

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR



seit 1974

INKLUSIVE
SPECIAL:
Mitarbeiter-
befragung



Die Basis muss stimmen

WARUM OHNE CORE HR ALLES ZUSAMMENBRICHT

Messe-Highlight:
**Die Jubiläumsfeier
der Personalwirtschaft**
am 11.09.2024 | ab 16:30 Uhr
ZP Europe | Halle 4.1 | A.65
Wir sehen uns
in Köln!

ISSN 0941-4698 www.personalwirtschaft.de 50. Jahrgang 19,00 Euro
Foto: stock.adobe.com_SashaMagic



+++ **Kurze Frage:** Social-Media-Screening +++ **Case Study:** Digitales Lernen bei Remondis +++
+++ **Technik:** KI in der Praxis bei Covestro +++ **Forschung:** Was Basisarbeitende wollen +++

DIGITALE PERSONALAKTE

SICHERHEIT

STATT RISIKO

umantis.com

Weil ein anspruchsvoller Bereich wie Ihr HR die beste mitarbeiterorientierte Lösung verdient.

 **ABACUS**
umantis
Wir sind HR.

Warum die Basisarbeit wichtig ist



Foto: Jonas Paternum

HR-Arbeit ist vielfältig – das wird sicher niemand bestreiten. Themen wie Employer Branding, Recruiting, betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitsrecht sind heutzutage aus den Personalabteilungen nicht mehr wegzudenken. Und bestenfalls sitzt diese dann auch noch bei den strategisch wichtigen Unternehmensentscheidungen „mit am Tisch“, wie es so schön heißt. Schöne neue HR-Welt. Zumindest in den Augen der meisten Personalerinnen und Personaler.

Die Realität kommt häufig deutlich schnöder daher: Gehaltsabrechnungen vorbereiten, Mitarbeiterdaten sammeln und verwalten, Anfragen beantworten – das klingt schon deutlich weniger spannend und wird nicht zuletzt deshalb auch gern outgesourced. Bezeichnenderweise wird aber genau das als Core HR oder „Bread-and-butter“-Business bezeichnet – der vermeintliche Kern der HR-Arbeit. Und zuletzt zeigten sowohl eine Umfrage der Personalwirtschaft, die wir gemeinsam mit QuestionPro durchgeführt haben, als auch eine Haufe-Studie, dass die meisten Mitarbeitenden vor allem genau diese administrative Arbeit wahrnehmen – und auch für die wichtigste halten.

Daher sind wir auf die Suche nach dem Kern der Personalarbeit gegangen. Wir haben mit Praktikern und Praktikerinnen darüber gesprochen, was denn heutzutage tatsächlich „HR in itself“ ausmacht – und ob der Kern sich mit Blick auf die neuen Aufgaben der Personalverantwortlichen und der voranschreitenden technischen Entwicklung vielleicht auch mitunter etwas verschoben hat. Die wichtigste Erkenntnis: Funktioniert die Basis nicht, gibt es auch an anderen Stellen Probleme und der Turm fällt zusammen. Außerdem analysieren wir, was es für erfolgreiches Outsourcing braucht und wie sich die Tool-Landschaft in den zentralen Bereichen von Core HR entwickelt hat.

Um herauszufinden, was die Mitarbeitenden von ihrer HR-Abteilung tatsächlich erwarten, eignen sich Mitarbeiterbefragungen. Nicht nur das ist ein guter Grund für uns, das Thema in unserem Special genauer unter die Lupe zu nehmen: In unserem Round-Table-Bericht diskutieren Expertinnen und Experten entsprechend aktuelle Trends zum Thema.

Zum Schluss möchte ich Sie noch auf ein besonderes Highlight hinweisen: Dieses Jahr feiert die Personalwirtschaft ihren 50-jährigen Geburtstag. Am 11. September 2024 wollen wir dieses Jubiläum daher mit Ihnen gemeinsam begehen: Erleben Sie spannende Paneldiskussionen und stoßen Sie bei unserem anschließenden Empfang gemeinsam mit uns auf die nächsten 50 Jahre an.



Melden Sie sich mit dem QR-Code an und seien Sie dabei!

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin

3	EDITORIAL	Warum in HR ohne gute Basisarbeit nichts läuft
6	STILKRITIK	Work-Life-Balance ist besser als Work-Life-Integration
8	KURZE FRAGE	Ist es ethisch vertretbar, Bewerber über Social Media zu screenen?
	HR & ICH	
10	ZOOM	Personalmangel im öffentlichen Dienst
12	STANDPUNKT	Achtsamkeit ohne Esoterik
14	CASE STUDY	Die digitale Ausbildungsinitiative bei Remondis
18	KOLUMNE	Wie eine „Gebrauchsanweisung für sich selbst“ die Teamarbeit erleichtert
	TITEL: CORE HR	
20	EINLEITUNG	Auf der Suche nach dem Kern der HR-Arbeit
26	INTERVIEW	Miriam Sternitzky und Thomas Perlitz über die Rolle von HR
30	TOOLS	Recruiting
32	TOOLS	HR-Administration
34	TOOLS	Lohn- und Gehaltsabrechnung
36	FACHBEITRAG	Was man beim Outsourcing beachten sollte
38	FACHBEITRAG	KI in HR-Operations
40	INTERVIEW	Philipp Kolo über die Auswirkungen von KI auf HR-Kernprozesse
	RECHT & POLITIK	
42	INTERVIEW	Lisa-Marie Niklas über betriebsbedingte Gründe
46	FACHBEITRAG	Aktuelles zur AU-Bescheinigung
48	INTERVIEW	Welchen Beitrag Transfergesellschaften in der Transformation leisten
52	SKURRIL	Kündigung nach antisemitischem Post
	SPECIAL: MITARBEITERBEFRAGUNG	
54	ROUND TABLE	Aktuelle Trends bei Mitarbeiterbefragungen
60	INTERVIEW	Gerhard Bruns über die Worthölse Mitarbeiterbefragung
61	INTERVIEW	Jan Stephan Schmaderer zu Mitarbeiterbefragungen in Change-Prozessen
62	FACHBEITRAG	Was steckt hinter Continuous Employee Listening?
64	INTERVIEW	Datenkompetenz in HR
66	FACHBEITRAG	Wie KI bei einer guten Feedbackkultur unterstützen kann
	TECHNIK & TOOLS	
70	INTERVIEW	Wie Covestro KI nutzt
73	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
74	FACHBEITRAG	KI und Personalarbeit
	FORSCHUNG & LEHRE	
76	INTERVIEW	Gerlinde Schreiber erklärt das Projekt „Women in IT“
80	FACHBEITRAG	Jutta Rump über den Umgang mit Basisarbeit
	EVENT & SZENE	
84	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
85	NACHGEFRAGT	Marc Altmeyer, Director HR von Telis Energie Deutschland
86	SAVE THE DATE	Veranstaltungen im Herbst
88	BUZZWORD	Awareness
89	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der Oktober-Ausgabe erwartet
90	BLICK VON AUSSEN	Daniela Meyer und Astrid Zehbe über verinnerlichte Geschlechterrollen

Foto: Westwing

26



MIRIAM STERNITZKY

Transformation und Change messbar machen.

Mit unseren MABs
monitoren Sie die Soft-
facts und setzen wichtige
Impulse für die nachhaltige
erfolgreiche Umsetzung
von Veränderungen.

Foto: Arqis

42



LISA-MARIE NIKLAS

Foto: Teltis Energie Deutschland

85



MARC ALTMAYER



Lernen Sie uns
und unsere Ansätze
hier im Heft kennen.



**Mehr zu unseren
Ansätzen unter**

Leidenschaft ist nicht genug

„Eine Work-Life-Balance braucht nur, wer seinen Job nicht liebt“ – die Diskussion um nötige oder unnötige Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben läuft weiter. Und nimmt einen gefährlichen Dreh für die mentale Gesundheit an.

VON LENA ONDERKA

► „Tue, was du liebst, und du wirst nie einen Tag in deinem Leben arbeiten“ – das alte Sprichwort wird momentan wieder populär. Denn so argumentieren Gegner der Work-Life-Balance, die stattdessen eine Work-Life-Integration fordern. Buzzwords, die den Grad der Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben beschreiben, der für ein glückliches Leben notwendig sei. Bei der Work-Life-Balance werden Privat- und Arbeitsleben als Gegenpole gesehen, die sich ausgleichen, bei der Work-Life-Integration als Symbiose mit gegenseitigem Nutzen.

Unter anderem Thomas Kohler, Gründer und HR-Berater, hat jüngst auf LinkedIn klar dargestellt, er wolle keine klassische Work-Life-Balance haben. Da er seinen Job liebt, sei das nicht nötig.

Denn: „Wenn du deinen Job liebst, fühlst du dich nicht erschöpft und ausgebrannt, sondern erfüllt und inspiriert.“

Demnach integriere er Teile seiner Arbeit in seine Freizeit, sein Familien- und Freundesleben und andersherum. Jeff Bezos, Amazon-CEO, hat eine ähnliche Überzeugung: „Die Kernfrage ist: Gibt deine Arbeit dir Energie, oder entzieht sie dir Energie?“, so der Geschäftsmann. Daraus könnte man schließen: Finde deinen Traumjob, dann wird es dir nie wieder an Energie fehlen, und du kannst in allen Bereichen deines Lebens durchpowern.

Eine gefährliche Message. Denn sie schließt Prinzipien von Energie und Spitzenleistung aus. Erstens: Unser Energielevel ist nicht immer gleich hoch, sondern wird durch Aufgaben – egal, ob sie uns gefallen oder nicht – kurzzeitig verringert. Deshalb brauchen wir zweitens: Phasen der Regeneration nach Spitzenleistungen. Diese Regenerationsphasen können wir nicht durch „mentale Stärke“ oder die freigewordene Energie bei Aufgaben, die uns Freude bereiten, wettmachen. Regenerieren wir uns nicht, kommt es zum Leistungsabfall, zu Mangelerscheinungen, Verletzungen oder (mentalen) Krankheiten. Dass Menschen regenerieren, wenn sie bei der Arbeit sind oder daran denken, scheint höchst fragwürdig, ist doch der Job zu sehr mit Leistungsgedanken verknüpft.

Dieses notwendige Pausennehmen fällt meist besonders denjenigen schwer, die mit voller Leidenschaft für ihren Job brennen. Das hat unter anderem Kai Krautter, Doktorand an der Harvard Business School, herausgefunden. Demnach kann Leidenschaft für den Beruf zwar Stress reduzieren, die Produktivität erhöhen und

die Karriere fördern. Sie kann uns aber auch in die Erschöpfung und in den Burn-out führen. „Wer mehr für seine Arbeit brennt, ignoriert tendenziell häufiger die eigenen Bedürfnisse, hat Probleme damit, Ruhe- und Erholungsphasen zu priorisieren, grübelt in

der Freizeit über die Arbeit nach und schaltet damit mental weniger ab“, sagt Krautter. Denn: „Leidenschaft täuscht uns, indem sie uns Arbeit nicht als Arbeit wahrnehmen lässt und uns damit unsere Energie entzieht, ohne dass wir es merken.“ Das hat auch Unternehmer und Star-Investor Carsten Maschmeyer beobachtet. „Gründerinnen und Gründer sind beseelt von ihren Aufgaben. Die muss man eher bremsen und ihnen mal eine Pause verordnen“, sagte er gegenüber Leadersnet Deutschland. Krautters Vorschlag, um die negativen Konsequenzen von Leidenschaft einzudämmen: eine gute Work-Life-Balance.



Eine Trennung von Privat- und Arbeitsleben im Sinne einer Work-Life-Balance ist besonders dann sinnvoll, wenn beide Lebensbereiche konstant Herausforderungen bereithalten. Das ist beispielsweise bei Eltern, Pflegenden sowie Menschen mit finanziellen und gesundheitlichen Sorgen der Fall. Sie haben schlichtweg nicht die Kapazitäten, beim Diskutieren mit dem Kind über HR-Themen nachzudenken oder bei der Arbeit über den Bürokratieberg, der mit der Pflege eines Angehörigen einhergeht. Je mehr sie alles gedanklich vermischen, desto überwältigender scheinen die Herausforderungen zu sein.

Gleichzeitig hindert uns eine Work-Life-Integration oder totale Verschmelzung von Arbeits- und Berufsleben daran, uns als multidimensionale Wesen wahrzunehmen. Und das tut Leidenschaft übrigens auch. Laut Krautter sorgt sie häufig dafür, dass wir eine Identität von uns priorisieren – und an diese verstärkt unseren Selbstwert knüpfen. „Das ist okay, wenn alles auf der Arbeit gut läuft, doch nicht, wenn wir Probleme haben.“ Denn so könne ein Fehler in einem Lebensbereich unseren kompletten Selbstwert verringern und nicht nur den Selbstwert in einer Dimension von uns kurzzeitig ins Wanken bringen. Im Umkehrschluss heißt das: Je mehr Identitäten wir ausleben, desto sicherer ist unser Selbstwert. Vielleicht ist es an der Zeit, das alte Sprichwort umzuschreiben in: „Tue, was du liebst, und nimm dir mit derselben Liebe Pausen.“ ■

Herzliche Einladung:

**Liebe Leserin, lieber Leser,
feiern Sie mit uns Jubiläum!**

am 11.09.2024 | ab 16:30 Uhr | Koelnmesse

ZP Europe | Halle 4.1 | Tools & Talents Stage

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!

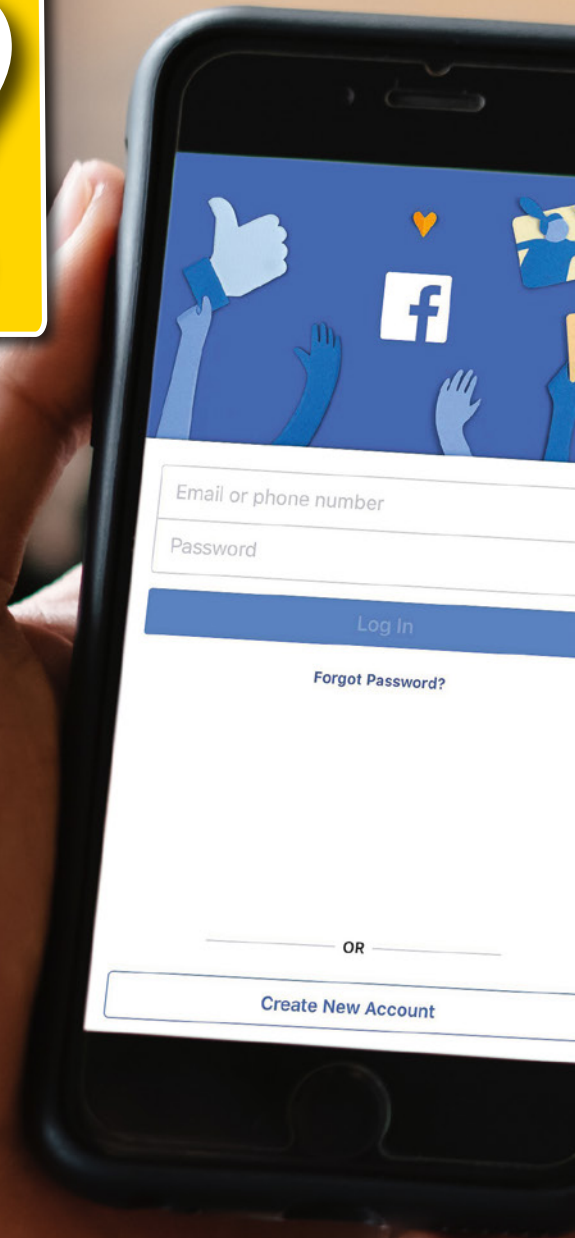


Hier online zusagen ▲



50 Jahre
Personalwirtschaft

Ist es ethisch vertretbar, Bewerbende über Social Media zu überprüfen?



Der Hintergrund

In sozialen Netzwerken berichten viele Menschen unbedarft über ihr Privatleben. Selbst auf Karriere-Plattformen wie LinkedIn schwimmt oft die Grenze zwischen Beruf und Persönlichem. Viele der Profile lassen sich mit Suchmaschinen in wenigen Sekunden finden. Da erscheint es als Arbeitgeber logisch, Bewerber mit wenig Aufwand in den sozialen Medien zu überprüfen. Immerhin werden die Inhalte auf ihren Profilen freiwillig gepostet. Eine Studie zum Thema „Social Media Personalmarketing“ der Hochschule RheinMain von 2022 zeigte, dass den potenziellen Bewerbern die Präsenz der Unternehmen im Netz wichtig ist: Über 50 Prozent gaben an, Arbeitgeberbewertungen in sozialen Medien bei ihrer Auswahl eines Arbeitgebers zu berücksichtigen. Insbesondere seit der Covid-Pandemie sind immer mehr Unternehmen auf diesen Plattformen aktiv, zum Beispiel zur Personalgewinnung. 60 Prozent gaben an, seit 2020 dort aktiver zu sein. Besonders beliebt waren fürs Recruiting dabei Facebook und Instagram, gefolgt von LinkedIn und Xing. Die Nutzung von nicht karrierefokussierten Plattformen sticht dabei heraus. Aber wie sieht es eigentlich aus, wenn Unternehmen soziale Medien nutzen, um die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu überprüfen? (mil)

! ▶ Diese Frage kann man aus Sicht der Ethik weder mit einem klaren Ja noch einem klaren Nein beantworten. Grundsätzlich gilt, dass Arbeitgeber die Bewerberinnen und Bewerber anhand der eingereichten Unterlagen und auf Basis eines persönlichen Gesprächs bewerten sollen. Wenn Bewerber in ihren eingereichten Unterlagen selbst auf ihre Profile in sozialen Netzwerken hinweisen, erscheint es auch legitim, sich diese Präsenzen anzuschauen – sofern und soweit sie öffentlich zugänglich sind. Als „privat“ gekennzeichnete Räume müssen auch online als solche respektiert werden.

In diesen Rückzugsräumen können sich Privatpersonen geben, wie sie sind – im Guten wie im Schlechten. Es kann sein, dass man dort das „wahre Gesicht“ der Bewerberinnen und Bewerber sieht. Oft natürlich nicht nur in tatsächlich auf „privat“ eingestellten Profilen, sondern auch bei öffentlich Sichtbarem. Das ist für Firmen ein Dilemma: Was, wenn Bewerber in ihren Social-Media-Auftritten ganz anders auftreten als in ihren eingeschickten Unterlagen? Im öffentlich zugänglichen Bereich der digitalen Welt sind

dies Sachverhalte, die klar gegen Bewerber sprechen. Wenn Firmen allerdings in die privaten Räume ihrer Bewerber (oder ihrer Mitarbeitenden) eindringen, egal ob online oder offline, spricht das auch klar gegen ebenjene Firmen. Insofern gilt auch weiterhin: Die Privatsphäre von Bewerberinnen und Bewerbern ist zu respektieren. Drum prüfe, wer sich länger bindet: vor allem im Bewerbungsgespräch. ■

Foto: Florian Müller/Hiltl Stuttgart



Der Antwortgeber:

Prof. Dr. Oliver Zöllner lehrt Medienforschung, Mediensoziologie und digitale Ethik im Studiengang Digital- und Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart. Als Honorarprofessor ist er auch an der Universität Düsseldorf tätig. Von 1997 bis 2004 war er Leiter der Abteilung Markt- und Medienforschung des Auslandsrundfunks Deutsche Welle. Zöllner hat sich auf Fragen der Digitalisierung, der digitalen Transformation und der damit ver-

bundenen Aspekte der reflexiven Medienkompetenz und digitalen Ethik spezialisiert. Er ist Mitherausgeber des Buches „Digitale Ethik. Handbuch für Wissenschaft und Praxis“, das 2024 im Alber-Verlag erschien.

Ausgebremst

Viele Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung sind mit ihren Kräften am Ende. So fällt man im Ringen um Fachkräfte zurück. Was nun, HR?

VON WINFRIED GERTZ

► Lange galt München als sicherste Stadt Deutschlands. Ereilte die Polizei ein Notruf, war flugs eine Streife zur Stelle. Heute muss man sich in Geduld üben, bis ein Gesetzeshüter aufkreuzt. Denn in einzelnen Inspektionen ist jede vierte Stelle unbesetzt, heißt es auf Anfrage. Schlimmer noch: Viele Beamte schieben einen Berg an Überstunden vor sich her und drohen ernsthaft zu erkranken.

Dass ausgeschriebene Stellen in Bund, Ländern und Kommunen kaum noch besetzt werden können und die Ausfallquote des Personals steigt, bleibt Bürgerinnen und Bürgern nicht verborgen: Amtstermine werden immer wieder verschoben; weil Lehrkräfte fehlen, springen in den Schulen notdürftig Quereinsteiger ein. Oft sind Kitas nur vormittags geöffnet oder vorübergehend geschlossen. Und im Krankenhaus werden fest eingeplante Operationen abgesagt.

Geht denn alles noch mit rechten Dingen zu, könnte man sich nun beunruhigt fragen. Einigen Zeitgenossen brennen bereits die Sicherungen durch: Sie vergreifen sich im Ton oder drohen Mitarbeitenden sogar physische Gewalt an, weil das Warten auf einen dringend benötigten Bescheid unentwegt an ihren Nerven zerrt. Lange kleingeredet, trifft der Personalmangel viele Verwaltungen nun mit voller Wucht. Anzeichen für Entwarnung gibt es vorläufig nicht.

Wer die demografische Entwicklung bisher ignorierte, kann inzwischen nicht mehr drum herumreden, dass das Arbeitskräftepotenzial rapide schrumpft. Schon heute fehlen nach Angaben des Deutschen Beamtenbundes (dbb) etwa 550 000 Vollzeitkräfte. Und das Schlimmste steht noch bevor, wenn bis 2030 die geburtenstarken Jahrgänge altersbedingt ihren Dienst quittieren. Was ist also zu tun, um den Kollaps mit Ansage zu vermeiden?

Unter solchen Bedingungen den Personaleinsatz halbwegs solide zu planen, gleicht der Quadratur des Kreises. Neben ihren angestammten Aufgaben müssen Führungskräfte in der öffentlichen

Verwaltung nahezu täglich Arbeit umorganisieren: indem sie andere Bereiche informieren, dass sich Vorgänge verzögern und nun andere Ansprechpartner zuständig sind; indem sie ergänzende Kapazitäten aktivieren, was bedeutet, dass Mitarbeitende in ihrer Freizeit zusätzliche Arbeit übernehmen.

Die Konsequenzen haben es in sich. Springt das Team für arbeitsunfähige Kolleginnen und Kollegen ein, steigt seine arbeitsbedingte Grundlast – was wiederum die Zahl von Überstunden sowie die individuelle Belastung erhöht. Folglich erwächst der Organisation noch mehr Unzufriedenheit, noch mehr Stress. „Freitags um eins macht jeder seins“, umschreibt die Berliner Amtsfluencerin „Conny from the Block“ augenzwinkernd, womit Bürgerinnen und Bürger am letzten Wochenarbeitstag rechnen müssen. Bleiben die krankheitsbedingten Unterkapazitäten jedoch langfristig erhalten, drohen Mitarbeitende zu kündigen. Wer setzt für den Job schon die Gesundheit aufs Spiel?

Im Klartext: So gerät der öffentliche Dienst hoffnungslos ins Hintertreffen. Routine-Jobs, schlechtere Bezahlung als in der Wirtschaft und ein angekratzter Ruf: Sexy ist das für aufstiegsorientierte Fachkräfte nicht. Das muss sich schleunigst ändern, auch weil die Bürger zu Recht einen gut funktionierenden Staat mit zugewandten und serviceorientierten Mitarbeitenden erwarten. Und wie geht man diese Aufgabe an? Alle Ämter kämpften mit „stumpfen Waffen“, sagt dbb-Chef Ulrich Silberbach fast schon resignierend.

Sind tatsächlich alle Ansätze ausgereizt, um den personellen Aderlass der öffentlichen Verwaltung zu stoppen und für frischen Wind in den Amtsstuben zu sorgen? Welches bisher vernachlässigte personalwirtschaftliche Potenzial gilt es zu heben; wo wird man den Status quo durch eine neue Tonalität ersetzen? Was kann HR dem Vorbild anderer Verwaltungen abgewinnen, die sich erfolgreich als Arbeitgeber positionieren und nicht über Bewerbermangel klagen? ■



Foto: stock.adobe.com_blaedesign



Worum geht es?

Der sichere Arbeitsplatz hält nicht, was er verspricht

Mit der öffentlichen Verwaltung ist Stefan Döring auf Engste vertraut. Wenn der „Behördenverstehender“ Bürgermeister und Landräte berät, bringt er seine langjährige Erfahrung als Kommunalbeamter ein. Die Not ist groß, lautet seine Diagnose. Nicht nur in pädagogischen, medizinischen und technischen Feldern fehle es an Personal. Auch in klassischen Verwaltungsbereufen nimmt das Interesse von Fachkräften Döring zufolge spürbar ab. Mittelfristig könnten rund eine Million fehlen, fand eine Studie der Wirtschaftsberatungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) heraus.

Kurioserweise findet Umfragen zufolge jeder und jede Dritte es gar nicht abwegig, im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Wenn die Wirtschaft – wie zu beobachten – Personal freisetzt, könnte doch ein sicherer Arbeitsplatz viele Menschen anziehen. Eine irri- ge Annahme, meint Insider Döring. Denn die Sicherheit ver- löre ihren Reiz, solange sie „Synonym für Stillstand“ sei. Erkennbar etwa an einer Personalentwicklung, die motivierte Fachkräfte wie ein Bremsklotz blockiere. Döring kennt Organisationen, die deshalb in kurzer Zeit komplette Ausbildungsjahrgänge ver- lören. Werde die berufliche Situation als ausweglos emp- funden, betont der Experte, „hilft es nichts, dass sie zugleich besonders sicher ist“.



Woran hakt es?

Überbordende Bürokratie prägt das Mindset und ver- hindert Effizienz

Warum sich viele Menschen im öffentlichen Dienst ausgebremst fühlen, prägt viele Debatten. Einen Erklärungsversuch lieferte jüngst das Handelsblatt mit dem Hinweis auf Juristen, deren Anteil im europäischen Vergleich am höchsten ausfällt. Lässt sich so auf verzögerte Entscheidungsprozesse schließen? Immerhin sei es Selbstverständnis des öffentlichen Dienstes, im Einklang von Gesetz und Verfassung zu handeln, erläutert Döring. Komplexe Gesetze und Gerichtsurteile raubten viel Zeit und Kraft, was in der Praxis eine gewisse Ohnmacht auslöse. Als Folge sei das Mindset – auch in Personalabteilungen – von der Fehlervermeidung geprägt.

Ein weiterer Grund, warum sich die öffentliche Verwaltung schwertut, ein freundliches Gesicht zu zeigen, ist unprofessionelles Personalmarketing. Zwar könne man nicht wie die Wirtschaft beim Employer Branding von bekannten Produkten profitieren, erklärt Döring. Umgekehrt entschuldige das nicht, wenn Headlines von Stellenanzeigen beim Googeln ins Niemandsland führen oder nicht klar sei, auf welche Zielgruppe man es eigentlich abgesehen hat. Was den öffentlichen Dienst als potenziellen Arbeitgeber zudem sonderbar erscheinen lässt, ist seine unzu-

reichende Digitalisierung. Vom Ziel, durch intensive Nutzung digital durchgängiger Prozesse effizienter zu werden, sei man laut Döring noch weit entfernt. Kurios: Trotz zahlreich verfügbarer Online-Dienste gehen die Menschen lieber zum Amt. Döring scherzt: Lieber nimmt man einen Tag Urlaub und hat das Ergebnis in den Händen, als beim digitalen Verfahren zwei Wochen auf Post zu warten.



Was sollte HR tun?

Beherzt Spielräume nutzen und den Blick auf Personalerhalt richten

Trotz der verfahrenen Lage ist Döring voller Zuversicht. Warum sollten sich Nachbarkommunen – einig im Ziel, bekannter zu werden – nicht die Kosten für einen Personalmarketingprofi teilen? Regelmäßig bringt Döring Verwaltungsleute zusammen. Oft sorge der Generationenwechsel für wichtige Impulse: „So wie junge Geschäftsführer und Personalleiterinnen ihre Ideen verwirklichen, schieben auch junge Landräte und Bürgermeisterinnen an.“ Sie wollen sich nicht vom sperrigen Datenschutz ausbremsen lassen und stellen sich selbstbewusst politischen Entscheidungsträgern und strengen Kämmerern entgegen.

Zu dieser Aufbruchstimmung kann HR laut Döring tatkräftig beitragen. Attraktiv werde als Arbeitgeber, wer etwa mit überzeugenden Maßnahmen auf angespannte Wohnsituationen in Metropolen eingehen oder Karriere-Alternativen anbieten kann. Nicht jeder will führen oder aufsteigen, sondern vielleicht für ein Sabbatical ansparen. Quereinstiege erleichtern und sich bei Arbeitszeit und -ort flexibel erweisen: Auch dies würde den Employer Brand stärken. Last, but not least empfiehlt Döring HR, sich künftig weniger aufs Recruiting, dafür umso mehr auf den Personalerhalt zu konzentrieren. Denn man werde sich bald die guten Leute gegenseitig abwerben. Döring: „Viele Personalabteilungen haben darauf gar keine Antwort.“ ■

Foto: Una Lios



„Wenn die berufliche Situation als ausweglos empfunden wird, hilft es nichts, dass sie zugleich besonders sicher ist.“

Dr. Stefan Döring,
selbstständiger Speaker, Berater und Dozent
für Personalthemen in Behörden



Achtsamkeit: Mehr als Wellness

Emotionale Intelligenz in der Führung ist eine wichtige Kompetenz. Diese zu schulen gelingt allerdings nur ohne weichgespülte Selfcare-Botschaften.

► Zahlreiche Studien zeigen emotionale Intelligenz als zunehmend gefragte Kernkompetenz in Unternehmen. Sie hilft unter anderem beim Umgang mit Veränderungen in einer immer dynamischer werdenden Welt und zahlt auch auf die psychologische Sicherheit in Teams ein. Darüber hinaus entspricht ein emotional intelligenter Führungsstil dem modernen Führungsleitbild in allen Unternehmen, mit denen wir in den letzten Jahren zusammengearbeitet haben.

1. Führung braucht Achtsamkeit

Für viele Führungskräfte ist es attraktiver, anstatt mit einer disziplinierten Kraftanstrengung aus einer Härte heraus vielmehr mit einer Leichtigkeit durch den turbulenten Alltag zu navigieren und aus einer inneren Ruhe heraus Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen. Leadership muss nicht anstrengend sein. Der Psychologe Daniel Goleman beschreibt emotionale Intelligenz anhand der vier Dimensionen Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Empathie und Beziehungsmanagement. Diese lassen sich mittels Achtsamkeit kultivieren, die wiederum eine Art und Weise des In-der-Welt-Seins ist; eine Haltung, die aus der buddhistischen Lebenskunst entstammt und

dazu einlädt, präsent, gelassen und klar zu sein. Die Praxis der Achtsamkeit besteht aus formalen Praktiken wie Meditation und informellen Praktiken wie zum Beispiel achtsamen Zuhören.

Getragen von eindrucksvollen Erkenntnissen aus Forschung und Praxis ist Achtsamkeit seit einigen Jahren in der Unternehmenswelt angekommen. Gleichwohl hat der Boom zu einer Verästelung der Angebote geführt, die das ursprüngliche Anliegen der Achtsamkeit mitunter stark verwässert haben.

Damit Achtsamkeit nicht beliebig und schlimmstenfalls wirkungslos wird, sondern das Potenzial für emotionale intelligente Führung gehoben werden kann, braucht es Klarheit in der Anwendung.

2. Die richtige Haltung ist der Schlüssel

Achtsamkeit als Haltung übt die Fähigkeit, im gegenwärtigen Moment präsent, gelassen und klar zu sein, denn es gilt:

- Nur wenn ich präsent bin, kann ich mein unbewusstes, reaktives Verhalten unterbrechen und bewusst Verantwortung für meine Handlungen übernehmen.
- Nur wenn ich gelassen bin, gelingt es mir, unnötige Widerstände gegen die Dinge, wie sie sind,

loszulassen und damit Zugang zur Leichtigkeit zu erlangen.

- Nur wenn ich klar bin, gelingt es mir, passende Entscheidungen zu treffen und mich auf das Wesentliche zu konzentrieren, ohne mich angesichts der Flut an Möglichkeiten zu verheddern oder anderen zu schaden.

Hieraus lässt sich bereits ableiten, was Achtsamkeit nicht ist: eine Methode, um zu entspannen oder ein angenehmes Gefühl zu erzeugen, auch wenn dies angenehme Nebeneffekte sein können. Diese Verwechslung kann sogar hinderlich sein, nämlich immer dann, wenn die Erwartung nicht erfüllt und die Achtsamkeitspraxis aus genau diesem Grund aufgegeben wird. Zudem ist Achtsamkeit mehr als Aufmerksamkeit für sich und das eigene Wohlbefinden.

Es geht auch und vor allem um die Erkenntnis, dass niemand aus sich selbst heraus autark existiert, sondern im wechselseitigen Verwobensein mit anderen lebt. Zu viel Augenmerk auf die eigene Befindlichkeit ist mit der Philosophie der Achtsamkeit unvereinbar.

3. Achtsamkeit muss gut vermittelt werden

Die Ausbildung zum Achtsamkeitslehrenden ist nicht reguliert, was Parallelen zum Wildwuchs im Coaching-Markt erahnen lässt. Es führt bereits jetzt dazu, dass Achtsamkeit in wenigen Wochenendseminaren „gelehrt“ wird und sogenannte „ausgebildete“ Achtsamkeitslehrende ohne tieferes Verständnis und Selbsterfahrung wohlklingende Angebote durchführen.

Die scheinbar einfache Lehre der Achtsamkeit ist dabei Fluch und Segen zugleich. Es ist schwer, einen Lehrenden mit jahrelanger Praxis und einem tieferen Verständnis von einem Hobby-Praktizierenden zu unterscheiden, da beide womöglich dieselben Begriffe und Erklärungen nutzen. Wenn jedoch eine Führungskraft Achtsamkeit trainieren möchte, um die eigene emotionale Intelligenz zu kultivieren, und dafür einen entsprechenden Lehrenden sucht, dann braucht sie jemanden, der die Theorie nicht nur kognitiv verstanden, sondern auch selbst erfahren hat und möglichst den Unternehmenskontext kennt, um auf Besonderheiten und Schwierigkeiten der Praxis eingehen zu können.

4. Übung und Routine stärken

Ein Achtsamkeitstraining, das überwiegend Theorie vermittelt und die Teilnehmenden in wenigen Stunden „druckbetankt“, ohne dabei den Aufbau einer

eigenen Achtsamkeitspraxis nachhaltig zu unterstützen, ist wenig zielführend. Mehrwöchige Programme mit Phasen der Integration in den Alltag legen einen großen Wert auf genau diese Verstetigung. Auch Behauptungen in Richtung Niedrigschwelligkeit, dass es nur wenig formale Praxis braucht, sind bestenfalls irreführend.

Achtsamkeit zu praktizieren heißt, den Geist zu trainieren, und dafür gelten bestimmte Bedingungen, die sich mit dem Training beim Sport vergleichen lassen:

Es geht vor allem um die Erkenntnis, dass niemand aus sich selbst heraus existiert, sondern im wechselseitigen Verwobensein mit anderen.

- Analog zum Training für den Körper gilt auch für das Training des Geistes, dass es praktiziert und nicht nur gewünscht werden muss. Der entschlossene Gang zum Fitnessstudio ähnelt dem zum Meditationskissen oder Stuhl, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Achtsamkeitspraxis lediglich ein Wunschgedanke bleibt.
- Wenn Muskeln wachsen sollen, dann müssen sie regelmäßig stimuliert werden. Es ist daher wenig hilfreich, wenn zwischen den Trainings längere Zeit pausiert wird. Dasselbe gilt auch für die Meditation: Lieber kürzer und dafür regelmäßig meditieren als gar nicht. Die Meditation als formale Achtsamkeitspraxis wird dann zum „Push Up“ für den Geist.
- Beim Sport wird der Körper trainiert, ohne zu wissen, wann die Erfolge spürbar und sichtbar werden. Trotzdem bleibt man geduldig, hat Vertrauen und gibt nicht bereits nach ein paar Trainingseinheiten auf. Genauso gilt bei der Meditation, dass man zu Beginn schlichtweg nicht weiß, wann sich der Erfolg einstellen und wie er sich anfühlen wird. Geduld und Vertrauen in das regelmäßige Training des Geistes sind daher ebenfalls angebracht.

Wenn Achtsamkeit auf die oben genannte Art und Weise gelehrt und praktiziert wird, kann sie ihr gesamtes Potenzial entfalten, um mittel- bis langfristige die emotionale Intelligenz einer Führungskraft zu kultivieren. Es ist und bleibt jedoch ein Marathon und kein Sprint, und wer einen Weg ohne regelmäßige und ernsthafte Übungspraxis sucht, wird kaum über die Startlinie hinauskommen. ■

AUTORIN UND AUTOR



Foto: Return on Meaning

Dr. Svea von Hehn, Partnerin und Geschäftsführerin, RETURN ON MEANING GmbH, Berlin, svea.vonhehn@returnonmeaning.com



Foto: Return on Meaning

Dr. Shamsay Oloko, Senior Consultant, RETURN ON MEANING GmbH, Berlin, shamsay.oloko@returnonmeaning.com

Digital Learning mildert Nachwuchssorgen

Dem Recycling-Dienstleister Remondis geht es wie vielen Unternehmen: Es fehlen nicht nur qualifizierte Ausbildungsbewerber, sondern auch Auszubildende. Der Einsatz einer modernen Lernplattform adressiert beide Notstände.



► Der Fachkräftemangel in Deutschland resultiert nicht zuletzt aus einem Auszubildendenmangel: Im Jahr 2023 blieben laut Bundesagentur für Arbeit über 73 000 Ausbildungsplätze unbesetzt. Doch neben der Rekrutierung und der Bindung von Talenten treibt Personalverantwortliche auch die Frage ihrer Qualifizierung um: Weil an Schulen und Berufsschulen immer mehr Lehrkräfte fehlen – laut einer Studie des Verbandes Bildung und Erziehung werden es 2030 über 81 000 sein –, fallen regelmäßig Unterrichtsstunden aus. Die daraus folgenden Lernlücken können Unternehmen nur bedingt auffangen. Häufig mangelt es an betrieblichen Ausbildern, von denen zudem viele bald in Rente gehen. So ist es auch bei der Remondis-Gruppe. Deswegen hat sich das Recycling-Unternehmen vor zwei Jahren mit den Möglichkeiten einer digitalen Prüfungsvorbereitung auseinandergesetzt. Das Ziel, so simpel wie naheliegend: Auszubildende zu qualifizieren und beim Lernen zu unterstützen, ohne den Zeiteinsatz für Aus-

bilder zu erhöhen. Die Personalverantwortlichen verglichen verschiedene Anbieter, fanden jedoch zunächst nicht das gewünschte Produkt.

Initialzündung aus dem Rheinland

Der entscheidende Hinweis kam dann aus der Remondis-Region Rheinland. Edgar Koop, der dortige stellvertretende Leiter für Aus- und Weiterbildung, stieß bei der Suche nach einer digitalen Qualifizierungsmöglichkeit für Berufskraftfahrer (BKF) auf simpleclub. Die Lernplattform des gleichnamigen Anbieters, die viele junge Menschen bereits aus der Schule kennen, kommt auch in der Wirtschaft und speziell der Ausbildung zum Einsatz. Eine BKF-Ausbildung zählte damals zwar noch nicht zum simpleclub-Portfolio, aber die inhaltliche und didaktische Aufbereitung der Plattform überzeugte Edgar Koop. „Das müsste es auch für Berufskraftfahrer geben“, dachte er sich.

BKF-Auszubildende zu finden, zu qualifizieren und langfristig zu halten, stellt eine besondere Herausforderung dar. Laut Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (BGL) fehlen in diesem Jahr 80 000 Berufskraftfahrerinnen und -fahrer hierzulande, unter anderem wegen des demografischen Wandels. Gleichzeitig steigt das Frachtvolumen auf der Straße.

Der Idee Koops folgend, trug Remondis den Wunsch nach einem Angebot für BKF an simpleclub heran. „Wir wollten darauf reagieren, dass es in der Logistik einfach zu wenige Bewerber gibt“, erklärt Frank Dohmen, Personalleiter der Remondis-Gruppe. „Anstatt die nächste Recruitingkampagne zu starten, haben wir

CASE STUDY

Remondis



Remondis, 1934 im westfälischen Selm gegründet, ist als Unternehmen für Recycling, Service und Wassermanagement Bestandteil der Rethmann-Gruppe. In über 30 Ländern auf drei Kontinenten präsent, zählte Remondis zuletzt über 40 000 Mitarbeitende, mit denen es einen Umsatz von 12,1 Milliarden Euro erwirtschaftete. Zu den wichtigsten Kunden zählen neben Industrie- und Handelsunternehmen auch Kommunen. Rund 700 der weltweit 1100 Remondis-Standorte liegen in Deutschland, die Hauptverwaltung hat ihren Sitz in Lünen.

in die Stärkung, Bindung und Qualifizierung unserer bestehenden Talente investiert.“

Ausbilder einbinden, Mitstreiter gewinnen

Im Tandem organisierten die zentrale Hauptverwaltung und Remondis Rheinland im Mai 2023 eine Vorstellung der simpleclub-Plattform für alle interessierten Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten. Ziel war es, die interne Stimmung und den jeweiligen Bedarf der Ausbilder einzufangen, etwaige Bedenken zu adressieren und Mitstreiter für das Vorhaben zu gewinnen. Denn nur wenn die Ausbilder die Lösung für sinnvoll erachten, kann diese zum Erfolg führen. Zum Start definierte ein Arbeitskreis aus allen Regionen und Spezialgesellschaften gemeinsam mit simpleclub die Ausrichtung des Angebots. Leitfragen waren beispielsweise: Welche Inhalte sollen zuerst erstellt werden? Gibt es spezielle Schwerpunktthemen zu berücksichtigen?

Das Projekt startete mit 60 der insgesamt knapp 300 BKF-Azubis bei Remondis, doch dabei sollte es nicht bleiben. Das neue Angebot wurde sowohl per Direktansprache als auch über Kanäle wie das Intranet an weitere BKF-Ausbilder kommuniziert. Schnell orderten weitere Gesellschaften Lizenzen für die Plattform. Um

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Anfangs hatten manche Beschäftigte **Bedenken gegenüber einer digitalen Lernplattform**. Die Aktivierung interner Befürworter und die Empfehlungen anderer simpleclub-Partner halfen, diese Bedenken auszuräumen.
- Die Dezentralität des Unternehmens stellte eine **kommunikative Herausforderung bei der Implementierung der Plattform dar**. Die Mischung aus persönlicher Ansprache, einer Auftaktveranstaltung sowie der Projektinformation über das Intranet erwiesen sich als erfolgskritisch.
- Da eine Ausbildungsplattform Neuland für Remondis war, kam es vor allem zu Beginn auf **enge Abstimmung mit simpleclub an**. Das übernahm ein aus allen Remondis-Regionen und -Spezialgesellschaften gebildeter Arbeits- und Steuerungskreis.
- Viele zunächst gefeierte digitale Lösungen enden als Softwareleichen. In diesem Fall wurde dies durch **einheitliche Nutzungsempfehlungen und die Integration der Lernplattform in die Ausbildung verhindert**.

die Nutzung für Ausbilder aller Regionen zu vereinfachen, wurde der Bestellprozess teilautomatisiert und eine Schnittstelle zu simpleclub eingerichtet.

