

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR



## Mehr Durchblick

WIESO BEI DER GEHALTSTRANSPARENZ DIE ZEIT DRÄNGT

Photo: stockphoto.com, U2M Brand



+++ **Zoom:** Coworking Spaces +++ **Recht:** Böttcher befragt Beschäftigte zu Politik +++  
+++ **Technik:** Wo steht HR in Sachen KI? +++ **Forschung:** Menopause am Arbeitsplatz +++



**SEIT**  
**17.12.2023**  
**VERPFLICHTEND**  
**UND BUSSGELDBEWEHRT!**

**Das Hinweisgeberschutzgesetz gilt**  
**ab 50 Beschäftigte**  
**seit 17.12.2023**

Mit dem **digitalen Meldekanal von whistle.law** erfüllen Sie die  
Anforderungen des Gesetzes mit nur wenigen Klicks.  
Erfahren Sie mehr auf [www.whistle.law](http://www.whistle.law)

 **whistle.law**



# Mehr Transparenz wagen!



Foto: Jonas Paternann

Über Geld spricht man nicht, Geld hat man – diesen Spruch haben Sie sicher auch schon oft gehört. Das eigene Gehalt zu thematisieren, galt lange als Tabu.

Und dieses kam vielen Unternehmen lange Zeit sehr zupass: Denn so konnten sie unbequemen Fragen aus dem Weg gehen. Wer nicht weiß, wie viel der Kollege oder die Kollegin verdient, ist auch in einer schlechteren Verhandlungsposition. Vorwürfe bezüglich Gehaltungerechtigkeiten konnte man mit dem Verweis auf das jeweilige Verhandlungsgeschick des Mitarbeitenden abbügeln. In Sachen Geld blieb HR so im Fahrersitz.

Doch nun droht dieser Zustand von gleich zwei Seiten aufzubrechen. Einerseits nimmt der Gesetzgeber Unternehmen unter anderem mit dem Entgelttransparenzgesetz und einer neuen EU-Richtlinie immer stärker in die Pflicht. Und andererseits entsteht durch digitale Portale eine Art „Grassroots“-Transparenz. Sei es Kununu, Stepstone oder Monster: Hier können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Unternehmen bewerten und ihr Gehalt offenlegen – anonym. Mittlerweile ist damit ein riesiger Datenpool entstanden, der das Potenzial hat, Unternehmen unter Zugzwang zu setzen. Immerhin speisen sich die Gehaltsreports der einschlägigen Portale mittlerweile aus mehreren Hunderttausend Daten, die es Interessierten ermöglichen, Gehälter nach Branchen, Regionen oder Tätigkeitsfeldern zu sortieren.

Was heißt das für die Unternehmen? Das und noch mehr haben wir uns in unserer Titelstrecke zum Thema Vergütung angeschaut. Entgelttransparenz, so die Erkenntnis von meinem Kollegen Matthias Schmidt-Stein, dürfe allerdings kein Selbstzweck sein. Denn hinter der Transparenz sollte zunächst ein gerechtes Gehaltssystem stehen – sonst wird die eigene Offenheit zum Problem. Doch sein Vergütungssystem zu ändern ist schwierig und wird deswegen oft auf die lange Bank geschoben. Die überschaubare Motivation vieler Unternehmen mag auch mit der Sorge vor den Konsequenzen zusammenhängen: Denn wohl kaum jemand, der Gehaltsunterschiede in seinem Unternehmen feststellt, wird dann auf das niedrigere Gehalt wechseln.

Welche Möglichkeiten es gibt, moderne Vergütungssysteme zu gestalten, lesen Sie in unserem Beitrag zum Thema „New Pay“. Was es rechtlich beim Thema Gehalt zu beachten gibt, hat Gesine Wagner mit Stefan Gatz, Arbeitsrechts- und Vergütungsexperte bei Esche Schumann Commichau, besprochen. Noch mehr Inspiration zum Thema Compensation und Benefits erhalten Sie übrigens bei unserem „Praxisforum Comp & Ben“, das dieses Jahr am 14. Mai in Frankfurt stattfindet. Den Link zur Anmeldung finden Sie im QR-Code.



Catrin Behlau  
Redaktionsleiterin

3	EDITORIAL	Mehr Transparenz wagen!
6	STILKRITIK	Der brisante Social-Media-Post der Böttcher AG
8	EINBLICK	Fachkräftemangel in der Gastronomie
	<b>HR &amp; ICH</b>	
10	ZOOM	Die Relevanz von Coworking-Spaces
12	FACHBEITRAG	Hat das Bewerbungsfoto ausgedient?
14	INTERVIEW	Warum BabyOne Work from Anywhere aufgab
16	LEBENS LAUF	Bernd Dobbeck, VP People & Culture, Sport Alliance GmbH
18	STANDPUNKT	CEO-Mythen
20	FEATURE	Der Nutzen von Büroflächen
23	KOLUMNE	Die große Macht der schwachen Verbindungen
	<b>TITEL: VERGÜTUNG</b>	
24	ANALYSE	Das große Reinemachen
30	BUCHVORSTELLUNG	„New Pay Journey“
33	INTERVIEW	Rechtliche Fragen zur Vergütungstransparenz
36	REPORT	Sind Vertriebsprovisionen noch zeitgemäß?
38	KOMMENTAR	Finanzielle Lockmittel haben ausgedient
	<b>RECHT &amp; POLITIK</b>	
40	FACHBEITRAG	Politische Umfragen im Betrieb – was sagt das Arbeitsrecht?
43	SKURRIL	Angebliches Nichtstun im Homeoffice
	<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>	
44	PRAXISTRANSFER	E-Signaturen und ihre Verbreitung
46	SERIE	Künstliche Intelligenz: Wo steht HR?
49	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>	
50	STUDIE	Unterstützung während der Menopause
	<b>EVENT &amp; SZENE</b>	
54	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
55	NACHGEFRAGT	Wie geht es Natalie Matalon bei Stepstone?
56	RÜCKSCHAU	Was vom Hefte übrigblieb
57	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der März-Ausgabe erwartet
58	BLICK VON AUSSEN	Herfried Münkler über Führen in globalen Krisen

Foto: SportAlliance



16

BERND DOBBECK

Foto: Esche Schulmann Commdiau



33

STEFAN GATZ

Foto: The Stepstone Group



55

NATALIE MATALON

# Ein Lehrstück der Ignoranz

Bei diesem Fall ist alles dabei: Manipulation, Rechtsverstöße und die AfD.  
Ein Unternehmer aus Jena schiebt seine Belegschaft für die eigene politische Agenda vor – und zeigte keine Einsicht.

VON GESINE WAGNER

► Die Correctiv-Redaktion deckte kürzlich ein Geheimtreffen zwischen AfD-Politikern, Neonazis und finanzstarken Unternehmern auf. Das ganze Land versammelte sich daraufhin zu Protesten gegen rechts. Währenddessen gibt es einen Unternehmer in Jena, den es offenbar nicht stört, dass jeder Dritte seiner Belegschaft die AfD wählen würde. Und viel mehr noch: Er geht damit auch noch stolz an die Öffentlichkeit. Schwer zu sagen, was derzeit beunruhigender ist: der zunehmende Rechtsruck in Deutschland oder die fehlende Scham derjenigen, die ihn aktiv befeuern.



Was war passiert in Jena? Das Unternehmen Böttcher, ein Onlineshop für Bürobedarf, fragte seine Mitarbeitenden nach ihrer politischen Meinung und veröffentlichte Anfang Januar die anonymisierten Umfrageergebnisse auf Facebook. Ergebnisse, die offenbaren: Wenn heute Wahlen wären, gingen 34 Prozent der Belegschaftsstimmen an die AfD. In Thüringen, wo sich der Unternehmenssitz von Böttcher befindet, gilt die Partei als gesichert rechtsextremistisch. 599 der etwa 650 Mitarbeitenden – also ungefähr 92 Prozent – haben an dieser Umfrage ihres Arbeitgebers teilgenommen. Um dieses Ziel zu erreichen, versprach der Inhaber jedem und jeder Einzelnen 6000 Euro als Bonuszahlung.

Was soll das Ganze? „Politische Umfrage bei der Böttcher AG, fast 600 Arbeitnehmer haben ihren politischen Willen zum Ausdruck gebracht“ war in dem Post über den Charts der Umfrage zu lesen, verziert mit einem „Daumen hoch“-Emoji. Ähnliches schrieb uns auch der Unternehmensinhaber Udo Böttcher als Statement – von Bali aus. Eine Aktion, die nicht nur in den sozialen Medien nach hinten losging – wobei man sich fragt, in welche Richtung sie gehen sollte –, sondern rechtlich auch mehr als fragwürdig ist (mehr dazu lesen Sie in unserem Ressort Recht & Politik ab Seite 40). Seit wann fühlen sich Unternehmen dazu motiviert, ihre Unzufriedenheit gegenüber der Regierung zum Ausdruck zu bringen? Und wieso

schickt man dafür die Belegschaft vor? Als angemessene Reaktion bleibt nur Kopfschütteln.

Es gibt viele Punkte, die man an dieser Stelle kommentieren könnte, beispielsweise Udo Böttchers halbgeare Distanzierung zur AfD. Für HR aber relevanter: die Art und Weise, wie der Inhaber seine Mitarbeitenden für die eigene Agenda instrumentalisiert hat. Drei Aspekte begründen diesen Vorwurf. Erstens: die Umfrage an sich. Mal ganz abgesehen davon, dass den Arbeitgeber die politische Einstellung der Belegschaft überhaupt nichts angeht, war diese Umfrage derart unwissenschaftlich angelegt, dass man von Manipulation sprechen könnte. Jede Frage ist ein Pflichtfeld, was den Beschäftigten nicht die Möglichkeit gab, sich bei grenzwertigen Themen zu enthalten. Zum Beispiel bei der Frage nach der Parteiwahl gab es kein Antwortfeld „Sonstiges“ oder „Ich enthalte mich“. Und: Die Fragestellungen waren hochgradig suggestiv formuliert: „Viele Menschen sind verärgert über die politischen Entscheidungen, würdest du auch Neuwahlen anstreben wollen?“

Damit kommen wir auch zum zweiten Punkt: Den Mitarbeitenden 6000 Euro für die Teilnahme zu bieten, verzerrt sehr wahrscheinlich das Ergebnis und dürfte datenschutzrechtlich ein Verstoß sein. Und zuletzt: Sollte Böttcher die Veröffentlichung der Umfrageergebnisse tatsächlich nicht vorher angekündigt haben, so wie es der Umfrageaufruf an die Belegschaft vermuten lässt, gilt es einmal mehr neben der rechtlichen auch die moralische Perspektive zu betrachten. Egal welche politische Einstellung oder sonstige Interessen ein Unternehmensinhaber hat: Er oder sie sollte die Belegschaft nicht auf diese Weise für die eigene Agenda instrumentalisieren. Mit dem Wissen, dass jeder und jede Dritte die AfD wählt, mag man sich kaum vorstellen, was dort jetzt im Büro los ist. Böttcher hat die Arbeitsatmosphäre gründlich torpediert – und das Vertrauen in das Unternehmen als Arbeitgeber allemal. ■

# Jetzt neu: die digitale F.A.Z. als bildstarke Edition.

Moderne, bildstarke  
Aufbereitung mit ergänzenden  
Multimedia-Inhalten.

Jetzt entdecken:  
[faz.net/edition](http://faz.net/edition)

Schon ab 19 Uhr  
am Vorabend verfügbar.



Schriftgrößen individuell  
einstellen, Merkzettel  
oder Vorlesefunktion nutzen  
und mehr.

Sorgfältig kuratierte  
Top-Themen als Einstieg in  
die tagesaktuelle Ausgabe.



# Gastronomische Zahlen

Die Mehrwertsteuer auf Speisen in Gaststätten steigt wieder auf 19 Prozent. Das belastet die von Corona halbwegs erholte Branche neuerlich. Langfristig könnte ein anderes Problem schwerer wiegen.

► Alle Jahreswechsel wieder ist Schluss mit üppig. Dann stellen viele Deutsche ihr Ess- und Ausgehverhalten um: Sparzwang statt Feiervollstunde, Kohlgemüse an Küchentischen statt Gans in Gasthäusern. Für deren Betreiber war das nie erfreulich, aber okay. Sie wussten: Das wird schon wieder. Diesmal ist das anders. Infolge der Wiederanhebung der Mehrwertsteuer von sieben auf 19 Prozent sehen sich Gastwirtinnen und -wirte seit dem 1. Januar gezwungen, sinnbildlich zwischen Pest und Cholera zu entscheiden: höhere Preise – und also mutmaßlich weniger Gäste – oder niedrigere Margen. Doofes neues Jahr.

Volkswirtschaftlich mag der Beschluss der Bundesregierung, den im Juli 2020 eingeführten ermäßigten Mehrwertsteuersatz auf Speisen – für Getränke galten und gelten 19 Prozent – nicht (erneut) zu verlängern, angemessen sein; in diesem Sinne äußerten sich Ökonominen und Ökonomen. Zugleich scheint der heftige (und im Vergleich zu den Landwirten friedliche) Protest der betroffenen Betriebe nachvollziehbar. Die letzten Jahre waren hart: In der Pandemie mussten viele von ihnen nicht mal kurz fasten, sondern lockdownbedingt hungern. Dann kam der russische Angriff auf die Ukraine und zog Energiekrise und Inflation nach sich. Zwar aßen und tranken die Leute zunächst wieder häufiger auswärts, aber die Kosten für Heizung, Strom oder Lebensmittel stiegen.

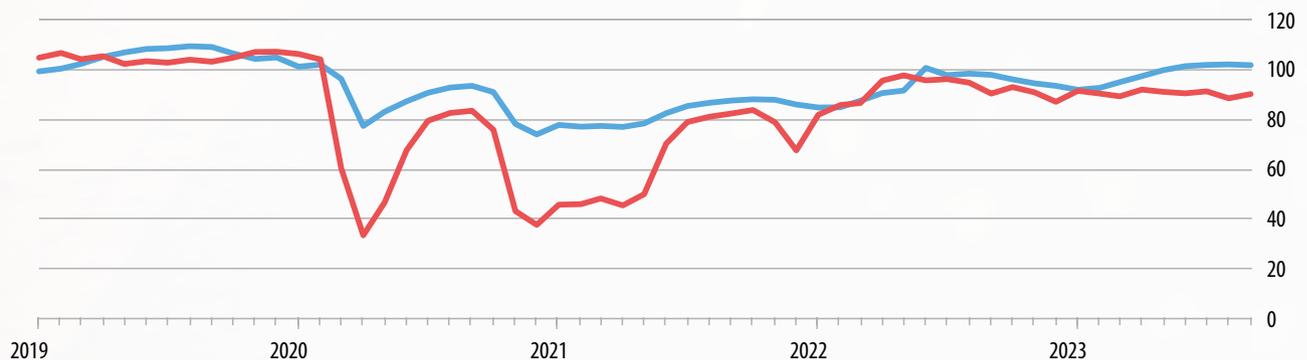
Das ist der Hintergrund, vor dem Sandra Warden, Geschäftsführerin des Branchenverbandes Dehoga, sagt: „Unseren Umfragen zufolge geht eine konstante Zahl von bundesweit 12 000 bis 15 000 Betrieben vor allem auf dem Land davon aus, dass sie infolge der erhöhten Mehrwertsteuer schließen müssen.“ Freilich könnte sich hier und da eine Nachfolge finden, oder der große Einbruch bleibt doch aus. Gemäß Konjunkturumfragen des ifo Instituts sind die Geschäfts-

erwartungen der Branche im Dezember, nach dem Beschluss über die Rückkehr zu den 19 Prozent, „abgestürzt“. Die Branche ist krisenerprobt, das steht fest. Zwar sind die Durchschnittsumsätze, die sich zwischenzeitlich dem vorpandemischen Niveau genähert hatten, zuletzt leicht gesunken. Dafür wurde der in der Corona-Hochzeit erlittene Verlust zahlreicher Arbeitskräfte an andere Branchen annähernd kompensiert (siehe Grafiken). Offenbar haben viele Betriebe, der Notlage und den Mahnungen von Fachleuten folgend, die Löhne erhöht. Laut Daten des Statistischen Bundesamtes lag der Bruttoverdienst sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in der Gastronomie im dritten Quartal 13 Prozentpunkte höher als im Jahresdurchschnitt 2022 und 40 Prozentpunkte höher als Anfang 2021. Und wo die Zahl der Minijobber laut Sandra Warden gegenüber 2019 sogar leicht angestiegen ist, gilt das nach Analysen des Bundesinstituts für Berufsbildung erst recht für die Summe der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge – für Warden auch ein Resultat der Lohnsteigerungen.

Und doch sind die 19 Prozent nur eine von zwei „großen Herausforderungen“, die die Verbandsmanagerin sieht. Langfristig drohe der Gastronomie trotz allem ein Arbeitskräftemangel: „Der allgemeine demografische Wandel trifft uns besonders, weil wir eine junge und personalintensive Branche sind und das auch bleiben.“ Das könnte sich laut Dehoga, wie der Wiederanstieg der Mehrwertsteuer, vor allem in strukturschwachen Gebieten bemerkbar machen. Es ist die Stelle, an der Warden indirekt den Regierungsparteien und Ökonomen widerspricht: „Wenn in diesen Regionen Jobs wegfallen, hat das volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen. Zudem wir einige der wenigen Branchen sind, die dort Arbeitsplätze für gering qualifizierte oder geflüchtete Menschen anbieten.“ (nir) ■

## Umsätze und Beschäftigung in der Gastronomie

2015 = 100 ■ Umsätze (real, kalender- und saisonbereinigt) ■ Beschäftigte



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024

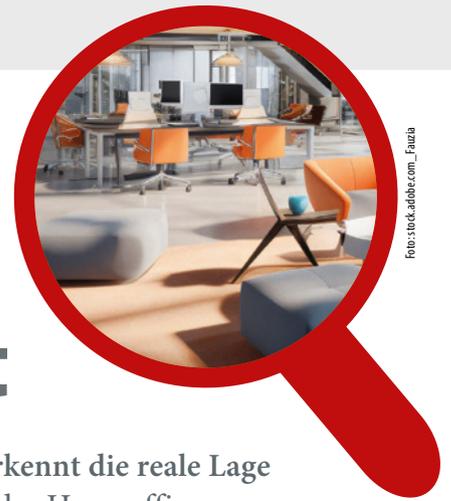


Foto: stock.adobe.com\_Faust

# Potenzial unterschätzt

Die WeWork-Pleite als Menetekel fürs Coworking zu bezeichnen, verkennt die reale Lage in einer zunehmend flexiblen Arbeitswelt. Mobile Arbeit ist mehr als das Homeoffice. Coworking-Spaces könnten davon dauerhaft profitieren.

VON WINFRIED GERTZ

► Als hätte es den Crash der New Economy zu Beginn der Nulljahre nicht gegeben, als wären die Schicksale etlicher irreal bewerteter Firmen aus der Erinnerung getilgt: 47 Milliarden Dollar sollte das 2010 in New York gegründete Start-up WeWork, das Büroräume mit gemeinsamer Infrastruktur meist an Start-ups und Freelancer vermietete, vor dem geplanten Börsengang im Jahr 2019 wert gewesen sein. Davon überzeugt waren zumindest jene Wagniskapitalgeber und institutionellen Anleger, welche der charismatische Gründer Adam Neumann für sein Projekt eingenommen hatte.

Doch die Hoffnung auf sprudelnde Erträge wurde enttäuscht: Als potenzielle Investoren im Zuge des „Institutional Public Offering“ akribisch die Bilanz studierten, kamen ihnen Zweifel. Statt belastbarer Daten für solides, ertragreiches Wirtschaften verbargen sich in den Büchern 28 Milliarden Dollar Schulden. Jährlich fielen Zinsen in dreistelliger Millionenhöhe an. Die Verunsicherung unter den Kapitalgebern wuchs, der Börsengang wurde abgesagt. Auf dringenden Rat der Bank JP Morgan Chase nahm Neumann seinen Hut.

Was folgte, bezeichnete die New York Times als „größte Implosion der Start-up-Geschichte“: Nach rapidem Kursverlust der Aktie war der Marktwert von WeWork Ende 2019 auf sieben Milliarden Dollar geschrumpft. Tausende Mitarbeitende verloren ihren Job. Anfang November 2023 meldete das einst „wertvollste“ Start-up der USA in Kanada und den Staaten Insolvenz an. Auch in Deutschland gab eine Berliner WeWork-Tochter auf.

Das Beispiel lehrt zweierlei: WeWork ist nicht nur ein Mahnmal für die stets um frisches Kapital dürstende Gründerszene. Bleiben Gewinne aus und fehlt es an überzeugenden Plänen, wie schwarze Zahlen erwirtschaftet werden könnten, senken Investoren nun noch entschiedener den Daumen. Ihre Bereitschaft, in Visionen statt Erträge zu investieren, ist auf ein Mindestmaß gesunken.

Bleibt die Frage, ob die Pleite von WeWork der Idee des Coworking, des „physischen sozialen Netzwerks“, wie Neumann es nannte, womöglich einen Bärendienst erweist. Droht gar das „Ende des Coworking“, wie Medien voreilig kommentierten? Eher nicht, sei hier schon mal gesagt. Tatsächlich suchten bereits vor der Pandemie immer mehr Menschen Alternativen zur beruflichen Tätigkeit im Büro und dem Homeoffice. Hier knüpfte das Geschäftsmodell von WeWork an. Leerstehende Gebäude und Büroetagen wurden in unkonventioneller Aufmachung weitervermietet: an Start-ups, denen das Geld für kostspielige Investments fehlte und die sofort Möbel, Internet und Putzservice nutzen konnten; an Freelancer mit hoher Mobilität oder schlicht an jene Wissensarbeiter, denen im Homeoffice das Dach auf den Kopf fiel.

WeWork griff also einen Trend auf, der im Laufe der 2010er-Jahre spürbar an Bedeutung zunahm. Zwischen 2018 und 2020 vervierfachte sich die Zahl der Spaces, zeigt eine Marktstudie des deutschen Verbands der Coworking-Spaces kurz nach Ausbruch der Pandemie. Dann der Rückschlag: Aus Angst vor Infektion suchten immer mehr Menschen – von ihren Arbeitgebern unterstützt – im Homeoffice Schutz. Zum Nachteil für Coworking-Spaces: Vor allem die Buchung von Eventflächen und Besprechungsräumen, laut Branchendienst Deskmag knapp 30 Prozent des Umsatzes, litt darunter. Unrentable Anbieter sperrten zu.

Doch seit die Pandemie ihren Schrecken verlor, keimt wieder Hoffnung. Die für viele Menschen guten Erfahrungen im Homeoffice haben zu einem Umdenken geführt: Nicht alle wollen ins Büro zurückkehren. Und viele Unternehmen sind bereit, ihren Beschäftigten in einer erkennbar „hybrid“ geprägten Arbeitswelt mehr Freiheiten einzuräumen. Wird Coworking davon profitieren, ist es dem Homeoffice gar überlegen? Worin liegen die Vorteile bei der Nutzung von Coworking-Spaces aus HR-Sicht? ■



### Worum geht es?

#### Homeoffice ist nicht die einzige Alternative zur Arbeit im Büro

Wie das Arbeitsministerium auf Anfrage der Linken mitteilte, hat sich die Zahl derjenigen, die allein im Homeoffice tätig sind, seit der Pandemie auf sechs Prozent aller Arbeitnehmenden vervierfacht. Auch die Zahl der Beschäftigten mit gelegentlichen Homeoffice-Zeiten ist gestiegen. Statista zufolge hat sie sich mehr als verdoppelt – etwa jeder Vierte arbeitet hybrid. Über die Zahl von Coworking-Nutzern schweigt man sich aus. Sind Coworking-Spaces etwa nicht relevant?

Diesem Eindruck tritt Axel Minten, Professor für Kommunikation und Personalwesen an der FOM Hochschule und Vizepräsident im Bundesverband Coworking-Spaces in Deutschland (BVCS), entschieden entgegen. Während sich ihre Anzahl laut einer neuen Studie des Verbandes seit der Pandemie verdoppelt habe, „entstehen mehr und mehr Spaces in der Peripherie großer Städte und auf dem Land“. Coworking folge der „15-Minuten-Regel“: Innerhalb einer Viertelstunde sollten sowohl Arbeitsort wie Einkaufsmöglichkeiten, Kultur- und Freizeitangebote erreichbar sein. Viele Beschäftigte wünschten sich einen Job, der näher am Wohnort liegt. In München etwa arbeiten laut dem Bayerischen Landesamt für Statistik eine halbe Million Menschen, die teils weit außerhalb der Stadt leben. „Viele wollen weniger unproduktive Zeit mit Pendeln verbringen“, ist Minten überzeugt.



### Woran hakt es?

#### Noch trifft Coworking in Unternehmen auf Zurückhaltung

Trotz großen Potenzials mangelt es Coworking an Zuspruch von Unternehmen. Was angesichts der Vorteile, die das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) skizziert, verwundert: Coworking-Spaces böten demnach professionelle Büroinfrastrukturen mit technischem Support. Zudem würden Nutzer nicht durch private Belange wie im Homeoffice abgelenkt. Coworking-Spaces wirken sich positiv auf die Kreativität von Einzelpersonen und Teams aus, fanden Forscher der Universität Bayreuth heraus. So gesehen sind Coworking-Spaces eine Alternative für jene, die mit dem Homeoffice unzufrieden sind, aber eine Rückkehr ins Büro ablehnen.

Trotz solcher Vorteile erweitern nur wenige Arbeitgeber ihr Arbeitsplatz-Ökosystem gezielt um Coworking. Wie die Datev: Um Beschäftigten das Pendeln zu ersparen, mietete die Nürnberger Firma mehrere Büros jenseits der Stadtgrenze an. Zahlreiche Teams ergriffen die Chance, um abseits der Zentrale an Ideen zu feilen. Ein weiterer Effekt ist die bereichsübergreifende Vernetzung. Plötzlich lernten sich Menschen kennen, die nie

etwas miteinander zu tun hatten und nun mehr Verständnis füreinander aufbringen. Minten räumt ein, als Verband noch mehr informieren und aufklären zu müssen. „Verantwortliche denken beim Coworking-Space immer noch an einen großen Raum mit ein paar Tischen.“ Verkannt werde indes, dass gerade Tätigkeiten „zwischen Konzentration, Kommunikation und Kollaboration“ im Coworking-Space gut aufgehoben seien.



