den Verlust der Frauen mit der Familiengründung später teuer über externe Managerinnen kompensieren zu müssen, können die Unternehmen mit ihren eigenen weiblichen Talenten verlässlicher planen. Auch andere HR-Herausforderungen lassen sich über Tandems lösen: In der Führungskräfteentwicklung können Junior-Senior-Tandems als Karrierebeschleuniger für Reverse Mentoring und den Wissenstransfer vor der Pensionierung eingesetzt werden. In der Nachfolgeplanung ist eine Erweiterung des internen Nachfolgepools um Teilzeitkräfte möglich. Darüber hinaus unterstützen Tandems den Kulturwandel hin zur Kollaboration.

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

Unsere Vision für 2030 lautet: Gender Balance in den Unternehmen und individuelle Vereinbarkeit für alle. Konkret heißt das: Die Menschen im Unternehmen bleiben auf ihrem eingeschlagenen Karrierepfad, auch wenn sie ihren Arbeitsumfang während einer Lebensphase signifikant reduzieren müssen oder wollen. Tandems werden flächendeckend als Alternative zum traditionellen Vollzeit-Karrieremodell eingesetzt. Deutschland steigt im EU-Ranking nach Frauenanteil in Führungspositionen ins vordere Viertel auf.

## Fördern Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter!

Starten Sie ein exklusives Dienstfahrrad-Programm mit **Company Bike**

- Spezialisiert auf Konzerne und führende Mittelständler
- Deutschlandweit und standortübergreifend
- Full-Service und digitale Abwicklung – kaum Aufwand und keine Kosten!
- Beste Konditionen und attraktiver Restwert
- 100 % DSGVO-konform
- Effizienter Rücknahmeprozess

Geringeres Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen



Kräftigere Muskulatur



Gesünderer Blutdruck



Stressabbau



Stärkeres Immunsystem



Besseres Körpergefühl



# Qualität prüfen und sichern

Für Bewerbende gibt es unzählige Ratgeberbücher über Vorstellungsgespräche. Auch für Interviewende gibt es zahlreiche Publikationen – in sehr unterschiedlicher Qualität. Handlungsleitende Standards für die Praxis, die auf aktuellen Erkenntnissen beruhen, hat nun das Forum Assessment veröffentlicht. Zusätzlich erstellte Checklisten helfen, diese Standards für das eigene Unternehmen zu prüfen. So lässt sich die Qualität von Eignungsinterviews sicherstellen.



● Was beim Fußball der Bundestrainer ist, ist in der Personalauswahl der Interviewer: Interview kann jeder. Und jeder weiß, was man da tun muss, um die Qualität zu sichern. Diese Überzeugung hat einige Glaubenssätze in der Interviewführung hervorgebracht – einige Beispiele: Man muss ...

- allen exakt die gleichen Fragen stellen.
- individuell auf die Interviewten eingehen.
- auf Nachfragen verzichten.
- auch mal mit einer Frage überraschen.
- ganz locker rüberkommen.
- die Bewerber gezielt unter Druck setzen.

Unter Qualität stellt sich jeder etwas anderes vor. In diesem Feld unterschiedlicher Ansprüche bieten Qualitätsstandards Orientierung. Wir möchten mit diesem Artikel die im Jahr 2021 publizierten Interviewstandards des Forums Assessment skizzieren. Das Forum Assessment ist ein Zusammenschluss von Personalexperten aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung sowie der öffentlichen Verwaltung. Die Standards wurden maßgeblich von Jürgen Böhme, Oliver Brust, Annett Dreßler, Dieter Hasselmann, Dennis Hellweg, Maren Hiltmann, Claudia Marggraf-Micheel, Kersten Petermann und Susanne Schulte formuliert.

## Unternehmen sollten sich mit den Standards auseinandersetzen und so zu einer gemeinsamen Überzeugung zu kommen. Nur dann wird das Regelwerk später auch eingehalten.

Bevor wir die Inhalte des Standards skizzieren, gehen wir darauf ein, ob und wie man Qualität in der Eignungsdiagnostik überhaupt definieren und messen kann – wie man es schafft, dass Qualitätsstandards das Handeln prägen.

Qualitätsstandards umfassen Regeln und Prinzipien (Soll-Werte), deren Beachtung zur Qualitätssicherung und -optimierung beitragen. An die Stelle der individuellen Überzeugungen treten Standards, die zumeist in einer Gruppe ausgehandelt wurden. Für die Eignungsdiagnostik gibt es zahlreiche Qualitätsstandards. Prominente Beispiel auf internationaler Ebene sind die „Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures“ der Society for Industrial Organizational Psychology (SIOP, 2018) oder die im Jahr 2020 in zweiter Fassung publizierte ISO 10667 (Assessment Service Delivery: Procedures and methods to assess people in work and organizational settings).

Der zentrale deutsche Qualitätsstandard ist die DIN 33430, die „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“ formuliert und ebenfalls in zweiter Fassung (2016) vorliegt. Die genannten Standards gehen auf alle eignungsdiagnostischen Verfahren ein, nicht nur auf Interviews, sondern auch auf Dokumentenanalysen, Assessment-Center-Übungen, Persönlichkeitsfragebogen und Tests.

Demgegenüber konzentrieren sich die Interviewstandards des Forums Assessment allein auf ein Verfahren. Noch spezifischer sind Standards, die sich Durchführungsvarianten eines Verfahrens widmen, etwa die 2020 publizierte DIN SPEC 91426:2020-12, die Qualitätsanforderungen für videogestützte Methoden der Personalauswahl formuliert.

### Reflexion statt Dogma

Die Lektüre verschiedener Standards veranschaulicht, dass es keine Scholastik gibt, die das von einigen dogmatisch praktizierte Vorgehen einer einzigen, wahren Methode der Interviewführung („So muss man das machen und nicht anders!“) rechtfertigt. Wer die eine oder andere Regel (zum Beispiel: die Fragen im Wortlaut ablesen, provokant fragen) wie Mantras repetiert,

kann sich dabei nicht auf die Rezeption der Gesamtheit aller Standards berufen. Unterschiedliche Standards stimmen zwar in vielen Punkten überein, weichen in anderen Punkten aber voneinander ab. So empfehlen die Autoren des Standards des Forums beispielsweise auf der Interviewerseite mehr als zwei Personen einzusetzen, während dies in der DIN 33430 nicht thematisiert wird. Insgesamt sind die Standards des Forums wesentlich strenger in dem Sinne, dass die meisten Forderungen einen Muss-Charakter haben, während die DIN 33430 zumeist Soll-Forderungen formuliert.

Wir empfehlen, sich innerhalb einer Organisation mit Standards auseinanderzusetzen, um auf diese Art und Weise eine gemeinsame Überzeugung zu gewinnen und sich auf die Einhaltung eines Regelwerks – oder einer Teilmenge daraus – zu verpflichten. Darüber hinaus ist es in vielen Fällen hilfreich, Standards durch Inbezugnahme verbindlich werden zu lassen. So kann man Dritte (zum Beispiel Dienstleister) in Verträgen darauf verpflichten, Standards wie die DIN 33430 einzuhalten oder diese in Betriebs-/ Dienstvereinbarungen in Bezug nehmen.

### Prozess- statt Produktorientierung

Qualitätsstandards wie die DIN 33430 oder die Interviewstandards des Forums beziehen sich auf den Prozess, nicht auf das Produkt „Interview“. Wer etwas über die Qualität im Interview erfahren will, darf sich nicht nur das Geschehen während des Interviews anschauen, sondern muss auch das Davor und Danach, die Gesamtheit aller Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Interview stehen, betrachten.

Die Standards des Forums definieren acht Prozessphasen des Interviews, von A bis Z, von der Auftragsklärung bis zur Zuverlässigkeits- und Gültigkeitsprüfung (Evaluation). Aufgrund der Prozessorientierung führt das Vorgehen nach Standard nicht zu einem Standardvorgehen, sondern zu einem Vorgehen, das von Fall zu Fall verschieden ist. Ein qualitativ hochwertiger Personalauswahlprozess geht sehr individuell auf den jeweiligen Fall, also das jeweilige Anforderungsprofil, ein. Die Grundprinzipien sind immer gleich, aber das, was im Einzelfall dabei herauskommt, ist unterschiedlich.

Eine wichtige Rolle im Prozess spielen die handelnden Personen. Gegenstand der Standards des Forums sowie der DIN 33430 sind daher auch die Kompetenzen der am Prozess beteiligten Personen.

### Pragmatismus statt Exzellenz

In den Standards des Forums und in der DIN 33430 geht es nicht um Exzellenz und Herausragendes, sondern um weitverbreitete und weitgehend unbestrittene Überzeugungen; es geht um Minimalstandards. Unter Marketinggesichtspunkten ist das eine ungünstige Formulierung („Wir erfüllen Minimalstandards“). Für die tägliche Arbeit aber ist es praktisch: Qualitätsstandards in diesem Sinne formulieren pragmatisch realistische, machbare Anforderungen (Kriterien), die es zu erfüllen gilt. Die Qualitätsprüfung besteht in einer Kontrolle der Konformität mit den Anforderungen. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe einer Checkliste erfolgen. Aufgrund der Definition einer Mindestqualität eignen sich diese Qualitätsstandards nicht für einen Wettbewerb für Exzellenz in Eignungsinterviews – es wird erwartet, dass alle

Organisationen die „Muss-Anforderungen“ (Standards unterscheiden zwischen „Soll-“ und „Muss-Anforderungen“) erfüllen. Sehr wohl eignen sich die Standards aber dazu, die Qualität der eigenen Arbeit und / oder der Arbeit einer Organisation zu überprüfen, Verbesserungsbedarfe zu identifizieren und die Qualität zu optimieren. Qualitätsstandards sind die Grundlage einer kontrollierten Praxis. Wir haben die Forderungen der DIN 33430 und der Interviewstandards des Forums in die Form von Checklisten übertragen, da sich die Qualität eines Prozesses auf diese Art einfach prüfen lässt.

### Aktualität statt immerwährende Gültigkeit

Das Verständnis einer Sache variiert über die Zeit hinweg. Rahmenbedingungen verändern sich auf gesellschaftlicher Ebene (zum Beispiel Diversity) genauso wie auf technischer (zum Beispiel Digitalisierung), rechtlicher (zum Beispiel DSGVO) und wirtschaftlicher (zum Beispiel Personalmangel) Ebene. Standards gelten für einen bestimmten Zeitraum, sie müssen immer wieder vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen überprüft und gegebenenfalls neu justiert werden. Dies ist der Grund dafür, warum sowohl die DIN 33430 als auch die Interviewstandards des Forums mittlerweile in einer zweiten Fassung vorliegen.

Eine Säule der Qualitätsstandards des Forums und der DIN 33430 ist die empirische Wissenschaft. Einige der Qualitätskriterien in den beiden Standards wurden auf der Basis wissenschaftlich-empirischer Erkenntnisse formuliert. Die Empirie ist zunächst die Grundlage dafür, dass Interviews überhaupt als Verfahren der Eignungsbeurteilung empfohlen werden. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass sich aus Interviews treffsichere Aussagen zur Berufseignung ableiten lassen. Nach einer aktuellen (2021) (Re-)Analyse von Sackett, Zhang, Berry und Lievens im Journal of Applied Psychology, die sich auf statistische Feinheiten (Korrekturmethode) konzentriert, haben Interviews sogar den Intelligenztests den Rang abgelaufen und erzielen die besten Trefferquoten. Dies gilt insbesondere für strukturierte Interviews, die besser abschneiden als unstrukturierte Interviews.

Man sollte sich allerdings vergegenwärtigen, dass der Begriff „strukturiertes Interview“ in der Praxis ebenso schillernd ist wie der Begriff der Qualität. Während die einen darunter verstehen, dass sie sich bedingungslos einen Interviewleitfaden unterwerfen und zum Beispiel auf Nachfragen verzichten, zählen einige Wissenschaftler wie Campion und Kollegen (1997) fünfzehn Aspekte auf, die Strukturierung ausmachen. Dazu zählen auch Aspekte der Vorbereitung, zum Beispiel der Anforderungsbezug der Fragen – denn sinnlose Interviewfragen werden nicht



### GEMÜSE & FACHKRÄFTE

## Finden Sie am besten regional.

Passende Fachkräfte in Ihrer Region finden Sie im ausgezeichneten Jobportal von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de). Denn wir bieten für jeden Ort in Deutschland einen eigenen Stellenmarkt. Regionales Gemüse überlassen wir den Profis vom Wochenmarkt.

### Überzeugen Sie sich selbst:

[meinestadt.de/regional-sichtbar](https://www.meinestadt.de/regional-sichtbar)

 **meinestadt.de**



dadurch wertvoll, dass man sie in einem Leitfaden fixiert und im Wortlaut abliest. Weitere Komponenten der Standardisierung sind das Training der Beteiligten sowie die regelgeleitete Auswertung. Wer sich willkürlich Einzelaspekte der Strukturierung (zum Beispiel: keine Nachfragen) herausgreift, kann sich nicht auf wissenschaftliche Befunde berufen. Qualitätsstandards übersetzen die weit verbreitete, aber nebulöse Erkenntnis, dass man „strukturierte“ Interviews führen sollte, in konkrete Handlungsanweisungen für den gesamten Prozess.

Ob Qualitätsforderungen umgesetzt werden, beruht nicht (allem) darauf, dass diese sich wissenschaftlich als gültig erwiesen haben, sondern hängt auch davon ab, ob deren Umsetzung sich als nützlich erweist. Dass die aus den Interviews abgeleiteten Eignungsaussagen gültig (valide) sind, ist von entscheidender Bedeutung. Gleichwohl müssen die Verfahren auch ökonomisch und fair sein und von allen Beteiligten akzeptiert werden. Darauf wurde in beiden Regelwerken – der DIN 33430 und den Standards des Forums – geachtet. Die beiden Qualitätsstandards orientieren sich nicht nur an der Wissenschaft, sondern auch an den Bedarfen und Gegebenheiten der Praxis, sodass die Erkenntnisse aus der Wissenschaft in der Praxis zur Anwendung

kommen können. Die tatsächliche Anwendung im Einzelfall setzt aber einen aktiv gestalteten Qualitätsprozess voraus. Es reicht nicht, die Qualitätsstandards in einer E-Mail mit dem Betreff „ab morgen umsetzen“ zu versenden. Es kommt darauf an, alle Verantwortlichen zu überzeugen und Erfolgsbedingungen sowie Transferhemmnisse zu bedenken.

## Vorgelegte Interviewstandards

Die Interviewstandards des Forums sehen acht Prozessphasen vor, die für die Qualität von Eignungsinterviews entscheidend sind. Im Kasten unten sind die Themen der Standards überblicksmäßig dargestellt. Die Standards stehen auf der Webseite des Forums Assessment ([www.forum-assessment.de](http://www.forum-assessment.de)) zum freien Download zur Verfügung. Das Forum präsentiert jeden der acht Interviewstandards in Form von vier Abschnitten. Einer (a) Grundaussage des jeweiligen Standards folgt (b) ein „Worum es geht“ überschriebener Abschnitt, der den Inhalt des jeweiligen Standards kurz zusammenfasst, bevor (c) Hinweise auf konkrete Handlungen (Abschnitt „Umsetzung“) gegeben werden. Im letzten Abschnitt (d) „Verbreitete Qualitätsminderungen“ werden pro

## Überblick über die Interviewstandards des Forums Assessment

### Standard 1: Auftragsklärung

Zu Beginn eines Interviewprozesses sind die Ziele und Rahmenbedingung (zum Beispiel wirtschaftliches Umfeld) mit allen relevanten Stakeholdern (inklusive der Gremien der Mitbestimmung) zu klären und Verantwortliche sowie deren Rollen zu bestimmen. Beispielsweise ist zu regeln, wer überhaupt auf welche Art und Weise (Instrumente der Vorauswahl) zum Interview zugelassen wird und welche Maßnahmen sich an das Interview anschließen (zum Beispiel Onboarding).

### Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse

Voraussetzung für ein Eignungsinterview ist eine Arbeits- und Anforderungsanalyse, die unter Einsatz verschiedener Analysemethoden sowie unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (zum Beispiel Vorgesetzte, HR) durchgeführt wurde. Dabei sind unter anderem künftige Anforderungen und Erkenntnisse zu stellenübergreifenden Potenzialindikatoren zu berücksichtigen. Wichtig ist, dass die Anforderungsmerkmale konkret (mit Verhaltensbeispielen) beschrieben werden.

### Standard 3: Interviewkonzeption

Die Konzeption des Interviews muss anforderungsbezogen erfolgen und sowohl einen Interviewleitfaden als auch die Festlegung von Regeln zur Interviewführung umfassen. Protokollierung und Auswertung des Interviews sind vorab zu regeln.

### Standard 4: Qualifikation der Verfahrensbeteiligten

Die Verfahrensbeteiligten müssen für ihre jeweilige Rolle (Interviewdurchführung und/oder -entwicklung) qualifiziert und trainiert sein.

### Standard 5: Durchführung

Die ursprüngliche Interviewkonzeption soll über alle Interviewten hinweg einheitlich umgesetzt werden. Es sollte pro Interview mindestens zwei Interviewer geben, die sich vorab in ihren Aufgaben abgestimmt haben und ihr Vorgehen gegenüber den Interviewten transparent machen. Für das Interview sind – wie bereits bei der Konzeption festgelegt – biografische und situativen Fragen zum beruflichen Kontext vorzusehen.

### Standard 6: Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung

Beobachtung, Protokollierung und Auswertung / Ergebnisfindung müssen auf Basis vorab definierter Regeln erfolgen und durch Arbeitshilfen (zum Beispiel Beobachtungsbogen, Skalenbeschreibungen) unterstützt werden.

### Standard 7: Ergebnisdokumentation und -kommunikation

Die Ergebnisse müssen – unter Berücksichtigung der betrieblichen und rechtlichen Rahmenbedingungen – dokumentiert werden. Die Ergebniskommunikation erfolgt gegenüber dem Auftraggeber und dem Interviewten, wobei zumindest bei Mitarbeitenden zusätzlich zur bloßen Ergebnismitteilung auch ein inhaltliches Feedback vorzusehen ist.

### Standard 8: Evaluation

Sowohl die Interviewkonzeption als auch die -durchführung sollen evaluiert werden. Für längerfristig oder bei größeren Gruppen eingesetzten Interviewkonzepten wird eine empirische Evaluation empfohlen.

*“Inspiring Recruiting Professionals!”*



**TALENT**pro

### **3. EXPOFESTIVAL**

für Lösungen im Recruiting,  
Talentmanagement &  
Employer Branding

**06.–07. Juli 2022**

**Zenith München**

[www.talentpro.de](http://www.talentpro.de)

We ❤️ our Main Sponsor:



We ❤️ our Main Media Partners:

Personalwirtschaft

personal  
magazin

WIRTSCHAFTS-  
PSYCHOLOGIE  
aktuell



We ❤️ our Media Partners:



personal manager  
ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

HR Performance

CROSSMATTER

AuA Arbeit und  
Arbeitsrecht

HRm.be



blog.TALENTpro  
—Magazin—

### Auszug aus der Checkliste von Kersting und Petri (2022) zum Interview Standard Nr. 6 des Forums Assessment, „Protokollierung, Auswertung und Ergebnisfindung“

		SOLL (S) oder MUSS (M)	ja	nein	nicht zu bewerten	Anmerkungen	Quelle (Seite)
6.15	Die Ergebnisfindung erfolgte für die einzelnen Kriterien und das Gesamtergebnis gemäß dem in der Interviewkonzeption vorab klar geregelten Auswertungsprozess.	M	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Beim Vorgehen zur Ergebnisfindung für die einzelnen Kriterien und das Gesamtergebnis ist definiert, welche Informationen in welcher Weise in die Bewertungen eingehen. Das heißt, es ist definiert,						
6.16	• ob für einzelne Merkmale Mindestausprägungen gefordert werden.	M	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
6.17	• ob Einzelergebnisse unterschiedlich gewichtet werden.	M	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
6.18	• ob Einzelergebnisse sich kompensieren lassen.	M	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
6.19	• Die Einschätzungen beziehungsweise Ratings der Beurteiler und Beurteilerinnen für die verschiedenen Kriterien wurden abgeglichen.	M	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

Standard solche Praktiken beschrieben, die den jeweiligen Empfehlungen widersprechen, in der Praxis aber häufig anzutreffen sind. Ein Glossar mit Erläuterungen zentraler Begriffe rundet die Standards ab. In dem von Susanne Schulte und Maren Hiltmann herausgegebenen Buch „High-End Interviews der Personalauswahl“ werden die Themen mit Beispielen erläutert.

### Checkliste für die Praxiskontrolle

Wir haben die Qualitätsforderungen der Interviewstandards in Form einer Checkliste aufbereitet. Mit der Checkliste kann man prüfen, ob beziehungsweise in welchem Ausmaß der eigene Interviewprozess den Qualitätsforderungen des Forums entspricht. Das Ergebnis der Prüfung zeigt, an welchen Stellen sich Optimierungsmöglichkeiten ergeben. Damit alle die Möglichkeit haben, diese Checkliste zu nutzen, haben wir sie mit einer Creative-Commons-Lizenz im Web veröffentlicht (dazu „DOI:10.5281/ZENODO.6038292“ in ein Browserfenster eingeben). Für die Checkliste haben wir aus den Interviewstandards des Forums den vollständigen Text der Umsetzungsabschnitte zu Einzelaussagen umformuliert, die sich mit „ja“ (Qualitätsforderung ist erfüllt) oder „nein“ (Qualitätsforderung ist nicht erfüllt) beantworten lassen. Der Kasten oben zeigt ein Beispiel. Die Checkliste umfasst 144 Muss-Anforderungen und 35 Soll-Anforderungen. Auch für die DIN 33430 stellen wir auf Anfrage eine solche Checkliste zur Verfügung.

Qualität in Eignungsinterviews ist kein Zufall, sie ist das Resultat von zielgerichteter Vor- und Nachbereitung. Qualitätsstandards geben dafür die notwendige Orientierung, Checklisten zur Standardumsetzung erleichtern die Qualitätskontrolle und -optimierung. Trotz dieser praktischen Hilfestellungen gilt: Qualitativ hochwertige Eignungsinterviews kosten Zeit und somit Geld – aber fehlende Qualität in der Personalarbeit kostet auf Dauer mehr. ■■■



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen und zählt seit einigen Jahren zu den „40 führenden HR-Köpfen“. Er ist Mit-Autor der DIN 33430 und Mitglied des Forums Assessment.