Nächste Schritte: neue Regionen, andere Berufe

Im Dezember 2023 schlossen die Remondis-Gruppe und simpleclub einen Rahmenvertrag für den Bereich

geva-institut.de



Mitarbeiterbindung?

Fundierte Analyse mit dem geva-institut

Eine Mitarbeitendenbefragung vom geva-institut sorgt für Klarheit. Mit ihr erkennen Personalverantwortliche nicht nur, in welchem Umfang sich Mitarbeitende im Unternehmen zuhause fühlen und wie stark sie das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen, sondern auch, warum!

Die geva-Mitarbeitendenbefragung identifiziert zuverlässig die relevanten Treiberfaktoren – also die Arbeitsbedingungen, die einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und andere strategische Themen haben.

Dabei beraten wir auf Wunsch Ihr Unternehmen und Ihre Führungskräfte zu den an die Befragung anschließenden Verbesserungen. Mit über 35 Jahren Erfahrung.

Telefon: +49 89 273211-0, E-Mail: info@geva-institut.de
geva-institut.de/mitarbeiterbefragung

gevainstitut
menschen. stärken. unternehmen.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Die **Lernplattform ist fest in die Ausbildung bei Remondis integriert**. Neue Azubis lernen sie im Rahmen ihrer Einführung kennen, und es gibt feste wöchentliche Nutzungszeiten.
- Die **Ausbilder und internen Hauslehrer sparen Zeit** bei der Inhaltsvermittlung, dadurch können sie sich verstärkt auf die Praxis konzentrieren.
- Die **moderne Ausbildung mit simpleclub dürfte die Arbeitgeberattraktivität von Remondis steigern**.

Berufskraftfahrer. Bis Ende 2024 bildet der Dienstleister demnach den gesamten Rahmenlehrplan für eine dreijährige BKF-Ausbildung digital ab und stellt Lernmaterial in Form von Texten, Videos, interaktiven Animationen und Übungsaufgaben zur Verfügung. Die Inhalte wurden von einem simpleclub-Expertenteam aus Lehrkräften, Mediendesignern sowie Didaktikern erstellt und vom Remondis-Bereich für Aus- und Weiterbildung in der Hauptverwaltung in Lünen geprüft. Zugleich wurde die Zusammenarbeit auf andere Ausbildungsrichtungen ausgeweitet. Sie umfasst nun eine Vielzahl an kaufmännischen und gewerblich-technischen Berufen wie zum Beispiel Industriekaufleute, Elektroniker, Mechatroniker und Kaufleute für Büromanagement. Von den insgesamt 1500 Azubis bei Remondis können aktuell bis zu 1100 die simpleclub-Plattform nutzen.

Organisatorische Integration ist der Schlüssel

Als entscheidend für den Projekterfolg erwies es sich, die Plattform fest in die betriebliche Ausbildung zu integrieren. Die zentrale Hauptverwaltung teilte dafür vorab Empfehlungen und Praxisbeispiele anderer simpleclub-Partnerunternehmen mit den Regionen. Konkret ergab sich daraus zum Beispiel der Schritt, den Azubis wöchentlich feste Lernzeiten freizuräumen, um sich in ein neues Themenfeld einarbeiten zu können. In der Folgeweche wird gemeinsam die praktische Anwendung geübt.

Die Integration bezieht auch die Auszubildenden ein: Alle haben zum Start von simpleclub Unterstützung bei der Erstellung eines – bei Bedarf anpassbaren – Lernplans für ihre jeweiligen Azubis bekommen. Auch gibt es regelmäßige Fragerunden zwischen den Ausbildern und dem Kundenteam von simpleclub, bei der diese Tipps und Tricks zum Gebrauch der Plattform und der Vorbereitung erhalten. Im Übrigen kann das neue digitale Angebot den betrieblichen Unterricht durch Dozenten und Hauslehrer (eine relativ junge Funktion, die es aufgrund der wachsenden Lernlücken von Azubis schon in einigen Unternehmen gibt) unterstützen.

Für neue Azubis ist die Lernplattform mittlerweile Teil des Onboardings im Rahmen der Einführungs-tage und -wochen. Denn Erfahrungen mit anderer Software haben gezeigt: Die Auseinandersetzung mit einer Technologie von Beginn der Ausbildung an ist für deren weitere Nutzung entscheidend.

Lernangebot muss sich den Azubis anpassen

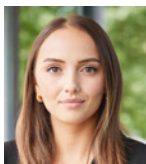
Bei der Integration einer Lernplattform in die betriebliche Ausbildung ist es gerade für große Unternehmen essenziell, Unterschiede zwischen verschiedenen Ausbildungsrichtungen mitzudenken. Etwa zwischen Blue- und White-Collar-Berufen. Während Auszubildende zur Industriekauffrau simpleclub an ihrem Laptop nutzen können, haben Berufskraftfahrer standardmäßig keinen PC-Platz. Bei Remondis erhielten sie deshalb im Zuge der Plattform-Einführung iPads. Natürlich variiert auch der Lernbedarf einzelner Azubis. Diejenigen, die ohnedies gute Ergebnisse erzielen, erhalten zusätzliche Hilfe. Lernschwächere hingegen bekommen auf ihr Tempo und ihren Wissensstand zugeschnittene Inhalte angezeigt. Das ist der Vorteil einer Learning-Plattform: Indem sie Übungen und Erklärungen auf die Stärken und Schwächen der Nutzenden ausrichtet, kann sie im gesamten Notenspektrum helfen. Dadurch sparen Ausbilder und Hauslehrer Zeit für die Inhaltsvermittlung und individuelle Nacharbeit und gewinnen Raum für Motivation, Coaching und Praxis.

Die Auszubildenden sind zufrieden

Einer internen Umfrage zufolge sehen die Ausbildungsverantwortlichen bei Remondis den Einsatz der simpleclub-Plattform positiv. So melden sie einstimmig zurück, dass ihre Auszubildenden gut mit simpleclub klarkommen. Was zu den Ergebnissen einer Studie mit 250 Azubis und simpleclub-Nutzern passt, die simpleclub vom Marktforschungsunternehmen Kantar hat durchführen lassen: Neun von zehn der Befragten gaben an, in der Ausbildung zufrieden mit der Plattform zu sein – die 72 Prozent schon aus der Schule kannten.

Ein Azubi verwies dabei auf die Reihenfolge der Wissensvermittlung bei der simpleclub-Lösung: Sie entspreche dem Aufbau der schulischen Ausbildungsinhalte. Diese enge Passung stellt simpleclub durch die Orientierung an den Rahmenlehrplänen der Berufsschulen sicher. Wobei digitale Plattformen gegenüber einem klassischen Schulbuch neben der Möglichkeit zur Personalisierung einen weiteren grundlegenden Vorteil bieten: den der Vielfalt an Lernformaten und -erfahrungen.

AUTORIN UND AUTOR



Jennifer van Bernum, Projektmanagerin Digital Learning bei Remondis, jennifer.vanbernum@remondis.de



Alexander Giesecke, Gründer und Geschäftsführer von simpleclub, alex@simpleclub.com



Jahres
LOS

Viel Glück!

AKTION
MENSCH

DAS WIR GEWINNT

ZDF Deine Fernsehkonstante im ZDF

Für die besten Mitarbeitenden nur das Beste: Millionengewinne.

Mitarbeitenden Chancen auf Millionengewinne schenken und gleichzeitig soziale Projekte fördern. So stärken Sie außerdem das soziale Image Ihres Unternehmens.

DAS WIR GEWINNT

AKTION
MENSCH

→ Jetzt informieren: www.aktion-mensch.de/business



Bitte lesen Sie erst die Gebrauchsanweisung – für mich!

Wie ticken meine Chefin oder mein Kollege? Warum eine persönliche Gebrauchsanweisung den Teamzusammenhalt stärken kann, erklärt Christian Thiele in seiner Kolumne.

► Zuverlässigkeit im Job heißt ... genau was für Sie? Was brauchen Sie, um eine gute Entscheidung treffen zu können? Womit kann man Sie auf die Palme bringen? Mit welchen Macken gehen Sie sich gelegentlich selbst auf die Nerven?

Wenn ich in meinen Seminaren oder Workshops solche Fragen stelle, kommen die meisten Menschen ins Stottern oder Grübeln. Das ist auch nicht schlimm, nur: Wie bitte sollen denn Ihre Kolleginnen, Ihre Mitarbeitenden oder Ihre Chefin mit Ihnen vernünftig umgehen, wenn Sie selbst die Antworten auf diese Fragen nicht kennen?

Wie wäre es daher, wenn Sie mal eine Gebrauchsanweisung für sich selbst verfassten – und alle Mitglieder im Team dazu aufforderten, dies zu tun und sich darüber auszutauschen?

Es gibt viele Gelegenheiten, so eine persönliche Bedienungsanleitung zu erstellen und vorzustellen: beim Teamworkshop, zum Projekt-Kick-Off, bei der Weihnachtsfeier, wenn eine Führungskraft ein Team neu übernimmt, oder auch einfach nur so.

Und es gibt gute Gründe dafür: Rund ein Viertel der Deutschen, so eine aktuelle Studie des ifo-Institutes, arbeitet zumindest hin und wieder im Homeoffice. Da kann viel Teamgeist und Wir-Gefühl auf der Strecke bleiben. Umso sinnvoller könnte es sein, über ein paar Bedienungshinweisen miteinander ins Gespräch zu kommen. Zumal sich die Arten der Kommunikation und Kollaboration ja in einer hybriden Arbeitswelt auch zwangsläufig ändern.

Stressauslöser, Kommunikationspräferenzen, Hobbys, Stärken und Schwächen, aber vielleicht auch einige private Details: Was einen motiviert, wann und wo man am liebsten oder am wenigsten gern arbeitet, wie man mit Zeitdruck umgeht; wie ich meine Rolle als Führungskraft sehe, was ich mir von den Mitarbeitenden in Meetings wünsche, wozu ich gerne in welcher Form Rückmeldung bekommen möchte und so weiter und so weiter: All dies sind Themen, die besprochen werden könnten – und die Gebrauchsanweisung kann helfen, sie besprechbar zu machen.

Im Team einer Bank, mit dem ich einmal gearbeitet habe, hat man die Gebrauchsanweisungen gleich in der Teeküche aufgehängt, zusammen mit lustigen Fotos, die man voneinander gemacht hat. In einer Klinik werden die Bedienungsanweisungen immer gleich bei der Onboarding-Veranstaltung erstellt und vorgestellt. Die einstige Google-Vizepräsidentin Claire Hughes Johnson wurde mit ihrem „Working with Claire“-Dokument, das sie allen neu Eingestellten schickte und um Ergänzungen dazu bat, zu einem Social-Media-Hit.



Ein Bedienhandbuch kann gute, echte Momente der Begegnung ermöglichen.

So kann das persönliche Bedienhandbuch zu einem mächtigen, spaßigen, hilfreichen Tool für modernes Zusammenarbeiten werden. Es kann gute, echte Momente der Begegnung ermöglichen und damit die sogenannte psychologische Sicherheit stärken – also ein Klima des Verständnisses und eine Fehlerkultur schaffen, in der auch Dissens, Schwieriges, Unangenehmes angesprochen wird, ohne dass man um den eigenen Ruf oder gar Kopf fürchten muss.

Ein „Manual of me“ zu erstellen ist dabei aus meiner Sicht allerdings nur der erste Schritt – denn es geht ja nicht um ein kaltes, blutleeres Technikdokument. Auf dieser Grundlage soll die Diskussion über besseres Miteinander erst wirklich losgehen. Und es darf auch nicht als Pseudo-Rationalisierung („So bin ich halt, Ihr wisst es ja jetzt ...“) für alle möglichen Arten von unkollegialem oder unsozialem Verhalten missbraucht werden. Die Bedienungsweisung dient eher als „Prompt“ für gute Gespräche – mit dem im besten Fall etwas mehr gegenseitiges Verständnis, Offenheit und Geduld füreinander entsteht. In Ergänzung zum Lebenslauf, in dem wir festhalten, was wir alles schon gemacht haben, könnte die Gebrauchsanweisung klären, was wir wie gern machen wollen. ■



CHRISTIAN THIELE ist Autor und Coach für positives Führungsverhalten. Seine Kolumne „Konstruktiv positiv“ erscheint regelmäßig auf www.personalwirtschaft.de.

Warum Dienstrad-Leasing ein Must-have-Benefit ist

Das Mobilitätsverhalten der Menschen ist im Wandel. Das E-Bike spielt hier eine Schlüsselrolle – und ist durch Dienstrad-Leasing so erschwinglich wie nie zuvor

Erinnern Sie sich noch, wie Sie zu Beginn der Corona-Pandemie mobil waren? Bestimmt haben Sie wie viele andere auch das Rad genutzt – für den virusfreien Weg zum Supermarkt oder auf einer kleinen Tour als Ausgleich während der Lockdowns. Im Jahr 2020 hat das Fahrrad einen regelrechten Boom erlebt. Etliche der neu gekauften Räder waren E-Bikes. 2023 wurden sogar erstmals mehr E-Bikes als herkömmliche Fahrräder verkauft, wie der Zweirad-Industrie-Verband (ZIV) ermittelte.

Dienstradleasing und E-Bike schreiben gemeinsam Erfolgsgeschichte

Kein Stau, keine Parkplatzsuche, keine vollen Züge: Auf dem Weg zur Arbeit ist das Rad das Mittel der Wahl. Durch die steigende Nutzung von E-Bikes hat sich die durchschnittliche Pendelstrecke von 5 auf circa 10 Kilometer erhöht. Doch nicht nur E-Bike-Fahren ist Trend. Auch Dienstrad-Leasing boomt seit Jahren. Allein die Marktführerin JobRad hat seit Anfang 2022 fast 1 Millionen Menschen aufs (Dienst-) Rad gebracht. Diese parallele Trend-Entwicklung ist kein Zufall: Drei von vier JobRädern sind E-Bikes.

Warum ist Dienstrad-Leasing bei Arbeitnehmenden so beliebt? Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch steuerliche Förderung ist ein Dienstrad im Vergleich zum Direktkauf um bis zu 40 Prozent günstiger. Mit geringer monatlicher Rate wird jedes Wunschrad erschwinglich – und die Bewegung im Alltag gibt es gratis dazu.

Auch Arbeitgebende profitieren: Mitarbeitende, die zur Arbeit radeln, sind im Schnitt pro Jahr zwei Tage weniger krank. Mit Dienstradleasing ziehen Unternehmen nicht nur Fachkräfte an, sondern senken nebenbei auch ihre CO₂-Emissionen. Kein Wunder, dass deutschlandweit bereits über 200 000 Unternehmen auf diesen Benefit setzen. Mit der richtigen Anbieter:in funktioniert Dienstrad-Leasing ganz einfach: Beschäftigte suchen sich im Fachhandel oder online das perfekte Bike. Die Arbeitgeber:in prüft das Angebot und gibt es frei. Kurze Zeit später steht das Rad zur Abfahrt bereit.

Wenn Dienstrad, dann JobRad

Mit der Marktführerin JobRad profitieren Unternehmen vom besten Gesamtpaket: Seit über 15 Jahren macht sie Dienstrad-Leasing für mehr als 70 000 Arbeitgeber:innen so unkompliziert wie möglich. Das digitale meinJobRad-Portal bringt alle am Dienstrad-Leasing Beteiligten zusammen – digital, intuitiv und in Echtzeit. Ob Handwerksbetrieb, Konzern oder öffentliche Arbeitgeber:in: JobRad passt die Plattform an die individuellen Bedürfnisse an. Mit Servern in Deutschland und ISO 27001-Zertifizierung sind sämtliche Daten optimal geschützt. In der HR-Abteilung



Dienstrad-Leasing: Ein Must-have-Benefit im Wettbewerb um Talente

Jeder zweite Mensch in Deutschland möchte mehr Fahrrad fahren. Damit ist das Rad das Verkehrsmittel mit dem größten Wachstumspotenzial. Zu diesem Ergebnis kommt die neuste Ausgabe des Fahrradmonitors (2023), eine repräsentative Studie, die alle zwei Jahre durchgeführt und vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr gefördert wird. Mehr als ein Viertel aller Personen, die aktuell den Kauf eines neuen Fahrrads oder E-Bikes planen, möchten dafür ein Dienstradleasing-Angebot ihres Arbeitgebers nutzen. Fast die Hälfte der in der Studie Befragten wünscht sich von ihrer Arbeitgeber:in finanzielle Zuschüsse rund ums Rad.

oder dem Fuhrparkmanagement der Unternehmen verwaltet nur eine Person tausende Räder nebenbei – denn JobRad hat mit bis zu 2500 Bestellungen täglich das leistungsstärkste Leasingportal der Branche.

Während das Alltagsgeschäft volldigital läuft, setzt JobRad bei Fragen und Herausforderungen auf persönliche Betreuung. Egal, ob Leasing während längerer Krankheit oder Elternzeit, Diebstahl oder Unfallschäden: JobRad findet eine Lösung. Mit JobRad wird der Benefit für Mitarbeitende erlebbar, vom Marketingmaterial bis zum Demo-Day vor Ort. Den JobRadler:innen steht ein Support-Team zur Seite – damit immer alles rund läuft.

Auf einen Blick:

- Kostenneutral für Unternehmen
- Optimales Preis-Leistungs-Verhältnis für Beschäftigte
- Null Risiko, voll abgesichert
- Inklusive Full-Service und Versicherung
- Kostenfreie Kundenbetreuung
- Branchenbester Support



JOBRAD

JobRad GmbH · Heinrich-von-Stephan-Str. 13 · 79100 Freiburg
0761 205515-0 · info@jobrad.org · www.jobrad.org

Die Titelstrecke im Überblick

- Seite 20 **Überblick:** Auf der Suche nach dem Kern von HR
- Seite 26 **Interview:** Miriam Sternitzky und Thomas Perlitz über die Rolle von HR
- Seite 30 **Tools:** Recruiting
- Seite 32 **Tools:** HR-Administration
- Seite 34 **Tools:** Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Seite 36 **Outsourcing:** Was Unternehmen beachten sollten
- Seite 38 **KI in HR-Operations:** Wie die neue Technologie HR unterstützt
- Seite 40 **Interview:** Philipp Kolo über KI für HR-Kernprozesse





Die Basis muss stimmen

Als Kern der Personalarbeit gilt die Administration der Beschäftigten. Doch die droht in der Fülle an weiteren – vermeintlich wichtigeren – Aufgaben in den Hintergrund zu rücken. Aber ohne gute Basisarbeit funktioniert keine HR-Abteilung.

VON CATRIN BEHLAU

► Am Anfang war die Verwaltung: Im Zuge der Industrialisierung wurde es notwendig, eine Instanz in den immer größer werdenden Unternehmen mit zunehmender Arbeitsteilung zu schaffen, die die Gehaltsauszahlungen korrekt verwaltet (siehe auch Ausgabe 5/2024). Denn seinerzeit wurden Mitarbeitende teilweise sehr unterschiedlich honoriert: manche mit Geld, manche in Naturalien, manche mit einer Mischung aus beidem. Das zu managen und zu vereinheitlichen waren die ersten Aufgaben der frühen Personalabteilungen. Sie waren dafür zuständig, Gehälter auszuzahlen und die Belegschaftsdaten zu sammeln und zu verwalten. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger. Millionen Existenzen hingen an dieser Arbeit und den Menschen, die sie ausführten.

Heute ist genau das weiterhin eine Aufgabe von HR, aber sie wird von zahlreichen weiteren gefühlten oder tatsächlichen Aufgaben flankiert: Recruiting, Employer Branding, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Employee Wellbeing, Retention, die Employee Experience oder Re- und Upskilling – um nur einige zu nennen. Zwar sind Daten, insbesondere beim Recruiting, weiterhin Basis dieser neuen Themen, doch verlangt Personalarbeit heutzutage ein viel höheres Maß an Projektdenken, Kreativität und Entscheidungskompetenz; mitunter also eine ganz andere Art von HR-Professionals. Ist das der neue Kern der Personalarbeit?

Kürzlich hat die Redaktion der Personalwirtschaft auf LinkedIn eine Umfrage gestartet. Was, so die Frage, sind eigentlich die unverzichtbaren Kernfunktionen von HR? Die Antworten, wenngleich alles andere als repräsentativ, lassen aufhorchen: Von Business-Enabler war dort die Rede (siehe auch Interview ab Seite 26), von der Chance, sich durch Environmental, Social and Governance (ESG) „mit an den Tisch zu setzen“ oder als Unterstützer der strategischen Unternehmensziele zu agieren. Vermeintliche

„Banalitäten“ wie Gehaltsabrechnung oder Stammdatenverwaltung kamen eher seltener vor. Verwaltung, so der Eindruck, ist in der Selbstwahrnehmung von HRlerinnen und HRlern aktuell eher Nebensache. „Muss auch mitgemacht werden (Zwinker-Smiley)“, so der Kommentar unter einem die Relevanz der Abrechnung betreffenden Post unter der Umfrage.

Psychologisch ist diese Selbstwahrnehmung vermutlich absolut verständlich. Das gestaltende Moment gibt der eigenen Arbeit einen viel größeren Sinn als das Abarbeiten von Verwaltungsaufgaben. Durch die Digitalisierung haftet diesen Themen auch immer stärker der Ruf an, keine Aufgabe „für Menschen“ mehr zu sein. Die Maschine die „Basics“ machen lassen, damit man selbst sich um die „wichtigen Themen“ kümmern kann – das ist das große Versprechen hinter der Automatisierung. Und wenn das nicht geht, dann am liebsten an eine Beratung outsourcen. Verwaltung gilt vielen als altbacken, langweilig und wenig sexy.

Auf der Suche nach dem Kern

Verliert HR in dieser Fülle der unterschiedlichen Aufgaben daher seinen eigentlichen Kern aus dem Blick? Oder hat sich dieser Kern nur verschoben? Denn wenn die verwaltenden Aufgaben tatsächlich von der Software oder extern übernommen werden, ist es nur natürlich, wenn die Abteilungen andere Themen ins Zentrum ihrer Arbeit stellen. Genau dafür sind Digitalisierung und Outsourcing da. Aber so einfach ist es nicht.

Unter dem Begriff Core HR – also Kern-HR – verbergen sich im Detail durchaus unterschiedliche Definitionen. Was sie alle gemeinsam haben: Es hat im Wesentlichen mit Daten und Datenverwaltung zu tun. „Der Begriff ‚Core HR‘ umfasst grundsätzlich alle Kernfunktionen einer Per-

sonalabteilung. „Des Weiteren bedeute Core HR das Sammeln von Angestellten-Daten sowie „die Nutzung von Software zur Steuerung von HR-Prozessen“, schreibt beispielsweise der Software-Anbieter SD Worx auf seiner Website. Weiter definiert das Unternehmen die Kernfunktionen von HR wie folgt: „Personalbeschaffung und Terminplanung, Gehaltsabrechnung, Verwaltung von Sozialleistungen, Interne Beziehungen, Mitarbeiter*innen-Schulung sowie Einhaltung der Vorschriften und Sicherheit.“ Von Employer Branding oder strategischem Business-Enabling ist da nicht die Rede. Sehr zum Unmut der Personalabteilungen. „Prozesse und Papierkram haben ungewollt Vorrang vor HR-Strategien“, schreibt der Softwareanbieter Sage in der Studie Changing Face of HR. Und konstatiert: „Personalabteilungen verbringen noch zu viel Zeit mit Verwaltungsaufgaben. Drei von vier HR-Leadern (78 Prozent) würden gern den Fokus auf Strategien und mitarbeiterorientierte Aktivitäten statt auf Verwaltung und Prozesse legen. Es überrascht nicht, dass 77 Prozent sich personelle Verstärkung im HR-Team wünschen. Weil die Unternehmensführung dem aber nicht nachkommt, zweifeln 59 Prozent der Befragten daran, dass die Cheftage die HR-Arbeit wirklich zu schätzen weiß.“ Die Studie rechnet weiterhin vor, dass Personalleitende 19 Stunden ihrer Arbeitszeit pro Woche mit Verwaltungsaufgaben beschäftigt seien.

Doch ob diese 19 Stunden verschwendete Zeit sind, sei dahingestellt. „Es braucht diese Operative“, gibt Aki Arráez Ramón, Vice President People & Culture bei Jack Wolfskin, zu bedenken. „Denn wenn die Daten nicht stimmen oder arbeitsrechtliche Prozesse nicht befolgt werden, fällt einem das spätestens bei der Vorbereitung einer Unternehmensentscheidung oder bei einer Umstrukturierung auf die Füße.“ Viele Transformationsprozesse – also die spannen-

den Projekte – würden, so die HRlerin, ohne eine gute Operative überhaupt nicht funktionieren. Und das strenge deutsche Arbeitsrecht mache es sowieso notwendig, sehr genau zu arbeiten. Bei Jack Wolfskin ist der Anteil der Mitarbeitenden der HR-Abteilung, die sich mit den administrativen Themen befassen, auch deshalb noch vergleichsweise hoch, ein Offshoring der operativen Tätigkeiten bewusst nicht gewollt.

Was wollen die Mitarbeitenden?

Bei der Beantwortung der Frage, was eigentlich der Kern von HR-Arbeit ist, lohnt sich auch ein Blick auf die Zielgruppe beziehungsweise die Kunden von HR: Das sind nämlich in erster Linie die Mitarbeitenden. Genau das hat die Personalwirtschaft gemeinsam mit QuestionPro getan. Und die Ergebnisse sind eindeutig: Von den fast 1000 Teilnehmenden halten mehr als 66 Prozent den Punkt „Gehaltsabrechnungen verwalten“ für eine sehr wichtige beziehungsweise extrem wichtige Aufgabe von HR – knapp getoppt nur noch von „Arbeitsrecht überwachen“ (siehe Grafik). Wie Mitarbeitende ihre HR-Abteilungen beurteilen, hat kürzlich auch die HR-Service-Experience-Studie von Haufe untersucht und festgestellt, dass bei der Mehrheit der Beschäftigten HR vor allem für die administrativen Tätigkeiten steht – und die sogenannten transformationalen Aufgaben außerhalb der HR-Abteilung deutlich weniger sichtbar sind. „In der Mehrheit der Unternehmen steht HR – aus der Perspektive der Beschäftigten – für die alltäglichen administrativen Aufgaben. Die transformationalen Aufgaben – der Einfluss auf Entwicklung von Beschäftigten und Organisation – sind in vielen Unternehmen deutlich weniger sichtbar, möglicherweise auch nicht vorhanden“, schreiben die Studienautoren. „Am zufriedensten



Sonja Nitsch, Geschäftsführerin, TWIST Consulting Group

Kernaufgaben von HR

Tabelle 1

Zu den folgenden Aufgaben von Personalabteilungen haben unsere Befragten angegeben, für wie wichtig sie diese halten. (Angaben in Prozent)

Statement	Überhaupt nicht wichtig	Ein bisschen wichtig	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig
Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	6,12	10,33	18,36	37,01	25,58
Personalentwicklung fördern	7,02	10,53	15,95	36,91	27,08
Gehaltsabrechnung verwalten	5,72	7,82	17,75	32,70	33,60
Arbeitsrecht überwachen	5,22	7,32	16,85	35,61	32,20
Arbeitsumfeld verbessern	4,71	7,52	20,16	36,81	27,08
Konflikte managen	5,82	7,72	20,46	34,50	28,28
Mitarbeiterbindung steigern	5,02	8,32	19,76	40,32	24,07
Schulungen organisieren	5,32	8,12	26,18	38,01	19,76
Personalstrategie entwickeln	5,12	7,02	22,57	39,02	23,87

Umfrage von Personalwirtschaft gemeinsam mit QuestionPro 997 Antworten (davon Vollzeitbeschäftigte 49,55 Prozent, Teilzeitbeschäftigte 18,86 Prozent, Arbeitsuchende 11,74 Prozent, Selbstständige 7,62 Prozent, Sonstiges 12,24 Prozent)

In einigen Unternehmen werden Aufgaben der Personalabteilung heute schon oder in Zukunft von einer Künstlichen Intelligenz erledigt. Wir haben gefragt: Bei welchen Aufgaben lohnt sich der Einsatz von KI? (Angaben in Prozent)

Statement	Einsatz lohnt sich nicht	Einsatz lohnt sich zur Unterstützung	Einsatz lohnt sich und kann den Menschen ersetzen
Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	23,77	49,25	19,76
Personalentwicklung fördern	24,77	45,94	22,27
Gehaltsabrechnung verwalten	14,54	36,71	41,22
Arbeitsrecht überwachen	23,67	42,03	25,68
Arbeitsumfeld verbessern	26,58	41,42	23,87
Konflikte managen	39,32	32,30	20,86
Mitarbeiterbindung steigern	34,00	37,31	20,76
Schulungen organisieren	16,05	47,84	29,09
Personalstrategie entwickeln	21,66	45,44	26,18

Umfrage von Personalwirtschaft gemeinsam mit QuestionPro, 997 Antworten (davon Vollzeitbeschäftigte 49,55 Prozent, Teilzeitbeschäftigte 18,88 Prozent, Arbeitsuchende 11,74 Prozent, Selbstständige 7,62 Prozent, Sonstiges 12,24 Prozent)

sind die internen Kunden hauptsächlich mit den ‚Standard- Leistungen‘, allen voran das Management von Arbeitszeit und Entgelt. Transformationale Leistungen liegen eher im unteren Bereich.“ Mit über 60 Prozent steht „Arbeitszeiten und Fehlzeiten verwalten (inklusive Urlaubszeiten, Freistellungen bei Krankheit oder Bildungsurlaub)“ an der Spitze der Nennungen. Danach folgen „Stellen ausschreiben und Mitarbeitende einstellen“ auf Platz zwei und „Löhne, Gehälter und Gratifikationen abrechnen und bei Veränderungen anpassen“ auf Platz drei. Und auch in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden liegen die Standardleistungen von HR – oder anders formuliert: die Kernfunktionen – vorn. Unter den fünf Aufgaben, mit denen die Mitarbeitenden zufrieden sind, kommen bei der Haufe-Untersuchung vier aus dem Personalverwaltungsbereich. Bemerkenswert an den Ergebnissen der Haufe-Studie: Sie verändern sich je nach Hierarchiestufe der Mitarbeitenden. Je höher diese in der Hierarchie des Unternehmens stehen, desto zufriedener sind sie mit der transformatorischen Arbeit von HR. Umgekehrt steigt die Zufriedenheit mit den administrativen Aufgaben von HR mit absteigender Führungsebene. Für Selma Sadikovic, Head of HR bei Niche Beauty & parfumdreams Douglas, keine wirkliche Überraschung: „Wenn die administrativen Dinge nicht funktionieren, merken die Mitarbeitenden das sofort. Es kann einen großen Unterschied bis hin zu existenziellen Sorgen machen, wenn das Gehalt ein paar Tage später als normal kommt.“ Andersherum: „Bei vielen gestalterischen Projekten ist HR häufig gar nicht als Urheber oder Gestalter sichtbar.“ Ein Mitarbeitender, der nicht in die strategischen Prozesse von Unternehmen eingebunden ist, könne daher nicht immer auf den ersten Blick erkennen, ob beispielsweise eine Weiterbildungsinitiative von HR oder der Geschäftsführung initiiert wurde. Ihr Plädoyer deshalb: „Die Kernfunktionen, also das

berühmte Core HR, muss perfekt funktionieren, da darf man keine Fehler machen. Und bei der gestalterischen Arbeit sollte HR sich stärker als Initiator zu erkennen geben.“

Wie gut das funktioniert, hängt auch im Wesentlichen mit dem Digitalisierungsgrad von HR zusammen – und hier gibt es noch eine Menge Luft nach oben, glaubt man der Haufe HR-Service-Experience-Studie. Demnach ist der Grad der Digitalisierung von der letzten Erhebung 2021 bis heute nur minimal von 60,4 auf 62,6 Prozent gestiegen. Ein wichtiger Faktor ist dabei der Self-Service – hier stieg die Zustimmung sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei HR jedoch deutlich.

Was helfen kann: Künstliche Intelligenz (KI). Doch hier stehen viele Personalerinnen und Personaler noch ganz am Anfang. Die Münchner TWIST Consulting Group führte daher Anfang Juli einen Workshop zum Thema „KI im Personaleralltag“ durch. TWIST-Geschäftsführerin Sonja Nitsch fasst deren Ergebnis zusammen: „Sowohl die administrative Arbeit als auch die gestalterische werden weiter nebeneinander in der Personalarbeit existieren. Aber zukünftig wird KI auf alle Fälle deutlich mehr dieser administrativen Aufgaben übernehmen.“ In verschiedenen Workshops konnten sich die Teilnehmenden aus rund 30 Firmen daher zum Thema KI austauschen. „Ich war überrascht, wie viele unserer Gäste sich für den ersten Workshop angemeldet hatten, wo es um den

Einstieg in das Thema ging“, erinnert sich Nitsch. „Daran sieht man: Etwa die Hälfte unserer Kunden sind noch nicht so weit, KI strategisch für Datenverwaltung und -analysen zu nutzen.“ Dabei zeigt das Ergebnis der Personalwirtschaft-Umfrage mit QuestionPro, dass gerade



bei diesen Themen KI nach Meinung der Mitarbeitenden Menschen sogar wird ersetzen können: 41,22 Prozent sind beim Thema Gehaltsabrechnungen verwaltend der Meinung, der „Einsatz von KI lohnt sich und kann Menschen ersetzen“ (siehe Grafik auf Seite 23).

Diese exemplarischen Wahrnehmungen decken sich auch mit den Erkenntnissen von Haufe. Gerade im Bereich der Sachbearbeitung konstatierten die Befragten in HR, dass sie KI noch gar nicht nutzen (67,5 Prozent) und liegen damit noch hinter den Leitungsfunktionen von HR, wo „nur“ 63,2 Prozent mit „weiß nicht/gar nicht“ antworteten. Und vor allem in kleinen Unternehmen ist KI nach dieser Erhebung noch kein großes Thema. „Die häufigsten Einsatzfelder der KI innerhalb der HR-Services sind Recruiting, Auswahl und Employer Branding mit 18,5 Prozent sowie Lernen und Entwicklung mit 15,6 Prozent“, schreiben die Autoren.

Ein solcher Handlungsbedarf besteht vor allem im Mittelstand – meint zumindest der Softwaredienstleister HRworks: „Bevor sich diese Firmen und Betriebe nach KI-Lösungen umsehen, sollten sie daher zuerst damit beginnen, sämtliche HR-Standard-Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren“, schreibt HRworks in seinen HR Trends 2024. Auch für Aki Arráez Ramón von Jack Wolfskin gilt es bei allem Hype um KI auch zu bedenken, dass „man ja auch einen gewissen Skaleneffekt braucht, damit sich das für mittelständische Unternehmen lohnt“.

Vorsicht vor Entfremdung!

Routineaufgaben einfach so zu automatisieren kann zudem auch zum Bumerang werden, zeigen die Daten der Haufe-Studie. Denn wann eine persönliche Betreuung und wann eine automatisierte

Lösung angeboten wird – darüber liegen die Meinungen zwischen HR und den Mitarbeitenden streckenweise durchaus auseinander. 35 Prozent der Non-HR-Befragten wünschen sich beispielsweise zur

Frage „Die Formalitäten zum Beispiel bei Arbeitszeiten, Mutterschutz, Homeoffice oder Freistellungen regeln“ einen persönlichen Zugang zur HR-Abteilung – doch nur 18 Prozent der befragten HRlerinnen und HRler sehen das genauso. Umgekehrt wünschen sich nur fünf Prozent der Non-HR-Befragten bei dieser Frage einen digitalen Chatbot, gewünscht wird jedoch von zwölf Prozent der befragten Personalerinnen und Personaler.

So attraktiv die Automatisierung der Kernfunktionen von HR für die HR-Abteilung also sein mag – sie birgt die Gefahr einer (weiteren) Entfremdung zwischen HR-Abteilung und Belegschaft, auch wenn die Daten hier durchaus ein ambivalentes Bild

zeichnen – denn digitale Prozesse sind in der Belegschaft durchaus akzeptiert. Hier die richtige Mischung zwischen Automatisierung und persönlicher Ansprache zu finden, ist eine wichtige Aufgabe für Personalabteilungen.

Der ungeliebte Kern als Chance

Das Problem: „Viele HR-Abteilungen preschen vor, möchten in die Strategie eingebunden werden und mit am Tisch sitzen – aber die Basisprozesse sitzen nicht“, sagt Sadikovic. Dabei sind es genau diese Basisprozesse, die HR schlussendlich an den berühmt-berüchtigten Tisch bringen könnten. Daten werden zukünftig ein Schlüssel zu erfolgreicher Personalarbeit sein.

So gehen die Befragten in der Sage-Studie davon aus, dass in den nächsten Jahren strategische Planung, datengestützte Entscheidungsfindung und Mitarbeiterengagement die wichtigsten Themen



Selma Sadikovic, Head of HR, Niche Beauty & parfumdreams Douglas

Outsourcing

Einige Unternehmen lagern einzelne Aufgaben der Personalabteilung an Dienstleister aus.

Wir haben gefragt: Wie gut eignen sich Ihrer Meinung nach die folgenden Aufgaben für das sogenannte Outsourcing? (Angaben in Prozent)

Tabelle 3

Statement	Eignet sich gar nicht	Eignet sich kaum	Eignet sich	Eignet sich sehr
Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	13,64	25,58	36,81	16,35
Personalentwicklung fördern	18,76	28,28	32,10	14,04
Gehaltsabrechnung verwalten	10,33	16,65	38,92	27,48
Arbeitsrecht überwachen	15,75	22,57	35,31	19,86
Arbeitsumfeld verbessern	17,25	27,78	28,49	18,86
Konflikte managen	21,87	23,17	30,79	16,65
Mitarbeiterbindung steigern	20,26	26,58	29,39	16,65
Schulungen organisieren	11,63	15,55	40,22	25,98
Personalstrategie entwickeln	15,15	21,26	36,81	19,26

Umfrage von Personalwirtschaft gemeinsam mit QuestionPro, 997 Antworten (davon Vollzeitbeschäftigte 49,55 Prozent, Teilzeitbeschäftigte 18,86 Prozent, Arbeitsuchende 11,74 Prozent, Selbstständige 7,62 Prozent, Sonstiges 12,24 Prozent)

sein werden. Und auch die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) prognostiziert, dass genau diese Dinge zukünftig den Kern der HR-Arbeit ausmachen werden. Im Trendbarometer People Management 2030 untersuchte das Beratungshaus gemeinsam mit der Universität St. Gallen, inwieweit sich die Aufgaben der Personalabteilungen wandeln und zukünftig noch wandeln werden. „Bis zum Jahr 2030 werden fast alle Funktionen des People Management signifikant weiter an Bedeutung gewinnen. Dabei stehen vor allem das Recruiting, die Mitarbeitendenqualifizierung sowie

das Transformations- und Change Management im Fokus eines zukunftsorientierten People Managements“, so Studienmitautor Till Lohmann von PwC.

Bemerkenswert an der Studie ist jedoch auch: Gegenüber der vorherigen Erhebung steigerte sich die Bedeutung von Daten- und Technologiemanagement um 15 Prozent – neben Employer Branding (plus 14 Prozent) und Transformations- und Change Management (plus 18 Prozent) die höchste Steigerung. Heißt im Umkehrschluss: Trotz aller Diskussionen um die Rolle von HR scheint sich HR selbst dieser Kernfunktionen und der Bedeutung einer guten Datenbasis durchaus noch bewusst zu sein.

Auch HRworks sieht in den Kernfunktionen von HR, wenn man es als Datensammeln und Standardprozesse definiert, auch die Chance, stärker in die Unternehmensentscheidungsprozesse eingebunden zu werden: Wenn Personalmanager in der Lage sind zu belegen, dass beispielsweise der Krankenstand in bestimmten Abteilungen durch Überarbeitung auf einem Allzeithoch steht, wodurch wichtige Aufträge nicht erledigt werden, haben sie jedoch gute Argumente zur Hand, um zum Beispiel in neue Mitarbeiter zu investieren. Aus diesem Grund seien sowohl People Analytics als auch HR-Analytics wichtige Trends in der Personalentwicklung. Das Problem laut HRworks: Das Datensammeln an sich ist nicht das Problem – bei der Auswertung hakt es oft.

Beunruhigend aus HR-Sicht ist nämlich ein weiteres Ergebnis der PwC-Studie: Die Relevanz des Datenmanagements in Zukunft wird zwar als hoch eingeschätzt, doch fühlen sich viele HRler genau darauf nicht gut vorbereitet. „Im Besonderen gilt es, die zentralen Entwicklungsfelder rund um Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahnberatung,



Aki Arráez Ramón, Vice President People & Culture, Jack Wolfskin

Transformations- und Change Management und Employee Experience anzugehen“, konstatieren daher die Studienautoren.

Denn in den Daten steckt ein Schatz. Die Bedeutung von HR-Analyse im strategischen Personalwesen sei nicht zu unterschätzen: „Finanzwesen, Vertrieb, operatives Geschäft, Marketing und andere Bereiche stützen sich auf Zahlen, um Fortschritte, Herausforderungen und zielorientierte Performance zu veranschaulichen“, wird Ben Brooks, Gründer und CEO von PILOT, in der Sage-Studie zitiert. Das müsse auch HR tun. „Der Einsatz von Technologien zum

Sammeln, Analysieren und Reporting aussagekräftiger, datengestützter Insights wird zur Superkraft des HR-Teams.“

In vielen HR-Abteilungen beginnt aktuell genau das: Sie sammeln und analysieren die Daten. Laut der Sage-Studie steigt die Datenanalyse der HR-Teams in allen relevanten Bereichen. Bei der Mitarbeiterproduktivität gab es beispielsweise einen Anstieg von 23

auf 52 Prozent, bei den Lohnkosten pro Arbeitskraft von 41 auf 55 Prozent und von den Arbeitskosten von 35 auf 53 Prozent. Und über 90 Prozent der befragten Führungskräfte in Unternehmen möchten genau diese Datenanalysen sehen.

Heißt im Umkehrschluss: Wer es schafft, die Verwaltungsaufgaben nicht nur so zu automatisieren, dass sie reibungslos ablaufen und Raum für strategische Themen bieten, sondern daraus auch noch KPIs ableitet, hat eine echte Chance, den viel zitierten Platz am Tisch endlich zu bekommen.

Und dann könnte sich auch der Kern von HR nachhaltig verschieben. „Wir werden sicher sehen, dass es zukünftig in der administrativen HR-Arbeit weniger Menschen braucht, da sich beispielsweise ja schon jetzt Reports und Analysen leicht automatisch erstellen lassen, oft per Self-Service,“ so Aki Arráez Ramón von Jack Wolfskin. „Und das legt dann die Kapazitäten in HR für die Transformations- und Organisationsentwicklungsprojekte frei, die für Unternehmen oft den größten Unterschied machen.“ ■



„HR-Führungskräfte sind oft zu soft“

Vernachlässigen Personalabteilungen ihre Kernaufgaben? Und wenn ja: Wieso? Darüber sprechen wir mit der Westwing-Personalchefin Miriam Sternitzky und dem ehemaligen Top-Personaler und heutigen Berater Thomas Perlitz.

INTERVIEW: MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► **Personalwirtschaft: Frau Sternitzky, Herr Perlitz. Was sind die Kernaufgaben der Personalabteilung?**

Miriam Sternitzky: HR muss Business Enabler sein. Wenn das Unternehmen erfolgreich ist, dann ist auch HR erfolgreich. Der Kern unserer Rolle ist daher zunächst einmal die des administrativen Service Providers. Es muss sichergestellt werden, dass das Kerngeschäft gut läuft.

Was heißt das konkret?