### Was sollte HR tun?

#### Bedarf nach flexibler Arbeit durch Mitarbeiterbefragungen ausloten

Um Coworking-Spaces in der flexiblen Arbeitswelt zu verankern, appelliert Minten an HR-Verantwortliche, Entscheidungen gut abzuwägen. Und erinnert daran, dass die Skepsis gegenüber dem Homeoffice zunehme. „Hier mangelt es oft an Kommunikation, Identifikation, Austausch und Begegnung.“ Dieses Manko könne Coworking auffangen, zumal Spaces Zugang zu Communities eröffneten. Denn im Unterschied zur bloßen Büroflächen-Vermietung – wie die WeWork-Pleite in der Branche beurteilt wird – gilt Coworking als „soziale Bewegung“. Neueste Projekte integrieren sogar Care-Angebote, um Frauen fürs Coworking zu interessieren. KMU auf dem Land könnte es so leichter fallen, Arbeitskräfte zu gewinnen.

Nicht minder wichtig ist es für HR, Arbeitsplätze gesund und rechtssicher zu gestalten. Auch dabei seien Coworking-Spaces gegenüber dem Homeoffice im Vorteil, sagt Minten. Nicht nur bei der Arbeitsstättenverordnung. Weil sie abschließbare Teambüros vorhielten und nicht nur aus Großraum bestünden, „wird auch der Datenschutz gewährleistet“. Weiterer Pluspunkt ist die Arbeitszeiterfassung. Coworking-Spaces verfügen über elektronische Zugangssysteme; für welche Dauer man ins WLAN eingeloggt ist, wird aufgezeichnet. Doch zuallererst sollte HR ausloten, wie Beschäftigte wirklich arbeiten wollen. Mitarbeiterbefragungen hält Minten deshalb für eine gute Wahl. ■



„Coworking-Spaces entstehen mehr und mehr in der Peripherie großer Städte und auf dem Land.“

Axel Minten,  
Professor für Kommunikation und Personalwesen an der FOM Hochschule in Aachen



## Hat das Bewerbungsfoto ausgedient?

Fotos in Bewerbungen sind in Deutschland immer noch üblich, stehen aber auch zunehmend in der Kritik. Welche Vor- und Nachteile hat das Kandidatenfoto für Arbeitgeber?

VON SENTA GEKELER

Foto: stock.adobe.com, New Africa

► Ein sympathisches Lächeln, ein gepflegtes Outfit und eine selbstsichere Körperhaltung: Das Bewerbungsfoto scheint sofort gewisse Charaktereigenschaften zu vermitteln. Das sehen auch zahlreiche Arbeitgeber so: In den Recruiting Trends 2017 des Staufenberg Instituts antworteten 82 Prozent der befragten Unternehmen, dass eine Bewerbung für sie erst mit Foto komplett sei. Ausdrücklich danach fragen dürfen sie allerdings nicht mehr. Seit 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – auch Antidiskriminierungsgesetz genannt – in Kraft getreten ist, darf keine Person aufgrund von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft oder Behinderung diskriminiert werden. All diese Eigenschaften können in einem Foto möglicherweise mehr oder minder sichtbar werden. Deshalb müssen Unternehmen Bewerbungen ohne Foto gleichberechtigt berücksichtigen.

Ob Recruiting-Verantwortliche das wirklich tun, ist schwer zu kontrollieren. Einige Unternehmen geben durch Formulierungen wie „Bitte senden Sie uns Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen“, „die üblichen Bewerbungsunterlagen“ oder „Ihre aussagekräftige Bewerbung“ indirekt zu verstehen, dass sie ein Bewerbungsfoto erwarten.

### Wo Bewerbungsfotos dazugehören

Das Bewerbungsfoto ist keineswegs überall auf der Welt eine Selbstverständlichkeit. Zwar ist es zum Beispiel in

Österreich, der Schweiz, Spanien und Portugal sowie in Deutschland durchaus üblich, in China und Japan sogar Pflicht. In den USA, Großbritannien, den Niederlanden, Norwegen und Schweden ist das Foto dagegen eher verpönt, in Kanada sogar verboten.

Aber auch hierzulande scheint das Bewerbungsfoto an Bedeutung zu verlieren. Viele gemeinnützige Vereine sowie einige Arbeitgeber aus dem öffentlichen Dienst – zum Beispiel das Land Schleswig-Holstein – weisen in Stellenausschreibungen ausdrücklich darauf hin, dass Bewerberinnen und Bewerber auf Fotos verzichten sollen. In einem Pilotprojekt von 2012 testeten drei öffentliche Arbeitgeber und fünf Unternehmen ein Jahr lang sogar komplett anonymisierte Bewerbungsverfahren. Die meisten blieben danach nicht dabei, unter anderem aufgrund des Mehraufwands und weil die Individualität der Bewerbungen dabei verloren ging.

### Das Bewerbungsfoto als Ausdruck der Persönlichkeit

Ein Bewerbungsfoto kann in der Personalauswahl durchaus hilfreich sein – vor allem in Jobs mit viel Kundenkontakt, in denen ein gepflegtes Äußeres wichtig ist. Ramona Böhnstedt vermittelt als Regionalleiterin bei der Personalberatung Inperso Kandidatinnen und Kandidaten für Stellen im kaufmännischen Bereich. Sie beobachtet, dass viele Unternehmen Bewerbungen mit Foto bevorzugen und

manchmal sogar nachfragen, wenn sie eine Bewerbung ohne Bild weitergeleitet hat. „Das Foto komplettiert den Gesamteindruck von einer Person“, findet sie. Doch die Zahl der Arbeitgeber, die Fotos ausdrücklich bevorzugen, sei ganz klar rückläufig. „Die meisten Menschen haben ja einen Social-Media-Auftritt mit Bild, das schauen sich Firmen auch oft an.“ Dennoch empfiehlt sie den Kandidatinnen und Kandidaten meist, ihre Bewerbung mit einem Bild zu ergänzen. „Ein gutes Bewerbungsfoto spiegelt die Persönlichkeit wider und bietet die Chance, sich bestmöglich darzustellen. Man bewirbt sich ja als Gesamtpaket.“ Ein professionell gemachtes Foto zeige, dass man sich selbst und die Bewerbung wertschätzt.

Diskriminierung aufgrund des Aussehens hat sie in ihren knapp 20 Jahren als Personalberaterin bisher zumindest nicht bewusst erlebt. „Aber wenn wir jemals beobachten sollten, dass ein Kunde von uns nicht AGG-konform agiert, dann würden wir mit dem Unternehmen nicht mehr zusammenarbeiten.“ Schon allein wegen des Fachkräftemangels würden sich Firmen aber meist über alle qualifizierten Bewerbungen freuen.

## Hürden im Recruiting abbauen

Vermutlich möchte kaum jemand bewusst diskriminieren – wir alle tragen aber unbewusste Denkmuster und Vorurteile in uns, den sogenannten Unconscious Bias. Die Forschung zeigt, dass eine Bewerbung mit Foto für viele Jobsuchende ein Nachteil sein kann. Eine Studie der Universität Linz aus dem Jahr 2013 belegte, dass Frauen, die auf ihrem Bewerbungsfoto ein Kopftuch tragen, weniger als ein Viertel der Einladungen zum Jobinterview bekommen als die identische Bewerbung mit Foto ohne Kopftuch. Diskriminierung aufgrund der Religion oder Kultur kommt also durchaus vor. Eine israelische Studie aus 2012 zeigt, dass auch besonders attraktive Frauen benachteiligt werden, während Männer von hoher Attraktivität sogar profitieren. Dieses Ergebnis bestätigte 2019 eine weitere Studie von Uwe Peter Kanning und Daniela Wördekemper.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG erwähnt auf ihrer Karrierewebsite ausdrücklich, dass ein Bewerbungsfoto nicht notwendig ist. Ein Grund dafür ist, dass sie Diversität fördern und Diskriminierung reduzieren möchte, erklärt Dagmar Zippel, Head of Employer Branding & Recruiting. Zudem gehe es darum, Hürden im Bewerbungsprozess abzubauen: „Ein Bewerbungsfoto ist ein zeitlicher und finanzieller Aufwand“, sagt Zippel. KPMG verfolge den Ansatz, es den Kandidatinnen und Kandidaten möglichst leicht zu machen. Aus dem gleichen Grund verlangt das Unternehmen auch kein Anschreiben mehr. Dies habe zusammen mit anderen Maßnahmen tatsächlich zu mehr Bewerbungen von vielfältigeren Personen geführt. Zippel betont, dass in dem

Fall aber so viele Faktoren zusammenspielen, dass sich diese Entwicklung nicht allein auf den Verzicht auf Bewerbungsfotos herunterbrechen lässt.

Tatsächlich ist das Bewerbungsfoto gerade bei jungen Menschen unbeliebt: In einer Studie von Joblift stimmten mehr als die Hälfte der Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger der Aussage zu, dass man Fotos weglassen könne. Dennoch enthält die Mehrzahl der Bewerbungen, die Zippel erhält, immer noch ein Foto. Sie führt das auf eine kulturelle Prägung zurück: Diejenigen, die aus englischsprachigen Ländern kommen oder dort gelebt haben, ließen das Foto eher weg. „Ich glaube, dass sich mit der Zeit Bewerbungen ohne Foto durchsetzen werden. Aber uns ist es wichtig, alle Optionen offenzuhalten, damit sich alle nach ihren Vorstellungen präsentieren können. Manchen ist das Foto immer noch wichtig.“

## Sensibilität für unbewusste Vorurteile

Um das Risiko der Diskriminierung zu minimieren, brauche es aber mehr Maßnahmen als den Hinweis, dass Bewerbungsfotos optional sind. Bei KPMG durchlaufen deshalb alle am Recruiting-Prozess beteiligten Mitarbeitenden obligatorische Trainings, die ihre Sensibilität für unbewusste Vorurteile schulen. Auch Bosch hat ein umfassendes, personalpsychologisch fundiertes Weiterbildungskonzept für Talent Acquisition Experts und Hiring Manager entwickelt. „Unsere Beobachter-schulung klärt nicht nur über unbewusste Denkmuster

## Der Verzicht auf ein Bild kann für Kandidatinnen und Kandidaten die erste Hürde im Bewerbungsprozess eliminieren.

und die Bedeutung des Zufalls in Entscheidungsprozessen auf, sondern bietet auch klare, praxiserprobte Handlungsempfehlungen, um unbewusste Denkmuster zu erkennen und zu ändern“, erklärt Sabine Schubert, Leiterin des People Acquisition Campus bei Robert Bosch. Vielfalt sei bei ihnen in der Unternehmenskultur fest verankert, es werde jede Bewerbung – ob mit oder ohne Foto – gleichbehandelt.

Im Moment sieht es also in deutschen Unternehmen nach einer friedlichen Koexistenz von Bewerbungen mit und ohne Foto aus. Der Verzicht auf ein Bild kann für einige Kandidatinnen und Kandidaten die erste Hürde im Bewerbungsprozess eliminieren; viel essenzieller ist es aber, dass Recruiting-Verantwortliche ihre unbewussten Denkmuster hinterfragen und gegebenenfalls revidieren. Dann sollte es auch egal sein, ob eine Bewerbung ein Foto enthält oder nicht – am Ende zählt die Qualifikation. ■

# „Wir müssen mutiger sein, Dinge zu beenden“

Bei BabyOne können Mitarbeitende den Arbeitsort nun nicht mehr frei wählen. Warum das Unternehmen das Work-from-Anywhere-Konzept aufgegeben hat, erklärt Anna Weber, Co-CEO des Unternehmens.

INTERVIEW: LENA ONDERKA



Foto: Hanna Witte

► **Personalwirtschaft:** Frau Weber, nach der Corona-Pandemie ist BabyOne von einer Fünf-Tage-Präsenzkultur zu Work from Anywhere übergegangen. Nun rudern Sie wieder zurück und verlangen von den Mitarbeitenden mehr Präsenz – drei Tage Vor-Ort-Arbeit. Warum?

**Anna Weber:** Unsere Kultur hat unter der komplett freien Arbeitsortswahl gelitten. Das Zugehörigkeitsgefühl hat abgenommen – zwar nicht in den einzelnen Teams, aber über das gesamte Unternehmen hinweg. Besonders Menschen, die in den vergangenen eineinhalb Jahren zu uns gekommen sind, hatten Probleme, sich zugehörig zu fühlen. Und das trotz vieler Vor-Ort-Events, All-Hands-Meetings in Person und unserem vergleichsweise viel höheren Investment in das Onboarding. Die alltäglichen Begegnungen haben gefehlt, und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hat sich stark verschlechtert.

„Unsere Unternehmenskultur hat unter der komplett freien Arbeitsortswahl gelitten.“

**Wie genau sah das Arbeitsmodell bei BabyOne aus, das diese negativen Konsequenzen mit sich gebracht hat?**

Die Mitarbeitenden konnten gemeinsam mit ihren Teams entscheiden, an welchem Arbeitsort sie deutschlandweit tätig sein möchten. Es gab auch die Möglichkeit, unter Beachtung der dafür geltenden Regeln bis zu maximal 130 Tage pro Jahr vom europäischen Ausland aus zu arbeiten. Das hatte zur Folge, dass die Anwesenheit nie bei mehr als 30 Prozent pro Woche lag. Je nach Jobrolle und Team war die Präsenzquote allerdings sehr unterschiedlich.

**Warum hatten Sie sich vor rund eineinhalb Jahren für dieses Modell entschieden?**

Wir waren überzeugt: Wenn Teams selbst entscheiden können, wo sie arbeiten, sind sie produktiver. Unsere Vision war es, Mitarbeitende zu haben, die intrinsisch motiviert und unternehmerisch denkend arbeiten und tun, was für ihr Team, sie selbst und das Unternehmen am besten ist. Gleichzeitig stand für uns immer fest: Wir wollen keine Remote Company sein.

**Gab es auch Fehler in der Umsetzung, die zum Scheitern des Modells geführt haben?**

Das glaube ich nicht. Wir haben viel getan, um Work from Anywhere in die Unternehmensstrukturen einzubetten. Wir haben die Arbeitsweise, die Kommunikation sowie Kommunikationsmittel verändert. So haben wir neue Meeting-Formate eingeführt, die remote gut funktionieren, Reviews und Retros gemacht. Wir haben mehr über Chats kommuniziert und Jira Software fürs Projektmanagement eingeführt. Auch haben wir ein Change Team aufgebaut, das sich rein um die neuen Arbeitsweisen und die Arten der Zusammenarbeit gekümmert und Teams dabei unterstützt hat, mit den neuen Strukturen klarzukommen.

**Woran liegt es dann Ihrer Meinung nach, dass Work from Anywhere bei BabyOne nicht funktioniert hat?**

An unserer DNA. Remote Work kann funktionieren, nur nicht mit unserer DNA und unserem Geschäftsmodell. Bei uns dreht sich als stark gewachsenes Familienunternehmen sehr viel um Nähe und Persönlichkeit im Miteinander. Wir konnten und wollen stark auf die Bedürfnisse der Personen eingehen, die bei uns arbeiten. Deshalb haben wir auch wenig Standards. Stattdessen gehen wir individuell auf unsere Mitarbei-

tenden ein. Das geht besser im persönlichen Miteinander. Gleichzeitig sind wir ein Omnichannel-Anbieter mit einem sehr hohen Anteil an stationärem Geschäft. Wir machen einen Großteil unseres Geschäfts auf den Flächen in Präsenz.

**Damit konnten viele Mitarbeitende doch jobbedingt gar nicht von überall aus arbeiten, auch wenn es diese Freiheit auf dem Papier gab.**

Genau. Und das hat uns eine weitere negative Entwicklung durch Work from Anywhere eingebracht. Das gegenseitige Verständnis der Mitarbeitenden auf der Fläche und denen im Büro ist gesunken. Die Kluft zwischen den Gruppen wurde größer. Empirische Belege haben wir für all diese negativen Entwicklungen nicht. Wir machen sie eher an unserem Bauchgefühl, Beobachtungen und sehr vielen Gesprächen mit Mitarbeitenden sowie einer stark gestiegenen Fluktuationsquote fest. Das Experiment von Work from Anywhere war also gescheitert.

**Wie aber rudert man als Arbeitgeber am elegantesten wieder zurück?**

Das Wichtigste war für Jan, meinen Bruder und Co-CEO von BabyOne, und mich, uns einzugestehen: So wie es gerade läuft, funktioniert es nicht. Wir haben Work from Anywhere ausprobiert, viel Zeit in das Gelingen dieser Arbeitsform gesteckt, aber es hilft uns nicht dabei, produktiver zu sein. Dann haben wir uns für die neue Regelung entschieden.

**Warum haben Sie eine hybride Form gewählt, und nicht wieder fünf Tage Präsenzarbeit?**

Wir wollen das Beste aus beiden Welten bieten. Wir glauben auch weiterhin, dass flexibles Arbeiten uns alle erfolgreicher macht. Nur haben wir gemerkt, dass eine gewisse Vorgabe an Präsenztagen hilft und für die Teams weniger Reibung und Diskussionen um den Arbeitsort bedeutet. Wir haben uns für das 3-2-Verhältnis entschieden, weil dies für viele andere Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, gut funktioniert. Aber auch diese neue Regelung ist für uns wieder ein Versuch.

**Wie ging es nach der Entscheidung für die neue Arbeitsform weiter?**

Wir haben mit unserem Führungskräftekreis überlegt, wie wir die neue Regel so in die Teams bringen, dass sich jede und jeder abgeholt fühlt. Zentral war es dabei, klarzustellen, warum wir das machen, nämlich weil wir uns damit eine bessere Kultur und ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl versprechen. Unsere Führungskräfte haben gemeinsam eine Standardkommunikation aufgesetzt. Mit dieser in der Hand haben sie sich zur selben Uhrzeit mit ihrem jeweiligen Team zusammengesetzt

und ihnen von den Neuerungen erzählt. Ein All-Hands-Meeting kam für uns nicht infrage, weil wir auf die Reaktionen Einzelner eingehen wollten. Das geht in einer großen Runde schlecht.

**Wie war die Reaktion der Mitarbeitenden?**

Total unterschiedlich. Es gab Mitarbeitende, die gesagt haben: Endlich kommen dann wieder mehr Menschen ins Büro. Andere haben sich in ihrer individuellen Freiheit eingeschränkt gefühlt. Weitere Reaktionen gilt es abzuwarten. Wir haben die neue Regelung erst vor rund zwei Monaten verkündet, und sie wurde zum 1. Januar 2024 in Kraft gesetzt. Wir wollten den Mitarbeitenden bewusst Zeit zwischen der Verkündung und dem Inkrafttreten geben, damit sie sich mit dem Gedanken anfreunden und überlegen können, wie sie sich privat umstrukturieren müssen, damit es funktioniert.

„Wir möchten eine gute Fehlerkultur bei uns haben und Test and Learn zur Realität machen.“

**Was geschieht mit den Mitarbeitenden, die weit weg von den einzelnen Unternehmensstandorten leben?**

Vor der Umstellung haben wir uns angeschaut, wo die Mitarbeitenden wohnen. Denn uns ist es wichtig, im Rahmen der Umstellung für jeden und jede eine gute Lösung zu finden. An diesen Lösungen arbeiten wir gerade. Es wird ein paar Ausnahmeregelungen geben.

**Bereuen Sie es, nicht von vorneherein die 3-2-Regelung eingeführt zu haben?**

Nein. Wäre es einfacher gewesen, ja. Aber so können wir sagen, dass wir Work from Anywhere wenigstens versucht haben, und eine gute Fehlerkultur bei uns im Unternehmen von oben vorleben. Wir wollen im Unternehmen mutige Entscheidungen fördern – und dazu gehört auch die große Kunst, Dinge, die nicht funktionieren, zu beenden. Wir alle wären produktiver und zufriedener, wenn wir diesen Mut hätten.

**Die Trial-und-Error-Kultur scheint bei Ihnen gut zu sein.**

Jein. Natürlich möchten wir eine gute Fehlerkultur bei uns haben und Test and Learn zur Realität machen. Aber das dann wirklich zu tun, ist sehr schwierig. Ich glaube, das ist in fast jedem Unternehmen so. Das Experimentieren und Neustarten ist immer viel Aufwand. Ich habe die Hoffnung, dass Versuch und Veränderung mit der Zeit einfacher werden. Aber es ist auch menschlich, Veränderung erstmal nicht zu umarmen. Wir sind alle Gewohnheitstiere, und Veränderung fällt uns schwer. ■

# „Standard-Lösungen funktionieren nur selten“

Sein Herzenthema ist die Unternehmenskultur. Durch sie möchte Bernd Dobbeck das Employee Engagement in seiner neuen Position beim Softwareunternehmen Sport Alliance steigern. Der Personalleiter verrät, worauf es dabei ankommt.



## Bernd Dobbeck

Vice President People & Culture bei der Sport Alliance GmbH

**Geburtsdatum und -ort:** 18. Februar 1970 in München

**Familienstand:** verheiratet

## Ausbildung und Studium

1990–1996 Ludwig-Maximilians-Universität München  
Diplom-Volkswirt



Foto: Sport Alliance

## Beruflicher Werdegang

Seit 2023	<b>Sport Alliance GmbH</b> Vice President People & Culture
2021–2023	<b>Cazoo</b> Director HR EU
2020–2021	<b>KPIT</b> Senior Director Human Resources
2018–2020	<b>posterXXL GmbH</b> Vice President People
2016–2018	<b>Activision Blizzard</b> Director HR
2013–2016	<b>OpenText</b> Director Human Resources Central Europe (and FGM)
2007–2013	<b>Dassault Systemes</b> HR Director EuroCENTRAL (2012–2013) Senior Manager HR EMEA (2007–2012)
2004–2007	<b>BrainLAB</b> HR Manager
1997–2004	In verschiedenen HR-Beratungen wie der HJG Unternehmensberatung und Fischer & Partner Senior HR Consultant

**Sie sind Spezialist für Business Transformation. Was macht dieses Thema für Sie so interessant?**

Ich finde Veränderungsprozesse aufgrund ihrer Komplexität äußerst spannend: Businessziele und die individuellen Veränderungsprozesse von Menschen unter einen Hut zu bringen ist herausfordernd. Denn auch wenn Transformationsprozesse eher businessseitig geplant werden – der Schlüssel zum Erfolg sind die Menschen und die Art und Weise, was und wie kommuniziert wird. HR muss hierbei für jede Hierarchieebene die richtige Ansprache wählen.

**In Ihrer Karriere haben Sie immer wieder für Onlinehändler, IT- und Softwareunternehmen gearbeitet. Was fasziniert Sie an diesen digital arbeitenden Unternehmen?**

Ich schätze die Schnelligkeit. Die kurzen Kommunikations- und Entscheidungswege, die Veränderungsbereitschaft der Branche und die Offenheit für neue Technologien wie KI. In solchen Unternehmen ist der Impact der People-&-Culture-Funktion meist direkt messbar, und Wachstum wird pragmatisch umgesetzt.

**Bei Sport Alliance möchten Sie sich dem Thema Unternehmenskultur widmen. Was macht eine gute Kultur für Sie aus?**

Eine Unternehmenskultur ist kein Input-Thema, sondern das Ergebnis dessen, wie Projekte und Arbeitsprozesse angegangen und umgesetzt werden. Möchte HR die Kultur verändern, ist es wichtig, zuerst den Ist-Zustand zu analysieren, um danach einen Zielwert und eine Methode zu bestimmen, um zu messen, ob der Zielwert erreicht wurde. Auch hierbei sollte nicht nur aus Sicht des Senior Leadership Teams gedacht werden.

**Welche Methoden können beim Messen der Unternehmenskultur helfen?**

Beim Messen können Tools wie Employee Engagement Surveys genutzt werden. Das Unternehmen muss letztlich für alle spürbare Aktionen ableiten. Es muss etwa Arbeitsabläufe in Teams so anpassen, dass sich die tägliche Zusammenarbeit wirklich verbessert.

**Was war Ihre prägendste Station und warum?**

Das war die Zeit bei Cazoo, wo ich das Wachstum von 350 auf 900 Mitarbeitende innerhalb von sechs Monaten begleitet habe, um in den darauffolgenden acht Monaten alle Beschäftigten zu entlassen. Außerdem prägt mich die Sport Alliance schon jetzt mit ihrer Kombination aus Professionalität und Menschlichkeit sowie dem großen Gestaltungsspielraum bei der HR-Arbeit.

**Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?**

Neugierig, wertorientiert und nachhaltig.

**Wo liegen Ihre Talente?**

Ich verfüge über analytische Fähigkeiten. Ich kann gut zuhören, die Anliegen der Menschen verstehen und kumulieren. Außerdem liegen meine Stärken im strategisch-konzeptionellen Denken und pragmatischen Handeln.

**Welcher berufliche Wechsel war am bedeutendsten für Ihre Karriere?**

Ich habe Solidworks in meiner HR-Leiter-Position in die Muttergesellschaft Dassault Systemes integriert und dort die Verantwortung für alle Geschäftseinheiten in Zentraleuropa übernommen.

**Gibt es auf Ihrem beruflichen Weg eine Mentorin oder einen Mentor?**

Ja, Veronica Sharma, die ehemalige Group Chief People Officer bei Cazoo hat mich und meine Karriere gefördert.

**Gab es Irrwege oder Sackgassen, in die Sie geraten sind?**

Da gab es etliche! Aber ich habe immer etwas daraus gelernt. Etwa, dass vorgefertigte Standard-Lösungen nur selten funktionieren, da Mitarbeitende und Unternehmen immer individuelle Probleme haben.

**Angenommen, wir könnten die Zeit zurückdrehen: Wo wären Sie gern länger geblieben?**

Ich finde, dass mein Karrieretiming immer gepasst hat. Und nachdem die Rolling Stones immer noch gute Musik machen, muss ich deswegen auch die Zeit nicht zurückdrehen.

**Welche Stationen sollen in fünf oder zehn Jahren hinzugekommen sein?**

Lebenslauf-Kosmetik ist mir nicht wichtig, ich wünsche mir weiterhin eine Tätigkeit in einer nachhaltig erfolgreichen Company, deren Kultur und Mitarbeiter-Engagement ich positiv beeinflussen kann.

**Welche zentralen Lehren aus dem Studium haben Ihnen im Berufsleben weitergeholfen?**

Die Lehre, Projekte und Aufgaben entweder komplett fertigzustellen – oder gar nicht erst anzufangen.

**Was machen Sie am liebsten, wenn Sie abschalten möchten?**

Höhenmeter bedeuten für mich Glück. Ich liebe Berge, die Natur und Yoga.

# Perfekte CEOs braucht niemand

Gute Unternehmensführung ist keine Frage herausragender persönlicher Qualitäten oder eines Talents zur Macht. Wichtiger ist die Ausgewogenheit bestimmter Merkmale – und zu wissen, wie Vertrauen entsteht.

► Wenn man sich die verbreitete Vorstellung von CEOs näher anschaut, dann scheinen diese nicht nur die Macht ihrer Position auszustrahlen. Vielmehr wirkt es, als hätten diese Personen Eigenschaften und Talente, die durchschnittliche Mitarbeitende nicht besitzen. Es haben sich bestimmte Mythen etabliert, die, oft ohne hinterfragt zu werden, mit Unternehmenslenkerinnen und -lenkern in Verbindung gebracht werden. Es ist an der Zeit, diese Mythen unter die Lupe zu nehmen, Fakten von Fiktion zu trennen und herauszufinden, was erfolgreiche CEOs wirklich ausmacht.