DR. PASCALE STEPHANIE PETRI arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Psychologische Diagnostik der Justus-Liebig-Universität Gießen.



# 2022 HR INNOVATION AWARD

## THE WINNERS ARE...

... UNTERNEHMEN MIT FRISCHER HR-DENKWEISE  
UND INNOVATIVEN IDEEN

### AWARD-KATEGORIEN

- » HR Tech und Digital Transformation
- » Recruiting & Attraction
- » Learning & Development
- » Corporate Health & Corporate Culture

### DIE JURY

Renommierete HR.Expert:innen aus Verbänden,  
Wissenschaft, Wirtschaft und Medien



BEWERBUNG BIS 31. MAI 2022

[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)

#HRINNO

MAIN MEDIA PARTNER

**personal.**  
**magazin**

# 100 Worte

---

Ein KI-Ansatz auf  
dem Prüfstand

Von Uwe Peter Kanning

Das Unternehmen „100 Worte Sprachanalyse“ hat 2021 den „HR Startup Award“ erhalten, der federführend vom Bundesverband der Personalmanager (BPM) verliehen wird. Überzeugt hat 100 Worte „mit dem Versprechen, den unbewussten Gender-Bias in Stellenanzeigen zu reduzieren und unterschiedliche Grundmotive von Bewerbergruppen zu erfassen“, so die Initiatoren. Doch es bestehen berechtigte Zweifel daran, dass die Software dieses Versprechen einlösen kann.

● Das neue Zeitalter der Digitalisierung bringt es mit sich, dass auch im Bereich des Personalwesens immer mehr Beratungsunternehmen Dienstleistungen auf der Basis künstlicher Intelligenz anbieten. Mehrere Unternehmen wollen beispielsweise in Einstellungsinterviews die verbale Sprache, aber auch die Körpersprache von Bewerberinnen und Bewerbern nutzen, um mithilfe von Algorithmen Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Das große Versprechen ist dabei, dass insbesondere KI-gestützte Tools bessere Entscheidungen fällen als Menschen. Begründet wird dies vor allem mit der Vielzahl der Informationen, die in Windeseile verarbeitet werden, und der größeren Objektivität der Software. Schließlich kennt ein Computer keine Tagesform und lässt sich auch nicht von Sympathie leiten.

Eines dieser Unternehmen ist die Firma „100 Worte Sprachanalyse“. Wie der Name bereits verrät, geht es darum, Eigenschaften von Menschen aus ihrer Sprache – genauer gesagt, aus der geschriebenen Sprache – herauszulesen. Doch das Unternehmen geht noch einen Schritt weiter. Die Software soll auch bei der Verfassung von Texten helfen, damit diese eine hohe Wirkung beim Gegenüber erzielen. Eine lobenswerte Besonderheit besteht darin, dass das Unternehmen mehrere Studien zur Verfügung stellt, mit denen offenbar der Nutzen der Software belegt werden soll. Aber der Reihe nach. Schauen wir uns zunächst das Produkt näher an.

### Welche Eigenschaften sollen erfasst werden?

So einfach die Frage nach den Eigenschaften auch ist, zumindest auf der Internetseite des Unternehmens findet sich hierauf keine klare Antwort. An einer Stelle heißt es, dass 100 Worte einen Einblick in die Persönlichkeit, Beziehungen, Gefühle, Denkweise und Bedürfnisse eines Menschen ermöglicht. An anderen Stellen

ist dann nur noch von Persönlichkeit und vielfach von Motiven die Rede. In einem Überblicksartikel, der sich herunterladen lässt, wird deutlich, dass mithilfe der Software offenbar sehr viele Aspekte erfasst werden sollen. Dabei handelt es sich nicht nur um Merkmale von Menschen, sondern überwiegend um Eigenschaften von Texten. Es geht zum Beispiel um die Frage, inwieweit sich ein Text auf die Zukunft oder Vergangenheit bezieht, Schimpfworte oder Emotionen beinhaltet. Klassische Persönlichkeitsmerkmale, wie etwa die Gewissenhaftigkeit oder die Offenheit, tauchen in dieser Liste nicht auf.

Eine Besonderheit des Ansatzes besteht darin, dass keine expliziten, sondern implizite Motive diagnostiziert werden sollen. Explizite Motive sind den Betroffenen bewusst. Würde man eine Person danach befragen, wie wichtig ihr Geld ist, so würde sich die Frage auf das bewusste Selbstbild der Person beziehen und somit ein explizites Motiv erfassen. Implizite Motive sind den Betroffenen nicht bewusst. Zur Messung werden oft abstrakte Bilder eingesetzt, zu denen die Personen Geschichten erzählen müssen. Anschließend werden die Geschichten dahingehend ausgewertet, wie häufig Begriffe genannt wurden, die für bestimmte Motive stehen könnten. Die Ergebnisse beider Herangehensweisen führen zu unterschiedlichen Einschätzungen der Motivlage und korrelieren fast nicht miteinander. Hinzu kommt, dass die Ergebnisse unterschiedlicher Testverfahren zur Messung impliziter Motive auch kaum untereinander zusammenhängen. Bislang ist wenig darüber bekannt, inwieweit implizite Motive tatsächlich eine nennenswerte Verhaltensrelevanz im Berufsalltag besitzen. Hier einige Beispiele: Eine Untersuchung mit Studierenden in einem simulierten AC erbrachte geringfügige Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen eines impliziten Testverfahrens und dem Abschneiden in AC-Übungen<sup>1</sup>. Die

Größe der Zusammenhänge lag im einstelligen Prozentbereich. Eine weitere Studie belegt einen Zusammenhang von etwa vier Prozent zu arbeitgeberschädigendem Verhalten<sup>2</sup>. Eine dritte Studie findet geringe Beziehungen zur Arbeitszufriedenheit (weniger als zwei Prozent)<sup>3</sup>. Eine Metaanalyse belegt schließlich einen Zusammenhang von maximal zwei Prozent bezogen auf die Entscheidung, selbst ein Unternehmen zu gründen und damit erfolgreich zu sein<sup>4</sup>. Es ist also durchaus legitim, sich mit impliziten Motiven zu beschäftigen. Von einer großen Bedeutung für reales Verhalten kann aber sicherlich nicht die Rede sein. Insofern ist es verwunderlich, dass 100 Worte so großen Wert auf implizite Motive legt, während gleichzeitig klassische Persönlichkeitsmerkmale außen vor bleiben.

## Zu welchen Zwecken werden die Eigenschaften erfasst?

Die Anwendungsfelder der Software liegen im Vertrieb, im Recruitment und im Marketing. Im Vertrieb geht es darum, Kundinnen und Kunden besser einzuschätzen, um sich anschließend besser auf die Person einstellen zu können. Im Recruiting versprechen die Anbieter, Stellenanzeigen vorteilhafter gestalten und somit positiv auf das Personalmarketing einwirken zu können. Darüber hinaus wird (oder wurde) die Software auch in der Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern eingesetzt. Gegenstand der Sprachanalyse ist dann das Anschreiben oder ein Motivationsschreiben. Zumindest in älteren Quellen wird die Personalauswahl noch explizit als Anwendungsfeld erwähnt. Dies gilt beispielsweise für den Beitrag einer Mitarbeiterin des Unternehmens im „Recruitment-Blog“ aus dem Jahr 2018 (<https://blog.recruitment.de/2018/06/04/persoenelechkeitsmessung-durch-sprachanalyse-ein-gastbeitrag-und-eine-kritische-betrachtung/>). Auf den aktuellen Internetseiten ist dies nicht mehr der Fall. Als letztes Anwendungsfeld wird das Marketing benannt. Hier geht es beispielsweise um die sprachliche Gestaltung von Werbematerialien.

## Wie sollen die erfassten Eigenschaften einen Nutzen entfalten?

In der Personalauswahl geht es darum, Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber zu untersuchen, die eine Bedeutung für die spätere Leistung im beruflichen Alltag haben, wobei der Begriff der Leistung hier sehr breit gefasst ist. Es geht nicht nur um Umsatzzahlen oder die Stückzahl produzierter Güter, sondern auch um die Frage, wie gut eine Person mit anderen zusammenarbeitet, Menschen führen kann oder Kundinnen und Kunden zufriedenstellt. Würde man die Software von 100 Worte zur Sichtung von Anschreiben oder Motivationsschreiben einsetzen, so müsste sie mindestens zwei Bedingungen erfüllen: Zum einen müsste sie in der Lage sein, bestimmte Eigenschaften der Menschen hinreichend gut zu erfassen, um eine valide Aussage über die Ausprägung dieser Eigenschaften zu ermöglichen (kriteriumsbezogene Validität). Zum anderen müsste gezeigt werden, dass die gemessenen Eigenschaften tatsächlich in der Lage sind, berufliche Leistung vorherzusagen (prognostische Validität). Ganz grundsätzlich ergeben sich hierbei einige Probleme. Etwa zwei Drittel der Bewerberinnen und Bewerber formulieren heute ihre Anschreiben nicht mehr selbst, sondern laden sich fertige

Vorlagen aus dem Internet herunter und überarbeiten sie nur noch geringfügig<sup>5</sup>. Das Anschreiben kann schon allein deshalb kaum valide Informationen über die sich bewerbende Person liefern. Dies bestätigt auch eine Studie mit realen Bewerberinnen und Bewerbern aus dem Jahr 2018<sup>6</sup>. Für Motivationsschreiben dürfte dasselbe gelten.

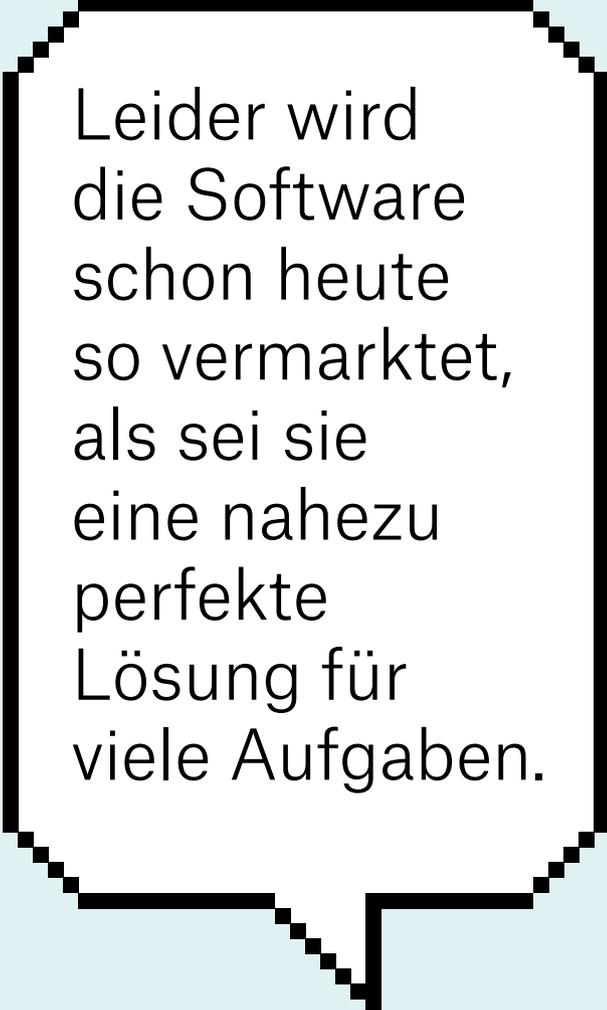
Jenseits der Personalauswahl geht es im Umgang mit Kundinnen und Kunden darum, etwa in E-Mails Eigenschaften der Personen – insbesondere ihre impliziten Motive – zu erfassen, um darauf individuell passend reagieren zu können. Das Ziel ist eine Art Matching, bei dem der Vertriebler über die Software unter anderem die impliziten Bedürfnisse identifizieren soll, um im nächsten Schritt die eigene Sprache so zu verändern, dass der Kunde oder die Kundin den Eindruck hat, bei seinem Serviceanbieter gut aufgehoben zu sein. Dieser Versuch der Manipulation von Kundinnen und Kunden kann allerdings nur dann gelingen, wenn die Software in der Lage ist, die impliziten Motive gut zu erfassen, und wenn die erfassten Motive tatsächlich verhaltensrelevant im Hinblick auf das laufende Geschäft sind. Beides müsste empirisch belegt werden.

Bei der Gestaltung von Stellenanzeigen oder der Beschreibung von Produkten in der Werbung ändert sich die Perspektive. Diesmal geht es nicht mehr darum, die Eigenschaften einzelner Menschen zu identifizieren, es soll vielmehr gezielt ein vorteilhafter Eindruck erzeugt werden. Der KI-Algorithmus soll bei der Gestaltung der Texte helfen, sie gewissermaßen mit Eigenschaften aufzuladen. Dasselbe wäre der Fall, wenn ein Kundenberater im Mailverkehr durch seine Sprache versucht, Kundinnen und Kunden individuell zugeschnitten zu manipulieren. Um die beabsichtigte Wirkung belegen zu können, muss der Anbieter zwei Fragen empirisch untersuchen: 1. Inwieweit wird ein Text, der mithilfe der Software beispielsweise darauf getrimmt wurde, positive Emotionen auszustrahlen, von den Kundinnen und Kunden auch tatsächlich so erlebt? 2. Führt dieses Erleben dazu, dass das Produkt am Ende auch besser vertrieben werden kann? Im Falle des Personalmarketings kommt eine weitere Frage hinzu: 3. Verbessert die neu gestaltete Stellenanzeige tatsächlich die Zusammensetzung des Bewerbungspools?

## Wie werden die Eigenschaften diagnostiziert?

Auf den Internetseiten des Unternehmens wird kaum erläutert, wie das genaue Vorgehen aussieht. Ja, es ist nicht einmal klar, welche Rolle die künstliche Intelligenz spielt. Eine frühe Variante der Software kam offensichtlich ohne KI aus. Heute scheint KI eine Rolle zu spielen. Welche, bleibt unklar.

Im Prinzip werden geschriebene Texte, die zum Beispiel aus dem E-Mail-Kontakt mit einem Kunden oder aus den Bewerbungsunterlagen stammen, von einer Software eingelesen und mithilfe eines Algorithmus im Hinblick auf die Ausprägung verschiedener Merkmale analysiert. Aus den vorgelegten Publikationen und dem Wissen über die üblichen Abläufe ist zu erwarten, dass die Entwicklung des KI-Algorithmus in etwa folgendermaßen abläuft: Zunächst einmal benötigt der Anbieter eine sehr große Datenstichprobe, anhand derer der Algorithmus berechnet werden kann. Nehmen wir einmal an, dies wären die Daten von 2.000 Menschen, die zuvor gebeten wurden, umfangreiche Testverfahren zu bearbeiten, mit denen die interessierenden Eigenschaften gemessen werden. Zusätzlich wird von allen



Leider wird die Software schon heute so vermarktet, als sei sie eine nahezu perfekte Lösung für viele Aufgaben.

Personen ein umfangreicher, selbst geschriebener Text benötigt. Die KI-Software versucht nun, zunächst in einem Teildatensatz von vielleicht 500 Personen eine mathematische Beziehung zwischen Parametern des Textes (Häufigkeit bestimmter Personalpronomen, inhaltliche Bedeutung verschiedener Wörter et cetera) und den Ergebnissen der Testverfahren zu generieren. Die so entstandene Formel wird anschließend auf einen neuen Teildatensatz von vielleicht 200 Personen angewendet, und es wird nun geschaut, wie gut die Formel in der Lage ist, die Ausprägung der Eigenschaften in dieser Gruppe zu erschließen. Dies wird noch nicht hinreichend gut gelingen, sodass die Formel angepasst werden muss. Ein solcher Prozess der Anpassung geschieht mehrfach hintereinander mit immer neuen Teildatensätzen, bis schließlich keine bessere Formel gefunden werden kann.

Der so entstandene Algorithmus wird anschließend in der Praxis angewendet. Aus einer Textprobe eines Kunden oder einer Bewerberin wird mithilfe der Formel die Ausprägung der interessierenden Eigenschaften berechnet. Die Software simuliert somit in gewisser Weise die Ergebnisse der untersuchten Testverfahren, die de facto aber nicht mehr durchgeführt werden.

Dieses Vorgehen ist zwangsläufig mit grundlegenden Einschränkungen verbunden. Zunächst einmal erfasst der Algorithmus die interessierende Eigenschaft des Menschen nicht direkt, sondern nur das Ergebnis des Testverfahrens, das in der Entwicklungsphase als Indikator für das jeweilige Merkmal herangezogen wurde. Das Testverfahren selbst erfasst die fragile Eigenschaft leider nur unvollkommen. Je schlechter das ausgewählte Verfahren ist, desto schlechter wird daher auch der Algorithmus in der Lage sein, das eigentlich interessierende Merkmal zu erfassen.

### Welche Belege liefert der Anbieter?

Auf den Internetseiten des Unternehmens finden sich mehrere Artikel, in denen über eigene Forschungsergebnisse berichtet wird.

Studie 1 untersucht den Zusammenhang zwischen dem Ergebnis eines impliziten Testverfahrens zur Erfassung grundlegender Motive (Streben nach Macht, Leistung, sozialen Beziehungen) und dem Ergebnis einer Untersuchung mit der 100-Worte-Software<sup>7</sup>. Allerdings ist zu diesem Zeitpunkt offenbar noch kein KI-Algorithmus in der Software integriert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie müssen Bilder anschauen und zu diesen kurze Texte schreiben. Anschließend werden in den entstandenen Schriftwerken entweder durch Menschen (herkömmliches Vorgehen im Test) oder durch die Software bestimmte Worte ausgezählt, die als Indikatoren für die drei impliziten Motive gelten. Die Untersuchung zeigt, dass es eine Übereinstimmung zwischen dem herkömmlichen Vorgehen und dem Ergebnis der Software gibt (14 – 45 Prozent), wobei die Messgenauigkeit der Software (Reliabilität) extrem schlecht ausfällt.

In Studie 2 wird dasselbe untersucht, diesmal mithilfe einer KI-gestützten Software<sup>8</sup>. Die Befunde fallen etwas besser aus (45 – 50 Prozent Übereinstimmung zum Testergebnis). Bei der untersuchten KI-Software handelt es sich allerdings wohl nicht um die Software von 100 Worten. Insofern hilft die Untersuchung auch nicht weiter bei der Bewertung des Produktes.

Studie 3 geht der Frage nach, ob sich in Stellenanzeigen für typisch weibliche oder männliche Berufe Unterschiede in der Sprache finden lassen<sup>9</sup>. Dies ist der Fall, die Unterschiede sind jedoch extrem gering. In Stellenanzeigen für typisch weibliche Berufe werden demzufolge zu weniger als einem Prozent mehr „weibliche Begriffe“ verwendet als bei typisch männlichen Berufen. Diese Studie sagt leider nichts über den Nutzen der Software aus.

Studie 4 untersucht in einem Experiment mit Studierenden, die eine Art Computerspiel durchlaufen und dabei entweder positives oder negatives Feedback erhalten, ob dieses Feedback Auswirkungen auf ihre Stimmung hat<sup>10</sup>. Zur Messung der Stimmung wurden die Sätze, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern während des Computerspiels gesprochen wurden, mithilfe der Software von 100 Worte untersucht. Es zeigen sich minimale, statistisch signifikante Effekte: In der Frustrationsbedingung sinkt der Anteil positiver Emotionsbegriffe von 2,67 Prozent auf 2,34 Prozent. Gleichzeitig steigt der Anteil negativer Emotionsbegriffe von 0,61 Prozent auf 0,79 Prozent. Unterstreichen diese Befunde die praktische Relevanz der Software?

Studie 5 untersucht, wie sich die sprachliche Veränderung eines Werbetextes auf Leserinnen und Leser auswirkt<sup>11</sup>. Mithilfe der Software des Unternehmens wird der Versuch unternommen, den Text in eine positive Richtung zu verändern. Im Ergebnis zeigt sich, dass dies nicht gelungen ist. Der veränderte Text wirkt vielmehr unterschiedlich auf verschiedene Leserinnen und Leser. Die Autoren ziehen daraus den Schluss, dass der Text zielgruppenspezifisch formuliert werden muss. Wusste man das nicht auch schon vorher?



PROF. DR. UWE PETER KANNING ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Er zählt seit einigen Jahren zu den „40 führenden HR-Köpfen“.

In einem weiteren Artikel wird ein Überblick über die Messgenauigkeit der untersuchten Merkmale gegeben<sup>12</sup>. Fast alle Werte liegen deutlich unter den Mindestanforderungen, die in der Diagnostik an Messinstrumente gestellt werden, die Auskunft über die Eigenschaften eines Menschen geben (Cronbachs Alpha  $\geq 0,70$ ). Dies hat zur Folge, dass beispielsweise Aussagen über implizite Motive von Kundinnen und Kunden nur äußerst ungenau getroffen werden können. Zudem wurde bislang offenbar überhaupt nicht untersucht, ob die Aussagen der Software eine hinreichende zeitliche Stabilität besitzen.

### Wie lässt sich die Faktenlage bewerten?

Die Software 100 Worte ist ein Instrument, um sprachliche Besonderheiten eines Texts als solche zu diagnostizieren. Dass sie dies kann, steht außer Frage. Zudem kann belegt werden, dass mithilfe der Software implizite Motive in ähnlicher Weise erfasst werden wie mit sehr viel aufwendigeren Testverfahren. Allerdings kommt es hierbei offenbar zu erheblichen Informationsverlusten. Für die Forschung ist die Software eine sinnvolle Erweiterung des Methodenspektrums, wenn es darum geht, Sprache quantitativ zu analysieren. Aber ist sie deshalb auch ein nützliches Instrument für die Praxis? Hier sind Zweifel angebracht.

Es gibt wenig Anlass zur Hoffnung, dass die Software die geschürten Erwartungen jemals erfüllen wird.