Sternitzky: Ein Unternehmen braucht zuallererst Mitarbeitende. Daher gehört Recruiting zu unseren Kernaufgaben. Die Mitarbeitenden wollen natürlich einen Arbeitsvertrag bekommen und bezahlt werden. Das

heißt, der Bereich People Operations gehört ebenfalls dazu – also die klassischen administrativen Aufgaben. Personalbetreuung ist ebenfalls wichtig, etwa wenn es um Kündigungen geht. Diese Basis muss funktionieren, bevor weitere Funktionen hinzukommen.

Thomas Perlitz: Genau. Es geht darum, die Basics richtig zu machen – auch wenn sie immer komplizierter werden. Das Thema Gehaltsabrechnung zum Beispiel ist über die Jahre extrem komplex geworden.

Was meinen Sie damit?

Perlitz: Es reicht schon lange nicht mehr, nur eine Brutto-Netto-Rechnung zu beherrschen. Heute geht es um zahllose unterschiedliche Zuschläge, Altersversorgungs- und Sozialversicherungsthemen, die Pflegeversicherung und so weiter. Und auch das Arbeitsrecht ist komplexer geworden. Heute haben Arbeitsverträge schon mal 240 Seiten und mehr.

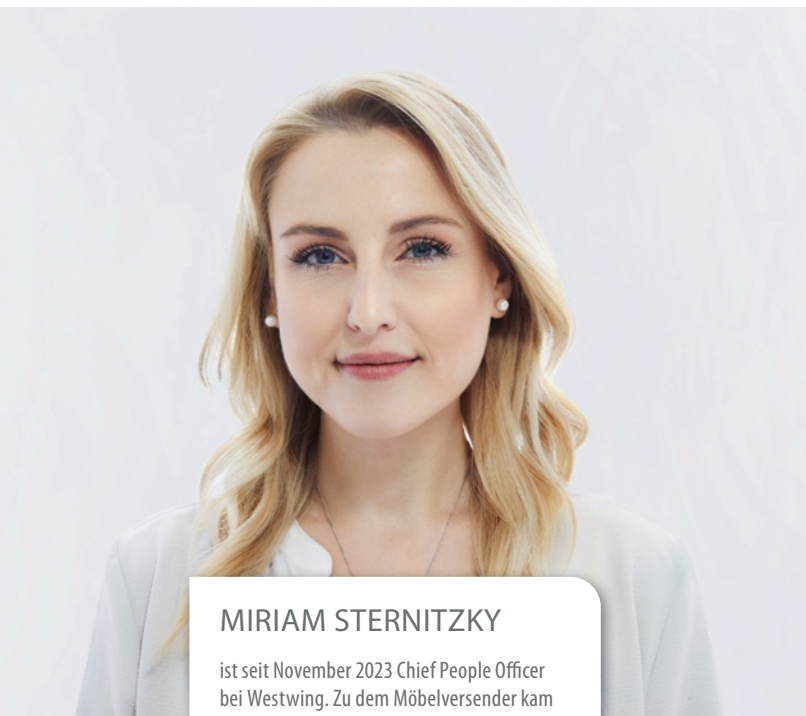
Sternitzky: Wenn man es auf das absolute „Core of the Core“ konzentriert, muss man sicher über die steigende Komplexität sprechen. Wir sind an der Börse, und jedes Jahr kommen neue Regularien hinzu.

Perlitz: Und da wird es schwer, Leute zu finden, die das durchblicken und eine fehlerfreie Arbeit abliefern.

Sternitzky: ... und die auch Lust haben, genau diese Rollen etwa im Bereich Payroll zu übernehmen. Die gelten einfach als nicht so sexy.

Wieso ist das so?

Sternitzky: Oft wird zum Beispiel die Payroll im Unternehmen nicht ausreichend wertgeschätzt. Besonders vom Management wird die Komplexität häufig massiv unterschätzt. Personaler müssen immer wieder rechtfertigen, warum sie genau hier ein großes Team brauchen und warum diese Expertinnen und Experten möglicherweise mehr Gehalt bekommen als noch vor ein paar Jahren.



MIRIAM STERNITZKY

ist seit November 2023 Chief People Officer bei Westwing. Zu dem Möbelversender kam sie 2016 nach ihrem Master in Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie in München.

Foto: Westwing

Offenbar reicht ein verhältnismäßig hohes Gehalt aber nicht aus, um entsprechende Stellen schnell zu besetzen. Stattdessen wird gerade die Payroll oft outgesourct.

Perlitz: Ja, aber genau dadurch wird auch ein Entwicklungspfad kaputtgemacht – und das Problem entsprechend verschärft. Denn du schickst ja deine Leute nicht ins Shared Service Center nach Bratislava, damit sie Erfahrungen sammeln und du die Kontrolle behältst.

Sternitzky: Stattdessen sollte man als Unternehmen überlegen, wie man eben einen Entwicklungspfad perspektivisch gestalten kann. Bei Westwing haben wir die Rolle des Team Lead People Operations zum Beispiel mittlerweile zum Team Lead People Operations and Systems erweitert. Ich glaube, da muss man individuell schauen, was sinnvoll ist. Damit die Beschäftigten eben auch sehen, dass sie nicht mehr nur Experten für Payroll sind, sondern ihren Horizont erweitern und zusätzliche Verantwortung übernehmen können.

Perlitz: Ich würde sogar sagen, dass diese Zerlegung des HR-Teilbereichs in seine Einzelteile die Grundlage für vieles ist, was heute schief läuft. Denn dadurch ist der Aufbau von breiter Kompetenz, die du auf dem obersten Level brauchst, oft gar nicht mehr möglich.

Im Mittelstand sind aufgrund der geringen Größe der Personalabteilungen vor allem Generalisten tätig. Sollte also jeder Personaler und jede Personalerin erst einmal ein paar Jahre dort arbeiten?

Perlitz: An manchen Stellen machen die Mittelständler schon etwas richtig. Denn bis so ein Unternehmen sich entscheidet, zum Beispiel die Abrechnung komplett rauszugeben, muss schon einiges passieren. Interessanterweise struggeln gerade die größeren Mittelständler aber an genau der Stelle, wenn es darum geht, jemanden für die Personalleitung zu finden. Denn auf dem Markt gibt es ja vor allem Personalentwickler, Tool-Implementoren und andere Spezialisten. Und ohne denen zu nahe treten zu wollen: Die wenigsten davon sind in der Lage, bei einem größeren Mittelständler die Gesamtverantwortung zu übernehmen.

Sternitzky: Als ich vor acht Jahren hier bei Westwing angefangen habe, war ich auch eher Generalistin. Ich



Foto: phinet

THOMAS PERLITZ

ist heute unter anderem Berater und Principal beim HR-Start-up-Ökosystem allygatr. In seiner Karriere bekleidete er HR-Führungsrollen bei Gerresheimer, Henkel und anderen Unternehmen.

„Die Zerlegung des HR-Teilbereichs in seine Einzelteile ist die Grundlage für vieles, was heute schief läuft.“

habe fast alles im Personalbereich schon gemacht – und das hilft mir jetzt in meiner Rolle. Denn dadurch weiß ich, wie alles miteinander zusammenhängt – und wie wichtig die Core-Prozesse wie Payroll und People Operations sind.

Perlitz: Bei zahlreichen Personalleitern sehe ich hier aber große blinde Flecken.



Gibt es diese blinden Flecken auch auf dem C-Level?

Perlitz: Ja, ich glaube schon. Das hat man zum Beispiel bei Corona gesehen. Da hatte man über Nacht etwas überspitzt gesagt 95 neue Regeln auf dem Tisch, etwa zum Thema Kurzarbeit. Was das ist, wie die Belegschaft informiert werden muss und wie sie konkret ausgestaltet sein muss. Da braucht es Leute, die in der Lage sind, innerhalb kürzester Zeit auf völlig neue Entwicklungen zu reagieren. Und in zahlreichen Unternehmen lief das halt nicht und wurde im Nachhinein teuer – weil eben kein Profi dransäß.

Wie kann man solchen blinden Flecken als Personalleitung entgegenwirken?

Sternitzky: Wir hatten kürzlich den Fall, dass ein Mitarbeiter im Ausland lebt, aber regelmäßig hier in München ist. Wie viele Stunden es das Payroll-Team gekostet hat, eine rechtlich sichere Lösung zu finden! Ich habe das Team gebeten, das mal runterzuberechnen und aufzuschreiben. So konnte ich zeigen, was eine nach außen hin einfache Sache für einen Rattenschwanz an Aufwand nach sich zieht. Und genau so können wir das Business challenge, ob der Mehraufwand im Einzelfall wirklich sinnvoll ist.

Perlitz: Das ist ein Superbeispiel. Ich weiß nicht, wie viele Tausend Euro in vielen Unternehmen ausgegeben werden nur für solche Einzelfälle. Von denen es ja, wenn das Unternehmen größer ist, 10, 20 oder 30 gibt.

Sternitzky: Hier darf die Personalabteilung einfach nicht zu allem Ja und Amen sagen. Wir müssen ein Bewusstsein dafür schaffen, was für eine Komplexität hinter vielem steht. Und eben nicht einfach execute, sondern hinterfragen, wann etwas sinnvoll ist – und wann nicht.

„Hinter verschlossenen Türen sagen alle, dass Outsourcing nicht wirklich gut funktioniert.“

Wieso wird das so selten gemacht?

Perlitz: Es sitzen nur selten Leute in den entsprechenden Positionen, die den Mut und die Kraft haben, der Unternehmensleitung vorzurechnen, was es genau kostet und welche Komplexität dahintersteht. Dafür braucht es ja auch übergreifendes Wissen, dass zum Beispiel ein Sales-Mitarbeiter in Lissabon eine Betriebsstätte auslösen kann, was in der Umsetzung sehr komplex werden kann.

Sternitzky: In vielen Bereichen habe ich ja Experten bei mir im Team, und die wissen oft viel mehr als ich. Aber meine Verantwortung ist es doch, so viel von

jedem Bereich zu verstehen, dass ich an der Schnittstelle zum C-Level entsprechend beraten und challenge kann. Vor allem fehlt mir häufig, dass Personal auch unternehmerisch denken. Wirklich immer überlegen, was ist der Return on Investment von verschiedenen Initiativen und auch mal diesen Schritt zurückgehen. Die Zeit muss man sich halt immer bewusst nehmen.

Wieso fällt das Personalern und Personalern so schwer?

Sternitzky: Weil es anstrengend ist. Und weil es natürlich mehr Spaß macht, sich eine tolle Employer-Branding-Kampagne zu überlegen. Ich habe das Gefühl, viele Mitarbeitende in HR – und auch HR-Führungskräfte – sind heute zu soft.

Woran machen Sie das fest?

Sternitzky: Viele Personalern sind ‚People Pleaser‘. Sie wollen nicht anecken, nicht unangenehm auffallen. Und trauen sich genau deshalb nicht, dem Business auch mal Kontra zu geben.

Perlitz: Ich gehe da noch einen Schritt weiter: Es wollen halt viel zu viele im Personalbereich ‚was mit Menschen‘ machen. Da sage ich: Dann kannst du dich auch beim Discounter an die Kasse setzen, da kommen mindestens ein paar Hundert Leute an dir vorbei. Das ist etwas provokativ ausgedrückt, aber wir haben zu viele Menschen im Personalbereich, die die falsche Grundausbildung haben. Zu viele Psychologen, zu wenige, die BWL können.

Frau Sternitzky, Sie haben Psychologie studiert ...

Sternitzky: Ja, ich stimme dem aber absolut zu. Für mich war am Anfang meiner Karriere das größte Learning, dass ich erstmal die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge verstehen musste. Ich musste lernen, die Sprache des Business zu sprechen. Sonst wäre ich hier bei Westwing nicht weit gekommen.

Perlitz: Aber die wenigsten erkennen das. Oder wenn doch, ändern sie trotzdem nichts.

Stattdessen verstehen sich offenbar viele Personalern und Personalern vor allem als Anwalt der Belegschaft. Wird das wenigstens von der Belegschaft goutiert? Die sieht in der Personalabteilung ausweislich diverser Umfragen vor allem eine Verwaltungs- und Rekrutierungseinheit.

Sternitzky: Als Personalern wirst du wahrscheinlich immer eher derjenige sein, der verantwortlich gemacht wird, wenn etwas nicht so gut läuft. Zum Beispiel, wenn das

Gehalt nicht pünktlich da ist. Davon abgesehen glaube ich aber schon, dass man, gerade wenn man transparent und präsent ist, durchaus respektiert wird im Unternehmen und einen positiven Unterschied machen kann.

Perlitz: Manchmal muss man in HR harte Entscheidungen treffen oder mittragen. Aber dann erwarten die Menschen von dir, dass du den folgenden Prozess zumindest gut gestaltet hast. Dass die Leute am Ende daran denken, dass die Botschaft zwar furchtbar war, weil sie zum Beispiel entlassen wurden. Aber dass mit ihnen so vernünftig und professionell umgegangen wurde, wie es geht. So etwas bleibt im Gedächtnis – und spricht sich herum.

Aber mit einer tollen Employee-Wellbeing-Kampagne geht man als Personalleitung trotzdem lieber zu seiner Geschäftsführung als mit der Aussage, dass die Exit-Gespräche geführt wurden oder die Gehälter pünktlich und richtig gezahlt werden.

Sternitzky: Das ist menschlich. Als ich hier die Personalleitung übernommen habe, wäre ich auch am liebsten sofort losgespracht und hätte Budget für ein Learning-und-Development-Team und fürs Employer Branding gefordert. Das sind ja Sachen, die mich auch selbst begeistern. Aber zur Personalarbeit gehört eben deutlich mehr, und man muss erstmal Prioritäten setzen.

Die wenigsten Menschen haben eine Passion fürs Fixen der Basics.

Sternitzky: Genau. Aber solange wir noch nicht einmal sichergestellt haben, dass die Leute schnelle Rückmeldungen bekommen und nicht ewig auf ihr Zeugnis warten müssen, bringt das doch alles nichts. Und das führt dann teilweise dazu, dass hinter super ausgetüftelten und preisgekrönten Employer-Branding-Initiativen kein gescheiter Recruiting-Prozess steht. Da denke ich mir: Wahnsinn, was ihr für ein Geld verpulvert.

Perlitz: Es fehlt daran, dass alles auf einen Mehrwert und auf eine Wertsteigerung hin überprüft wird. Dass gefragt wird, was es dem Unternehmen bringt. Stattdessen hört man oft, wie anstrengend es war, 65 Tiktoks, LinkedIn-Posts und Instagram-Reels abgesetzt zu haben – das zahlt ja schließlich alles auf das Employer Branding ein. Ja natürlich – aber nicht in dem Maße, das dieses Ausmaß rechtfertigt. Manche Leute gehen auf 25 Netzwerkveranstaltungen die Woche. Da frag ich mich: Wann entsteht deren Wertbeitrag?

Wir haben ganz am Anfang schon einmal kurz über das Thema Outsourcing der Core-Tätigkeiten gespro-

chen. Ist das nicht in vielen Fällen die am wenigsten schlechte oder schlicht die einzige Möglichkeit, dass es überhaupt funktioniert?

Perlitz: In manchen Fällen, ja. Aber umso wichtiger ist es, frühzeitig und aus einer Position der Stabilität heraus zu sagen, dass man es selbst macht. Hinter verschlossenen Türen sagen alle, dass das Outsourcing nicht wirklich gut funktioniert. Das ist ja auch klar: Das sind oft junge, unerfahrene und billige Leute, die etwa das Thema Payroll nach Schema F machen.

„Als Personaler wirst du wahrscheinlich immer eher derjenige sein, der verantwortlich gemacht wird, wenn etwas nicht so gut läuft.“

Und das funktioniert nicht?

Perlitz: In den meisten Fällen bedeutet das nur Stress für alle Seiten. Denn Vergütungssysteme sind heutzutage so kompliziert mit den verschiedenen Schichten, Zuschlägen, Tarifverträgen und und und. Und dann gibt es ja noch die ganzen Einzelfälle. Wenn zum Beispiel Mitarbeiter Meyer mit seiner Überstundenabrechnung immer spät dran ist, dann weiß der interne Payroller, wie damit umgehen, sodass er trotzdem sein Geld bekommt. Aber mit einem Shared Service Center in Budapest? Da gibt es dann halt kein Geld, wenn die Frist gerissen wird.

Sternitzky: Aber es stimmt schon: Wenn du die Leute nicht findest, dann bleibt dir manchmal nichts anderes übrig als outzusourcen. Nur machst du dich dann extrem abhängig von Dienstleistern. Da die Qualität hochzuhalten, das ist unheimlich schwierig.

Und was ist mit Automatisierung? Die bietet sich bei eher verwaltenden Tätigkeiten ja grundsätzlich mindestens genauso an.

Sternitzky: Ich glaube, dass man jetzt wirklich smarte Lösungen finden sollte. Wir sollten schauen, was wir automatisieren können, um uns wirklich die Arbeit zu erleichtern. Eines meiner ersten Projekte war die Einführung eines Ticketsystems. Dadurch haben wir jetzt Transparenz, wir können KPIs tracken – und entsprechend das HR-Team auch durch SLAs steuern. Auch ein Self-Service-Portal ist oft etwas Sinnvolles. Mitarbeitende müssen dann nicht jedes Mal, wenn sie wissen wollen, wie viel Urlaub sie noch haben, in der Personalabteilung nachfragen. Viele Unternehmen sind aber viel zu sehr in administrativen Routinen gefangen, um sich wirklich damit auseinanderzusetzen, was sie durch Automatisierung an Kapazitäten freischaufeln könnten. Dabei ist das ein Riesenhebel, um dieses Hamsterrad zu durchbrechen und mehr Zeit fürs Gestalten zu haben. ■



SLAs oder Service Level Agreements kommen eigentlich aus dem Outsourcing. In ihnen schreiben Auftraggeber und Auftragnehmer unter anderem nieder, welche Leistung erwartbar ist, vor allem auch in welcher Qualität und Geschwindigkeit.

Tools für Bewerbermanagement: Druck ablassen

Fachkräftemangel ist seit Jahren ein Dauerthema. Deshalb stehen Unternehmen, Beratungen und auch die Softwareanbieter ständig unter Druck. Kann Software Abhilfe schaffen?

VON ULLI PESCH

► Elektronische Bewerbungen sind angesagt: Laut aktuellem E-Recruiting Software Benchmark Report 2023/24 des Institute for Competitive Recruiting (ICR) bewirbt sich mittlerweile fast jeder Zweite (48,9 Prozent) per Mail und fast so viele über Online-Formulare (43,4 Prozent). Mobil über entsprechende Apps wie Truffls oder Talentcube auf dem Tablet oder Smartphone sind es 4,3 Prozent. Nur noch vereinzelt (3,5 Prozent) erreichen die Unternehmen Bewerbungen auf dem Postweg.

Nicht jedes System passt

Genau deshalb sei es laut dem Report gut vier von fünf Unternehmen wichtig, über das für ihre Zwecke richtige Bewerbermanagementsystem (BMS) zu verfügen. Doch nicht jedes System eignet sich für jedes Unternehmen. Wolfgang Brickwedde ist Direktor des ICR, das jedes Jahr den E-Recruiting Software Benchmark Report herausgibt. Für ihn haben alle BMS ihre Stärken und Schwächen. Was für ein Unternehmen eine für die Größe oder Branche sehr gut passende Lösung sei, könne für ein anderes Unternehmen nicht die Ideallösung sein, meint er. „Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Präferenzen bei den Funktionen. Den einen ist ein gutes Reporting wichtiger als die Möglichkeit, Videointerviews im Bewerbermanagementsystem abzubilden. So gilt es bei der Suche nicht nach dem besten, aber nach dem am besten passenden System für jedes Unternehmen, sich selbst zunächst darüber klar zu werden, welche Funktionen welche Wichtigkeit haben“, so Brickwedde.

Feine Unterschiede

Grundsätzlich gilt: Die Funktionen eines BMS (auch als Applicant Tracking System, ATS, bezeichnet) konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf die Verwaltung und Optimierung des Bewerbungsprozesses. Darüber hinaus sind die Erstellung und Veröffentlichung von Stellenanzeigen, die Sichtung und Auswertung von Bewerbungsunterlagen, die Kommunikation mit Bewerbern und auch die Verwaltung von Bewerberdaten möglich. Bekannte BMS sind zum Beispiel Zoho Recruit, BeeSite, Talention, d.vinci, Softgarden oder coveto.

Eine Recruiting-Software hingegen deckt ein breiteres Funktionsspektrum ab, indem sie auch Funktionen zur langfristigen Talentgewinnung und -bindung beinhaltet. Dazu zählen beispielsweise ein Talent-Pipeline-Management, Employer Branding und die Pflege von Talentpools. Einige Anbieter von Rekrutierungslösungen, unter ihnen Recruitee, SmartRecruiters oder BambooHR, beinhalten zusätzlich Onboarding-Funktionen.

Und auch HR-Softwarehersteller bieten Rekrutierungs-Module an: allen voran die Großen wie Oracle, SAP SuccessFactors oder Workday, aber auch Personio, Sage, perbit, Persis, Umantis oder REXX und andere.

Gleichzeitig verfügen die professionellen Social Networks Xing mit onlyfy und LinkedIn mit LinkedIn Recruiter ebenfalls über Recruiting-Lösungen, die funktional auf die Suche über die eigenen Netzwerke abgestimmt sind.

Die Kernfunktionen sogenannter Candidate-Relationship-Management-Lösungen (CRM) wie beispielsweise von Avature, unterscheiden sich marginal von Recruiting-Lösungen: Sie beinhalten auch Funktionen für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen potenzieller und bestehender Kandidatinnen und Kandidaten. Dazu zählt zum Beispiel der gezielte Versand von Nachrichten an Kandidaten, das Verfolgen des Bewerbungsfortschritts während des Rekrutierungsprozesses und Maßnahmen für das Employer Branding. Der Einfachheit halber bezeichnen wir all diese Systeme folgend als BMS.

Goldstandard Skills

Der Markt für diese Systeme ist also unübersichtlich und mächtig in Bewegung: Mehr als 150 Anbieter buhlen um die Gunst der Kunden. Hinzu kommt, dass BMS sich gegen die zunehmende Konkurrenz von Personalmarketing-Plattformen und Dienstleistern, die sich mittels intensiver



KI-Unterstützung auf das Sammeln und Auswerten von Jobprofilen und Skills spezialisieren, behaupten müssen. Überhaupt scheinen Skills heute die gängigste Währung im Wettbewerb um Talente zu sein. Denn es geht nicht mehr so sehr um bestimmte Qualifikationen, sondern darum, welche Fähigkeiten eine Bewerberin oder ein Bewerber hat. Angesichts immer neuer Jobprofile und Anforderungen, die nirgends ausgebildet werden, scheint das der einzig gangbare Weg zur passenden Mitarbeiterin oder dem passenden Mitarbeiter zu sein.

So beispielsweise haben die großen Anbieter wie SAP SuccessFactors, Workday oder Oracle bereits eigene Skill Clouds entwickelt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Skill-Bibliotheken im Human-Capital-Management-Kernsystem (HCM) zu speichern. Andere, wie Microsoft, ServiceNow, Eightfold, Gloat oder Degreed, haben zweckgebundene Skill-Technologien entwickelt, die laut HR-Analyst Josh Bersin für das Recruiting, die interne Mobilität und die eigene Enterprise Talent Intelligence einsetzbar sind. Auch Cornerstone hat durch die Übernahme von SkyHive, einem Pionier im KI-basierten Skill-Management, seine Kompetenz-Tools ergänzt und im neu geschaffenen Produkt Cornerstone Galaxy gebündelt.

Ohne KI kein Recruiting

KI ist nicht neu im Recruiting. Begonnen hat deren Einsatz bereits vor mehr als zehn Jahren mit dem CV Parsing: Algorithmen erkennen in digitalisierten Lebensläufen bestimmte Stichworte und vergleichen und matchen diese automatisiert mit Stellenanforderungen. Seit einigen Jahren stehen den Bewerbern auf den Karriereseiten der Unternehmen Chatbots zur Verfügung, die ihnen zum Beispiel Fragen zum Verfahren im Bewerbungsprozess beantworten. Vereinzelt versenden die Systeme auch automatisiert Eingangsschreiben per Mail oder vereinbaren

Termine für Bewerbungsgespräche. Seit Anfang letzten Jahres hat sich durch GenAI die Welt des Recruiting grundlegend verändert. Heute generieren Tools wie ChatGPT automatisiert Stellenanzeigen, posten diese und werten den Erfolg von Recruiting-Kampagnen aus. Mittlerweile verfügen Unternehmen wie Seekout oder Eightfold in den Pools ihrer Talent Intelligence Plattformen über Hunderte von Millionen Arbeitnehmerprofile. Recruiter können einfach per Copy & Paste eine Stellenbeschreibung in einen Bildschirm der Software einfügen, und das System nutzt die GPT4-KI, um die Stellenanforderungen zu entschlüsseln (Stellenbezeichnung, Beschreibung, er-

„Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Präferenzen bei den Funktionen.“

Wolfgang Brickwedde, Director, Institute for Competitive Recruiting (ICR)



forderliche Fähigkeiten, empfohlene Fähigkeiten, gewünschte Ausbildung und so weiter), eine Reihe von „intelligenten Suchvorgängen“ in der Datenbank des jeweiligen Anbieters durchzuführen und sofort die am besten geeigneten Kandidaten anzuzeigen.

Die Zukunft: Intelligentes Personalmarketing

Wolfgang Brickwedde sieht im zunehmenden Einfluss des Online-Personalmarketing künftig eine größere Herausforderung für die etablierten BMS-Softwareanbieter. Brickwedde: „Bewerbermanagementsoftware ist jetzt noch quasi das Rückgrat der Recruiting-Aktivitäten. Neue Herausforderungen für die E-Recruiting Software, wobei dieser Name hierfür besser passt, kommen vom Personalmarketing. Können heute schon aus vielen Systemen heraus Anzeigen auf Jobportalen gepostet werden, steigen die Anforderungen in Zukunft. Entweder integriert oder zumindest sehr eng verzahnt, sollen in Zukunft alle Online-Personalmarketing-Aktivitäten, inklusive Talent Intelligence, über eine Plattform laufen, messbar und in Realtime steuerbar sein. Da haben Bewerbermanagementsysteme noch einiges vor sich.“

WAS SOLLTEN BEWERBERMANAGEMENTSYSTEME KÖNNEN?

Über folgende Funktionen sollte ein BMS mindestens verfügen:

- Automatische Erfassung von Bewerberdaten (CV Parsing)
- Bereitstellung von Controllingkennzahlen (KPI)
- Datensicherheit und Datenschutz
- Durchsuchungsmöglichkeit des Bewerberpools
- Erfassung der Stellenanforderung
- Internationalität
- Interviewführung
- Kollaboration mit anderen Recruitern
- Kommunikation mit Bewerbern/Kandidaten (zum Beispiel über Bots, Chatbots) inklusive E-Mails und Terminplanung
- Kommunikation mit Fachabteilungen
- Kundenservice
- Management des Bewerbungseingangs
- Nutzerfreundlichkeit für Bewerberinnen und Bewerber
- Nutzerfreundlichkeit für Recruiter
- Nutzung eines Talentpools im System
- Pflege und Verwaltung von Bewerberdaten
- Suche von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in externen Quellen
- Suchmöglichkeit in interner(n) CV-Datenbank(en)
- Test-/Auswahlverfahren für Bewerberinnen und Bewerber
- Vergleichsmöglichkeit der Kandidaten
- Veröffentlichung von Anzeigen auf der eigenen Karrierewebsite
- Veröffentlichung von Anzeigen auf Jobportalen (Multiposting) und über Schnittstellen auch an Soziale Netzwerke oder Audioplattformen
- Workflow-Unterstützung und Automatisierung von Routine-Funktionen
- Analyse- und Reporting-Funktionen

(Quelle: Anlehnung an ICR E-Recruiting Software Report 2022/2023)

Tools für Personaladministration: Die Übersicht fehlt

Die administrativen Aufgaben in Personalabteilungen sind in allen Unternehmen ähnlich. Die Admin-Tools in der HR-Software-Landschaft sind allerdings nicht so eindeutig.

VON ULLI PESCH

► Bei den Anwendern herrscht große Uneinigkeit darüber, welche Software zur Erledigung administrativer HR-Aufgaben benötigt wird. Fragt man Workforce-Management Software-Anbieter wie Atoss, Interflex oder ukG (ehemals Kronos), dann meint man dort Funktionen wie Arbeitszeiterfassung, Zeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung, Personalplanung, HR Analytics und gegebenenfalls noch Self Services.

„Die Frage ‚Was zählt zu HR-Administration‘ ist eine sehr berechtigte Frage!“, kommentiert Silvia Hutz, Senior Director Business Development Oracle Cloud Applications, das Thema HR Admin Tools. „Es gibt viele Definitionen dafür. Es kommt auch darauf an, wen Sie fragen – die Antwort eines Personalchefs oder eines HR-Softwareanbieters kann unterschiedlich ausfallen.“ Daher sei es bei der Verwendung der Terminologie „HR-Administration“ immer gut zu erklären, was mit diesem Begriff oder Konzept gemeint ist. Im Grunde genommen hat ziemlich jeder HR-Bereich etwas mit der Administration von Personal zu tun. Daher ist es nicht verwunderlich, dass für einige HR-Software-Hersteller ebenso Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalverwaltung, Payroll, Personalentwicklung, Personalrenewal dazuzählen. Für andere gehört auch das Onboarding, die Entwicklung von Leitlinien und die Management-Entwicklung sowie das Führen von Personalgesprächen hinzu. Ebenso Aus- und Weiterbildungsmanagement und auch das betriebliche Ideenmanagement und Vorschlagswesen oder auch die Reiseplanung und -Abrechnung zählen, je nachdem, wen man anspricht, dazu.

Eine für alles?

Heute haben sich die HR-Softwarehersteller entweder auf bestimmte Aufgaben spezialisiert und ihr Software-Portfolio entsprechend angepasst. Oder sie bieten komplette Suites mit allen Funktionsmodulen, die auch einzeln lauffähig sind, an.

Der große Vorteil der HR-Suiten: Die Lösung ist so konzipiert, dass bei einer Erweiterung alle Prozesse aufeinander abgestimmt sind und alle Daten nahtlos fließen und miteinander interagieren. Anbieter wie perbit, Persis (die erst kürzlich von Interflex übernommen wurden), REXX, Umantis,

Personio und viele andere bieten einzelne Funktionsmodule oder Komplettlösungen für den Personalbereich an. Allerdings ist, wie zuvor erwähnt, der Begriff HR-Administration mittlerweile so vielschichtig, dass eine funktionale Eingrenzung schwerfällt. Denn neben dem Management der Stammdaten kann er auch das Orga-Management, das Vertragsmanagement oder auch die Umsetzung und Sicherstellung der Einhaltung der Governance Regeln und Rechtskonformität beinhalten. Ganz abgesehen von der Automatisierung und Standardisierung HR-administrativer Prozesse sowie die Digitalisierung von HR-Dokumenten und -Prozessen. Für alle Aufgaben gibt es passende Tools.

Schaut man unter die Oberfläche der Lösungen, zeigt sich die unterschiedliche Philosophie und Zuordnung der einzelnen administrativen HR-Funktionen. So bietet beispielsweise perbit unter dem Begriff Personalmanagement neben anderen Funktionen die Verwaltung aller Personaldaten, das Pre-, On- und Offboarding, aber auch die digitale Personalakte, die Dokumentenverwaltung und ebenso das Stellenmanagement, mitarbeiterbasierte Organigramme und weitere Funktionen an. Bei Personio zählt der Bereich HR-Helpdesk, die Zeiterfassung oder das Whistleblowing dazu. Und bei P&I LogaHR sind es unter anderem E-Learning und Seminare, sowie das Wiedereingliederungsmanagement.

Unterschiedliche Anforderungen

Wie bei im Grunde genommen allen Unternehmens-Softwarelösungen ist das Spektrum an Lösungen für dezidierte Einsatzbereiche nahezu grenzenlos. Hinzu kommt die Größe des Unternehmens, die weitere Markierungen setzt: Ein Handwerksbetrieb mit 30 Mitarbeitenden benötigt üblicherweise weder eine Recruiting- noch eine Rechts- oder eine interne Controlling-Abteilung. Das macht in der Regel eine Person, meist der Inhaber, genauso die Einstellungen. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung wird vielleicht von einer oder zwei Personen erledigt. Der Aufwand, diese Aufgaben zu administrieren, ist ein anderer als in Konzernen. Oft reichen noch Excel-Tabellen zur Administration von Vorgängen wie beispielsweise Urlaubslisten; Arbeitsbescheini-



Foto: stock.adobe.com, Zlatkafra

gungen werden noch manuell erstellt, und Personalakten stehen nicht selten noch im Aktenschrank.

In Großunternehmen ist die Anzahl der Prozesse und die Datenmenge allein aufgrund der Anzahl der Mitarbeitenden eine andere: Große Statistiken und Reporte in Excel zu erstellen ist zu aufwendig und fehleranfällig. Digitalisierte Personalakten sind jederzeit ohne Zeitverzug von jeder berechtigten Person einsehbar. In einem Konzern 1000 oder mehr Bescheinigungen im Jahr zu erstellen, ist ohne entsprechende Tools nicht mehr umsetzbar.

Wie alle Softwarehersteller stellen auch die Anbieter von HR-Software die passenden Lösungen nicht nur branchenspezifisch, sondern auch für jede Unternehmensgröße passend zur Verfügung.

Beispielsweise bietet HRworks Admin-Lösungen für kleinere Unternehmen, während das Kundenspektrum von Softwareherstellern wie REXX, perbit oder Persis, P&I LogaHR, Sage oder Personio bei größeren KMU meist ab 100 bis 150 Mitarbeitenden beginnt und nicht selten bis zu größeren Mittelständlern mit 10000 oder mehr Mitarbeitenden, auch im internationalen Kontext, geht. Die Unternehmens-Dickschiffe, große nationale und international tätige Unternehmen, bleiben nach wie vor die Domäne der Platzhirsche à la SAP & Co.

Cloud und andere Standards

Bis vor etwa zehn Jahren scheute HR grundsätzlich die Cloud-Technologie wie der Teufel das Weihwasser. HR, das sich stets innerhalb der betrieblichen Prozesslandschaft mit Sicherheits- und Datenschutzbedenken herausredete und lange den Gang in die Cloud hinauszögerte, ist heute einer der Profiteure dieser Technologie. Unabhängig davon, dass für den Betrieb der Software in der Cloud keine eigenen IT-Ressourcen und -Kenntnisse mehr erforderlich sind, liegen die in der Regel personenbezogenen Daten heute sicherer und erheblich besser vor Datenspionage und -Missbrauch geschützt in den Rechenzentren der Cloud-Anbieter. Dass auf die Lösungen bei Bedarf auch mobil oder vom Homeoffice aus zugreifbar ist, ist heute ebenfalls Standard.

Kaum ein Anwender – außer gegebenenfalls von noch im Betrieb laufenden Altsystemen – hält und betreut die HR-Daten noch im eigenen Rechenzentrum. Das erhöht nicht zuletzt die Skalierbarkeit und bietet auch eine stärkere Kostentransparenz, da sich die Kosten meist auf monatlicher Basis und je Arbeits-

platz niederschlagen. Ob der Kostenvorteil grundsätzlich und unabhängig davon, ob es sich um HR Administration oder andere HR-Aufgaben dreht, langfristig bestehen bleibt, darüber scheiden sich seit einiger Zeit die Meinungen der Expertinnen und Experten.

Das gilt auch für die Unternehmen, die administrative HR-Aufgaben, je nachdem, was dazu zählt, komplett an Dienstleister auslagern. In den meisten Fällen geht es dabei

„Die Frage ‚Was zählt zu HR-Administration‘ ist sehr berechtigt!“

Silvia Hutz, Senior Director Business Development, Oracle Cloud Applications



um die Entgeltabrechnung, aber auch um die Beschaffung von Mitarbeitenden und deren Onboarding sowie die Verwaltung von Mitarbeiterdaten oder die Reisebuchung und -abrechnung.

KI zum Schluss

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz hat auch in administrative Bereiche der Personalabteilungen Einzug gehalten. Beispiele sind SAPs Joule, ein KI-Assistent, der für nahezu alle HR-Aufgaben im SAP-Kontext einsetzbar ist, und auch Galileo der Josh Bersin Company, der als erster GenAI-gesteuerter HR-Assistent speziell auf alle Bereiche der Personalarbeit abgestimmt ist. Ansonsten lassen sich die HR-Abteilungen gerne generative KI-Tools beispielsweise für Auswertungen oder auch für den Schriftverkehr, zum Beispiel für Arbeitszeugnisse, zusätzlich erstellen oder erstellen sie auch selbst und binden sie in ihre administrativen Prozesse ein. ■

DAS WIRD ZUR HR-ADMINISTRATION EINGESETZT:

- Abwesenheits- und Spesenmanagement
- Arbeitszeiterfassung
- Aus- und Weiterbildungsmanagement
- Betriebliches Ideenmanagement und Vorschlagswesen
- Digitalisierung von HR-Dokumenten/Dokumentenverwaltung
- Einsatz von KI-basierten Sprachmodellen und generativer KI zum Erstellen unterschiedlichster Dokumente
- Führen von Personalgesprächen
- HR-Analytics
- HR-Helpdesk
- Management-Entwicklung
- Onboarding
- Orga-Management
- Payroll/Entgeltabrechnung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatzplanung
- Personalplanung
- Personalausritte
- Personalverwaltung
- Reiseplanung und -abrechnung
- Self Services (ESS/MSS)
- Sicherstellung und Einhaltung von Governance-Regeln und Rechtskonformität
- Stammdatenmanagement
- Standardisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen (mittels Tools)
- Stellenmanagement
- Talent Management
- Vertragsmanagement
- Zeitwirtschaft

Die Auflistung ist nicht vollständig und wird von jedem Hersteller unterschiedlich bewertet.

HR-Tools für Lohn- und Gehaltsabrechnung: **Oldie but Goldie**

Software zur Lohn- und Gehaltsabrechnung ist das älteste Software-Genre im Bereich der Personalsoftware. Seit den Anfängen hat sich einiges getan.

VON ULLI PESCH

► Payroll-Software hat eine lange Entwicklung hinter sich, und ist heute kaum noch mit den Anfängen vergleichbar: einfacher bedienbar, oft integriert in eine komplette Personalsoftware-Lösungswelt und natürlich technisch und rechtlich auf dem neusten Stand.

Nur an den Aufgaben hat sich – bis auf die Umsetzung gesetzlicher Änderungen – nicht viel verändert. Nach wie vor operiert sie streng nach allen gesetzlichen Regeln und Vorgaben und basierend auf Tarif- und individuellen Arbeitsverträgen. Doch die sind knifflig.

Das macht sich auch im Markt bemerkbar. „In den letzten 20 Jahren hat die Zahl der Anbieter für Entgeltabrechnungslösungen deutlich abgenommen“, sagt Michael Gottwald, geschäftsführender Gesellschafter des Hamburger Marktforschungs- und Beratungshauses SoftSelect. Er sieht die Ursache vor allem darin, dass der jährlich immer wiederkehrende Pflege- und Entwicklungsaufwand für diese Anwendungen stetig steigt und deshalb für viele kleinere Unternehmen einfach zu hoch ist. „Hinzu kommt, dass zum anderen der Bedarf der Unternehmen und Körperschaften des Öffentlichen Rechts an

chen. Teilweise verfügen die Lösungen auch über Funktionen für bestimmte Branchen, wie zum Beispiel für Bau oder Pflege, oder für Branchen mit starken saisonalen Schwankungen, wie beispielsweise die Gastronomie. Grundsätzlich passen die Anbieter ihre Entgeltlösungen an die jeweilige Zielgruppe an. Für kleinere Firmen und auch für Einzelunternehmer reichen oft die Produkte „Out of the box“, die nicht eigens aufwendig konfiguriert werden müssen, so zum Beispiel die Lohn- und Gehaltsabrechnung des Anbieters Lexware, die zu den sogenannten „Off-the-shelf“ – also zu den Produkten aus dem Regal zählen.

Unternehmen wie Sage oder Personio haben ihre Produkte an die Größe der Zielgruppe angepasst. Das heißt, sie bieten Lösungen für Betriebe für bis zu 250, 500 oder auch bis zu 2000 Mitarbeitende und in der nächsten Stufe bis zum Beispiel 10 000 Mitarbeitende.

Eine wichtige Rolle spielen auch einige spezielle Varianten: Vor allem für größere Unternehmen ist gegebenenfalls das Outsourcing der kompletten Entgeltabrechnung eine Alternative. Unternehmen wie SD Worx, ADP oder NorthgateArinso, Manpower, Infoniqa, aber auch kleinere wie Veda, VRG HR, KWP oder auch HR-Softwareanbieter wie Personio oder SP_Data sind mit dabei. Für kleinere Unternehmen bietet zum Beispiel auch Sage die Entgeltabrechnung online als Dienstleistung an. Hier muss der Auftraggeber die Daten selbst einpflegen und erhält dann die komplette Abrechnung für einen festen Betrag je Abrechnung.

Eine Besonderheit ist die Datev. Hier werden die Löhne und Gehälter über den Steuerberater, der mit der Datev oder anderen Anbietern wie Addison oder auch Agenda als Rechenzentrumsdienstleister in der Entgeltabrechnung zusammenarbeitet, berechnet. Letzterer bietet seine Lösung auch für Buchhalter oder andere Payroll-Dienstleister an. Auch Softwarehäuser, die weniger als HR-Softwareanbieter, sondern als Hersteller von ERP-Software auftreten, zum Beispiel GDI oder HS – Hamburger Software, führen die Entgeltabrechnung als separat lauffähige Lohn- und Gehaltsabrechnungslösungen in ihrem Portfolio.



„In den letzten 20 Jahren hat die Zahl der Anbieter deutlich abgenommen.“

Michael Gottwald, Geschäftsführender Gesellschafter, SoftSelect

zusätzlichen Personalfunktionen wie Bewerbermanagement, Personalentwicklung, Mitarbeiterportale und Lernmanagement, von Jahr zu Jahr gestiegen ist.“ Laut jüngster jährlich durchgeführter Erhebung des Unternehmens verfügt etwa die Hälfte der circa 100 untersuchten Personalsoftware-Lösungen über eine integrierte oder eine separate Entgeltabrechnung, während ungefähr die andere Hälfte der HR-Lösungen keine Entgeltabrechnung enthält.

Bunte Anbietervielfalt

Der Anbietermarkt in diesem Umfeld ist unübersichtlich: Neben den bekannten großen Anbietern wie SAP, Workday, Oracle oder auch Sage und P&I (letztere haben sich auf kleinere, mittlere und mittelgroße Mittelständler spezialisiert), gibt es eine Vielzahl mittelgroßer Spieler im deutschen Markt. Die bedienen in der Regel eher kleinere bis mittelgroße Unternehmen aller Bran-

Die Gretchenfrage

Seit Jahrzehnten fragen sich die Anwender: Sollen wir uns eine Komplettlösung kaufen, eine Suite, in der bereits zumindest alle wichtigen HR-Funktionen enthalten sind? Oder soll man sich auf die Lösung von Anbietern konzentrieren, die beispielsweise nur eine Software für die Entgeltabrechnung im Portfolio führen?

Der Vorteil der Komplettlösung: Wenn alle Funktionen in einer Lösung angeboten werden, ist sichergestellt, dass der Datentransfer innerhalb der einzelnen Funktionen und damit auch Abteilungen reibungslos funktioniert, zum Beispiel die Übernahme von Daten aus der Zeiterfassung in die Abrechnung und deren Transfer von dort in die Finanzbuchhaltung und schließlich zur Auszahlung. Gleichzeitig und ohne Medienbruch stehen sie für Analysen und Reporte zur Verfügung, und bei Bedarf auch für die Personalplanung, Personaleinsatzplanung oder die Urlaubs- und Fehlzeitenplanung.