## ① Charisma ist die wichtigste Eigenschaft für CEOs

Selbstbewusst, ehrgeizig, ergebnisorientiert, engagiert – und vor allem cha-

rismatisch: Dies sind die Eigenschaften, die am häufigsten mit CEOs in Verbindung gebracht werden. In der Tat haben Studien gezeigt, dass Beförderungen häufig an Personen vergeben werden, die ein Maß an Selbstvertrauen ausstrahlen, das andere als Charisma wahrnehmen, sich aber eher als Narzissmus erweist. Sobald sie an der Macht sind, haben diese Personen das Potenzial, eigennützige Entscheidungen zu treffen, riskante Wetten einzugehen und Chaos und Schaden innerhalb ihrer Organisationen anzurichten. Insofern ist es aus Sicht von Unternehmen weitaus vorteilhafter, wenn CEOs eine andere Eigenschaft besitzen: Bescheidenheit.

Denn ein gesundes Maß an Bescheidenheit hilft Firmenchefs, ihre Fähigkeiten und Grenzen besser zu ver-

stehen, Kritik anzunehmen und die Teamarbeit zu fördern. Demut hilft ihnen, in ihrer Rolle effektiver zu sein. Zum Beispiel sorgen bescheidene CEOs oft frühzeitig für eine Nachfolgeregelung, was dazu beiträgt, dass die von ihnen geleiteten Organisationen noch nach ihrem Ausscheiden effizient arbeiten. Auch steigern solche Führungspersonlichkeiten häufig das Engagement von Belegschaften und binden gute Mitarbeitende an sich. Zugleich bleiben sie selbst länger im Unternehmen als ihre selbstgewissen Konkurrenten – all dies sind echte Vorteile für Organisationen.

② Echte CEOs versagen nie  
Scheitern ist ein natürlicher Teil des Lebens. Zu glauben und hoffen, dass eine Person niemals scheitert, weil sie

eine hohe berufliche Position bekleidet, ist nicht nur unrealistisch, sondern auch zu kurz gedacht. Denn gerade die Reaktion auf Misserfolge kann ein guter Indikator sein, um den langfristigen Erfolg von CEOs vorauszusagen. Viele von ihnen nehmen Misserfolge persönlich und reagieren impulsiv und unangemessen darauf, statt sie zu reflektieren. Deshalb fällt es ihnen schwer, daraus zu lernen, was wiederum dazu führt, dass sie Fehler der Vergangenheit wiederholen. Geschäftsführer, die die Schuld anderen zuweisen oder eigene Fehler übergehen, um Schuldgefühle zu vermeiden, riskieren negative Auswirkungen, zum Beispiel den Verlust des Vertrauens oder des Respekts ihrer Belegschaft. Auf der anderen Seite können diejenigen, denen es an Belastbarkeit mangelt oder die es mit der Selbstkritik zu weit treiben, Mitarbeitende zu persönlicher Stagnation führen und deren Karriere lähmen.

Um in ihrer Rolle zu wachsen und zu gedeihen, müssen CEOs lernen, negative Aspekte ihrer Reaktion auf Misserfolge zu erkennen, und einen konstruktiven Umgang mit Rückschlägen finden. Glücklicherweise können sie konkrete Schritte in dieser Richtung unternehmen. Die Kultivierung des Selbstbewusstseins, das Einholen von Feedback aus vertrauenswürdigen Quellen und die bewusste Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Rückschlägen (gegebenenfalls mit Coaches) können CEOs helfen, Misserfolge aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Diese muss darauf abzielen, Misserfolge als Lern- und Wachstumsschancen zu sehen, um nicht in selbstzerstörerische Muster zu verfallen.

**③ CEOs sind besondere Menschen**  
Natürlich sind Vorstandsvorsitzende aufgrund der Macht, die mit ihrer Rolle einhergeht, in gewissem Sinne etwas Besonderes. Darüber hinaus je-

doch unterscheiden sie sich in keiner grundlegenden Weise von anderen Personen. Die besten CEOs zeigen in der Regel vier Eigenschaften auf: Sie verfügen über ein gutes Urteilsvermögen, Integrität, Glaubwürdigkeit und schaffen durch diese Eigenschaften zusätzlich stetigen Support in ihrem Umfeld. Dies sind sicherlich sehr respektable, aber keine besonderen Qualitäten. Was diese vier Qualitäten gemeinsam haben, ist, dass sie geeignet sind, Vertrauen zu stiften. Die besten CEOs sollten viel Zeit in die Förderung ihrer emotionalen und sozialen Intelligenz investieren, aktiv um das Feedback anderer bitten und lernen, sich ihre Schwächen einzugestehen. Diese Praxis ist an sich nichts Besonderes, aber die Ergebnisse, die damit erzielt werden können, heben CEOs, die sie beherrschen, von anderen ab.

**④ Ein starker CEO entscheidet allein**  
Viele Menschen glauben, dass ein erfolgreiches Unternehmen eine einzige Person an der Spitze braucht, die alle schwierigen Entscheidungen trifft. Die Redewendung „Zu viele Köche verderben den Brei“ wird oft auf Führungspositionen angewendet. Dahinter steckt der Glaube, dass mehr als eine Person an der Spitze zu langsameren Entscheidungsprozessen, schwächeren strategischen Botschaften und unklarer interner Verantwortlichkeit führe. Angesichts der Tatsache, dass Unternehmen derzeit eine nie dagewesene Ansammlung von Krisen erleben, können es sich CEOs nicht mehr leisten, als Einzelkämpfer aufzutreten. Stattdessen sollten sie ein Team aus vertrauenswürdigen hochrangigen Führungskräften aufbauen. Studien zeigen, dass Unternehmen, die von einem Team oder von Co-CEOs geführt werden, deutlich mehr Wert schaffen als solche mit einzelnen Entscheidern an der Spitze, da Schlüsselbereiche tagtäglich von der Kompetenz der jeweiligen Experten profitieren, dabei in der Füh-

rung aber gleichzeitig mehr als eine Position beleuchtet werden kann. Dadurch ist eine praxisorientiertere, aber auch facettenreiche Führung möglich. Diese Strategie mag nicht für jedes Unternehmen geeignet sein, aber die grundsätzlichen Vorteile der Lastenteilung sind nicht zu übersehen.

**⑤ Starke CEOs zweifeln nicht**  
Zweifel gelten vielen als Feind klarer und effizienter Führung. In einer Befragung von Heidrick & Struggles unter mehr als 500 CEOs gab 2016 ein Fünftel der Befragten an, nie an sich oder ihren Entscheidungen zu zweifeln. Dieser Trend setzt sich fort. Sicherlich ist es gut für Unternehmenschefs, selbstbewusst zu sein und Vertrauen in ihre Entscheidungen zu haben, aber das ist nicht immer der Fall und bedeutet auch nicht die Abwesenheit von Zweifel. Wenn man unsicher ist, was man tun soll, und sich Zeit nimmt, die Optionen sorgfältig abzuwägen, führt dies oft zu einem ausgewogenen, positiven Ergebnis. Sind CEOs hingegen nicht in der Lage, ihre Entscheidungen konstruktiv zu hinterfragen, können sie zu einer Belastung werden – siehe Mythos eins. Extremes Selbstvertrauen kann für den Einzelnen und das von ihm geleitete Unternehmen schädlich sein. Ein Gleichgewicht zwischen Entschlossenheit und Egoismus zu finden, ist der Schlüssel zu einer klügeren und stärkeren Führung. ■

AUTORIN



Foto: Hogan Assessments

Jackie VanBroekhoven Sahn ist Vice President Interactive Solutions bei Hogan Assessments und Expertin für Führungskräfteentwicklung.



# Zeit der Raumdeutung

Wo wollen und sollen Bürobeschäftigte arbeiten? Diese Frage ist mit Betriebsvereinbarungen über 3:2-Modelle nur formal beantwortet. Entscheidend ist neben der Flächengestaltung die Standortwahl – und eine integrierte Herangehensweise.

VON NICOLAS RICHTER

Foto: stock.adobe.com, IBCX Media

► Manchmal reicht Andreas Pfnür die eigene Perspektive nicht. Dann sucht der Professor für Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der TU Darmstadt den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. IT etwa, und vor allem HR. So hat Ruth Stock-Homburg, Pfnürs Kollegin für Marketing und Personalmanagement, unter anderem eine von Pfnürs Lehrstuhl initiierte Befragung unter Arbeitnehmenden zum Thema Work-from-Home unterstützt. Denn dieses Thema ist der Ausgangspunkt der Frage, wie und vor allem wo Menschen arbeiten wollen, können und sollen – und darin, davon ist Pfnür überzeugt, liegt „eine Kernherausforderung für die Zukunft der Arbeit“.

Das Neue für den Immobilienexperten ist: Er teilt diese Überzeugung mit vielen Unternehmensverantwortlichen in Deutschland. Traditionell, sagt er, unterschätzten Managements und Führungskräfte die räumliche Komponente von Arbeit. Heute sei das anders. „Die Bedeutung der physischen Organisation von Arbeit und das Bewusstsein dafür wurden durch Corona auf ein neues Niveau gehoben.“

Bei Beschäftigten bis hinein in die Vorstandsetagen finde „ein ständiges mentales Accounting statt: Was kann ich besser zu Hause, was besser im Büro? Wodurch unterscheidet sich meine Arbeitszufriedenheit je nach Standort?“ Der Komplexität dieser Fragen, so Pfnür, „werden wir nur gerecht, wenn wir die physische und die soziale Organisation von Arbeit zusammendenken“.

Denn „physische Arbeitsorganisation“ meint entschieden mehr als die Frage, ob Bürobeschäftigte einen, drei oder fünf Tage die Woche ins Unternehmen kommen. Schon vor Corona gab der Arbeitskräftemangel in Verbindung mit New-Work- und Agile-Trend Unternehmen Anlass, Workplace-Konzepte zu erneuern – smarte, flexibel nutzbare Büros sind das Gebot der Dekade. Zugleich verändern Digitalisierung und Automatisierung die Prozesse, Geschäftsmodelle, auch Hierarchien und Kulturen von Organisationen und somit ihren Personal- und Flächenbedarf. Und beide Faktoren gemeinsam – Arbeitskräftemangel und technologische Entwicklung – steigern im Zusammenspiel mit wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder regulatorischen Entwicklungen (ESG!) die Brisanz von Standortfragen.



„Gute Flächen an guten Standorten kann sich nicht jeder Betrieb leisten.“

Andreas Pfnür, Professor für Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, TU Darmstadt

## Die Baustelle Büro

Wenn sich Unternehmen dieser Kernherausforderung bewusst sind – wie reagieren sie? Die Antwort beginnt mit Erkenntnissen des ifo Instituts. „Die überwältigende

Mehrheit der Unternehmen lässt ihre Büroflächen unverändert“, sagt Simon Krause, Doktorand und ifo-Experte für das Thema, anhand der Befragung von etwa 9000 Organisationen im August 2023. Nur rund neun Prozent der Firmen planten eine Verkleinerung, wobei es in einzelnen Branchen – vor allem aus der Dienstleistung – bis zu 40 Prozent seien. In derselben Erhebung gaben laut ifo 84 Prozent der Befragten an, ihr Unternehmen wolle die damaligen Homeoffice-Vereinbarungen nicht verändern. Wie belastbar solche Daten in hochdynamischen, volatilen Zeiten sind, ist schwer einzuschätzen. Zuletzt revidierten neben Mittelständlern wie BabyOne nicht wenige Großunternehmen ihre Remote-Konzepte. „Viele Konzerne haben in Campuslösungen und Büros mit allen Extras investiert – da ist es natürlich frustrierend, wenn die Leute nicht zurückkommen“, sagt Helge Scheunemann, Head of Research bei Jones Lang LaSalle (JLL), einem global agierenden Immobiliendienstleister. Er denkt da an die US-basierten Tech-Riesen (von Amazon über IBM und Meta bis X und Zoom), aber auch an hiesige Versicherungs- und vor allem Telekommunikationsunternehmen. Laut einer JLL-Befragung kommen Vollzeitbeschäftigte dieser Branche trotz meist progressiver Büro- und Arbeitsstrukturen durchschnittlich an kaum zwei Tagen wöchentlich in den Betrieb. Nicht umsonst hat Telekom-Chef Tim Höttes den Ton in der Präsenzdebatte jüngst verschärft. Letztlich geht es um den Langzeittrend. Der Immobilienmarkt bewegt sich träge. Mietverträge laufen lange, und auch wenn Immobilienkosten im Dienstleistungs- und wissensbasierten Sektor normalerweise kein allzu großer Posten sind (laut Pfnür fünf bis maximal zwölf Prozent der Gesamtausgaben), können Entscheidungen finanziell und strategisch schwer wiegen und sich hinziehen. Klar ist: Leerstand kommt auf Dauer teuer. Deshalb geht Scheunemann davon aus, dass sich der von JLL gemessene branchenübergreifende Rückgang in der Präsenz von etwa 20 Prozent (3,22 Tage statt 4,05 Tage vor der Pandemie) „auf Dauer auch in der Flächennachfrage manifestieren wird“. Das entspricht der Prognose von Andreas Pfnür – in Teilen. Der Wissenschaftler sieht das Work-from-Home nur als „additiven Faktor“ beim künftigen Abbau von Büroflächen. Insgesamt, sagt er, „werden sich in den nächsten zehn Jahren 60 Prozent der Büroflächen in Deutschland verändern. Durch Verkauf oder Abmietung, aber auch durch Umbau oder die Anmietung neuer Flächen an anderen Standorten.“

## Der Flight in die Metropolen

Wie gesagt: Zu den Langzeittrends gehört die Anmietung neuer Flächen. Denn so wie in der gesamtwirtschaftlichen Krise viele – vor allem große – Unternehmen gute Geschäfte und Gewinn machen, stehen auch im Immobilien-Business nicht alle Zeichen auf Minus. Scheunemann

„Viele Konzerne haben investiert – da ist es frustrierend, wenn die Leute nicht zurückkommen.“

Helge Scheunemann, Head of Research, Jones Lang LaSalle (JLL)



sieht eine „Spreizung“ des Marktes: „Seit 2020 steigen die Mietpreise in den Metropolen, und gleichzeitig nimmt der Leerstand zu. Das ist volkswirtschaftlich widersprüchlich und hatten wir so noch nie.“ Viele Unternehmen suchten gezielt hochwertige Flächen: „Dafür werten sie entweder ihre Bestandsflächen auf, oder sie ziehen aus älteren Immobilien in neue Büros um, wo die technische Ausstattung top ist und sie ihren Mitarbeitern eine Wohlfühlatmosphäre bieten können.“ Letzteres sei angesichts der steigenden Baukosten noch teurer, „aber die Unternehmen sind an dieser Stelle bereit zu investieren“.

Die Immobilienwirtschaft nennt dieses Phänomen „Flight to quality“. Pfnür übersetzt: „Gute Flächen an guten Standorten“. Den Preis dafür zu zahlen, seien viele Unternehmen auch in schwierigem Gesamtumfeld bereit, bestätigt der Darmstädter Professor. „Sie versuchen, ihren Mitarbeitenden Gründe zu liefern, ins Büro zurückzukehren.“ Was genau sind gute Flächen, gute Standorte? Fangen wir bei Letzterem an. „Das sind Städte mit funktionierenden, lebhaften Innenstädten, tollen Forschungseinrichtungen, modernen Unternehmen und einem ausreichenden Angebot an gut ausgebildeten Arbeitskräften“, sagt Pfnür. Er denkt einerseits an „entrepreneurshipgetriebene Universitätsstädte“ wie Aachen, Braunschweig, Karlsruhe und weitere. Andererseits an die von Scheunemann erwähnten Metropolen: Berlin und München als Top-Standorte stehen in Summe mit Hamburg, Frankfurt am Main, Köln, Düsseldorf und Stuttgart für etwa 30 Prozent des nationalen Marktvolumens.

Pfnür spricht von der „Strahlkraft des Urbanen“, die am stärksten von Berlin und mit „Abstrichen“ München ausgehe. Sie wirkt auf die Start-up-Szene und die internationale Digitalwirtschaft, aber auch auf deutsche Industriegrößen in ihrer Transformation zu softwaregetriebenen Konzernen, die, speziell in Berlin, für den globalen Wettbewerb trainieren. Frühere Automobilhersteller wie VW und Mercedes-Benz, gewachsene Technikunternehmen wie Siemens, traditionelle Chemiekonzerne wie BASF haben dort Laborflächen, IT-Arbeitsplätze und Entwicklungs-Hubs aufgebaut – Standortanreize für neue Recruiting-Zielgruppen.

Die Strahlkraft des Urbanen trägt auch das Geschäftsmodell von Design Offices. Der Flex-Office-Anbieter vermarktet voll ausgestattete Büros für überwiegend längere Zeiträume. Der Durchschnitt liegt laut Geschäftsführer Joachim Gripp bei etwa zwei Jahren, Tendenz steigend.



## „Die überwältigende Mehrheit der Unternehmen lässt ihre Büroflächen unverändert.“

Simon Krause, Doktorand, ifo Institut

Die meisten der 50 Immobilienstandorte liegen in einer der sieben Metropolen, voran München mit elf. „Die Frage, warum Beschäftigte ins Büro kommen sollen, wird heute viel kritischer diskutiert“, sagt Gripp. Seine Kunden antworteten darauf: „Weil dort alles geboten wird: bessere Erreichbarkeit, Austausch mit ausreichend vielen Kollegen, um kreativ sein zu können, und die Möglichkeit, nach der Arbeit etwas zu unternehmen.“ Shopping, Restaurants, Bars, Kino: In der City werde der Gang ins Büro „fast zu einem Happening“. Genau das mache ihn lohnend, „zumindest für zwei, drei Tage in der Woche“.

Guter Standort also auch hier. Und gute Fläche. Gripp sagt: „Der Daseinsgrund unseres Konzepts liegt darin, eine Umgebung zu bieten, in der Zusammenarbeit nicht nur möglich, sondern reizvoll ist.“ Für ihn als Dienstleister impliziert das einen dritten Faktor: „Hospitality ist der Gamechanger“. Tägliches Lächeln zur Begrüßung, guter Kaffee, Catering für 300-Personen-Meetings, zuverlässig funktionierende Netzwerke: Design Offices verspricht die von Scheunemann erwähnte Wohlfühlatmosphäre zu schaffen. Der Markt belohnt das: Der Dienstleister hat seinen Umsatz allein zwischen 2021 und 2022 von 77 auf 112 Millionen Euro gesteigert.

### Das Land lebt

Solches Wachstum eines „Premium-Dienstleisters“ (Gripp) bestätigt eine Forschungserkenntnis von Pfnür: „Mitarbeiter sind bestechlich.“ Aber gute Flächen an guten Standorten kann sich nicht jeder Betrieb leisten.

So suchen einige Organisationen die Metropolen nicht, sondern meiden sie, um sich und den Mitarbeitenden die hohen Mietpreise (und teils Gewerbesteuern) zu ersparen. Pfnür spricht von einer durch Online-Shopping und Remote Work begünstigten „Landflucht“ in attraktive Vorstädte oder naturnahe Lagen. Ein Beispiel lieferte schon 2015 die Beiersdorf-Tochter Tesa, die von Hamburg-Eimsbüttel nach Norderstedt zog, auf die andere Seite

der Stadtgrenze. Prominenter und jünger ist das Beispiel des Fast-Namensvetters: 2022 nahm Tesla den Betrieb seiner „Gigafactory“ in Grünheide auf, 30 Kilometer vom Berliner Zentrum entfernt.

Seither hat die coronabedingte Sensibilisierung den Handlungsdruck in Fragen der physischen Arbeitsorganisation verstärkt. Jedoch variiert die Stärke dieses Drucks: In der Wissensökonomie ist er größer als im Mittelstand. Pfnür sagt: „Das typische deutsche Familienunternehmen, dem das Stammhaus irgendwo auf dem Land selbst gehört, hat durch seine Corporate Identity eine enge Bindung zu seinem Personal und wächst oft noch aus den Fachkräften der Region heraus.“ Natürlich habe das Grenzen: „Ein Teil dieser Unternehmen befindet sich in der Transformation, ein Teil kommt noch in der alten Welt zurecht. Irgendwann aber müssen sich alle der Herausforderung stellen.“ Wenn sie die Modernisierung von Geschäftszweigen nicht vermeiden, indem sie sie verkaufen, wie 2023 das Heizungsunternehmen Viessmann seine Wärmepumpensparte.

### HR als Immobilien-Guide

Früher folgten die Menschen Arbeitgebern, heute folgen Arbeitgeber den Menschen. Und Ingenieure oder IT-Fachkräfte sehnen sich so wenig nach Allendorf (wo Viessmann sitzt) wie nach Wolfsburg oder Ludwigshafen. Sie wollen eher nach Berlin, München, Hamburg oder in deren Umland. Arbeitskräfte aus der von Pfnür definierten „alten Welt“ und Familien hingegen brauchen die Metropole oft nicht. Weswegen Co- und Flex-Working-Dienstleister wie Design Offices nicht zuletzt etablierte Mittelständler zu ihren Kunden zählen. „Die sprichwörtlichen Hidden Champions von der Schwäbischen Alb suchen die Nähe zu den Talent Pools der Ballungsräume und zu Partnern, die sie für neue Wertschöpfungsketten brauchen“, sagt Gripp. „Die investieren einerseits in ihr Stammhaus und werfen die alten Linoleumböden raus, andererseits mieten sie bei uns Büros an, typischerweise für Markteintritts-, Projekt- oder Digitalisierungsteams.“

Unternehmen müssen die soziale und die physische Organisation von Arbeit zusammendenken. Pfnür sagt, Entscheiderinnen und Entscheider sähen nicht mehr nur die Kosten von Büroflächen, sondern auch den Nutzen. Gripp bestätigt, er habe es heute mit „anderen Counterparts“ in Unternehmen zu tun, etwa COOs oder Geschäftsbereichsleitungen statt Facility Managements. Und ja, HR werde stärker in die Planungen eingebunden. Seine Idealvorstellung aber sei noch lange nicht Standard: Das Personalmanagement „sollte der Guide bei der Real-Estate-Konzeption sein, der sagt, was für das Unternehmen und seine Kultur funktioniert und dann die Geschäftsbereichsleitung und Finance ins Boot holt“. Das ginge selbst über die Praxis an der TU Darmstadt deutlich hinaus. ■



Wie verändern Unternehmen ihre Büroflächen? Fallbeispiele veröffentlichten wir im Februar auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).



## „Büros müssen eine Umgebung bieten, in der Zusammenarbeit nicht nur möglich, sondern reizvoll ist.“

Joachim Gripp, Geschäftsführer, Design Offices

# Die starke Macht der schwachen Verbindungen

Lockere Bekanntschaften können eine große Wirkung für Beschäftigte und Unternehmen haben. Wie genau, erklärt Christian Thiele.

► Wir Menschen sind Rudelwesen. Ein gutes Miteinander ist das Fundament von Lust am und Leistung im Job. Doch was heißt das genau? Viele glauben, dass es vor allem auf die tiefen, langen, engen Beziehungen ankommt. Immer mehr sozialwissenschaftliche Studien deuten aber darauf hin, dass wir die sogenannten schwachen Verbindungen nicht unterschätzen sollten. Doch was hat es damit auf sich, und welchen Nutzen haben diese „weak ties“?

In einer Studie mit 282 US-Amerikanerinnen und -Amerikanern auf der Suche nach einer neuen Anstellung fand der Stanford-Soziologe Mark Granovetter heraus, dass die schwachen Verbindungen einer Person – ihre gelegentlichen Kontakte und lockeren Bekanntschaften – für das Finden einer Anstellung hilfreicher waren als ihre engen und langjährigen Kontakte. Denn diese verbinden Personen mit Netzwerken, die außerhalb ihrer eigenen Kreise liegen, und fördern dadurch Innovation, schreibt Granovetter. Seine wissenschaftliche Veröffentlichung von 1973 legte das Fundament zur Weak-Ties-Forschung und wurde inzwischen in über 72 000 weiteren Forschungsarbeiten zitiert.

Seit 2019 hat sich die Zahl der remote Arbeitenden verdoppelt. Daten von Microsoft deuten darauf hin, dass Beschäftigte remote arbeitender Organisationen stärker „intraconnected“ und weniger „interconnected“ sind. Das Silodenken innerhalb des Teams oder der Abteilung wird in Remote-Strukturen häufig größer. Umso wichtiger werden das Wissen und die Kreuzbestäubung von Ideen durch persönliche Kontakte von Menschen aus unterschiedlichen Bereichen einer Organisation, die Führungskräfte fördern sollten. Transformative Ideen kommen oft aus der Peripherie, von schwächeren Bindungen, die einen anderen Blickwinkel haben.

Auch kann ein Netzwerk mit vielfältigen schwachen Bindungen zur organisatorischen Widerstandsfähigkeit beitragen, indem diese Perspektiven von außen buntere Ideen hervorbringen, mit denen sich Herausforderungen besser bewältigen lassen. Und schließlich kann die Exposition von Teammitgliedern gegenüber einer Vielzahl von Einflüssen und Perspektiven durch schwache Bindungen deren persönliche und berufliche Entwicklung fördern und helfen, sie auf neue Funktionen vorzubereiten.

Wie Sie als Führungskraft die schwachen Bindungen zwischen den Mitarbeitenden stärker nutzbar machen können, hängt natürlich von

den Zielen der Organisation, ihrer Struktur und Größe ab, ihrem Geschäftsmodell et cetera. Aber vielleicht helfen Ihnen diese sieben Anregungen.

**Events:** Setzen Sie auf (remote) Happy Hours, Networking-Events, Speed-Dating-Formate, die sich etwa in Online-Meetings realisieren lassen.

**Abteilungsübergreifende Meetings:** Rufen Sie regelmäßige Check-ins zwischen unterschiedlichen Teams und Abteilungen ins Leben, um aktuelle Projekte vorzustellen und zu neuen Ideen zu brainstormen.

**Bereichsübergreifende Lernformate:** Bringen Sie Mitarbeitende bei Lunch-and-Learn-Sessions zusammen, um über Trends, Schlüsselthemen und Schmerzpunkte zu diskutieren.

**Offene Arbeitsräume:** Schaffen Sie räumliche Strukturen mit offenen Kaffeetheken, Sitzgruppen und sonstigem Mobiliar, die die Serendipität fördern, also das zufällige Aufkommen von Ideen.

**Interne Praktika:** Bauen Sie auf interne Praktika, bei denen Mitarbeitende regelmäßig zwischen Abteilungen rotieren und Zeit in anderen Bereichen oder Rollen als der eigenen verbringen, um ihr Netzwerk, ihren Horizont und Werkzeugkasten zu erweitern.

**Interdisziplinäre Teambildung:** Würfeln Sie Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen für Projektteams zusammen, um neue Problemlösungsstrategien hervorzubringen.