Die Software ist nicht zur Personalauswahl geeignet. Vielleicht wissen das die Verantwortlichen inzwischen auch selbst, denn im Gegensatz zu älteren Darstellungen wird die Sichtung von Arbeitszeugnissen oder Motivations schreiben auf den aktuellen Internetseiten nicht mehr explizit erwähnt. Wer dennoch auf die Idee kommt, Anschreiben und Motivations schreiben sprachanalytisch zu deuten, sei gewarnt. Beide Textformen spiegeln vor allem die Empfehlungen der Ratgeberliteratur wider und nicht die Eigenschaften der Personen, die sich bewerben. Doch selbst wenn dies nicht so wäre und jemand vollkommen frei und ehrlich zur Tat schreitet, verbietet sich eine Anwendung der Software, und dies hat vor allem zwei Gründe. Zum einen fällt die Messgenauigkeit sehr niedrig aus, viel zu niedrig, um eine präzise Aussage über Eigenschaften eines Menschen treffen zu können. Zum anderen wird an keiner Stelle belegt, dass die mit der Software gemessenen Eigenschaften tatsächlich eine nennenswerte Prognose beruflicher Leistung ermöglichen würden. Ja, es ist nicht einmal klar, welchen Zusammenhang die durch die Software diagnostizierten Motive überhaupt zu irgendwelchen berufsrelevanten Variablen haben. Einige wenige, schwache Korrelationen zu einem impliziten Textverfahren reichen bei weitem nicht aus, um den praktischen Nutzen zu belegen.

Soll die Software zur Gestaltung von Werbetexten eingesetzt werden, so müssten die Verantwortlichen wissen, wie ein Text genau zu gestalten ist, um bei Leserinnen und Lesern einen bestimmten Eindruck zu erzeugen. Leider liegen keine Untersuchungen vor, die zeigen, dass die Software von 100 Worte hierzu tatsächlich in der Lage wäre. Das Ganze bewegt sich in einem rein hypothetischen Raum. Eine einzige Studie des Anbieters zu diesem Themenfeld verdeutlicht eher das Problem, als dass sie eine Lösung präsentieren könnte. Selbst wenn ein solcher Nachweis zu erbringen wäre, bleibt immer noch offen, wie groß der Nutzen im Vergleich zum herkömmlichen Vorgehen ist. Auch heute machen sich viele Menschen Gedanken darüber, wie entsprechende Texte zu formulieren sind. Ist die Software am Ende tatsächlich besser oder auch nur gleich gut? In einem Artikel des Anbieters wird das Problem der geschlechtstypischen Ansprache von Bewerberinnen und Bewerbern in Stellenanzeigen thematisiert. Das Phänomen ist seit langer Zeit bekannt. Wer bei der Ausschreibung von Stellen in einer typischen Männerdomäne den Anteil von Bewerberinnen steigern möchte, der benötigt hierzu eigentlich keine spitzfindige Sprachanalyse, sondern müsste ganz einfach einige Aspekte hervorheben, die den Arbeitsplatz insbesondere für viele Frauen attraktiver macht: hohe Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Karriereförderprogramme für Frauen, gesunde Angebote in der Kantine.

Im Verkauf ist die Idee, dass sich Verkäuferinnen und Verkäufer sprachlich an Kundinnen und Kunden anpassen, um so bei der Gegenseite ein Gefühl von Nähe oder Verbundenheit zu erzeugen. Diese Annahme ist wissenschaftlich begründet – beispielsweise durch die Forschung zum Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt, der besagt, dass wir Menschen positiver bewerten, die uns ähnlicher sind. Die Tatsache, dass es wissenschaftliche Belege für einen solchen Effekt gibt, sagt aber leider nichts darüber aus, dass jede beliebige Sprachanalyse-Software diesen Effekt in der Realität auch tatsächlich erzeugen kann. Sofern die Software von 100 Worte trotz der sehr geringen Messgenauigkeit den Effekt erzielen könnte, stellt sich erneut die Frage nach der Größe des Effekts und ob sich der ganze Aufwand tatsächlich

lohnt. Ist es nicht auch heute schon so, dass gute Verkäuferinnen und Verkäufer versuchen, auf ihr Gegenüber einzugehen, eine Beziehung aufzubauen und vertrauensvoll zu wirken? Ist die Software besser als ein Mensch, und kommt den impliziten Motiven, so wie sie von der Software diagnostiziert werden, überhaupt ein Mehrwert zu?

Die Software von 100 Worte ist ohne Zweifel ein Ansatz, der mehr Forschung verdient. Erst danach wird klar sein, ob die vielen Hypothesen der Anbieter der Realität entsprechen, und in welcher Nische der praktische Einsatz der Software gegebenenfalls sinnvoll wäre. Es ist gut, dass die Anbieter einige Schritte in diese Richtung unternommen haben. Es sind aber nur allererste Schritte, die die eigentlich wichtigen Fragen umgehen und insgesamt nicht als Beleg für den praktischen Nutzen dienen können. Leider wird die Software aber schon heute so vermarktet, als sei sie eine nahezu perfekte Lösung für viele Aufgaben. Davon ist sie de facto noch sehr weit entfernt und es gibt – ehrlich gesagt – wenig Anlass zur Hoffnung, dass sie diese Erwartungen jemals erfüllen wird. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt rechtfertigt nichts ihren Einsatz in der Praxis. ■■■

---

#### Fußnoten

- Köhler, A., Erb, H.-P. & Eichstaedt, J. (2012).** Zur Validität reaktionszeitbasierter Messung impliziter Motive im Kontext der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, 1-13.
- Runge, J. M., Lang, J. W. B., Zettler, I. & Lievens, F. (2020).** Predicting Counterproductive Work Behavior: Do Implicit Motives Have Incremental Validity Beyond Explicit Traits? *Journal of Research in Personality*, 89.
- Thielgen, M. M., Krumm, S., Rauschenbach, C. & Hertel, G. (2015).** Older but wiser: Age moderates congruency effects between implicit and explicit motives on job satisfaction. *Motivation and Emotion*, 39, 182-200.
- Collins, C. J., Hanges, C. J. & Locke, E. A. (2004).** The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.
- Kanning, U. P. (2017).** Strategisches Verhalten in der Personalauswahl – Wie Bewerber versuchen, ein gutes Ergebnis zu erzielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61, 3-17.
- Kanning, U. P., Budde, L. & Hülskötter, M. (2018).** Wie valide ist die regelkonforme Gestaltung von Bewerbungsunterlagen? *PERSONAL-quaterly*, 4, 38-45.
- Spitzer, D., Dörr, S. & op 't Roodt, H. (ohne Jahr).** Die 100 Worte Textanalyse zur Messung impliziter Motive – eine Validierungsstudie.
- Velutharambath, A. & Spitzer, D. (2020).** Automatische Motiv-Vorhersage: Was kann ein Sprachmodell leisten?
- Spitzer, D. & Burel, S. (2018).** Deutsche Stellenausschreibungen unterscheiden zwischen Mann und Frau: Wie geschlechtsspezifische Sprache die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern verfestigt.
- Spitzer, D. & Funke, J. (2017).** Motive statt Emotionen: Wie sich die Alternativhypothese von Barth und Funke (2010) mit der 100 Worte Textanalyse untersuchen lässt.
- Brenner, M. & Spitzer, D. (2017).** Was bewirkt Veränderung? Bewertung von Texten in einer Crowd-Sourcing Studie.
- Spitzer, D. (2019).** 100 Worte: Von der Wissenschaft zur Anwendung – Entwicklung einer KI-unterstützten Textanalyse.

Pro und Contra

# Digitale Kompetenzen

Big Data, KI, People Analytics – diese Themen bestimmen schon heute den Alltag in HR. Wird Digitalkompetenz künftig die wichtigste Schlüsselkompetenz für Personalverantwortliche? Zwei Wissenschaftler nehmen Stellung.

# Digitale Gewandtheit wird in Zukunft unerlässlich für HR sein

**+** Die Dynamik der Digitalisierung ist immens. Nicht zuletzt das verstärkte mobile Arbeiten während der Corona-Pandemie hat in vielen Organisationen nochmals zu einem Digitalisierungsschub geführt. Diese Entwicklung betrifft natürlich auch den Personalbereich und Ansätze von „People Analytics“, die sich mit der strukturierten Analyse von internen Personaldaten oder sogar mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz für externe Rekrutierungsprozesse beschäftigen und zunehmend an Bedeutung gewinnen. Digitale und datengetriebene Tools, Anwendungen und Prozesse haben sich somit in den vergangenen Jahren von einem Nischenthema zu einem der Kernbereiche der Personalarbeit entwickelt. Durch den richtigen Einsatz und die gekonnte Verknüpfung von vorhandenen Daten in digitalen Anwendun-



PROF. DR. FLORIAN KUNZE ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisational Studies an der Universität Konstanz und leitet das Konstanz Future of Work Lab.

gen kann sich der Beitrag der Personalabteilung zur organisationalen Wertschöpfung in vielen Unternehmen deutlich erhöhen.

## Digitale Gewandtheit wird essenziell

Diese Entwicklung hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die benötigten Kompetenzen für Personaler. Obwohl für Personalarbeit weiterhin stark die soziale Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden oder Bewerberinnen

und Bewerbern und damit soziale Kompetenzen wichtig sind, steigt die Bedeutung von digitalen Kompetenzen. Hier geht es nicht zwingend darum, spezifische Kompetenzen für einzelne Tools oder sogar Programmierungs- und Auswertungssoftware aufzubauen, die häufig einer schnellen Evolution unterworfen sind, sondern darum, dass eine generelle digitale Grundkompetenz, die wir auch als digitale Gewandtheit beschreiben, vorhanden ist. Personalverantwortliche brauchen implizites digitales Wissen, das heißt, sie müssen wissen, wann es sinnvoll ist, auf digitale Anwendungen im Vergleich zu analogen Anwendungen zurückzugreifen, und wann diese einen zentralen Beitrag zur organisationalen Wertschöpfung leisten können. Zusätzlich ist es wichtig, eine hohe digitale Selbstwirksamkeit zu haben. Hier geht es um die grundsätzliche Einstellung zu digitalen Anwendungen: Kann ich mich auf neue Tools einlassen, vertraue ich darauf, dass ich damit experimentieren und mich einarbeiten kann? Digital gewandte Personaler sind somit in der Lage, proaktiv digitale Veränderungen zu gestalten und deren Vor- und Nachteile für Personalprozesse und Outcomes zu bewerten.

## Wandel im Selbstverständnis

Für HR-Verantwortliche bedeutet dies einen Wechsel in ihrem Selbstverständnis, das häufig weniger auf technische Details als auf den Umgang mit Menschen ausgerichtet ist. Wichtig ist hier, bereits in der Ausbildung anzusetzen und zum Beispiel bei der Personal ausgerichteten Studiengängen den Aufbau von Datenkompetenzen und digitalen Kompetenzen stärker in den Vordergrund zu stellen. Auch wenn grundlegende Informationsverarbeitungs-kompetenzen weiter im Bereich der Informatik verbleiben und innerhalb der Unternehmen auch von der IT-Abteilung angeboten werden, ist es unerlässlich, dass Personaler digitale Kompetenzen aufbauen, um die strategische Entwicklung der digitalen Personalarbeit zu steuern. Dieser Wechsel im Kompetenzprofil sollte nicht nur aus Unternehmenssicht, sondern auch für die eigene längerfristige Beschäftigungsfähigkeit erfolgen. Laut dem „Job-Futurumart“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sind für Personalreferenten 50 Prozent der Tätigkeiten digitalisierbar und für Personalsachbearbeiter sogar 83 Prozent. Somit gibt es auch den individuellen Anreiz, Digitalisierung in HR mit eigener Kompetenz selbst zu gestalten, anstatt mit bisherigen Kompetenzen durch zunehmende Digitalisierung gefährdet zu sein. ■

# Soziale Intelligenz bleibt die wichtigste Schlüsselkompetenz

**–** Der Digitalisierungstrend im Personal (Stichwort „People Analytics“) betont gerne die Schwächen des Menschen beim Treffen von Entscheidungen: seine Subjektivität, seine begrenzte Rationalität, die fehlende Evidenz. Da erscheint es nur konsequent, die Schlüsselkompetenz von Personalern in der Nutzung digitaler Lösungen zu sehen. Diese Sichtweise blendet allerdings das aus, was sich einer Digitalisierung entzieht und gerade deshalb in Zukunft die Schlüsselkompetenz von Personalern sein wird: ihre soziale Intelligenz!

## Personalverantwortliche brauchen Empathie

So komplex (und zunehmend undurchsichtig) künstliche Intelligenz agiert, sie kann nur Regeln lernen und befolgen. Regelbrüche sind ihr ebenso fremd wie das taktvolle Agieren in zwischenmenschlichen Beziehungen, sozialen Situationen und wechselhaften Stimmungslagen. Gute Personalier zeichnen aber genau dieses Vermögen aus. Sie schaffen ein attraktives Arbeitgeberimage, das Mitarbeitende und potenzielle Bewerberinnen oder Bewerber auf einer emotionalen Ebene anspricht. Sie deuten schwache Signale und erkennen Potenziale, die noch keine analysierbaren Spuren hinterlassen haben. Sie lösen bei der Personaleinsatzplanung nicht nur Optimierungsprobleme, sondern hinterfragen auch das Problem. Sie führen Gehaltsverhandlungen so, dass alle gewinnen und niemand das Gesicht verliert. Sie gehen offen in Bewerbungsgespräche und erhalten ihre Informationen auch aus dem, was die Bewerbenden nicht sagen. Sie brauchen als Mentoren und Coaches ein empathisches Verständnis für die besondere Situation ihrer Mentees und Coachees. Als Vertrauenspersonen gehen sie diskret und taktvoll mit Konflikten und Beschwerden um.

Es gibt keine universellen Regeln, ob man in einer Situation schweigen oder reden, sich zurückhalten oder nach vorne preschen, die Regeln befolgen, beugen oder brechen sollte. Immer kommt es auf ein Gespür für die Situation und die beteiligten

Personen an. Nicht zuletzt durch die Verflechtungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb der Organisation – Recruiting-Firmen, Kandidaten, Belegschaft, Führungskräfte, Unternehmensführung, Betriebsrat, Anteilseigner et cetera – sind Personalier in besonderem Maße auf ihre soziale Intelligenz angewiesen.

## Soziale Intelligenz ist lernbar

Obwohl der Erwerb sozialer Intelligenz nicht zuletzt in der Ausübung des Berufs stattfindet, ist diese grundsätzlich schulbar und sollte Bestandteil der Berufsvorbereitung sein. Die Vermittlung sozialer Intelligenz geschieht zum einen in der Sensibilisierung der Teilnehmenden für die Möglichkeiten und Schwierigkeiten sozial intelligenten Handelns, beispielsweise durch Selbstbeobachtung und das Vermögen, die eigene Wirkung auf andere einschätzen zu können. Zum anderen lässt sich soziale Intelligenz vermitteln, indem das implizite Wissen erfahrener Personalier systematisiert und in entsprechenden Lehrformaten so integriert wird, dass dieses situativ erfahren, erprobt und kritisch reflektiert werden kann.

## Den Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Selbstverständlich ist nichts dagegen einzuwenden, Personalier mit einer digitalen Grundkompetenz auszustatten. Dass sich ein Großteil der Arbeit von Personalern digitalisieren lässt (was ich nicht bestreite), heißt aber im Umkehrschluss, dass ein Teil der Arbeit nicht digitalisierbar ist und gerade deshalb die Kompetenz in diesem nicht digitalisierbaren Teil zukünftig gute von schlechten Personalern unterscheidet. Wer die Schlüsselkompetenz der Personalier von morgen dagegen einseitig in der Digitalkompetenz sieht, der riskiert, dass der Mensch – um den es im Personal nicht nur dem Namen nach geht – zwischen all den Zahlen und Daten unter die Räder kommt. ■■■



PD DR. CHRISTIAN JULMI lehrt Strategisches Management an der Fernuniversität in Hagen.



# Die kleinen Geschenke passen nicht mehr

*Eine neue Studie zeigt: Das Benefitprogramm vieler Unternehmen geht an der Realität hybrider Arbeit vorbei. Statt gut gemeinter Aufmerksamkeiten, die im ungenutzten Büro verstauben, sind ortsunabhängige Benefits und mehr Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefragt.*

Von Björn Wind

Steigende Komplexität und Anbietervielfalt stellen auch Ihr Unternehmen vor Herausforderungen?

Könnte bAV-Outsourcing das Richtige für Sie sein?

Finden Sie mit unseren Leitfragen heraus, wie wir Sie dabei unterstützen.



[dcsgroup.de/fragen-und-antworten](https://dcsgroup.de/fragen-und-antworten)

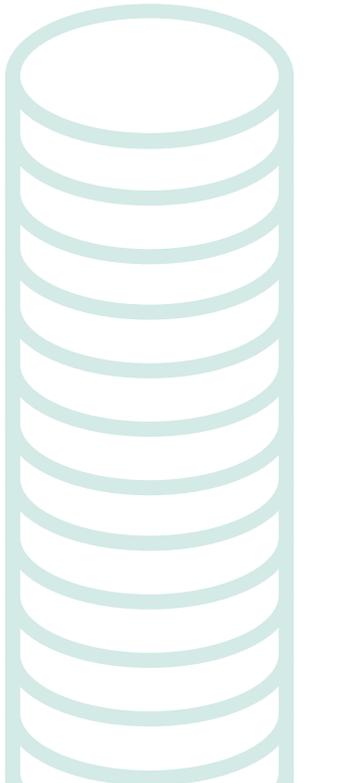


**Einfach.Sicher.Digital**  
Mein bAV-Dienstleister

**DCS**<sup>®</sup>  
Deutsche Clearing-Stelle

[dcsgroup.de](https://dcsgroup.de)

100 %



● Es ist schwer zu sagen, bei welchem Arbeitgebenden eigentlich der erste Obstkorb am Empfang stand. Vielleicht war es eine hippe Werbeagentur, die eine schwache Gehaltsstruktur bei ausufernden Arbeitszeiten mit Bananen, Orangen und Äpfeln ausgleichen wollte. Vielleicht war es aber auch ein mittelständisches Unternehmen, das sich ehrlich um die gesunde Ernährung der Belegschaft sorgte. Letztlich ist der Ursprung dieses Stellenanzeigen-Evergreens im „Wir bieten“-Abschnitt allerdings auch egal – in jedem Fall ist der berühmte Obstkorb längst ein Synonym für Unternehmensbenefits geworden, die mehr schlecht als recht zum Argument für einen Jobwechsel taugen.

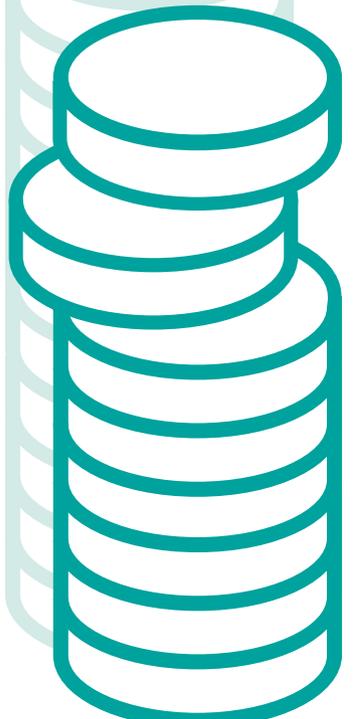
Dabei haben unternehmensseitige Zusatzleistungen das Zeug zum differenzierenden Attraktivitätsmerkmal in einem Jobmarkt, in dem längst die Bewerbenden aus ihrer starken Position die Spielregeln und damit eben auch die Argumente bestimmen, mit denen um sie geworben werden sollte. Und dabei spielen Mitarbei-

tendenbenefits eine immer größere Rolle. Bestes Beispiel: Eine Analyse von mehr als fünf Millionen Bewertungen auf dem Unternehmensbewertungsportal Kununu ergab kürzlich, dass Kandidaten und Kandidatinnen dort Benefits immer mehr in ihren Fokus nehmen. So stieg die Anzahl der Kununu-Einträge, in denen ganz explizit betriebliche Zusatzleistungen thematisiert wurden, in den letzten drei Jahren um satte 62 Prozent. Keine Frage, das ist ein Anstieg, der zeigt: Beschäftigte setzen sich zunehmend kritisch mit Unternehmensleistungen auseinander und machen sie dort zum Thema, wo Jobsuchende nach authentischem Mitarbeitenden-Feedback suchen, wenn sie einen neuen Arbeitgebenden in Erwägung ziehen.

### Studie untersucht Akzeptanz der gegenwärtigen Benefits

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, ob Unternehmen in Deutschland auf die Zusatzleistungen setzen, die

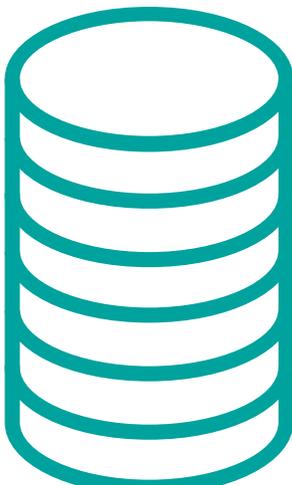
41 %



Zuschüsse zur familienfreundlichen Freizeitgestaltung

So würden Mitarbeitende ein Work-Life-Family-Budget verteilen

25 %



direkte Kinderbetreuung

14 %



Pflege von Angehörigen

12 %



Unterstützung in besonderen Lebenslagen

Arbeitskräfte wirklich interessieren. Das Wellbeing-Start-up Voiio befragte mehr als 1.500 Beschäftigte zu gewünschten und bestehenden Mitarbeitendenbenefits. Darüber hinaus spiegelte Voiio die Meinung der Arbeitnehmenden durch eine Arbeitgebenden-Umfrage mit mehr als 100 Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Analyse sprechen eine deutliche und für die Unternehmen leider wenig schmeichelhafte Sprache: Die aktuell gewährten Zusatzleistungen gehen an den Bedürfnissen ihrer Belegschaften vorbei.

Die Ist-Situation ist von traditionellen Benefits bestimmt, die sich seit Jahrzehnten nicht verändert haben. Doch statt klassischer Benefits wünschen sich Mitarbeitende immer mehr Unterstützung von ihrem Unternehmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Im Umfrageranking sprachen sich 46 Prozent der teilnehmenden Beschäftigten für Zusatzleistungen für Familie und Work-Life-Balance auf Platz eins aus. Auf dem zweiten Platz rangieren Benefits für eine optimale Mobilität am und zum Arbeitsplatz.