Andererseits verfügt ein Anbieter, der sich auf eine bestimmte Lösung fokussiert, meist über flexiblere und auch umfanglichere Funktionen innerhalb seiner Lösung, die zum Beispiel Sonderfälle mitberücksichtigt, während die bei einer Komplettlösung im Bedarfsfall zugekauft werden müssen.

Welche Technologie?

Das führt zum nächsten Punkt, der für eine Auswahl- und Kaufentscheidung wichtig ist: Auf welche Technologie setzt man? Hier unterscheidet man zwischen drei unterschiedlichen Technologien: On-Premise, Application Service Provider (ASP) und Cloud. On-Premise-Lösungen operieren auf eigener im Unternehmen vorhandener Rechnerinfrastruktur. Bei Payroll-Lösungen im sogenannten Application Service Providing stellt ein Rechenzentrumdienstleister seine IT-Infrastruktur zur Verfügung, auf der dann die entsprechende Software dezidiert für jeden Kunden läuft. Die nach anfänglicher starker Ablehnung mittlerweile geläufigste Variante ist die des Cloud Computing, bei der die Lösung in einem Rechenzentrum, aus Datenschutzgründen in der Regel innerhalb des EU-Rechtsraums, läuft. Jeder Nutzer greift mit seinem persönlichen Login (Passwort und Benutzerkennung) auf die Lösung zu. Im Hintergrund werden die Daten der einzelnen Mandanten, sprich Kunden, getrennt voneinander verarbeitet und verwaltet. Das Unternehmen zahlt in der Regel für die Anzahl der Personen, die auf die Lösung zugreifen (Software-as-a-Service, SaaS), eine regelmäßig zu entrichtende Gebühr. Der Vorteil hier: Das Unternehmen muss kein IT- und Fachwissen für den Betrieb der Lösung be-

reithalten, die Sicherheit der Daten ist gewährleistet, und bei Bedarf lässt sich innerhalb kurzer Zeit das Volumen skalieren. Weiterer Vorteil: Es gibt, anders als bei den On-Premise- und ASP-Lösungen, keine Serviceintervalle, wenn beispielsweise für das Aufspielen von Updates die Rechner runtergefahren werden müssen und während dieser Zeit der Zugriff auf die Software nicht möglich ist. Der Nachteil: Aufgrund der technisch bedingten starken Standardisierung der Cloud-Lösung lassen sich nur in sehr begrenztem Umfang individuelle Wünsche an die Funktionalität der Lösung realisieren. Das geht bestenfalls über Zusatzlösungen, die an die Standardlösung über eine Schnittstelle angedockt werden müssen.

KI bahnt sich ihren Weg

In einigen Bereichen wird bereits KI in der Entgeltabrechnung genutzt. So prüfen beispielsweise KI-gesteuerte Prüfroutinen die sachliche und logische Richtigkeit von ineinandergreifenden Prozessen und weisen auf Fehler hin. Oder sie können große Datenmengen analysieren und diese in Dashboards auch für prädiktive Analysen zur Verfügung stellen, oder sie lassen sich zur Automatisierung des Fehlzeitenmanagements und im Bescheinigungswesen, beispielsweise durch den KI-Assistenten Joule bei SAP, oder bei Zalaris und anderen, einsetzen. ■

WAS SOLLTE PAYROLL-SOFTWARE KÖNNEN?

Über folgende Funktionen sollte eine Software zur Lohn- und Gehaltsabrechnung mindestens verfügen:

- Abrechnung unterschiedlicher Tarifbereiche und Arbeitszeitmodelle
- Ausdruck Lohn-/Gehaltsabrechnung
- Automatisches Bescheinigungswesen
- Brutto-/Nettolohn-Berechnung
- Berücksichtigung aller verschiedenen Lohnarten und Lohngruppen und Beschäftigungsarten (Vollzeit, Teilzeit, Minijob, Altersteilzeit, Tarif, Zeitkonten et cetera)
- Direktbanking-Schnittstelle (zur Zahlung der Löhne und Gehälter)
- Import- und Export-Schnittstellen beispielsweise aus der Zeitwirtschaft oder zu Datev, zur Finanzbuchhaltung et cetera.
- Mandantenfähigkeit
- Mehrplatzfähigkeit
- Prüf- und Plausibilitätsroutinen
- Stammdaten, Beitragsarten, Krankenkassen (GKV-Zertifizierung)
- Datenübermittlung an Sozialversicherung
- Umfassende Auswertungsmöglichkeiten
- Zuschläge (Sonn-/Feiertag, Nacht, andere)





Foto: Shutterstock.com, ©libstock/Alamy.com

Abenteuer mit offenem Ausgang

Zentrale Personalprozesse auszulagern ermöglicht Zugang zu spezialisiertem Wissen und erhöht die Flexibilität von HR. Lediglich Kosten zu senken ist hingegen zu kurzfristig und öffnet unliebsamen Entwicklungen Tür und Tor.

VON WINFRIED GERTZ

► Wenn das kein Fingerzeig ist. Jeffrey Andrews, Anwalt im texanischen Houston, widmet ein Drittel seiner Arbeitszeit dem Thema Resourcing. Seine Mandanten wollen also ihre Dienstleistungspartner, die ausgelagerte Prozesse betreuen, austauschen. Hier ist das Vertrauensverhältnis nach einem Führungswechsel zerrüttet, dort werden ständig zuvor definierte Reaktionszeiten verfehlt. Dass der Anwalt aktiv werden muss, ist ein Indiz, dass es in der Partnerschaft vorn und hinten nicht stimmt. Einvernehmliche Lösungen sind in weite Ferne gerückt.

Solchen Begleiterscheinungen zum Trotz boomt das Geschäft mit Outsourcing. Ob es sich um klassische IT-Aufgaben handelt, wie etwa den Rechenzentrumsbetrieb und die Softwareentwicklung, oder um zentrale HR-Belange: Geschäftskritische Prozesse auszulagern ist eine Erfolgsgeschichte. Statista zufolge nahm das globale Marktvolumen zwischen 2016 und 2023 von gut 600 Milliarden auf rund 970 Milliarden Dollar zu. Und die Aussichten sind gut: Fürs Business Process Outsourcing (BPO), also das Auslagern kompletter Geschäftsprozesse wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung (Payroll) oder des Recruitings, erwartet Statista bis zum Jahr 2027 einen jährlichen Zuwachs von gut sechs Prozent.

Bei der Suche nach Gründen für diesen Erfolg liegt nahe, erfahrene HR-Experten um ihre Einschätzung zu bitten.

Dr. Wolfgang Runge etwa, zuletzt Vice President HR bei NTT Data sowie HR Director von Accenture, verhandelte in seiner Laufbahn zahlreiche HR-Outsourcing-Verträge. Längst habe sich herumgesprochen, sagt er, auf welche Dienstleister man sich verlassen könne. Sie seien bodenständig, erwiesen sich dank breiter Erfahrung tadellos in den Services und hielten sogar Ressourcen vor, sollte es personelle Veränderungen an der Schnittstelle zum Kunden geben. Doch daran hapere es oft, „was vielen HR-Verantwortlichen Kummer bereitet“, wie Runge betont. Dazu später mehr.

Wertvolle Expertise

Was treibt Personalverantwortliche also an, einen Teil ihres Terrains externen Partnern zu überlassen? Die größte Zugkraft entfaltet der Wunsch, von jenen Aufgaben entlastet zu werden, die viel Zeit und Ressourcen binden. Auch die Aussicht, Kosten zu sparen, überzeugt. Grund: Dank Skaleneffekten können Dienstleister ausgelagerte Aufgaben effizienter wahrnehmen. Wovon wiederum der Kunde profitiert: Neben den Personalkosten spart er Ausgaben für Büroräume und Arbeitsmittel. Ein weiterer Pluspunkt: Outsourcing hilft HR-Verantwortlichen, dem Fachkräftemangel zu trotzen und Zugang zu wertvoller Expertise zu gewinnen. Denn viele Dienst-



Foto: privat

Dr. Wolfgang Runge,
HR-Experte in Strategy,
Operations, Codetermination
and Transformation



Foto: Gerold Mahwald

Dario Schuler,
Managing Director, KHRC

leister beschäftigen Spezialisten in ihren Reihen, die HR kaum rekrutieren, geschweige denn halten könnte. Warum es so wichtig ist, auf diese Expertise zurückgreifen zu können, geht aus dem jüngsten Payroll-Report von ALight hervor. Wo Prozesse aufgrund gesetzlicher Auflagen hochkomplex sind wie in Frankreich und Deutschland, seien fehlerhafte Abrechnungen besonders wahrscheinlich. Wegen solcher Mängel wurde in den letzten fünf Jahren jedes zweite Unternehmen zur Kasse gebeten. Vor allem kleine Betriebe vertrauen ihre Lohn- und Gehaltsabrechnung dem Allerwelts-Tool Excel an – was nicht selten schnurstracks ins digitale Tohuwabohu führt. Wer sich durch Auslagerung gut begründete Vorteile verschaffen möchte, sollte sich jedoch nicht übereilt ins Abenteuer stürzen. Davor warnt Dario Schuler, einst Personalleiter von BearingPoint und nun Geschäftsführer des in Mönchengladbach ansässigen Kompetenzzentrums HR-Controlling KHRC: „Lagere niemals einen Prozess aus, den du nicht in- und auswendig kennst.“ Diesem Ratschlag schließt sich auch Thomas Gottschlich an und nimmt eine weitere Fehlerquelle ins Visier. Für den ehemaligen Personalleiter von Telefónica, inzwischen beratend tätig, ist auch die einseitige Kostenfixierung ursächlich für Probleme verantwortlich.

Alles fällt auf HR zurück

„Nur weil der Headcount sinkt“, erklärt Gottschlich, „ist ein Projekt nicht erfolgreich.“ Oft sei der Aufwand für die Übergangphase nicht einkalkuliert. In der Tat werden diese „Transition Costs“ weithin unterschätzt. Sie türmen sich auf, bis der ausgelagerte Prozess belastbar läuft. Runge rät dazu, bewusst Puffer einzuplanen, „wo Schnittstellen, Prozessübergänge und Entscheidungsmatrizen tangiert sind“. Wer diese Hinweise jedoch geflissentlich ignoriere, müsse laut Gottschlich später den Kopf hinhalten, wenn es heißt: „HR liefert schlechte Performance.“ Diesen Vorwurf kennen Recruiter zur Genüge. Alles muss möglichst schnell gehen: Insbesondere die Kennzahl „Time to fill“ lässt ihren Stresspegel hochschnellen. Doch Bewerbende kann man sich nicht backen, weshalb auch in der Talent Acquisition nichts ohne externe Partner läuft. Gute Geschäfte also für die Kölner Unternehmensberatung für Personal- und Organisationsmanagement (upo), die mit ihrem Recruiting-Service der HR-Kundschaft seit rund 30 Jahren viel Arbeit abnimmt. Oder wie es Dr. Karl-Heinrich Bruckschen ausdrückt: „Wir unterstützen, entlasten und stärken Personalabteilungen mit unserer Expertise.“ Hinter dieser Kompetenzaussage steckt grundsolides Recruiting-Know-how. Upo versteht sich als „verlängerter Arm“ des Recruitings beim Kunden. Dazu zählt, mit demselben Bewerbungsmanagementsystem und im Einklang mit den Prozessen des Kunden zu arbeiten. Doch ein Allheilmittel sei Recruiting-Outsourcing nicht, sagt

Bruckschen. Blieben Anforderungen einer Vakanz unklar, nähmen sich Hiring Manager weder Zeit für die Abstimmung mit dem Partner noch für das Kennenlernen von Bewerbenden, „bleibt der Erfolg aus“. Bleibt die Frage, wie HR sich am besten für ein erfolgreiches Outsourcing rüsten sollte. Auf welchen Grundpfeilern ruht ein möglichst dauerhaftes, gedeihliches Miteinander von Auftraggebern und Partnern? Runge verweist auf drei Aspekte: Zuerst sollten sich Personalverantwortliche nach einer „Inventur“ über Vision und Ziele klar werden. Dann sei es an der Zeit, Service Level Agreements (SLA) zu definieren. Als Leitlinie gilt das Kürzel SMART: SLA sollten also spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sein. „Knackig festgezurr“ sorgten sie laut Runge für Anfangserfolge. Dauerhaft auf Kurs bliebe das Outsourcing jedoch dank aktiver Partnerschaft – wenn HR und Dienstleister sich auf Augenhöhe begegnen. Darüber hinaus dürfen Auftraggeber wie Dienstleister das Qualitätsmanagement nicht vernachlässigen, ergänzt Schuler. Sinnvoll sei die Ernennung eines „Kümmers“, der als kompetenter Ansprechpartner die Schnittstelle zum Dienstleister betreue und bei Bedarf sofort interveniere, „falls die Qualität nicht stimmt“. Gottschlich empfiehlt diese Instanz für beide Seiten vorzusehen, damit der Zugang zu Qualität beim Outsourcing nicht verloren geht. Ideal wäre, der Dienstleister delegiere einen Mitarbeitenden zum Kunden, um sich mit den Abläufen und Teams abzustimmen, während HR einen Schnittstellenmanager zum Dienstleister entsende.

HR-Outsourcing vor der Zäsur

Im günstigsten Fall sind die internen Kunden von HR zufrieden. Dann sei es auch der Dienstleister, so Schuler. „Und beides ist gut für HR.“ Dennoch ist niemand vor unvorhersehbaren Rückschlägen gefeit. Gibt es Frust bei den Mitarbeitenden oder macht das Business Druck, weil das Recruiting oder die Gehaltsabrechnung nicht funktioniert, dann muss entschieden werden: Kriegen wir noch eine Einigung zustande, oder müssen wir uns trennen? Resourcing oder gar Insourcing, also zurück zum Ausgangspunkt und alles wie gehabt? Tatsächlich bringt sich inzwischen eine weitere Alternative ins Gespräch. Denn seit wenigen Jahren wächst der Markt für HR-Software stärker als der Markt für HR-Outsourcing. Auguren zufolge investieren Unternehmen zunehmend in digitale Lösungen, die zuvor ausgelagerte Aufgaben automatisieren können. Solche Lösungen ermöglichen es Unternehmen, interne HR-Prozesse zu optimieren – und zwar auf einem deutlich höheren Kontroll- und Sicherheitsniveau als bei einer Auslagerung. Der Trend zeige, so Gottschlichs Fazit, „dass Auslagerungsentscheidungen zunehmend im Kontext von Digitalisierungsstrategien getroffen werden“.



Foto: illiGens

Thomas Gottschlich,
Inhaber, HR Management
Consulting



Foto: upo

Dr. Karl-Heinrich
Bruckschen,
Inhaber, Dr. Bruckschen
Unternehmensberatung

KI als Kollege: GenAI in HR Operations

Es gibt keinen Bereich im White-Collar-Umfeld, der nicht die innovative Power generativer KI (GenAI) nutzen kann. Das gilt auch für HR, die durch GenAI in eine neue Position hineinwachsen.

VON ULLI PESCH

► KI eröffnet für Personaler eine völlig neue Welt, die zu enormen Vereinfachungen, Optimierungen und erheblicher Zeitersparnis führt oder führen kann. Sie positioniert HR völlig neu, als eine Art KI-Gralschüter, die die Mitarbeitenden in neue KI-Arbeitswelten begleiten. Gleichzeitig werden sie dadurch zum zentralen Ansprechpartner, wenn es um den Einsatz und die Aufgaben im durch KI transformierten Unternehmen geht (siehe auch Interview auf Seite 40).

Evolution der KI

Dieses Szenario kennt womöglich jeder: Digitalisierte Lebensläufe werden mittels CV Parsing nach Stichwörtern durchsucht, um passende Qualifikationen auszusortieren und Bewerberinnen und Bewerber einer ausgeschriebenen Stelle zuzuordnen. Passt die Bewerbung, versendet ein weiterer automatisierter Prozess ein Einladungsschreiben. Oder wer kennt nicht den Einsatz von Text- oder Chatbots, die Bewerbern mittels Texteingabe für eine rudimentäre Konversation mit ihren potenziellen neuen Arbeitgebern zur Verfügung stehen?

GenAI hat dieses Bild verändert. „Die erste Welle der generativen KI zeigt sich vor allem dadurch, dass wir immer häufiger professionellere Chatbots sehen“, sagt McKinsey-Partnerin Sandra Durth. „Darin interagieren Menschen durch sogenanntes Prompting mit der KI und bekommen im Laufe dieses ‚Gesprächs‘ aus unterschiedlichsten Datenquellen eine maßgeschneiderte Antwort von dieser.“ Für sie ist die Nutzung dieser Technologie

im Bereich HR-Operations durchaus relevant. Viele Unternehmen gäben ihren Mitarbeitenden mittlerweile über einen unternehmensinternen Chatbot Zugriff auf HR-Informationen und Daten, um den Self Service zu verbessern. „Zum Beispiel kann ein solcher Bot die unterschiedlichsten Fragen beantworten – beispielsweise zu Urlaubstagen, Boni und Reisekosten.“ Somit verbringen Beschäftigte, Führungskräfte und HR-Partner weniger Zeit mit der Suche nach Antworten auf Standardfragen. „In Zukunft wird solche Funktionalität sicherlich innerhalb der HR-Systeme eingebettet sein“, sagt Durth.

Hype versus Realität

Dennoch: Auch wenn mittlerweile etliche Studien davon berichten, dass KI sich bereits weithin in HR etabliert habe, zeigt die Praxis, dass hier womöglich der Wunsch die Wirklichkeit überholt hat. Zwar erhöhen laut dem Randstad Enterprise Talent Trends Report 2024 angeblich 65 Prozent der Personalverantwortlichen ihre Budgets für den Einsatz von KI, maschinellem Lernen und Automatisierung. Spricht man allerdings mit Expertinnen und Experten, die Unternehmen bei der Einführung von KI-Tools unterstützen, spielt HR dabei zurzeit noch eine eher untergeordnete Rolle.

Frank Tentler, GenAI-Berater und Experte für Digitalisierungskonzepte und Smart-City-Strategien, bestätigt: Wenn er mit seinen Kunden, die vornehmlich aus öffentlichen und sozialen Organisationen kommen, über den Einsatz von KI/GenAI spreche, sei die Anwendung von

Foto: Frank Tentler



Frank Tentler,
selbstständiger AI-Berater

Foto: Workday



Jens Löhmar,
Chief Technology Officer,
Workday

GenAI-Tools im Personalbereich eher kein Thema. „Da fällt nie das Wort KI“, sagt Tentler. „Meines Erachtens liegt das nicht an einer falschen Nutzung, sondern unter anderem daran, dass generell nicht bekannt ist, welches Ausmaß KI mit seinen technischen Möglichkeiten für Unternehmen und damit auch für HR mit sich bringt.“ Philipp Kolo, Experte für People Organisation, HR-Transformationen und HR People-Strategien in der Boston Consulting Group (BCG), ist zwar der Ansicht, dass es verbreitet bereits GenAI-Ansätze beispielsweise im Recruiting gebe, mit denen der gesamte Prozess effizienter gestaltet werde. Doch im großen Umfang finde deren Einsatz in HR sicher noch nicht statt.

Das bestätigen auch aktuelle Zahlen: Das IBM Institute for Business Value (IBV) hat vor Kurzem einen Benchmark-Bericht über die Auswirkungen von KI auf die Personalarbeit herausgegeben. Demnach haben in den Bereichen Mitarbeiterbeschaffung, Mitarbeiterentwicklung, im Talent Management sowie im Management von Mitarbeiterinformationen und Analytics gerade mal 20 Prozent der untersuchten Unternehmen bereits KI im Einsatz.

Allerdings, und auch das gehört dazu: Die HR-Abteilungen, die KI implementiert haben, konnten ihre Gesamtkosten der HR-Funktion pro Mitarbeiter um 21 Prozent verringern und die Zeit, die sie für sich wiederholende Aufgaben verwenden, um ein Viertel reduzieren.

Beispielsweise setzt man bei IBM deren eigenes KI-Studio und Toolkit watsonx seit Jahren intern als festen Bestandteil im Personalwesen ein (siehe auch Personalwirtschaft 6/2024, Seite 60). „Bei uns gehört der Einsatz von watsonx bei der Bewältigung von HR-Aufgaben schon lange zum Alltag“, sagt Nils Nörmann, Manager Client Engineering und KI-Experte bei IBM Deutschland und dort für die DACH-Region zuständig: „Manager oder Mitarbeitende lassen sich zum Teil komplexe Fragen und Prozesse komplett über unsere KI-basierten HR-Tools erledigen. So kann ich als Manager Prozesse, die früher viel Recherche und manuelle Eingaben erforderten, mittlerweile einfach über Eingaben in natürlicher Sprache anstoßen und automatisiert ablaufen lassen“. Gehaltslisten ließen sich automatisch erstellen, Mitarbeitende befördern oder in andere Teams versetzen, so Nörmann. Zusätzlich könnten jegliche Fragen rund um jeden HR-Prozess von watsonx in Echtzeit beantwortet werden. Nörmann: „Durch dessen Einsatz in HR entlasten wir Mitarbeitende, Manager und HR-Partner und sind insgesamt schneller.“

Für Jens Löhmar, Chief Technology Officer für Kontinentaleuropa und die DACH-Region bei Workday, basiert der sinnvolle und erfolgreiche Einsatz von GenAI-Tools vor allem auf technischen Voraussetzungen: „Wir sind der festen Überzeugung, dass die Wirksamkeit von KI nicht nur von der Menge, sondern auch von der Qua-

lität der Daten abhängt, auf denen sie aufbaut – insbesondere bei generativer KI.“ Dies werde durch mehrere Fallbeispiele belegt, die zeigten, wie zum Beispiel generative KI-Chatbots verzerrte oder falsche Antworten geliefert haben. „Large Language Models (LLMs) sind nur so gut wie die Daten, mit denen sie gefüttert werden“, fügt er hinzu.

Keine Angst vor GenAI

Auch wenn alle einschlägigen Untersuchungen und Studien die GenAI-Effizienzgewinne bestätigen und die Begeisterung keine Grenzen kennt, zeigt sich dennoch ein etwas differenzierteres Bild, das auch über Themen wie Datenschutz oder den EU AI Act hinausgeht. Sind die Ängste um KI am Arbeitsplatz begründet? So berichtet BCG in einer kürzlich weltweit durchgeführten Untersuchung unter mehr als 13 000 Teilnehmenden („AI at Work – Friend and Foe“), dass auf der einen Seite die Mitarbeitenden davon berichten, dass ihr Vertrauen in diese Tools im letzten Jahr zugenommen habe, da sie die Tools immer häufiger nutzten. Darüber hinaus spart etwa die Hälfte der Beschäftigten durch den Einsatz von GenAI bei der Arbeit mindestens fünf Stunden pro Woche. Doch auf der anderen Seite machen sich Arbeitnehmer, die regelmäßig GenAI-Tools nutzen, laut BCG eher als andere Sorgen um den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Insgesamt glauben 49 Prozent der regelmäßigen Nutzer, dass ihr Arbeitsplatz in den nächsten zehn Jahren wegfallen könnte, verglichen mit nur 24 Prozent der Arbeitnehmer, die GenAI nicht nutzen.

Menschen nachahmen?

Zur Situation des GenAI-Marktes in HR sagt der renommierte HR-Analyst Josh Bersin: „Was die große Frage der KI betrifft, so glaube ich, dass die KI-Entwicklergemeinschaft versucht hat, Systeme zu entwickeln, die ‚Menschen nachahmen‘. Aber der wirkliche Return on Investment (ROI) und Wert der KI wird darin bestehen, dass sie die Menschen auf unzählige Arten produktiver macht.“ Wie bei jedem Produktivitätssystem (sogar bei Microsoft Excel) könnten allerdings schlechte Akteure es für schlechte Dinge nutzen. Aber insgesamt seien KI und GenAI sehr leistungsfähige Werkzeuge unter anderem für Problemlösungen, die integrierte Datenanalyse, mehrstufige Aktionsplanung, Lernen, Unterhaltung und Spiele. HR spiele eine große Rolle, wenn es darum gehe, das Unternehmen bei der Neugestaltung von Jobs und Rollen rund um KI zu unterstützen, so Bersin. „Und auch für HR selbst, wenn es darum geht, HR für Hunderte von Personal- sowie Lern- und Entwicklungspraktiken, im Performance Management, in der Rekrutierung und vieles mehr zu nutzen und zu optimieren.“ ■



Josh Bersin,
HR-Analyst, Josh Bersin
Company

Foto: privat



Sandra Durth,
Partnerin, McKinsey

Foto: McKinsey



Nils Nörmann,
Principal IBM Data &
AI, IBM

Foto: privat

„Die Technologie wird massive Auswirkungen haben“

Seit 15 Jahren widmet sich Philipp Kolo im Münchner Büro der Boston Consulting Group den Themen People Organisation, HR-Transformationen und HR People-Strategien. Mit der Personalwirtschaft sprach er über die Anwendungsmöglichkeiten für Kernaufgaben in HR.

INTERVIEW: ULLI PESCH

► Personalwirtschaft: Wie kann HR aktiver in die Nutzung von generativer KI einsteigen?

Philipp Kolo: Allen ist mittlerweile bewusst, dass es sich hier um eine Technologie dreht, die massive Auswirkungen hat, auch für HR. Der Grad, wie weit damit in Unternehmen experimentiert wird, ist aktuell aber noch sehr breit gestreut. Auf der einen Seite gibt es da sicherlich noch diejenigen Anwender, die rund um KI

der genutzten Daten und deren Validität sowie Schutz auf, genauso ethische Fragestellungen.

In welchen Kernprozessen kann sich HR mithilfe von KI mehr Freiräume schaffen?

Da sehe ich zum Beispiel bereits einen starken Einsatz von Chatbots für alles im Bereich Mitarbeiteranfragen. Das ist sozusagen eine Art „Service Level null“. Denken Sie dabei an die Sprachfähigkeiten eines Bots, mit dem man sich in nahezu jeder Sprache unterhalten kann. So ganz ausgefeilt ist das zwar noch nicht, aber da wird die Reise hingehen. Wir sprechen darüber hinaus auch oft mit HR Business Partnern darüber, wie KI dabei unterstützen kann, die Implikationen unterschiedlicher Betriebsvereinbarungen auf das Geschäft besser zu verstehen. Oder stellen Sie sich zum Beispiel vor, ein HR Business Partner erhält per KI-Prompt einen Überblick über die derzeitige Lage in der Industrie, über deren Entwicklungen, technologische Trends und die möglichen Auswirkungen auf das Personal.

Oder auf deren Karrierewege?

Genau! Da geht es dann beispielsweise KI-gestützt um die nächsten Entwicklungsschritte, um in drei, vier oder fünf Jahren beruflich ganz woanders sein zu können. Das gilt für HR wie auch für andere Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen. KI kann dazu die unterschiedlichsten Datenquellen sinnvoll verbinden. Da geht es nicht nur um Use Cases, die auf Effizienz abgestimmt sind. Trotz vielleicht nach wie vor

vorhandener Einschränkungen lassen sich schon jetzt sehr gut mögliche Zielbilder anfertigen, wohin man sich entwickeln möchte. Ich glaube, da ist mit dem richtigen KI-Einsatz noch viel Spielraum vorhanden.

Wie sehen Sie die Rolle von HR in der KI-Transformation?

HR hat hier eine massive Verantwortung, die Neugestaltung von Arbeit in allen Geschäftsbereichen mitzugestalten. Wie gehe ich im Arbeitskontext in Zukunft mit KI um? Wo nutze ich sie? Welche Auswirkungen hat das auf Arbeitsabläufe, welche auf Mitarbeitende? Wie muss ich diese weiterbilden? Welche Skills benötige ich in Zukunft im Unternehmen? Das alles sind Fragen, die sich die Geschäftsbereiche stellen werden – und HR muss Antworten darauf bereitstellen. Um dieser Rolle gerecht zu werden, müsste die Personalabteilung eigentlich bei der Anwendung von KI-Tools viel weiter vorne sein und herausfinden, welche Möglichkeiten sich dadurch eröffnen. ■



Foto: Boston Consulting Group

Philipp Kolo, Partner & Associate Director, Boston Consulting Group (BCG)

vielleicht Inspiration suchen und sich dazu Use Cases und technologische Möglichkeiten anschauen – dann aber an der konkreten Umsetzung scheitern, weil sie nicht wissen, womit sie starten sollen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch schon diejenigen, die das Ganze sehr breit angehen und die bereits anfangen, das komplette Unternehmen für den KI-Einsatz zu enablen. In vielen Personalabteilungen ist allerdings historisch gesehen oft weniger Daten- und Technik-Affinität vorhanden als in anderen Unternehmensbereichen. Umso wichtiger ist es, dass auch diese jetzt ein besseres Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen von KI entwickeln. Denn der KI-Einsatz im HR-Bereich wirft natürlich auch Fragen hinsichtlich

www.ukg.de



**Technologie, die gute
Arbeitgeber noch
besser macht**

üKG

HR • Pay • Time • Culture



„Strategiewechsel sind nachvollziehbare Kriterien“

So ziemlich jeder und jede in HR kennt sie: die betriebsbedingte Kündigung. Allerdings denken dabei viele bloß an eine finanzielle Schieflage des Unternehmens. Anwältin Lisa-Marie Niklas klärt auf.

INTERVIEW: GESINE WAGNER



LISA-MARIE NIKLAS

ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und seit 2021 zudem Partnerin bei der Kanzlei ARQIS. Sie berät schwerpunktmäßig zu den Themen Outsourcing und Restrukturierungsmaßnahmen sowie zu modernen Arbeitsmethoden und IT-Systemen.

Foto: ARQIS

► Personalwirtschaft: Wo tauchen im Arbeitsrecht betriebliche Gründe oder Erfordernisse auf?

Lisa-Marie Niklas: Die meisten werden den Begriff der betrieblichen Erfordernisse vor allem von der betriebsbedingten Kündigung aus dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG) kennen. Doch auch das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG), das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) sowie das Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) stellt auf betriebliche Gründe ab.

Starten wir mit den Kündigungen: Wann sind sie betriebsbedingt?

Im KSchG heißt es, eine Kündigung ist sozial ungerechtfertigt, wenn sie nicht durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers in diesem Betrieb entgegenstehen, bedingt ist. Es ist zudem festzuhalten, dass es für die Begründung solch einer Kündigung dringender betrieblicher Erfordernisse bedarf und nicht „nur“ betrieblicher Gründe.

Wann ist es denn „dringend“?

Wann so ein dringendes betriebliches Erfordernis vorliegt und wann dieses für eine sozial gerechtfertigte Kündigung reicht, wird im Gesetzestext nicht näher beschrieben. Aber grundsätzlich geht es darum, dass eine unternehmerische Entscheidung dazu führt, dass ihre Umsetzung zwangsläufig zu einem Wegfall der Beschäftigungsmöglichkeit für den Arbeitnehmer führt.

Häufig geht man davon aus, dass negative Geschäftsentwicklungen zugrunde liegen müssen. Ist das denn so?

Das kann eine Ursache für so eine unternehmerische Entscheidung sein. Etwa dann, wenn aufgrund der wirtschaftlichen Lage ein Geschäftsbereich nicht weitergeführt werden kann oder Personal abgebaut werden muss, um Geld einzusparen. Doch auch ein völlig gesundes Unternehmen kann eine unternehmerische

Entscheidung treffen, die zum Wegfall von Beschäftigungsmöglichkeiten führt.

Anfang des Jahres sorgten betriebsbedingte Kündigungen bei Personio für Aufsehen, da es sogar in derselben Abteilung offene Stellen gab. Grund für die etwa 100 Kündigungen sei nicht eine Kostenreduzierung, sondern dass man „die fachlichen Fähigkeiten, funktionale Tiefe und Erfahrung innerhalb der Abteilung erweitern“ wolle.

Ja, das ist ein Beispiel für eine unternehmerische Entscheidung, die nicht auf einer negativen Geschäftsentwicklung beruht. Der Arbeitgeber kann das Anforderungsprofil für einen freien Arbeitsplatz festlegen und es auch für bestehende Arbeitsplätze verändern. Eine solche Entscheidung kann betriebsbedingte Kündigungen rechtfertigen. Das dringende betriebliche Erfordernis liegt hier darin, dass der bisherige Arbeitsplatz weggefallen ist, sodass eine vertragsgemäße Beschäftigung des betreffenden Arbeitnehmers nicht mehr möglich ist. Der Wegfall des Arbeitsplatzes beruht zwar nicht auf einer Verringerung des Beschäftigungsbedarfs, aber auf einer Veränderung. Dabei ist aber zu beachten, dass hierdurch nicht offensichtlich bestimmte Personen rausgeworfen werden dürfen und das Anforderungsprofil nicht völlig willkürlich festgelegt werden kann.

Sondern?

Das Anforderungsprofil muss vielmehr einen nachvollziehbaren Bezug zur Organisation der auszuführenden Arbeiten haben. Die Tätigkeit muss ohne die

geforderte Qualifikation nicht oder nur schlechter erbracht werden können. Nicht zulässig wäre zum Beispiel zu fordern, dass der Stelleninhaber fließend Japanisch sprechen muss, wenn die Tätigkeit keinerlei Bezug zu Japan hat und keine der Aufgaben die Sprachkenntnis erforderlich macht. Strategiewechsel oder eine digitalere Ausrichtung sind aber grundlegend nachvollziehbare Kriterien, die entsprechende neue Anforderungsprofile rechtfertigen können.

„Auch ein völlig gesundes Unternehmen kann eine unternehmerische Entscheidung treffen, die zum Wegfall von Stellen führt.“

Muss die neue Stelle dann zwangsweise eine neue Bezeichnung erhalten, also etwa Digital Marketing Manager statt vorher Marketing Manager?

Eine Umbenennung macht das Ganze einfacher, auch für eine etwaige Begründung in einem Rechtsstreit. Aber zwingend erforderlich ist das nicht. Viele Stellen heißen immer noch so wie vor zehn Jahren, obwohl sich die Tätigkeiten der Beschäftigten über die Jahre stark verändert haben. Wichtig ist aber, dass die Beschreibung der Stelle – intern, aber auch in der Stellenausschreibung – nicht dieselbe ist wie vorher. Es muss sogar einen erheblichen Unterschied zur zuvor ausgeübten Tätigkeit geben. Es muss um neue beziehungsweise andere Kompetenzen gehen, bei denen eine Weiterbildung nicht mal eben so absolviert werden kann.

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z



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

Auch für das Ablehnen einer Teilzeit braucht es betriebliche Gründe seitens des Arbeitgebers. Wann liegen diese vor?

Das TzBfG liefert im Gegensatz zu den anderen Gesetzen eine Definition, was ein betrieblicher Grund ist, beziehungsweise wann er vorliegt: Insbesondere dann, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Für das Ablehnen der Teilzeit während der Elternzeit braucht es dann aber wieder dringende betriebliche Gründe.

Eine Teilzeit während der Elternzeit ist also schwerer abzulehnen?

Genau. Das TzBfG stellt für die Ablehnung eines Teilzeitanspruchs außerhalb der Elternzeit allein auf die betriebliche Situation, nicht auf die Lebenssituation des Arbeitnehmers ab. Dagegen hat der Gesetzgeber im BEEG eine andere Wertung vorgesehen. Hier wird das besondere Interesse der Eltern an einer Verringerung der Arbeitszeit berücksichtigt. Bis zu 32 Stunden pro Woche darf eine Person in Elternzeit arbeiten. Eine Ablehnung darf nur dann erfolgen, wenn der Arbeitgeber dringende betriebliche Gründe für seine Ablehnung aufweisen kann. Die Anforderungen an eine begründete Ablehnung sind sehr hoch anzulegen; erforderlich sind Gründe, die zwingend oder unabweisbar sind.

„Der Arbeitgeber kann das Anforderungsprofil für eine Stelle verändern, was betriebsbedingte Kündigungen rechtfertigen kann.“

Wann sind die Gründe unabweisbar?

Dies ist etwa dann der Fall, wenn der Job tatsächlich nur in Vollzeit ausgeübt werden kann – wenn die 32 Stunden also nicht ausreichen würden und dies auch nicht durch Überbrückungsmaßnahmen aufgefangen werden kann. Dass der Arbeitgeber die zu erledigenden Aufgaben tatsächlich intern nicht umverteilen kann oder niemanden extern findet, der das Kompetenzprofil dafür mitbringt, kommt aber selten vor. Und die Aussage „Unsere Kunden müssen 40 Stunden in der Woche von dieser einen Person betreut werden“ reicht nicht. Dabei ist zu beachten, dass auch Vollzeitmitarbeiter nicht immer 40 Stunden pro Woche für einen Kunden zur Verfügung stehen; man denke nur an die Betreuung anderer Kunden,

die Wahrnehmung von Terminen sowie krankheits- und urlaubsbedingte Abwesenheiten.

Sie nannten zuletzt das BUrlG als einen Bereich, bei dem betriebliche Gründe zur Anwendung kommen. Korrekt. Um einen Urlaubsantrag eines Beschäftigten ablehnen zu können, müssen dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, vorliegen. Dies ist etwa bei schulpflichtigen Kindern innerhalb der Schulferien der Fall.

Beschäftigte haben einen Urlaubsanspruch, und natürlich sind in den Urlaubszeiten durch Abwesenheiten die Abläufe gestört. In welchen Fällen ist eine Ablehnung des Urlaubs denn betriebsbedingt gerechtfertigt?

Ein Beispiel dafür sind personelle Unterbesetzungen, etwa aufgrund von mehreren Krankheitsfällen oder Kündigungen. Auch bei saisonalen, zeitlich befristeten Spitzenauslastungen kann ein dringender betrieblicher Grund für ein Urlaubsverbot, beispielsweise im Weihnachtsgeschäft, vorliegen. Weiterhin können es Großaufträge oder fristgebundene Projekte wie der Jahresabschluss oder eine Inventur sein.

Wie sieht es mit dem Argument der fehlenden Vertretungsmöglichkeit aus?

Das kann gerechtfertigt sein. Allerdings nicht, wenn es normalerweise auch keine Vertretungsregeln für Urlaube gibt oder wenn es für diese spezielle Rolle im Unternehmen keine andere Person gibt, die die Aufgaben übernehmen kann. Die Rücknahme eines bereits genehmigtenurlaubes ist überdies nur dann möglich, wenn echte Notfälle

vorliegen. Etwa dann, wenn die Abwesenheit eines bestimmten Arbeitnehmers zu existenziellen betrieblichen Nachteilen führen würde. Gleiches gilt für den Rückruf des Beschäftigten aus dem Urlaub. Eine einvernehmliche Änderung des einmal festgesetzten Urlaubstermins vor Antreten des Urlaubes ist dagegen jederzeit ausdrücklich oder konkludent möglich. Um den Arbeitnehmer zu überzeugen, sich darauf einzulassen, bedarf es in der Regel auch dringender betrieblicher Gründe. Ebenso beim Übertragen des übrig gebliebenen Jahresurlaubes ins nächste Jahr. Dies ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe wie eine Arbeitsunfähigkeit dies rechtfertigen. ■



Pannen im Urlaub können passieren – bei der Lohnabrechnung lieber nicht

Die Lohnabrechnung in Deutschland ist eine der komplexesten der Welt. Kein Wunder also, dass sich immer wieder Fehler einschleichen und Payroll-Verantwortliche sich neben dem Deadline-Stress am Monatsende mit Beschwerden aus der Belegschaft herumschlagen müssen.

Machen Sie Schluss mit dem Lohnabrechnungs-Chaos! Personio Payroll hilft Ihnen, dank integrierter Compliance und Fehlercheck in Echtzeit, Ihre Lohnabrechnung schnell, präzise und mühelos abzuwickeln.



personio.de

Jetzt Personio
Payroll entdecken

Personio



Foto: stock.adobe.com, kismolnero

Ein „glücklicher“ Zufall?

Die Arbeitsgerichte haben in neuen Urteilen entschieden, dass eine AU-Bescheinigung für die Dauer der Kündigungsfrist an Beweiswert verlieren kann. Wann sind „gelbe Scheine“ zweifelhaft?

► Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat 2023 entschieden, dass eine Krankmeldung, die bis zum Ende der Kündigungsfrist andauert, vom Arbeitgeber überprüfbar sein kann. Er kann die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU-Bescheinigung) anzweifeln und die Entgeltfortzahlung im Einzelfall verweigern. Das BAG hat nun auch ausdrücklich festgestellt, dass die bisherige Rechtsprechung nicht nur für Arbeitnehmerkündigungen gilt, sondern auch, wenn der Arbeitgeber die Kündigung ausgesprochen hat. Zweifel an der tatsächlichen Erkrankung bestehen in solchen Fällen durch das „verdächtige“ zeitliche Zusammentreffen mit dem Ereignis der Kündigung. Dann wirkt die Krankmeldung eher anlassbezogen als Reaktion auf die Kündigung, was eine tatsächliche Erkrankung des Arbeitnehmers unwahrscheinlich macht.

Neue Beweise vonnöten

In einem arbeitsgerichtlichen Verfahren würde eine solche Erschütterung des Beweiswertes der AU-Bescheinigung allerdings nicht automatisch dazu führen, dass der Arbeitnehmer seinen Entgeltfortzahlungsanspruch verliert. Lediglich die AU-Bescheinigung ist für einen solchen Prozess sozusagen „verbrannt“, und der Arbeitnehmer verliert diese als Beweismittel für seine Erkrankung. Normalerweise wäre die Vorlage der AU-Bescheinigung ausreichend.

Er kann seine Erkrankung auf andere Art und Weise weiterhin beweisen, indem er umfassend seine Krankheitsursachen und Symptome darstellt und den behandelnden Arzt als Zeugen benennt. Hiermit sind erhebliche rechtliche Hürden verbunden. Die jüngeren Urteile der Landesarbeitsgerichte (LAG), die auf diese Rechtsprechung folgten, liefern wertvolle Hinweise für die Personalpraxis, welche Reaktion eines Arbeitgebers in welchem Fall möglich ist und welche Handlungsoptionen Unternehmen allgemein haben. Drei neuere Urteile werden in diesem Zusammenhang näher vorgestellt.

Länger als zwei Wochen

Im ersten Fall war die Arbeitnehmerin bereits vor der Arbeitgeberkündigung erkrankt (zumindest behauptete sie das durch Vorlage einer AU-Bescheinigung). Auch nach der Kündigung meldete sie sich weiter krank und gab an, einen Magen-Darm-Infekt gehabt zu haben. Dabei wurde vom Arzt eine weitere Krankschreibung für länger als zwei Wochen ausgestellt. Diesen Umstand nahm das LAG Niedersachsen zum Anlass, an der tatsächlichen Erkrankung zu zweifeln, da insbesondere die für Ärzte relevante AU-Richtlinie vorsieht, dass eine Krankheit grundsätzlich nur zwei Wochen im Voraus bescheinigt werden darf.

LAG Niedersachsen,
Urteil vom 18. April
2024 (Az. 6 Sa 416/23)

Dementsprechend hätte die Arbeitnehmerin nähere Angaben zu tatsächlichen Symptomen liefern müssen. Für knapp einen Monat an einem Magen-Darm-Infekt gelitten zu haben, reicht insofern nach Auffassung des LAG Niedersachsen nicht aus.

Ein Arbeitnehmer muss sich dann genauer zu den Symptomen (insbesondere Frequenz und Intensität) erklären sowie ärztlich verordnete Behandlungsmaßnahmen oder Medikamente und die Befolgung der Therapiemaßnahmen darstellen. Da die Arbeitnehmerin das in diesem Fall nicht getan hat, hat das LAG Niedersachsen die Klage bezüglich der Entgeltfortzahlung abgewiesen.