**Sozialer Austausch:** Auch (interne) soziale Medien, Kollaborationsplattformen oder Sport-Events können hilfreich sein, um Kommunikation und Verbindung zwischen Mitarbeitenden anzuregen, die sonst vielleicht nicht zusammenfinden würden. Fördern Sie diese.

Wenn Sie also das nächste Mal in der Schlange an der Kantinenkasse stehen, fangen Sie doch einen Plausch mit einer fremden Person an. Gehen Sie mit ihr einen Kaffee trinken. Sie tun Ihren eigenen Karrierechancen, der anderen Person und dem Innovationsklima der Organisation damit einen Gefallen. Viel Glück und Gelingen dabei! ■



„Schwache Bindungen können Karrieren fördern.“



**CHRISTIAN THIELE** ist Autor und Coach für positives Führungsverhalten. Seine Kolumne „Konstruktiv positiv“ erscheint regelmäßig auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

**Die Titelstrecke im Überblick:**

Seite 24 **Analyse:** Das große Reinemachen

Seite 30 **Aktuelles Buch:** Was hat es mit „New Pay“ auf sich?

Seite 33 **Interview:** Rechtliche Fragen zur Vergütungstransparenz

Seite 36 **Report:** Sind Vertriebsprovisionen noch zeitgemäß?

Seite 38 **Kommentar:** Noch ist Zeit. Aber nicht mehr lange.

# Das große Reinemachen

Bevor Unternehmen in Sachen Gehalt transparenter werden, sollten sie Ordnung in ihr Vergütungssystem bringen. Das dauert seine Zeit.

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Über Geld spricht man nicht? Das gilt in Deutschland vor allem für Arbeitgeber. Nach außen zeigt sich das vor allem daran, dass in Stellenanzeigen immer noch eher von einem „attraktiven Gehalt“ die Rede ist als davon, was das eigentlich in Zahlen bedeutet (siehe dazu auch Personalwirtschaft 9/2023). Doch die Intransparenz beschränkt sich nicht auf das Recruiting. Selbst langjährige Beschäftigte wissen oft nicht, was der Kollege oder die Kollegin verdient – nicht einmal eine Größenordnung.

Zumindest auf den ersten Blick ist das für Arbeitgeber ja auch komfortabel: Wenn niemand weiß, was der oder die andere verdient, schwächt das die Arbeitneh-

merposition im Gehaltsgespräch. Einzelne gut verhandelnde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sorgen dann nicht dafür, dass für alle das Gehalt steigt. Dass das nicht unbedingt die Gehaltsgerechtigkeit fördert, liegt auf der Hand. So entschied das Bundesarbeitsgericht vor einem Jahr, dass Verhandlungsgeschick allein nicht als Begründung für eine ungleiche Bezahlung ausreicht. Auch der Gesetzgeber sieht das so, ist doch die Geschlechtergerechtigkeit ausdrücklich einer der Hauptgründe für das 2017 in Kraft getretene Entgelttransparenzgesetz, das Beschäftigten in Unternehmen mit mindestens 200 Beschäftigten sowie im öffentlichen Dienst ermöglicht, vom Arbeitgeber die

Gehaltsspanne der Kolleginnen und Kollegen mit ähnlichen Jobs zu erfahren – zumindest in der Theorie. In der Praxis wird es allerdings nur selten genutzt, wie im vergangenen Jahr eine Auswertung der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung ergab. Demnach wurden zwischen 2019 und 2023 nur in jedem vierten mitbestimmten Betrieb der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst sogar nur bei rund zehn Prozent der Arbeitgeber entsprechende Anträge gestellt. Auch der Pflicht, von sich aus die Vergütungsgerechtigkeit zu überprüfen, war bis vergangenes Frühjahr laut derselben Auswertung nur eine Minderheit der eigentlich dazu verpflichteten Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten nachgekommen.

### Über das Gesetz hinaus

Auf der anderen Seite aber gibt es Unternehmen, die deutlich über alle gesetzlichen Anforderungen hinaus gehen. Zum Beispiel das Softwareunternehmen MaibornWolff mit rund 1000 Beschäftigten: Dort sind

Selbst langjährige Beschäftigte wissen oft nicht, was der Kollege oder die Kollegin verdient – nicht einmal eine Größenordnung.

die Gehälter jeder Entwicklungsstufe einheitlich und transparent. Dabei basiert die Gehaltstransparenz auf einer Grundhaltung, wie Geschäftsführer Christian Loos im Gespräch sagt. So würden auch andere Geschäftszahlen – soweit möglich – mit den Mitarbeitenden geteilt, die Transparenz beim Gehalt sei nur ein nach außen besonders sichtbarer Schritt. Schließlich profitieren an dieser Stelle auch Bewerberinnen und Bewerber, die noch gar nicht im Unternehmen arbeiten. Das ist gerade im umkämpften IT-Fachkräftemarkt ein Pfund ist. „Die meisten reagieren positiv, wenn sie etwa die Gehaltsbänder auf unserer Website sehen und im Bewerbungsgespräch von unserem Ansatz hören“, sagt Loos. Manch ein High Potential mit entsprechend hohen Ansprüchen an die Bezahlung bewirbt sich zwar so nicht. „Aber wem es nur darum geht, möglichst schnell 200 000 Euro im Jahr zu verdienen, der ist bei uns ohnehin falsch.“ Und es sei schon öfter gelungen, Bewerberinnen und Bewerber, deren Gehaltswünsche man nicht erfüllen konnte, vom Gesamtpaket zu überzeugen. Und das gehe, so Loos, eben vor allem aufgrund der Transparenz, dass auch die Kolleginnen und Kollegen mit vergleichbarer Stelle nicht mehr oder weniger bekommen.

Während also viele Unternehmen noch nicht einmal das deutsche Entgelttransparenzgesetz umgesetzt

haben, muss Loos auch den nächsten gesetzlichen Schritt nicht fürchten. Denn zur deutschen Regelung gesellt sich nun die europäische Transparenzrichtlinie, die im vergangenen Jahr von EU-Parlament und Rat beschlossen wurde. Sie geht noch etwas weiter. Unter anderem sieht sie eine Berichtspflicht für Arbeitgeber ab 100 Beschäftigten vor. An vielen Stellen (unter anderem eben bei der Berichtspflicht) sind Übergangsfristen vorgesehen, und die Richtlinie muss auch erst einmal in deutsches Recht umgesetzt werden. Aber: „Arbeitgeber sollten sich trotzdem jetzt schon mit dem Thema Entgelttransparenz beschäftigen“, rät Claus Vormann, der als Professor an der Fachhochschule Dortmund zu dem Thema forscht. Schließlich lasse sich die Transparenz nicht von heute auf morgen schaffen. „Sonst geht das Ganze schnell nach hinten los“, sagt Vormann, die negativen Effekte von mehr Transparenz überlagerten dann die positiven.

Der erste und wohl wichtigste Schritt sei, erst einmal für ein faires Vergütungssystem zu sorgen. „Wenn ich das Gefühl habe, meinen Beschäftigten verbieten zu müssen, über ihr Gehalt zu sprechen, dann sollte ich mir anschauen, ob nicht im Gehaltsmodell etwas faul ist“, sagt auch MaibornWolff-Geschäftsführer Loos. Er sagt, dass Menschen ohnehin miteinander reden. Juristisch lässt sich dies auch nicht verhindern (siehe Seite 37). „Menschen vergleichen uns eben gerne mit anderen“, sagt er. „Da haben wir als Geschäftsführung uns nie Illusionen gemacht und wollten das auch gar nicht verhindern.“

In einer Yougov-Umfrage im Auftrag von Kununu im Sommer 2021 gaben immerhin 22 Prozent der Befragten an, mit Kolleginnen und Kollegen über das Gehalt zu sprechen. Das mag nicht nach allzu vielen klingen, reicht in den meisten Fällen aber aus, damit sich etwas herumspricht im Unternehmen. Im schlimmsten Falle in Form von Gerüchten, Klatsch und Tratsch. Zumindest Letzteres lässt sich durch mehr Transparenz einigermaßen verhindern.

### Mehr als Gender-Pay-Gap

Aber natürlich zeigt sich dann, ob die bestehenden Gehaltsstrukturen fair sind. „Und wenn sie es nicht sind, hat das einen demotivierenden Effekt“, sagt Vormann. In anderen Worten: Wer sich ungerecht behandelt fühlt, hat eher wenig Lust, sein Bestes zu geben – und ist im Zweifelsfall schnell weg. „Als Erstes sollten Arbeitgeber also ihre internen Strukturen untersuchen“, rät Vormann. Auch, aber nicht nur, mit Blick auf den Gender-Pay-Gap.

In vielen Unternehmen sei es zum Beispiel so, dass aufgrund des Fachkräftemangels neu eingestellte Beschäftigte mehr verdienen als altgediente Kolleginnen

„Prozesstransparenz kann moderierend wirken. Sie verstärkt potenziell die positiven Effekte und reduziert die negativen.“

Claus Vormann, Professor, Fachhochschule Dortmund



und Kollegen. Auch dieses „Incumbent Pay Gap“ (zu Deutsch etwa „Amtsinhaber-Entgeltlücke“), wie es Vormann nennt, gelte es zu schließen. Dass es auch den umgekehrten Fall gibt und hier genauso vor einer Transparenzoffensive Hand angelegt werden muss, erklärt sich von selbst.

Bei MaibornWolff gab es schon vor Einführung des heutigen Modells eine gewisse Transparenz. „Gehaltsbänder haben wir schon lange angegeben“, sagt Loos. „Nur waren sie durch historisch bedingte Ausreißer vor allem nach oben oft so weit, dass sie kaum aussagekräftig waren.“ Das Unternehmen habe irgendwann festgestellt, dass die Einordnung ins Gehaltsband zu viel mit dem Verhandlungsgeschick zu tun gehabt habe. Zudem seien die Gehaltssprünge von einem Level zum nächsten oft sehr groß gewesen, dafür aber auch sehr selten. „Das hat immer wieder zu Enttäuschungen geführt, wenn jemand einmal nicht befördert wurde“, erinnert sich Loos. Daher habe das Unternehmen mit dem Weg zu mehr Transparenz auch die Karrierepfade so umgebaut, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute kleinere Sprünge im Gehalt und in der beruflichen Laufbahn machen – dafür fast jedes Jahr einen.

Natürlich habe es einige Jahre gedauert, bis auch die Ausreißer auf das neue Gehaltsmodell umgestellt waren. Das passierte, wie Loos berichtet, mithilfe einer historischen Zulage. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin habe also entsprechend der Einstufung weiter das gleiche Gehalt bekommen wie zuvor, nur die jährlichen Erhöhungen entfielen – zumindest so lange, bis die Zulage abgeschmolzen war und das Gehaltsgefüge wieder stimmte.

### Nicht nur schwarz und weiß

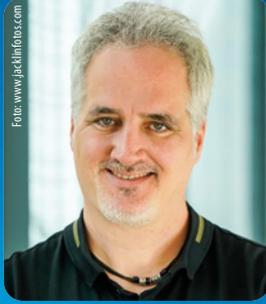
Wissenschaftler Vormann schätzt, dass es in den meisten Unternehmen mindestens eine Gehaltsrunde, eher

zwei bis drei dauert, bis das Gehaltsgefüge einigermaßen fair ist. Dann müsse sich der Arbeitgeber entscheiden, wie weit er in der Transparenz gehen will. „Es gibt ja nicht nur schwarz und weiß“, sagt Vormann. „Sondern auch ganz viel grau dazwischen.“ Die Spanne reiche von völliger Intransparenz bis hin zu völliger Transparenz, bei der bis auf Heller und Pfennig bekannt ist, was jede und jeder Einzelne verdient.

Letzteres dürfte gänzlich neue Probleme aufwerfen – Stichwort Datenschutz – und ist laut einer Umfrage, die das Marktforschungsinstitut Bilendi im Kununu-Auftrag im Herbst 2022 durchgeführt hat, auch nicht das bevorzugte Modell der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Zwar sprach sich jede und jeder Dritte dafür aus. Dafür, dass Gehaltsbänder offengelegt werden, votierten mit 55 Prozent allerdings noch deutlich mehr Befragte.

In den meisten Unternehmen dauert es mindestens eine Gehaltsrunde, bis das Gehaltsgefüge einigermaßen fair ist.

Besonders wichtig sei laut Wissenschaftler Vormann aber ohnehin neben der Transparenz über die konkrete Höhe des Gehalts die Prozesstransparenz. Sprich: Die Beschäftigten wollen und sollen nicht nur wissen, wie viel Geld sie und ihre Kolleginnen und Kollegen bekommen, sondern vor allem auch: wieso. Schließlich kann es ja durchaus Gründe geben, wieso eine Beschäftigte mehr Geld verdient als der Kollege auf der formal gleichen Position: etwa ein Projekt, das überdurchschnittlich wichtig für das Unternehmen ist und besonderes Engagement verlangt. „Prozesstransparenz kann hier moderierend wirken“, sagt Vormann. „Sie verstärkt potenziell die positiven Effekte der Transparenz und re-



„Wenn ich das Gefühl habe, verbieten zu müssen, über das Gehalt zu sprechen, dann sollte ich mir anschauen, ob nicht im Gehaltsmodell etwas faul ist.“

Christian Loos, Geschäftsführer, MaibornWolff

duziert die negativen.“ Auch bei MaibornWolff spielt die Prozesstransparenz eine große Rolle. Aufgabe der Führungskräfte sei es unter anderem, mit dem einzelnen Mitarbeitenden die Erwartungen beider Seiten an den Wertbeitrag zu besprechen.

Und diese Erwartungen müssten dann auch überprüft werden. Weil aber die Führungskräfte aufgrund des Unternehmenswachstums nicht mehr so eng in die tägliche Arbeit involviert seien, dürfen sich die Beschäftigten, die eine neue Einstufung bekommen, drei Kolleginnen und Kollegen aussuchen, von denen sie dann bewertet werden. Weil auch die Führungskraft

bei einer ausbleibenden Gehaltserhöhung zum Beispiel hinter HR“, hat er beobachtet. „Klappt es dann doch, stellt sich manch ein Chef aber als großer Kämpfer für mehr Geld dar.“ Durch Prozesstransparenz würden allerdings auch hier die Rollen klarer. Unabhängig davon, wer am Ende entscheidet: Die Beschäftigten wissen, über wen sie sich ärgern (oder freuen) können. „So lassen sich am Ende auch mögliche Diskrepanzen leichter akzeptieren“, ergänzt Vormann. Schließlich sei vollständige Gerechtigkeit eine Illusion. Irgendjemand fühlt sich immer benachteiligt.

### Kommunikation ist Führungsaufgabe

So ist bei MaibornWolff wie vermutlich bei fast jedem anderen Unternehmen in Mitarbeiterbefragungen das Gehalt häufig das, was am schlechtesten bewertet wird. Grund dafür ist vermutlich nicht, dass das Unternehmen, wie Loos offen sagt, im Branchenvergleich eher im oberen Mittelfeld bei den Gehältern liegt – jedenfalls nicht primär. Schließlich wissen die Beschäftigten, die woanders möglicherweise mehr verdienen könnten, ja von Anfang an, was sie bekommen. Eine gewisse Unzufriedenheit mit dem eigenen Gehalt dürfte stattdessen einfach nicht zu verhindern sein – hier sei es wichtig, das Gehalt im Kontext vieler anderer Aspekte der Unternehmenskultur, wie beispielsweise einer im Branchenvergleich geringeren erwarteten Auslastung, zu erklären. Auch dass sich einzelne Kolleginnen und Kollegen bei der Einstufung ungerecht behandelt fühlen, komme natürlich vor. „Und es ist Führungsaufgabe, das so zu kommunizieren, dass eine Entwicklungsmöglichkeit daraus wird.“ Im kommenden Jahr sei dann ja wieder ein

**Die Beschäftigten wollen nicht nur wissen, wie viel Geld sie und ihre Kolleginnen und Kollegen bekommen, sondern vor allem auch: wieso.**

bis zu drei Menschen auswählen kann, entscheidet hier nicht mehr der Eindruck nur einer Person, wie der Mitarbeitende eingestuft wird. Und zusätzlich nimmt sich laut Loos der Kreis der Führungskräfte einmal im Quartal mindestens einen Tag Zeit, um über alle Einstufungen zu diskutieren. Insgesamt sei dieser Einstufungsprozess aufwendig. „Wir haben uns aber immer gesagt, dass wir an dieser Stelle nicht nach dem Aufwand fragen.“ Denn der sei es wert.

Vor allem wird in einem solchen System deutlich, dass es nicht die Führungskräfte allein sind, die für die Gehaltshöhe verantwortlich sind. Diese Klarheit gibt es nach Aussage von Vormann – der bis vor wenigen Jahren selbst in der Wirtschaft tätig war – nicht in allen Unternehmen. „Viele Führungskräfte verstecken sich

Sprung möglich – und aufgrund des Modells auch sehr wahrscheinlich.

Aber was haben Unternehmen nun davon, wenn sie Entgelttransparenz einführen? Bei MaibornWolff habe man gute Erfahrungen gemacht, vor allem, was Motivation und Commitment angeht, meint Loos. Wissenschaftliche Evidenz dafür, dass Unternehmen durch mehr Transparenz leistungsfähiger werden, ist schon schwieriger zu finden. „Die Wissenschaft ist sich uneins“, sagt Claus Vormann. Es gebe Studien, die einen positiven Effekt nachgewiesen haben, aber auch solche, bei denen das Gegenteil der Fall sei und sogar ein negativer Effekt festgestellt wurde. Klar sei jedenfalls, dass schlecht vorbereitete Transparenz eher schadet als hilft.

Eine der Untersuchungen, die auf positive Effekte hinweist, wurde im Jahr 2018 an der Universität Luzern durchgeführt. Die unter dem Titel „Compensation and Pay Transparency in Switzerland“ veröffentlichte Studie fand seinerzeit etwa einen positiven Zusammenhang zwischen Prozesstransparenz bei der Gewährung von variablen Gehaltsbestandteilen und Benefits sowie deren Höhe auf der einen und höherer Performance der Organisation auf der anderen Seite. Auch die Zahl der freiwilligen Kündigungen sank dabei bei einer höheren Prozesstransparenz, während die Transparenz über die konkrete Höhe hier zu keinem Effekt führte.

So oder so haben zumindest Unternehmen ab einer gewissen Größe kaum eine Wahl, beim Thema Gehalt transparenter zu werden. Zum einen, um Talente zu gewinnen und zu halten. Und zum anderen, um den gesetzlichen Vorgaben zu genügen. Wissenschaftler Vormann rät, nicht mehr lange zu warten. Nicht nur, weil die Umsetzung eben ihre Zeit dauere. „Wer jetzt schon die nötigen Schritte geht, spiegelt ja ins Unternehmen hinein, dass er sich mit dem Thema auseinandersetzt und mögliche Probleme angeht“, sagt er.

### Die Zahl der Kündigungen sank bei einer höheren Prozesstransparenz, während die Transparenz über die konkrete Höhe zu keinem Effekt führte.

Herausforderungen bei der Gehaltsfrage gibt es dann natürlich weiterhin, wie auch Christian Loos bestätigt. „Gerade in unserer Branche gibt es ja immer mal wieder Trend-Technologien“, sagt er. „Und da müssen wir auch mal eine Marktzulage zahlen.“ Die werde mit der Zeit, ähnlich wie bei den bereits erwähnten Altverträgen, aber immer kleiner und verschwinde irgendwann. „Hier heißt Transparenz dann eben genau das zu kommunizieren.“ Dann wissen alle Seiten, woran sie sind. ■

## AKTUELLE GEHALTSREPORTS

Viele Menschen interessieren sich dafür, was Kolleginnen und Kollegen in ihrer Branche oder ihrem Berufszweig verdienen. Das zeigt der **Erfolg der verschiedenen Gehaltsreports**, die Jahr für Jahr erscheinen. Sie basieren meist auf den Datenbanken von Dienstleistern wie Stellenbörsen oder Bewertungsplattformen. Die große Datenbasis verschafft ihnen einen Startvorteil gegenüber Umfragen mit maximal einigen Tausend Befragten. Denn wenn es zum Beispiel um die Frage geht, was ein Arzt oder eine Ärztin in Brandenburg verdient (Antwort laut Stepstone: 109 750 Euro im Jahr) oder wie groß der Gender-Pay-Gap in der Gastronomie (ebenfalls laut Stepstone 8,3 Prozent, bereinigt 4,5 Prozent) ist, braucht es viele Daten. Und die generieren die großen Onlineportale ohnehin.

Zwei der Gehaltsreports sind im Januar erschienen. Der bereits zitierte von **Stepstone basiert auf gut 920 000 Vergütungsdaten, die zwischen Januar 2021 und November 2023 erhoben** und so gewichtet wurden, dass sie laut dem Unternehmen repräsentativ für die deutsche Erwerbsbeteiligung sind. Es ist dabei immer der **Median des Gehalts im Jahr 2023** (brutto und inklusive Boni, Provisionen und Co) ausgewiesen. Das heißt: Genau die Hälfte der Beschäftigten verdient laut dem Report

mehr und genau die Hälfte weniger als diesen Wert. Im Branchenvergleich sind laut Stepstone die Gehälter im Bankwesen (63 250 Euro) sowie in der Luft- und Raumfahrt (57 750 Euro) am höchsten, in der Hotel- und Gastronomiebranche (35 000 Euro) und der Land- und Forstwirtschaft, der Fischwirtschaft und dem Gartenbau (36 000 Euro) am niedrigsten. Auf Ebene der einzelnen Berufsbezeichnung innerhalb dieser Branche liegen Köche und Köchinnen sogar noch etwas unterhalb ihrer Kolleginnen und Kollegen. Sie verdienen demnach im Schnitt nur 33 250 Euro brutto im Jahr.

Auch die Arbeitgeberbewertungsplattform **Kununu hat unlängst eine als „Gehaltscheck“ titulierte Auswertung von Gehältern veröffentlicht**. Sie basiert auf **835 000 Angaben zum Gehalt und zur Zufriedenheit** damit, **die Nutzerinnen und Nutzer im Jahr 2023 (teilweise auch im Jahr 2022) abgegeben haben**. Kununu weist ein mittleres Bruttojahresgehalt von rund 49 214 Euro für eine Vollzeitstelle aus. Ein Teil des Unterschieds zu den Stepstone-Werten lässt sich dabei dadurch erklären, dass die Auswertung nicht mit dem Median arbeitet, **sondern mit dem arithmetischen Mittel**. Also dem Wert, der gemeinhin als „Durchschnitt“ tituliert wird. Weil dieser Wert durch Ausreißer

schnell verfälscht werden kann, werden letztere laut Kununu in der Auswertung nur berücksichtigt, wenn sie mehrfach angegeben werden.

Auch laut Kununu-Report wird keine Branche so gut bezahlt wie die Bankbranche (gut 60 000 Euro im Schnitt). Er ist allerdings nicht primär nach Branchen aufgebaut, sondern wirft Schlaglichter auf insgesamt zehn Berufsgruppen. Darunter sind auch HR-Managerinnen und -Manager, die demnach im Schnitt 54 361 Euro im Jahr verdienen, mit mehr als zehn Berufsjahren sogar 65 260 Euro. Für den einzelnen Personaler und die einzelne Personalerin ist auch ein Blick auf die einzelnen Branchen interessant: Demnach verdienen sie im Schnitt in einer Versicherung über 12 000 Euro (rund 20 Prozent) mehr als in der IT-Branche.

Insgesamt, das zeigen die Unterschiede zwischen den einzelnen Auswertungen, sind die Zahlen mit **Vorsicht zu genießen**. Als grobe Anhaltspunkte in der Gehaltsverhandlung eignen sie sich in Abwesenheit von Gehaltstransparenz dennoch – und zwar für beide Seiten.

**Weiterlesen:** Im Februar beschäftigen wir uns auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) ausführlich mit den Gehaltsreports.



## Vergütung neu denken – und kommunizieren

In vielen Unternehmen fehlen transparente und klare Gehaltsstrukturen. New Pay kann diese Lücke füllen, heißt es in dem Buch „New Pay Journey“.

VON KIRSTIN GRÜNDEL

► Vergütung neu denken, das empfehlen Nadine Nobile, Stefanie Hornung und Sven Franke jedem Unternehmen. Zentraler Gedanke ihres Buches „New Pay Journey“ ist, dass jedes Unternehmen mit dem New-Pay-Ansatz ein eigenes, individuelles Vergütungssystem kreiert. Bei diesem sollen die Bedürfnisse der Organisation in einem sich dynamisch wandelnden Umfeld berücksichtigt und gleichzeitig die Bedürfnisse der einzelnen Menschen beachtet werden.

Der Ansatz der drei basiert dabei auf ähnlichen Prinzipien wie klassische Vergütungsmodelle, etwa einer Bemessungsgrundlage für Verteilungsgerechtigkeit, definierten Verantwortlichkeiten für die Gehaltshöhe und Leistung. Doch die Gestaltung im Detail ist bei New Pay anders. So obliegt beispielsweise die Verantwortung für Gehaltshöhe und Leistungsbewertung nicht mehr dem Management. Mitarbeitende übernehmen selbst Verantwortung und können bei Leistungsbewertung und Entgelt mitbestimmen. Es gibt keine allgemeingültigen standardisierten Prozesse, sondern flexible Strukturen. Diese ermöglichen, individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Auch wird nicht individuelle Leistung honoriert, sondern Team- und Gesamtleistung werden bewertet.

### New Pay basiert auf sieben Dimensionen

Für Nobile ist es erschreckend, dass es immer noch viele Organisationen gibt, die – auch vor dem Hintergrund der geforderten Gehaltstransparenz – noch kein konsistentes Vergütungssystem haben. „Viele betrachten verschiedene Rollen und Funktionen nicht als gleichwertig.“ Sie rät Unternehmen deshalb, sich zu fragen:

#### ZENTRALE ASPEKTE VON NEW PAY IN KÜRZE:

- New Pay ist eine **individuelle, unternehmensspezifische Lösung**.
- Es berücksichtigt die Prinzipien **Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta**.
- New Pay **fügt sich in die Unternehmenskultur ein**.
- New Pay **beleuchtet Wechselwirkungen in einer Organisation ganzheitlich und hinterfragt** Entlohnungsformen, Vergütungsprozesse und Entscheidungsmuster nach ihrem Beitrag zu Personalentwicklung, Motivation, Wertschöpfung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit.
- Es berücksichtigt die Bedarfe der Organisation und der Mitarbeitenden gleichermaßen und führt sie in **wertschätzenden Gehalts- und Entwicklungsprozessen** zusammen.

Was macht einen Unterschied in der Wertigkeit aus? Wie vergüte ich gleiche Arbeit? Schließlich zahlt ein faires und transparentes Vergütungssystem auf die Arbeitgeberattraktivität ein.