## Was nutzt das Jobticket im Homeoffice?

Seit zwei Jahren verbringen zahlreiche Menschen einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice. Benefits, die vor Corona noch Mitarbeitende erfreuten, die fünf Tage die Woche acht Stunden täglich im Büro waren, gehen an dem vorbei, was sich Mitarbeitende wünschen und treffen auch nicht den Nerv einer Generation, die in Zukunft mehr im Homeoffice arbeiten wird als jede andere vor ihr. Höchste Zeit also für Arbeitgebende, neue, ortsunabhängige Benefits zu entwickeln, die der neuen Arbeitswelt gerecht werden.

Das gelingt ihnen allerdings derzeit (noch) nicht. Denn mehr als die Hälfte der von Voiio befragten Arbeitnehmenden (51 Prozent) sind der Meinung, dass ihr Arbeitgebender zu wenige Benefits für die Arbeit im Homeoffice anbietet.

Vor allem Akademiker und Akademikerinnen sind in der Mehrheit unzufrieden mit dem gegenwärtigen Angebot in diesem Kontext. Fast zwei Drittel (63 Prozent) von ihnen nennen homeofficetaugliche Benefits als bewerbungsrelevantes Argument ihrer Jobsuche. Bei den Nichtakademikern und Nichtakademikerinnen

liegt der entsprechende Anteil immerhin auch noch bei 42 Prozent – wobei wir hier auch beachten müssen, dass diese weit weniger oft im Homeoffice arbeiten.

Gleichzeitig gehen die Arbeitgebenden davon aus, dass ihr gegenwärtiges Angebot an Homeofficebenefits ausreichend sei – fast neun von zehn Unternehmen (88 Prozent) sind der Meinung, dass sie derzeit genügend ortsunabhängige Zusatzleistungen im Portfolio haben.

## Wenn Mitarbeitende ihre Benefits selbst bestimmen könnten

Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmenden gebeten, ein Benefitbudget von 1.000 Euro selbstständig zu verteilen. Das konkrete Ergebnis: Den Löwenanteil von 293 Euro würden Beschäftigte für die Kategorie „Familie und Work-Life-Balan-

ce“ ausgeben, 147,50 Euro für Gesundheitsprogramme sowie 135,10 Euro für Angebote zur Mobilität. Für den Bereich „Finanzen und Recht“ würden die Befragten 91,30 Euro locker machen.

Wenn es nun darum geht, was die Beschäftigten unter familienfreundlichen Zusatzleistungen verstehen, sprechen die Voiio-Ergebnisse ebenfalls eine klare Sprache. Denn demnach haben Mitarbeitende eine klare Vorstellung, was sich konkret genau dahinter verbergen soll. Von den genannten 293 Euro, die sie in diese Benefitkategorie investieren würden, gingen 121,50 Euro in die Unterstützung von familienfreundlicher Freizeitgestaltung wie Ausflüge oder spezielle Events – drei Mal mehr als Unternehmen eigenen Angaben zufolge gegenwärtig dafür investieren. Für die direkte Kinderbetreuung würden sie 73,10 Euro veranschlagen. Der Pflege von Angehörigen würden 41,60 Euro zugeordnet und der

**KERN energie®**

**Überraschen Sie Ihr Team mit röstfrischen Nüssen und edlen Köstlichkeiten**

- FRISCHE**  
Röstung auf Bestellung
- HOCHWERTIGE**  
Rohwaren aus den besten Anbaugebieten
- SENSATIONELLER**  
Nussgeschmack durch schonendes Röstverfahren

- ✓ Premium-Nüsse, feine Schokolade & Weine
- ✓ Frisch aus unserer Manufaktur
- ✓ Geschenkideen für Kunden & Mitarbeiter
- ✓ Mit Ihrem Logo individualisierbar
- ✓ Direkter Versand ins Homeoffice möglich

**JETZT UNVERBINDLICH BERATEN LASSEN:**  
Tel. +49 6022 68 720 - 0

[www.kern-energie.com](http://www.kern-energie.com)  
KERNnergie Group • Grundtalring 23, 63868 Großwallstadt  
Tel: +49 (0) 6022 68 720 - 0 • Fax: +49 (0) 6022 68 720 - 57 • Mail: support@kern-energie.com



Unterstützung in besonderen Lebenslagen, etwa durch psychologische Betreuung, 34,50 Euro.

Schauen wir uns nun an, was die Arbeitgebenden ihren Mitarbeitenden aktuell tatsächlich anbieten, sehen wir: Deren Portfolio deckt sich ganz und gar nicht mit dem, was ihre Belegschaften sich wünschen. Ganz im Gegenteil: Gerade einmal 11,8 Prozent der Mitarbeitenden profitieren von Zusatzleistungen zur familiären Freizeitgestaltung. Nur jede zehnte Person wird in der Pflege von Angehörigen unterstützt, und in den Genuss von sogenannten Concierge-ServicLeistungen (Umzugshilfe oder Haushaltsdienstleistungen) kommen weniger als vier Prozent. In Euro-Beträgen ausgedrückt: Mehr als die Hälfte der Unternehmen investiert tatsächlich weniger als 50 Euro in familienfreundliche Zusatzleistungen.

### Tipps für eine flexible Benefitstrategie

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage: Was können Arbeitgebende tun, um die richtige Benefitstrategie für die Zukunft aufzustellen?

Zunächst wird es ganz einfach darum gehen, das eigene Angebot zu überdenken und anzupassen. Benefits, die vielleicht vor einem Jahrzehnt noch in das Anforderungsprofil von Beschäftigten passten, sind heute nicht mehr vermittelbar, weil sie schlicht nicht das erfüllen, was Mitarbeitende erwarten. Das Job-Bike löst den Dienstwagen ab, der Lieferservice für das Homeoffice den Obstkorb in der Besprechungsecke, und das insgesamt eingesparte Budget wird für überflüssig gewordene Benefits in konkrete Zusatzleistungen investiert, die eine bessere

## Neue Benefits müssen her. Sie müssen familienorientiert, ortsunabhängig und beschäftigtenzentriert sein.

derungsprofil von Beschäftigten passten, sind heute nicht mehr vermittelbar, weil sie schlicht nicht das erfüllen, was Mitarbeitende erwarten. Das Job-Bike löst den Dienstwagen ab, der Lieferservice für das Homeoffice den Obstkorb in der Besprechungsecke, und das insgesamt eingesparte Budget wird für überflüssig gewordene Benefits in konkrete Zusatzleistungen investiert, die eine bessere

Vereinbarkeit von Familienleben und Beruf ermöglichen.

Die Ansprüche haben sich im New-Work-Umfeld verändert. Das bedeutet: Neue Benefitlösungen müssen her und sie müssen familienorientiert, ortsunabhängig und mitarbeitendenzentriert sein. Unternehmensseitige Zusatzleistungen nehmen in einem Jobmarkt, in dem die Bewerbenden den Arbeitgebenden aussuchen und nicht umgekehrt, eine immer größere Bedeutung ein. Sie entwickeln sich vom Hygienekriterium in der Arbeitgebendenwahl zum wichtigen Entscheidungskriterium. Unternehmen, die also im Kampf um die besten Talente wettbewerbsfähig bleiben möchten, investieren in ein neues Benefitprogramm, das in die New-Work-Realität passt – je früher desto besser. ■■■



BJÖRN WIND ist CEO & Mitgründer von Voioo, einem Berliner Start-up für zertifizierte Lösungen zur betrieblichen Kinderbetreuung.

KEIN TEAM IST WIE IHR TEAM

# Einfach Danke sagen!

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden mit der betrieblichen Krankenversicherung (bKV) der Allianz wertvolle Zusatzleistungen für das Wichtigste im Leben – die Gesundheit!

**Weitere Vorteile:**

- Positionierung als attraktiver und sozialer Arbeitgeber
- Flexible Wahlmöglichkeiten – individuell für Ihr Unternehmen
- Steuerliche Vorteile im Rahmen des Sachbezugs
- Persönliche Beratung – Ihr Vermittler berät Sie gerne!

gesund<sup>x</sup> – die Extraportion Gesundheit

Jetzt mehr erfahren:  
[www.allianz.de/angebot/gesundheit/bkv](http://www.allianz.de/angebot/gesundheit/bkv)



Wie wenig die eigene Benefitstrategie auf die Bedürfnisse der Beschäftigten in der neuen Arbeitswelt eingeht, wurde der Personalchefin eines Automobilzulieferers erst beim Feedback eines Bewerbers aus Indien klar. Dieses Schlüsselerlebnis führte zum Aufbruch in ein ganz neues Denken. Ein Meinungsbeitrag.

Von Nicole Herrfurth



Nicole Herrfurth ist Chief Human Resources Officer bei der Elektrobit GmbH.

# Die Geschichte von Rajid und was Connected HR damit zu tun hat

● Rajid kommt aus Bengaluru, aus dem Zentrum der indischen Hightechindustrie. Er ist erfahrener Softwareentwickler. Angefangen hat er bei der Tata-Gruppe, danach rund zehn Jahre im Ausland gearbeitet, bei Ford in den USA und Volvo in Schweden. Jetzt möchte der Experte für Linux OS (Betriebssystem) in Deutschland arbeiten. In der Automotive Branche ist einer wie er „most wanted“. Und ich habe heute ein Bewerbungsgespräch via Videocall mit ihm.

Ich gehe mit einem guten Gefühl in das Gespräch. Das könnte was werden! Stolz stelle ich ihm unsere Konditionen vor: Fixum und Variable ergeben das ansehnliche Jahreszielgehalt, Firmenwagen natürlich dabei. Die Variable wird gemessen an der Erreichung der Unternehmensziele, bestehend aus den Bausteinen Konzern, Business Unit, Abteilung und an den individuellen Zielen, dann noch multipliziert mit einem definierten Faktor abgeleitet aus Nachhaltigkeits- und Diversity-Zielen der Konzernmutter. Auch haben wir eine gute betriebliche Altersvorsorge, die dann in 35 Jahren zur Auszahlung kommt. Klingt vielleicht komplex, ist es aber nicht. Alles klar?

Rajid hebt die Augenbrauen, sein Blick fragt: „Was ist falsch mit dieser Frau?“ Er legt los: Gestatten Sie, dass ich nun meine Konditionen darlege: Ich arbeite 30 Wochenstunden, Flextime über den Tag verteilt, aber gerne auch nachts, da kann ich mich am besten konzentrieren. Drei Tage Homeoffice pro Woche ist sicher möglich. Dienstwagen brauche ich nicht – ich habe gar keinen Führerschein. Aber eine Bahncard wäre wichtig und ich möchte ein E-Bike über Sie leasen. Meine Familie lebt in Bangalore, so dass wir mobiles Arbeiten aus dem Ausland besprechen müssten. Auch ist mir Lernen extrem wichtig: Haben Sie Lernplattformen, E-Learnings, Bücher kostenlos? Rajid kommt zum Schluss.

Wahrscheinlich schaue nun ich wie ein Auto. Ich arbeite seit mehr als 20 Jahren in HR und habe das Gefühl, dass wir derzeit im größten Umbruch überhaupt stecken. Kein Stein bleibt auf dem anderen. Das gilt für Automobilhersteller wie -zulieferer ganz besonders. Zentrale Frage für mich ist: Müssen wir uns bei Vergütung, Arbeitsmodellen und HR-Prozessen an Rajid anpassen oder anders herum? Neue Welt versus alte Welt. Meine

Antwort darauf ist glasklar: Wenn wir uns nicht verändern, dann laufen uns Talente wie Rajid davon oder fangen erst gar nicht bei uns an. Was braucht es also? Hier kommen vier Gedanken:

### Von Reparatur zu Neubau

Wir alle stecken viel Energie und Zeit in die Überarbeitung der alten Welt: Verbesserung des Performance-Management-Prozesses, des Short-Term-Incentive-Systems, Überarbeitung der Zielvereinbarungswelt. Aufwand und Beraterkosten sind hoch. Es erinnert ein Stück weit an das deutsche Steuersystem: Mit jeder Reparatur wird es noch komplizierter. Was wir tatsächlich brauchen, sind komplett neue Systeme, Prozesse und Modelle.

### Von starren Systemen zu flexiblen Bausteinen

In unserer heutigen HR-Welt startet Rajid als Softwareentwickler mit klar definiertem Jobprofil, Grading und fixer sowie variabler Vergütung. Alles stabil und geordnet. In der neuen Welt wechselt Rajid aber seine Rollen: Heute Softwareentwickler und Autosar-Experte, morgen Produktdesigner, später Scrum Master. Müssen wir hier ständig neu graden, die Gehälter anpassen? Nein. Wir müssen uns am Bedarf orientieren. Welche monetären und nicht-monetären Bausteine liegen hinter den verschiedenen Rollen? Wir brauchen Antworten auf agile Organisationsstrukturen – auch in der Vergütung. Das geht mit flexiblen Bausteinen, die nicht zuletzt auch Weiterbildung und Remote Work berücksichtigen. Die neuen Generationen legen Wert auf selbstbestimmtes Arbeiten, jenseits von tariflich geregelten 35 Wochenstunden.

### Von komplex zu einfach

Seien wir ehrlich: Die Incentivierungsmodelle der alten Welt sind vielfach deutlich zu komplex. Menschen wie Rajid können sich

in diesem Wust kaum zurechtfinden – und wollen es auch gar nicht, helfen Ihnen doch die entsprechenden Angaben kaum, sich zu orientieren und zu priorisieren.

Die neue Welt arbeitet in bereichsübergreifenden Backlogs, bildet Teams jenseits von Bereichen und Units. Wenn Backlogs abgearbeitet sind, sind gesetzte Ziele passé. Der Status von Projekten wird fortlaufend überprüft, neue Ziele unterjährig vereinbart. Jahreszielvereinbarungen machen hier einfach keinen Sinn mehr.

### Vom Einzelkämpfer zum Team

Individuelle Zielvereinbarungen und -erreichungen laufen unterm Strich auf einen Einzelkämpferbonus hinaus. Teamerfolge werden zu wenig oder gar nicht berücksichtigt. Studien belegen, dass solche Rahmenbedingungen das Handeln beeinflussen und verändern. Es wird für die individuelle Bewertung gearbeitet – auf Kosten des Teams. Das ist weder zielführend – im wahrsten Sinne des Wortes – noch attraktiv.

Die neue Welt sieht ganz anders aus. Beschäftigte heute arbeiten in agilen Teams. Die Strukturen müssen klar, einfach, transparent und teamorientiert sein. Es muss eine gerechte Vergütung an alle Teammitglieder geben – und die Transparenz sollte Gehälter einschließen.

Was heißt das nun für die HR-Verantwortlichen von heute? Wir müssen tatsächlich alles hinterfragen, jeden Prozess und jede Struktur auf den Prüfstand stellen. Die Erwartungen der Mitarbeitenden sollten unser Leitgedanke sein. Das ist der Weg! Wir geben mehr Raum für Experimente und Tests, schaffen Pilotgruppen, arbeiten projektbasiert. Einmal verstanden, wie die neue Welt aussieht, geht es darum, diese zu gestalten und umzusetzen. Dann stehen Menschen wie Rajid bei unseren Firmen Schlange. Das nenne ich Connected HR – und das ist unser Auftrag. ■■■

## Läuft!

### Die neue **DirektRente comfort+** mit automatisch gemanagtem Portfolio.

Die Stuttgarter DirektRente comfort+ ermöglicht chancenorientierte betriebliche Altersversorgung – ohne komplizierte Kapitalmarktentscheidungen. Auch als GrüneRente mit nachhaltigem ESG-Portfolio.



Jetzt entdecken:  
[stuttgarter.de/anlagekonzept/comfort-plus](https://stuttgarter.de/anlagekonzept/comfort-plus)



# Mehr Licht für die bAV-Verwaltung

Eine neue Studie entlarvt teils chaotische Zustände bei der Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung. Der Grund: Viele Unternehmen zögern noch bei der Digitalisierung ihres Versorgungssystems – und verlieren mit zunehmender Komplexität den Überblick.

Von Katharina Schmitt

● „Die Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung erwartet Höchstleistung von der HR-Abteilung. Nicht nur die bestehenden Versorgungsverträge über verschiedene Versorgungsträger und Durchführungswege müssen bedient, auf dem Laufenden gehalten und an rechtliche Veränderungen angepasst werden, auch jede Personalveränderung erfordert eine individuelle Prüfung der komplexen Sachverhalte. Und idealerweise sollte gerade die bAV im Unternehmen als Mitarbeiterbindungsinstrument wie Versorgungsmöglichkeit in der Breite kommuniziert und weitergetrieben werden.“

## Zu wenig Überblick über bAV im Unternehmen

Doch gerade daran hakt es in der Praxis, das zeigt eine Studie der PCAK Pension & Compensation Consultants GmbH. Während bei kleineren Unternehmen die bAV-Verwaltung keine besonderen Ansprüche stelle, erklärt Peter Kolm, Geschäftsführer von PCAK, der auch die Studie leitete, sehe das Bild bei Unternehmen im Mittelstand, die ihre betriebliche Altersversorgung schwerpunktmäßig über Direktversicherungen, Pensionskasse und Pensionsfonds abwickeln, schon anders aus.

„Hier trifft man häufig auf eine völlig ungeordnete und unübersichtliche bAV“, erklärt Kolm. Viel zu oft, so die Studienergebnisse, fehlten eindeutige Versorgungsregelungen oder es bestünde kein Überblick über unterschiedliche Versorgungszusagen bei vielen Versorgungsträgern. „Häufig existiert nur eine rudimentäre bAV-Verwaltung“, erklärt Kolm und fährt fort: „In vielen Fällen ist diesen Unternehmen die grundsätzliche Notwendigkeit einer professionellen bAV-Verwaltung – ob konventionell oder digital – auch gar nicht bewusst.“

Problematisch ist in der betrieblichen Altersversorgung insbesondere die Verwaltung aller im Unternehmen bestehenden versicherungsförmigen Durchführungswege. Häufig bringen Mitarbeitende bereits beim Eintritt eine betriebliche Altersversorgung bei einem speziellen Anbieter oder über einen speziellen Durchführungsweg mit, die der neue Arbeitgeber dann zusätzlich verwalten muss. Dabei ist er zu einem erheblichen Anteil auf die Schnittstellen, die die Versicherer anbieten, angewiesen. Genau hier sieht Kolm erheblichen Modernisierungsbedarf seitens der Versicherer. Die Portale von Versicherungsanbietern verfügten in der Regel nur über GDV- und Bipro-Schnittstellen, die eine reine Vertragsverwaltung, etwa bei Direktversicherungen, ermöglichten. Darüberhinausgehende Leistungsdaten, die ein Unternehmen oder ein bAV-Dienstleister für die professionelle Verwaltung von Betriebsrentenzusagen, beispielsweise beim Ausscheiden von Beschäftigten, benötigen würden, könnten in der Regel nicht geliefert werden. Kolm: „Viele Unternehmen müssen deshalb zu viele Vorgänge nach wie vor manuell bearbeiten. Das kostet Zeit, ist aufwändig und teuer.“

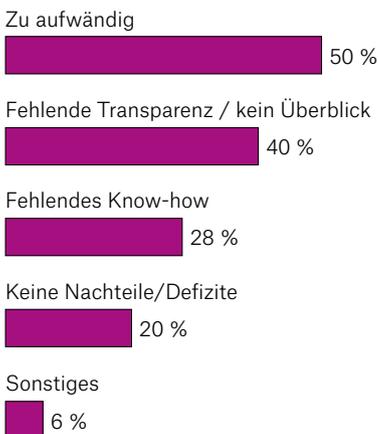
Den höchsten Digitalisierungsgrad in der bAV weisen – wenig überraschend – die großen Unternehmen auf, die zum einen über das notwendige Budget verfügen, deren bAV-Verwaltung aber auch meist alle Durchführungswege umfasst und deshalb besonders vielschichtig und komplex ist. Doch auch hier sieht Kolm Handlungsbedarf: „Wer genauer hinschaut, sieht, dass hier oft nur alte Prozesse digitalisiert sind.“ Wirklich neue Wege, erklärt der bAV-Spezialist, wie beispielsweise die versicherungsmathematische Berechnung direkt in der Cloud oder die Möglichkeit der Einbindung aller Dienstleister auf einer Arbeitsplattform würden so gut wie nie beschritten. Kolm bezeichnet deshalb den Digitalisierungsdruck auch bei diesen Unternehmen in den nächsten Jahren als „sehr hoch“.

## Noch viel Luft bei der Digitalisierung der bAV

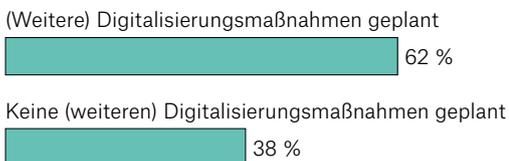
Über alle Größen hinweg, das zeigen die Studienergebnisse, arbeitet jedes zehnte Unternehmen bei der Verwaltung seiner bAV noch vollständig auf beziehungsweise mit Papier. Komplett digitalisiert haben diese Prozesse bis heute ledig-

## bAV-Verwaltung in der Praxis

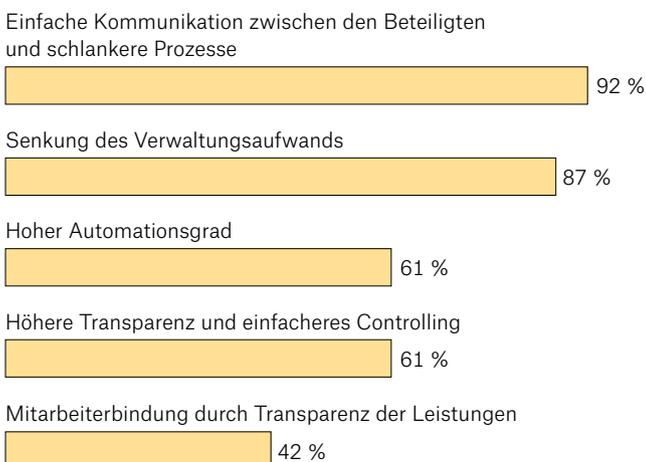
### Welche Nachteile/Defizite bestehen derzeit bei der bAV-Verwaltung in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachauswahl möglich)



### Wie sehen Ihre Planungen bei der Digitalisierung der bAV-Verwaltung aus?



### Was erwarten Sie sich von einer (weiteren) Digitalisierung der bAV-Verwaltung? (Mehrfachauswahl möglich)



Quelle: Trendstudie Digitalisierung der bAV-Verwaltung, PCAK 2022  
Kostenloser Download unter [pcak.de/trendstudie\\_digitalisierung\\_der\\_bAV.html](http://pcak.de/trendstudie_digitalisierung_der_bAV.html)

lich ein knappes Viertel der Umfrageteilnehmenden. Dagegen gibt der Großteil der Befragten (57 Prozent) an, die Erfassung, die Verwaltung und gegebenenfalls auch die Berechnung der bAV zumindest teilweise digital, beispielsweise über Microsoft Excel, vorzunehmen. Dementsprechend können auch lediglich neun Prozent der Umfrageteilnehmer bei der Erstellung der versicherungsmathematischen Gutachten gemeinsam mit dem Gutachter auf die notwendigen Daten über eine zentrale Plattform zugreifen. Bei 68 Prozent der Befragten werden die Daten einmalig zum Stichtag an den Gutachter übertragen.