Medikamente nicht eingenommen

Dass sich die Arbeitsgerichte mit derartigen Fragen aufgrund der Rechtsprechungsänderung häufiger zu befassen haben, zeigt auch der zweite Fall des LAG Mecklenburg-Vorpommern. Hier hatte sich der Arbeitnehmer nach Übergabe seiner eigenen Kündigung vom Folgetag bis zum Ablauf der Kündigungsfrist krankschreiben lassen. Auch hierin liegt bereits seit der Rechtsprechungsänderung des BAG in 2021 ein „klassischer“ Fall vor, in welchem die AU-Bescheinigung aufgrund der verdächtigen Umstände keinen Beweiswert hat. Die Entscheidung ist aber gerade deswegen interessant, da sie – ähnlich wie das LAG Niedersachsen – hervorhebt, dass Behauptungen einer Erkrankung dann nicht mehr ausreichend sind. Denn das LAG Mecklenburg-Vorpommern sah die Darstellungen des Arbeitnehmers zu seiner Krankheit bereits deswegen nicht als ausreichend an, da er die verordneten Medikamente nicht eingenommen hat und auch die fachärztliche Behandlung entgegen der ärztlichen Empfehlung nicht durchführte. Der Kläger

verlor auch hier den Rechtsstreit hinsichtlich der Entgeltfortzahlung.

„Unliebsame“ Arbeitsanweisung

Eine kürzlich ergangene Entscheidung des LAG Niedersachsen führte diese Rechtsprechung weiter und entschied, dass nicht nur ein zeitlicher Zusammenhang mit einer Kündigung eine Erschütterung des Beweiswertes der AU-Bescheinigung bedeuten kann. In dem konkreten Fall war der Arbeitgeber mit einer Performancepräsentation des Arbeitnehmers nicht zufrieden und forderte ihn auf, diese zu Beginn der Folgeweche nachzuholen. Ab diesem Tag reichte der Arbeitnehmer AU-Bescheinigungen ein. Es entbrannte ein Streit, und dann kündigte der Arbeitnehmer fristlos bis zum 31. Mai. Auch die AU-Bescheinigungen wurden bis zum Monatsende ausgestellt. Der Arbeitnehmer trat gleich nach Ablauf des Krankheitszeitraums einen Urlaub an. Hier erweiterte das LAG Niedersachsen die Rechtsprechung also erheblich, indem es die Gesamtumstände würdigte, wonach schwerwiegende Konflikte – beispielsweise eine „unliebsame“ Arbeitsanweisung – im Arbeitsverhältnis, die bereits Anlass zu einer „vorgeschobenen Krankheit“ bieten, ausreichend sind. Auch in diesem Fall konnte der Arbeitnehmer seine Magen-Darm-Erkrankung, psychische Ursache und eine Sehnen-scheidenentzündung nicht plausibilisieren. Das Gericht war nicht überzeugt, dass der Kläger tatsächlich an seiner Arbeitsleistung durch eine Erkrankung gehindert war und wies die Klage hinsichtlich der Entgeltfortzahlung ab. Die Arbeitsgerichte weisen darauf hin, dass es sich bei einer vorgetäuschten Arbeitsunfähigkeit nicht um ein „Kavaliersdelikt“ handele.

LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urteil vom 7. Mai 2024 (Az. 5 Sa 98/23)

LAG Niedersachsen, Urteil vom 31. Mai 2024 (Az. 14 Sa 618/23)

AUTOR



Dr. Anton Barrein,
Rechtsanwalt in der Praxisgruppe Arbeitsrecht,
activelaw, Hannover,
a.barrein@activelaw.de

Weiterbildung im HR Management

Investieren Sie in die Zukunft Ihres Unternehmens durch eine effektive HR-Strategie.

Lernen Sie von Experten, entdecken Sie innovative Ansätze zur Mitarbeitergewinnung, -bindung und -entwicklung. Starten Sie jetzt mit unseren praxisorientierten Weiterbildungen!

Jetzt
weiterbilden!



TAW.

„Es geht darum, von einer Branche in eine andere zu qualifizieren!“

Transfergesellschaften können eine zentrale Rolle bei der Transformation spielen – wenn sie ihre Qualifizierungsstärke ausspielen. Dr. Gert Beelmann, Vorstandsmitglied des Bundesverbandes der Träger im Beschäftigentransfer (BVTB), erklärt wie.

INTERVIEW: CATRIN BEHLAU



DR. GERT BEELMANN

ist Geschäftsführer und Gesellschafter der QUOTAC Management GmbH, PersonalTransfer GmbH und PersonalBeratung Josef Blatt GmbH. Er ist außerdem gemeinsam mit Angelika Preiß (PEAG Transfer GmbH), Frank Müller (pro Person GmbH) und Margrit Herrmann (Personaltransfer West GmbH) Vorstand des BVTB.

Foto: Gert Beelmann

► **Personalwirtschaft: Herr Beelmann, wie ist die wirtschaftliche Situation in der Transfergesellschaftsbranche?**

Dr. Gert Beelmann: Die wirtschaftliche Lage der Branche verändert sich stetig. Einen Umsatzeinbruch hatten wir beispielsweise während der Finanz- und Bankenkrise 2009 – weil die geänderten Kurzarbeitergeld-Regelungen glücklicherweise viele Personalabbaumaßnahmen verhindert haben. Das zweite Mal hat die Coronapandemie die Branche durchgerüttelt. Wir haben in Deutschland etwa 40 Anbieter von Transfergesellschaften, die wirtschaftlich sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Es gibt regionale und bundesweite Anbieter, die sich hinsichtlich ihrer Größe und ihres Dienstleistungsangebots unterscheiden.

Wie sieht es derzeit aus?

Aktuell ist die Situation etwas widersprüchlich. Wir haben auf der einen Seite den viel beklagten Fachkräftemangel. Auf der anderen Seite bauen gerade große Unternehmen aktuell viel Personal ab oder schließen ganze Standorte. Ganz zu schweigen von der erhöhten Anzahl an Insolvenzen.

Dann ist es sehr schwierig für Transfergesellschaften, wirtschaftlich vorauszuplanen?

Ja, das ist tatsächlich nicht ganz einfach. Aber grundsätzlich wird in Deutschland immer irgendwo Personal abgebaut. Die Frage ist vielmehr, welche Lösungsansätze die Betriebsparteien erarbeiten und ob sie den Stellenabbau sozialverträglich gestalten wollen. Ob sie sich für einen Transfersozialplan entscheiden, können wir schlecht beeinflussen. Aber am Ende entscheiden die Betriebsparteien in den Sozialplanverhandlungen, ob der Eintritt in eine Transfergesellschaft angeboten wird.

Wie kommt man als Transfergesellschaft ins Geschäft? Einige gelten ja als gewerkschaftsnah und bekommen darüber die Fälle.

In der Regel fordern der Betriebsrat oder die Gewerkschaft die Einsetzung einer Transfergesellschaft. Wir

kommen also erst ins Spiel, wenn der Druck in den Verhandlungen schon da ist. Es gibt natürlich auch Unternehmen, die es attraktiv finden, mit einer Transfergesellschaft den Übergang sozialverträglich zu gestalten. Häufig setzen viele eher auf passive Abfindungsprogramme.

Sie sagen, dass aktuell vor allem große Unternehmen Personal abbauen. Gerade sie sind es jedoch, die – wie beispielsweise Bosch Siemens Hausgeräte – mit eigenen Transferlösungen arbeiten oder mit Initiativen wie der Allianz der Chancen alternative Wege suchen. Was heißt das für Transfergesellschaften?

Betriebsinterne Transferlösungen hat es schon immer gegeben, zum Beispiel bei Banken und Versicherungen, bei Siemens und der Deutschen Bahn. Hier werden in sogenannten Personaleinheiten die Beschäftigten für zukünftige Tätigkeiten qualifiziert oder aber motiviert, das Unternehmen zu verlassen.

Und wie sieht es im Mittelstand aus?

Der Mittelstand wird häufig ausgeblendet. In die Öffentlichkeit schaffen es nur prominente Fälle. Dabei spielt sich eine Menge auch in kleineren Transferge-

sellschaften ab. Und für kleine Unternehmen gelten die Förderrichtlinien der Bundesagentur für Arbeit (BA) genauso.

Woran liegt das aus Ihrer Sicht? Denn gerade für mittelständische Unternehmen, die – anders als große Konzerne – keine eigene Lösung aus dem Boden stampfen können, wären Transfergesellschaften doch interessant. Ganz genau. Ein Grund ist, dass Gewerkschaften im Mittelstand nicht so eine große Durchdringung haben und somit Transfergesellschaften von Betriebsratsseite – wenn es überhaupt einen gibt – seltener eingebracht werden. Viele Unternehmen wiederum denken, dass es sich für die niedrigere Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden nicht lohnt. Dabei kann man sich gerade in kleinen Transfergesellschaften viel besser um den Einzelnen kümmern. Dazu könnten zum Beispiel die Arbeitsagenturen noch besser informieren.

Es gibt Stimmen, die sagen, Transfergesellschaften seien aus der Zeit gefallen. Welche Rolle können diese heutzutage in dieser Gemengelage spielen?

Das Besondere an der heutigen Situation ist die viel besprochene Transformation der Arbeitswelt. Schauen Sie auf die Energiewirtschaft oder die Automobilindustrie, die sich total verändern werden. Hier geschehen aktuell Brüche, die durch Transfergesellschaften sehr gut abgedeckt werden können. Denn Transfer heißt heute nicht mehr, von einem Automobilzulieferer zu einem anderen zu vermitteln. Heute geht es unter anderem darum, von einer Branche in eine andere zu qualifizieren – und ich bin

WIRKSAMES MITARBEITENDEN-FEEDBACK



Wir bieten nachhaltige und ganzheitliche Beratung, von der Konzeption umfassender Employee Listening Programme bis hin zur Aktivierung des Feedbacks in Folgemaßnahmen.



Wir setzen auf die besten Technologie-Plattformen am Markt und gewährleisten umfassende Services und Beratung in allen Phasen.



Unser multiprofessionelles Analyseteam liefert mithilfe modernster KI und Data-Science-Methoden präzise und umsetzbare Analysen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und innovativer Ansätze.



Wir helfen Ihnen, Ihre Mitarbeitendenbefragungen so umzusetzen, dass sie Ihre Strategieumsetzung bestmöglich unterstützen.



MITARBEITERBEFRAGUNGEN POWERED BY IPSOS

Dr. Ingrid Feinstein | ingrid.feinstein@ipsos.com | +69 247 470 2783 | www.ipsos.de

**BE SURE.
ACT SMARTER.**



nicht sicher, ob zum Beispiel konzerneigene Transfergesellschaften das immer leisten können oder wollen.

Häufig wurden Transfergesellschaften als sogenannte Rentenbrücke genutzt, die einen möglichst abschlagsfreien Übergang in den Ruhestand ermöglichen sollten – die Qualifizierung war da oft nicht das primäre Ziel.

Ja, das stimmt. Aber Qualifizierung war aus meiner Sicht noch nie so wichtig wie heute, auch bei den Älteren. Das Thema sollte in Transfergesellschaften eine noch größere Rolle spielen. Denken Sie nur an das Thema Digitalisierung und KI. Alle, die in eine Transfergesellschaft eintreten, stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung und sollten entsprechende Angebote der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung bekommen. Rentennahe Beschäftigte können von diesen Angeboten auch profitieren.

„Qualifizierung war nie so wichtig wie heute, auch bei den Älteren. Das Thema sollte eine noch größere Rolle spielen.“

Wie finde ich als Unternehmen oder Betriebsrat eigentlich die richtige Transfergesellschaft?

Das ist nicht ganz einfach, denn man kann Transfergesellschaften wirklich schlecht vergleichen: Da gibt es große Anbieter, die bundesweit tätig sind, und kleinere Gesellschaften, die regional orientiert sind. Meine Empfehlung an die Beteiligten ist immer: Holen Sie zwei oder drei Angebote ein. Und wenn möglich, tauschen Sie sich mit Betriebsräten anderer Unternehmen in Ihrer Region oder Branche aus, die bereits mit diesen Transfergesellschaften Erfahrungen gemacht haben.

Manche entscheiden auch aus politischen oder strategischen Gründen: Eine Transfergesellschaft muss gewerkschaftsnah sein, oder Arbeitgeber winken den Vorschlag des Betriebsrates durch, weil sie später nicht verantwortlich sein wollen, wenn es schief läuft.

Das kommt in der Praxis durchaus vor. Es sollte aber darum gehen, die geeignetste Transfergesellschaft für den individuellen Fall zu finden. Transfergesellschaften sollten vor allem den Menschen nahe sein, die betroffen sind.

Kritiker bemängeln immer wieder die Transparenz in Bezug auf die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen – wie kann diese bei einer Transfergesellschaft sichergestellt werden?

Dafür gibt es den Beirat aus Vertretern der Transfergesellschaft und den Betriebsparteien, die regelmäßig zusammenkommen, um sich über den Verlauf der Maßnahmen auszutauschen. In der Regel findet der Beirat alle zwei Monate statt. Dieser Austausch ist sehr wichtig und wertvoll und sollte die Qualität der Transfermaßnahme sicherstellen.

Transfergesellschaften stehen und fallen mit der Förderung und der Zusammenarbeit mit der BA – wie positioniert sie sich aus Ihrer Sicht?

Die Arbeitsagentur steht uns grundsätzlich wohlwollend, aber auch selbst-

bewusst gegenüber. Die Förderstruktur ist sehr solide, allerdings zeigen sich in der konkreten Umsetzung der Projekte Unterschiede. Es hängt natürlich auch sehr von den handelnden Personen ab. Manchmal müssen wir Dinge, die mit einer lokalen Arbeitsagentur gut funktioniert haben, in einer anderen Region noch einmal völlig neu aushandeln. Da würden wir uns ein standardisiertes verlässliches Vorgehen wünschen – darauf wirken wir auch mit dem Verband hin.

Inwiefern spielt das Thema Digitalisierung für die Arbeit der Transfergesellschaften selbst eine Rolle?

Eine sehr große – ChatGPT beispielsweise bietet uns tolle Möglichkeiten bei der Umsetzung: Welche Stellenangebote und Qualifizierungsangebote gibt es in der Region? Welche Unternehmen sind interessant? Welche neuen Berufsfelder entstehen? Da gibt es erhebliche Möglichkeiten, auch in der Diagnostik oder zu Bewerbungsthemen. Wir werden uns auch mit dem Thema Onlineberatung stärker auseinandersetzen müssen. Wir befinden

uns da in einer Übergangszeit, müssen uns aber diesen Zukunftsthemen stellen. Am Ende des Tages sind Transfergesellschaften jedoch immer noch eine sehr persönliche, fast schon intime Angelegenheit. Man muss aufpassen, dass daraus nicht ein rein technischer Ablauf wird.

Gibt es eigentlich auch so etwas wie einen Arbeits- oder Fachkräftemangel in der Transfergesellschaftsbranche?

Das ist eine sehr gute Frage, und ich wundere mich immer, dass das nicht viel stärker thematisiert wird. Denn viele Transfergesellschaften sind vor 30 Jahren entstanden, und die erfahrenen Beraterinnen und Berater aus der Gründerzeit ziehen sich jetzt langsam zurück. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an gute Beratung: Sie müssen einen sehr guten Überblick über den Arbeitsmarkt und die aktuellen beruflichen Entwicklungen haben, gleichzeitig aber auch empathisch sein und auf die Betroffenen und ihre Bedürfnisse eingehen können. Solche Menschen sind nicht leicht zu finden. Bislang können wir unseren Bedarf jedoch noch gut decken.

Was heißt das für große Fälle?

Bei großen Fällen bietet es sich ohnehin an, mit anderen Transfergesellschaften zu kooperieren – gerade, wenn unterschiedliche Standorte betroffen sind. Nicht zuletzt dafür haben wir auch den Verband gegründet, um den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften zu fördern. ■



ZUKUNFT
PERSONAL®

PEOPLE
CHANGE
THINGS

The Meetingplace for HR

Foto: Zukunft Personal Nord

ZP Europe 2024 People change things

ZP Europe 2024 inspiriert Personalbranche

Europas HR-Leitmesse lädt unter dem Motto „People change things“ HR-Verantwortliche ein, den Wandel im People Business mitzugestalten. Die ZP Europe bietet Zugang zu den vielfältigen Themen der HR-Welt und dient als lebendige, kollaborative Plattform für integrierte People-Transformation.

Dialogorientierte Programm-Formate und HR Innovation Award

Im Fokus der Zukunft Personal Europe stehen mit insgesamt 780 Vorträgen, Workshops und Mitmachangeboten auf insgesamt 24 Stages, Themen und Lösungen rund um das HR-Management, Digitalisierung, New Leadership sowie menschenzentrierte Transformationsprozesse. Messebesucher:innen erwartet ein noch vielfältigeres Programm für Austausch, Vernetzung und Wissenstransfer im HR-Bereich als in den vergangenen Jahren.

Programm-Highlight HR Innovation Award

Damit werden Unternehmen ausgezeichnet, die innovative Produkte oder Dienstleistungen in den Bereichen Recruiting & Attraction, HR Tech & Digital-Transformation, Learning & Development und Corporate Health bieten. Der HR Innovation Award wird am 10. September auf der ZP Europe verliehen.

Neue dialogische Formate in 2024

An der ZP Thesen-Theke sprechen HR-Expert:innen unverstellt, direkt und mit hohem Entertainment-Faktor. Oder die „ZP-Experten-Sprechstunde“ – ein Coaching vor Ort, zu welchem HR-Expert:innen aus dem ZP-Umfeld zu individuellen Fragestellungen gebucht werden können.

Speaker:innen Line-up: mit 583 Personen absolut überwältigend

Renommierte Expert:innen referieren über die Bedürfnisse und Lösungen im Personalwesen, unter anderem: Verena Pausder, Vorstandsvorsitzende des Startup-Verbands, Expertin für Digitale Bildung und Co-Gründerin des FC Viktoria Berlin, Dr. Stefan

Frädrich, Arzt, Bestsellerautor und Gründer von Greater, Silvia Wiesner, Leadership Advisory bei Egon Zehnder, Young Global Leader @World Economic Forum, Executive Committee Member der European Women on Boards

Innovative Produkte und Dienstleistungen

Mehr als 600 Aussteller, Sponsoren und Partner präsentieren die neuesten Lösungen und Innovationen für alle Branchen und Unternehmensgrößen – allgemein und für konkrete Herausforderungen.

Alle Infos auf der Webseite des Veranstalters:

www.zukunft-personal.com



Zukunft Personal Europe:

10.–11. September | 09:00–17:30 Uhr

12. September | 09:00–17:00 Uhr

Halle 4/5, Kölnmesse, Messeplatz 1, 50679 Köln

www.zukunft-personal.com



Zukunft Personal Europe 2024 – Be part of this!

Der Veranstalter stellt ein kostenfreies Ticketkontingent für Leser:innen der Personalwirtschaft.de zur Verfügung. Einfach QR-Code scannen und Ticket im Ticketshop einlösen. Schnell sein lohnt sich!



Der skurrile Fall des Monats

Kein Eigentor

Darf einem Profifußballer, der auf Instagram fragwürdige politische Statements postet, gekündigt werden? Nein, sagt das Arbeitsgericht Mainz.

VON SVEN FROST

Urteil des Arbeitsgerichtes Mainz vom 12. Juli 2024 (Az. 10 Ca 1411/23)

► Social-Media-Posts von Profifußballern können vieles sein – belanglos, amüsant, werbend oder auch mal kritisch-politisch. Was es heißt, bei politischen Themen danebenzugreifen, erfuhr vor einiger Zeit der Profifußballer Anwar El Ghazi, vormals beim Bundesligisten 1. FSV Mainz 05 als Rechtsaußen angestellt. Nach dem Terrorangriff der Hamas auf Israel am 7. Oktober 2023 hatte El Ghazi in einem inzwischen gelöschten Instagram-Beitrag geschrieben: „Vom Fluss bis zum Meer, Palästina wird frei sein“, eine Übersetzung der äußerst umstrittenen Parole „From the River to the Sea, Palestine will be free“. Der FSV reagierte umgehend und stellte El Ghazi am selben Tag zunächst frei.

Erst freigestellt, dann gekündigt

Mit der Begründung, der Fußballer habe sich intern von seinem Instagram-Post distanziert, hob der Verein am 30. Oktober die Freistellung wieder auf. Unklar ist, ob Verein und Spieler sich bei der Distanzierung missverstanden hatten. Klar ist: El Ghazi setzte am 1. November einen Social-Media-Post ab, in dem er bekräftigte, dass er zu seinem ursprünglichen Posting stehe und es nicht zurücknehme. Der 1. FSV Mainz 05 beendete daraufhin das Vertragsverhältnis mit ihm und kündigte dem Spieler am 3. November 2023 fristlos. Dieser wollte das Ganze indes nicht auf sich beruhen lassen und klagte. Mit Erfolg: Das Arbeitsgericht Mainz hat festgestellt, dass die außerordentliche, fristlose Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst hat, und der im Zusammenhang mit der Kündigung stehenden Klage auf Zahlung und Weiterbeschäftigung stattgegeben. Die Widerklage des Vereins auf Zahlung und Auskunft wurde abgewiesen.

Post von Meinungsfreiheit gedeckt

Die fristlose Kündigung aus wichtigem Grund sei nur gerechtfertigt, wenn „unter Berücksichtigung aller Um-

stände des Einzelfalls und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile die Fortsetzung bis zur vereinbarten Beendigung nicht zugemutet werden kann“, heißt es in der Urteilsbegründung. Maßgeblich seien nur solche Tatsachen, die bei Zugang der Kündigung nicht bereits länger als zwei Wochen bekannt waren. Aus diesem Grund konnte es nur auf ein Fehlverhalten durch Äußerungen in sozialen Medien innerhalb dieser Frist ankommen. Das Gericht erklärte, dass der Post des Fußballspielers vom 1. November als Reaktion auf

die Veröffentlichung einer Presseerklärung des Vereins vom 30. Oktober, „der in seiner Gesamtheit aus Sicht eines unvoreingenommenen Publikums zu würdigen ist“, noch von der Meinungsfreiheit gedeckt sei. Trotz Berücksichtigung des gesamten Zusammenhangs sei die Fortsetzung des befristeten Vertrags – auch im Hinblick auf die arbeitsvertragliche Treue- und Rücksichtnahmepflicht – nicht unzumutbar.

Nachzahlungen in Millionenhöhe

El Ghazi stehen nach dem Urteil der ersten Instanz rund 1,7 Millionen Euro Nachzahlung für offene Gehälter und Bonuszahlungen zu. Der Verein muss ihn weiter beschäftigen. Sein Vertrag lief ursprünglich bis zum 30. Juni dieses Jahres, verlängert sich aber wegen des Klassenerhalts der Mainzer automatisch um ein weiteres Jahr.

Abgeschlossen ist die Angelegenheit damit aber weder für El Ghazi noch für den FSV Mainz. Dr. Johan-Michel Menke, der von dem Verein beauftragte Fachanwalt für Arbeitsrecht der Wirtschaftskanzlei Heuking zur Urteilsbegründung: „Das Urteil ist aus unserer Sicht bezüglich der Argumentation zu Fristen und der fehlenden Berücksichtigung des Gesamtzusammenhangs nicht nachvollziehbar. Wir haben dem Verein daher geraten, in Berufung zu gehen.“ Eben dies will der Verein beim Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz tun, sobald die schriftliche Urteilsbegründung vorliegt. ■



**Bis zu 75 % Rabatt
für Unternehmen**



MacBook ist eine Marke von Apple Inc.

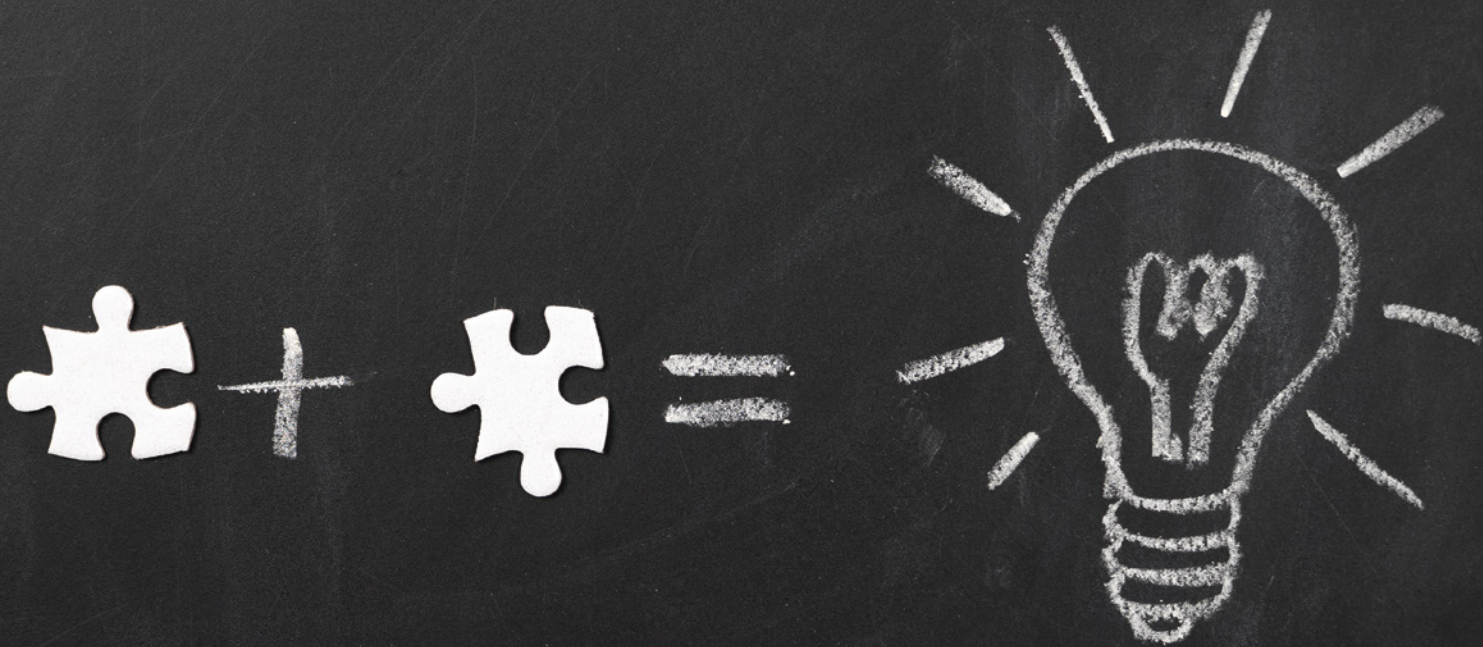
Die Geschäftskunden-Abonnements der F.A.Z.

Erfolg entsteht aus Wissen.

Schließen Sie sich führenden Unternehmen an, deren Mitarbeiter bereits heute von der exzellenten Wirtschafts- und Finanzkompetenz der Frankfurter Allgemeinen Zeitung profitieren. Sichern auch Sie sich unsere digitalen Angebote zu **attraktiven Konditionen für Geschäftskunden**.



Jetzt informieren unter **faz.net/business** oder anrufen
und persönliches Angebot einholen: **(069) 75 91-11 22**



Trends mit jahrzehntelanger Erfahrung kombinieren

VON CHRISTINA ANASTASSIOU



Viel Input erfordert viel Beratung

Unternehmen müssen sich globalen Herausforderungen anpassen. Das beeinflusst auch das Instrument Mitarbeiterbefragung. Über technischen Wandel, Toolanbieter und andere Trends am Markt.

► Der Markt ist in Bewegung, das Tempo rasant. So berichten die Expertinnen und Experten des Round Table Mitarbeiterbefragung (MAB) der Personalwirtschaft. Um die schnellen parallel laufenden Veränderungen zu bewerkstelligen, müssen Arbeitgeber Mitarbeitende begleiten – und dafür

natürlich auch wissen, wie es ihnen geht und welche Bedürfnisse sie haben. Matthias Dietsch, Vorstandsvorsitzender der Cubia AG – einer Unternehmensberatung für Feedbackprozesse –, beschreibt die herausfordernden Umstände am Markt seit dem Ende der Pandemie folgendermaßen: „Außenfaktoren, wie die globalen Krisen und die gestörten Lieferketten, beeinflussen das Geschäft unserer Kunden und den Anpassungs- oder Veränderungsdruck, den viele von ihnen wahrnehmen. Das hat bei vielen Kunden auch Auswirkungen auf die Schwerpunkte und Ziele einer MAB.“

Zuhören ist Trumpf

Einen Veränderungsdruck, und zwar „in einer noch höheren Frequenz, als wir das in der Vergangenheit

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein. Beim aktuellen Round Table diskutierten die Teilnehmenden Entwicklungen im Bereich MAB. Die Expertenrunde wurde von **Lena Onderka**, Redakteurin der Personalwirtschaft, moderiert.



Foto: Jonas Ratermann

„Die Tool-Fokussierung vieler Kunden lenkt davon ab, was eine MAB leisten kann und muss.“

Christian Motzko, Principal Director, Accenture GmbH



Foto: Accenture

kannten“, bemerkt auch Dr. Ingrid Feinstein, Director beim Marktforschungsunternehmen Ipsos GmbH. Darin besteht jedoch eine Chance – auch für die eigene Branche, wie sie meint: „Aufgrund der Unsicherheit, die wir gerade erleben, ist es noch wichtiger geworden, eine gute Datengrundlage für Businessentscheidungen bereitzustellen. Die Mitarbeitendenperspektive ist dabei eine ganz entscheidende Datenquelle.“

Als Senior Manager Employer Branding beim Hörgeräteanbieter GEERS erlebt Beate Schulte den beschriebenen Wandel regelmäßig bei ihrer Arbeit: „Wir integrieren unsere Mitarbeitenden heute viel stärker als früher. Konzepte erstellen wir gemeinsam mit den Beschäftigten, weil sie aus HR-Sicht unsere Kundinnen und Kunden sind.“ Früher hingegen seien HR- und Personalentwicklungskonzepte – zumindest gefühlt – nicht bedarfsorientiert geschrieben worden.

Gen Z bringt eigene Themen mit

Bernd Neuwald, Managing Partner bei der CIP Corporate Intelligence Partners GmbH – einer Unternehmensberatung für Personalentwicklung –, beobachtet eine weitere Entwicklung. „Auf Projektebene herrscht ein Generationswechsel bei unseren Kunden. Die Generation Z kommt und bringt ihre eigenen Themen mit ein“, erläutert er. Dadurch verändere sich der Schwerpunkt bei der thematischen Zusammenstellung der Fragebögen. Neuwald präzisiert: „Was soll gefragt werden? In welchem Zusammenhang wird ein bestimmtes Item verwendet, und welchem Projekt soll es zugeführt werden? Welche Nachhaltigkeitsprojekte laufen im Unternehmen, und wie kann man diese mit der MAB verknüpfen?“ Mit dem Generationswechsel werde die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen verstärkt diskutiert.

Ein anderer Trend ist der technologische Wandel. „Vor allem deutsche Unternehmen erleben plötzlich technische Veränderungen, von denen sie glaubten, sie verliefen schneller oder kämen später“, beschreibt Neuwald. Als Beispiele nennt er den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), die Einführung bestimmter Tools und Technologien wie etwa generative und individuelle KI, zum Beispiel in Form eines Online-Portals des IT-Managements, oder der Einsatz von Natural Language Processing (NLP) in der Kundenbetreuung. Ein Beispiel hierfür wäre das Tool Brainpath. Weitermachen wie bisher? Fehlanzeige. Deshalb rät er seinen Kunden, nicht allein auf Prozessdenken zu setzen, sondern sich stattdessen zu fragen, welche Themen in drei Jahren wichtig werden. „Unsere Losung lautet: Machen, machen, machen. Wege entstehen dadurch, dass man sie geht“, fordert Neuwald.

Einfach verlockend oder verlockend einfach?

Im Zusammenhang mit dem technologischen Wandel darf ein Blick auf die Toolanbieter nicht fehlen, die den klassischen MAB-Anbietern gegenüberstehen. Sie wecken hohe Erwartungen bei den Unternehmen. „Viele potenzielle Kunden fragen uns zunächst nach unserem Tool. Denn die reinen Toolanbieter am Markt argumentieren häufig im Sinne von: Hier hast du dein Dashboard, da hast du eine Ampel. Die Farben Rot, Grün und Gelb zeigen dir, was zu tun ist. Das ist natürlich verlockend“, gibt Christian Motzko zu, Principal Director beim Beratungsunternehmen Accenture. In der Praxis sei das allerdings weniger einfach – denn letztlich müssten die Führungskräfte und Mitarbeitenden die Ergebnisse richtig, das heißt im Kontext des eigenen Arbeitsumfelds, einordnen können. Da reicht in der Regel nicht nur eine Ampeldarstellung. Er rät



Foto: GEERS

„Wir integrieren unsere Mitarbeitenden heute viel stärker als früher. Konzepte erstellen wir gemeinsam mit den Beschäftigten.“

Beate Schulte, Senior Manager Employer Branding, GEERS

„Aufgrund der Unsicherheit, die wir gerade erleben, ist es noch wichtiger geworden, eine gute Datengrundlage für Businessentscheidungen, unter anderem basierend auf Feedback, bereitzustellen.“

Dr. Ingrid Feinstein, Director, Ipsos GmbH



Foto: Ipsos GmbH

den Interessenten, sich nicht nur das Tool anzusehen, sondern stets zu prüfen, was hinter den Inhalten beziehungsweise dem Konzept der Befragung steht und wie handlungsorientiert die Ergebnisaufbereitung ist.

Motzko untermauert seine Empfehlung mit einem konkreten Beispiel: In einem Fall wurde die Situation im Unternehmen ausschließlich anhand des Employee Net Promoter Scores (Weiterempfehlungsbereitschaft, eNPS) beurteilt. Weitere Faktoren wurden nicht berücksichtigt. Alles, was zählte, war, wie diese Kennzahl zukünftig verbessert werden kann. „Die Tool-Fokussierung vieler Kunden lenkt davon ab, welche Inhalte wirklich zählen und was eine MAB leisten kann – und auch sollte. Die Erfahrung und auch das spezifische Know-how, das über die vergangenen 20 bis 30 Jahre im Bereich der Mitarbeitendenbefragungen gesammelt wurde, wird dabei häufig nicht genutzt“, gibt Motzko zu bedenken.

Apps als vermeintliche Problemlöser

Apps und Tools sind aber immer mehr Teil unseres Lebens und gerade für jüngere Menschen laut Dietsche von Cubia scheinbar ein schneller Problemlöser. Dabei seien sie lediglich ein Bestandteil der MAB. „Wir sehen Apps und andere IT-Prozesse bei der Organisationsentwicklung mittels Befragung als Werkzeuge und Teil der Lösung, nicht jedoch als die Lösung selbst“, sagt Dietsche. Er erklärt in Kundengesprächen deshalb ab: „Ist ein Tool wirklich das Beste für euch? Ihr tut gut daran, mit Menschen zu sprechen,

die langjährige Erfahrung mit dem Instrument MAB haben und viel mehr als nur Tools anbieten können.“

Auch Neuwald von CPI Corporate Intelligence Partners nimmt die Meinung vieler junger Menschen wahr, Organisationsentwicklung könne rein appgesteuert erfolgen. Doch diese Fehlannahme könne auch eine Chance für MAB-Beraterinnen und -Berater sein. Denn je mehr Tools es gibt, desto mehr Beratung sei auch nötig. „Als MAB-Expertinnen und -Experten beraten und begleiten wir den Prozess methodisch-inhaltlich. Mit den Tools eröffnet sich möglicherweise eine breiter werdende Nische für unseren Beratungsansatz“, so die Einschätzung von Neuwald.

Konkurrenz versus Ökosystem

Ingrid Feinstein von Ipsos zielt in eine ähnliche Richtung, wenn sie sagt: „Ich sehe die Tools nicht als unsere Konkurrenz, sondern nehme uns gemeinsam als Ökosystem wahr, in dem wir als Expertinnen und Experten noch viel stärker beratend tätig sein müssen. Darin liegt auch die Chance.“ Ein Tool sei erstmal vor allem ein Werkzeug. Aus ihrer Sicht gibt es keine Plattform, die alle Kundenwünsche erfüllt, sondern jede habe ihre Stärken und Schwächen. „Man muss wissen, wo der Kunde den Schwerpunkt in puncto Technologie legt. Dann kann man ihn dahingehend beraten, welche Plattform sich mehr oder weniger für ihn eignet. Unsere Stärke liegt ganz klar in der Beratung und Methodik. Das, was die Tools als gute Basis liefern, veredeln wir sozusagen durch unsere Beratung“, sagt Feinstein. ■

Aktives oder passives Zuhören?

Das Auswerten von E-Mails und anderen Texten per Passive Listening birgt Chancen und Risiken. Warum das Active Listening trotzdem unverzichtbar ist.

► Chatverläufe, E-Mails und Kalendereinträge scannen, um so einen Eindruck der Mitarbeiterzufriedenheit zu bekommen – auch das ist eine Form der MAB. Beim sogenannten Passive Listening werden Metadaten, welche die Mitarbeitenden während ihrer Arbeit hinterlassen, anonym gesammelt und analysiert. Das Gegenstück ist Active Listening, bei dem HR-Expertinnen

und -Experten Feedback per Umfragen einholen oder zusätzlich aktiv mit den Mitarbeitenden sprechen. Was bringt mehr? Die Expertinnen und Experten des Round Table sehen kein Entweder-oder. Vielmehr komme es auch hier auf den jeweiligen Fall an. Beate Schulte, Senior Manager Employer Branding bei GEERS, bezeichnet sich persönlich zwar als Dialogmensch, aber

das Passive Listening und seine Einsatzmöglichkeiten faszinieren sie: „Es ist interessant, mit Passive Listening die Kulturmerkmale der Sprache herauszukitzeln, die die Beschäftigten in der Zusammenarbeit untereinander verwenden. Welcher Typ Mensch ist es vom Sprachstil her? Und wie spricht die Führungsebene?“

Sowohl–als-auch statt Entweder-oder

Beim Blick darauf, ob Active Listening oder Passive Listening mehr nütze, plädiert Schulte dafür, beide Formen miteinander zu verbinden. „Die Mischung macht's. Ein eher introvertierter Mensch, der nicht aktiv im Dialog mitarbeitet, hat zum Beispiel über Passive Listening die Möglichkeit, seine Meinung in anonymer Form zu äußern“, führt sie aus. Bei anderen hingegen sei das persönliche Gespräch sehr hilfreich.

Matthias Diete, Vorstandsvorsitzender der Cubia AG, steht dem passiven Zuhören kritischer gegenüber: „Beim Passive Listening wird im Moment viel versprochen und wenig gehalten. Es muss immer wissenschaftlich und kritisch begleitet werden.“ Auf der anderen Seite sieht er Möglichkeiten und berichtet in diesem Zusammenhang von einem Projekt der NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft, das sein Unternehmen seit vielen Jahren forschend begleitet. Dort untersucht Professor David Scheffer, welche Motivation Menschen antreibt, bestimmte Leistungen zu erbringen. Nach den Ergebnissen auf individueller Ebene stehe der nächste gemeinsame Schritt in dem Projekt an. Dann könne man beispielsweise Antworttexte, die während einer MAB in einer offenen Fragestellung gegeben wurden, „KI-gestützt auch dahingehend analysieren, welche motivationalen Faktoren in der Organisation generell überwiegen“, erläutert Diete. Dies wäre für die strategische Organisationsentwicklung hochinteressant.

Instrument der Wertschätzung

Christian Motzko, Principal Director bei der Accenture GmbH, stellt angesichts der Möglichkeiten durch das Passive Listening eine These auf: „Ich gehe davon aus, dass wir zukünftig rein aus Sicht der Informationsgenerierung möglicherweise keine klassische MAB mehr brauchen werden.“ Als Steuerungs- und Monitoringinstrument werde die MAB allerdings nur schwer zu ersetzen sein, denn sie biete die Möglichkeit, bestimmte Themen – die gegebenenfalls so gar nicht im Fokus stehen – gezielt

zu adressieren. Schließlich sei die MAB auch ein wesentliches Instrument der Wertschätzung und helfe, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Denn anders als das Passive Listening, von dem Mitarbeitende meist nach ihrer Einwilligung nicht viel mitbekommen, zeigt das Active Listening ihnen klar: Unser Arbeitgeber möchte unsere Meinung hören und mit uns in den Austausch gehen.

Dr. Ingrid Feinstein, Director bei der Ipsos GmbH, fügt hinzu: „Es geht bei der MAB vor allem auch darum, einen Impuls zu setzen, um zu bestimmten Themen in den Dialog zu treten und durch die Interaktion Veränderungen herbeizuführen.“ In diesem Fall sei Passive Listening fehl am Platz. „Wir wollen, dass die Mitarbeitenden auf den Impuls reagieren und Lösungen gemeinsam erarbeiten. Active Listening ist dann gefragt“, sagt sie. Das sieht auch Motzko von Accenture so. Er hebt den positiven Effekt von persönlichen Gesprächen hervor, die Unternehmen in sogenannten Fokusgruppen mit mehreren Mitarbeitenden nach der eigentlichen MAB führen können. „Die Menschen fühlen sich besser abgeholt und eingebunden. Zudem können so die Feinheiten und Ursachen hinter den Ergebnissen aufgedeckt werden. Insofern hat Active Listening seinen Nutzen.“ Dennoch gibt er zu bedenken: „Fokusgruppen mit allen Mitarbeitenden zu machen, ist häufig nicht möglich. Entsprechend ist die MAB das einzige Instrument, mit dem ein repräsentatives und von den Daten her möglichst objektives Bild generiert werden kann.“

Dabei sollte nicht vergessen werden: Richtig zu kommunizieren will gelernt sein. Viele Führungskräfte hätten hier Nachholbedarf. Der Experte befürwortet zwar persönliche Gespräche, „aber es ist gefährlich, wenn eine Führungskraft diese Dialoge nicht sauber mit Mitarbeitenden führen kann. Dann geht manchmal mehr kaputt, als dass es hilft“. Diejenigen, die den Dialog führen, sollten mit entsprechender Kommunikationskompetenz ausgestattet werden.

Transparenz ist gefordert

Beim Passive Listening wiederum gibt es diese Gefahr nicht. Dafür andere: „Organisationen müssen sehr transparent darlegen, welche Fragestellung sie warum mit Passive Listening beantworten wollen“, sagt Feinstein. „Es braucht sehr klare Regeln. Ansonsten ist die Offenheit der Kommunikationskultur und generell das Vertrauen in die Organisation gefährdet.“

„Eine maßgeschneiderte, sinnvolle Befragung ist unübertroffen in der Kosten-Nutzen-Analyse.“

Matthias Diete, Vorstandsvorsitzender, Cubia AG



Foto: privat

Bernd Neuwald, Managing Partner bei der CPI Corporate Intelligence Partners GmbH, arbeitet mit qualitativen Methoden und nutzt insbesondere persönliche Gespräche und Textanalyse. Zum Passive Listening greift er nur in definierten Fällen, und zwar, „wenn wir unternehmensschädigendem Verhalten nachgehen oder den Schriftverkehr in Coaching-Zusammenhängen auswerten“. Neuwald bezeichnet das passive Zuhören als hochinteressant, sieht aber Risiken. „Was macht Passive Listening mit den Beschäftigten? Sie werden ein bisschen zum Objekt und wissen nicht, ob eine Geheimwissenschaft damit verbunden ist“, sagt er und rät deshalb zur guten kommunikativen Begleitung. Die befragte oder analysierte Person müsse

„weiterhin Subjekt bleiben“ – es sei denn, sie habe dem Unternehmen geschadet.