Wer ein konsistentes Entgeltsystem schaffen möchte, kann sich den Autorinnen zufolge an den sieben Dimensionen von New Pay orientieren, die sie gemeinsam mit ihrem Co-Autoren definiert haben: „Im Zentrum steht Fairness, denn letztendlich möchte jeder fair bezahlt werden“, erklärt Nobile. Die anderen Dimensionen – Partizipation, Transparenz, Wir-Denken, Selbstverantwortung, Flexibilität und Permanent Beta, also Anpassungsfähigkeit – ranken sich, wie sie es nennt, um die zentrale Dimension herum und haben Einfluss darauf. Sie betont: „Die Dimensionen gehören alle zusammen und verstärken sich gegenseitig. Und sie machen die Kultur aus.“

Die Gründe, aus denen Arbeitgeber die Vergütung neu aufstellen möchten, sind vielfältig. „Einige Unternehmen sehen aufgrund rechtlicher Vorgaben die Notwendigkeit, gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit zu zahlen, auch schon vorausschauend auf die neue EU-Transparenzrichtlinie“, sagt Hornung. „Andere haben mitbekommen, dass Mitarbeitende mit ihrem Vergütungssystem unzufrieden sind.“ Das könne nicht nur zu einer erhöhten Fluktuation und mangelnder Attraktivität als Arbeitgeber führen. Es komme auch vor, dass Mitarbeitende innerlich kündigten und ihre Leistung zurückschraubten, weil sie sich nicht fair bezahlt fühlen.

### Weg zu New Pay als Reise begreifen

Die Buchautorinnen vergleichen den Weg zu New Pay mit einer Reise: So vielfältig wie die Gründe der Reise sind auch die Reiseziele jeder Organisation. Das erklärt, warum das Buch Reiserouten vorschlägt und Impulse gibt, wie Organisationen ihre individuelle Reiseroute zusammenstellen können, ohne einen Weg für alle vorzugeben. „Viele fragen nach den Best-Practices-Modellen. Doch es gibt keine Blaupause. Wir zeigen vielmehr Best Practices der Prozesse, um ein Vergütungssystem zu entwickeln“, erläutert Hornung. Denn jede Organisation kommt auf dem Weg zu einem neuen Vergütungssystem an ähnlichen Stationen vorbei und muss sich die Frage stellen: Was wollen wir konkret vergüten? Die Antworten, die sie dabei findet, unterscheiden sich allerdings von Unternehmen zu Unternehmen.

In ihrem Buch skizzieren die Autoren vier Routen:

- Bei der ersten geht es darum, das bestehende Gehaltssystem weiterzuentwickeln.
- Bei der zweiten können Organisationen neue Gehaltsbausteine definieren und in ihre Strukturen einfügen. Bausteine können beispielsweise sein, die

Betriebszugehörigkeit in der Entlohnung zu berücksichtigen, eine soziale Komponente einzubeziehen, eine Erfolgsbeteiligung einzuführen oder eine Inflationsprämie zu zahlen.

- Der dritte vorgeschlagene Reiseweg beginnt auf der sogenannten „grünen Wiese“. Das heißt, die Organisation stellt alle bisherigen Strukturen und Bausteine infrage.
- Mit einer vierten Route können Unternehmen ihre Gehaltsprozesse, nicht die Strukturen, hinterfragen. Bei diesem vierten Weg sollten sich Unternehmen fragen, wie sie Prozesse werte- und kulturorientiert gestalten können. Denn: „Oft stimmen die propagierten Werte nicht mit den gelebten überein“, heißt es im Buch. Das berge Konfliktpotenzial.

Egal bei welcher Route: Unternehmen tun gut daran, Gehaltsprozesse im Alltag so zu gestalten, dass sie zu anderen Prozessen in der Organisation passen. Die Autoren veranschaulichen beispielhaft: „Euch ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe wichtig? Dann fragt euch, was daraus für die Entscheidungsfindung und den dazugehörigen Prozess folgt.“

### Immer wieder neu auf die Reise gehen

Binnen sechs Monaten kann ein Unternehmen bereits ein neues Vergütungssystem etablieren, berichtet Nobile aus der Praxis: „Wenn es die Organisation ernst meint, kommt sie in einem halben Jahr schon recht weit. Das gelingt aber nur, wenn sie sich auf das Vergütungssystem fokussieren kann, ohne dass andere Themen dazwischenkommen.“



„Wichtig ist, dass sich die Organisation auf das Vergütungssystem fokussiert.“

Nadine Nobile, Autorin

Wer die Reise zu neuen Vergütungsstrukturen wagt, sollte nicht davon ausgehen, dass er sie nur einmal antreten muss: „Wir alle kennen unser Reiseverhalten. Man kommt zwar zwischendurch an, aber muss immer wieder neu aufbrechen. So ist es auch auf dem Weg zu einer fairen und transparenten Gehaltsstruktur“, sagt Nobile. „Der Weg gleicht eher einem Abenteuerurlaub als einer All-inclusive-Reise und ist nie zu Ende.“ Daher müssten Organisationen damit rechnen, sich

„Es ist wichtig, nicht nur am Ende die Ergebnisse zu kommunizieren, sondern während des gesamten Prozesses.“

Stefanie Hornung, Autorin

nach einem Jahr erneut aufzumachen. „Das ist ein ständiger Prozess“, ergänzt Hornung. Schließlich ändern sich auch Unternehmen und ihre Umfeldler laufend.

### Voraussetzungen für die Reise

Wer sich auf diese Reise machen wolle, braucht in erster Linie Mut. Nobile sagt: „Man muss die Reise wirklich angehen und die Verantwortung für das eigene Vergütungsverhalten übernehmen wollen – und das vollumfänglich.“

Eine weitere Voraussetzung ist Offenheit. Schließlich müssen sich Unternehmen mit Spannungsfeldern in der eigenen Organisation beschäftigen und bereit sein, diese anzusprechen und aus dem Weg zu räumen. Hornung empfiehlt, dass sich Geschäftsführung und Führungskräfte vor der Reise verständigen, gemeinsam die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen zu wollen – auch falls das neue System noch nicht gleich perfekt ist. „Wer eine Unternehmensberatung ins Haus holt, schiebt dann gern den Schwarzen Peter an diese weiter. Bei New Pay ist man selbst gefragt“, erklärt sie. Das sei aber ein Vorteil: Die Unternehmensberatung muss nicht jedes Jahr wieder neu beauftragt werden, um das Vergütungssystem geradezurücken. Stattdessen baue das Unternehmen eigene Expertise auf. Ein zentraler Aspekt bei der New Pay Journey bestehe darin, die Mitarbeitenden einzubeziehen. Hornung erklärt: „Die Organisationen, die das New Pay Collective auf dem Weg zu einem neuen Vergütungssys-

tem begleitet, bilden häufig diverse Projektteams. Das können Teams aus Freiwilligen sein oder von Personen, die das Unternehmen bestimmt.“ Die Teams sollten möglichst divers besetzt sein – in Bezug auf Geschlecht, Alter, Standorte, Rollen und Hierarchieebenen. Die Idee dahinter, so Nobile: „Die Beschäftigten können am besten beurteilen, was sie tun und wie das bewertet werden sollte. Sie brauchen jedoch einen von der Geschäftsführung vorgegebenen Rahmen, um die Bewertung ihrer Rollen und Funktionen mitzuverantworten.“

Auch Führungskräfte sollten von Anfang an eingebunden werden, sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Bewertung von Stellen. „Die Idee ist, dass diese das neue System später dann auch leben, nutzen und bei Bedarf eine Weiterentwicklung anstoßen können“, so Nobile.

### Stolpersteine auf dem Weg

Dass die Reise selten reibungslos verläuft, wissen Nobile und Hornung aus der Praxis: „Oft hakt es an der Kommunikation. Das merken wir immer wieder“, verrät Nobile. Daher empfiehlt sie Unternehmen, während der gesamten Entwicklungszeit zu Prozessschritten und Teilergebnissen zu kommunizieren. Hornung erklärt: „Es geht darum, Akzeptanz für das neue System zu schaffen.“ Wichtig sei daher, nicht nur am Ende die Ergebnisse zu kommunizieren, sondern während des gesamten Prozesses die Mitarbeitenden über die Fragestellungen, Rahmenbedingungen oder Erkenntnisse zu informieren oder sie als „Sounding Board“ mit ihren Rückmeldungen einzubinden.

In der Praxis können viele Unternehmen ihre Kommunikation zu Vergütungsthemen noch verbessern. Nobile hat dies beispielsweise in Bezug darauf beobachtet, wie unterschiedlich Unternehmen mit der Zahlung oder Nichtzahlung eines Inflationsausgleichs umgehen. „Oft kommunizieren Unternehmen nur die Höhe des individuellen Inflationsausgleichs, aber ordnen nicht ein, was es für sie bedeutet, wenn sie dieses Süsschen an 3000 Mitarbeitende auszahlen.“

Fatal sei auch, gar nicht zu kommunizieren und etwa nicht anzusprechen, wenn keine Inflationsprämie gezahlt wird. „Die Mitarbeitenden bilden sich trotzdem eine Meinung und spekulieren über die Hintergründe“, so Nobile. Diese Spekulationen könnten in eine falsche Richtung führen. „Die Kommunikation oder Nichtkommunikation über Themen wie einen Inflationsausgleich ist auch eine Information über den Gesundheitszustand der Organisation. Und wer darüber Verständnis schafft, erhöht das Fairnessempfinden und die Bereitschaft, sich auch in schwierigen Zeiten zu engagieren“, resümiert Hornung. ■



#### Mehr zum Thema:

Stefanie Hornung, Journalistin, und Nadine Nobile, Wirtschaftspädagogin und lange Zeit Führungskraft, begleiten Unternehmen auf ihrem New-Pay-Weg. Ihr neues Buch „New Pay Journey“ haben sie gemeinsam mit Sven Franke verfasst. Es ist im Haufe Verlag erschienen.

### ZU GAST BEIM PRAXISFORUM TOTAL REWARDS

#### Möchten Sie Stefanie Hornung und Nadine Nobile persönlich kennenlernen?

Dann melden Sie sich zum Praxisforum Total Rewards an: [www.pwgo.de/pftr](http://www.pwgo.de/pftr). Die diesjährige Veranstaltung steht unter dem Thema „Roll the Pay – Vergütungsstrategien zwischen Inflation und Transformation“. In einem Impulsvortrag werden die beiden Autorinnen zum Thema „Partizipative Gestaltung eines Vergütungssystems“ referieren und anschließend mit Ihnen diskutieren. Das Praxisforum Total Rewards ist eine geschlossene Veranstaltung für Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider aus den Bereichen HR, Vergütung, bAV und Benefits.

# Ansprüche, die kaum einer kennt

Die gesetzlichen Vorgaben zur Entgelttransparenz zeigen bisher kaum Wirkung. Eine neue EU-Richtlinie könnte dies bald ändern.

INTERVIEW: GESINE WAGNER



► **Personalwirtschaft: Herr Gatz, in Deutschland gibt es seit 2017 das Entgelttransparenzgesetz. Wozu verpflichtet es die Arbeitgeber?**

**Stefan Gatz:** Das Entgelttransparenzgesetz hat das Gebot der Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern konkretisiert, das seit je tief in unserer Rechtsordnung verankert ist. Gleichzeitig hat es den Beschäftigten einen individuellen Auskunftsanspruch verschafft, damit sie prüfen können, ob sie im Verhältnis zum anderen Geschlecht nicht schlechter bezahlt werden. Zuvor folgte nur aus dem Betriebsverfassungsgesetz ein Anspruch auf Erläuterung der Berechnung und Zusammensetzung des eigenen Entgelts. 2017 wurde dann erstmals mit dem Entgelttransparenzgesetz ein individueller Auskunftsanspruch eingeführt.

**Was ist durch diesen Anspruch möglich?**

Sofern ein Beschäftigter den individuellen Auskunftsanspruch beim Arbeitgeber oder beim Betriebsrat geltend macht, muss ihm oder ihr das Vergleichsentgelt, das heißt der statistische Median bezogen auf das durchschnittliche monatliche Bruttoentgelt der Beschäftigten des anderen Geschlechts, mitgeteilt werden. Die Vergleichspersonen müssen die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten. Außerdem müssen Informationen zu den Kriterien und das Verfahren der Entgeltfindung sowie Informationen über die Festlegung des eigenen Entgelts zur Verfügung gestellt werden.

**Immer wieder hört man aber davon, dass es diesen Anspruch zwar gesetzlich gibt, aber auch, dass dieser häufig nicht geltend gemacht wird.**

In der Tat. Der individuelle Auskunftsanspruch hat unserer Beobachtung nach bislang sehr wenig Bedeutung für die Praxis. Das liegt vor allem an den hohen Voraussetzungen für den Anspruch. Der Arbeitgeber muss mehr als 200 Menschen beschäftigen, und die

eigene oder eine gleichartige Tätigkeit muss im Ergebnis von mindestens sechs Beschäftigten des anderen Geschlechts ausgeübt werden. Und auch dann gibt es immer noch weitere Gründe, die den individuellen Auskunftsanspruch und seinen Inhalt beschränken. So ist der Auskunftsanspruch auf die Entgeltregelung desselben Betriebs bei demselben Arbeitgeber beschränkt und erfasst auch keine regional unterschiedlichen Entgeltregelungen.

**Unterschiedliche Gehälter bei Beschäftigten mit derselben Qualifikation und vielleicht sogar derselben Leistung können im Laufe der Jahre beispielsweise durch Gehaltsnachverhandlungen entstehen. Wie ist damit umzugehen, wenn Gehälter transparenter werden?**

Wir wissen durch ein viel beachtetes Urteil des Bundesarbeitsgerichts aus dem vergangenen Jahr inzwischen, dass allein das Verhandlungsgeschick nicht geeignet ist, ein höheres Gehalt des einen im Vergleich zum anderen zu rechtfertigen. Jedenfalls lässt sich so eine vermutete Diskriminierung nicht widerlegen, sollten die beiden Beschäftigten nicht dasselbe Geschlecht haben.

„Der individuelle Auskunftsanspruch hat unserer Beobachtung nach sehr wenig Bedeutung für die Praxis.“

Stefan Gatz ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Associated Partner bei Esche Schümann Commichau.

**Was können Arbeitgeber tun?**

Nach meiner Meinung sollten Arbeitgeber die Gehaltsentwicklung zwischen vergleichbaren Beschäftigten prüfen, um nicht den Anschein einer zumeist unbeabsichtigten Benachteiligung zu erwecken und sich vor Ungleichbehandlungsvorwürfen zu schützen. Eventuell müssen die Festgehälter in solchen Fällen proaktiv vom Arbeitgeber angeglichen werden. Denn

eine Widerlegung der vermuteten Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts ist nur schwer möglich.

**2023 wurde eine neue EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz verabschiedet, die noch nicht in deutsches Recht umgesetzt ist. Wie schätzen Sie diese ein?**

Das Ziel, den Gender-Pay-Gap weiter zu verringern, müssen wir weiterverfolgen. Die EU-Richtlinie wird insoweit die Rechte der Arbeitnehmervertretungen – in Deutschland also die Rechte der Betriebsräte – weiter stärken. Und es wird die Arbeitgeber zu mehr Informationen und Transparenz über die Vergütungssysteme verpflichten. Ob der damit einhergehende bürokratische Aufwand, etwa durch verpflichtende jährliche Informationen über das Bestehen des individuellen Auskunftsanspruchs, tatsächlich zu einer weiteren Verringerung des Gender-Pay-Gaps führen wird, ist zweifelhaft.

„Gleiches Entgelt soll bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit gezahlt werden. Doch ab wann sind Tätigkeiten gleichwertig?“

**Gibt es Aspekte, die die neue EU-Richtlinie Ihrer Meinung nach verfehlt?**

Wo sie zumindest nicht mehr Licht ins Dunkel bringt als vorher, ist bei der Rechtsunsicherheit darüber, welche Beschäftigten gleichwertige Arbeit verrichten und somit beim Entgelt miteinander vergleichbar sind. Gleiches Entgelt soll bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit gezahlt werden. Doch wann Tätigkeiten gleichwertig sind, ist in der Praxis gar nicht so eindeutig. Dadurch werden im schlimmsten Fall falsche Vergleichsgruppen gebildet. Es gibt einen gewissen Spielraum bei der Einschätzung dessen, doch ob ein Gericht das dann auch so sieht, ist nicht gesichert.

**Um Ungerechtigkeiten in der Bezahlung auszuschließen, gibt es neben der Einschätzung von gleichen oder gleichwertigen Tätigkeiten doch aber auch ein weiteres sehr wichtiges Kriterium: die Leistung.** Das stimmt. Hierzu steht im bisherigen Entgelttransparenzgesetz bislang wenig. Eigentlich hat das Gesetz uns dazu gezwungen, das Entgelt mehr an der Art der Arbeit und weniger an der Qualität der individuellen

Arbeitsleistung zu bemessen. Ausdrücklich sieht das Entgelttransparenzgesetz vor, dass bei der Feststellung von gleichwertiger Arbeit von den tatsächlichen, für die jeweilige Tätigkeit wesentlichen Anforderungen auszugehen ist und nicht auf die individuellen Leistungen abgestellt werden soll.

**Wird die EU-Richtlinie dabei helfen?**

Sie stellt klar, dass Entgeltsysteme so beschaffen sein müssen, dass anhand objektiver, geschlechtsneutraler und mit den Arbeitnehmervertretern vereinbarter Kriterien beurteilt werden kann, ob Beschäftigte gleichwertige Arbeit leisten. Dazu zählt die Richtlinie unter anderem Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen auf. Leistungsabhängige Vergütungen sind damit nicht unzulässig.

**Wenn es um Entgelttransparenz geht, spricht man häufig von den Gehältern der Beschäftigten. Was gilt es denn im Bewerbungsprozess zu beachten?**

Aktuell gibt es zum Gehalt im Status des Bewerbungsprozesses wenig Vorgaben und eigentlich auch keine Ansprüche, die Bewerber und Bewerberinnen geltend machen können. Sie können sich natürlich mit etwaigen Tarifverträgen beschäftigen. Diese Regelwerke sind aber häufig wenig verständlich. Einen Auskunftsanspruch zu den Gehältern haben sie in diesem Stadium noch nicht. Zumal kaum ein Bewerber diese Ansprüche geltend machen wird – jedenfalls derzeit noch nicht.

**Das könnte sich also bald ändern?**

Ja, und zwar, wenn die EU-Richtlinie in Deutschland umgesetzt wurde. In der Richtlinie ist vorgesehen, dass Stellenbewerber das Recht haben, vom künftigen Arbeitgeber Informationen zum Einstiegsentgelt und dessen Spanne zu erhalten.

**Das Einstiegsgehalt kann bei einem Arbeitgeber doch je nach Bewerber oder Bewerberin variieren?**

Ja, deshalb können Arbeitgeber das Einstiegsentgelt für die betreffende Stelle oder dessen Spanne angeben. Ob es in Deutschland als Auskunftsanspruch oder als proaktive verpflichtende Angabe des Arbeitgebers beispielweise in der Stellenausschreibung ausgestaltet wird, ist noch nicht klar. So oder so ist es eine große Veränderung, denn bislang gilt das Entgelttransparenzgesetz nur für Beschäftigte. Die EU-Richtlinie enthält hingegen einen gesonderten Abschnitt „Entgelttransparenz vor der Beschäftigung“.

**Ist dieses angegebene Einstiegsgehalt dann bindend?**

Dass es verbindlich ist, steht in der EU-Richtlinie so nicht. Durch die Angabe sollen fundierte und transparente Verhandlungen über das Entgelt gewährleistet

## WO FINDE ICH DIE GESETZE?

Das **Entgelttransparenzgesetz** können Sie einsehen unter [www.pwgo.de/transparenzgesetz](http://www.pwgo.de/transparenzgesetz) und die neue **EU-Richtlinie** unter [www.pwgo.de/eu-richtlinie](http://www.pwgo.de/eu-richtlinie). Letztere muss in Deutschland bis Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt sein.

werden. Ich erwarte nicht, dass die im oder vor dem Bewerbungsprozess mitgeteilten Gehaltsinformationen bindend sein werden, zumal Abweichungen nach oben oder unten sicherlich anhand objektiver Kriterien – wie etwa der Qualifikation – erklärt werden können. Arbeitgeber werden somit voraussichtlich nur Gehaltsspannen mitteilen und sich Abweichungen im Rahmen der betrieblichen Regelungen vorbehalten.

#### **Wie könnten diese Vorbehalte lauten?**

Dass die Voraussetzungen für dieses Einstiegsgehalt, wie eine berufliche Qualifikation oder Berufserfahrung, genannt werden. Ich könnte mir vorstellen, dass grundsätzlich Vorbehaltserklärungen mit beigelegt werden, die ausdrücken, dass die herausgegebene Information zum Einstiegsgehalt nicht bindend ist.

#### **Bei den wenigen Jobausschreibungen, die jetzt schon eine Spanne angeben, ist diese Angabe aber nicht bindend, oder?**

Aktuell denke ich nicht, dass Bewerber und Bewerberinnen da etwas einfordern können. Es dürfte sich um unverbindliche Informationen handeln, denn letztendlich soll nur das verbindlich sein, was im Arbeitsvertrag geregelt wird. Das verbindliche Arbeitsplatzangebot mit dem Einstiegsgehalt offeriert der Arbeitgeber erst mit Abschluss des Bewerbungsgesprächs.

#### **Die neue EU-Richtlinie wird für Bewerber und Bewerberinnen bedeuten, mehr Informationen zum Gehalt zu bekommen. Erhält denn auch der Arbeitgeber mehr Informationen für die Gehaltsverhandlung?**

Nein, im Gegenteil. Er darf künftig nicht mehr nach dem Gehalt und dessen Entwicklung beim vorherigen Arbeitgeber fragen. Tut er es doch, würde ich es ähnlich beurteilen wie auch bei der unerlaubten Frage nach einer Schwangerschaft. Dann gilt das Recht zur Lüge.

#### **Der Trend und auch das Recht gehen in Richtung mehr Transparenz bei Gehältern. Dennoch gibt es Arbeitsverträge, in denen durch Klauseln versucht wird, dass sich die Belegschaft nicht über ihr Entgelt austauscht. Sind diese wirksam?**

Ja, solche Klauseln gibt es oft, sie sind aber unwirksam – egal, wie man sie formuliert. Es gibt keine anerkannten Gründe, so eine Verschwiegenheitspflicht zu regeln.

#### **Darf man mit anderen Angestellten denn auch über die Gehaltsverhandlung sprechen?**

Auch dazu gibt es keinen Paragraphen, der einem das verbietet. Und auch der Arbeitgeber kann es nicht

rechtswirksam unterbinden oder Sanktionen daran knüpfen. Außer es gibt dazu eine Verschwiegenheitsvereinbarung von beiden Parteien, was in diesem Kontext aber sehr ungewöhnlich sein dürfte.

#### **Kann ein Arbeitgeber seine Belegschaft dazu anhalten, gegenüber Dritten nicht über den Verdienst zu sprechen?**

Das kommt darauf an, ob man die Informationen über das Entgeltsystem oder das Gehaltsgefüge als Geschäftsgeheimnis betrachtet. Es gibt Ansichten, die das bejahen. Bei besonders hervorgehobenen Positionen im Unternehmen könnte man argumentieren, dass es für den Arbeitgeber gegenüber seiner Konkurrenz von Nachteil wäre, wenn das Gehalt oder die Zusammensetzung des Gehalts von Key Employees bekannt würde. Dann müsste es aber schon mehr sein als die bloße Zahl auf dem Lohnzettel, sondern schon eher ausgeklügelte Vergütungssysteme mit vielen Bestandteilen und Variablen.

„Aktuell gibt es zum Gehalt wenig Vorgaben und eigentlich auch keine Ansprüche, die Bewerber und Bewerberinnen geltend machen können.“

#### **Als Geschäftsgeheimnis gilt letztlich doch aber auch nur das, was das Unternehmen selbst als Geheimnis behandelt?**

Das ist richtig. Trifft das Unternehmen keine angemessenen Maßnahmen, um die Inhalte des Vergütungssystems vor dem Bekanntwerden zu schützen, sprich Vertraulichkeitsabreden, kann der Arbeitgeber sich nicht auf den gesetzlichen Schutz berufen. Und auch dann muss es um besondere Positionen gehen.

#### **Wie müssten solche Maßnahmen aussehen, wenn man nicht einmal intern anordnen kann, dass sich über das Gehalt nicht ausgetauscht werden soll?**

Das ist eine spannende Frage. Zunächst bedarf es einer konkreten Vertraulichkeitsvereinbarung, etwa im Arbeitsvertrag. Dabei kann eine solche Regelung nur mit einem kleinen, bestimmten Personenkreis getroffen werden. Zudem kann sich die Verschwiegenheitspflicht nur auf die Höhe der Vergütung und ihre Kriterien zur Bemessung, insbesondere bei komplexen Bonussystemen, beziehen. Nur diese Kriterien könnten dann als Geschäftsgeheimnis behandelt werden. Ferner muss das Geschäftsgeheimnis durch organisatorische und technische Maßnahmen angemessen geschützt werden – etwa durch passwortgeschützte Dokumente. Schließlich wird man Vertragsstrafen vereinbaren müssen, da ein Schaden bei Verrat des Geheimnisses kaum darzulegen sein wird und um einen Abschreckungseffekt zu bewirken. ■

# Mehr Selbstverantwortung

Wer Leistung durch Incentives und Boni steigern will, begibt sich womöglich auf einen Irrweg. Und könnte bestraft werden.

VON WINFRIED GERTZ

► Trainer, die nicht nur Kurse in Change Management oder neuen Leadership-Methoden geben, sondern die Kundschaft auch dafür gewinnen, zusätzliche Workshops zu buchen, streichen bei Dimension21 beachtliche Provisionen ein. „Das Geschäft aktiv voranzubringen“, betont Kai Romes, geschäftsführender Gesellschafter des Dienstleisters, „soll sich auch lohnen.“ Sein Problem: „Viele Trainer wollen einfach nicht verkaufen“, wie er sagt. Und einer Statistik der Stellenbörse Salesjob zufolge entfiel der größte Anstieg von allen Sales Jobs im dritten Quartal 2023 auf vertriebliche Positionen in der Erwachsenenbildung.

Dass Lockmittel wie Provisionen, Boni oder Incentives unter erwachsenen Menschen eine höhere Motivation auslösen, halten nicht nur Managementkritiker für einen Mythos. Die Idee des Behaviorismus hat die Wissenschaft – wie auch Romes weiß – längst widerlegt. Schon 1968 schrieb der Psychologe Frederick Herzberg, dass sich Menschen dann auf die Hinterbeine stellen, wenn sie wichtige Erfahrungen sammeln oder einer Gemeinschaft angehören wollen. Motiviert seien sie aus sich selbst heraus. Anders formuliert: Mitarbeitende wollen selbst entscheiden und nicht bevormundet werden.