### Viele Unternehmen sind überfordert mit der Administration ihrer bAV

Für die Hälfte der Umfrageteilnehmenden ist der aktuelle Prozess zur bAV-Verwaltung zu aufwendig. Dass die bAV im eigenen Unternehmen nicht transparent genug ist und sie selbst keinen Überblick bewahren können, mussten 40 Prozent der Befragten eingestehen. Weitere Sorgen bei der Verwaltung bereiten heterogene Versorgungslandschaften und für die bAV unzureichende Schnittstellen bei den Versicherungsgesellschaften.

Ganze 62 Prozent der Studienteilnehmenden denken aktuell darüber nach, ihre bAV zu digitalisieren oder die bereits begonnene Digitalisierung weiter voranzutreiben. Fast alle dieser Befragten (92 Prozent) erwarten sich davon eine einfachere Kommunikation und schlankere Prozesse. Auf eine Senkung des Verwaltungsaufwands hoffen 87 Prozent. Für jeweils 61 Prozent liegen die Erwartungen in einem hohen Automatisierungsgrad oder höherer Transparenz und einfacherem Controlling.

38 Prozent der Befragten gaben an, von einer grundsätzlichen Digitalisierung oder zumindest von weiteren Digitalisierungsmaßnahmen absehen zu wollen. Die Gründe sind unterschiedlich: Für 30 Prozent dieser Befragtengruppe ist der bereits erreichte Digitalisierungsgrad ausreichend. 41 Prozent lehnen eine Digitalisierung generell ab. Doch auch fehlende Kapazitäten, mangelndes Know-how und zu wenig Budget werden als Gründe angeführt, die einer weiteren oder erstmaligen Digitalisierung der bAV im Unternehmen entgegenstehen.

### Cloud-Lösungen: Vorteile werden erkannt, aber noch nicht genutzt

Hinsichtlich der Nutzung von Cloud-Lösungen für die bAV zeigen sich die Befragten ebenfalls zumindest aktuell noch zurückhaltend: Erst elf Prozent der befragten Unternehmen nutzen zur bAV-Verwaltung eine Softwarelösung aus der Cloud. Datenschutz und Datensicherheit sind die am häufigsten genannten Argumente, die nach Ansicht der Umfrageteilnehmenden gegen den Einsatz einer cloudbasierten Lösung zur bAV-Verwaltung sprechen.

Dennoch kann sich unter denjenigen, die noch keine Cloud-Lösung zur bAV-Verwaltung einsetzen, immerhin die Hälfte vorstellen, zukünftig auf Cloud-Technologie zurückzugreifen. Jeweils 59 Prozent von ihnen versprechen sich von diesem Schritt eine höhere Flexibilität bei Anpassungen an sich ändernde gesetzliche Vorgaben sowie einen geringeren Aufwand für Installation und Betrieb der Lösung. Genau die Hälfte derjenigen, die einer bAV-Verwaltung in der Cloud grundsätzlich ausgeschlossen gegenüberstehen, sieht zusätzlich die höhere Rechtssicherheit durch Auslagerung als Vorteil. ■■■

# Echter Mehrwert statt Obstkorb und Freigetranke

Der Wert der Gesundheit ist in der gegenwärtigen Zeit weiter gestiegen, auch in den Unternehmen. Während manche Arbeitgebende noch ausschließlich auf Obstkorb und Freigetranke setzen, schaffen andere bereits mit einer betrieblichen Krankenversicherung (bKV) einen echten Mehrwert für die Motivation und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Geld ist nicht alles. Immer mehr Beschäftigte achten auf betriebliche Zusatzleistungen, die häufig auch reizvoller sind als eine Gehaltserhöhung. Nicht-monetäre Leistungen wie flexible Arbeitszeiten, Home-Office-Regelungen, Weiterbildungsangebote oder eine gute Work-Life-Balance stehen hoch im Kurs. Weiterhin werden Benefits wie die betriebliche Altersversorgung seit vielen Jahren von den Mitarbeitenden sehr geschätzt und gehören mittlerweile zum Standardangebot. Die Pandemie hat jedoch gezeigt, dass andere Zusatzleistungen auf dem Prüfstand stehen und viele Arbeitgeben-

de ihre Strategie noch stärker auf Gesundheit und Wohlbefinden ausrichten. Ein gutes Gesundheitsmanagement bietet Wettbewerbsvorteile und kann bei der Gewinnung, Bindung und Gesunderhaltung der Belegschaft zum Schlüsselfaktor werden. Somit rückt auch die bKV vermehrt in den Blickpunkt, um den Mitarbeitenden direkt erlebbare Benefits zu bieten und darüber hinaus Produktivitätsverluste zu verhindern oder Fehltag und Fluktuation zu reduzieren.

Momenten erfreuen sich die Budgettarife als betriebliche Absicherung großer Beliebtheit. Den Mitarbeitenden wird ein

jährliches Gesundheitsbudget zur Verfügung gestellt, das sie in voller Höhe für attraktive Leistungen individuell einsetzen können. Der Tarif FlexMed easy von AXA überzeugt hier beispielsweise mit einem breiten Angebots-Mix. Klassische medizinische Leistungen wie Heilpraktiker- und Zahnbehandlungen oder die Kostenübernahme von Sehhilfen oder Arzneimitteln sind ebenso inkludiert wie Lasik, Bleaching oder transparente Zahnschienen als Wellbeing-Angebote. Ohne eine Anrechnung auf das Budget können zusätzlich Facharztterminservice, telefonische Gesundheitsberatung, Zweitmeinungsservice sowie die Behandlung durch einen Online-Arzt in Anspruch genommen werden. So können die Angestellten direkt per Videosprechstunde rund um die Uhr und ortsunabhängig einen Arzt konsultieren. Sie müssen keine Zeit auf dem Weg zum Arzt und im Wartezimmer verbringen und können schneller an den Arbeitsplatz – vor Ort im Büro oder im Homeoffice – zurückkehren.

Die bKV greift als echter Gesundheitsmehrwert ein Thema auf, das alle betrifft. Außerdem hilft sie den Unternehmen, Mitarbeitende langfristig zu motivieren, zu binden und attraktiv für potenzielle Bewerber:innen zu sein. Gerade in der heutigen Zeit ist eine wertschätzende Unternehmenskultur wichtig für das Recruiting von morgen. Mit den richtigen Benefits zur richtigen Zeit wird auch in Zukunft ein erfolgreiches Personalmanagement gelingen.



Weitere Informationen unter:  
[www.axa.de/flexmedeasy](http://www.axa.de/flexmedeasy)



Rufen Sie uns auch gerne an: 0221 148-36001  
Wir freuen uns, Ihnen die bKV als zeitgemäßen und direkt erlebbaren Benefit vorzustellen.

# Aufschwung für die bKV



Das Interesse an einer betrieblichen Krankenversicherung ist gewachsen – nicht nur bei den Beschäftigten, auch die Arbeitgeber scheinen nun doch Vorteile in der von ihnen lange unterschätzten Zusatzleistung zu erkennen. Ein Überblick über Angebot, Nachfrage und Erwartungen.

Von Katharina Schmitt

● „In Gesundheit zu investieren, wird enorme Vorteile bringen.“ Nicht nur die mehrfache Ministerpräsidentin Norwegens und Generaldirektorin der WHO, Harlem Brundtland, hatte den Wert einer nachhaltigen Gesundheitsfürsorge erkannt, auch von immer mehr Unternehmen wird die Förderung und Erhaltung der Mitarbeitendengesundheit als durchaus lohnender Einsatz gesehen. Wie der Verband der Privaten Krankenversicherungen mitteilt, hat sich die Anzahl der Firmen in Deutschland, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) finanzieren, mehr als vervierfacht: Rund 17.500 Unternehmen sorgen auf diese Weise inzwischen für die Gesundheit ihrer Belegschaft vor, 1,59 Millionen Beschäftigte nutzen eine bKV. Sinn der betrieblichen Krankenversicherung, die der Arbeitgeber als private

Zusatzversicherung für seine Beschäftigten oder bestimmte Gruppen seiner Beschäftigten abschließt, ist, die von den gesetzlichen Krankenkassen gewährten Leistungen sinnvoll zu ergänzen, um mögliche Fehlzeiten wegen Krankheit oder Rekonvaleszenz zu reduzieren, im Idealfall von Anfang an zu vermeiden.

## Von Beschäftigten gewünscht, Personalern unbekannt

Ein Blick zurück: Noch vor wenigen Jahren galt die betriebliche Krankenversicherung als die von Arbeitgebern am meisten unterschätzte Zusatzleistung: Wie eine frühere Studie der Allianz 2016 an den Tag brachte, waren nicht nur einem Großteil der befragten Personalern und Geschäftsführern die konkreten Vorteile einer bKV unbekannt; die Arbeitgeber schätzten auch das Interesse ihrer Beleg-

schaft an einer solchen Zusatzversicherung um 62 Prozent geringer ein als die Beschäftigten selbst.

Heute gibt mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Firmen, die noch keine bKV anbieten, an, sich bereits konkret mit einer bKV beziehungsweise deren Abschluss zu beschäftigen oder zumindest einer solchen Versicherung offen gegenüberzustehen. Das zeigt eine Studie unter Arbeitgebern, die das Marktforschungsinstitut Infas quo im Auftrag der Allianz Ende 2021 durchgeführt hatte. Was ist passiert?

„Der Fachkräftemangel macht vielen Unternehmen zu schaffen. Und viele haben erkannt, dass eine bKV dazu beitragen kann, das Problem zu bewältigen“, sagt Jan Esser, Produktvorstand der Allianz Privaten Krankenversicherung. Vermittlerinnen und Vermittler würden Firmenkunden deshalb gezielt auf eine bKV ansprechen. Esser sieht insbesondere einen Vorteil im Wettbewerb um die besten Talente für Unternehmen, die diese Zusatzleistung anbieten: „Da die Leistungen einer bKV regelmäßig erlebt werden, bindet sie bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen und hilft dabei, die Fluktuation niedrig zu halten.“

Genau diese Bindungswirkung der bKV sieht auch Professor Volker Nürnberg, Partner, Advisory, Gesundheitswirtschaft bei BDO Deutschland als wesentlichen Vorteil der bKV. „Wenn bei einem Stellenwechsel der Verlust eines Premium-Gesundheitsschutzes, gegebenenfalls auch für die Angehörigen, droht, überlegt man sich zweimal, ob sich eine Kündigung lohnt“, erklärt der BGM-Experte. Da eine bKV als Gruppenversicherung abgeschlossen wird, kann die sonst übliche Gesundheitsprüfung der einzelnen Versicherten entfallen. „Für viele Beschäftigte ist das ein enormer Vorteil“, erklärt Nürnberg, „da ihnen beispielsweise wegen chronischer Erkrankungen der normale Weg in eine private Zusatzversicherung versperrt ist.“

## Kleine Unternehmen bleiben kritisch

Laut der aktuellen Studie von Allianz und Infas quo sind es vor allem größere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden, die konkret über den Abschluss einer bKV nachdenken: Nahezu jedes vierte (24 Prozent) beschäftigt sich näher mit dem Thema bKV oder plant bereits konkret,

eine solche Versicherung abzuschließen. Bei Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten trifft dies nur auf rund jeden fünften zu (18 Prozent), dennoch schließt die Mehrzahl der Befragten (58 Prozent) eine bKV nicht aus. Anders die Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigen: Hier lehnt jeder zweite Befragte eine bKV kategorisch ab.

Auch hinsichtlich der Branchen gibt es Unterschiede: So zeigen sich die Pflegebranche und Krankenhäuser besonders interessiert an einer bKV: Jeweils 25 Prozent der befragten Arbeitgeber planen hier einen Abschluss oder beschäftigen sich konkret damit. Ebenfalls sehr aufgeschlossen sind IT und Transportwesen. „Gerade diese Branchen ringen besonders um Fachkräfte“, erklärt Jan Esser. „Gleichzeitig hat die Pandemie uns allen noch einmal verdeutlicht, wie wichtig eine gute Gesundheit ist. Mit der bKV zeigen Arbeitgeber glaubwürdig, dass sie sich um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern und nachhaltig etwas für deren Gesundheit tun.“

## Die Trends: Budgettarife, Pflegeleistungen und Telemedizin

Nicht nur die Nachfrage nach der betrieblichen Krankenversicherung ist gestiegen, auch die Produktpalette hat sich erweitert. Wie ein aktueller Marktreport von AON zeigt, geht der Trend zu maßgeschneiderten Angeboten, die die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden erhalten. Klassische Tarife, wie beispielsweise Zahnzusatzversicherungen, werden ergänzt durch so genannte Budgettarife: Mitarbeiter erhalten ein jährliches Budget zur freien Verfügung. Auch digitale Angebote, wie telemedizinische Beratung und Gesundheitsportale, sind laut Marktreport auf dem Vormarsch. Ganz neu im Produktportfolio der bKV, so Studienautor Hartmuth Kremer-Jensen, Deputy CEO und Chief Broking Officer bei Aon, seien betriebliche Pflegelösungen, die einen Zugang zu hochwertigen Betreuungs- und Beratungsleistungen (Angehörigenpflege) vorsehen. „Der Unterschied zu den bisherigen Angeboten ist, dass die Leistung nicht auf die Pflegebedürftigkeit des Mitarbeitenden abzielt, sondern eine Unterstützung bei Pflegebedürftigkeit von Familienangehörigen vorsieht“, beschreibt Kremer-Jensen das Angebot. So werde die Arbeitskraft erhalten, Fehlzeiten reduziert.

Dr. Frederick Krummet sieht in den neuen Angeboten auch ein Abbild des gesamtgesellschaftlichen Wunschs nach einem gesünderen Lebensstil und Selbstoptimierung. Der Leiter des Bereichs Corporate Employee Benefits bei der Axa Konzern AG führt aus: „Während Zahnleistungen und Sehhilfen schon immer sehr gefragt waren, geht das Leistungsspektrum heute von operativen Sehschärfenkorrekturen über Naturheilverfahren bis hin zu kosmetischen Zahnaufhellungen oder Zahnkorrekturen durch transparente Zahnschienen.“ Darüber hinaus sind seiner Ansicht nach auch zusätzliche Serviceleistungen in der bKV zum Standard geworden. Hierzu zählen beispielsweise der Facharzttermintservice, eine telefonische 24/7-Gesundheitsberatung, ein Zweitmeinungsservice sowie ein Online-Arzt.

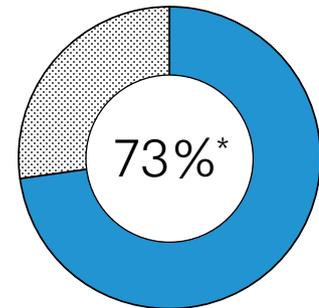
## Was Unternehmen sich wünschen

Dass ohne eine gewisse Investition kein Erfolg zu erwarten ist, scheint dem Großteil der Arbeitgeber, die sich noch nicht für eine bKV entschieden haben, einem solchen Angebot aber offen gegenüberstehen, klar zu sein. Aber auch die Qualität soll dann stimmen – das zeigen die Antworten auf die Frage von Allianz und Infas quo nach den Erwartungen an eine bKV. Für fast 75 Prozent der Befragten sind eine Vielzahl an Leistungen und Wahlmöglichkeiten zu einem angemessenen Preis außerordentlich wichtig oder wichtig. Abstriche an den Leistungen zugunsten eines günstigeren Preises würden dagegen nur 22 Prozent der Befragten präferieren.

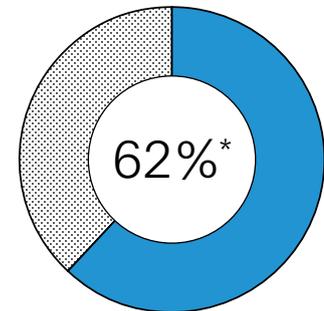
Und auch an die Zusammenarbeit mit dem Versicherungsanbieter haben die Unternehmen konkrete Erwartungen: Unternehmensindividuelle Lösungen (62 Prozent), eine persönliche Betreuung vor Ort (61 Prozent), die Unterstützung des Arbeitgebers bei BGM-Themen (59 Prozent) und digitale An- und Abmeldeprozesse (52 Prozent) führen die Liste der wichtigsten Wünsche der Unternehmen an eine bKV an. Was diese Wünsche für den Markt bedeuten, fasst Krummet zusammen: „Versicherer im Bereich der bKV sollten die Rolle des vertrauensvollen Gesundheitspartners einnehmen können und den Unternehmen idealerweise ganzheitliche Lösungen für die Absicherung ihrer Mitarbeitenden anbieten.“

## Was Arbeitgeber von einer bKV erwarten

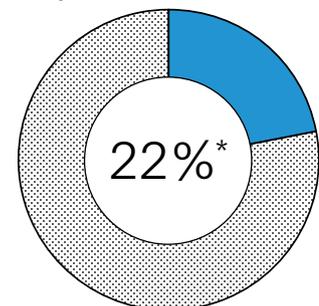
Viele Leistungen und Wahlmöglichkeiten zu einem angemessenen Preis



Individuelle, auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungen



Sehr günstiger Preis mit Verzicht auf Leistungen



\*Einstufung durch die Befragten als „außerordentlich wichtig“/„wichtig“

Quelle: „Betriebliche Krankenversicherung als Personalzusatzleistung“, Allianz/Infas quo 2022

KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin mit den Schwerpunkten Vergütung, Benefits und BGM.



Ein Sozialunternehmen tritt an, mehr Wertschätzung für Lebensmittel in der Gesellschaft zu verankern. Bis 2030 möchte es jedem Kind in Deutschland zeigen, wie Gemüseanbau gelingt. Mit Idealismus allein ist das nicht zu machen. Deshalb investiert Acker e.V. in seine Kultur und rekrutiert gezielt außerhalb der NGO-Blase.

# Ackern für mehr Wertschätzung

Von Christoph Schmitz und Klara Maschow

● Wussten Sie, dass jedes Jahr zwölf Millionen Tonnen Lebensmittel im Müll landen? Oder dass nur 1,5 Prozent der sechs- bis elfjährigen Kinder ausreichend Gemüse essen? Wir konnten diese Zahlen nicht fassen und wollten etwas dagegen unternehmen. Denn offenbar fehlt vielen Menschen das Verständnis, wie Lebensmittel entstehen, und somit auch deren Wertschätzung. Das war die Geburtsstunde der „GemüseAckerdemie“, die 2013 mit der ersten Schule startete. Die Idee: Wir geben Schulkindern die Möglichkeit, ihr eigenes Gemüse anzubauen. Sie sollen erleben, wie es sich anfühlt, wenn aus ein paar Samenkörnern ein stattliches Bündel Karotten oder ein zarter Salatkopf sprießt.

Heute lassen wir nicht nur mit Schulkindern das Gemüse wachsen. Unter der Marke „Acker“ haben wir verschiedene Bildungsprogramme und Angebote geschaffen, die weit in die Gesellschaft hineinwirken. Wir ackern mit großen und kleinen Kindern, Büromenschen und mit Balkongärtnerinnen und -gärtnern. Sie alle wollen wir begeistern für die Natur und ihre Prozesse. Denn wir sind überzeugt: Wer einmal erlebt hat, wie viel Arbeit und Freude es macht, sein eigenes Gemüse heranzuziehen, wird Lebensmittel mit anderen Augen sehen – und sie wirklich wertschätzen. 670 Menschen arbeiten heute für die Acker-Mission. Davon sind 190 festangestellt, weitere 480 Menschen unterstützen unsere Mission als Honorarkräfte oder Ehrenamtliche. Wie wir das geschafft haben, was wir dabei lernen durften, wollen wir Ihnen in diesem Gastbeitrag erzählen.

## Der Gesellschaft etwas zurückgeben

Als Sozialunternehmen ist es unser Ziel, ein gesellschaftliches Problem auf unternehmerische Weise zu lösen. Damit liegen wir im Trend. Denn es gibt immer mehr Sozialunternehmen in Deutschland. Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind brennende Themen unserer Zeit. Was uns von normalen Unternehmen unterscheidet: Wir wollen nicht möglichst viel Gewinn erwirt-



Rund 670 Haupt- und Ehrenamtliche engagieren sich deutschlandweit für die Acker-Mission.

schaften, sondern primär Wirkung erzielen und ein relevantes Problem der Gesellschaft lösen. Dazu gehörte für uns von Anfang an, dass wir eine nachhaltige Finanzierung aufbauen und uns nicht komplett von Spenden abhängig machen. Was im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit vielleicht ungewöhnlich klingt: Eigentlich möchten wir uns selbst abschaffen. Dieser Zeitpunkt wäre dann gekommen, wenn das Problem gelöst ist und uns nicht mehr braucht. Noch ist es leider so, dass das Thema Nachhaltigkeit und Wertschätzung für Natur und Lebensmittel keinen festen Platz in der Bildungslandschaft hat. Bis 2030 soll es selbstverständlich sein, dass jedes Kind die Möglichkeit erhält, den kompletten Kreislauf des Gemüseanbaus selbst zu erfahren. Wenn wir das erreicht haben, hätten wir uns mit der Gemüse Ackerdemie überflüssig gemacht. Dann gäbe es uns wahrscheinlich immer noch, aber wir würden uns auf andere Aufgaben konzentrieren.