Matthias Diète zieht ein Fazit: Das persönliche Gespräch sei „nicht zu toppen“. Es folgen das 360-Grad-Feedback, die MAB und das Passive Listening als Austauschformate mit den Mitarbeitenden. „Je nach Situation kann alles davon berechtigt und sinnvoll sein. Ich selbst bevorzuge die Formate, die nah am Menschen sind.“ Das sei aber ab einer gewissen Organisationsgröße aus Kapazitäts-, Zeit- und Kostengründen kaum möglich. Er resümiert: „Eine maßgeschneiderte, sinnvolle Befragung ist unübertroffen in der Kosten-Nutzen-Analyse.“ ■

Wie kann die MAB ihre volle Wirkung entfalten?

Die vielfältigen Möglichkeiten bei der Mitarbeiterbefragung erfordern einen anderen Beratungsansatz von den Anbietern. Wie der aussieht und was das für den Folgeprozess bedeutet.

► Unternehmen haben beim Instrument MAB die sprichwörtliche Qual der Wahl. Das hat Folgen, wie der Round Table zeigt. „Ich spüre bei Kontakten mit Unternehmen, dass die Vielfalt an Möglichkeiten sie verunsichert“, beobachtet Matthias Diète, Vorstandsvorsitzender der Cubia AG. So hinterfragen Kunden bestimmte Prozesse, die sie bisher regelmäßig durchgeführt haben. Sie schauen darauf, welche anderen Möglichkeiten es gibt und was der Wettbewerb macht. Dadurch stehen MAB-Berater und -Beraterinnen „noch mehr als früher vor der Herausforderung, das richtige Instrument für den jeweiligen Kunden zu definieren“. Denn fest steht: Das eine perfekte Instrument für alle gibt es nicht.

Vom Kundenbedarf ausgehen

Um sich folglich nicht in der Landschaft der MAB-Instrumente zu verlieren, ist laut Diète die Zieldefinition noch wichtiger geworden. Man sollte nicht überlegen, was man mit einem bestimmten MAB-Instrument erreichen kann, sondern „Ausgangspunkt ist die Frage, wo die Organisation steht, wohin sie gehen will und wo die Probleme liegen“. Doch das ist leichter gesagt als getan. „Selbst die Verantwortlichen des Unternehmens sind sich darin nicht immer einig“, erlebt er.

Dr. Ingrid Feinstein, Director bei der Ipsos GmbH, sieht die Dienstleister gefordert: „Anstelle vom Instrument ausgehend zu beraten, müssen wir verstärkt schauen, welchen Bedarf der Kunde hat und welche Fragestellungen beantwortet werden müssen.“ Welches Problem hat das Unternehmen? Geht es um Engagement und Produktivität oder um Arbeitgeberattraktivität und Bindung? „Davon ausgehend,

können wir dabei beraten, welche Instrumente am besten helfen, diese Ziele zu unterstützen, und wie häufig sie eingesetzt werden sollten.“

Blick auf die Ressourcen

Matthias Diète ergänzt, dass auch die Frage der zur Verfügung stehenden Ressourcen vor der Entscheidung für eine MAB-Form geklärt werden müsse – das gelte für die Befragung und die Abläufe danach, auch bezeichnet als Folgeprozess. Sie erfordern teilweise viel Zeit, Geld, Manpower, Know-how und die Bereitschaft im Unternehmen, Veränderungen anzustoßen. Deshalb sei es wichtig, vorab folgende Frage zu beantworten: Wo steht die Organisation mit ihren Möglichkeiten und Erwartungen? „Nur wenn wir ein Gesamtbild haben, können wir bestimmte Instrumente empfehlen. Das gilt heute viel stärker als früher“, erläutert er. Sind die Ressourcen für die Folgeprozesse zu knapp, sei es sinnvoll, ein Konzept zu erstellen, wo das Unternehmen Schwerpunkte setzen möchte.

Benötigen Unternehmen ein Mehr an Beratung zum Thema Folgeprozess im Vergleich zu früher? „Unser Unternehmen ist gut ausgestattet im Bereich HR, also haben wir hier keinen Beratungsbedarf“, sagt Beate Schulte, Senior Manager Employer Branding bei GEERS. Außerdem führe man den Folgeprozess lieber hausintern durch, „weil wir da viel lernen können und noch mal in den Dialog mit den Mitarbeitenden treten“. Sie geht aber davon aus, dass viele Unternehmen angesichts der personellen Engpässe im HR-Bereich Beratungsbedarf für den Folgeprozess haben, je nach ihrer Größe und Unternehmenskultur.

„Ein Unternehmen ist wie ein Mobile, das wir mit einer MAB in Bewegung bringen. Mit welchen Inhalten berühren wir es, und wie sollen diese Inhalte in einem geordneten Anschlussprozess miteinander harmonieren?“

Bernd Neuwald, Managing Partner, CPI Corporate Intelligence Partners GmbH



Foto: privat

Messlatte Folgeprozess und positive Effekte

So oder so scheint der Folgeprozess immer wichtiger zu werden. Christian Motzko, Principal Director bei der Accenture GmbH, hat einen Wandel in der Erwartungshaltung der Unternehmen bemerkt: „Unsere Kunden haben den Anspruch, positive Effekte aus der MAB zu erzielen, und messen uns Berater zunehmend daran. Das war früher anders“, erläutert er. Der Bedarf der Kunden kann also nur dann durch den Anbieter gedeckt werden, wenn dieser mehr vermag, als nur eine Befragung sauber umzusetzen.“

Employer-Branding-Expertin Schulte bestätigt, dass die Erwartung an eine MAB und den Folgeprozess auf Unternehmensseite sehr hoch ist. Sie betont, wie wichtig es ist, nach der Auswertung der Befragung in den Dialog mit den Beschäftigten zu gehen: „Ich brauche nicht nur die Daten und den eNPS (Employee Net Promoter Score, Anm. d. Red.), sondern muss danach in den Dialog mit Mitarbeitenden und Führungskräften treten.“ Ihrer Erfahrung nach setzen Unternehmen die Folgeprozesse sehr unterschiedlich um. Hat zum Beispiel der Personalvorstand auf globaler Ebene Beteiligungsquoten für die einzelnen Länder definiert, werde „stark darauf geachtet, dass die Maßnahmen nach der MAB für alle transparent vollzogen werden.“ Dabei ist es wichtig, klar zu kommunizieren, was jede Führungskraft plant, und ob Gespräche oder Workshops und damit Interpretationen der MAB-Ergebnisse stattgefunden haben. Auf der anderen Seite gebe es kleinere Unternehmen, die eine MAB laut Schulte „etwas hemdsärmeliger umsetzen“.

Bernd Neuwald, Managing Partner bei der CPI Corporate Intelligence Partners GmbH, vergleicht ein Unternehmen mit einem

Mobile, das man per MAB antickt und in Bewegung bringt. „Mit welchen Inhalten berühren wir es, und wie sollen diese Inhalte in einem geordneten Anschlussprozess miteinander harmonieren?“, beschreibt er und empfiehlt, jeden Auftrag vorab sorgfältig zu klären. „Eine systemische, umfassende Perspektive über den Gesamtprozess ist ein wichtiger Punkt, den man mit dem Kunden möglichst gut abklären soll.“ Dazu gehören auch ungeplante Szenarien, die den Anschlussprozess negativ beeinflussen könnten. Was passiert beispielsweise, wenn plötzlich nur noch 40 Prozent der Ressourcen zur Verfügung stehen? Oder welchen Einfluss hätte ein Vorstandswechsel?

Wandel der Feedbackkultur

Die Qualität der MAB und des Folgeprozesses steht und fällt allerdings mit der Feedbackkultur in der Organisation. Wichtig ist eine gute Vertrauensbasis, insbesondere in unserer zunehmend komplexen Welt voll schneller Veränderungen. Feinstein von Ipsos rät Unternehmen, viel agiler zu werden: „Sie brauchen eine Feedbackkultur, die es erlaubt, sehr schnell auf Impulse zu reagieren. Das gilt auf allen Ebenen einer Organisation.“ Bernd Neuwald nimmt wahr, dass wir uns in der Arbeitswelt generell mehr Feedback geben als noch vor ein paar Jahren. Das sei vor allem durch das sich weiterhin verbreitende agile Arbeiten geschehen. Denn in agilen Kulturen, beispielsweise der IT-Branche, seien häufig stattfindende kurze, orientierungsgebende Meetings und Retrospektiven als Feedback- und Austauschformate Teil des Steuerungsprozesses und somit an der Tagesordnung. ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1** Angesichts der **vielfältigen MAB-Möglichkeiten** sollten Anbieter zunächst Problem und Ziel der Organisation herausarbeiten und darauf basierend das Instrument empfehlen.
- 2** Unternehmen haben den Anspruch, positive Effekte aus einer MAB zu erzielen und messen Beratungen zunehmend daran. MAB-Anbietende müssen also **mehr können als eine Befragung sauber umzusetzen**.
- 3** MAB-Consultants können die **Toolanbieter als Chance sehen**, ihre Beratung noch stärker einzubringen im Sinne eines Ökosystems.
- 4** Beim **Active Listening** und **Passive Listening** gibt es kein Entweder-oder. Beide Methoden lassen sich miteinander kombinieren.
- 5** Wer **Passive Listening** im Unternehmen einsetzt, sollte **sehr transparent darlegen, welche Fragen damit warum beantwortet werden sollen**.



„Es stört mich seit über 30 Jahren“

Für viele Unternehmen stellt der Begriff Mitarbeiterbefragung eine Worthülse dar. Wir haben mit Gerhard Bruns, Geschäftsführer des geva-instituts, über die Verwechslung einer Methode mit einem Produkt und die Angst vor Kontrollverlust gesprochen.

INTERVIEW: CHRISTINA ANASTASSIOU

Foto: geva-institut

► **Personalwirtschaft: Herr Bruns, was erwarten Unternehmen, die den Begriff Mitarbeiterbefragung (MAB) nutzen?**

Gerhard Bruns: Der Begriff MAB ist inhaltsleer. Er beschreibt nur eine Methode, nämlich die Befragung von Menschen in einer Organisation, und nicht ihren Zweck. Viele verwenden den Begriff daher nur als Worthülse und haben keine klare Vorstellung davon, was sie damit erreichen wollen. Manche befragen ihre Mitarbeitenden alle zwei Jahre aus Tradition, zum Beispiel, um das berühmte „Stimmungsbild“ zu erheben. Dann gibt es Firmen, gerade Konzerne, denen es nur um zwei bis drei Leistungskennzahlen für ihren Geschäftsbericht geht. Manchmal hängen an diesen KPIs auch Bonifikationen der Geschäftsführung. Andere wollen einen Arbeitgeberwettbewerb gewinnen – auch für sie steht der Inhalt der Befragung eher im Hintergrund. Daneben gibt es handlungsorientierte MAB, die ein Ziel haben – und diese MABs sind es, die den größten Nutzen für Unternehmen haben.

Welches sind diese Ziele?

Momentan wollen viele Unternehmen die Mitarbeiterbindung stärken, wissen aber oft nicht, wie. Hier kann eine gut durchdachte, methodisch und inhaltlich vernünftig aufgebaute MAB hilfreich sein. Sie kann die Fragen beantworten: Was sind die Treiberfaktoren für Bindung? Was motiviert, was demotiviert Mitarbeitende? Was bedeutet für die Mitarbeitenden gute Arbeit? Was sollte, was muss ich verbessern?

Wie sollte eine gute MAB inhaltlich gestaltet sein?

Eine aussagekräftige MAB sollte einen breiten Ansatz haben, um Wege für Verbesserungen aufzuzeigen. Sie berücksichtigt sowohl abhängige Merkmale wie Identifikation, Loyalität, Einsatzbereitschaft, Gestaltungsmotivation und Arbeitszufriedenheit als auch unabhängige Merkmale wie die Arbeitsbedingungen. Dazu gehören Führung und Zusammenarbeit, persönliche Perspektiven, Wertschätzung und Kommunikationskultur. Im Prinzip müssen alle Themen berücksichtigt werden, die potenziell auf Motivation, Engagement und Bindung einzahlen.

Was stört Sie an der Worthülse MAB?

Es stört mich seit über 30 Jahren, dass man über die MAB redet, als sei sie ein klar definiertes Produkt. Erstens ist nicht jedes Projekt gleich, denn man gestaltet eine zielführende Befragung je nach Unternehmen und Erkenntniszielen anders. Zweitens ist die Worthülse gefährlich, weil sie die falsche Vermutung auslöst, allein die Befragung ändere etwas. Das tut sie aber nicht, sie liefert ein Spiegelbild dessen, wie Mitarbeitende das Unternehmen wahrnehmen. Organisationsdiagnostik von der Basis. Erst die Interpretation dieses Feedbacks ermöglicht es, Verbesserungen zu planen und umzusetzen. Das bleibt aber sehr häufig aus oder erfolgt nur halbherzig. Man nutzt dann die Methode nicht in ihrem vollen Potenzial.

Woran liegt diese Halbherzigkeit?

Manche Unternehmen möchten auf keinen Fall über eine große Befragung mit Veränderungsbedarfen konfrontiert werden. Man fürchtet einen Kontrollverlust und Unruhe im Betrieb. Schließlich könnten die Mitarbeitenden ja erwarten, dass die gefundenen „Baustellen“ bearbeitet werden. Wenn dennoch eine MAB stattfinden soll, gestaltet man diese lieber oberflächlich und fragt nach Arbeitgeberattraktivität, allgemeiner Zufriedenheit und vielleicht noch Identifikation und Bindung. Auf eine differenzierte Analyse der Arbeitsbedingungen und der Führung wird verzichtet. Bin ich zudem in der Geschäftsführung oder im Vorstand und muss dem Aufsichtsrat schlechte Ergebnisse einer MAB präsentieren, könnte das meiner Reputation schaden. Die Chancen der MAB sehen viele auf den ersten Blick nicht.

Die da wären?

Die MAB ist eine Methode, um hinter die Fassade des Unternehmens zu schauen. Man nutzt die „Schwarmintelligenz“ aller Beschäftigten, um ein aussagekräftiges Bild zu bekommen. Sie macht nur Sinn, wenn ich einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Kopf habe. ■

„Pulsmessungen bringen nur bedingt etwas“

Ein Change-Prozess ist immer erfolgreicher, wenn er von Mitarbeiterbefragungen flankiert wird, sagt Jan Stephan Schmaderer, Managing Director von JSS HR & Consulting Services. Doch das ist komplexer, als viele Unternehmen denken.

INTERVIEW: LENA ONDERKA



Foto: JSS HR & Consulting Services

► **Personalwirtschaft: Herr Schmaderer, Sie sagen, dass der Wandel innerhalb eines Unternehmens nur gelingt, wenn es begleitende Mitarbeiterbefragungen gibt. Warum?**

Jan Stephan Schmaderer: Veränderung schafft Unsicherheit im Unternehmen. Die Change-Gestalter wissen nur schwer, wo die Organisation, die Mitarbeitenden und Führungskräfte hinsichtlich des Change-Prozesses stehen und wie man weiter agieren soll. Hier kann die Mitarbeiterbefragung (MAB) unterstützen. Sie offenbart, wo man steuern und nachjustieren muss. Das gibt Orientierung und Sicherheit. Gleichzeitig kann die MAB – im Change-Kontext spreche ich hier von einem Change-Barometer – bei den Mitarbeitenden mehr Akzeptanz für die Veränderung schaffen. Mit ihr suggeriert der Arbeitgeber: Wir befinden uns in einer Transformation und möchten wissen, wie es euch damit geht und wie wir euch Guidance geben können.

Wie sieht das perfekte Change-Barometer aus?

Es muss individuell auf das entsprechende Unternehmen und seinen Wandlungsprozess abgestimmt sein. Es misst, in welcher Phase des Prozesses sich die einzelnen Unternehmensbereiche befinden – im Idealfall mit quantitativen Befragungen, an die gegebenenfalls qualitative Interviews gekoppelt sind. Gemessen wird in Intervallen – beginnend mit der sogenannten Nullmessung, also der Messung der Ist-Situation. Es wird die „Landkarte der Organisation“ aufgespannt. Die Befragungsintervalle orientieren sich an der Art der Transformation und den Zwischenzielen.

Wie meinen Sie das?

Change ist für mich keine große Disruption, sondern ein iterativer Prozess. Zeigt sich in der Befragung, dass man nachjustieren muss, sollten die Verantwortlichen etwas Zeit vergehen lassen, damit die Maßnahmen auch ihre Wirkung entfalten können. Gleichzeitig gibt es Wandlungsprozesse, die mehr Zeit als andere Veränderungen brauchen. Die Neuausrichtung einer Unternehmenskultur geschieht nicht von heute auf morgen.

Was kann passieren, wenn der Arbeitgeber die Mitarbeitenden zu häufig im Change-Prozess befragt?

Die Mitarbeitenden sind dann oft demotiviert, weil sie keine Veränderungen zu den Befragungsergebnissen sehen, was essenziell für den Befragungs- und Change-Erfolg ist. Dann sinkt die Teilnahmequote, und im schlimmsten Fall stellt sich eine sogenannte Survey Fatigue ein.

Wo haben viele Unternehmen aktuell Nachholbedarf hinsichtlich des Change-Barometers?

Viele Unternehmen setzen auf IT-Pauschallösungen ohne inhaltliche Beratung. Sie machen zu viele Pulsmessungen, die keiner Change-MAB-Strategie folgen. Das bringt nur bedingt etwas, weil dadurch keine Zusammenhänge auf tragfähiger Basis analysiert und folglich nur wenig aussagekräftige Handlungsempfehlungen gegeben werden können. Zudem gibt es in vielen Unternehmen keine klare Transformationsstrategie, und es ist nicht festgelegt, wie mit den Ergebnissen der MAB umgegangen wird. Oftmals werden die Ergebnisse nicht ausreichend kommuniziert und bearbeitet.

Woran liegt das?

Unternehmen wollen oft schnelle Ergebnisse haben, was aufgrund der Komplexität eines Change-Prozesses, aber auch eines Change-Barometers herausfordernd ist. Vielen HR-Abteilungen fehlen häufig auch nicht die internen Ressourcen bei der Vielzahl von Themen.

Wandel zu gestalten und eine wirkungsvolle MAB durchzuführen sind für sich gesehen schon komplexe Angelegenheiten. Kombiniert erhöht sich die Komplexität noch einmal.

Das stimmt. Am Ende des Tages ist das Managen von beidem allerdings nur ein Handwerk. Es reicht nicht aus, nur eine Befragung professionell durchführen zu können. Change-Gestalter brauchen einen ehrlichen Berater als Sparringspartner, der die Klaviatur der Befragung und der inhaltlichen Transformationsberatung versteht. ■



Foto: stockadobe.com, iowling, Bubblyja

Der Belegschaft ganz nah

Continuous Employee Listening eröffnet große Chancen für die Organisationsentwicklung. Doch die moderne Feedbackmethode darf sich nicht im Anhäufen von Datenbergen ohne Erkenntnisgewinn erschöpfen.

VON WINFRIED GERTZ

► Um das Stimmungsbild in der Belegschaft zu erfassen oder auszuloten, unter welchen Vorzeichen sich Beschäftigte am stärksten engagieren, reichte früher eine schriftliche Mitarbeiterbefragung (MAB) alle zwei oder drei Jahre völlig aus. Inzwischen gilt dieser Befragungsabstand vielerorts als zu groß. Nicht allein, weil das Topmanagement nun zeitnahe Daten verlangt. Für einen weit größeren Impact im MAB-Markt sorgt die Digitalisierung. Erlaubte der Einsatz spezieller Softwareprogramme zunächst, sich vom traditionellen Turnus und der Zettelwirtschaft zu verabschieden, ermöglichen seit wenigen Jahren digitale Tools, die Einstellungen und Erwartungen der Belegschaft in Echtzeit einzufangen: Auf MAB und Pulse Survey folgt also Continuous Employee Listening. Das Ohr jederzeit ganz nah an der Belegschaft zu haben, verspricht viele Vorteile. Vor allem dieser Pluspunkt überzeugt HR-Verantwortliche, denen gemeinlich die MAB-Federführung obliegt: Traditionelle Befragungen nehmen viel Zeit und weitere Ressourcen in Anspruch und laufen Gefahr, dass viele Ergebnisse zum Zeitpunkt ihrer Vorlage bereits überholt sind. Mit zeitnah gewonnenen Einblicken hingegen können Führungskräfte heute – zumindest theoretisch – viel schneller gemeinsam mit ihren Teams Problemlösungen herbeiführen. Wann genau und wie oft sollte man Mitarbeitende um Feedback bitten? Zieht man Sozi-

alwissenschafter, Marktbeobachter und Anbieter von Employee-Listening-Tools zurate, sollten Befragungen im Idealfall den kompletten Employee Lifecycle abdecken und dezidierten Meilensteinen vorbehalten sein. Wann es besonders naheliegt zu befragen, erklärt Dr. Jürgen Kaschube vom Beratungshaus Perform Salzburg OG: Dank intensiver Forschung sei einschlägig bekannt, wann sich Menschen in beruflichen Übergangsphasen befänden. Gehe es etwa darum, wie gut die Integration ins Unternehmen gelingt, sei eine Befragung laut dem habilitierten Psychologen dann sinnvoll, sobald neue Mitarbeitende „mit Abläufen und kulturellen Gepflogenheiten vertraut sind“. Was sich ebenfalls rasch realisieren lasse, sei Führungsfeedback. Man könne Kaschube zufolge etwa jene Führungskräfte befragen, „die seit sechs Monaten ein Team führen“.

Automatisch im richtigen Moment befragen

Um die Employee Experience möglichst genau zu erfassen, empfiehlt Kerstin Lange, die für dieses Thema beim Beratungshaus Willis Towers Watson GmbH (WTW) in Frankfurt als Director verantwortlich ist, Feedback automatisch im richtigen Moment (Event-Triggered-Survey) zu erheben. Gemessen würden beispielsweise die Erfahrungen im Recruiting exakt dann, „wenn sie gemacht werden und nicht Monate später“. Ebenso



Foto: WTW

Kerstin Lange,
Associate Director, Willis
Towers Watson GmbH



Foto: Perform Salzburg

Dr. Jürgen Kaschube,
Inhaber der
Unternehmensberatung
Perform Salzburg OG

könnten Beförderung, Rückkehr aus der Elternzeit oder Standortwechsel gezielte Erhebungen anstoßen. Thomas Maiwald-Immer, Managing Director der QuestionPro GmbH in Berlin, rät HR seinerseits, Befragungen zur Candidate Experience, zum Onboarding sowie zum Exit zu favorisieren. Wer dies durch turnusmäßige (etwa vierteljährliche) Pulsbefragungen abrunde, „kann die Stimmung und das Engagement der Mitarbeitenden kontinuierlich messen und rechtzeitig Anpassungen vornehmen“.

Doch: Folgt Befragung auf Befragung, droht – abgesehen von der Gefahr fehlerhafter, inkonsistenter Daten, weil etwa abweichende Fragen gestellt oder verschiedene Antwortformate verwendet werden – Befragungsmüdigkeit. „Ach, die wollen schon wieder was von mir“, heißt es dann oft. An welcher Leitlinie könnte sich HR also orientieren, um „Feedback Overkill“ zu vermeiden? Am besten befrage man Mitarbeitende zu einem Zeitpunkt, empfiehlt Kaschube, wenn „aus der Rückmeldung etwas Praktisches für den Prozess hervorgehen kann“. Wurde etwa vor zwei Monaten eine Software eingeführt, bittet man toolgestützt um Feedback: Hat es aus Sicht der Mitarbeitenden funktioniert?

Dr. Simon Werther, Professor für Leadership an der Hochschule München, sieht es ähnlich. Erkennen die Mitarbeitenden einen Mehrwert in den Befragungen und verknüpfen mit den Ergebnissen positive Veränderungen, nehme auch die Bereitschaft zu, daran mitzuwirken. Zusätzlich beeinflussen die Sozialisation von Mitarbeitenden und die jeweilige Unternehmenskultur, wie es um die Teilnahmebereitschaft steht. Wie Werther beobachtet, sei in einer Firma „explizit erwünscht“, einmal pro Monat befragt zu werden, während in einer anderen eine jährliche Befragung bereits als zu häufig angesehen werde.

Fragen, ohne zu antworten

Mit ihrem Blickwinkel auf die hier diskutierten Fragen unterscheiden sich Werther und Kaschube prinzipiell nicht. Vielleicht in einer Nuance: Kaschube bezweifelt nämlich, ob die primär technische Fokussierung auf MAB und Feedback, wie sie im weitläufigen Einsatz von Tools zum Ausdruck kommt, zielführend sei. So empfiehlt der promovierte Psychologe Werther Unternehmen ausdrücklich, toolgestützte Feedbacklandschaften zu errichten und dafür Quellen wie Umsatz- und Fluktuationsdaten oder die Zahl der Krankheitstage anzuzapfen. „Dreh- und Angelpunkt von Softwareanbietern ist die Schnelligkeit von Prozessen“, sagt Kaschube dazu. Diese Denke sei Organisationsentwicklern und -entwicklerinnen hingegen nicht zu eigen.

Um eine Basis für gelingende Kommunikation zu schaffen, sei „nichts wichtiger als einander zuzuhören“, zi-

tiert Kaschube eine „psychologische Weisheit“ – was durchaus für das Konzept von Continuous Employee Listening spricht. Jedoch allein zuzuhören, ohne Antworten zu geben und ohne einen Prozess anzustoßen, in dem Menschen ein Problem eingrenzen und zu lösen versuchen, verursache lediglich „Pseudo-Kommunikation“. Erinnern wir uns: MAB und organisationales Feedback haben auch das Ziel, den Dialog anzukurbeln und mehr Verständigung unter allen Menschen im Unternehmen zu ermöglichen.

Anders ausgedrückt: Erst wenn die Protagonisten und Protagonistinnen kommunikativ handeln, wie der Philosoph und Soziologe Jürgen Habermas in seinem Hauptwerk „Theorie des kommunikativen Handelns“ ausführlich beschrieb, kann Organisationsentwicklung tatsächlich gelingen. Damit verschiebt sich auch der Fokus in Mitarbeiterbefragungen gleich welcher Couleur: fort von der reinen Datensammlung und „pseudoanalytischem Hokuspokus“, wie Kritiker und Kritikerinnen betonen, hin zum Folgeprozess. Aus dem Feedback ihrer Belegschaften sollten Unternehmen nicht nur Erkenntnisse gewinnen, sie müssen unbedingt auch gezielte Veränderungen anstoßen.

Nicht zur Steuerungs- und Kontrollillusion werden lassen

Womit ein wunder Punkt angesprochen ist: Wie Maiwald-Immer in Kundenprojekten gelegentlich beobachtet hat, verlieren einige Unternehmen den Überblick über zirkulierende Befragungen, weil sie sich zu sehr auf Technologie verlassen, „nur um die Antwortquote zu erhöhen“. Dann sei es höchste Zeit, innezuhalten. Wer Mitarbeitende andauernd mit Fragebögen behellige, ohne ein Konzept für den Folgeprozess zu besitzen, sollte laut WTW-Beraterin Lange „die Reißleine ziehen“. Kaschube ergänzt: Wer Mitarbeitende fortwährend befrage, wie es im Continuous Listening der Fall sei, „erliegt womöglich einer Steuerungs- und Kontrollillusion“.

Und damit sind auch die größten Fallstricke für Continuous Employee Listening benannt. Nach wie vor fristen viele Diagnosen und Handlungsentwürfe, die aus Mitarbeiterbefragungen hervorgehen, ein kümmerliches Dasein in den Schubladen der Chefetagen. Daran wird sich kaum etwas ändern, nur weil die Datensammelwut zunimmt. Befragungen als Selbstzweck und, noch abwegiger, nach der Devise „Je häufiger, desto besser“ dürfen also nicht Handlungsmaxime sein – weder für Continuous Employee Listening noch für alle anderen MAB-Methoden. So richtet sich der Blick weg von der Messung hin zur Intervention, wie Werther fordert. Damit Mitarbeitende jegliche Befragung auch als „Chance für positive Veränderung, Wachstum und Entwicklung“ sehen. ■



Dr. Simon Werther,
Professor für Leadership,
Hochschule München

Foto: privat



Thomas
Maiwald-Immer,
Managing Director,
QuestionPro GmbH

Foto: QuestionPro

„Kausalität finden ist die Königsdisziplin“

Mitarbeiterbefragung, KI, Digitalisierung – der Umgang mit Daten gehört immer mehr zur HR-Arbeit. Doch vielen Personalern fehlt Basiswissen. Ein Guide für Anfänger und Expertinnen.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

► **Personalwirtschaft: Herr Heidbrink, Herr Heuer, welche Grundsätze bezüglich Datenmanagement sollte jeder Personaler und jede Personalerin kennen?**

Jan Heuer: Daten dürfen nur gemanagt werden, wenn es eine Rechtsgrundlage gibt. Hierfür ist die Festlegung eines Zwecks von besonderer Bedeutung.

Marcus Heidbrink: Der Grundsatz „Je weniger, desto besser“ sollte bei jedem Schritt als Orientierung dienen. HR sollte dabei immer das Prinzip der Human Agency präsent haben: Der Mensch muss das Datenmanagement überschauen und ist für die darauf basierenden Entscheidungen verantwortlich.

Lassen Sie uns den Lifecycle der Daten Schritt für Schritt anschauen. Alles beginnt mit der Erhebung. Worauf muss HR achten?

Heuer: Es gilt, einen legitimen Zweck festzulegen, den die Datenerhebung und -analyse erfüllen soll. Oftmals wird die Erhebung damit begründet, dass man die Informationen für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses braucht, zum Beispiel für den Arbeitsschutz. Aber es gibt auch andere Gründe, wie die Unternehmensentwicklung.

Ist der Zweck gefunden, geht es an die Fragebogenerstellung. Was ist hier wichtig?

Heidbrink: Es gibt qualitative und quantitative Daten. Quantitative Daten beschreiben einen Trend, zeigen ein Muster auf, und auf dieser Basis lassen sich statistische Aussagen treffen. Qualitative Daten dagegen geben ein tieferes

Verständnis von individuellen Erfahrungen und Wahrnehmungen. Je nachdem, an welchen Informationen man mehr interessiert ist, ändert sich die Art der Fragestellung. Quantitative Daten erzeugt man aus vorgegebenen Antworten, die von Mitarbeitenden je nach Zustimmung angekreuzt werden. Bei qualitativen Daten stellt man offene Fragen. Die heutigen KI-gestützten Auswertungen mittels Natural Language Processing (NLP) ermöglichen es, zunehmend offener zu fragen und die qualitativen Freitextantworten inhaltlich zu erfassen und auf Knopfdruck auszuwerten.

Was gilt es bezüglich der Anonymisierung der Daten zu berücksichtigen?

Heuer: Anonymisierung bedeutet rechtlich, dass man keinerlei Rückschlüsse auf die Person ziehen kann, der die personenbezogenen Daten zuzuordnen sind. Das ist technisch herausfordernd. Gelingt das aber, findet die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) keine Anwendung. Das heißt, man muss dann weniger beachten.

Heidbrink: Technisch sollte ein Anbieter gewährleisten, dass die Rückverfolgbarkeit auf eine Person in dem Moment nicht mehr möglich ist, in dem sie ihre Eingaben abschickt. Generell ist das Risiko bei der qualitativen Datenerhebung größer, dass Rückschlüsse auf die Person erfolgen können, als bei der quantitativen Erhebung, weil Formulierungen mehr verraten als Häkchen zu setzen. Eine Möglichkeit, um das zu umgehen, ist ein Anonymisierungsalgorithmus, den man über die Freitextantworten laufen lassen kann.

Angenommen, wir haben die Daten getreu unserem Zweck erhoben. Wie geht es nun weiter?

Heidbrink: Zunächst sollte man sich auf Ebene der Gesamtorganisation einen Überblick verschaffen. Hier können ganz klassisch Mittelwerte und Standardabweichungen – ein Maß für die Streubreite der Werte um den Mittelwert herum – angeschaut werden. Im zweiten Schritt beginnt man, Werte miteinander zu vergleichen, etwa aktuelle Daten mit historischen. Man kann auch Benchmarking betreiben und beispielsweise Abteilungen gegen den gesamten Firmendurchschnitt vergleichen oder die eigenen Firmendaten mit denen anderer Unternehmen. Im dritten Schritt kann man nach Gruppenun-



DR. MARCUS HEIDBRINK

ist Organisationspsychologe und Mitgründer des HR-Tech-Unternehmens Zortify S.A.. Zortify bietet HR-Diagnostik-Produkte an, die durch den Einsatz von Natural Language Processing (NLP) dazu beitragen, die Mitarbeitererfahrungen unmittelbar zu erfassen.

Foto: Zortify

terschieden suchen und beispielsweise überprüfen, ob Führungskräfte anders bewerten als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

Wie lassen sich nicht nur Vergleiche und Zusammenhänge, sondern auch Ursache und Wirkung finden?

Heidbrink: Eine Kausalität zwischen einzelnen Werten zu finden, ist die Königsdisziplin. Damit findet man heraus, was ursächlich für etwas anderes ist. Hier kommen Regressionsanalysen zum Einsatz – ein statistisches Verfahren, das Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer unabhängigen Variable aufzeigt und es uns sogar ermöglicht, die Richtung eines Zusammenhangs zu bestimmen. Beispielsweise lässt sich herausfinden, welche Themen sich steigend auf die Motivation und Loyalität von Mitarbeitenden oder den Employee Net Promoter Scores (eNPS) auswirken. In einer Untersuchung konnten wir damit aufzeigen, dass die Erhöhung des Stundenlohns kaum, das Benefit einer privaten Zahnzusatzversicherung hingegen einen sehr bedeutsamen Zusammenhang mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit aufwies.

Wie kann HR bei der Analyse von qualitativen Daten vorgehen? Wie lässt sich mit diesen Informationen rechnen?

Heidbrink: Qualitative Auswertungen können in Form von Themenclustern vorgenommen werden. Das kann händisch oder noch besser per KI – mittels NLP – passieren. Natural Language Processing ist die computergestützte Verarbeitung von Sprache. Wir alle kennen das, beispielsweise, wenn wir Übersetzungsprogramme nutzen. Nur haben wir bei Zortify der Maschine nicht beigebracht, eine Sprache in eine andere zu übersetzen, sondern Sprache so in seiner Bedeutung zu erfassen, dass sie uns Aussagen zusammenfassen kann. Aussagen, die sich inhaltlich ähnlich sind, können in Themenfelder, sogenannten Clustern, gruppiert werden. Wenn Personalerinnen und Personaler auszählen, wie häufig ein Themencluster erwähnt wurde, haben sie am Ende wieder eine Zahl, mit der sie weiterrechnen können.

Was ist bei der Auswertung noch wichtig zu wissen?

Heuer: Auf die Daten, die ich nicht anonymisiert erhebe, sollte nur ein kleiner Kreis von Menschen Zugriff haben. Vor allem dürfen sie nicht einfach so aus dem Unternehmen herausgegeben werden. Wenn ein Dienstleister eingebunden wird, muss geklärt sein, wer welche Verpflichtungen aus der DSGVO erfüllt. Hier empfehle ich, für die Zusammenarbeit Absicherungsmechanismen zu treffen, die im Vertrag mit dem Dienstleister festgehalten werden. Es ist im Übrigen auch wichtig, innerhalb des Unternehmens zu klären, bei wem die Verantwortung für die Datensicherheit liegt.



Foto: KLIEMT, Arbeitsrecht

DR. JAN HEUER

ist beratender Fachanwalt von Zortify und als Rechtsanwalt bei der Kanzlei KLIEMT, Arbeitsrecht tätig. Er ist spezialisiert auf die datenschutzrechtliche Beratung und begleitet Unternehmen in digitalen Transformationsprozessen.

Nachdem die Daten ausgewertet wurden, steht die Kommunikation über die gesammelten Informationen an. Was ist dabei für HR wichtig?

Heuer: Es gibt den Datenverarbeitungsgrundsatz der Transparenz in der DSGVO. Arbeitgeber müssen, eigentlich schon vor der Datenerhebung, den Mitarbeitenden, die sie befragen, kommunizieren, wie genau die Daten mit welchem Ziel ausgewertet werden. Das muss man auch dem Betriebsrat erklären können, der bezüglich der Mitarbeiterbefragung ein Mitbestimmungsrecht haben kann – jedenfalls, wenn die Teilnahme an der Befragung verpflichtend ist.

Heidbrink: Bei der Kommunikation der Ergebnisse sollte eine Frage im Zentrum stehen: Wie bereiten wir die Daten so auf, dass die Stakeholder Interesse daran haben, sich mit den Daten zu beschäftigen und sie gleichzeitig verstehen? Ein Laie muss rasch in der Lage sein, die Ergebnisse zu durchdringen und die für ihn oder sie wichtigsten Informationen rausziehen können. Hier empfiehlt es sich, viel mit Grafiken und Visualisierungen zu arbeiten – interaktive Dashboards sind in diesem Fall immer gut.

Der letzte Schritt im Lifecycle der Daten ist die Löschung oder Aufbewahrung. Welche Grundsätze sollte HR diesbezüglich kennen?

Heuer: Ich darf Daten nur so lange speichern und aufbewahren, wie es für die Zwecke erforderlich ist. Ein Zweck für die Aufbewahrung kann auch sein, dass man Vergleichsdaten für die kommenden Mitarbeiterbefragungen haben möchte. Es ist empfehlenswert, wenngleich auch nicht zwingend, dass ich schon im Vorfeld ein Löschkonzept habe, welches die Speicherdauer der Daten festlegt, bis hin zur automatisierten Löschung von Daten. Und ich muss dafür sorgen, dass das Löschkonzept in der Praxis Anwendung findet.

Heidbrink: Es ist auch sehr sinnvoll, im Voraus der Datenerhebung ein Datenverarbeitungsverzeichnis aufzusetzen – am besten gemeinsam mit anderen Abteilungen wie der IT und den Datenschutzbeauftragten –, um so einen sicheren Umgang mit den Daten zu gewährleisten. ■



Eine längere Version des Interviews finden Sie auf unserer Website www.personalwirtschaft.de.



Der Schlüssel zur KI-Transformation

Eine konstruktive Feedbackkultur ist essenziell, um den Einzug von Künstlicher Intelligenz in die Arbeitswelt zu meistern. Wie hängt beides zusammen?

► Künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde, doch ihre Auswirkungen auf die deutsche Arbeitswelt werden ambivalent betrachtet. Zwar sehen laut dem Ipsos AI Monitor 2024 nur 19 Prozent der Deutschen ihren Arbeitsplatz durch KI gefährdet, gleichzeitig äußern 48 Prozent Verunsicherung gegenüber der Technologie. Diese Ambivalenz spiegelt sich auch in der aktuellen Ausgabe der monatlichen Ipsos-Studie „What Worries the World“ wider: 72 Prozent der deutschen Befragten sehen ihr Land auf einem Irrweg. Diese negative Stimmung wird unter anderem durch die Unzufriedenheit mit der digitalen Infrastruktur verstärkt, die gerade im Kontext der KI relevant ist. Die Diskrepanz zwischen den Chancen neuer Technologien und strukturellen Defiziten wird deutlich.

Besorgniserregend ist, dass sich diese Sorgen und Ängste bezüglich der technologischen Entwicklungen negativ auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden

Handlungsbedarf seitens der Unternehmen. Gerade jetzt gilt es, Rahmenbedingungen für eine gesunde und produktive Arbeitswelt zu schaffen. Ein wichtiger Enabler hierfür ist die Etablierung einer konstruktiven Feedbackkultur. Strukturierte Feedbackprozesse können in Zeiten der KI-Transformation die Anpassungsfähigkeit und Resilienz der Mitarbeitenden fördern sowie gleichzeitig psychisches Wohlbefinden und Wertschätzung stärken. KI spielt in diesem Kontext eine Doppelrolle: einerseits als Treiber des Wandels, andererseits als wichtiges Werkzeug zur Gestaltung der Transformation.

KI als Transformationstreiber

Was löst die KI-Transformation aus? Die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung, insbesondere hervorgerufen durch generative KI, verändert die Arbeitswelt grundlegend und stellt neue Anforderungen an die Fähigkeiten der Beschäftigten und deren Arbeitsorganisation. Die beschriebene Ambivalenz und Verunsicherung gegenüber KI lässt sich teilweise durch den Druck erklären, sich mit neuen Technologien aus-

einandersetzen und die eigenen Fähigkeiten entsprechend weiterentwickeln zu müssen. Auch die Angst vor zunehmender Kontrolle und Überwachung durch KI spielt eine Rolle.

Strukturierte Feedbackprozesse können Anpassungsfähigkeit und Resilienz der Mitarbeitenden fördern.

auswirken, vor allem weil solche Transformationsprozesse zu Unsicherheit führen bezüglich der eigenen Rolle und der Perspektive im Unternehmen. Die bereits angesprochenen Studien zeigen entsprechend klaren

Auf diese Emotionen und Sorgen müssen Arbeitgeber zwar eingehen, sie können Unternehmen allerdings nicht davon abhalten, KI in Arbeitsprozesse zu integrieren. Zu groß sind die Chancen, die KI für die Arbeitswelt bietet. KI-basierte Tools können repetitive Aufgaben automatisieren und die Arbeitslast der Mitarbeitenden reduzieren. Beispiele hierfür sind automatisierte Dateneingaben oder der Einsatz von Chatbots, die Routineanfragen bearbeiten. So gewinnen Mitarbeitende Zeit für komplexere und kreativere Aufgaben, was ihre berufliche Entwicklung und Zufriedenheit fördert. Es sei hier erwähnt, dass auch dieser Artikel mit Unterstützung des Ipsos KI-Tools verfasst wurde. Zudem kann KI die Teamarbeit verbessern – etwa durch Tools fürs Projektmanagement oder den Wissenstransfer.

Mit Feedbackkultur die Transformation bewältigen

Kontinuierliches Mitarbeitendenfeedback in Form von regelmäßigen quantitativen und qualitativen Instrumenten – Befragungen, Fokusgruppen, Communitys et cetera – und deren transparente und konsequente Nachbearbeitung helfen dabei, Transformationen pro-

aktiv zu steuern und die Kulturentwicklung im Unternehmen zu beschleunigen. Geben sich Mitarbeitende gegenseitig wertschätzendes Feedback, kann dies das Vertrauen und die Offenheit im Unternehmen fördern. Wenn Mitarbeitende regelmäßig die Möglichkeit haben, ihre Meinung zu äußern und Sorgen zu teilen, fühlen sie sich stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden und wertgeschätzt. Dies führt zu einer höheren Zufriedenheit und mehr Engagement, was sich positiv auf die Produktivität und das Betriebsklima auswirkt. Auf die KI-Transformation bezogen bedeutet das: Eine konstruktive Feedbackkultur hilft Mitarbeitenden dabei, mitentscheiden zu können, wie KI wo genutzt wird, und ermöglicht Arbeitgebern, Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden proaktiv kommunikativ zu begleiten. Angesichts technologischer Fortschritte herrscht vielfach Unsicherheit darüber, für welche Aufgaben der Einsatz von KI-Tools sinnvoll ist. Wird meine Arbeit anders bewertet, wenn ich KI-Tools verwende? Wie sieht es mit dem Thema Datenschutz aus? Diese und ähnliche Fragen beschäftigen Mitarbeitende. Eine konstruktive Feedbackkultur ist entscheidend, um diese Unsicherheiten zu adressieren und zu beantworten. Durch gezieltes Employee Listening und regelmäßige



MACHEN SIE IHRE MITARBEITERBEFRAGUNG ZUM ERFOLG!