## Abstand nehmen von Boni

Denn ein solch paternalistisches Gebaren wäre übergriffig, eine „Geste von oben herab“, schreibt Reinhard Sprenger in seinem Bestseller „Mythos Motivation“. Auch die scheinbar unumstößliche Maxime, dass Leistung belohnt werden sollte, sei ein Mythos. Allerdings einer, der sich im Vertrieb wacker hält: Den Akteuren an der Business-Front winken satte Zulagen, sobald der Kunde

mit einem Kauf oder gar langfristiger Treue honoriert, wie sehr um ihn gerungen wird. Von diesem Geldregen profitiert jedes Jahr, wer im Verkauf unmittelbar auf Absatzmärkte Einfluss nimmt. Die Kehrseite: Auf Dauer zerstört sie die Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen. So entmündigt man Erwachsene.

Das ist Romes sonnenklar, wie er im Gespräch einräumt. Auch im HR Think Tank Inspiring Network (früher: Initiative Wege zur Selbst GmbH), in der sich Romes als Schatzmeister engagiert, wird lebhaft diskutiert, wo bei Anreizsystemen die rote Linie überschritten wird und was noch halbwegs mit neuesten Erkenntnissen vereinbar ist. Immerhin führt das Netzwerk kein Geringeres als Sven Franke. Als Vordenker des „New Pay“ will er Betriebe überzeugen, von Boni Abstand zu nehmen und sich stattdessen für „nicht monetäre Entlohnungsformen wie Zeit, Sinn und Weiterbildung“ zu öffnen, schreibt er in einem Blog. Wichtig sei, Mitarbeitende in transparenten Prozessen bei der Gehaltsfindung zu beteiligen, die von allen als gerecht beurteilt würde.

Diese Gedanken liegen auch dem Provisionssystem von Dimension21 zugrunde, von dem neben angestellten auch freiberufliche Trainer und Franchisepartner profitieren. Romes liegt viel daran, es als „fair, transparent und individuell beeinflussbar“ zu charakterisieren.

## Scurrile Entwicklungen

Der Kaufmann und Jurist, der zuvor zwanzig Jahre in HR-Leitungspositionen war, schaut bei der Vergütung genau hin. Und das nicht erst seit gestern. Als Romes vor einigen Jahren beim Wohntextilienhändler Hammer als Personalchef anfang, nahm der Geschäftsführer ihn

gleich ins Gebet. „Bitte beenden Sie dieses Durcheinander“, klagte er mit Blick auf das Vergütungssystem. Über die Jahre war ein wucherndes Dickicht von Anreizen entstanden, das rund 50 verschiedene variable Modelle vorsah. Mitarbeitende mit unmittelbarem Kontakt zu Kunden verstanden nicht mehr, welches Verhalten genau belohnt werden sollte. „Für eine Jahresprämie von 23 Cent“, nennt Romes ein drastisches Beispiel, „gibt es keine Verhaltensänderung.“

Solch skurrile Entwicklungen kommen nicht von ungefähr. Hat man erst zugelassen, dass der Einzelne – von Anreizen inspiriert – nur seinen eigenen Vorteil sucht, lassen es andere – der extrinsischen Motivationsoffensive überdrüssig – an Leistungsbereitschaft mangeln. „Gier frisst Trieb“, bezeichnet Sprenger diesen Effekt. Aus dieser Spirale finden Unternehmen kaum heraus. Um vom Dienst nach Vorschrift infizierte Mitarbeitende anzuspornen, ersinnen sie bis ins letzte Glied differenzierte Vergütungssysteme und Zielvereinbarungen.

So zu beobachten bei SAP, wo neuerdings Mitarbeitende mit vermeintlich abflauernder Leistungsbereitschaft unter Druck gesetzt werden sollen. Das neue Beurteilungssystem, das sich an Schulnoten orientiert und Mitarbeitende in Rankings einsortiert, ist im Unternehmen umstritten – und sorgte auch in der Tages- und Wirtschaftspresse für Schlagzeilen.

Erwachsene wie Schulkinder behandeln: Mit solch irrluchernden Methoden gehen Arbeitgeber ein hohes Risiko ein, warnt Sven Franke. Ihre Employer Brand könnte darunter leiden, auch die Bindungsbereitschaft von Beschäftigten. „Ein Flashback, der nicht mehr zur Arbeitswelt passt“, kommentiert er auf LinkedIn. Vergleichbare Rückschritte seien in vielen Unternehmen auch bei der Boni-Diskussion zu beobachten.

### Akteur auf dem eigenen Spielfeld

Doch das ganze Durcheinander wegen der Karotte vor der Nase kann auch positive – wenn auch nicht wirklich bezweckte – Resultate haben, wie das Beispiel von Theo Neul zeigt. Der inzwischen pensionierte Ingenieur war zunächst irritiert, als der Arbeitgeber ihm zum Jobstart nur ein fixes Entgelt ganz ohne variable Teile zubilligte. Immerhin sollte der Business Development Manager neue Märkte für den Absatz von Kompressoren erkunden, Vertriebsstrukturen aufbauen und Partner für die Kundenbetreuung vor Ort gewinnen.

Rasch fand Neul jedoch heraus, wie er sein „Spielfeld“ nach persönlichem Gusto gestalten konnte. Von jeglichen Umsatzvorgaben losgelöst, bereiste er die Welt, sammelte unschätzbare Erfahrungen und knüpfte zahlreiche Kontakte. Und siehe da: Jedes Jahr entwickelten sich die Geschäfte, wie es der Chefetage gefiel. Und das trotz einer alles in allem geringeren Vergütung: „Woan-

„Für eine Jahresprämie von 23 Cent gibt es keine Verhaltensänderung.“

Kai Romes, geschäftsführender Gesellschafter von Dimension21

ders hätte ich zwar mehr verdient“, erinnert sich Neul an 23 gute Jahre. „Doch die große Freiheit sowie die unzähligen neuen Freundschaften bedeuten mir mehr. Das war mein Incentive.“

Erhalten die Fähigkeiten und Interessen von Menschen einen Raum, entfalten sie sich oft wie von selbst. Versuchen Unternehmen jedoch, das zunehmend unkalkulierbare Umfeld beziehungsweise die steigende Komplexität in der Geschäftswelt mit Konzepten aus der Mottenkiste in den Griff zu bekommen, dürften sie statt erhoffter Leistungszunahme lediglich Angst, Neid und ein mieses Klima ernten. Schon Peter Drucker sagte: „Die größte Gefahr von Umwälzungen ist nicht das Chaos selbst, sondern die Wahl überkommener Methoden.“ Bei Wells Fargo führten sie zu massenhaftem Kundenbetrug. Und auch die Skandale bei Uber und Theranos haben ihre Wurzel unter anderem in übertriebenen Leistungsrankings.

### Schlimmeres verhindert

Und damit zurück zu Kai Romes und der Herausforderung, 50 völlig entgleiste Vergütungsmodelle in ein halbwegs angemessenes Anreizsystem umzumünzen. Gemeinsam mit seinem damaligen Chef bereinigte der Personalleiter das Chaos, bis lediglich drei Vergütungsmodelle übrig blieben. Sofort regte sich Unmut. Wer bisher ein stattliches Zubrot erhielt, befürchtete nun, klein beigegeben zu müssen. Darauf hagelte es Beschwerdebriefe an Inhaber und Vertriebsleiter. „Mitarbeitende wollten die neuen Arbeitsverträge nicht unterzeichnen“, erinnert sich Romes. Also wirkte er beruhigend auf die Belegschaft ein. Gut zwei Jahre vergingen, bis die neuen Regeln von allen akzeptiert wurden. „Tatsächlich kamen ausnahmslos alle auf das Gleiche, bisweilen sogar etwas mehr.“

Dazu kommt noch etwas: Leistung ist niemals individuell, sondern resultiert aus dem Zusammenspiel verschiedener Elemente. Ja, auch der Zufall zählt dazu. Und: Anreize verbessern nicht die Leistung. Sie motivieren lediglich dazu, Wege zu finden, um an den Topf zu gelangen – selbst wenn sich Kunden abwenden, der Gewinn einbricht und gegen das Gesetz verstoßen wird. Wer will das schon? ■

# Tut nicht so überrascht!

Es wird Zeit für HR, sich um das Thema Gehaltstransparenz zu kümmern. Denn wie es gesetzlich weitergehen wird, ist schon jetzt klar.

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Die jüngere HR-Geschichte ist voll von Herausforderungen, bei denen der Handlungsbedarf eigentlich seit Jahren bekannt ist. Dass immer mehr Babyboomer in Rente gehen und dass dieser Verlust an Arbeitskräften rein zahlenmäßig nicht von jüngeren Alterskohorten aufzufangen ist, darüber sprechen wir seit mindestens zwanzig Jahren. Und trotzdem wirken zahlreiche Arbeitgeber völlig überrascht, dass es immer schwieriger wird, Personal zu finden. Als hätte man den Fach- und Arbeitskräftemangel nicht voraussehen können.



deutsche Gesetz, ist schon beschlossen und muss jetzt in nationales Recht überführt werden.

Trotzdem warten die meisten Arbeitgeber wieder ab. Wenn man sich die Einführung der DSGVO vor sechs oder die Umsetzung der Hinweisgeberschutzrichtlinie vor zwei Jahren anschaut, weiß man auch schon, wie es enden wird: Kurz bevor es zu spät ist, wird noch schnell nachgeholt, wofür man eigentlich lange genug Zeit hatte.

Ein anderes Beispiel: Seit dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts zur Arbeitszeiterfassung ist eigentlich klar, dass Arbeitgeber verpflichtet sind, ein Zeiterfassungssystem zu implementieren. Eigentlich sogar schon aufgrund der heutigen Gesetzeslage. Und doch warten zahlreiche Unternehmen ab, ob und wenn ja, wann die Pflicht noch einmal dezidiert geregelt wird. Was im Zeitalter der Multikrisen aber noch dauern kann.

Der Impuls ist allzu menschlich. Immer gibt es etwas, das, wenn nicht unbedingt wichtiger, so doch zumindest dringender ist. Da muss Projekt A noch fertiggestellt, Bericht B noch verschickt und Stellenanzeige C noch freigegeben werden. Und zumindest bei der Arbeitszeiterfassung ist ja auch noch etwas Zeit. Wenigstens wird es so schnell keine Bußgelder geben, wenn der Arbeitgeber sich nicht an die Regeln hält.

Auch bei der Gehaltstransparenz gibt es mit dem Entgelttransparenzgesetz bereits eine gesetzliche Regelung, die vor allem den Gender Pay Gap schließen will. Und auch hier erfüllt ausweislich einer Auswertung der Hans-Böckler-Stiftung nur eine Minderheit der Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben und überprüft von sich aus die Vergütungsgerechtigkeit. Dabei ist völlig klar: Die Tendenz in der Gesetzgebung geht immer mehr in Richtung Transparenz. Die europäische Entgelttransparenzrichtlinie, die in einigen Punkten weiter geht als das bestehende

Doch während es in diesen beiden Fällen vor allem wegen der Kurzfristigkeit stressig und teuer wurde, kommt beim Thema Entgelttransparenz noch etwas hinzu: Schlecht vorbereitet hat mehr Transparenz vor allem Nachteile. Denn sie macht deutlich, wo Gerechtigkeitslücken bestehen. Wo für die gleiche Arbeit nicht der gleiche Lohn gezahlt wird. Weil wenig so demotivierend ist wie das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, sollten diese Lücken geschlossen werden, bevor der Arbeitgeber zu mehr Transparenz gezwungen wird und diese ausweisen muss. Und das wiederum kostet Zeit.

Es ist nicht einfach, alle Gehälter aneinander anzupassen. Denn Gehaltsunterschiede gibt es ja aus den unterschiedlichsten Gründen. Wo Gleiches gleich behandelt wird, sollte Ungleiches auch ungleich behandelt werden. Neben den inakzeptablen Gründen für eine Ungleichbehandlung wie dem Geschlecht und eindeutigen Gründen wie einer unterschiedlichen Arbeitszeit gibt es eine dritte Gruppe: die der Leistung und der individuellen Verantwortung. Hier ist es in vielen Fällen schwieriger, Unterschiede zu begründen. Sowohl auf einer kommunikativen als auch auf einer rechtlichen Ebene. Auch das kostet Zeit.

Unternehmen, die proaktiv Transparenz schaffen, haben aber wenigstens die Chance, die Unterschiede so zu erklären, dass sie akzeptiert werden. Diese Chance gibt es nicht, wenn HR die Sache einfach laufen lässt. Zumal die Tage dieser Strategie ohnehin gezählt sind. ■

**Roll the Pay –**  
Vergütungsstrategien zwischen  
Inflation und Transformation

**JETZT  
ANMELDEN**

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Sprecher\*Innen:

**Lasse Bahnsen,**  
Senior Specialist Compensation & Benefits,  
msg systems AG

**Marc Deutsch,**  
Head of Compensation Germany,  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

**Stefanie Hornung,**  
Redaktionsmitglied des Personalmagazins und  
des Portals „New Management“, Autorin des  
Buchs „New Pay“

**Elise Nault,**  
Global Head Compensation & Benefits,  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

**Nadine Nobile,**  
Geschäftsführerin, CO:X GmbH

**Jannis Tsalikis,**  
HR Director, Lautsprecher Teufel GmbH

Weitere Informationen unter:  
[www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards](http://www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards)



Foto: stock.adobe.com, Andreas Prött

# Der fragwürdige Fall der Böttcher AG

Eine eigens veröffentlichte Mitarbeiterbefragung brachte zum Vorschein, dass ein Drittel der Belegschaft der Böttcher AG die AfD wählen würde. Den Beschäftigten wurde als Gegenleistung zur Umfrageteilnahme Geld versprochen. Eine rechtliche Einordnung.

VON GESINE WAGNER UND LENA ONDERKA

► Ein Arbeitgeber, der die politische Gesinnung seiner Mitarbeitenden abfragte und diese dann auch noch veröffentlichte, hat im Januar für Aufregung gesorgt. Der Bürobedarf-Shop Böttcher aus Thüringen teilte die anonymisierten Ergebnisse einer Mitarbeiterumfrage auf Facebook. Ergebnisse, die offenbaren: 34 Prozent der Belegschaft würden die AfD wählen, wenn heute Wahlen wären. In Thüringen gilt die Partei als „gesichert rechtsextremistisch“.

Vor allem folgende Fragen beschäftigten seitdem alle, die diesen Post gesehen haben: Wieso erhebt ein Arbeitgeber die Meinung zur Regierung und die politische Einstellung seiner Belegschaft? Darf er so eine Umfrage überhaupt durchführen und veröffentlichen? Und: Wie hat Böttcher es geschafft, dass etwa 92 Prozent der Belegschaft an der Umfrage teilgenommen haben? Auf die meisten dieser Fragen gibt es nun Antworten: Die Umfrage wurde laut dem Gründer und Inhaber erhoben, weil „die Böttcher AG mit der anonymen Mitarbeiterbefragung und Veröffentlichung kundgeben wollte, dass die Böttcher AG mit den Entscheidungen der Ampel-Regierung unzufrieden ist“. Weshalb dies mittels der Umfrageergebnisse geschehen musste und so die Belegschaft für eine politische Positionierung instrumentalisiert wurde, klärt sich damit jedoch nicht.

Auch zur Frage der hohen Teilnahmequote von etwa 92 Prozent hat unsere Redaktion inzwischen eine Antwort. Interne Dokumente, die uns exklusiv vorliegen, belegen, dass das Bürobedarfsunternehmen seinen Mitarbeitenden monetäre Anreize zur Teilnahme an der politischen Umfrage versprochen hat. Die Hinweisgeber möchten an dieser Stelle anonym bleiben, stehen der Böttcher AG aber sehr nahe.

Konkret geht es um eine Rundmail des Feel-Good-Managements von Böttcher, in der zur Umfrageteilnahme aufgerufen wurde. Sollte die Teilnahmequote bei mindestens 90 Prozent liegen, plane die Geschäftsleitung, die Gewinnbeteiligung im Jahr 2024 um 6000 Euro zu erhöhen, war dort zu lesen. Die Beteiligung am Unternehmensgewinn ist bei Böttcher generell ein beliebter Benefit. So heißt es unter anderem: „Man wird am Erfolg des Unternehmens beteiligt, daher sehr gutes Grundgehalt und zusätzlich außergewöhnliche Mitarbeiterbeteiligung.“ Ob die Gewinnbeteiligung tatsächlich für jeden der nach eigenen Angaben etwa 650 Mitarbeitenden ausgezahlt wird, steht dort nicht, aber es liegt nahe, dass es ein Großteil der Belegschaft sein wird. Auch ein Hinweisgeber ist davon ausgegangen, dass es sich um 6000 Euro für jeden einzelnen Mitarbeitenden handelt.

Selbst wenn die Gewinnbeteiligung nur an 500 der etwa 650 Mitarbeitenden regulär ausgezahlt wird, weil beispielsweise Aushilfskräfte ausgeklammert werden oder manche Angestellte die vorausgesetzte Betriebsdauer noch nicht erreicht haben, war dem Unternehmen diese politische Umfrage also drei Millionen Euro wert. Zur Einordnung: Laut aktuellem Jahresabschluss erwirtschaftete die Böttcher AG im Jahr 2021 einen Umsatz in Höhe von 574,2 Millionen und einen Gewinn in Höhe von 25,7 Millionen Euro. Im Oktober 2023 schätzte das Unternehmen den voraussichtlichen Gesamtumsatz für 2023 bereits auf über 750 Millionen Euro.

## Gehalt abhängig von Krankheitstagen

Grundsätzlich scheint man mit dem Gehalt bei Böttcher zufrieden zu sein. Den Gehaltsangaben der Mitarbeitenden zufolge verdient ein Büroangestellter oder eine Büroangestellte fast 51 000 Euro brutto im Jahr und ein Category Manager 73 000 Euro. Doch Geld wird bei Böttcher scheinbar nicht nur großzügig vergeben, sondern in einzelnen Fällen auch an fragwürdige Bedingungen geknüpft. „Das Gehalt ist sehr gut“, kommentiert ein Kununu-User, „aber abhängig von Krankheitstagen.“ Dass sich Prämien verringern, wenn jemand krank ist, erzählte auch ein Hinweisgeber unserer Redaktion. Ein weiterer Mitarbeitender äußert auf Kununu: „Nach dem Wiedereinstieg muss man erstmal wieder ein Jahr gearbeitet haben, um an der Prämie beteiligt zu werden. Neue Mitarbeiter müssen dafür nicht so lange arbeiten.“ Insgesamt liegt die Bewertung der Böttcher AG auf Kununu bei 4,1 von fünf Sternen. Eine üppige Impfprämie, die das Unternehmen seinen Mitarbeitenden während der Corona-Zeit zahlte, untermauert dieses Vorgehen. Anfang 2022 teilte die Böttcher AG mit, sie werde jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin, der oder die sich gegen das Corona-Virus impfen lässt, 5000 Euro zahlen. So lag die Impfquote bei der Böttcher-Belegschaft laut Angaben des Unternehmens bei 88 Prozent.

## Was sagt Udo Böttcher dazu?

Zurück zur politischen Umfrage: „Es wurde kein Geld dafür gezahlt“, lässt der 59-jährige Udo Böttcher auf Anfrage unserer Redaktion verlauten. Gleichzeitig schreibt er aber auch: „Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer richtet sich nach dem Gewinn der Firma, und diese Beteiligung wird ab 1. Januar 2024 von 14 400 Euro auf 20 400 Euro erhöht.“ Zwar bestätigt Udo Böttcher nicht, dass die Gewinnbeteiligung aufgrund der Teilnahmequote erhöht wurde, jedoch entspricht seine geschilderte Erhöhung über 6000 Euro exakt dem Betrag, der in der Rundmail an die Beschäftigten ausgelobt wurde.

„Bei politischen Meinungen ist das Fragerecht des Arbeitgebers aufgrund des verfassungsrechtlichen Schutzes stark eingeschränkt.“

Pascal Schumacher, Rechtsanwalt, Noerr



Macht sich das Unternehmen arbeitsrechtlich angreifbar, indem es nicht nur eine politische Umfrage unter Mitarbeitenden durchführt, sondern ihnen für ihre Teilnahme zusätzlich Geld verspricht?

Unsere Redaktion hat sich hierzu eine anwaltliche Einschätzung von Pascal Schumacher, Rechtsanwalt der Kanzlei Noerr, und Jakob Friedrich Krüger, Rechtsanwalt bei der Kanzlei Kliemt, eingeholt. Kurzum: Arbeitsrechtlich steht die Befragung der politischen Einstellung auf wackligen Beinen, da Böttcher im Arbeitskontext kein berechtigtes Interesse an den Fragen hat, sagt Pascal Schumacher. Es scheint eher, als hätte lediglich die Privatperson Udo Böttcher etwas davon. Jakob Friedrich Krüger kommt zu dem Schluss, dass man auf einer freiwilligen Basis wohl danach fragen kann. Datenschutzrechtlich ist den Juristen zufolge das Vorgehen der Böttcher AG jedenfalls dann in Ordnung, wenn die Umfrage tatsächlich anonym war und auf eine Veröffentlichung der Ergebnisse hingewiesen wurde.

In der internen Mail zum Umfrageaufruf war jedenfalls nicht von einer Veröffentlichung die Rede. Davon, dass sie anonym und freiwillig sei, schon.

**Sollte die Teilnahmequote bei mindestens 90 Prozent liegen, plante Böttcher, die Gewinnbeteiligung um 6000 Euro zu erhöhen.**

Bleibt nun noch zu klären, ob eine Incentivierung zur Umfrageteilnahme, wie sie Böttcher vorgenommen hat, rechtens ist. Sprich: Darf ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden Geld dafür bieten, an einer Umfrage teilzunehmen? Hierzu erklärt Pascal Schumacher: „Im Datenschutz bei Beschäftigungsverhältnissen geht der Gesetzgeber davon aus, dass Freiwilligkeit auch vorliegen kann, wenn für den Arbeitnehmer ein wirtschaftlicher Vorteil erreicht wird. Dazu kann genauso gut Geld gehören. Allerdings geht es hier um kleinere Beträge, etwa in Art einer Aufwandsentschädigung. Die Summe darf nicht so hoch sein, dass sie die freie Willensbildung über eine Teilnahme beeinträchtigt.“

6000 Euro scheinen auf den ersten Blick als Gegenleistung für eine Umfrageteilnahme mehr als nur eine Aufwandsentschädigung zu sein. Doch es gibt unter



„Es kann wegen der kollektiven Erreichung der Teilnahmequote eine Drucksituation zwischen den Mitarbeitenden entstehen.“

Jakob Friedrich Krüger, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Klient

Umständen noch ein anderes rechtliches Problem am Vorgehen: Dass die Erhöhung der Gewinnbeteiligung davon abhängt, ob alle Mitarbeitenden mitziehen, und nicht, ob der jeweilige Mitarbeitende seinen Dienst erfüllt, hält Jakob Friedrich Krüger für problematisch: „In diesem Zusammenhang kann natürlich eine Drucksituation zwischen den Mitarbeitenden entstehen, da auf eine kollektive Erreichung der Quote abgestellt wird und nicht auf die Teilnahme der einzelnen Mitarbeitenden – Stichwort: Gruppenzwang.“ In der Rundmail zum Umfrageaufruf heißt es wortwörtlich: „Die Teilnahme an der Umfrage erfolgt freiwillig und anonym.“

Versprochenes Geld und ein möglicher Gruppenzwang – wie kann eine Umfrage unter solchen Umständen wirklich freiwillig sein? „Hier kommt es wohl sehr auf den Einzelfall an, ob dies dann zu einer unfreiwilligen Teilnahme kommt, aber natürlich scheinen die Indizien stärker dafürzusprechen“, sagt Krüger.

### Die ausgelobte Prämie könnte dazu geführt haben, dass die Mitarbeitenden ihrem Arbeitgeber mit ihren Antworten gefallen wollten.

„Vor allem, wenn in irgendeiner Form bekannt wird, wer und wer nicht an der Befragung teilgenommen hat.“ Aus Sicht des Arbeitgebers stelle sich dem Anwalt zufolge die Frage, ob eine erzwungene Teilnahme zielführend für das Ergebnis der Umfrage ist.

Die ursprüngliche Google-Forms-Umfrage liegt der Redaktion ebenso vor. Jede einzelne Frage ist als Pflichtfeld eingestellt. Sprich: Wer von den Mitarbeitenden beispielsweise nicht auf die Frage nach der Parteiwahl antworten möchte, kann die Umfrage nicht ausfüllen und absenden. Bei den Auswahlmöglichkeiten gibt es zudem kein Feld mit „Ich möchte mich enthalten“ oder „Sonstiges“. Ganz oder gar nicht, wird hier von der Belegschaft verlangt.

#### Sieht so Distanzierung aus?

Die ausgelobte Prämie und der womöglich entstandene Gruppenzwang könnten dazu geführt haben, dass die Mitarbeitenden ihrem Arbeitgeber mit

ihren Antworten gefallen wollten. Aber wem genau wollten sie gefallen? Offiziell grenzt sich die Böttcher AG vom Rechtsextremismus und der AfD ab. Die Umfrageergebnisse würden nicht heißen, „dass alle Mitarbeiter der Böttcher AG in die rechte Ecke zu stellen sind!“ Böttcher distanziert sich „in aller Entschiedenheit von der AfD und ihren Inhalten“. Doch reichen diese Worte des Gründers aus, um sich als Arbeitgeber von der AfD und rechtsextremistischen Ansichten zu distanzieren? Oder hätte die Böttcher AG vielmehr Taten folgen lassen sollen – und zwar weitere Schritte neben dem Herunternehmen der Umfrageergebnisse vom Facebook-Account des Unternehmens? Den Reaktionen vieler LinkedIn-Nutzerinnen und -Nutzer nach zu urteilen, ja. Vor allem auch, weil der Gründer des Fachhandels für Bürobedarf auf seiner privaten Facebook-Seite Beiträge teilt, die implizieren, dass er zahlreichen Aussagen von AfD-Mitgliedern – so etwa von Alice Weidel, Mitglied im Deutschen Bundestag für die AfD, und von Reinhold Schopen, AfD-Hamburg-Mitglied und Unternehmer – im sozialen Netzwerk zustimmt.