## Von Anfang an in die Kultur investiert

Mit der GemüseAckerdemie und später mit Acker hatten wir die Chance, eine Organisation von der Pike auf anders zu denken und aufzubauen, als wir es bisher kannten. Also haben wir gesagt: Wenn wir das Abenteuer starten, dann soll es ein cooler Ort werden. Wir wollten immer in einem professionellen Umfeld mit spannenden Leuten arbeiten. Wir wollten nicht wie viele klassische NGOs sein, die überwiegend in der eigenen Bubble rekrutieren. Um die komplexen Probleme zu lösen, brauchten wir ein interdisziplinäres Team mit den besten Köpfen. Um das hinzukriegen, mussten wir es schaffen, dass sich Leute für uns interessieren, die eigentlich auch ganz andere Jobs bekommen könnten. Auch wenn wir vielleicht nicht die höchsten Gehälter zahlen können, haben wir schon immer enorm viel in unsere Kultur investiert: Was wünschen sich die Leute? Wir wollten von Anfang an eine Organisation aufbauen, bei der auch wir gerne arbeiten würden. Das war immer unser Leitsatz. Es gibt viele NGOs, die nur mit dem Sinn punkten, aber teilweise katastrophale Strukturen oder Hierarchien haben, die nicht mehr in diese Zeit passen. Das wollten wir anders machen. Also haben wir uns auch bei der Führung gefragt: Wie möchten wir eigentlich geführt werden? Viel Freiraum zu geben, was und ist uns hier wichtig.

## Vertrauen fördern statt Fassade aufbauen

Die Vision „2030 - Jedes Kind“ hält uns stark zusammen und motiviert uns bei allem, was wir tun. 94 Prozent unserer Mitarbeitenden sagen in unserer aktuellen Mitarbeiterbefragung, dass sie fest daran glauben, dass wir dieses Ziel erreichen können. Dabei bilden die drei V die Grundlage unserer Zusammenarbeit – Vielfalt, Vertrauen und Verantwortung. Acker ist wirklich eine bunte Truppe. Außer Medizin und Jura sind bei uns fast alle beruflichen Hintergründe vertreten. Die Menschen, die wegen des Themas oder wegen der Kultur zu uns kommen, halten sich etwa die Waage. Nicht alle stehen morgens auf und denken, dass sie mit Gemüseanbau die Welt retten müssten. Dadurch, dass wir so viele unterschiedliche Berufe vereinen, können wir viel inhouse umsetzen – vom Design über die Wirkungsmessung unserer Programme bis hin zur Markenbildung. Um ein Problem oder eine Aufgabe zu bearbeiten, finden wir eine Lösung innerhalb unseres Kosmos. Das macht die Arbeit bei uns sehr dynamisch.

Was bedeutet Vertrauen für uns? Wir wollen, dass sich alle bei uns wohlfühlen und ganz sie selbst sein können. Hier muss sich niemand hinter einer Fassade verstecken. Im Dezember hatten wir zum Beispiel eine „Ask me anything“-Session mit mir als Gründer. Dabei konnten mir die Mitarbeitenden bei Glühwein und Plätzchen alle Fragen stellen, die sie im Sinn hatten. Nur mit Vertrauen können die Menschen frei arbeiten und sein. Eng gekoppelt an das Vertrauen ist für uns die Verantwortung. Bei Acker gestalten alle ihren Tag komplett selbst. 89 Prozent unserer Mitarbeitenden sagen, dass sie den Freiheitsgrad ihres Jobs sehr schätzen. Jede und jeder darf sich bei uns ausprobieren und aus Fehlern lernen. Das wünschen wir uns sogar. Denn nur so können wir besser werden. Und wir geben uns regelmäßig Feedback in beide Richtungen. Jeden Dienstag haben wir außerdem ein Check-in Meeting. Dort besprechen wir alles Übergreifende und alle Mitarbeitenden aus den Regionen und der Acker-Zentrale sind dabei. Wir sind sehr dezentral organisiert, nur gut die Hälfte von uns arbeitet in Berlin. Bei den Check-ins sprechen wir auch darüber, was in der Welt passiert und welchen Einfluss es auf unser Handeln hat. Darüber hinaus kann jede und jeder „High fives“ verteilen. Damit schätzen wir die kleinen und großen Dinge wert, die uns im Arbeitsalltag auffallen und über die wir uns freuen.

## Mit dem Schiff nach Brandenburg

Einmal im Jahr zieht es uns für ein Retreat nach Brandenburg. Meistens suchen wir uns dafür spannende Höfe aus. Diese Zeit ist für uns immer besonders und bleibt lange in Erinnerung. Letztes Jahr sind wir zum Beispiel mit dem Schiff von Berlin aus angereist. Das wäre bestimmt auch einfacher gegangen. Aber alle sind beeindruckt von dem Spirit, der bei den Retreats entsteht. Die sind nachhaltiger und langlebiger als ein Weihnachtsbonus. Wir nutzen diese Team-Events, um unsere Ausrichtung und Themen zu besprechen, aber auch für Feedback und Wertschätzung.

# 89 Prozent unserer Mitarbeitenden schätzen den Freiheitsgrad ihres Jobs bei Acker.



DR. CHRISTOPH SCHMITZ ist Gründer und Geschäftsführender Vorstand von Acker e.V.



KLARA MASCOW verstärkt das Acker-Team seit 2021 als Leadership Coach.

Viele sind dankbar, wenn sie einen professionellen Job mit Sinn finden. Eine Gefahr kann darin liegen, dass die Leute sich verbrennen, weil sie mit zu hoher Motivation dabei sind. Am Anfang waren wir noch sehr nah dran an den Mitarbeitenden. Wir wussten immer, wie es allen geht. Inzwischen sind wir größer geworden und das Nahdransein gestaltet sich schwieriger. Um diese Lücke zu schließen, haben wir ein für den Gemeinnützigkeitssektor verhältnismäßig großes „Mensch & Kultur“-Team und zusätzlich einen Kulturkreis. Der Kulturkreis fungiert als Sounding Board und setzt sich aus verschiedenen Mitarbeitenden der Organisation zusammen. So stellen wir sicher, dass das Kulturthema aus sämtlichen Gesichtspunkten betrachtet wird und alle mitnimmt. Unterstützend machen wir regelmäßige Puls-Checks, um zu ermitteln, wie es der Organisation und den einzelnen Personen geht. Dass all das zu einem guten Arbeitsumfeld beiträgt, zeigt auch unsere Fluktuationsrate. Sie liegt zwischen zwei und fünf Prozent. Das ist wirklich niedrig. Umso emotionaler fallen bei uns die Abschiede aus. Das mag dem einen oder anderen zu viel sein. Aber wir sind eben eine emotionale Organisation, in die Herzblut und Leidenschaft fließen. Das macht uns aus.

## Werte geben bei Entscheidungen Orientierung

Eine Kultur muss organisch wachsen. Bei Acker haben wir uns alles selbst erarbeitet. Das macht uns stark. Unseren Werten sind wir immer treu geblieben. Sie bilden unser Fundament und haben sich früh herauskristallisiert: Leidenschaft, Wirksamkeit und Verlässlichkeit. Wir nutzen sie auch in unserer Außenkommunikation als Hashtags: #MitHerzundSpaten, #Tschacker und #Ährensache. Viele kennen diese Werte, bevor sie bei uns anfangen. Sie helfen uns auch, Aufgaben zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Was andere Organisationen vielleicht von uns lernen können: Sich einen Sinn und Zweck zu geben, die eigenen Werte als Organisation zu kennen - das macht Unternehmen aus unserer Sicht zu authentischen und attraktiven Arbeitgebern. Sich zu fragen, ob Profit wirklich immer das erste Entscheidungskriterium sein muss. Wir wollen auch wirtschaftlich arbeiten. Aber noch wichtiger finden wir, uns dabei zu fragen, warum wir all das tun: Mehr Wertschätzung für Natur und Lebensmittel. Dafür ackern wir mit Herz und Spaten. ■■■

## SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Erscheint  
im Mai



### NEW WORK IM ALLTAG EINER FIKTIVEN ORGANISATION

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Arbeitswelt des fiktiven Unternehmens Stärkande. Lesen Sie, wie New Work gelebt wird, vor welchen Herausforderungen die Mitarbeitenden stehen und wie sie sie lösen. Sie nutzen bekannte, aber auch neue New Work-Praktiken. Beim Thema Empowerment sind sie Vorreiter:innen. Digitalisierung von HR-Prozessen und die Zusammenarbeit mit einer künstlichen Intelligenz haben sie perfektioniert.

- + **Gutes Leben statt guter Arbeit**
- + **Sinnhafte Aufteilung von Arbeitszeit**
- + **New Pay – Bezahlung auf Augenhöhe**
- + **Geregelte Freiheit – Home Office plus**

ISBN 978-3-648-15934-7  
Buch: **29,95 €** [D] | eBook: **25,99 €** [D]

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

# Die Bedürfnisse der Deskless Workforce

Während die meisten Büroarbeitskräfte von digitalen Anträgen und Workflows profitieren und über Echtzeitdaten verfügen, besteht bei der Deskless Workforce Aufholbedarf. So kann der Einsatz intelligenter Software die Employee Experience der Beschäftigten ohne Computerarbeitsplätze verbessern.

● In Zeiten von New Work gehört flexibles, ortsunabhängiges und weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten zum Alltag. Entsprechende Konzepte wurden – getrieben durch die Pandemie und die digitale Transformation – in vielen Bereichen kurzfristig umgesetzt und sind heute fest etabliert. Doch nicht alle Berufsgruppen profitieren von dieser Entwicklung: Wo Büroangestellte, unterstützt durch digitale Tools und cloudbasierte Lösungen, zunehmend mobil arbeiten, sind Deskless Workers größtenteils an feste Arbeitszeiten und -orte gebunden und verfügen nur selten über einen Zugang zu arbeits-erleichternden IT-Anwendungen.

## Status Quo der Deskless Workforce

Ob im Handel, in der Produktion, in der Pflege oder im Gastgewerbe: In zahlreichen Branchen bestimmen Deskless Workers das Bild der Arbeitnehmenden. Da sie keinen Zugang zu festen Computerarbeitsplätzen haben, stellen die Integration in personalrelevante Prozesse sowie die Kommunikation wichtiger Informationen bei dieser Arbeitnehmergruppe eine große Herausforderung dar.

Rund 80 Prozent der Berufstätigen weltweit arbeiten nicht am Schreibtisch, ermittelte die Studie „The Rise of

## Serie

in Kooperation mit



Ausgabe 05/2022:  
Warum New Work noch nie wichtiger war

**Ausgabe 06/2022:**  
**Die Bedürfnisse der Deskless Workforce**

Ausgabe 07/2022:  
Der Mehrwert von Cloud Services für Unternehmen



KATHARINA RÖHRIG ist Geschäftsführerin Enterprise Development und Deputy CEO bei GFOS.

Deskless Workforce“ des US-Unternehmens Emergence. Diese sogenannten Deskless- oder Blue-Collar-Jobs sind meist schlechter bezahlt als die Arbeit am Bildschirm, und sie sind oftmals zusätzlich mit Schichtdiensten und körperlich anstrengenden Tätigkeiten sowie mangelnder Flexibilität verbunden. Entsprechend hoch sind die Fluktuationsraten in diesem Bereich.

## Oft fehlt die technologische Unterstützung

Obwohl im Verlauf der Pandemie viele dieser schreibetischlosen Jobs als unentbehrlich definiert wurden, erhalten Deskless Workers im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen mit Büroarbeitsplätzen nur wenig technologische Unterstützung. Lediglich ein Prozent der betrieblichen Investitionen in moderne Softwarelösungen konzentrieren sich auf diese Berufsgruppe, fand die Erhebung von Emergence heraus.

Oft beginnt diese Disparität schon bei der Ausstattung mit mobilen Endgeräten: Während Dienst-Smartphones und -Tablets in vielen Bereichen zu den gängigen Benefits gehören, sind Deskless Workers selten Teil dieser Mobilstrategie. Dabei existiert bereits eine Vielzahl an intelligenter Software und App-Anwendungen,



die nicht nur die Employee Experience dieser Mitarbeitenden nachhaltig verbessern, sondern auch außerordentlich viel Potenzial in Bezug auf Prozessoptimierungen, Automatisierung und Kommunikation mit sich bringt.

## New Work für Non-Desk-Workers

Insbesondere vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels sind Personalverantwortliche gefordert, ihre Digitalisierungsstrategie auf Mitarbeitende in Produktion, Handel und Co. auszuweiten, deren Zufriedenheit zu steigern und New Work Realität werden zu lassen. Ein erster Schritt in Richtung Arbeitswelt 4.0 ist die Ausstattung der Deskless Workforce mit mobilen Endgeräten. Hier kann der Einsatz innovativer Softwarelösungen aus dem Workforce Management helfen, den Arbeitsalltag effizient zu strukturieren und die Kommunikation gegenüber dieser Mitarbeitergruppe zu verbessern.

Diese Möglichkeiten bieten intelligente und mobil nutzbare Softwarelösungen für die bessere Anbindung der Deskless Workforce an die Unternehmensprozesse und die Optimierung ihrer Employee Experience:

- **Digitale Kommunikationskanäle etablieren.** Mitarbeitende, die keinen

festen Schreibtisch und somit keinen Zugang zu internen Infoportalen oder Kommunikationstools haben, sind häufig von der Firmenkommunikation abgekoppelt. Personalverantwortliche und Führungskräfte stehen gleichermaßen vor der Herausforderung, relevante Informationen möglichst ohne große Verzögerungen und transparent bereitzustellen. Auch die Vermittlung der Unternehmenskultur und damit die Bindung an das Unternehmen fällt ohne regelmäßigen Austausch deutlich schwerer. Smartphones und Tablets bieten die ideale Möglichkeit, schreibstischlosen Mitarbeitenden den Zugang zu Informationen zu erleichtern und sie in die interne Kommunikation zu integrieren.

- **Interaktion fördern.** Auch die Interaktion der Deskless Workforce und somit deren Identifikation mit dem Arbeitgebenden kann auf diese Weise gefördert werden. Von Mitarbeiterumfragen über die Verwaltung personenbezogener Daten bis zu digitalen Wunschbüchern für die Schichtplanung stehen verschiedene Lösungen als Cloud- oder App-Anwendung zur Verfügung.
- **Flexible Dienstplangestaltung ermöglichen.** Schichtarbeit und Flexibilität schließen sich keinesfalls aus. Wo bisher starre, teils veraltete

Dienstpläne am Schwarzen Brett aufgehängt wurden, existieren heute intelligente Lösungen zur Personaleinsatzplanung, die auch mobil eingesetzt werden können. Anforderungsprofile, Qualifikationen, Gerechtigkeitsquoten, Mitarbeiterwünsche und vieles mehr werden auf diese Weise automatisch berücksichtigt und es wird Flexibilität im Bereich der Deskless Workforce geschaffen. Mit dem Einsatz einer digitalen Personaleinsatzplanung haben Mitarbeitende die Möglichkeit, Schichten eigenverantwortlich anzunehmen, abzulehnen oder in einer Diensttauschbörse zum Tausch anzubieten. Neben einer höheren Motivation und einer gesteigerten Zufriedenheit am Arbeitsplatz sorgen Softwarelösungen dank Echtzeitübertragung und mobiler Dienstpläne so zudem für eine stets aktuelle Datenbasis.

- **Effizienz steigern.** Einen weiteren Vorteil bietet die Erhöhung des Digitalisierungsgrades der Deskless Workforce im Hinblick auf die Automatisierung wiederkehrender Prozesse sowie die Ablösung papiergebundener Abläufe. Klassische Beispiele sind neben der Dienstplanung die Erfassung der Arbeitszeiten sowie das betriebliche Antragswesen. Cloudbasierte Lösungen bieten die Möglichkeit, Arbeitsstunden und Projektzeiten bequem remote zu erfassen, zentral zu verwalten und unmittelbar für die Lohnabrechnung bereitzustellen. Gleiches gilt für die Beantragung von Abwesenheiten: Werden diese digital erfasst, behalten sowohl Antragsstellende als auch Vorgesetzte jederzeit den Überblick über den aktuellen Status der Anträge.

## Die Potenziale sind vorhanden

All diese Potenziale werden beim Großteil der Unternehmen im Blue-Collar-Bereich aktuell noch nicht ausgeschöpft oder beschränken sich in ihrem Angebot auf die Angestellten im Büro. Dabei profitieren auch Arbeitgebende von einer Digitalisierung der Deskless Workforce. Nicht zuletzt, um die Arbeitssituation und Employee Experience dieser wichtigen Arbeitnehmergruppe zu verbessern, die Effizienz nachhaltig zu steigern und die Fluktuations- und Krankenquoten zu senken, lohnt sich ein weiterer Schritt in Richtung New Work. ■■■

# Was HR über das Kartellrecht wissen muss

Kartellrecht gilt nur für Großunternehmen und sowieso nur für den Vertrieb? Dieser Mythos ist hoffentlich längst entzaubert. Aber dass die Arbeitsmärkte und damit auch die Personalabteilungen immer mehr in den Fokus der Kartellbehörden rücken – das ist neu. Worauf kommt es an für die Personalabteilungen?

Von Georg Schmittmann

● Rom 2021. In der herbstlichen Sonne hält die geschäftsführende Vizepräsidentin der Europäischen Kommission die Keynote Speech einer Konferenz. Wie schon viele Male zuvor spricht Frau Vestager über den Kampf gegen Kartelle, drohende Unternehmensdurchsuchungen und hohe Geldbußen. Doch dann eine unerwartete Wendung: Die Kommissarin hebt hervor, dass Unternehmen auch kartellrechtswidrig handeln können, wenn sie ihr Verhalten im Arbeitsmarkt abstimmen, etwa in Form von Absprachen zu Gehältern, Abwerbvereinbarungen oder intensivem Informationsaustausch. Den anwesenden Kartellrechtlerinnen und Kartellrechtlern ist das zwar völlig klar, dennoch kommt die Betonung dieses Themas als Botschaft auch in ihrer Deutlichkeit für viele überraschend.

Und nicht nur das: Die Kommissarin setzt ihre Ausführungen in direkten Zusammenhang mit möglicherweise bald anstehenden Unternehmensdurchsuchungen. Und so wertet mancher die Aussagen der Kommissarin als deutliche Warnung.

In den USA ist der Zusammenhang zwischen dem Kartellrecht und Arbeitsmärkten bereits in den Personal- und Rechtsabteilungen angekommen. Amerikanische Behörden verfolgen bereits seit Jahren kartellrechtswidrige Absprachen in den Arbeits-

märkten sehr aktiv. Besonders prominent war ein Verfahren gegen Apple, Google und andere Unternehmen aus dem Silicon Valley. Man hatte sich darauf verständigt, auf ein gegenseitiges Abwerben von bestimmten Arbeitnehmern zu verzichten. Aber auch Großverfahren im Gesundheitssektor dienten schon als abschreckende Beispiele, bei denen verantwortliche Manager in den USA auch strafrechtlich verfolgt wurden.

Die Kommissarin trat mit ihrer Rede auch dem Eindruck entgegen, dass aufgrund fehlender prominenter Verfahren die Situation in Europa eine andere sei und vergleichbare Fälle hierzulande nicht geahndet würden. Denn dieser Eindruck ist falsch. Neu ist nur der Fokus, den die Behörden zunehmend auf die Einhaltung des Kartellrechts auf Arbeitsmärkten legen. Man muss mit verstärkter Aktivität in diesem Bereich rechnen. Zuletzt hat beispielsweise die portugiesische Kartellbehörde eine ausführliche Studie zum Thema vorgelegt und die Durchsetzung des Kartellrechts in Arbeitsmärkten als Fokusgebiet benannt.

Es ist für jedes Unternehmen ratsam, sich erneut mit den relevanten Fragestellungen zu beschäftigen, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schulen und Hilfestellung anzubieten. In diesem Prozess können dann bisherige Verhaltensweisen auf den Prüfstein gelegt werden. Doch worauf genau kommt es in diesem Zusammenhang an?

## Wieso überhaupt Arbeitsmärkte und Personalabteilungen?

Kartellrecht schützt den freien Wettbewerb. Wettbewerb besteht aber nicht nur zwischen Unternehmen, die vergleichbare Produkte verkaufen (zwei unabhängige Hersteller von Marmelade sind Wettbewerber im Verkaufsmarkt für Marmelade); sondern Wettbewerb besteht auch zwischen Unternehmen, die Vergleichbares einkaufen beziehungsweise beschaffen (Hersteller von Marmelade und Hersteller von Keksen verkaufen gänzlich andere Produkte, sind aber beispielsweise Wettbewerber im Einkaufsmarkt für Zucker).

Wenn Unternehmen sich daher um Arbeitskräfte bemühen, dann stehen sie im Wettbewerb um die „Beschaffung“ von Mitarbeitenden. Auch dieser Wettbewerb wird durch das Kartellrecht geschützt und Einschränkungen dieses Wettbewerbs können eine Kartelltat bedeuten.

## Keine Absprachen zu Gehältern oder Gehaltsbestandteilen

Was ist verboten? Grundsätzlich ist große Vorsicht geboten bei allen Maßnahmen, Gesprächen, Vereinbarungen oder Absprachen zwischen Unternehmen, die den freien Wettbewerb um Arbeitnehmer in irgendeiner Form einschränken können. Was verboten ist und was erlaubt, lässt sich nicht immer pauschal beantworten, aber einige klare Fälle lassen sich ableiten.

Gehaltsabsprachen umfassen alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, mit denen Gehälter oder Gehaltsbestandteile abgestimmt oder fixiert werden. Dies kann etwa in Form einer Absprache geschehen, in der festgelegt wird, dass bestimmten Arbeitnehmergruppen nur spezifiziertere Maximalgehälter bezahlt werden. Im Einzelfall können aber auch nur bestimmte Gehaltsbestandteile, wie etwa die Vergütung von Mehrarbeit, Gegenstand einer kartellrechtswidrigen Absprache sein. So

**Auf die Einhaltung des Kartellrechts auf den Arbeitsmärkten wird künftig mehr geachtet werden. Mit verstärkten Kontrollaktivitäten der Kartellbehörden ist zu rechnen.**

hatten sich zum Beispiel in den Niederlanden mehrere Krankenhäuser untereinander darauf verständigt, die Bezahlung für geleistete Überstunden auf einen Maximalsatz im Verhältnis zum Stundenlohn zu begrenzen.