CIP – Ihr Partner für maßgeschneiderte Befragungen & nachhaltige Organisationsentwicklung



Passgenaue Befragungen
für Ihre spezifischen
Bedürfnisse



Datengestützte Folgeprozesse
zur Transformation von
Feedback in messbare Erfolge



Erfahrung & Kompetenz
aus 17 Jahren für praxisnahe
& zukunftsfähige Lösungen

Organisationskultur gemeinsam gestalten!

CIP – Verlässlich, innovativ, praxisnah



CORPORATE
INTELLIGENCE
PARTNERS

Unternehmerzentrum
Am Burgholz 1
86697 Oberhausen
0 84 31 – 90 94 70
info@ci-partner.com



ci-partner.com



Mitarbeitendenbefragungen können Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem sich Mitarbeitende gehört und wertgeschätzt fühlen. Dies ist der Schlüssel zur erfolgreichen Anpassung und Integration von KI am Arbeitsplatz. Das gibt Mitarbeitenden Sicherheit – und diese lässt sie den Wandel mit einer größeren Offenheit durchleben.

KI als Beschleuniger in Feedbackprozessen

Doch die Beziehung zwischen Feedbackkultur und KI-Transformation verläuft nicht ausschließlich in eine Richtung. Die Feedbackkultur wirkt sich nicht nur positiv auf die KI-Transformation aus, sondern die KI-Transformation kann auch die Feedbackkultur fördern. KI-gestützte Analysen können Feedbackprozesse verbessern und vor allem beschleunigen. KI-Algorithmen erkennen Muster in den Rückmeldungen der Mitarbeitenden und liefern so sehr schnell wert-

um frühzeitig Anzeichen von Stress und Burn-out zu erkennen. Gleichzeitig ermöglichen KI-basierte Coaching-Chatbots Mitarbeitenden, Ratschläge zum Umgang mit belastenden Themen zu erhalten.

Generative KI kann auch bei der Ableitung von Maßnahmen kreativ unterstützen. Führungskräfte sind zwar weiterhin gefordert, die durch KI generierten Ideen zu prüfen und in den Kontext einzuordnen, doch die kreativen Impulse können den Prozess nicht nur beschleunigen, sondern ihm überhaupt erst spielerische Leichtigkeit verleihen.

Eine KI-gestützte Feedbacklandschaft

Um die Meinungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden systematisch zu erfassen und zu analysieren, stehen Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Neben etablierten Formaten wie Mitarbeitenden- und Pulsbefragungen sowie 360-Grad-Feed-

back gewinnen auch qualitative Instrumente wie Fokusgruppen und Communitys an Bedeutung. Die Fortschritte im Bereich der generativen KI eröffnen neue Möglichkeiten, diese Feedbackinstrumente effizienter zu gestalten, einzusetzen und insgesamt nutzenbringend

zu orchestrieren sowie zu einer sich ergänzenden Feedbacklandschaft zusammenzufügen.

Wie erfolgreich eine solche KI-gestützte Feedbacklandschaft ist, hängt davon ab, wie sorgfältig die Analyse im Vorfeld war. Es gilt, die spezifischen Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens zu identifizieren und die passenden Instrumente und Methoden auszuwählen. Eine Bestandsaufnahme der bereits verwendeten Feedbackprozesse und eine klare Zieldefinition bilden die Grundlage für einen maßgeschneiderten Plan. Dieser sollte alle relevanten Stakeholder einbeziehen und sicherstellen, dass die erhobenen Daten sowohl quantitativ als auch qualitativ aussagekräftig sind. KI kann in der Analysephase wertvolle Unterstützung leisten, indem sie Muster und Trends in den Daten erkennt und personalisierte Handlungsempfehlungen ableitet. Die systematische Analyse der Ergebnisse und ihre Umsetzung in konkrete Maßnahmen sind entscheidend für den Erfolg. Regelmäßige Updates und transparente Kommunikation über die Ergebnisse und Maßnahmen stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden und erhöhen die Akzeptanz der Feedbackprozesse. Eine gut etablierte Feedbackkultur trägt schließlich nicht nur zur Wertschätzung der Mitarbeitenden bei, sondern fördert auch die kontinuierliche Verbesserung und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an interne und externe Veränderungsprozesse. ■

KI kann dabei helfen, personalisiertes Feedback zu geben und auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen.

volle Erkenntnisse, die manuell nur schwer oder zeitaufwendig zu gewinnen wären. Generative KI bietet insbesondere bei der Auswertung offener Kommentare einen erheblichen Mehrwert und ermöglicht eine neue Form der Dateninteraktion. Kritische Daten können beispielsweise durch Algorithmen schneller identifiziert und Textanalysen können effizienter durchgeführt werden. Auf Grundlage der Kommentare eröffnen sich zudem neue Möglichkeiten der Datenerstellung und -zusammenfassung.

KI kann auch dabei helfen, personalisiertes Feedback zu geben und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Dies kann beispielsweise im Bereich Weiterbildung genutzt werden, indem Trainingsprogramme die Lernpräferenzen und Fortschritte der Mitarbeitenden berücksichtigen. Eine andere Möglichkeit ist das Sammeln von Daten zu Arbeitsgewohnheiten, wie etwa das Verhalten in Meetings und besonders produktive Arbeitszeiten, um darauf basierend Feedback zur Optimierung der Produktivität und des Wohlbefindens zu geben. Durch KI-basierte Tools können Unternehmen effizienter auf die Anliegen und Vorschläge ihrer Belegschaft reagieren und gezielte Maßnahmen ergreifen, die das mentale Wohlbefinden stärken und die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Bestimmte KI-Tools ermöglichen die Analyse von Arbeitsmustern und Kommunikationsdaten,

AUTORINNEN



Dr. Ingrid Feinstein, Head of ERM Germany, Ipsos Research Executive, Ipsos GmbH, ingrid.feinstein@ipsos.com



Janna Ehrlich, Senior Research Executive, Ipsos GmbH, janna.ehrlich@ipsos.com

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

14. - 15. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Jetzt
anmelden!

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Julia Bangerth
Stellv. Vorstandsvorsitzende,
Chief Operating Officer
(COO) & Chief Human
Relations Officer (CHRO),
DATEV eG



**Prof. Dr. med. Volker
Busch**
Neurowissenschaftler,
Facharzt, Psychiatrie und
Psychotherapie,
Universitätsklinik
Regensburg



Dr. Astrid Fontaine
Vorständin Personal
und Arbeitsdirektorin,
Schaeffler AG



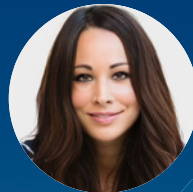
**Dr. Thelse
Godewerth**
Chief People Officer,
Arbeitsdirektorin,
Rolls-Royce Power
Systems AG



Andreas Haffner
Mitglied des
Vorstandes,
Dr. Ing. H.c. F.
Porsche AG



Felicitas von Kyaw
Geschäftsführerin
Personal &
Arbeitsdirektorin
Vodafone Deutschland



**Prof. Dr. Yasmin
Weiß**
Professorin mit dem
Schwerpunkt Future
Skills, Future of Work
und Künstliche
Intelligenz in der
Arbeitswelt, Technische
Hochschule Nürnberg



Claus Weselsky
Vorsitzender,
Gewerkschaft
Deutscher
Lokomotivführer

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



Partner



Always Designing
for People



HeartPoint
Bubens Mädic



Mitveranstalter



AI. Select. no. Artificial!



Award-Partner



Hauptmedienpartner



Hier anmelden

„KI ist wie eine **Assistenz** extra für mich“

Wie nutzen Personalerinnen und Personaler Künstliche Intelligenz in ihrem Alltag? Chris Rziha, Senior Recruiter beim Chemiekonzern Covestro, gibt Einblick in seinen KI-Alltag.

INTERVIEW: MATTHIAS SCHMIDT-STEIN



CHRIS RZIHA

ist Senior Recruiter bei der Covestro AG. Seine Karriere startete der Betriebswirt beim Personaldienstleister Manpower, seit 2019 arbeitet er für den Leverkusener Chemiekonzern. Mit der Hilfe Künstlicher Intelligenz versucht er, Recruitingprozesse effizienter zu gestalten.

Foto: Covestro

► Personalwirtschaft: Herr Rziha, wie nutzen Sie Künstliche Intelligenz im Alltag?

Chris Rziha: Wir fangen gerade damit an, generative KI immer mehr zu nutzen, vor allem den Covestro Virtual Assistant, eine von Covestro selbst entwickelte KI. Ganz konkret verwende ich sie zum Beispiel, um einen ersten Entwurf für E-Mails und andere Nachrichten zu bekommen. So muss ich mir nicht immer von Anfang an den Text überlegen, wenn es für eine bestimmte Antwort noch keine vorgenerierte oder gespeicherte Formulierung gibt. Natürlich passe ich den Entwurf noch einmal an.

Wozu verwenden Sie die KI noch?

Zur Analyse oder Zusammenfassung von Texten, wenn diese sehr lang sind. In Zukunft könnte man auch überlegen, ob man den Covestro Virtual Assistant zudem zur Zusammenfassung von Interviews verwendet – was wir momentan aber noch nicht machen.

Nutzen Sie es auch zur Erstellung von Stellenausschreibungen?

Ja, und das finde ich am spannendsten. Das ist natürlich schon eine große Arbeitserleichterung. Einfach, weil die KI anhand von unformatierten Texten und Zusammenfassungen einen guten ersten Entwurf baut, an dem man weiterarbeiten kann und nicht bei null anfangen muss. Zumindest, wenn der Prompt, der dahintersteht, gut ist.

Sie sprechen es an: Es kommt auf die Qualität des Prompts an. Wurden Sie dazu geschult oder mussten Sie sich das selbst beibringen?

Es ist eine Mischung aus beidem. Also ja, wir wurden geschult. Im Rahmen unserer Weiterbildungsinitiative Expedition C gibt es sechs Transformationsfelder, zu denen unter anderem Trainings, Workshops und Austausch angeboten werden. Eines der Transformationsfelder ist Künstliche Intelligenz. Es

gab außerdem erste Minitrainings, wie man einen Prompt ordentlich schreibt. Zusätzlich haben unsere IT-Kollegen Unterstützung angeboten und erste Trainings gegeben. Vieles ist meiner Meinung nach aber ein Ausprobieren – das sagen auch die Kolleginnen und Kollegen.

Wie sieht dieses Ausprobieren aus?

Man muss testen, man muss damit rumspielen, gucken, wie man die KI am besten nutzt, was dabei herauskommt, je nachdem, welchen Prompt man eingibt. So sammelt man mit der Zeit seine Erfahrungen. Das führt wiederum dazu, dass auch unsere Prompts wachsen und verbessert werden.

Sind Sie für diese Weiterentwicklung verantwortlich oder machen das die Kolleginnen und Kollegen aus der IT?

Primär mache ich das allein, beziehungsweise zusammen mit meinen Kollegen aus dem Recruiting-Team. Am Anfang hatten wir einen Kollegen mit ins Boot geholt, der sich mit dem Thema bereits auskannte. Von ihm haben wir uns dann Tipps geholt, wie wir am besten starten sollen. Und dann fing

diese Testphase an, die im Moment immer noch läuft. Dabei schauen wir, was bei verschiedenen Änderungen am Prompt herauskommt, und passen die Eingaben dann Tag für Tag an. Bei Rückfragen, wenn wir nicht beantworten können, warum etwas nicht funktioniert, wenden wir uns auch mal an die Experten.

Aber die Ergebnisse nutzen Sie jetzt schon in der Außenkommunikation, auch wenn die Testphase noch läuft?

Ja, das tun wir tatsächlich. Man muss halt immer wissen, was die KI liefert: einen ersten Entwurf. Es gibt immer noch ein paar Themen, die KI noch nicht gut kann oder wo wir zumindest noch nicht zufrieden sind, weil der Prompt vielleicht noch nicht gut geschrieben ist.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Es gibt bestimmte kulturelle Themen, bei denen es wichtig ist, ein bestimmtes Wording zu finden. Ich habe zum Beispiel mal versucht, mich ein bisschen von anderen Stellenausschreibungen abzuheben, die es so auf dem Markt gibt. Ich habe dann die KI gefragt, ob sie mir das etwas kreativer schreiben kann.

Nutzen Sie bereits ein digitales Hinweisgebersystem?



Hinweisgeber-Portal

Unternehmen ab 50 Mitarbeitern sind seit dem 02. Juli 2023 nach dem Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) verpflichtet einen internen Meldekanal einzurichten.

Mit dem Hinweisgeberportal der Bundesanzeiger Verlag GmbH kommen Sie dieser Verpflichtung in nur wenigen Schritten nach.

Zu dem digitalen Hinweisgebersystem stellen wir Ihnen optional die Meldekanäle Email, Post oder persönlich zur Verfügung. Zusätzlich bieten wir Ihnen ein Rund-um-Sorglos-Paket mit unserem Ombuds-service an, in dem eingehende Hinweise durch einen sachkundigen Rechtsanwalt bearbeitet werden.

Das Hinweisgeberportal ist zertifiziert und erfüllt höchste Anforderungen an IT-Sicherheit und den Schutz Ihrer Daten.

Rechtssicher. Kostengünstig. Zuverlässig.



Mit Smartphone scannen!

Und das Ergebnis war dann zwar kreativ, aber nicht wirklich passend.

Können Sie konkreter werden?

Wir hatten zum Beispiel eine Ingenieurstelle ausgeschrieben, und die war auch für jemanden mit Erfahrung, keinen Berufseinsteiger. Dann hat die KI unter anderem Emojis statt Führungszeichen eingefügt. Da denke ich, das ist wahrscheinlich für die Zielgruppe eher unpassend.

Sie schauen also immer noch einmal darüber. So, als hätte es zum Beispiel ein Praktikant oder eine Praktikantin geschrieben.

Die Dinge, die uns als Recruiter wichtig sind, werden noch einmal geprüft. Natürlich auch gemeinsam mit den Fachbereichen, die mit darüberschauen, ob die Sinnhaftigkeit jetzt verändert ist. Oft sind das die wichtigen Punkte, die ich als Recruiter manchmal gar nicht einschätzen kann, weil es fachbezogene Themen sind.

„Wir im Recruiting sind das Gesicht des Unternehmens – und ich glaube, dass die persönliche Interaktion nie ersetzbar sein wird.“

Können Sie uns einen Einblick in Ihren Stellenanzeigen-Prompt geben?

Ja, ein paar Beispiele, die im Prompt erwähnt sind, kann ich auf jeden Fall nennen. Ich schreibe, dass ich ein Recruiter bei Covestro bin und gebe dann in den folgenden Absätzen Wünsche an, wie die Stellenausschreibung aussehen soll und was mir wichtig ist. Unter anderem, dass es nicht so viele Punkte sind, dass nicht so viel Detailtiefe drin ist, aber trotzdem die wesentlichen Informationen aufgenommen werden. Ich achte zum Beispiel darauf, dass es keine Doppelungen gibt, und dass die Anzeige sich auf die wichtigsten Aufgaben konzentriert. Stichpunkte, fünf bis sieben kurze, um die Lesbarkeit zu wahren.

Ihr Prompt scheint mittlerweile sehr lang zu sein.

Das ist er tatsächlich. Fast eintausend Wörter, was für einen Prompt schon sehr viel ist. Ob das so positiv ist, kann ich jetzt noch nicht einschätzen. Auch so ein Ding, das man einfach mal ausprobieren muss. Denn nicht alles funktioniert immer so, wie man es sich gedacht hat. Zum Beispiel, dass inklusive und geschlechterneutrale Sprache verwendet wird. Ich habe das Gefühl, das funktioniert noch nicht hundertprozentig.

Insgesamt scheint die KI den Arbeitsalltag zu erleichtern und zu verbessern. Lässt sich das auch quantifizieren? Zum Beispiel, dass Sie jetzt schneller Stellenausschreibungen erstellen oder Absagen und Zusagen verschicken können? Oder dass Sie zwei Stunden früher Feierabend machen?

Das mit dem Feierabend hätte ich gerne (lacht). Es spart definitiv Zeit. Dafür muss man sich jetzt mit anderen Themen beschäftigen. Zum Beispiel überlege ich, wie ich den Prompt baue und besser mache. Mittelfristig wird es aber definitiv Zeit sparen und für mehr Output sorgen. KI ist für mich ein bisschen wie eine Assistenzstelle, die für mich persönlich geschaffen wurde.

Die Qualität, die herauskommt, ist, wenn ich Sie richtig verstehe, zumindest nicht geringer.

Nein, definitiv nicht. Und ich glaube, dass die Qualität noch deutlich besser wird. Das Tool lernt genauso mit. Man muss es füttern und beispielsweise Feedback geben: Das war eine gute Antwort, das war eine schlechte Antwort, oder für die Zukunft merk dir dies, achte hierauf. Ich merke, wie die KI jetzt schon Dinge lernt, übernimmt und besser wird. Ein bisschen wie das Onboarding eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin.

Haben Sie Angst, dass irgendwann die KI Ihren Job übernimmt?

Nein. Ich würde es eher als Respekt bezeichnen, weil ich es einfach noch nicht einschätzen kann, wie sich das Thema KI weiterentwickelt. Ich habe einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund, bin kein Techniker, kein ITler. Ich glaube aber schon, dass ein Shift der Aufgaben stattfinden wird.

Für was haben Sie dann in Zukunft mehr Zeit?

Ich freue mich, dass ich mich zum Beispiel mehr mit strategischen Themen beschäftigen kann. Bei uns rückt gerade wieder das Thema Werkstudierende in den Fokus, und ich freue mich, dass ich mich damit beschäftigen kann, wie wir das aufsetzen – und zwar ziemlich detailliert. Am Ende ist unser KI-Tool eher eine administrative Hilfe, und im HR-Bereich gibt es so viele andere Themen, die nicht wegzudenken sind. Dementsprechend sehe ich das ganz entspannt. Zudem sind wir im Recruiting zu einem gewissen Grad das Gesicht des Unternehmens – und ich glaube, dass die persönliche Interaktion in dieser Rolle nie ersetzbar sein wird. ■

Auf unserer Website befragen wir in den kommenden Wochen und Monaten in einer Serie Personalerinnen und Personaler, wie sie Künstliche Intelligenz praktisch nutzen.

Botschaften aus der digitalen Welt

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

Recruiting

Lebenslauf-Generator mit KI



Quelle: Adecco

Personaldienstleister Adecco bietet ab sofort einen Lebenslauf-Generator als App auch in Deutschland an. Dieser soll per Smartphone und mit KI-Unterstützung professionelle Lebensläufe erstellen. Dazu werden zunächst einige persönliche Angaben in das Tool eingegeben, wie etwa Name, Adresse oder Führerscheindaten. Der Rest des Prozesses soll über Spracheingabe erledigt werden können. Das Tool kann laut Anbieter 50 verschiedene Sprachen erkennen und auf Deutsch oder Englisch übersetzen. Adecco hat den Generator bereits in Frankreich, Italien, Spanien und vor Kurzem in Belgien eingeführt. Derzeit erstellen jeden Monat laut Unternehmensangaben rund 8000 Menschen mithilfe der neuen Technologie einen digitalen Lebenslauf.

pwgo.de/adecco_cv

Personalvermittlung

Update Databyte Vertriebs-Tool mit HR-Fokus

Die browserbasierte Plattform Business Engine (BE) von Databyte wurde in der Version 2.0 für die Personalvermittlung optimiert. Die SaaS-Lösung soll dabei eine individuelle Nutzung bei verifiziert hoher Datenfülle und -qualität bieten. Das zentrale Dashboard lässt sich mit Drag-and-drop-Widgets gestalten. Es zeigt Personalsuchenden relevante Informationen zu Firmen im gesuchten Umfeld, der Branche oder anderen Anhaltspunkten.

Informationen wie Eintrittsdatum ins Unternehmen, Zuständigkeit und Position stehen zur Verfügung, auch Verbindungen zu Social Media im Business-Umfeld. Zudem gibt es Monitoring- und Benachrichtigungsfunktionen, wie beispielsweise zu Änderungen in der Belegschaft. Die Software hat außerdem Zugriff auf veröffentlichte Stellenanzeigen führender Jobportale. Dabei ist eine direkte Kontaktaufnahme, beispielsweise über LinkedIn, möglich. Beiträge des Anwärters und Likes für Posts zeigen die Informationen, die die BE als DSGVO-konforme Datenbasis aus öffentlich zugänglichen Quellen, wie beispielsweise dem Handelsregister, vervollständigen kann.



Quelle: Databyte

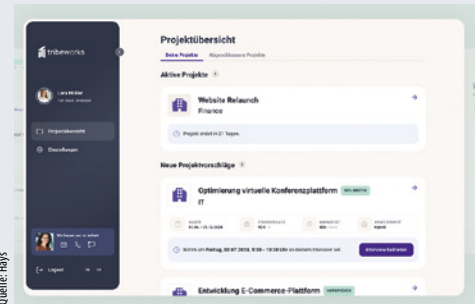
pwgo.de/databyte_be

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: www.pwgo.de/anbieter

E-Recruiting

Matching-Plattform für KMUs und IT-Freelancer

Das Personaldienstleistungsunternehmen Hays hat die Matching-Plattform Tribeworks gelauncht. Sie soll insbesondere Scale-ups und mittelständische Unternehmen dabei unterstützen, die dringend benötigten Fachkräfte im IT-Bereich zu finden. Auf Tribeworks können Unternehmen via Self-Service ihre Projektanfragen skizzieren und live stellen.



Quelle: Hays

Die externen IT-Spezialisten erhalten Überblick über verfügbare Projekte, die zu ihren Erfahrungen und Kompetenzen passen. Beide Seiten werden dann, unterstützt von Hays-Recruitern im Hintergrund, durch den Matching-Prozess geführt. Kommt ein Match zustande, kann unmittelbar ein Dienstvertrag geschlossen werden. Alle Abläufe während des Einsatzes werden ebenfalls über Tribeworks gesteuert. Die Registrierung und Anmeldung auf der Plattform ist für Unternehmen und Freelancer kostenlos. Tribeworks wird laut Unternehmensangaben in den kommenden Monaten um weitere Funktionen ergänzt. Dabei steht vor allem Compliant Sourcing im Fokus.

pwgo.de/tribeworks

KI: Skepsis im Arbeitsalltag

Wann ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit sinnvoll? Und was für einen Einfluss hat diese auf die Arbeitskultur? Damit beschäftigen sich zwei aktuelle Umfragen.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS



► Künstliche Intelligenz ist längst Teil von HR. Seit Jahren wird KI-basierte Software für Prognosen und Analysen genutzt und hat so ihren Einzug in die HR-Kernaufgaben gehalten. Neue Technologien wie generative Modelle haben dieser Entwicklung einen neuen Schub gegeben, beispielsweise in Bereichen wie Personalplanung und Personaleinsatzplanung (siehe auch Ausgabe 7_8/2024). Was die Technologie alles zu leisten vermag, ist die eine Sache, wie die Userinnen und User deren Einfluss auf ihre Arbeit einschätzen, eine andere. Mit eben dieser Perspektive haben sich zwei aktuelle Umfragen beschäftigt.

Für den Kurzbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) wurden 752 Personalverantwortliche im Herbst/Winter des vergangenen Jahres danach befragt, für wie sinnvoll sie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in bestimmten HR-Bereichen halten. Im Mai 2024 wurden in einer Online-Umfrage im Auftrag vom Coachingausbilder InKonstellation 1051 Beschäftigte nach dem Einfluss von KI auf die Arbeitskultur befragt.

Unterstützung im Arbeitsalltag

Die beste Art eine KI einzusetzen ist dort, wo sie bestehende Datensätze auswerten kann. Dies trifft auf viele Routineaufgaben der Personalarbeit zu, die sich beispielsweise mit Personaldaten beschäftigen. Das spiegelt sich in der Befragung des IW wider: 61 Prozent der Befragten stuften bezüglich Routinearbeiten den KI-Einsatz als

sinnvoll ein. Die Analyse von Weiterbildungsangeboten wird dagegen nur von 40 Prozent als sinnvoller Einsatzbereich eingeschätzt. Und auch weitere Aufgaben, die durch das Analysieren von bereits vorliegenden Daten von der KI übernommen werden könnten, bekommen nur wenig Zustimmung. Dazu zählen Prognosen des Personalbedarfs (27 Prozent) und erfolgversprechender Karrierepfade (14 Prozent).

Jan Büchel und Jan Felix Engler, Verfasser des IW-Kurzberichts, vermuten als Grund für die Skepsis der Anwenderinnen und Anwender die Gegebenheiten der Daten in Unternehmen. Die benötigten Informationen für solche Prognosen lägen den Personalabteilungen theoretisch bereits vor, aber seien meistens in getrennten Systemen gespeichert. Büchel und Engler meinen: „Die für eine KI-Unterstützung sinnvolle Zusammenführung möglichst vieler Einzeldatensätze dürfte für viele Unternehmen ein größeres Entwicklungsprojekt darstellen.“

Viele Bereiche, bei denen eine KI-Unterstützung von Personalverantwortlichen als wenig sinnvoll eingeschätzt wird, hängen zudem mit den Fähigkeiten von Künstlicher Intelligenz zusammen. Sie ist ein leistungsstarkes Instrument, das aber auch klare Grenzen hat. Wer bereits einmal mit ChatGPT gearbeitet hat, stellt schnell fest, wo diese liegen. Die KI ist nicht fähig, neue Erkenntnisse zu produzieren oder das Geschriebene nach Fakten zu überprüfen, sondern erkennt Muster in der menschlichen Sprache und kann Texte daraufhin analysieren oder optimiert wiedergeben.

Im direkten Kontakt mit neuen Talenten oder deren Einschätzung sehen Personalverantwortliche wenig Nutzen für die KI als Helfer im Arbeitsalltag. Laut IW-Bericht finden nur 15 Prozent der Befragten eine KI-Unterstützung bei der Kommunikation mit potenziellen Talenten sinnvoll, 13 Prozent beim Bewerten der eingegangenen Bewerbungen. „Eine KI als Unternehmensrepräsentantin kann nach Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen dieser hohen personalpolitischen Bedeutung des Kennenlernprozesses – zumindest in den kommenden fünf Jahren – nicht gerecht werden“, so die Autoren.

Große Unternehmen sind optimistischer

Die Antworten der Befragten unterscheiden sich je nach den bestehenden Verhältnissen im zugehörigen Unternehmen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Bevölkerungsgruppe teils stark. Die Umfrage von InKonstellation zeigt beispielsweise, dass bei der Frage, ob KI im Berufsalltag eher Risiken als Chancen bringe, Männer tendenziell optimistischer eingestellt waren. 59 Prozent von ihnen geben „Chancen“ als Antwort an, bei Frauen sind es 51 Prozent. Wird sich der eigene Arbeitsalltag durch KI in fünf Jahren verändern? 40 Prozent der Befragten mit einem akademischen Abschluss rechnen mit „starken“ oder „sehr starken Veränderungen“, bei Nichtakademikerinnen und -akademikern sind es nur 22 Prozent.

Mitarbeitende aus größeren Unternehmen, solchen mit tendenziell höherer Wirtschaftsnähe und/oder weit vorgeschrittener Digitalisierung, zeigten sich in der Umfrage des IW generell optimistischer und offener für den Einsatz von KI in der Personalarbeit. Auch Betriebe, die derzeit Azubis beschäftigen, sehen ein höheres Hilfspotenzial von KI als solche, die keine beschäftigen. „Speziell kleineren Unternehmen und Non-Profits fehlen oft die

Ressourcen, um in kurzer Zeit einen groß angelegten KI-Umbau durchzuführen. Hier ist es dann umso wichtiger, dass die notwendigen Kompetenzen strategisch klug aufgebaut werden“, meint Jonas Polfuß von der IU Internationalen Hochschule. Er ist derzeit an mehreren KI-Forschungsprojekten beteiligt. Seine Tipps zum gelungenen Change Management bei der Einführung von KI finden Sie unten im Kasten.

Unternehmen sollten KI ethisch beleuchten

Trotz Skepsis: Dass Künstliche Intelligenz den Arbeitsalltag (nicht nur) von Personalverantwortlichen in irgendeiner Form beeinflussen wird, ist inzwischen sehr wahrscheinlich. Eine weitere Frage von InKonstellation zielt auf den Umgang von der Gesellschaft und den Unternehmen mit den kommenden Veränderungen ab. 63 Prozent der Befragten wünschten sich dabei eine verstärkte Diskussion der ethischen Fragen, die mit der Verbreitung von KI aufkommen. Für eine Qualifizierungsoffensive für diejenigen, deren Routineaufgaben von der KI ersetzt werden könnten, sprachen sich bei der Umfrage 58 Prozent der befragten Berufstätigen aus. Was ist die Einschätzung bezüglich der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit? Dass die KI diese nur sehr gering beeinflusst, glauben lediglich fünf Prozent der Befragten. Bei der Frage, ob menschliche Zusammenarbeit durch Künstliche Intelligenz insgesamt leichter oder schwerer wird, sprachen sich rund zwei Drittel für die letzte Option aus. Ebenfalls rund zwei Drittel befürchten, dass sich die Kommunikation durch Verlust von persönlichem Kontakt verschlechtert wird. Mit 65 Prozent sehen den höchsten Nutzen die Befragten bei internationaler Zusammenarbeit, da KI hier Sprachbarrieren abbauen kann. ■

DEN WANDEL ANSTOSSEN

Wie der KI-Change am besten zu meistern ist, lässt sich angesichts der kontinuierlichen Neuerungen nur in ersten Ansätzen erklären. Einige Empfehlungen, die traditionelle Change-Prozesse erweitern und sich auf frühe Erfolge in größeren und kleineren Organisationen stützen:

Offen sein. KI-Veränderungen müssen nicht hinter verschlossenen Executive-Türen geplant werden, sondern können als offener Lernprozess gestaltet werden. Angesichts der Neuartigkeit der Anwendungen ist es wichtiger denn je, offen für Fehler im Veränderungsprozess zu sein und konstruktiv damit umzugehen.

Alltagsnah erklären. CEOs betonen gerne die Wirtschaftschancen durch KI. Um Mitarbeitende im Arbeitsalltag für KI zu begeistern, ist es wichtig, auch

ihre alltäglichen Perspektiven einzunehmen. Bei Personen, die bisher noch keinerlei Kontakt zu KI-Tools hatten, lässt sich der Einstieg beispielsweise mit Übungen erleichtern, die zeigen, dass die Anwendungen auch für organisatorische Aufgaben rund um ein eigenes Hobby einsetzbar sind.

Neue Aufgabenfelder schaffen. Wenn Betriebe durch den Einsatz von KI neu entstandene Kapazitäten mit Runden im nächsten Hamsterrad füllen, verliert das Argument der Zeitersparnis an Überzeugungskraft. Dort, wo die KI selbst Teile von Aufgaben übernimmt, ist es umso bedeutender, gemeinsam neue Aktivitäten zu identifizieren, die nicht nur Wert schöpfen, sondern auch Sinn stiften können.

Behutsam integrieren. Unternehmen, die hektisch Personal freistellen, um es mit KI zu ersetzen, tun

sich keinen Gefallen. Insbesondere der Verlust von erfahrenem Personal kann zu Wissenslücken und schwindender Innovationskraft führen, die sich nicht einfach per Chatbot ersetzen lassen. Die besten Ergebnisse sind dort wahrscheinlich, wo sich wertgeschätzte Mitarbeitende mit echter Begeisterung der KI bedienen.

Emotionale Intelligenz stärken. Zukünftig werden KI-Anwendungsfelder deutlich ansteigen. Um als Organisation und Führungskraft auf diesen Wandel vorbereitet zu sein, sind technische Fähigkeiten genauso nötig wie emotionale Intelligenz. Während die Fortschritte der KI schwer planbar sind, lassen sich zwischenmenschliche Fähigkeiten noch auf altbekannten Wegen entwickeln.

Autor: Dr. Jonas Polfuß, IU Internationale Hochschule

„Hier können Frauen ihre Stärken ausspielen“

Seit fast 25 Jahren gibt es an der Hochschule Bremen den Internationalen Frauenstudiengang Informatik. Das Angebot ist gefragt wie nie, auch bei jungen Migrantinnen, sagt die Leiterin des Studiengangs, Gerlinde Schreiber.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR



PROF. DR. GERLINDE SCHREIBER

ist Diplom-Informatikerin. Sie leitet seit 2010 den Internationalen Frauenstudiengang Informatik (IFI) an der Hochschule Bremen.

Foto: HS Bremen

► **Personalwirtschaft:** Frau Professor Schreiber, vor rund 25 Jahren wurde an der Hochschule Bremen ein IT-Studiengang für Frauen ins Leben gerufen. Was war der Auslöser dafür?

Gerlinde Schreiber: Ich muss zunächst ein bisschen korrigieren – wir haben 1999 mit den Vorarbeiten für den Studiengang begonnen, die ersten Studentinnen starteten dann zum Wintersemester 2000/2001 den Internationalen Frauenstudiengang Informatik, kurz IFI. Seit 2010 bin ich die Leiterin des Studienganges. Ausgangslage war der Internethype der Jahrtausendwende, der dazu führte, dass überall Informatikstudiengänge gegründet oder ausgebaut wurden. Wir wollten an der Hochschule Bremen ein Angebot etablieren, das weniger akademisch ausgerichtet ist, sondern tatsächlich unmittelbar auf eine Berufstätigkeit vorbereitet.

Und warum die Fokussierung auf Frauen?

Auslöser waren damals Untersuchungen, die zeigten, dass überproportional viele Studentinnen in den Naturwissenschaften von Mädchenschulen kamen. Es gab also Indikatoren, die darauf hinwiesen, dass Phasen der Monoedukation dazu führen, dass junge Frauen selbstbewusster an technische Berufe herangehen. Zudem gab es einen sehr erfolgreichen Frauenstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule in Wilhelmshaven, der als Vorbild diente. Und wir erhielten Fördermittel vom Bundesforschungsministerium. Diese Rahmenbedingungen – verbunden mit dem politischen Wunsch in Bremen, neben der Universität an der eher praxisorientierten Hochschule die Informatik zu fördern – erlaubten es dann, den Frauenstudiengang ins Leben zu rufen.

Monoedukation gilt aber doch seit Langem als altmodisch und überholt ...

Widerstände gegen Frauenstudiengänge gab es bei der Gründung und es gibt sie immer noch. Wenn ich heute sage, dass ich einen Frauenstudiengang leite, kommt oft die Frage, warum bei aller Gleichberech-

tigung die jungen Frauen in so einem wirklichkeitsfernen Schutzraum lernen sollen. Ich kontere dann gerne damit, dass Gleichberechtigung wenig mit dem Anteil von Frauen in der Informatik zu tun hat – und selbst im sehr gleichberechtigten Skandinavien Frauen im IT-Bereich in der Minderheit sind. Postfeministische Positionen helfen nicht dabei, mehr Frauen in IT-Berufe zu bringen.

Funktioniert ein Studiengang, in dem nur Frauen lernen, als eine Art geschützter Raum?

Das Curriculum wurde in Abstimmung mit den Empfehlungen der Gesellschaft für Informatik entwickelt. Inhaltlich unterscheidet es sich nicht von vergleichbaren Angeboten. Es ist sehr praxisorientiert, wie es sich für eine Fachhochschule gehört. Wir haben enge Kontakte zur Industrie und zu IT-Unternehmen, von dort kommen Lehrbeauftragte, und wir haben Kooperationsprojekte mit Unternehmen. Auch bei einem dreimonatigen Betriebspraktikum sind unsere Studentinnen der Arbeitsrealität ausgesetzt. Es ist also nicht so, dass sie in einer kleinen weltfremden Gruppe sitzen und gar nicht wissen, wie der Arbeitsmarkt aussieht. Ein geschützter Raum ist IFI dennoch insofern, als die Konkurrenz männlicher Studenten fehlt.

Warum ist die Anwesenheit männlicher Studenten ein Problem?

Junge Frauen sehen gerade zu Beginn eines IT-Studiums oft, was sie alles nicht können und haben hartnäckig ein geringer ausgeprägtes technisches Selbstbewusstsein, während junge Männer häufig ein stattliches technisches Selbstbewusstsein – sei es nun berechtigt oder nicht – mitbringen. In den praktischen Übungen ist das Verhalten sehr unterschiedlich: Männliche Studenten ziehen oft den Computer an sich und machen einfach mal. Die jungen Frauen dagegen räumen zuerst ein bisschen herum, überlegen dann einen Plan oder reden vielleicht noch mit ihren Sitznachbarn. Sie haben einen anderen Stil und gehen anders vor, und sie brauchen eine Weile. In dem Frauenstudiengang geben wir ihnen diese Zeit, bis sie selbst sagen: Okay, jetzt kann ich das.

Worin unterscheidet sich der IFI-Studiengang sonst noch von vergleichbaren Angeboten?

Wir haben nur 30 Studentinnen – und den Ehrgeiz, dass wir im ersten Semester bis Weihnachten alle Namen kennen. So ein persönlicher Draht lässt sich in Veranstaltungen mit einigen Hundert Leuten nicht realisieren.

Wissen Sie, was aus den bisherigen Absolventinnen des Frauenstudienganges geworden ist?

Das Bielefelder Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit hat in unserem Auftrag eine Verbleibstudie erstellt. Die Ergebnisse decken sich mit unseren Erfahrungen: Unsere Absolventinnen finden mit Leichtigkeit einen gut bezahlten Job, fast alle arbeiten auch tatsächlich im IT-Bereich. Die ganz große Mehrheit der Absolventinnen würde erneut das Fach und auch die Hochschule Bremen wählen.

Sind die IFI-Absolventinnen Role Models für angehende IT-Studentinnen?

Es ist nahezu unvermeidlich für Frauen in der IT-Branche, als Vorbild herangezogen zu werden. Man wird immer wieder darauf angesprochen und gebeten, irgendwo Vorträge zu halten oder Interviews zu geben.

„Informatik hat im arabischen Raum und im früheren Ostblock eine andere Geschlechtszuordnung als in Westeuropa.“

Das gilt auch für unsere Studentinnen und Absolventinnen. Manche wollen allerdings auch einfach nur Freude und Erfolg in ihrem Beruf haben und nicht als Exotinnen angestarrt werden.

Wie ist derzeit die Nachfrage nach den Studienplätzen?

Im Moment sind unsere 30 Studienplätze stark nachgefragt. Das liegt unter anderem daran, dass wir etwas mehr Marketing machen und die Öffentlichkeit suchen. Es hat auch mit dem Fachkräftemangel zu tun. Außerdem erkennen Unternehmen zunehmend, dass sich Diversity im Unternehmen auszahlt. Insofern überlegen viele Organisationen, was sie tun können, um die Vielfalt insbesondere im IT-Bereich zu stärken. Für sie ist es sehr naheliegend, auf uns zuzukommen, zumal wir inzwischen auch optional ein duales Studium anbieten.

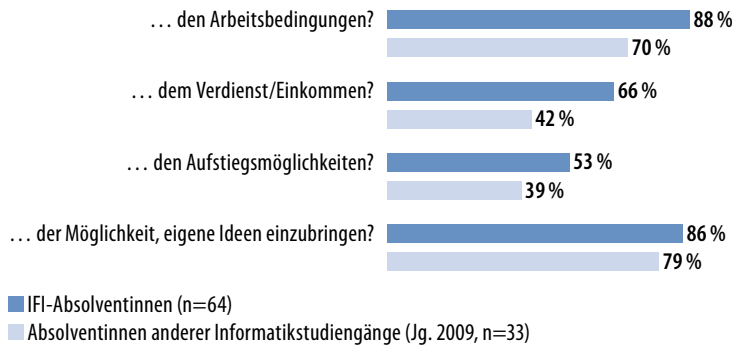
Was bewegt junge Frauen zu einem IT-Studium?

Gute Karriereoptionen und die Aussicht, viel Geld verdienen zu können, sind zwei Schlüsselthemen. Lange Zeit waren solche Argumente bei jungen Frauen unpopulär – aber das hat sich inzwischen geändert. Wir haben auch viele Studentinnen mit Migrationshintergrund, die in Bremen leben, häufig mit Kind. Diese Frauen wollen einen guten, sicheren Job, der ihnen Spaß macht, und mit einem Informatikstudium wissen sie, dass diese Wünsche in Erfüllung gehen können.

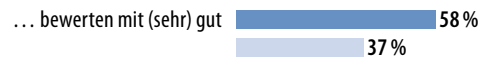
Wie zufrieden sind die IFI-Absolventinnen im Beruf und mit dem Studium?

Abbildung

Zufriedenheit mit ...



Die Vorbereitung auf den Beruf im Studium ...



„Ich würde wieder den gleichen Beruf wählen“



IFI-Absolventinnen (n=64)
 Absolventinnen anderer Informatikstudiengänge (Jg. 2009, n=83)

Quelle: IFI

Informatik gilt bei uns als typischer Männerstudiengang. Ist das in anderen Ländern nicht der Fall?

Informatik und auch Ingenieurwissenschaften haben besonders im arabischen Raum und im früheren Ostblock eine andere Geschlechtszuordnung als in Westeuropa oder Nordamerika. Dort gelten diese Disziplinen, die man aus sicherer Distanz ausüben kann, eher als Frauenberufe. Insbesondere im arabischen Raum sind andersherum Aufgaben, die mit körperlicher Nähe zu Fremden einhergehen – etwa Serviceberufe wie Verkäufer oder Friseur – typische Männerberufe.

Für viele junge Frauen mit Migrationsgeschichte ist das Studium ein riesiger Schritt zu Integration und Bildungsgerechtigkeit. Dadurch schaffen sie es, einen qualifizierten Job auszuüben, mit dem sie genug Geld verdienen und zufrieden leben können.

Es gibt einen hohen Bedarf an IT-Fachleuten, der bei Weitem nicht gedeckt werden kann. Was können Hochschulen unternehmen, um IT-Studiengänge attraktiver zu machen?

Der Anwendungsbezug der Informatik sollte grundsätzlich mehr in den Vordergrund gestellt werden – damit gewinnt man Talente, egal ob Frauen oder Männer. Theoretische Informatik ist wichtig für die Forschung, dient bei uns an der Hochschule aber vor allem als Werkzeug, um Sachverhalte präzise fassen zu können. Außerdem sollte deutlich gemacht werden, dass von Studienanfängern keine Vorkenntnisse erwartet werden und auch kein Verhalten, das suggeriert, sie hätten Vorkenntnisse. Es sollten also nicht die „Schnell-Checker“, die schon am Anfang so tun, als ob sie unheimlich viel wüssten, der Maßstab sein. Viel zielführender ist es, wenn die Erstsemester wahrheitsgemäß sagen können, was sie nicht wissen.

Sollte auch in gemischten Studiengängen das Geschlechterverhalten eine Rolle spielen?

Wir empfehlen darauf zu achten, dass in den praktischen Übungen die jungen Männer nicht die Regie übernehmen. Meistens bringen sie mehr Selbstbewusstsein mit als ihre Kommilitoninnen. Lehrkräfte sollten gegebenenfalls darauf hinwirken, dass junge Frauen nicht in geschlechtsspezifische Rollen im Team hineingedrängt werden.

Es kann auch helfen, zumindest zeitweilig getrenntgeschlechtliche Teams zu bilden. Dort können die jungen Frauen dann ihre Stärken besser ausspielen, weil ja in jedem Team verschiedene Rollen besetzt, werden müssen: Teamleiterin, Koordinatorin, Entwicklerin und so weiter. So können die Studentinnen das Selbstbewusstsein tanken, das sie für den weiteren Studienverlauf brauchen.