Ein Blick auf das Facebook-Profil von Böttcher zeigt ziemlich deutlich, wie der Gründer selbst die Fragen in der Unternehmensumfrage beantwortet hätte. „Findest du es gut, dass Deutschland die Ukraine mit Milliarden unterstützt?“, wird in der Mitarbeiterumfrage gefragt, während Böttcher auf seinem Facebook-Account ein Video von Reinhold Schopen mit der Aussage teilt: Mit deutschen Geldern werde in der Ukraine Korruption betrieben. Auf die Frage „Viele Menschen sind verärgert über die politischen Entscheidungen, würdest du auch Neuwahlen anstreben wollen?“ findet man auf Böttchers Account mehrere Videos, die aussagen, dass deutsche Regierungsmitglieder Lügen verbreiten und Straftaten manipulieren. Böttcher teilt zudem ein Video, in dem gesagt wird, dass Menschen mit Migrationshintergrund Gäste in Deutschland und nicht zu Hause in der Bundesrepublik wären und sich deshalb bitte wie „gern gesehene Gäste“ verhalten sollten. Alles keine Aussagen, die der Böttcher-Gründer selbst tätigt, aber denen er durch das Teilen und die positive Kommentierung zustimmt. Nun ist der Gründer zwar nicht mit dem Unternehmen gleichzusetzen. Allerdings repräsentiert Udo Böttcher sein Unternehmen. Egal welche politische Einstellung oder sonstige Interessen ein Unternehmensinhaber hat: Er oder sie sollte die Belegschaft nicht auf diese Weise für die eigene Agenda instrumentalisieren. ■

Alle erwähnten Facebook-Beiträge oder Facebook-Interaktionen von Udo Böttchers privatem Profil wurden inzwischen gelöscht. Auch der Post zu den Umfrageergebnissen vom Account der Böttcher AG wurde heruntergenommen.

Der skurrile Fall des Monats

# Keine Faulheit ohne Beweise

Wenn der Arbeitgeber meint, seine Mitarbeitenden würden im Homeoffice die Füße hochlegen, wird er unleidlich. Will er dagegen aber vorgehen, wird es knifflig.

VON SVEN FROST



► In einer Welt, in der Nichtstun im Job nicht gerade als Tugend gefeiert wird, steht fest: keine Arbeit, kein Geld. Diese eiserne Regel gilt sowohl im Büro als auch im Homeoffice – es sei denn, es gibt einen triftigen Grund, wie zum Beispiel eine ausgewachsene Grippe, die einen zur schniefenden Couch-Potato macht. Aber wenn ein Arbeitgeber wegen angeblicher Faulheit plötzlich auf die Idee kommt, Gehalt zurückzufordern, muss er schon mehr als einen bloßen Verdacht äußern. Es bedarf eines Beweises, dass der Mitarbeitende zu Hause sprichwörtlich die Füße hochgelegt hat.

Im vorliegenden Fall durfte eine hochrangige Pflegefachkraft einen Teil ihrer Dienste von zu Hause aus verrichten. Hauptsächlich war sie damit beschäftigt, ein Qualitätshandbuch zu erstellen und andere Dokumente für das Pflegemanagement auf Vordermann zu bringen. Monatlich musste sie ihre Arbeitszeiten in einer festgelegten Tabelle erfassen.

Mit den Ergebnissen im Homeoffice war der Arbeitgeber allerdings alles andere als zufrieden. Er war der Meinung, dass die Arbeitsleistung der Frau an bestimmten Tagen unzureichend war, und verlangte das dafür gezahlte Gehalt zurück. Der Vorwurf: In den 300 Arbeitsstunden, die die Pflegefachkraft nach eigenen Angaben im Homeoffice geleistet hatte, habe sie schlichtweg nichts getan. So habe sie weder an dem genannten Qualitätshandbuch gearbeitet noch sonstige überzeugende Arbeitsnachweise erbracht.

## Es kommt auf die Gründe an

Bei mangelnder Arbeitsleistung gilt zunächst einmal: Es kommt auf die Gründe an. Die können sowohl in der Person oder im Verhalten des Arbeitnehmers liegen. Personenbedingte Gründe beziehen sich auf die Eignung des Arbeitnehmers einschließlich gesundheitsbedingter Ursachen. Sie betreffen also das persönliche Können.

Dagegen geht es bei verhaltensbedingten Gründen um das persönliche Wollen des Mitarbeitenden: Er könnte

zwar das (zu Recht erwartete) Arbeitspensum erbringen, bleibt aber bewusst weit unter seinem persönlichen Leistungsvermögen. Bei einer solchen Arbeitsverweigerung fehlt also der Wille, die mögliche Leistung zu erbringen.

Der fehlende Wille kann aber auch zum Arbeitszeitbetrug führen, wenn der Arbeitnehmer beispielsweise nur vorgibt zu arbeiten, tatsächlich aber privat telefoniert oder stundenlang im Internet surft. Das Bundesarbeitsgericht hat diesbezüglich übrigens bereits 2003 entschieden, dass eine Minderleistung erst dann vorliege,

wenn der Arbeitnehmende eine erheblich unterdurchschnittliche Arbeitsleistung erbringt (11. Dezember 2003 – 2 AZR 667/02).

## Kein Nachweis der Faulheit

Der Arbeitgeber der Pflegekraft jedenfalls sah sich im Recht und klagte. Zunächst vor dem Arbeitsgericht Stralsund, anschließend mangels Erfolges vor dem Landesarbeitsgericht Mecklenburg-Vorpommern. In beiden Fällen lautete das Urteil: kein Geld-zurück-Anspruch für den Arbeitgeber.

Die Begründung der Richter: Der Arbeitgeber konnte nicht nachweisen, dass die Frau an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Zeiten überhaupt nicht in die Computertasten gegriffen hatte – und auch, welche Tage oder Zeiten das sein sollten, blieb offen.

Klar, die Mitarbeiterin hatte ihm nicht das vollständige Qualitätshandbuch geschickt. Aber das bedeutete laut Gericht nicht automatisch, dass sie, wie vom Chef behauptet, im Homeoffice komplett auf Tauchstation gegangen war. Das bewiesen unter anderem E-Mails, die sie verschickt hatte und die Anlagen enthielten, die auf getane Arbeit schließen ließen.

Das Gericht stellte klar: Es ist vollkommen egal, ob die Frau die Arbeiten in der gewünschten Zeit oder im gewünschten Umfang erledigt hat. Ein Arbeitnehmer erfüllt seine Pflicht, wenn er sich mit angemessener Energie seinen Aufgaben widmet. ■

**Der Arbeitgeber konnte nicht nachweisen, dass die Frau überhaupt nichts getan hatte.**

Urteil des Landesarbeitsgerichts Mecklenburg-Vorpommern vom 28. September 2023 (Az.: 5 Sa 15/23)

Vorinstanz: Arbeitsgericht Stralsund vom 23. November 2022 (Az.: Ca 180/22)

# E-Signaturen: Vorteile für HR oft nicht bekannt

Eine aktuelle Studie beleuchtet den Widerspruch zwischen dem Potenzial und der tatsächlichen Nutzung von E-Sign-Lösungen. Insbesondere im HR-Bereich gibt es hier Nachholbedarf.

► Während der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung verstärkt Einzug in den Arbeitsalltag von Unternehmen und den verschiedenen Fachabteilungen gehalten. In dieser Zeit nahm auch die Nutzung elektronischer Signaturen stark zu. Die Vorteile sind offensichtlich: Prozesse lassen sich digitalisiert zeit- und

Unternehmen, die keine Anschaffung von elektronischen Signaturen planen, gaben dafür als Hauptargument Zeitmangel an.

ortsunabhängig sowie effizienter erledigen. Damit beseitigt die Digitalisierung auch die Stapel an Verträgen und Dokumenten, die bisher teils noch physisch aufbewahrt werden mussten. Abteilungen, die gehäuft mit Verträgen arbeiten, wie auch etwa im Personalwesen, können so Ressourcen sparen und gleichzeitig die Umwelt schonen. Häufige Hindernisse sind Unkenntnis über die technischen Unterschiede und rechtlichen Bestimmungen bezüglich elektronischer Signaturen.

① **Es herrscht ein Paradox zwischen Potenzial und Nutzung von E-Signaturen vor**

**Fakt:** Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen (77 Prozent) geht davon aus, dass die Bedeutung von

E-Signaturen in Zukunft zunehmen wird. Ein Widerspruch zeigt sich allerdings bei der genaueren Untersuchung des Nutzerverhaltens: Das erkannte Potenzial führt nicht immer zur Nutzung von E-Sign-Lösungen, denn nur 44 Prozent der befragten Unternehmen verwenden zum Zeitpunkt der Studie eine Software für elektronische Signaturen. Weitere 27 Prozent planen, in den nächsten zwei Jahren eine solche Software anzuschaffen. Die Unternehmen, die keine Anschaffung planen, nannten als Hauptargument Zeitmangel (59 Prozent). Bedenken hinsichtlich der Rechtslage (16 Prozent) und der Sicherheit (14 Prozent) spielen hingegen eine untergeordnete Rolle.

**Transfer:** Aufgrund der Vorteile von E-Signaturen ist es überraschend, dass bisher nur eine Minderheit sie auch nutzt. Unternehmen etablieren mit der entsprechenden Software effiziente Arbeitsabläufe und führen elektronischen Ersatz für die händische Unterschrift ein. HR-Abteilungen bietet die elektronische Signatur daher enormes Potenzial. Dass Zeitmangel als Grund gegen die Einführung einer E-Sign-Software genannt wird, deutet darauf hin, dass in den Unternehmen große Unsicherheit darüber besteht, welche Lösung für das jeweilige Unternehmen die richtige ist.

② **In der Personalarbeit kommen E-Signaturen in der Praxis oft nicht zum Einsatz**

**Fakt:** HR-Abteilungen (51 Prozent) sind neben der Vertriebsabteilung (60 Prozent) derzeit der häufigste Einsatzort für E-Signaturen. Dennoch setzen Entscheidungsträger in Unternehmen, die bereits E-Signaturen nutzen, diese nur in 39 Prozent der Fälle für HR-Dokumente ein. Angesichts der Menge an Verträgen ist es nicht verwunderlich, dass HR-Abteilun-

## DIE STUDIE

Die Umfrage wurde vom Meinungsforschungsinstitut forsa im Auftrag von Tresorit durchgeführt, Anbieter für verschlüsselte Cloudspeicher und E-Signaturen. Sie beleuchtet den **Widerspruch zwischen dem Potenzial und der tatsächlichen Nutzung von E-Sign-Lösungen** – insbesondere im HR-Bereich. Zwischen dem 3. und 24. April 2023 wurden insgesamt 100 Entscheiderinnen und Entscheider für IT-Sicherheit und Datenschutz sowie Geschäftsführer in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ab 50 Mitarbeitenden mit Firmensitz in Deutschland telefonisch befragt.



Foto: adobe.stock.com, balabolka

gen in 29 Prozent der Fälle dafür zuständig sind, eine Lösung auszuwählen.

Eine Mehrheit der Anwender erstellt Formatvorlagen für Dokumente, die anschließend elektronisch unterschrieben werden können. Weitere Potenziale sehen die Befragten in der Nachhaltigkeit. Aus diesem Grund möchten 70 Prozent eine E-Sign-Lösung anschaffen. Diese Motivation wird damit sogar öfter genannt als die Möglichkeit, Kosten zu senken, was für 57 Prozent ebenfalls ein zentrales Argument für die Anschaffung ist.

X

**Transfer:** Durch unkomplizierte und gleichzeitig rechtlich bindende Signaturen lassen sich Abläufe in der Personalarbeit, wie Bewerbungen und Bewertungen, einfacher gestalten. E-Signaturen können Hürden senken und Transaktionen beschleunigen, da die Unterzeichner Dokumente weder drucken und händisch unterschreiben noch einscannen müssen. Nebenbei lässt sich der Papierverbrauch in der Abteilung stark reduzieren, wodurch Ressourcen gespart und die Umwelt geschont wird.

### ③ Einbindung in bestehende Prozesse ist für Anwender wichtig

**Fakt:** Die Studie zeigt, dass für Unternehmen die nahtlose Integration von E-Sign-Lösungen in bestehende Infrastrukturen (90 Prozent) und etablierte Prozessabläufe (85 Prozent) entscheidend sind. Darüber hinaus legen Unternehmen großen Wert auf die Möglichkeiten, Formatvorlagen einzubinden (84 Prozent), Kommentare zu verfassen (72 Prozent) sowie komplexe Prozessabläufe zu definieren, zum Beispiel durch das Festlegen einer Unterschriftenreihenfolge (63 Prozent).

X

**Transfer:** Die Zahlen der Studie verdeutlichen, dass Nutzerfreundlichkeit, Integration und Konformität wichtige Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer E-Sign-Software sind. Nutzer erkennen somit den Mehrwert, den elektronische Signaturen bieten, und die Software sollte diese Vorteile auch fördern. Ein gutes Beispiel dafür ist die Funktion, die Reihenfolge der Unterschriften festzulegen. Der HR-Manager kann so über den Fortschritt informieren und den Bearbeitungsstand in Echtzeit teilen. Das reduziert Verzögerungen und optimiert den Arbeitsablauf. Damit wird noch einmal deutlich, dass elektronische Signaturen

nicht zu zusätzlichem Aufwand führen, sondern die Produktivität im Arbeitsalltag erhöhen.

### ④ Es bestehen Unklarheiten bezüglich Rechtsgültigkeit und Formen der E-Signaturen

**Fakt:** 92 Prozent derjenigen, die in Zukunft eine E-Signatur-Lösung anschaffen möchten, geben als Grund an, dass diese rechtsgültig sind. Gleichzeitig haben sieben von zehn Befragten keine oder nur sehr grobe Vorstellungen davon, welche Unterschiede

## Nutzerfreundlichkeit, Integration und Konformität sind wichtige Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer E-Signatur.

es zwischen den Formen der E-Signatur gibt. Dabei kommt in Unternehmen nicht nur eine Lösung zum Einsatz: Die Hälfte der Entscheider (54 Prozent) gibt an, dass sie eine einfache elektronische Signatur verwendet. Nur jedes dritte Unternehmen (36 Prozent) setzt auf fortgeschrittene und qualifizierte elektronische Signaturen.

**Transfer:** Insbesondere bei Dokumenten wie Arbeitsverträgen in der HR-Abteilung ist Rechtsgültigkeit unerlässlich. Die eIDAS-Verordnung klärt seit Juli 2016 die Rechtslage und legt fest, welche Anforderungen E-Signaturen erfüllen müssen. Bei der Auswahl der jeweiligen Lösung müssen HR-Manager darauf achten, dass die Form der elektronischen Signatur zum jeweiligen Einsatzzweck passt.

Wie die Studie zeigt, nutzt zumindest ein Teil der Unternehmen die verschiedenen Arten der E-Signatur. Die einfache elektronische Signatur ist nicht missbrauchssicher, darunter fällt beispielsweise die eingescannte Version der händischen Unterschrift. Diese ist nur gültig, wenn die elektronische Signatur erlaubt ist, wie es bei Unterschriften innerhalb eines Unternehmens häufig der Fall ist. Bei der fortgeschrittenen Signatur muss der Unterzeichner sich hingegen vorher identifizieren, was sie aufwendiger, aber auch sicherer macht. Die qualifizierte elektronische Signatur erfolgt über Zertifikate, die physisch oder digital vorliegen können, und ist die einzige der elektronischen Signaturen, die einen gleichwertigen Ersatz zur eigenhändigen Unterschrift darstellt.

X

AUTOR



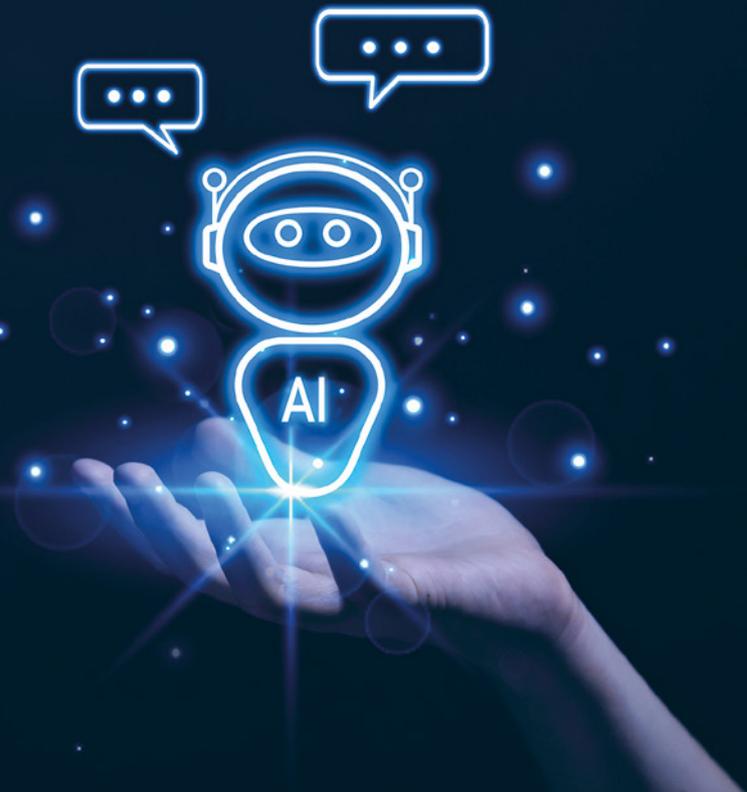
Szilveszter Szebeni, Chief Information Security Officer, Tresorit

Neue Serie: Dieser Artikel ist der Auftakt einer Artikelserie über KI-gestützte Personalsoftware. In der nächsten Ausgabe wird es um das Thema Recruiting und Onboarding gehen.

# Die künstliche Revolution

Generative KI findet sich inzwischen auf allen Ebenen in Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Personalarbeit. Ein Überblick.

VON ULLI PESCH



► Auch wenn die Technologie der Künstlichen Intelligenz sich seit Jahren zunehmend in immer mehr Unternehmensprozessen etabliert, hat die Markteinführung von ChatGPT im Jahr 2022 die Wahrnehmung und den Einsatz von generativer Künstlicher Intelligenz eine Revolution vor allem in Unternehmen ausgelöst. Derzeit wird auf den Kopf gestellt und herausgefordert, was man zuvor über Künstliche Intelligenz wusste. Dabei ist deren Einsatz in Organisationen und damit auch im Personalwesen gar nicht so neu, wie KI-unterstützte Leuchtturm-Projekte in einigen HR-Funktionsbereichen zeigten.

Mit dem Durchbruch großer Sprachmodelle, der LLMs, die durch Training und den geschickten Umgang mit ihnen zu Hochleistung fähig sind, änderte sich die KI-Welt sozusagen über Nacht. Ausgeklügeltes Prompting erlaubt nun plötzlich das Generieren wohlklingender Texte für Marketing- und Vertriebsunterlagen oder exakt formulierter Stellenanzeigen und vieles mehr. GenAI erstürmt gerade die Wissensarbeit. Es steht eine

Transformation nahezu aller Unternehmensprozesse in einer bisher unbekanntem Geschwindigkeit bevor. Und damit ändert sich nicht nur die Wahrnehmung von Aufgaben, sondern auch die Art und Weise der täglichen Arbeitsabläufe.

## Herausforderung der Veränderung

Zentrale Fragen über die künftige Rolle, Bedeutung und die Aufgaben von HR drängen sich auf. Wird HR durch die KI-gestützte Arbeitsentlastung wirklich mehr Zeit für strategische und kommunikative, interpersonelle Aufgaben haben? Werden durch KI automatisierte Personalaufgaben künftig in den Fachabteilungen stattfinden? Oder wird KI Personalabteilungen stärken und zum zentralen Hub für den Umgang mit den neuen Arbeitsformen küren? Wie ersetzbar wird Wissensarbeit, werden Belegschaften, wenn KI immer mehr Aufgaben übernimmt?

Neue Jobprofile entstehen, vom ChatGPT-Kurator über den Prompter. Die Spiegel-Gruppe heuerte kürzlich mit Chief AI Officer Ole Reißmann einen „CAIO“ an. Auch andere Aufgabenprofile verändern sich ständig. Vernichtet der KI-Einsatz mehr Arbeitsplätze, als er schafft? Dutzende Studien kommen dabei immer wieder zu den gleichen „Ja-“ und „Nein-aber“-Erkenntnissen. Volker Rosenbach ist Consulting-Partner bei Deloitte in Hamburg, spezialisiert im Bereich Human Capital und hier insbesondere in HR- und Workforce-Transforma-



„Aufgaben und ganze Stellen werden sich aufgrund des zunehmenden KI-Einsatzes in allen Funktionsbereichen gravierend verändern.“

Volker Rosenbach, Partner, Deloitte

tion. Aus seiner Sicht unterschätzen viele Personalerinnen und Personaler noch die Auswirkungen des KI-Einsatzes im Unternehmen auf die Personalfunktion und die so veränderten Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten in ihrem Bereich. Er vergleicht die heutige Zeit mit der ersten Welle der ersten ERP-Programme (Enterprise Resource Planning). Diese erfassten erstmals Daten digital, die vorher etwa für Lohnabrechnung und Buchhaltung noch mechanisch auf Lochkarten gespeichert wurden.

Rosenbachs Prognose: „Aufgaben und ganze Stellen werden sich aufgrund des zunehmenden KI-Einsatzes in allen Funktionsbereichen gravierend verändern, und die dafür notwendigen Skills müssen frühzeitig und zielgerichtet aufgebaut werden.“ Die veränderte Bedeutung der Personalfunktion sei schon allein deshalb eine große Herausforderung, die aber vielleicht aus Respekt vor der Größe der Aufgabe unzureichend angegangen werde, meint der Experte. Er warnt deshalb: „Personalfunktionen dürfen die Implikationen von KI nicht verschlafen. Diese müssen nicht zuletzt in der strategischen Personalplanung, in den Talentstrategien und in zielgerichteten Re- und Upskilling-Maßnahmen proaktiv berücksichtigt und durch neue Themen wie Digital Ethics bedient werden.“

Für eine aktuelle Studie namens „The State of AI at Work“ des Workforce-Spezialisten Asana wurden mehr als 4500 US-amerikanische und britische „knowledge workers“, also Wissensarbeiter, befragt. Dabei fand man heraus, dass bereits 30 Prozent KI für Datenanalyse-Aufgaben einsetzen (62 Prozent haben das vor) und dass 25 Prozent bereits KI für administrative Aufgaben nutzen (57 Prozent haben das vor). Gleichzeitig glaubt etwa jeder dritte Befragte, dass seine Arbeitstätigkeiten durch KI ausgeführt werden könnten. Allerdings: Je mehr sie über menschenzentrierte KI wüssten, desto mehr glaubten sie, dass diese sich positiv auf ihre Arbeit auswirke.

Als Berater und Experte für Digitalisierungskonzepte und Smart-City-Strategien berät Frank Tentler öffentliche Organisationen und Unternehmen. Sein Ziel dabei ist die Schaffung lebenswerter, nachhaltiger städtischer Umgebungen und die sichere Implementierung von KI-Systemen. Seiner Ansicht nach ist es wichtig, beim Einsatz von KI im Arbeitsprozess eine Balance zwischen technologischer Effizienz und menschlicher Interaktion zu finden. „HR-Mitarbeitende werden weiterhin unverzichtbar sein, um die zwischenmenschlichen Aspekte des Arbeitslebens zu managen, Konflikte zu lösen und für ein positives Arbeitsumfeld zu sorgen“, ist er sich sicher. „Darüber hinaus wird HR dafür verantwortlich sein, eine Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens gegenüber KI im Unternehmen zu schaffen. Dazu gehört, die Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen

„HR wird dafür verantwortlich sein, eine Kultur der Akzeptanz und des Vertrauens gegenüber KI im Unternehmen zu schaffen.“

Frank Tentler, Berater und Experte für Digitalisierungskonzepte und Smart-City-Strategien



Systemen zu schulen, die Vorteile von KI aufzuzeigen und auf Bedenken oder Ängste empathisch einzugehen.“ Er ist davon überzeugt, dass die Kombination aus menschlichem Urteilsvermögen und KI-gestützter Analyse eine dynamischere, gerechtere und produktivere Arbeitswelt schaffen wird.

### Saat der Selbstzerstörung

Damit sprechen beide Experten eine der in diesem Kontext zentralen Aufgaben der Personalabteilung an: Mitarbeitende benötigen Re- und Upskilling, um weiterhin im Arbeitsprozess integriert zu bleiben. Genau das bestätigt eine ebenfalls kürzlich durchgeführte Umfrage des IBM Institute for Business Value: 40 Prozent der Befragten schätzen, dass sie sich aufgrund der Implementierung von KI und Automatisierung in den nächsten drei Jahren neu qualifizieren müssen.

Interessanterweise verlieren laut dieser Untersuchung MINT-Fähigkeiten an Bedeutung und fallen von der Spitzenposition von Platz eins im Jahr 2016 auf Platz zwölf im Jahr 2023. Da der Bedarf an technischem Wissen allgemein gestiegen ist, sehen, so die Studie, viele Führungskräfte diese Fähigkeiten jetzt als selbstverständlich an. Der Arbeitsökonom und Nobelpreisträger Christopher Pissarides mahnt in einem FAZ-Artikel Anfang Januar, dass MINT-Absolventen, die KI entwickeln, eine „Saat der Selbstzerstörung“ legen könnten, weil Arbeitnehmer, die in bestimmten IT-Berufen KI vorantreiben, genau durch diese KI ihre Arbeitsplätze verlieren würden.

Von dieser veränderten Situation bleibt auch HR nicht verschont. Eine rasant wachsende Anzahl von Start-ups bietet KI-gesteuerte HR-Software für alle möglichen HR-Aufgaben an. Gerade deswegen muss HR sich proaktiv mit den KI-Gehilfen, die eine neue Arbeitsteilung zwischen Menschen und Software schaffen, anfreunden. Denn deren Potenzial zur Vereinfachung und Unterstützung des Tagesgeschäfts ist enorm.