## Keine Abwerbevereinbarungen

Abwerbevereinbarungen sind jede Art von Vereinbarung oder Absprache zwischen Unternehmen, mit denen Abwerbeversuche oder Einstellungen von Mitarbeitenden eingeschränkt oder verhindert werden. Das kann eine Vereinbarung sein, sich gegenseitig keine Arbeitnehmer abzuwerben oder Bewerbungen von Mitarbeitenden des anderen Unternehmens nicht oder nur nach Rücksprache anzunehmen. Das kann sogar im Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer relevant sein. Indirekt werden hierdurch Arbeitnehmer beschränkt, da ihnen die Möglichkeit des Wechsels zwischen Arbeitgebern erschwert wird. Wichtig zu beachten ist: Eine Vereinbarung muss kein unterschriebener Vertrag sein. Schon eine nur mündliche Absprache, eine E-Mail oder nur eine informelle Verständigung ist kartellrechtlich unzulässig. In der Praxis hat es hierzu bereits mehrere Verfahren in Europa gegeben.

- In Spanien hatten sich mehrere Logistikunternehmen darauf verständigt, keine Arbeitnehmer ohne die vorherige Zustimmung des aktuellen Arbeitgebers abzuwerben.

## Auch auf Arbeitsmärkten gilt das Kartellrecht

-  Keine Vereinbarung zu Gehältern, Gehaltsbändern oder anderen Elementen der Vergütung oder Anstellung
-  Keine Vereinbarung, sich nicht gegenseitig Mitarbeitende abzuwerben
-  Keine Vereinbarung, sich nicht gegenseitig bei der Talentsuche zu behindern

**Hinweis:** Sie haben ungewollt Informationen zu sensiblen Personalthemen von einem Wettbewerber erhalten? Sprechen Sie mit Ihrer Rechtsabteilung oder einem Rechtsanwalt.

### Nicht vergessen:

- Unternehmen, die vergleichbare Arbeitskräfte suchen, sind Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt.
  - Es spielt dabei keine Rolle, wenn die Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen tätig sind.
  - Der bloße Informationsaustausch unter Wettbewerbern zu Personalthemen kann verboten sein.
  - Es spielt keine Rolle, ob der Austausch mit Wettbewerbern im beruflichen oder privaten Kontext stattfindet.
- In den Niederlanden hatten sich mehrere Krankenhäuser darauf geeinigt, dass ausgeschiedene Anästhesisten für ein Jahr nach Austritt von keinem anderen Krankenhaus eingestellt würden.
  - In Portugal wurden der nationale Fußballverband und die Fußballvereine dazu verpflichtet, ein im Rahmen der Covid-Pandemie etabliertes Abwerbeverbot von Fußballspielern aufzugeben. Auch das Bundeskartellamt nimmt bei möglichen Verstößen gegen das Kartellrecht auf Arbeitsmärkten Ermittlungen auf.

## Vorsicht beim Austausch von Informationen

Schon der bloße Austausch von Informationen zwischen Unternehmen kann verboten sein. Gleichzeitig ist der Austausch von Informationen ein weites Feld, sodass es Unsicherheiten bei den Unternehmen hinsichtlich der Abgrenzung zwischen erlaubtem und nicht mehr erlaubtem Informationsaustausch gibt. Gut beraten ist man, wenn man sich hier stets selbstkritisch hinterfragt. Ist die Information, die man mit einem anderen Unternehmen teilen möchte, von besonderem Interesse für das andere Unter-

nehmen? Hat die Information das Potenzial, dass das andere Unternehmen seine Aktivität im Werben um Mitarbeitende anpasst oder verändert? Betrifft die Information möglicherweise sogar Gehälter, Gehaltsbestandteile oder sonstige Vergütungselemente? Dann ist größte Vorsicht angesagt und eine Beratung durch die eigene Rechts- oder Compliance-Abteilung oder durch spezialisierte Rechtsanwälte erforderlich.

In der Vergangenheit hat das Bundeskartellamt beispielsweise einen unzulässigen Informationsaustausch von Filmstudiobetreibern aufgegriffen. Die Unternehmen hatten sich über die „Nebenkosten“ von Studioproduktionen ausgetauscht, wozu auch Personalkosten sowie die Höhe von Wochenend- und Feiertagszuschlägen und somit direkte Gehaltsbestandteile zählten.

Von den oben dargestellten Verboten gibt es einige Ausnahmen. Abwerbeverbote können wie auch Wettbewerbsverbote im unmittelbaren Kontext von Unternehmenstransaktionen in gewissen Grenzen rechtlich zulässig sein. Der Erwerber eines Unternehmens soll nicht fürchten müssen, dass wichtige Mitarbeitende unmittelbar nach der Transaktion abgeworben werden und so der Wert des soeben erworbenen Unternehmens geschmälert wird. Auch sind Vereinbarungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften als Tarifpartner zulässig. Solche Vereinbarungen werden aufgrund der grundrechtlich geschützten Tarifautonomie nicht vom Kartellrecht erfasst. Und auch im Bereich des Informationsaustauschs kann es je nach Detailtiefe und Struktur durchaus auch einen zulässigen Rahmen geben. Es ist im Einzelfall stets Vorsicht geboten. Wenn ein Kontakt oder Austausch mit einem Wettbewerber ansteht, sollte man vorher hinterfragen, worum es bei dem Treffen geht und ob der geplante Austausch zulässig sein kann.

## Besteht Handlungsbedarf für HR?

Zunächst ist es wichtig, dass sich Personalabteilungen die kartellrechtlichen Regelungen erneut ins Gedächtnis rufen. Wir empfehlen, ein kurzes Guidance-Papier als Erinnerung in der Schublade liegen zu haben. Im Idealfall bespricht die Personalabteilung mögliche Risiken mit der Rechtsabteilung und lässt sich sodann basierend auf den ermittelten Risiken entsprechend schulen.

Wichtig ist auch, das bisherige Verhalten und die eventuell vorhandenen Vereinbarungen oder Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Unternehmensvereinigungen zu hinterfragen. Bewegt man sich noch im Rahmen des Zulässigen oder gibt es eventuell kritisch einzuschätzende Elemente? Spätestens dann sollte man sich Unterstützung ins Haus holen und eine professionelle Bewertung der Risiken vornehmen lassen. Falls das Kind bereits in den Brunnen gefallen sein sollte, kann ein Rechtsanwalt bei der Aufbereitung und der Abstellung von eventuellen Verstößen helfen. ■■■



DR. GEORG SCHMITTMANN ist Partner der Anwaltskanzlei Marck, die sich insbesondere auf das Kartellrecht, Compliance und regulatorische Themen fokussiert. Er berät nationale und internationale Mandanten zu allen Fragen des Kartellrechts.



# Learning Experience – made in Germany

Die Zukunft des Lernens ist plattformbasiert. Auf dem Vormarsch sind Learning Experience Plattformen, die Nachfrage steigt. Auf dem Markt gibt es einige internationale Anbieter, allerdings bieten Softwareprodukte, die hier entwickelt und auf den DACH-Markt ausgerichtet wurden, besondere Vorteile.

Kein Wunder, dass Learning Experience Plattformen (LXP) in aller Munde sind: Sie bündeln hochwertige Lerninhalte aus verschiedenen Quellen, verfügen über Künstliche Intelligenz und eröffnen eine nie dagewesene Übersichtlichkeit. Ob E-Learnings, externe Videos von YouTube, spezieller Micro Content, oder Social-Learning-Angebote: Die neuesten Plattformen erleichtern das Lernen und sind eine enorme Unterstützung für die Personalentwicklung. Möglich ist die Suche nach Inhalten, die Plattform macht aber auch selbst Vorschläge und liefert Daten.

## Ein wichtiger Lerntrend, aber keine geeigneten Plattformen

Das Lernen mit LXPs zeichnet sich jenseits des Atlantiks schon länger ab. Hierzulande herrscht noch Zurückhaltung, doch das Interesse steigt. Im DACH-Raum bieten internationale Anbieter marktreife Plattformen an – das Problem dabei: Die Lücke zwi-

schen Anforderungen und Lernmarkt ist groß, denn Softwareeinführung ist auch eine kulturelle Frage. Dass der deutsche Markt anders tickt, wird unterschätzt: Zu oft fehlt das Verständnis für deutsche Unternehmen, das Wissen um DSGVO-Regelungen oder um Beteiligungsprozesse der Stakeholder und des Betriebsrats.

## Die Haufe Akademie bietet Lernsoftware für den DACH-Markt

Die Haufe Akademie ist ein etablierter Weiterbildungsexperte und bietet Lernplattformen an, die speziell auf den deutschsprachigen Markt ausgerichtet sind. Darunter die eigene LXP namens Haufe Learning Experience, die vernetztes Lernen forciert. Die Funktionen sind umfangreich und vergleichbar mit Plattformlösungen internationaler Anbieter, es wird aber beispielsweise keine personalisierte Nutzerauswertung vorgenommen.

## Moderne Lernkultur etablieren – mit Beratung und Services

Bei der Softwareeinführung, bei Bildungspartnerschaften oder beim gemeinsamen Erarbeiten von Lernstrategien ist das gegenseitige Verständnis besonders wichtig. Die Haufe Akademie spricht dabei dieselbe Sprache wie ihre Kunden. Darum: Setzen Sie auf lebenslanges Lernen, auf gute Inhalte und die richtige Plattform – made in Germany.

Mehr Informationen zur Haufe Learning Experience und Best-Practice-Beispiele finden Sie unter: [haufe-akademie.de/hlx](https://haufe-akademie.de/hlx). Für Fragen steht Ihnen Björn Preußner zur Verfügung: [Bjoern.Preusser@Haufe-Akademie.de](mailto:Bjoern.Preusser@Haufe-Akademie.de) / +49 761 898 4331

● Die Babyboomer erreichen sukzessive ihr individuelles Renteneintrittsalter. Dadurch wird der bereits bestehende Fachkräftemangel zusätzlich beschleunigt. Die Rentenkassen werden weiter belastet. Aus Sicht des Bundeswirtschaftsministers Habeck soll nun ein flexibler Renteneintrittszeitpunkt oder besser gleich ein „Renteneintrittsfenster“ Abhilfe schaffen. Den einen fixen Termin für den Eintritt in die Regelaltersrente soll es dann nicht mehr geben, obwohl es bereits heute flexible Instrumente für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gibt. Eine Verschiebung des Renteneintrittstermins kann gelingen, indem rentennahe Arbeitnehmende eben noch nicht in Rente gehen, sondern befristet bei ihrem bisherigen Arbeitgeber weiterarbeiten. Auch andere Modelle der Erwerbstätigkeit trotz der Möglichkeit zum Rentenbezug sind denkbar.

## Ab in die Rente – aber noch nicht jetzt

Müssen, wollen, können, sollen – es gibt verschiedene Gründe und Motivationen für die Fortsetzung des Erwerbslebens über die gesetzliche Regelaltersgrenze hinaus. Manch einer kommt mit der Rente nicht über die Runden, andere fühlen sich im Alter einfach noch zu fit, wieder andere wollen selbstbestimmt ihren Renteneintritt festlegen, und dann gibt es schließlich noch zahlreiche erfahrene Arbeitskräfte, die von ihrem aktuellen Arbeitgeber fast schon flehend darum gebeten werden, doch noch länger als vorgesehen zu arbeiten. Der Wissenstransfer von den „Alten“ auf die jüngere Generation spielt dabei eine große Rolle. Jahrelang erworbenes Know-how soll nicht einfach verloren gehen. Zur Wahrheit gehört aber auch: Viele freuen sich auf den Renteneintritt und denken gar nicht daran, noch länger zu arbeiten. Aber darum soll es hier gerade nicht gehen.

## Länger an Bord bleiben ist möglich

Die Motivationen sind unterschiedlich, die gesetzlichen Regelungen aber für alle Fallgruppen identisch: Die Altersgrenze für die Regelaltersrente wird bis zum Jahr 2029 schrittweise auf 67 Jahre angehoben. Beginnend ab den Jahrgängen 1947 wird sie bis 2023 um jährlich einen Monat angehoben. Ab dem Jahr 2024 wird die Altersgrenze

# Abschied von der Zwangs- verrentung

Dass die Beschäftigten mit Erreichen einer fixen Altersgrenze das Unternehmen verlassen, entspricht oft weder dem Wunsch der Mitarbeitenden noch den Bedürfnissen des Unternehmens. Abhilfe kann hier ein flexibler Renteneintritt durch Vereinbarung mit dem Arbeitgeber schaffen.

Von Martin Biebl



ze dann beginnend mit dem Jahrgang 1959 in Zweimonatsschritten angehoben. Ab dem Jahrgang 1964 gilt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dann eine einheitliche Regelaltersgrenze von (zumindest derzeit) 67 Jahren. Auch wenn niemand in Rente gehen muss, weil der Rentenbezug einen Rentenantrag voraussetzt, werden in den kommenden Jahren also bundesweit Millionen von älteren Menschen in den Ruhestand gehen. Das schadet dem Wirtschaftsstandort und den Rentenkassen.

Wichtig: Die Tatsache, dass jemand das Eintrittsalter in die Regelaltersrente erreicht, führt für sich genommen noch nicht zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Arbeits- und Sozialrecht laufen insoweit nicht parallel. In der Praxis sehen aber fast alle Arbeitsverträge oder jedenfalls Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen entsprechende Renteneintrittsklauseln vor.

Flexibilisierung des Renteneintrittstermins ist deshalb aktuell das Zauberwort. Klingt nicht schlecht, ist aber gar nicht neu: Die Möglichkeit zur Verlängerung des Arbeitsverhältnisses und Verschiebung

**Es gibt  
verschiedene  
Gründe und  
Motivationen,  
über die  
gesetzliche  
Altersgrenze  
hinaus weiter-  
zuarbeiten.**

des Renteneintritts gibt es seit mehreren Jahren. Bereits seit 2014 regelt § 41 Satz 3 des „Sechsten Buches Sozialgesetzbuch“ (SGB VI) schließlich genau das, was man unter einem flexiblen Eintrittstermin in die Regelaltersrente verstehen kann: Durch eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann das Arbeitsverhältnis über den gesetzlich vorgesehenen Renteneintrittstermin für die Regelaltersrente hinaus verlängert werden. Dafür hat sich teilweise der (zugegeben sperrige) Begriff der „Hinausschiebungsvereinbarung“ etabliert. Der Begriff gewinnt keinen Schönheitswettbewerb, beschreibt das Vorgehen aber zutreffend. Wird eine solche Vereinbarung abgeschlossen, endet das Arbeitsverhältnis – anders als bisher zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart – gerade nicht mit Erreichen der Grenze für die gesetzliche Regelaltersrente, sondern erst zu dem zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbarten späteren Termin. Bis dahin kann weitergearbeitet und erst entsprechend später eine Rente in Anspruch genommen werden. Arbeitgeber

und Arbeitnehmer haben also bereits heute ein echtes Flexibilisierungsinstrument an der Hand und können eine „Zwangsverrentung“ wirksam vermeiden, wenn beide Seiten dies möchten. Seit der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 19. Dezember 2018 (Az. 7 AZR 70/17) wissen die Beteiligten in diesen Fällen glücklicherweise auch, dass die Vorschrift nicht gegen Europarecht verstößt und keine Altersdiskriminierung darstellt. Warum sich diese arbeitsrechtliche Regelung aber eigentlich im SGB VI versteckt, bleibt das Geheimnis des Gesetzgebers. Vielleicht ist genau das ein Teil des Problems.

## Die Vorteile der Regelung

Das gesetzliche Werkzeug ist vorhanden und doch führt die Regelung ein Schattendasein. Das ist bedauerlich, denn sie bietet echte Vorteile: § 41 Satz 3 SGB VI ermöglicht den so wichtigen Wissenstransfer innerhalb der Firma, bietet Flexibilität und Planungssicherheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Rentennahe Jahrgänge müssen nicht automatisch aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden, sondern können im Rahmen der Vereinbarung bis zu einem festgelegten Termin weiterarbeiten. Auch eine wiederholte Verschiebung des Beendigungstermins ist grundsätzlich zulässig und stellt für sich genommen keine Altersdiskriminierung dar. Eine rechtsmissbräuchliche Verwendung der Vorschrift ist natürlich verboten, dürfte aber auch eher selten sein. Finanziell lohnt sich dieses Vorgehen für den Arbeitnehmer auch: Wer später in Rente geht und ohne Rentenbezug eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit ausübt, erhält für jeden Monat des späteren Rentenbeginns eine finanzielle Belohnung in Form eines Zuschlags von 0,5 Prozent auf seine Rente. Wer also ein Jahr länger arbeitet, erhöht dadurch seine Altersrente um sechs Prozent. Weitere Arbeitsjahre führen zu weiteren Steigerungen (§ 77 Abs. 2 Nr. 2 b SGB VI). Außerdem erhöht sich die Rente um die zusätzlich eingezahlten Beiträge.

## Formfehler sind schmerzhaft, der Rest ist relativ einfach

Die arbeitsrechtliche Umsetzung einer solchen Hinausschiebensvereinbarung ist einfach, wenn man die Spielregeln beachtet: Sieht der Arbeitsvertrag oder eine Kollektivvereinbarung (Tarifvertrag oder Be-

triebsvereinbarung), wie häufig, ein Ende des Arbeitsverhältnisses bei Erreichen der Regelaltersgrenze vor, können Arbeitgeber und Arbeitnehmer diesen Termin durch eine schriftliche Vereinbarung (mehrfach) nach hinten schieben. Die Vereinbarung zur Verlängerung des Arbeitsverhältnisses muss dabei aber spätestens am letzten Tag des Arbeitsverhältnisses getroffen werden und bedarf gemäß § 14 Abs. 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zwingend der Schriftform. Wichtig ist auch, dass es sich um eine nahtlose Fortsetzung handeln muss. Um die Vereinbarung also rechtzeitig zu schließen, muss der Arbeitgeber zunächst anhand der oben erwähnten Staffelung des Renteneintrittstermins herausfinden, wer wann in Rente gehen kann. Ist diese Hürde genommen, stellt § 41 S. 3 SGB VI eine praktikable Sonderregelung zu den Befristungsmöglichkeiten in § 14 TzBfG dar. Sachgründe für die Befristung braucht es dann keine. Kommt die Hinausschiebensvereinbarung jedoch erst später zustande, also wenn das Arbeitsverhältnis bereits wegen Erreichen der Regelaltersgrenze beendet wurde, ist der Anwendungsbereich des § 41 S. 3 SGB VI nicht mehr eröffnet und eine Befristung kann nur noch über § 14 TzBfG mit Sachgrund oder Sonderregelungen wie § 21 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) gerechtfertigt werden. Darauf sollte man sich aus Arbeitgebersicht nicht verlassen. Geeignete Kandidaten sind frühzeitig zu identifizieren und anzusprechen. Schließlich müssen die Betroffenen für sich abwägen, ob sie länger arbeiten wollen. Aus HR-Sicht ist zudem darauf zu achten, dass bei einer Verlängerungsvereinbarung auch tatsächlich nur der Beendigungstermin nach hinten verlegt wird und der Vertragsinhalt



MARTIN BIEBL ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Advant Beiten am Standort München.

im Übrigen nicht berührt wird. Sonstige Vertragsänderungen wie etwa eine Anpassung der Arbeitszeit oder eine Anpassung der Vergütung sollten isoliert in einer eigenen Vereinbarung getroffen werden. Hintergrund für diese Trennung ist die Gefahr, dass das Bundesarbeitsgericht seine Rechtsprechung zur Verlängerungsabrede im Sinne des § 14 Abs. 2 S. 1 TzBfG überträgt. Danach dürfen zeitgleich mit der Verlängerung eines befristeten Arbeitsverhältnisses keine anderen Inhalte des Arbeitsvertrags geändert werden. Verstöße führen zu einem unbefristeten Arbeitsverhältnis. Noch hat sich das Bundesarbeitsgericht zur Übertragbarkeit dieser Rechtsprechung nicht geäußert, aber es wäre keine Überraschung, wenn der zuständige Senat zu einer Übertragbarkeit kommt.

Wichtig: Natürlich kann der rentenberechtigte Arbeitnehmer ohne den Abschluss einer Hinausschiebensvereinbarung auch einfach weiterarbeiten. Das dürfte in der Praxis gar nicht so selten der Fall sein. Dann kommt es aber zur unbefristeten Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses, was wohl nur selten im Interesse des Arbeitgebers liegen dürfte. Die Beendigung eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses folgt schließlich auch bei Rentenberechtigten den üblichen arbeitsrechtlichen Regelungen, unterliegt also vor allem den Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes. Der Arbeitgeber ist für etwaige Kündigungsgründe vollständig darlegungs- und beweisbelastet. Deshalb sollten Unternehmen besser mit der Hinausschiebensvereinbarung arbeiten.

## Den Betriebsrat nicht vergessen

Bei Bestehen eines Betriebsrats müssen Arbeitgeber einen weiteren Punkt beachten: Das Hinausschieben des Beendigungszeitpunkts eines Arbeitsverhältnisses, das wegen Erreichen der Regelaltersgrenze eigentlich enden würde, ist nach Ansicht des Bundesarbeitsgerichts mitbestimmungspflichtig (BAG, Beschluss vom 22. September 2021, Az. 7 ABR 22/20). Das Gericht sieht in der Vereinbarung über die Verlängerung des Arbeitsverhältnisses eine echte Neubesetzung einer Stelle, sodass eine Einstellung im Sinne des § 99 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorliegt. Aus Sicht des Bundesarbeitsgerichts ist die Einstellung nicht nur die erstmalige Arbeitsaufnahme in einem Betrieb, son-

dem auch die Fortsetzung einer bereits ausgeübten Tätigkeit über den Renteneintrittstermin hinaus. Die Interessen der bereits im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer sind in ähnlicher Weise berührt, wenn ein rentennaher Arbeitnehmer über seinen Renteneintrittstermin hinaus weiterbeschäftigt werden soll.