SO BEURTEILEN DIE IFI-ABSOLVENTINNEN DEN FRAUENSTUDIENGANG

Für eine Verbleibstudie des Bielefelder Kompetenzzentrums Technik-Diversity-Chancengleichheit wurden alle 199 IFI-Absolventinnen angeschrieben, die zwischen 2000 und 2017 das Studium aufgenommen hatten. Ziel war die Bewertung des Studiengangs aus der Retrospektive und die Rekonstruktion von Studien- und Berufsverläufen. 64 Absolventinnen (32 Prozent) beantworteten die standardisierte Online-Befragung. In der Befragung wurden Absolventinnen des seit 2016 existierenden dualen Studienangebotes nicht berücksichtigt.

Kernaussagen der Absolventinnen:

- Das Studium setzt keine Vorkenntnisse voraus.
- Fragen sind ausdrücklich erwünscht und werden von den Lehrenden eingefordert.
- Niemand kann sich durch fehlende Vorkenntnisse blamieren.
- Gearbeitet wird nach Möglichkeit projektorientiert in kleinen Teams, in denen jeder Studentin jede Rolle offensteht.
- Kooperation und Kommunikation genießen einen hohen Stellenwert.
- Diese Erfahrungen verschaffen offenbar ein solides technisches Selbstbewusstsein auch im späteren Berufsalltag, das zu einer stabilen Verankerung in der IT-Berufswelt und zu einer höheren Berufszufriedenheit als sonst unter ITlerinnen führt.

Personalwirtschaft Team-Abo

Jetzt gratis
ausprobieren!



www.personalwirtschaft.de/team-abo-gratis

Holen Sie die Personalwirtschaft
ins Team und profitieren
Sie von 50 Jahren wirksamer
HR-Expertise!

- ✓ Digital-Zugänge für bis zu 10 Team-Mitglieder vergeben
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Das Magazin als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Die aktuelle Print-Ausgabe des Magazins frei Haus erhalten
- ✓ Testzeitraum endet automatisch, keine Vertragsbindung



Personalwirtschaft
Kluge HR-Perspektiven seit 1974



Foto: stock.adobe.com_Serhi

Mehr Wertschätzung für die Basis

Der Arbeitskräftemangel erreicht auch einfache Jobs. Welche Bedürfnisse ungelernete Arbeitskräfte haben, untersuchte das Institut für Beschäftigung und Employability IBE.



Mehr zum Thema:

Rump, J./Eilers, S. (Hrsg.) (2024): *Neue Perspektiven auf Basisarbeit. Status Quo, Einflussfaktoren und Handlungsansätze*. Berlin: Springer.

Rump, J./Eilers, S./Piroth, J./Stelz, P. (2024): *Wenig Aufmerksamkeit, hohe Bedeutung: Basisarbeitende gewinnen und binden*. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten*. Berlin: Springer, im Druck.

Rump, J./Stelz, P. (2023): *Wussten Sie, dass... Alles über Basisarbeit*. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Weitere Informationen unter www.pwgo.de/basis

► Blickt man auf die zentralen Themen, die das Personalmanagement umtreiben, dann beherrscht der Fachkräftemangel seit Jahren die Diskussion und ist aktuell an Relevanz kaum zu übertreffen. Vieles wurde und wird HR-seitig dafür getan, Fachkräfte zu gewinnen, zu binden und zu fördern. Doch die Mangelsituation betrifft längst nicht mehr nur Positionen, die eine mittlere oder hohe Qualifikation erfordern. Vielmehr fehlt es auch zunehmend an Personal für Tätigkeiten, für die es keine formale Qualifikation braucht und die nach einer vergleichsweise kurzen Anlernzeit übernommen werden können: die sogenannte Basisarbeit. Diese Begrifflichkeit, geprägt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), ist bereits ein erster Schritt dazu, diese Menschen und ihre Tätigkeiten stärker als bisher sichtbar zu machen, und ihnen einen angemessenen Stellenwert zu geben. Denn Basisarbeit, die von einem Fünftel der Erwerbsbevölkerung ausgeübt wird, ist keineswegs immer einfach und anforderungsarm. Basisarbeitende sind nicht austausch-

bar und ihr Erfahrungswissen zum Teil nicht zu ersetzen. Sichtbar wird der wachsende Personalmangel etwa durch zusätzliche Schließtage im Restaurant oder verpasste Flüge infolge nicht ausreichend besetzter Sicherheitskontrollen an Flughäfen.

Es ist also auch im Bereich der Basisarbeit wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, wie sich Beschäftigte gewinnen beziehungsweise an ihren Arbeitgeber binden lassen. Dabei steht zum einen das Thema Wertschätzung im Fokus. Basisarbeitende werden nicht selten in Politik, Gesellschaft und Betrieben gering geschätzt.

Wertschätzung und Entwicklung

Dies bestätigen zwei Studien des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in den Jahren 2022 und 2024 in insgesamt acht Fokusbranchen (siehe Kasten). Das Personalmanagement sollte sich also proaktiv damit auseinandersetzen, wie sich die Wertschätzung von Basis-

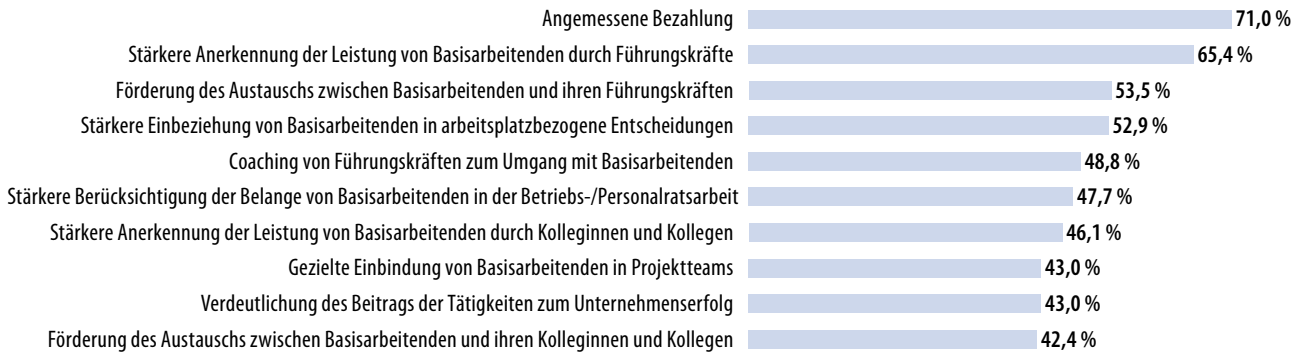
DIE STUDIEN

Im Projekt „Basic – Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Basic Work“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), wurden von 2023 bis 2024 mit der Gesundheitswirtschaft, dem Garten- und Landschaftsbau, den haushaltsnahen Dienstleistungen und dem Hotel- und Gaststättengewerbe vier Branchen mit einem hohen Anteil an Basisarbeitenden in den Fokus genommen. Von 2020 bis 2022 untersuchte bereits das Projekt „Der Einfluss der Digitalisierung und der Corona-Krise auf Einfacharbeit“ im Auftrag des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Wissenschaft und Gesundheit Basisarbeit im

produzierenden Gewerbe, dem Einzelhandel, dem Logistikbereich und dem Facility Management. In beiden Projekten kam ein Methodenmix aus Literaturanalysen, leitfadengestützten Interviewreihen und quantitativen Erhebungen zum Einsatz. Dabei wurden zentrale Erfolgsfaktoren zur Förderung von Wertschätzung und Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen der Literatur- und Interviewphasen identifiziert und im Rahmen der quantitativen Erhebungen überprüft. Die Abbildungen beziehen sich auf die Studie Basic, sie stellen die zusammengefassten Werte für hohe und sehr hohe Zustimmung der Befragten dar.

Wie ließe sich Ihrer Ansicht nach mehr Wertschätzung in Ihrem Betrieb / in Betrieben erreichen?

Abbildung 1



Quelle: IBE

arbeit im eigenen Betrieb bestmöglich steigern lässt und gleichzeitig versuchen, zu einem gesellschaftlichen Wandel beizutragen. Im Rahmen einer quantitativen Befragung im Jahr 2024 mit mehr als 500 Teilnehmenden (davon 21 Prozent Basisarbeitende) aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe, der Gesundheitswirtschaft, den haushaltsnahen Dienstleistungen und dem Garten- und Landschaftsbau im Projekt „BasiC“ plädieren die Befragten insbesondere für eine angemessene Bezahlung. Aber auch eine stärkere Anerkennung ihrer Leistung durch die Führungskräfte scheint ihnen sehr wichtig, ebenso wie die Förderung des Austauschs untereinander und mit den Führungskräften sowie die stärkere Einbeziehung in arbeitsplatzbezogene Entscheidungen (Abbildung 1). Die Ergebnisse decken sich mit denen der Studie aus dem Jahr 2022 zur gleichen Fragestellung mit mehr als 400 Teilnehmenden (davon 23 Prozent Basisarbeitende) aus der Logistik, dem Einzelhandel, dem Facility Management und dem produzierenden Gewerbe.

Auch die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) ist ein entscheidender Pfeiler, um Basisarbeitende an das Unternehmen oder die Organisation zu binden. Der Grund: Die Arbeitsbedingungen führen nicht selten zu physischen und/oder psychischen Belastungen, welche die Entwicklung einer arbeitsbezogenen Identität behindern und den Menschen kaum Entwicklungsspielraum lassen. Hier kommen in der Konsequenz die drei zentralen Säulen der Beschäftigungsfähigkeit (gemäß der Definition des IBE) zum Tragen: Motivation und Identifikation, Qualifikationen und Kompetenzen und nicht zuletzt Gesundheit und Wohlbefinden. Sie bedingen sich gegenseitig, und viele Maßnahmen und Instrumente nehmen einen Einfluss auf mehr als eine Dimension.

Auch Geld spielt eine Rolle

In den Befragungen zeigte sich auch, dass die Beschäftigten neben einem guten Betriebsklima insbesondere monetäre Aspekte für entscheidend halten, um Motivation und Identifikation mit ihrem Unternehmen zu erhöhen.

Aber auch Entwicklungs- und Beförderungssowie die Übernahmeperspektiven bei Zeitarbeitsverhältnissen und abwechslungsreiche Tätigkeiten werden als sehr förderlich angesehen (Abbildung 2). Gerade in der Logistik und im produzierenden Gewerbe spielen die Übernahmeperspektiven von Zeitarbeitenden eine vergleichsweise große Rolle.

Anwendungsbezug fördert das Lernen

In der Regel sind die qualifikatorischen Voraussetzungen von Basisarbeitenden sehr heterogen. Daher sollte eine Balance zwischen einer angemessenen Förderung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen und dem Suggestieren eines „Herausentwickelns“ aus der Basisarbeit gefunden werden. In beiden Befragungen wünschen sich die Befragten eine lernförderliche Arbeitsumgebung, in der sich Gelerntes direkt anwenden lässt. Sowohl fachliche wie auch überfachliche Kenntnisse sollten durch Weiterbildung gefördert werden. Darüber hinaus plädieren die Beschäftigten für einen stärkenorientierten Einsatz und die Hilfestellung bei Lernhindernissen wie sprachlichen Barrieren, gesundheitlichen Einschränkungen oder Lernentwöhnung (Abbildung 3). Wiederum sind die fünf am häufigsten genannten Ins-

Welche Arbeitsbedingungen erhöhen oder erhalten die Motivation/Identifikation mit dem Unternehmen?

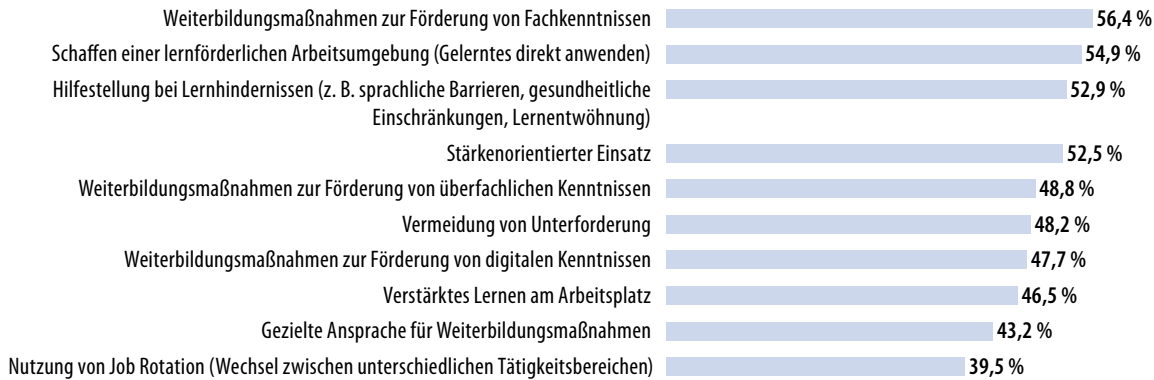
Abbildung 2



Quelle: IBE

Welche Arbeitsbedingungen können die Qualifikation/Kompetenzen von Basisarbeitenden erhöhen?

Abbildung 3



Quelle: IBE

Welche Arbeitsbedingungen erhalten/erhöhen Gesundheit und/oder Wohlbefinden von Basisarbeitenden?

Abbildung 4



Quelle: IBE

trumente und Maßnahmen deckungsgleich mit denen der Befragung zwei Jahre zuvor.

Wie sollen Arbeitsbedingungen aussehen?

Arbeitsbedingungen tragen auch in hohem Maße dazu bei, wie sich die psychische und physische Gesundheit entwickelt und wie es um das Wohlbefinden der Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen bestellt ist. Gerade Basisarbeitende sind häufig hohen körperlichen Anforderungen, aber auch emotional und/oder sozial belastenden Situationen ausgesetzt. Wie können nun Arbeitsbedingungen gestaltet sein, die diese unterschiedlichen Facetten im Blick behalten? Die Befragten des Projekts BasiC betonen die Bedeutung von ausreichend Freizeit und flexiblen Arbeitsmodellen, an dritter Stelle wird die Vermeidung psychisch belastender Tätigkeiten genannt. Ebenfalls hoch beziehungsweise sehr hoch wirksam sind aus ihrer Sicht die Sicherstellung von Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit und die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Schutzbedingungen (Abbildung 4). In der Vorgängerbefragung von Beschäftigten aus Logistik, Einzelhandel, produzierendem Gewerbe und Facility Management ergaben sich die gleichen Top 5-Faktoren, um Gesundheit und Wohlbefinden von Basisarbeitenden zu erhalten.

Basisarbeit übernimmt bedeutende Aufgaben

Um die Bedürfnisse der Basisarbeitenden zu befriedigen, ist zuerst einmal Wertschätzung erforderlich. Zudem sollte ihre Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden. Dafür steht Unternehmen und Institutionen ein Instrumentarium zur Verfügung, welches Basisarbeit in den Fokus stellt und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auf betrieblicher Ebene entscheidend verbessern kann. Eines ist gewiss: Basisarbeit übernimmt in Betrieben bedeutende (Basis-) Aufgaben und Funktionen – und das wird auch in Zukunft noch so sein. ■

AUTORINNEN



Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de



Pia Stelz, Wissenschaftliche Projektverantwortliche am Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, pia.stelz@ibe-ludwigshafen.de



Silke Eilers, Wissenschaftliche Projektverantwortliche am Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

Fotos: IBE

Personalwirtschaft+

**Das tägliche Plus für Ihren
Kenntnisstand**

Jetzt ausprobieren



Pw+

GUT ZU WISSEN: Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie vollen Zugriff auf die exklusiven Web-Inhalte der Personalwirtschaft. Zudem stehen **drei neue Funktionen** für Sie bereit: Artikel anhören, Artikel zusammenfassen, Artikel merken.

personalwirtschaft.de/plus

Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Aktuelle Personalmeldungen
finden Sie auf
www.personalwirtschaft.de



Arne Benzin

Ab 2025 wird Arne Benzin Chief People & Organization Officer bei Generali Deutschland. Er übernimmt die Rolle von Jean-Pierre Schmid, der 2023 zum Chief Human Resources & Organization Officer für Generali Deutschland & DACH berufen wurde. Die Organisationseinheit DACH wurde zum Juni 2024 aufgelöst. Aktuell ist Benzin noch Chief People & Culture Officer bei der Allianz Technology SE.



Markus Dinslacken

Zuletzt war Markus Dinslacken noch als CHRO bei Fresenius Kabi tätig. Seit dem 1. September hat er die Rolle des Managing Director sowie die Leitung Global People & Culture bei BASF Coatings inne. Zuvor hatte Dinslacken in verschiedenen HR-Leitungsfunktionen – unter anderem bei Henkel und Boehringer Ingelheim – gearbeitet.



Alicia Hornig

Bei der Schlüterschen Mediengruppe leitet Alicia Hornig seit August den Personalbereich. Die Position der Head of People & Culture wurde neu geschaffen. Hornig ist seit 2021 im Unternehmen, hat dort als Junior Referentin Personalrekrutierung und -entwicklung sowie zuletzt als HR Business Partnerin gearbeitet. Ihre Vorgängerin Natalia Kontsour-Selivanov verlässt das Amt aus privaten Gründen.



Ann Miller-Rauch

Nach über 15 Jahren verlässt Klaus Rüffler seinen Posten als Managing Director HR bei DB Systel. Das Tochterunternehmen der Deutschen Bahn ist zuständig für die Digitalisierung der Geschäftsfelder des Konzerns. Neue CPO des Konzerns ist nun Ann Miller-Rauch, die zuletzt VP Global HR Communications bei der Software AG war und zuvor bei der Nemettschek Group und SAP gearbeitet hatte.



Christin Spitzner

Die ZEIT Verlagsgruppe bekommt eine neue CHRO: Christin Spitzner. Die Wirtschaftswissenschaftlerin wird Nachfolgerin von Frank Kohl-Boas, der zum Ende des Jahres das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen wird. Spitzner arbeitet seit 2018 bei der ZEIT Verlagsgruppe im Bereich Recruiting. 2022 übernahm sie die Position Head of Talent Acquisition & Advisory.



Christine Steinherr

11teamsports, ein Online-Shop für Fußball, hat den CHRO-Posten neu geschaffen und seit August mit Christine Steinherr besetzt. Die Personalchefin kommt vom Sportbekleidungshersteller adidas, wo sie zuletzt als Senior Director Human Resources Commercial Europe tätig war. Zuvor arbeitete Steinherr beim Beratungshaus Accenture und von 2000 bis 2004 beim Wirtschaftsprüfer KPMG.



Thomas Thiede

Der Porzellanhersteller Rosenthal hat einen neuen Director HR/People & Culture: Thomas Thiede. Der studierte Jurist arbeitete bereits in anderen Firmen als Personalvorstand. Unter anderem von 2014 bis 2016 bei A.T.U. und zuletzt als Leiter Personal beim Elektrohersteller Kiepe Electric.



Alessandra Vitali

Tyrone Martinek verlässt nach vier Jahren das Amt des Personalchefs bei Heineken Germany. Grund dafür ist eine turnusgemäße Rotation der Führungspositionen. Seine Nachfolgerin Alessandra Vitali übernimmt die Stelle zum 1. Oktober. Sie ist derzeit Manager People & Organizational Development und HR Business Partnerin bei Heineken Switzerland. Zuvor arbeitete sie beim Küchengerätehersteller Electrolux und bei der Coca-Cola Hellenic Bottling Company.



Cawa Younosi

Zum 1. September übernimmt der ehemalige Personalchef von SAP Deutschland die Geschäftsführung der Charta der Vielfalt. Nach seinem Weggang beim Softwarekonzern, für den er rund 15 Jahre tätig war, überraschte Younosi zunächst mit einem Praktikum bei der PR-Agentur The Trailblazers, und nun damit, dass er die Corporate HR-Welt hinter sich lässt. Sein erstes Buch erscheint im Herbst.

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Marc Altmeyer, Telis Energie Deutschland



Foto: Telis Energie Deutschland

Er wollte in den Bereich erneuerbare Energie und dort den perfekten Mix aus Struktur und Start-up-Mentalität erschaffen. Doch auf einem weißen Board ein Unternehmen aufzubauen, ist keineswegs leicht.

► An seinen ersten Tagen bei der Telis Energie Deutschland GmbH hat Marc Altmeyer mit dem Geschäftsführer Florian Zickfeld und einem weiteren Kollegen vor einem leeren Whiteboard gesessen. „Wir haben uns Gedanken wie im Pingpong hin und her geworfen, um herauszufinden, was wir zum Unternehmensstart brauchen“, erinnert sich Altmeyer. Im Dezember 2023 war das Tochterunternehmen von Telis Energy, einer paneuropäischen Plattform zur Entwicklung erneuerbarer Energien, gestartet. Im Februar 2024 nahm Altmeyer sein Amt als Director HR & Shared Services auf.

Um dabei zu helfen, bis 2030 eine 10-GW-Pipeline für erneuerbare Energien in Europa aufzubauen und Standorte für Solar- sowie Onshore-Windkraftanlagen zu identifizieren, hat Altmeyer seinen Job als CEO beim Start-up Searchtalent aufgegeben. Die Agentur für individuelle Recruiting-Pakete zu verlassen, hat ihm eigenen Aussagen nach „durchaus Abschiedsschmerzen“ verursacht. Schließlich hatte er das Jungunternehmen, welches von Benjamin Visser gegründet wurde und nun geleitet wird, zwei Jahre lang beim Aufbau begleitet. Doch der Wunsch, im Bereich der erneuerbaren Energien zu arbeiten, war größer. In dieser Branche war Altmeyer schon einmal tätig gewesen, und zwar bei ENERCON. Und hier schließt sich der Kreis.

Prioritäten setzen als größte Challenge

Denn bei ENERCON hat auch Zickfeld, der Telis-Deutschland-Geschäftsführer, gearbeitet und seitdem Kontakt zu Altmeyer gehalten. „Er hat mich mit den Plänen für Telis Deutschland angefixt“, sagt Altmeyer, „auch weil ich gerne Aufbauarbeit leiste.“ Und so stand auf dem weißen Board am bisherigen Ende des Brainstormings für die HR-Arbeit: interne Policies und Vertragswerke aufstellen, ein Recruiting aufsetzen und intern abbilden, ein HR-Operations-System kreieren, Strukturen fürs Onboarding schaffen und für alle Berei-

che ein Grundequipment fürs zeit- und ortsunabhängige Arbeiten bereitstellen. „Mir war danach klar: Ich habe 20 000 Baustellen vor mir“, sagt Altmeyer.

Eine Menge an Aufgaben, die den Personalchef herausfordern. „Es ist schwer, sich nicht in Themen zu verzetteln“, sagt er und setzt dafür auf To-do-Listen und eine gute Projektplanung. In seinem Terminkalender befinden sich Blöcke für Sport und Familie – sonst sei

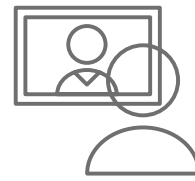
die Versuchung zu groß, 24/7 zu arbeiten. Meistens rekrutieren Jungunternehmen erst fleißig und finden sich dann zusammen, was recht chaotisch wirken kann. Nicht so bei Telis Energie Deutschland. „Bei uns gibt es die Start-up-Mentalität des agilen, freundschaftlichen und eigenverantwortlichen Zusammenarbeitens, aber auch klare Strukturen“, sagt Altmeyer. Ein Modell, das nicht nur die für ihn persönlich ideale Arbeitsumgebung krei-

ere, sondern auch bei Kandidatinnen und Kandidaten Anklang finde. „Wir erhalten 30 bis 40 Bewerbungen pro Woche, pro ausgeschriebene Stelle“, sagt er. Das liegt laut Altmeyer aber auch am Unternehmensprodukt, „hinter dem man wirklich stehen kann“. Die Planung und der Einsatz scheinen sich zu lohnen: Neue Mitarbeitende – mittlerweile zählt das Unternehmen sieben Beschäftigte – spiegelten zurück, wie positiv überrascht sie von den bisher vorhandenen Strukturen sind.

Der Personalchef befindet sich im Recruiting in gewohnten Gewässern. Als HR-Führungskraft bei verschiedenen Unternehmen und CEO von Searchtalent hat er sich dem Recruiting bisher am meisten von allen HR-Bereichen gewidmet. Und so hat er mit seiner Marketing-Kollegin bereits die Arbeit an der Brand Awareness begonnen: Auf der Social-Media-Unternehmensseite teilt er Informationen zum Team und zur Zusammenarbeit sowie fachliche Beiträge. Parallel ist das Unternehmen auf Fach- und Recruiting-Messen vertreten. Dort kommt er unter anderem auch mit Landwirten zusammen. Auch mit ihnen Gedanken-Pingpong zu spielen – darauf freut sich Altmeyer. (lo) ■

„Bei uns gibt es eine Start-up-Mentalität, aber auch klare Strukturen.“

Marc Altmeyer
Vorherige Position:
CEO, Searchtalent
Ausbildung:
Diplom-Wirtschaftsjurist,
FH Nordhessen



Wollen wir uns treffen?

Im Herbst kommt die HR-Szene zusammen: Von der Zukunft Personal Europe mit der Personalwirtschaft-Jubiläumsfeier über die Arbeitsrecht-Tagung und den BGM-Kongress hin zum Deutschen Human Resources Summit.

Die Personalwirtschaft feiert Jubiläum auf der ZPE

Europas größte HR-Messe findet 2024 vom 10. bis zum 12. September in Köln statt. Besucherinnen und Besucher erwarten 780 Vorträge und Workshops auf 24 Bühnen sowie zahlreiche Stände von Dienstleistern für das Personalwesen. Themen und Lösungen rund um HR-Management, Digitalisierung, Leadership und menschenzentrierte Transformationsprozesse stehen auf der Tagesordnung.

In diesem Rahmen feiert die Personalwirtschaft ihr **Jubiläum**. Stoßen Sie mit dem Personalwirtschafts-Team und anderen HR-Vertreterinnen und -Vertretern vor der Tools & Talent Stage in der Halle 4.1 auf 50 Jahre Personalwirtschaft an! Vor den Feierlichkeiten diskutiert Personalwirtschaft-Herausgeber **Erwin Stickling**

auf der Bühne mit **Carmen-Maja Rex** (Director Group HR/Global Head of HR bei Heidelberg Materials), **Inga Dransfeld-Haase** (Vorstand Arbeit und Soziales bei BP Europa), **Roland Hehn** (Personalvorstand bei Schwarz Dienstleistungen) und **Thomas Sattelberger** (ehemaliger Personalvorstand und Parlamentarischer Staatssekretär a. D.), wie sich die HR-Profession in den vergangenen 50 Jahren entwickelt hat und wie Personalerinnen und Personaler heute im Business und bei den Mitarbeitenden punkten können.

Wer morgens schon Lust auf Diskussionen hat, kann mit **Viktoria Holland-Cunz** (Global Head of HR Strategy, Analytics & Diversity sowie Equity & Inclusion, Henkel) und **Lena Koldner** (People & Culture Manager, emma & noah) dazu in den Austausch gehen, wie sie in ihren Unternehmen die Familienstartzeit eingeführt haben. Das Personalwirtschaft-Panel findet von 10:15 bis 10:45 Uhr auf der Future of Work Stage statt.

JUBILÄUMSFEIER: Wann? 11. September, 16:30–21:00 Uhr | **Wo?** Kölnmesse, Halle 4.1, Tools & Talent Stage

ZUKUNFT PERSONAL EUROPE: Wann? 10. bis 12. September | **Wo?** Kölnmesse / Informationen: www.pwgo.de/zpe24



Foto: Zukunft Personal

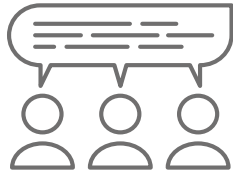
Tagung der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht

Bereits zum 88. Mal werden sich Arbeitsrecht-Expertinnen und -Experten für eine Tagung im Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt treffen. Diesmal stehen die neue Plattformarbeitsrichtlinie, Entscheidungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall sowie das Streikrecht im Fokus des Austauschs. Die Speakerinnen und Speaker kommen vom BAG und der Wissenschaft oder sind juristische Vertreterinnen und Vertreter von Gewerkschaften.

Wann? 13. bis 14. September | **Wo?** Bundesarbeitsgericht Erfurt | **Informationen:** www.pwgo.de/arbeitsrecht-tagung



Foto: Deutscher Anwaltverein



Kongress Betriebliches Gesundheitsmanagement

Was sind aktuelle Herausforderungen und Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)? Darüber werden BGM-Expertinnen und -Experten aus Wissenschaft, Unternehmen sowie von Dienstleistern und Krankenkassen beim Kongress Betriebliches Gesundheitsmanagement diskutieren. Neben Podiumsgesprächen warten auf Besucherinnen und Besucher interaktive Formate – inklusive Bewegungspausen – sowie die Verleihung des BGM-Förderpreises.

Wann? 18. bis 19. September | **Wo?** Van der Valk Airporthotel Düsseldorf | **Informationen:** www.pwgo.de/bgm-kongress

Deutscher Human Resources Summit und Deutscher Personalwirtschaftspreis

HR-Entscheiderinnen und -Entscheider kommen auch 2024 in Frankfurt am Main beim Deutschen Human Resources Summit zusammen, um die HR-Profession weiterzuentwickeln. In diesem Jahr diskutieren sie, wie HR die aktuellen Spannungen in Wirtschaft und Gesellschaft für exzellente Personalarbeit nutzen kann.

Gäste erwartet ein Bühnengespräch mit dem dann ehemaligen GDL-Vorsitzenden **Claus Weselsky** über die Zusammenarbeit von HR und Gewerkschaften sowie eine Keynote der DATEV-CHRO **Julia Bangerth** zum Thema KI-Einführung in Organisationen. Professorin **Yasmin Weiß** wird in einer Keynote erklären, wie der Paartanz zwischen humaner und Künstlicher Intelligenz gelingt. In einer Podiumsdiskussion legen Personalvorstände der Automotive-Branche dar, wie sie inmitten der Transformation ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Als Special Speaker zeigt Neurologe und Bestsellerautor **Volker Busch**, wie man Mut und Zuversicht in Krisenzeiten findet, und **Felicitas von Kyaw** stellt dar, wie sie als Personalchefin von Vodafone Deutschland eine lernende Organisation aufbaut.

Als Neuerung wird 2024 der **Deutsche Personalwirtschaftspreis** erstmals im Rahmen des Summits verliehen. Für die renommierte Auszeichnung haben sich in diesem Jahr 115 HR-Teams beworben.

Wann? 14. bis 15. November | **Wo?** Meliá Frankfurt City Hotel | **Informationen:** www.pwgo.de/hr-summit24



Awareness

Aufmerksamkeit an die richtige Stelle zu lenken ist an sich eine gute Sache. In ein Buzzword gepresst verliert dieser Ansatz leider an Glaubwürdigkeit.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS



„Ihre schwinige Locke ist mir gleich aufgefallen!
Sie weist in eine dynamische Richtung...“

► Wussten Sie, dass Februar der Awareness-Monat für Menschen mit schlechter Sicht ist? Und im Mai ist der Awareness-Kalender besonders voll: Von hohem Blutdruck bis zum Krebs von Haustieren und dem Weltnichtrauchertag gibt es eine ganze Reihe von Miss- und Zuständen, derer man sich (nicht nur) zu dieser Zeit bewusst sein sollte. Nichts anderes heißt „Awareness“ streng genommen – Bewusst-Sein. Damit ist allerdings nicht das Gegenteil von Bewusstlosigkeit gemeint. Einem bestimmten Thema wird ein Tag oder ein Monat gewidmet, um die allgemeine Aufmerksamkeit darauf zu lenken. Ob weitgreifend, wie die mentale Gesundheit, oder beschränkt auf eine Tierart. (Am 21. Januar ist übrigens Welteichhörnchentag, hier haben Sie es zuerst gehört.)

Und natürlich ist auch inzwischen längst in Unternehmen angekommen, dass schnöde Aufmerksamkeit zu generieren out und Awareness viel angesagter ist. Cybersecurity, mentale Gesundheit am Arbeitsplatz, Vereinbarkeit, Vielfalt – für all das gibt es inzwischen Awareness-Trainings und -Kampagnen. Auch so manche globalen Awareness-Tage und -Monate wie der Pride

Month haben es in die Firmen geschafft, die sich vor allem auf Social Media gern in buntesten Farben mit ihrem jeweils passenden sozialen Bewusstsein schmücken.

Nicht falsch verstehen: Alle bisher gelisteten Dinge, ob es sich um zu hohen Blutdruck, zu geringe Diversität im Unternehmen oder die Bedrohung durch Hacker handelt, sind für sich genommen sehr ernsthafte Angelegenheiten, und darauf aufmerksam zu machen ist sicher wichtig. Man nehme die Ice-Bucket-Challenge im Sommer 2014, an der von Promi bis CEO gefühlt die halbe Welt teilnahm. Trotz berechtigter Kritik konnte durch die Einnahmen der damit verknüpften Spendenaktion die Krankheit Amyotrophe Lateralsklerose (ALS) besser erforscht werden.

Die Frage ist wie üblich: Bleibt es dabei? Awareness-Trainings zu veranstalten, ist als allererster Schritt nicht verkehrt. Aber kümmern sich Unternehmen dann auch um das, was dahintersteckt? Das deutsche Wort für Awareness in diesem Zusammenhang ist zwar nicht so hübsch, legt aber in seiner ganzen teutonischen Sperrigkeit den Finger auf die Wunde: Problembewusstsein. ■

IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
 Telefon: 069 7591-3239
 E-Mail: verlag@faz-bm.de
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242
 Website: www.faz-bm.de

REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Stickle (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb, V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Frederic Vincent Haupt (fvh), Angela Heider-Willms (ahw), Mirjam Lörcher (mil), Lena Onderka (lo), Christina Pe-trick-Löhr (cpl), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier, Sven Lechtleitner

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Christina Anastassiou (ca), Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Christian Thiele (ct)

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
 Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:

Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
 Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 50. Jahrgang 2024

Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizen-zen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 19 €. Alle Preise inkl. MwSt.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter www.personalwirtschaft.de.

ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de

Denise Fei (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3413
 E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510
 E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Platt-form) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsver-fahren vor einer Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 10_2024

Unsere Topthemen im Oktober



Foto: adobe.stock.com_Digitala

TITEL: RECRUITING

Cleveres Recruiting in der Krise

Schwere Zeiten für Recruiter? Einerseits wird vielerorts Personal abgebaut. Andererseits ächzen zahlreiche Unternehmen weiterhin unter dem Fachkräftemangel. Lesen Sie in unserer Titelgeschichte, warum es sich trotzdem lohnt, gerade jetzt ins Recruiting zu investieren. In unserem Round-Table-Bericht lesen Sie, warum strategisches Recruiting gerade jetzt wichtig ist, und in unserer Analyse zeigen wir, wie es gelingen kann. Außerdem: Was bringt Corporate Influencing, und wie gelingt die Ansprache neurodiverser Menschen beim Recruiting?

FORSCHUNG & LEHRE

Was Mitarbeitende beschäftigt

Wie tickt die eigene Belegschaft? Was sind ihre Einstellungen zu Themen wie Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden, Vielfalt und Inklusion? Basierend auf den Ergebnissen einer Umfrage haben Wissenschaftler vom Fraunhofer IAO und der MSB Medical School Berlin ein Online-Dashboard entwickelt, das es erlaubt, diese Indikatoren genauer aufzuschlüsseln. Für die Entwicklung der Unternehmenskultur können so richtungweisende Erkenntnisse gewonnen werden.

SONDERHEFT: ZEITARBEIT

Eine Branche im Wandel

Bei unserem Round Table Zeitarbeit haben die Experten und Expertinnen über die schwierige wirtschaftliche Lage, neue Technologien fürs Recruiting sowie anstehende Änderungen in der Gesetzgebung diskutiert. Was brauchen die Dienstleister, um schneller und leichter Menschen für die Arbeitnehmerüberlassung zu finden? Und worin stecken noch ungenutzte Potenziale? Außerdem haben wir mit GVP-Präsident Christian Baumann gesprochen und in Sachen Qualifizierung in der Zeitarbeit recherchiert.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 27. September 2024.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Durchbrecht die Denkmuster!

Dem beruflichen Erfolg von Frauen stehen viele Hürden im Weg. Oft sind es tief verinnerlichte Geschlechterrollen, die es auf dem Weg nach oben zu überwinden gilt.

VON DANIELA MEYER UND ASTRID ZEHBE

► Als Finanzjournalistinnen geben wir inspirierenden Frauen eine Bühne und machen sie sichtbar. Viele von ihnen haben sich aus einfachen Verhältnissen hochgekämpft, hatten den Mut, ihre Ideen umzusetzen, für ihre Werte einzustehen. Trotz Schwierigkeiten haben sie die berühmte gläserne Decke durchbrochen und damit für andere Frauen den Weg geebnet. Kurzum: Sie sind Vorbilder für Frauen, die ebenso smart sind, genauso Karriere machen, ihre Träume leben und Verantwortung tragen könnten – es aber oft nicht tun.

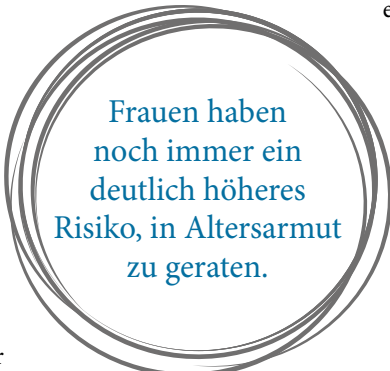
Schuld daran sind meistens negative Überzeugungen, die oft veraltet sind, gesellschaftlich aber noch immer gelebt und weitergegeben werden. „Geld ist Männersache“, „Karrierefrauen sind schlechte Mütter“, „Mein Job macht mir ja Spaß, da kann ich nicht nach mehr Gehalt fragen“ sind nur einige dieser Bullshit-Sätze. Das Problem: Sie hindern am Vorankommen – bei finanzieller Unabhängigkeit oder dem Erklimmen der Karriereleiter. Im Zuge unserer Recherchen haben wir darum mit vielen Frauen gesprochen, um zu erfahren, welche Denkmuster dafür sorgen, dass Frauen sich teils selbst sabotieren.

Da ist zum Beispiel Merle. Sie arbeitete in Berlin als Controllerin, hatte die Karriereleiter früh erklommen, verdiente gut, liebte ihren Job. Dann kam das erste Kind. Und es war klar – sowohl für ihren Mann als auch für sie selbst –, dass sie zu Hause bleibt und nach der Elternzeit in Teilzeit arbeitet. Und das, obwohl sie genauso viel verdiente wie ihr Mann. Beim zweiten Kind war es ebenso. Während sich für Merles Mann nicht viel änderte, er weiter seine Karriere vorantrieb und in Sachen Gehalt an ihr vorbeizog, stemmte Merle nicht nur den Teilzeitjob, sondern die gesamte Care-Arbeit.

Ihr Gehalt wurde zum „Zuverdienst“, ihre beruflichen Ziele bedeutungslos. Irgendwann bewarb ihr Mann sich auf eine Stelle in einer Kleinstadt 800 Kilometer entfernt von Berlin – erfolgreich. Merle war gegen den Umzug, wollte ihr Umfeld, ihren Job nicht aufgeben. Doch sie fügte sich: „Ich kann ja nichts tun, mein Mann verdient halt besser.“ Sie kündigte und zog in ein Dorf, eine Stunde entfernt von der nächsten Stadt. Aussichten auf einen Job,

der ihren Qualifikationen entspricht, hat sie kaum, zumal sie die Kinder nachmittags betreuen muss.

Der Umzug markierte in Merles Fall das komplette Aus ihrer finanziellen Unabhängigkeit. Wie ihr geht es leider vielen Frauen. Die Folgen sind tragisch – auch für die Wirtschaft, der tausende Fachkräfte fehlen. Die Frauen selbst haben durch Erziehungszeiten, Teilzeitarbeit und noch immer geringere Löhne ein deutlich höheres Risiko, in Altersarmut zu geraten. Sie sammeln weniger Rentenpunkte, haben weniger Geld, um ein Vermögen aufzubauen.



Frauen haben
noch immer ein
deutlich höheres
Risiko, in Altersarmut
zu geraten.

„Selbst schuld“, könnte man nun meinen. Doch die Art und Weise, wie wir erzogen, wie wir von Gesellschaft und Politik in Rollen sortiert werden, prägt uns bis ins Mark. Es braucht mehr als gutes Zureden, um sich der Strukturen – der äußeren wie inneren – bewusst zu werden, sie zu hinterfragen und zu durchbrechen.

Daran arbeiten wir mit. Und hier haben auch Unternehmen mit ihren Personalabteilungen sehr viel Gestaltungsspielraum, den sie im Sinne einer diverseren und damit nachweislich erfolgreicherer Belegschaft nutzen sollten: Von Stellenausschreibungen, in denen sich Frauen genauso angesprochen fühlen wie Männer, über flexiblere und familienfreundliche Arbeitsbedingungen (Meetings um 17 Uhr sind für Eltern mit kleinen Kindern schwierig!) sowie faire und vor allem gleiche Bezahlung bis hin zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gibt es für Arbeitgeber eine Vielzahl von Optionen. Jede einzelne davon hilft, die bekannten Bullshit-Sätze in die Bedeutungslosigkeit zu führen. Bis wir es aber geschafft haben, uns gemeinsam von einschränkenden Denkmustern zu befreien, ist der Glaubenssatz „Mein Mann verdient halt besser“ einer der zerstörerischsten, was die Unabhängigkeit von Frauen betrifft – und leider auch einer der wahrsten. ■

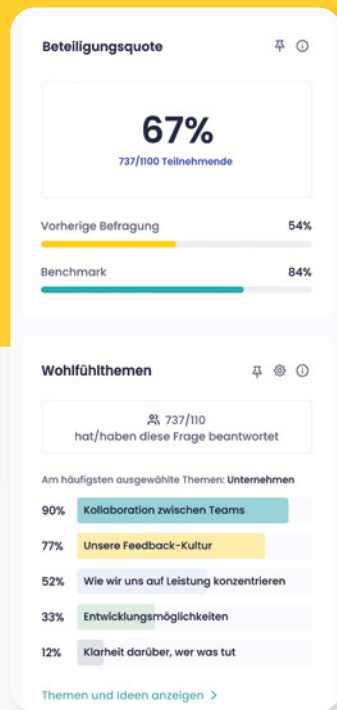
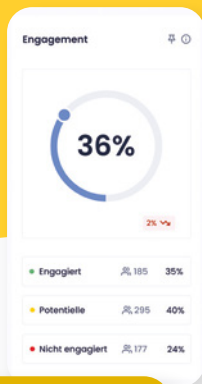


DANIELA MEYER und **ASTRID ZEHBE** sind Gründerinnen und Chefredakteurinnen des Magazins „finanzielle“ sowie Autorinnen von „Geld interessiert mich einfach nicht“. Sie veranstalten Finanz-Workshops und -Events wie das Female Finance Dinner.



Effektive Mitarbeiterbefragungen, die Ihr Unternehmen stärken

Vom Onboarding bis zum Exit: Wir helfen Ihnen dabei, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen. Mit unserer Mischung aus moderner Technologie und maßgeschneiderter Beratung meistern Sie so die komplette Employee Experience.



+11%
Mitarbeiterwohlbefinden

↑ ↑ ↑
+40%
Mitarbeiterengagement

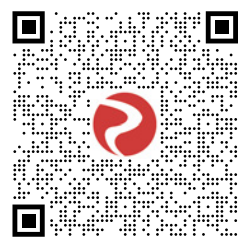
+25%
Mitarbeiterzufriedenheit

Unsere Feedbacklösungen für jede Phase der Employee Journey





Mehr Info zu
rex HR Software:



Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

Mehr Zeit. Mehr Effizienz. Mehr Digitalisierung.
rex systems optimiert die Personalarbeit für
Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden –
vom Mittelstand bis zum Konzern.

Jetzt kostenlos testen!

www.rexx-systems.com



**ZP EUROPE
KOELNMESSE**
10.-12. SEPTEMBER 2024
Halle 4.2 | Stand I.08 und I.04