## Weiterarbeiten, aber gerne woanders

Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass Rentenberechtigte nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses bei ihrem bisherigen Arbeitgeber anschließend gerne bei einem anderen Unternehmen weiterarbeiten würden. Der erstmalige Abschluss eines Arbeitsvertrags folgt dann den normalen arbeitsrechtlichen Regelungen: Eine Befristung ist beispielsweise gemäß § 14 TzBfG mit oder ohne Sachgrund möglich. § 41 S. 3 SGB VI hilft hier nicht. Genau dieser Umstand ist auch ein häufiger Kritikpunkt: § 41 S. 3 SGB VI greift

nur für Mitarbeitende, die bereits im Unternehmen tätig sind. Neueinstellungen von rentenberechtigten Arbeitnehmern fallen nicht unter § 41 S. 3 SGB VI. Die Vorschrift bietet also keine Hilfe, wenn ein Unternehmen einen rentenberechtigten Arbeitnehmer erstmals befristet einstellen möchte. Auch in der Konstellation, in der anstatt beim bisherigen bei einem anderen Arbeitgeber weitergearbeitet wird, muss der Rentenberechtigte natürlich keine Rente beziehen, kann (für einen befristeten Zeitraum) weiterarbeiten und sich die oben bereits erwähnten finanziellen Vorteile der Flexi-Rente (in Form von Zuschlägen und höheren Rentenleistungen) verdienen. Als weitere Option ist denkbar, dass Arbeitnehmer neben dem Bezug von Altersrente weiterarbeiten. Denn sobald Arbeitnehmer die Regelaltersgrenze erreicht haben, können sie ab dem Folgemonat einen unbegrenzten Hinzuverdienst erzielen. Dieser ist aber wiederum zu versteuern. Zusätzliche Rentenpunkte werden bei diesem Modell nicht erworben.

**Praxistipp:** Die Entscheidung über den individuell passenden Weg treffen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am besten gemeinsam mit einem Rentenberater.

## Fazit: Frühzeitig eruieren, welche Arbeitnehmenden infrage kommen

Es gibt schon jetzt einen gesetzlichen Rahmen für einen flexiblen Renteneintritt und die damit zusammenhängende Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Häufig wird jedoch aus Unwissenheit oder Unsicherheit nicht davon Gebrauch gemacht. Personalverantwortliche sollten die Möglichkeiten und Vorteile kennen, sich bewusst mit der Regelung auseinandersetzen oder dazu beraten lassen. Es ist zu empfehlen, gezielt geeignete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anzusprechen. Dann können im besten Fall beide Seiten von einem späteren Renteneintritt profitieren. ■

# personal. magazin

#### VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

#### ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 23. Jahrgang

#### REDAKTION

Reiner Straub (str) (v. i. S. d. P.)

reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)

frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

kristina.enderle@personalmagazin.de

Matthias Haller (mah)

matthias.haller@personalmagazin.de

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

zmyk.de

Oliver Griep, Jan Spading

#### LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Groß

#### BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

#### ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Niederlassung Würzburg, Unternehmens-

bereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

#### ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751

dominik.castillo@haufe.de

#### MEDIA SALES

Alexander Mahr (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-452, Fax -477

stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster

Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477

annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi

Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477

thomas.horejsi@haufe.de

Bernd Junker

Tel.: 09 31/27 91-556, Fax -477

bernd.junker@haufe.de

#### ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel

Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477

yvonne.goebel@haufe-lexware.com

#### VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwal-

tungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht

Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank,

Iris Bode, Jörg Frey, Matthias Schätzle,

Christian Steiger, Dr. Carsten Thies,

Björn Waide

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/1008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE 812398835

#### ABONNENTENSERVICE UND VERTIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)

Zeitschriften@haufe.de

#### ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 192 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;

Bestell-Nummer: 04062-0001,

ISSN: 1438-4558. Bezieher des Lose-

blattwerks „Das Personalbüro in Recht

und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe

Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im

Rahmen ihres Abonnements.

#### DRUCK

Senefelder Misset, Doettingen

#### URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind

urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch

für Entscheidungen und deren Leitsätze,

wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet

oder redigiert worden sind. Soweit die

Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist

dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die

Nutzungsrechte beim Verlag.

#### NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser

Zeitschrift darf ohne schriftliche Ge-

nehmigung des Verlags vervielfältigt oder

verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt

insbesondere die gewerbliche Vervielfälti-

gung per Kopie, die Aufnahme in elektroni-

sche Datenbanken und die Vervielfältigung

auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte

Manuskripte und Bildmaterialien über-

nimmt der Verlag keine Haftung.



Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen 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.

# 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

**Spezialist Compensation/Benefits + HR-Controlling (m/w/d)**  
M.M.Warburg & CO (AG & Co.) KGaA  
Hamburg  
[Job-ID 028661783](#)

**Personalreferent (w/m/d) mit Schwerpunkt Personalbetreuung**  
SRH Kliniken Landkreis Sigmaringen  
Sigmaringen  
[Job-ID 028683049](#)

**Referent\*in Compensation, Benefits & Projekte**  
GASAG  
Berlin  
[Job-ID 028661661](#)

**HR Project Manager Global (m/f/d)**  
**Knorr-Bremse AG**  
München  
[Job-ID 027366669](#)

**Recruiter (m/w/d)**  
Immobilien Management Essen GmbH (IME)  
Essen  
[Job-ID 028658236](#)

**HR Director EMEA - Batterietechnologie (m/w/d)**  
Mercuri Urval  
Berlin  
[Job-ID 028508269](#)

**HR-Manager (w/m/d)**  
Hemro Manufacturing Germany GmbH  
Hamburg  
[Job-ID 027666412](#)

**Trainer (m/w/d) Führungskräfteentwicklung / Personalentwicklung**  
Institut Dr. Müller  
Köln  
[Job-ID 027375867](#)

**HR Business Partner (m/w/d)**  
HOMAG GmbH  
Schopfloch  
[Job-ID 028401512](#)

**Referent Personalentwicklung (w/m/d)**  
Endress+Hauser SE+Co. KG  
Maulburg  
[Job-ID 028339732](#)

**(Senior) HR / Human Resources Manager (m/w/d)**  
DSAG e.V.  
Walldorf  
[Job-ID 028583260](#)

**HR Partner - Professional Lead (m/w/d)**  
STRABAG BRVZ GMBH & CO.KG  
Köln oder Stuttgart  
[Job-ID 028660223](#)

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

**Buchungsschluss** für die nächste Ausgabe ist am **19. Mai 2022**

### Für Arbeitgeber:

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

#### Online-Buchung

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

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



#### Ihr Ansprechpartner:

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



Die Deutsche Rentenversicherung Rheinland sucht zum 1. Juli 2022

## einen Personalmanager/ eine Personalmanagerin (m/w/d)



Die Deutsche Rentenversicherung Rheinland ist einer der größten Träger der gesetzlichen Rentenversicherung in Deutschland mit über 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Hauptverwaltung in Düsseldorf, den 12 regionalen Service-Zentren in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln und den 6 Rehabilitationskliniken.

Wenn Sie innovativ, kreativ und begeisterungsfähig sind sowie mit Freude und Überzeugungsstärke an der Weiterentwicklung eines zukunftsfähigen Personalmanagements mitgestalten wollen, dann bieten wir Ihnen eine Position mit folgenden wesentlichen Aufgaben:

- Vertretung und Unterstützung der Leitung der Abteilung Verwaltung in personeller, organisatorischer und fachlicher Hinsicht
- Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur strategischen Weiterentwicklung der Personalarbeit zu Themen wie z. B. Personalentwicklung, strategische Personalplanung, Employer Branding, Personalrecruiting und Personalbindung sowie Talent Management
- Leitung der Personaldezernate Stellenplan, Stellenbewertung, Grundsatz und Tarifpolitik/-recht sowie Personalplanung, Personalentwicklung und Personalgewinnung

### Für diese verantwortungsvolle Position wird vorausgesetzt:

- ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium (Masterstudium oder Universitätsabschluss) aus den Bereichen Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personalmanagement, Rechtswissenschaften (2. Staatsexamen) mit Berufserfahrung im Personalmanagement, Psychologie mit Schwerpunkt Personal-, Arbeits- und Organisationspsychologie oder ein vergleichbares wissenschaftliches Hochschulstudium im Bereich des Personalmanagements
- Mindestens 5-jährige Berufstätigkeit im Bereich des Personalmanagements

Idealerweise werden die Qualifikationen ergänzt durch eine mindestens 5-jährige Führungserfahrung in einem Bereich des Personalmanagements, durch umfassende Kenntnisse im Arbeitsrecht und im Tarifrecht sowie Erfahrung im Umgang mit SAP HCM.

Die Vergütung erfolgt in einer der besonderen Verantwortung entsprechenden, übertariflichen Eingruppierung.

Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen richten Sie bitte bis zum 05. Juni 2022 an Herrn Raymond Opszalski, DIS Consulting GmbH, Johannstraße 1, 40476 Düsseldorf (+49 211 530 653 251) oder per E-Mail an [bewerbung-drv-rheinland@dis-consulting.de](mailto:bewerbung-drv-rheinland@dis-consulting.de).

Informationen und Hinweise zum Datenschutz im Rahmen des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens finden Sie hier: <https://t1p.de/datenschutz-stellenausschreibung>.

Für Rückfragen können Sie sich gerne an Herrn Raymond Opszalski, DIS Consulting GmbH, unter den oben genannten Kontaktdaten wenden.  
Weitere Informationen zu der ausgeschriebenen Stelle sowie zu unserem Unternehmen finden Sie auf unserer Internetseite.





# Teure Fehleinschätzung

Wann dürfen personenbezogene Daten von Arbeitnehmern innerhalb eines Konzerns weitergereicht werden und wann nicht? Bei dieser Prüfung sollten Arbeitgeber eines Konzernunternehmens nicht leichtfertig zu Werke gehen, denn sonst kann es schnell teuer werden.

LAG Hamm, Urteil vom 14.12.2021, Az. 17 Sa 1185/20

● Für den Datenschutz von Personaldaten gelten strenge Regeln. Aus der DSGVO und dem Bundesdatenschutzgesetz ergibt sich, dass der Arbeitgeber nur jene personenbezogenen Daten erheben, verarbeiten und nutzen darf, die notwendig sind, um ein Beschäftigungsverhältnis aufzunehmen, zu beenden oder durchzuführen. Wohlgermerkt, der Arbeitgeber. Innerhalb eines Konzernverbunds ist nicht der ganze Konzern Arbeitgeber, sondern in der Regel nur ein Konzernunternehmen. Deswegen ist äußerste Sorgfalt geboten, wenn personenbezogene Daten innerhalb eines Konzerns weitergegeben werden, und es ist genau zu prüfen, ob dies auch wirklich „zur Durchführung des Arbeitsverhältnisses“ erforderlich ist.

## Der Fall

Die A Kliniken GmbH (AKG) betreibt einen Krankenhausverbund, zu dem auch das Krankenhaus E gehört. Die AKG ist keine personalverwaltende Stelle des Krankenhausverbunds, die Krankenhäuser verfügen jeweils über eigene Personalabteilungen. Die AKG muss jedoch bei Abschluss von Arbeitsverträgen, die oberhalb eines Bruttojahresgehalts von 80.000 Euro liegen, zustimmen. Dieser Zustimmungsvorbehalt wurde bis zum Jahr 2019 nur in wenigen Ausnahmefällen angewendet. Zu Beginn des Jahres 2019 wurden die Verbundkliniken gebeten, den Zustimmungsvorbehalt künftig zu beachten, und sie erhielten gleichzeitig den Auftrag, den aktuellen Ist-Stand der unter die Regelung fallenden Verträge zu ermitteln und an

die AKG zu berichten. Der Personalleiter der Klinik E erhielt von der AKG die Aufforderung, folgende Daten der betroffenen Beschäftigten mitzuteilen: Personalnummer, Name, Vorname, betriebliche Organisationseinheit, Dienstart, Funktion, Einstellungs-/Vertragsänderungsdatum, Befristung, Jahresbruttogehalt, Zielprämie/Tantieme und sonstige gewährte Leistungen. Außerdem wurde um Kopien der Arbeitsverträge gebeten. Der Personalleiter ließ die AKG daraufhin wissen, dass er die Angaben aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht machen könne. Er bot an, die Mitarbeitenden zu kontaktieren und um ein schriftliches Einverständnis zu bitten, sofern dies von der AKG gewünscht sei. Die AKG holte daraufhin bei einem Fachanwalt für Arbeitsrecht ein Rechtsgutachten ein, um zu klären, ob der Transfer der personenbezogenen Daten an die AKG zulässig ist. Dieser kam zu dem Ergebnis, dass eine Übermittlung der personenbezogenen Daten an die AKG auf Basis von Art. 6 Abs. 1 Buchstabe f DSGVO, gegebenenfalls auch nach § 26 BDSG, zulässig sei. Daraufhin übermittelte der Personalleiter die angeforderten Daten an die AKG, informierte gleichzeitig aber die betroffenen Mitarbeiter, darunter Frau H., über die Übermittlung.

## Übermittlung zur Durchführung des Arbeitsverhältnisses erforderlich?

Frau H. war mit der Weitergabe ihrer Daten nicht einverstanden und erhob zunächst vor dem Landgericht Bochum Klage und begehrte Löschung der übermittelten Daten und Schadensersatz.

Das Landgericht sprach ihr 8.000 Euro Schadensersatz nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO zu. In der Berufungsinstanz vor dem OLG Hamm verblieb es bei der Verpflichtung zur Löschung der Daten, lediglich der Schadensersatz wurde auf 4.000 Euro verringert. Außerdem reichte sie beim Arbeitsgericht Herne Klage ein mit dem Ziel, die E-Klinik zu verpflichten, es zu unterlassen, ihre personenbezogenen Daten an die AKG weiterzugeben. Darüber hinaus beehrte sie auch hier die Zahlung von Schadensersatz für den ihr entstandenen immateriellen Schaden. Sie vertrat die Auffassung, dass die Übermittlung der Daten an die AKG nicht rechtmäßig gewesen sei. Für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses sei die Übermittlung nicht erforderlich gewesen. Es bestehe auch kein berechtigtes Interesse der AKG an der Weiterleitung der Daten. Der Zustimmungsvorbehalt sei nicht einschlägig, weil es hier nicht um Abschluss eines Vertrags gegangen sei; vielmehr solle hier eine Datensammlung betrieben werden, um ein anlassloses Informationsbedürfnis der AKG zu befriedigen.

### Beiderseitige Interessenabwägung notwendig

Das Arbeitsgericht Herne gab ihr Recht und sprach ihr Schadensersatz zu. Die E-Klinik legte gegen das Urteil Berufung ein. Doch auch das LAG Hamm sah eine grobe Verletzung des Datenschutzes und entschied zugunsten der Arbeitnehmerin. Eine Datenübermittlung wäre gemäß § 26 BDSG innerhalb eines Klinikverbunds nur rechtmäßig, wenn es für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses erforderlich ist. Dies konnte das LAG

aber nicht feststellen. Die AKG sei keine Personalabteilung, da alle Abrechnungs- und Personalverwaltungsvorgänge ohne Mitwirkung der AKG vorgenommen würden. Das Arbeitsverhältnis weise auch keinen anderweitigen Konzernbezug auf. Auch „berechtigtes Interesse“ nach Art. 6 Abs. 1 f DSGVO können die Übermittlung der Daten an die AKG hier nicht rechtfertigen. Zwar erkannte das LAG ein berechtigtes Interesse an, nämlich das Interesse an konzernweit einheitlichen Vergütungsstrukturen. Dieses berechnete Interesse werde als unternehmerische Freiheit durch die EU-Grundrechtecharta geschützt. In der Abwägung des berechtigten Interesses des Arbeitgebers mit den Rechten der Beschäftigten kam das Gericht aber zu dem Schluss, dass auch diese Rechtsgrundlage eine Datenübermittlung nicht legitimiere.

### Datenschutzverstoß führt zu Schmerzensgeld

Eine Übermittlung ohne Pseudonymisierung der Daten stellt einen unzulässigen Eingriff in die Grundrechte der Beschäftigten dar. Zum einen ist die Datenminimierung in Gestalt der Pseudonymisierung ein Grundsatz der DSGVO, zum anderen greift eine pseudonymisierte Übermittlung weniger stark in die Grundrechte der betroffenen Arbeitnehmer ein, da durch eine Pseudonymisierung der Empfänger nicht ohne Weiteres Rückschlüsse auf die hinter den Daten stehende Person ziehen kann. Die AKG hätte den Vergleich der Gehaltsdaten genauso gut mit pseudonymisierten Daten durchführen können. Das LAG Hamm verbot die Datenübermittlung und sprach Frau H. darüber hinaus ein Schmerzensgeld in Höhe von 2.000 Euro zu. Das sei angemessen für den erlittenen Schaden und gleichzeitig hoch genug, um eine abschreckende Wirkung zu entfalten. Frau H. müsse über den Datenschutzverstoß hinaus keinen weiteren Schaden darlegen. Bereits der Kontrollverlust über die Daten selbst könne ein Schmerzensgeld begründen. Außerdem hätte die AKG erkennen können, dass nicht alle übermittelten Daten erforderlich waren, um den Datenvergleich durchführen zu können.

### Was lässt sich aus dem Fall lernen?

Im Hinterkopf behalten sollten HR-Verantwortliche, die in Konzernstrukturen beheimatet sind, dass innerhalb eines Konzernverbunds meist nicht der ganze Konzern als Arbeitgeber anzusehen ist, sondern in der Regel nur ein Konzernunternehmen die Arbeitgeberfunktion innehat. Bei konzerninterner Datenübermittlung kann es ein berechtigtes Interesse im Sinne von Art. 6 Abs. 1 f DSGVO geben, das eine Datenübermittlung von Arbeitnehmerdaten rechtfertigen kann. Aber auch bei Vorliegen eines berechtigten Interesses gebietet es der Grundsatz der Datenminimierung, sich zu überlegen, welche Daten wirklich zwingend benötigt werden. Nach Möglichkeit sollte man Daten pseudonymisieren oder sie verschlüsselt weitergeben. Auch sollte der Kreis der zugriffsberechtigten Personen so klein wie möglich sein, um einen unberechtigten Zugriff im Sinne der DSGVO auszuschließen. In jedem Fall sind betroffene Mitarbeitende vor einer Datenweitergabe innerhalb eines Konzerns oder Unternehmensverbunds darüber in Kenntnis zu setzen. ■■■

## WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

### Bosch-Betriebsrat wegen Datenschutzverstoßes wirksam gekündigt

Weil er gegen Bestimmungen des Datenschutzrechts verstoßen haben soll, wurde einem langjährigen Betriebsratsmitglied bei der Robert Bosch GmbH gekündigt. Das LAG Baden-Württemberg hat die Rechtmäßigkeit der fristlosen Kündigung bestätigt (LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 25. März 2022, Az. 7 Sa 63/21).

### Unwirksame Betriebsratswahl bei Volkswagen

Die Betriebsratswahl im Frühjahr 2018 bei der Volkswagen AG am Standort Hannover war unwirksam. Das hat das Bundesarbeitsgericht festgestellt. Grund war eine fehlerhafte Anordnung zur Briefwahl (BAG, Beschluss vom 16. März 2022, Az. 7 ABR 29/20).

### Aufhebungsvertrag: sofortige Unterzeichnung unfair?

Arbeitsverhältnisse können mittels Aufhebungsvertrag einvernehmlich beendet werden. Liegt eine unfaire Verhandlungssituation vor, kann der Aufhebungsvertrag unwirksam sein. Ein Arbeitgeber verstößt nicht gegen das Gebot fairen Verhandeln, wenn er eine sofortige Unterzeichnung des Vertrags erwartet (BAG, Urteil vom 24. Februar 2022, Az. 6 AZR 333/21).

# Auf einen Kaffee mit ...



## Melanie Müller

Melanie Müller ist seit 2008 Head of Human Resources bei der Gerhard Rösch GmbH in Tübingen, die technische Textilien und Mode produziert.

### Die Gerhard Rösch GmbH ist ein Familienunternehmen in dritter Generation. Was tun Sie für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Wir haben einen Betriebskindergarten, der schon seit 50 Jahren besteht. Schon unser Geschäftsführer war dort. Vor allem gibt es viele flexible Arbeitsmodelle. Die Mitarbeiter konnten früher bereits Teilzeitmodelle wählen, jetzt bringt das mobile Arbeiten noch mehr Flexibilität.

### Wie gestalten Sie die mobile Arbeitswelt?

Wir wollen nicht reglementieren, sondern setzen auf Selbstverantwortung. Denn jeder Mensch ist anders. Manche arbeiten lieber im Office, weil sie zu Hause nicht die Ruhe dafür haben. Andere bleiben im Homeoffice, weil sie so weite Pendelwege vermeiden – oder die Familienaufgaben besser managen können. Für uns zählt, dass die Mitarbeiter ergebnis- und zielorientiert arbeiten. Wichtig ist trotz allem, die Möglichkeit zu persönlicher Begegnung und Austausch zu schaffen. Das wünschen sich die Kollegen auch. Darum haben wir extra ein Open Workspace installiert. Wo möglich, gehören auch Events im Unternehmen dazu.

### Auch das Thema Nachhaltigkeit ist zentral für die Arbeitswelt der Zukunft. Was kann HR dafür tun?

HR kann das Bewusstsein dafür stärken und Impulse setzen. Wir fangen bereits im Kindergarten an, für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Es gibt etwa Projekte zur Mülltrennung, ein Gewächshaus und ein Hochbeet. Die Produkte nutzen wir für die Kantine, genau so verzichten wir dort komplett auf Plastik. Ferner legen wir bei unseren Stoffen Wert auf faire Arbeitsbedingungen und achten auf Produktionsort sowie Qualitätsstandards.

### Sie haben als Dozentin an der Hochschule Reutlingen gearbeitet. Was genau waren Ihre Aufgaben?

Ich habe Personalmanagement unterrichtet, mit praktischer Ausrichtung. Wir haben etwa Vorstellungsgespräche nachgestellt, waren beim Arbeitsgericht oder haben über soziale Netzwerke beim Recruiting gesprochen.

### Es hat Sie aus NRW nach Tübingen verschlagen. Wie klappt es mit dem Schwäbischen?

Ich verstehe öfter etwas nicht. Bei der Arbeit geht es ganz gut, aber bei privaten Gesprächen rutschen manche Kollegen doch ins Schwäbische. Da kann ich nicht immer folgen, aber das ist nicht schlimm. ■

### So mag ich den Kaffee:

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

**Aktuelles  
Whitepaper**

# STARKE PARTNER

**Die Lernplattformen der  
Haufe Akademie**

Wenn es um Personalentwicklung geht, sind Lernplattformen die unverzichtbaren Partner an Ihrer Seite. Lesen Sie jetzt in unserem Whitepaper, wie LMS und LXP einzeln – oder im Zusammenspiel – Lernen in Ihrer Organisation auf ein neues Level heben.

# HR UND PAYROLL IM GRIFF.

## WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

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



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



Zukunft gestalten.  
Gemeinsam.