„Einige unserer Klienten haben berechnet, dass mit dem konsequenten Einsatz von GenAI/KI in der HR-Funktion bis zu 30 Prozent der Zeit, die dort aktuell aufgewendet wird, eingespart werden kann“, sagt Julian



Foto: McKinsey

„Die größten Potenziale sehen wir aktuell im Bereich Talentgewinnung und Onboarding.“

Julian Kirchherr, Partner und HR-Experte, McKinsey

Kirchherr, McKinsey-Partner und HR-Experte. „Die größten Potenziale sehen wir aktuell im Bereich Talentgewinnung und Onboarding, aber auch im Bereich Personalentwicklung, inklusive Fort- und Weiterbildung.“ Als konkrete Beispiele nennt er die Erstauswertung von Lebensläufen mittels Künstlicher Intelligenz oder das automatisierte Zusammenstellen von Lernpfaden für die Mitarbeitenden mittels KI. Wichtig sei, so Kirchherr, dass der Einsatz von KI/GenAI nicht menschliche Arbeit ersetze, sondern ergänze. „So ist es bei der Erstauswertung von CVs durch Künstliche Intelligenz wichtig, dass Recruiter anschließend eine Zweitprüfung machen. Auch KI macht Fehler und kann voreingenommen sein.“ Kirchherr ist es wichtig, eine Kultur der Offenheit und des kontinuierlichen Lernens zu fördern. Diese ermutige die Beschäftigten, sich aktiv mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und eigenständig Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln. „Wichtig ist auch, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie sich selbst kontinuierlich weiterbilden und ihre Teams dazu ermutigen.“

### Wildwuchs im Markt

Udo Fichtner ist Mitbegründer und Co-Betreiber des KI-HR-Labs, dessen Ziel es ist, insbesondere dem Mittelstand eine Orientierung zum optimierten Einsatz von KI in der Personalarbeit zu geben. Zu den HR-Funktionsbereichen befragt, in denen KI am meisten eingesetzt wird, antwortet Fichtner: „Zunächst bei allem, was im weitesten Sinne mit Abgleich- und Matchingsituationen zu tun hat: Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalmarketing beispielsweise.“ Auch bei der Auswertung von Stimm-, Bild- und anderen Signaldaten, beispielsweise von Gesichtern, sei KI zum Abgleich



Foto: Fotostudio T.W. Klein

„Das Haftungsrisiko ist zu groß, um blauäugig an das Thema KI heranzugehen.“

Udo Fichtner, Mitbegründer und Co-Betreiber, KI-HR-Labs

bereits verbreitet. „Gerade im Bereich des E-Learnings etablieren sich viele Education Technology-Unternehmen, sogenannte EdTechs, durch den Einsatz von Learning Analytics und KI.“ Im Arbeitsrecht sollte man nach Fichtners Einschätzung allerdings mit dem Einsatz von KI noch etwas vorsichtiger sein. Er verweist auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, die es einzuhalten gelte. Das Haftungsrisiko sei zu groß, um blauäugig an das Thema KI heranzugehen. Dennoch: „Noch teurer kann es werden, wenn man es dauerhaft ignoriert. Wenn HR hier die Themenhoheit behalten will, muss proaktiv agiert werden.“

Um ihrer Rolle als Manager und Kommunikator in Sachen Personal gerecht zu werden, müssen Personalverantwortliche besonders weitsichtig handeln und gut informiert sein. Denn davon hängt die fachliche Einsatzfähigkeit der Mitarbeitenden ab. Es gilt also, zu wissen, welche KI-HR-Tools zur Erledigung der Personalarbeit zur Verfügung stehen. Seit der Verfügbarkeit von GenAI vergrößert sich die Auswahl täglich. Dazu kommen die von den in Unternehmen mittels Low- und No-Code selbst gebastelten Lösungen. Die Dienstleister decken inzwischen ein breites Angebot ab, das sich längst nicht mehr auf die Automatisierung von Recruiting und Onboarding beschränkt. Die KI hat ihren Weg inzwischen auch in Employee- und Manager-Self-Service-Plattformen (ESS und MSS) gefunden: Es gibt datengetriebene Talentökosysteme, Tools für Personalentwicklung und Performance Management, Chatbots für Arbeitszeitregelungen, Schriftverkehr, Dokumentation und vieles mehr.

Neben dem wachsenden Start-up-Strom mit immer neuen HR-KI-Tools verfolgen die großen Player wie SAP ihren eigenen Weg. Nach Ansicht von Volker Rosenbach dürfe man diese nicht unterschätzen. Wenn ein Start-up mit einer neuen Idee auf den Markt komme, würde diese Funktion sich meist irgendwann in den Releases der Großen wiederfinden. Er rät deshalb: „Bevor Unternehmen selbst etwas entwickeln oder von einem Startup einkaufen, sollten sie zuerst die Strategie der großen Anbieter wie SAP, Workday oder Oracle prüfen, die sowieso bereits im Unternehmen im Einsatz sind.“ Mit dabei ist beispielsweise auch IBM mit seinem seit Jahren verfügbaren KI-Ökosystem Watson, das heute in Form von watsonx als universelle KI- und Datenplattform zur Verfügung steht. Ähnliches bietet SAP mit Joule, einem generativen KI-basierten Assistenten. Consulter reihen sich ebenfalls mit eigenen KI-Tools ein. So das Unternehmen Bersinpartners des HR-Tech-Experten Josh Bersin. Das brachte kürzlich mit Galileo den nach eigenen Angaben weltweit ersten KI-gestützten Expertenassistenten für Personaler heraus. ■

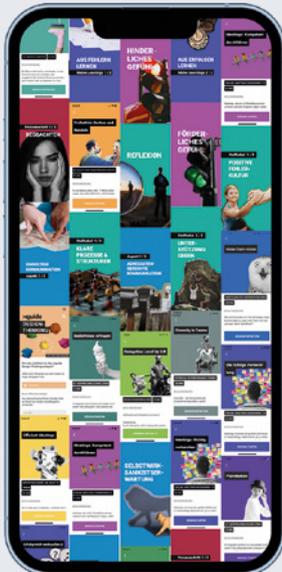
# Botschaften aus der digitalen Welt

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

## Skillmanagement

### Trainings-App für mobiles Lernen

Bild: ondojo



Eine neue App namens ondojo soll Mitarbeitende auf Praxissituationen vorbereiten. Der Name setzt sich aus „dojo“, dem japanischen Trainingsraum, und „on“ für online zusammen. In ondojo werden Mitarbeitende durch Trainingsrouten geführt, die entweder auf einer wissenschaftlich fundierten Potenzialanalyse basieren oder im Unternehmenskontext Inhalte bieten, die von der Führungskraft oder HR als relevant eingestuft werden. Skills sollen auf diese Weise orts- und zeitunabhängig aufgebaut werden. Passende Handlungsempfehlungen spielt ein KI-gestützter Algorithmus aus. Ondojo kann in bereits bestehende Lernmanagementsysteme integriert werden.

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

## Comp & Ben

### Digital Benefits vergleichen

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und das Beratungsunternehmen Kienbaum haben gemeinsam ein webbasiertes Benefit-Benchmarking-Tool entwickelt. Es soll Orientierung beim Thema Mitarbeiter-Benefits und damit eine Grundlage für die HR-Strategie liefern. Die Software orientiert sich dabei an bereits etablierten digitalen Compensation-Tools, die Unternehmen einen Vergleich der Vergütungsstrukturen ermöglichen. Das neue Benchmark-Tool basiert auf Unternehmensdaten aus ganz Deutschland, die in Zusammenarbeit mit der DGFP erhoben wurden. Im Jahr 2023 wurden dazu 543 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen aus dem gesamten

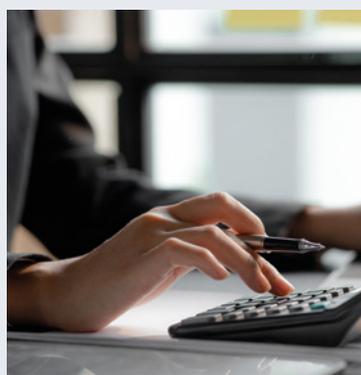


Foto: stock.adobe.com, kamphphotos

Bundesgebiet zu ihrer Benefit-Strategie befragt. Die Daten werden im Tool laufend aktualisiert. So können Unternehmen ihre Benefits im Vergleich zu anderen Organisationen in ihrer Branche und Region bewerten und individuelle Abfragen zum Thema Benefits vornehmen.

[www.kienbaum.com/de](http://www.kienbaum.com/de)

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

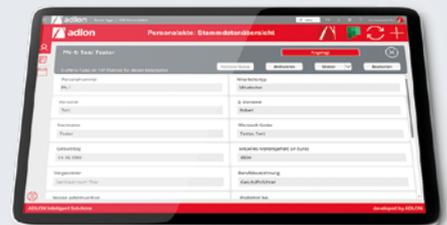


Bild: Adlon

## Onboarding Adlon stellt App vor

Der IT-Dienstleister Adlon hat eine neue App für den digitalen Onboarding-Prozess entwickelt. Damit erweitert Adlon seine Serie aus fertigen Plug-&-Play-Lösungen auf den Fachbereich HR. Die App soll HR-Verantwortliche bei der Planung und Umsetzung von Aufgaben rund um den Onboarding-Prozess unterstützen. Wiederkehrende Aufgaben können von der Software automatisiert werden. Mit der App richtet sich Adlon vor allem an kleine und mittelständische Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden entlasten und den bisher manuellen Onboarding-Prozess digitalisieren möchten. Die App ist ein Technologie-Stack aus Microsoft PowerPlatform, im Tenant des Unternehmens eingebunden und über Smartphone oder Desktop abrufbar. Nach Vertragsunterzeichnung startet der HR-Verantwortliche den digitalen Onboarding-Prozess. Damit beginnt im Hintergrund die automatische Vergabe von Aufgaben und Erinnerungen. Vorlagen für Texte, Checklisten und Workflows können durch das Unternehmen angepasst werden. Die App bietet eine Übersicht aller Onboardees und Statusdaten.

[www.adlon.de/digitales-onboarding](http://www.adlon.de/digitales-onboarding)



Foto: stock.adobe.com, Inita Fotos

# Menopause: Das letzte Tabu

Wechseljahre belasten viele Frauen in einem Lebensabschnitt, in dem sie eigentlich beruflich durchstarten könnten. Die Unterstützung durch Arbeitgeber ist gering, hat eine Studie von Wissenschaftlerinnen der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht ergeben.

► Wechseljahresbeschwerden sind für viele Frauen eine große Belastung im Arbeitsalltag. Sie können dazu führen, dass sie ihre Arbeitsstelle wechseln, Stunden reduzieren oder vorzeitig in Rente gehen. Gleichzeitig sind die Beschwerden noch immer ein Tabuthema, das im Arbeitsalltag nur selten angesprochen wird. Im Forschungsprojekt MenoSupport untersuchen Wissenschaftlerinnen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) sowie der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) in einer deutschlandweiten Studie das Erleben der Wechseljahre im Arbeitskontext. Darauf aufbauend werden Maßnahmen für das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt.

**Symptome: Hitzewallungen, Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme**

Wechseljahre sind für Frauen eine Phase hormoneller Umstellung, die im Durchschnitt zehn bis fünfzehn Jahre dauert. Oft beginnt die Menopause mit

Anfang/Mitte vierzig, manchmal bereits in den späten Dreißigern. Neben einem natürlichen Eintritt können Wechseljahre auch durch medizinische Indikationen und Eingriffe ausgelöst werden.

Frauen, die aufgrund der Familienplanung Arbeitszeit reduziert haben oder spät wieder eingestiegen sind, machen gerade in diesen Jahren Karriere. Die Kinder sind größer oder aus dem Haus, die Unabhängigkeit steigt. In genau dieser Zeit treten allerdings häufig Wechseljahresbeschwerden auf. Diese sind aber noch immer ein Tabuthema, und Frauen mit Symptomen erhalten im betrieblichen Kontext bisher kaum Unterstützung. Die meisten Frauen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit von mindestens einem Wechseljahressymptom betroffen. Viele leiden unter mehreren Wechseljahresbeschwerden gleichzeitig, und oft belasten Symptome wie Hitzewallungen, Schlafstörungen, Stimmungsschwankungen und Konzentrationsprobleme den Arbeitsalltag der Frauen und beeinflussen maßgeblich deren Karriereentscheidungen.

## BGM in Deutschland vernachlässigt das Thema Menopause

Obwohl in vielen Unternehmen Frauen zwischen 40 und 60 Jahren einen bedeutenden Teil der Arbeitnehmerschaft darstellen, sind Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Frauen in den Wechseljahren im deutschen Raum bislang rar gesät. In Großbritannien, den USA und Australien findet das Thema dagegen seit einigen Jahren mehr Beachtung. Dort sind Programme zur Begleitung der Wechseljahre mittlerweile im betrieblichen Gesundheitsmanagement vieler Organisationen und Betrieben verankert. Denn das Thema ist unter verschiedenen Blickwinkeln brisant. So sind nur Frauen von menopausebedingten hormonellen Umstellungen und deren Symptomen betroffen. Das kann im Arbeitskontext zu Nachteilen führen und Fragen der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern aufwerfen. Auch aus ökonomischer Sicht hat das Thema für viele Unternehmen hohe Relevanz. Laut ifo Konjunkturumfrage 2023 klagen über 40 Prozent der in Deutschland befragten Betriebe über Fachkräftemangel, ein Wert, der mit dem demografischen Wandel zukünftig noch steigen dürfte. Die Gruppe der oft gut ausgebildeten und berufserfahrenen Frauen über 40 ist dabei wichtiges Humankapital, das den Unternehmen nicht vorzeitig verloren gehen darf.

Um betroffene Frauen auch in Deutschland besser unterstützen zu können, wurde von dem Berliner Forscherteam das Erleben der Wechseljahre im Arbeitskontext im Rahmen einer deutschlandweiten Befragung untersucht.

### Methodik der Studie

Im Frühsommer 2023 wurden per Onlinebefragung 2119 Frauen mit Wohnsitz in Deutschland zu ihren Wechseljahren und der Beeinflussung im Arbeitskontext befragt. Der Fragebogen beinhaltete sowohl qualitative als auch quantitative Fragen. Ziel war es, ein möglichst komplettes Bild des Leidensdrucks und der gewünschten Hilfestellung am Arbeitsplatz zu erhalten. Rekrutiert wurden die Teilnehmerinnen über Social Media Posts, Newsletter, Aufrufe in zahlreichen Medien sowie über Aushänge in gynäkologischen Praxen. Die Befragten waren im Durchschnitt 51 Jahre alt, lebten in Deutschland und hatten innerhalb der letzten fünf Jahre in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet. 45 Prozent der Befragten arbeiteten zum Zeitpunkt der Erhebung in Teilzeit, 49 Prozent in Vollzeit. Das deckt sich mit den Daten des Mikrozensus, wonach 50 Prozent der erwerbstätigen Frauen in Vollzeit arbeiten. Unter den Befragten hatten knapp 44 Prozent einen Hochschulabschluss. 20 Prozent der Befragten gaben

eine abgeschlossene Ausbildung und zehn Prozent den Abschluss der zehnten Schulklasse als höchsten Bildungsgrad an. Die Teilnehmerinnen erhielten keine Vergütung für ihre Teilnahme.

Die Ergebnisse der Befragung liefern ein umfassendes Bild zum Erleben der Wechseljahre im Arbeitskontext und zeigen Handlungsbedarf im betrieblichen Gesundheitsmanagement und bei der Arbeitsplatzgestaltung auf. Neben dem Einfluss der Wechseljahresbeschwerden auf Arbeitsfähigkeit und Krankenstand wurden auch die Auswirkungen der Wechseljahre auf berufliche Entscheidungen und emotionales Wohlbefinden untersucht.

### Hoher Leidensdruck

Für viele Frauen stellt das Auftreten von Wechseljahrsymptomen eine Belastung im Arbeitsalltag dar. Dabei können die Hormonumstellungen ein breites Spektrum an Beschwerden verursachen. Unter den Befragten litten über 90 Prozent an Wechseljahresbeschwerden. Fast ein Drittel der Frauen war aufgrund von Wechseljahrsymptomen schon einmal krankgeschrieben (29 Prozent) oder hatte unbezahlten Urlaub genommen (drei Prozent).

Des Weiteren gaben mehr als drei Viertel der befragten Frauen an, am Arbeitsplatz durch wechseljahresbedingte körperliche und geistige Erschöpfung beeinträchtigt zu werden. Fast zwei Drittel der Frauen



Mehr zum Thema:

Hardy, Claire:  
„Menopause and the workplace guidance: What to consider“.  
In Post Reproductive Health. 2020. Vol. 26(1), S. 43-45.

Institut für angewandte Forschung Berlin:  
„MenoSupport – Entwicklung innovativer BGM-Maßnahmen für Frauen in der Menopause“.  
[www.pwgo.de/menopause](http://www.pwgo.de/menopause)

### STUDIE KOMPAKT

**Forschungsfrage:** Welche Auswirkungen haben die Wechseljahre auf die Arbeitsfähigkeit, die Karrierewege und das Wohlbefinden von Frauen am Arbeitsplatz? Wie kann das Thema im betrieblichen Gesundheitsmanagement integriert werden, und welche Unterstützungsmaßnahmen bieten sich an?

**Forschungsansatz:** Basierend auf einer Bedürfnisanalyse von Frauen in den Wechseljahren sollen im Forschungsprojekt MenoSupport innovative Maßnahmen für das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt werden, mit denen Frauen in den Wechseljahren effektiv unterstützt werden können. Als Basis für die Erarbeitung der Maßnahmen dient eine online durchgeführte Befragung der Zielgruppe. Die HWR Berlin mit Andrea Rumler und Julia Memmert war dabei federführend. Sabine Nitsche und Jennifer Chan de Avila von der HTW Berlin werden im zweiten Schritt des Forschungsprojekts BGM-Maßnahmen für Frauen in den Wechseljahren entwickeln. Das Projekt läuft bis Ende September 2024.

**Ergebnisse:** Die wichtigsten Beeinträchtigungen durch die Wechseljahre im Arbeitskontext sind erhöhter Stress, geringere Konzentrationsfähigkeit, erhöhte Ungeduld/Gereiztheit gegenüber anderen und ein geringeres Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Fähigkeiten. Auch physische und psychische Beeinträchtigungen spielen eine große Rolle. Fast ein Drittel der Befragten war aufgrund von Wechseljahrsymptomen schon einmal krankgeschrieben oder hat unbezahlten Urlaub genommen. Knapp ein Viertel der Befragten hat wegen der Wechseljahre bereits Arbeitsstunden reduziert, und fast 20 Prozent der Befragten im Alter von über 55 Jahren gaben an, infolge der Wechseljahre früher in den Ruhestand gehen zu wollen beziehungsweise schon gegangen zu sein.

hatten Schlafstörungen, und mehr als die Hälfte litt unter erhöhter Reizbarkeit. Darüber hinaus hatten 46 Prozent depressive Verstimmungen und 45 Prozent Hitzewallungen. Als weitere relevante Beeinträchtigungen im Arbeitskontext wurden Gelenk- und Muskelbeschwerden (34 Prozent), Migräne/Kopfschmerzen (28

Prozent), Ängstlichkeit (25 Prozent), Augentrockenheit (24 Prozent), Herzbeschwerden (23 Prozent) und Harnwegsleiden (13 Prozent) genannt. Auch kann es im Zuge der Hormonumstellung zu verstärkten Monatsblutungen und Regelschmerzen kommen, um nur eine weitere Beeinträchtigung zu nennen.

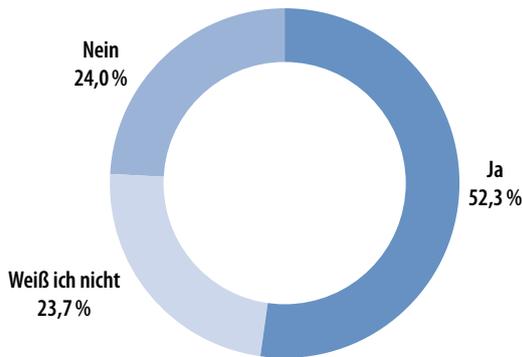
### Symptome beeinflussen die Arbeitsfähigkeit

Aufgrund der diversen Symptome konnten sich fast drei Viertel der Befragten im Arbeitsalltag weniger gut konzentrieren und/oder fühlte sich gestresster. Die Hälfte der Frauen gab zudem an, ungeduldiger oder gereizter gegenüber anderen Personen zu sein. Mehr als ein Drittel der Befragten hatte weniger Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Fähigkeiten. Daneben berichteten 32 Prozent von psychischen Problemen wie depressiven Verstimmungen oder Ängsten, und 27 Prozent von physischen Problemen wie Schmerzen oder Unwohlsein bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Dieses Ergebnis ist fast identisch mit dem einer Befragung in Großbritannien im Jahr 2021 durch das „Women and Equalities Committee“ des House of Commons. Auch dort fand man, dass die Arbeitsfähigkeit durch eine geringere Konzentrationsfähigkeit (72 Prozent), erhöhtes Stressgefühl (70 Prozent), weniger Selbstbewusstsein in die eigenen Fähigkeiten (67 Prozent), erhöhte Ungeduld gegenüber anderen (48 Prozent) und durch physische Probleme (34 Prozent) beeinträchtigt wurde. Psychische Faktoren wurden in Großbritannien nicht abgefragt.

### Tabuthema Wechseljahre?

Abbildung 1

„Würden Sie sagen, dass das Thema Wechseljahre an Ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz /Ihrem letzten Arbeitsplatz ein Tabuthema ist?“



Quelle: HWR Berlin

### Mehr Kommunikation erwünscht?

Abbildung 2

„Ich wünsche mir eine offene Kommunikation zum Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz.“

	% der Befragten
Stimme überhaupt nicht zu	2,5 %
Stimme eher nicht zu	5,5 %
Teils/teils	24,4 %
Stimme eher zu	30,0 %
Stimme voll und ganz zu	37,6 %
Gesamt	100,0 %

Quelle: HWR Berlin

### Unterstützung durch den Arbeitgeber?

Abbildung 3

„Mein (letzter) Arbeitgeber bietet/bot mir ein Umfeld, das mich im Prozess der Wechseljahre unterstützt.“

	% der Befragten
Stimme überhaupt nicht zu	38,8 %
Stimme eher nicht zu	23,7 %
Teils/teils	22,3 %
Stimme eher zu	11,8 %
Stimme voll und ganz zu	3,5 %
Gesamt	100,0 %

Quelle: HWR Berlin

### Tabuthema und Karrierebremse

Trotz der vielfältigen Belastungen, die durch die Wechseljahre für viele Frauen entstehen, sind diese im Arbeitskontext meist ein Tabuthema. Dies bestätigten über die Hälfte der Befragten (siehe Abbildung 1). Auf die Frage, wie häufig am Arbeitsplatz über das Thema Wechseljahre gesprochen werde, gaben 78 Prozent der Frauen an, dass dies nie oder nur selten der Fall sei. Allerdings wünschen sich mehr als zwei Drittel der Befragten eine offene Kommunikation zum Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz (siehe Abbildung 2). Diese setzt allerdings eine wechseljahresfreundliche Arbeitskultur voraus, denn viele der befragten Frauen befürchteten, benachteiligt zu werden, wenn andere im Unternehmen wissen, dass sie Wechseljahresbeschwerden haben.

Neben gesundheitlichen Auswirkungen scheinen die Wechseljahre für viele Frauen ein Einschnitt im beruflichen Werdegang zu bedeuten. Im Rahmen der Befragung gab knapp ein Viertel der Befragten an, aufgrund der Wechseljahressymptome ihre Stunden reduziert zu haben. 18 Prozent der Befragten hatten auf Grund

der Symptomatik ihre Stelle gewechselt und fünf Prozent eine Beförderung ausgeschlagen. Darüber hinaus nahmen bereits etwa 16 Prozent eine Auszeit von der Arbeit. Bei den Befragten im Alter von über 55 Jahren gab fast ein Fünftel der Frauen an, wegen der Wechseljahre früher in den Ruhestand gehen zu wollen beziehungsweise schon gegangen zu sein.

Bis vor Kurzem wurde dem Thema Frauengesundheit, abgesehen von der Mutterschaft, in deutschen Unternehmen wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Im Gegensatz zu Großbritannien, wo das Thema medial und politisch bereits vor einigen Jahren aufgegriffen wurde, gibt es in Deutschland im Moment nur wenige Arbeitgeber, die das Thema mit ihrem betrieblichen Gesundheitsmanagement adressieren, wie es etwa SAP bereits tut.

### Frauen erhalten wenig Unterstützung am Arbeitsplatz

Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Befragungsergebnisse zeigen: Viele Frauen fühlen sich mit dem Thema Wechseljahre im Arbeitskontext alleingelassen (52 Prozent der Befragten). Nur vier Prozent der Befragten berichten, dass es eine Sensibilisierung für das Thema Wechseljahre bei Führungskräften an ihrem Arbeitsplatz gebe und/oder eine wechseljahresfreundliche Arbeitskultur etabliert sei. Betriebsärztliche oder psychologische Betreuung zum Thema Wechseljahre ist laut der Befragung an gerade einmal drei Prozent aller Arbeitsplätze gegeben. Genauso wenig sind Informations- oder auch Sportangebote für Frauen in den Wechseljahren vorhanden (drei Prozent). Insgesamt geben nur 15 Prozent der Befragten an, dass ihr Ar-

beitgeber ihnen ein Umfeld bietet, das sie im Prozess der Wechseljahre voll oder eher unterstützt (siehe Abbildung 3). Etwas besser sieht es bei der Arbeitsplatzgestaltung aus. Rund 20 Prozent der befragten Frauen haben einen klimatisierten Arbeitsplatz. 29 Prozent bestätigen eine an die Wechseljahre angepasste flexible Wahl der Arbeitskleidung, 36 Prozent berichten vom verbesserten Zugang zu Sanitäranlagen und Toilettenartikeln. Des Weiteren können 42 Prozent flexible Arbeitszeitmodelle nutzen, und für etwa die Hälfte der Befragten besteht die Möglichkeit zum Arbeiten aus dem Homeoffice.

Auf der Wunschliste der Frauen nach Hilfsangeboten steht dann auch die „Sensibilisierung für das Thema Wechseljahre bei den Führungskräften“ mit 73 Prozent ganz oben, dicht gefolgt von der Etablierung einer wechseljahresfreundlichen Arbeitskultur (70 Prozent) und der Sensibilisierung der Mitarbeitenden (68 Prozent). Aber auch Sportangebote speziell für Frauen in den Wechseljahren (66 Prozent), eine besondere betriebsärztliche Betreuung (64 Prozent), eine offenere Kommunikation sowie Informationsangebote zu Wechseljahren im Unternehmen (je 63 Prozent) werden gewünscht.

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass es im betrieblichen Gesundheitsmanagement der meisten Unternehmen noch viel Luft nach oben gibt, was die Unterstützung von Frauen in den Wechseljahren angeht. Mit der Befragung im Rahmen des Projekts MenoSupport ist eine wichtige Datengrundlage zu den Bedürfnissen von Frauen in deutschen Arbeitskontexten geschaffen worden, die den Aufbau eines betrieblichen Angebots für Frauen in den Wechseljahren am Arbeitsplatz ermöglicht.

#### AUTORINNEN



Andrea Rumler,  
Professorin für allg.  
BWL und Marketing,  
Hochschule für Wirtschaft  
und Recht Berlin, andrea.  
rumler@hwr-berlin.de



Julia Memmert,  
wissenschaftliche  
Mitarbeiterin, Hochschule  
für Wirtschaft und Recht  
Berlin, julia.memmert@  
hwr-berlin.de



# IHR ZUGANG ZU FEMALE TALENTS

**SPRECHEN SIE UNS AN ZU:**

+ herCAREER Expo

+ Personalberatung

+ Content- und Social-Media-Marketing  
für Ihr Employer Branding (z.B. Podcast-  
Produktionen, Interviews, Buchpublikation etc.)

# JETZT AUSSTELLER:IN WERDEN! 17.-18. OKTOBER 2024 MOC, MÜNCHEN

Für weitere Infos melden Sie sich unter  
ausstellen@her-career.com oder  
+49 89 124 146 3-0

# Karrieren des Monats

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



Aktuelle Personalmeldungen  
finden Sie auf  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)

Foto: iStockphoto.com, Kevin Smart



## Elke Bachmann-Görl

Die Domicil Gruppe hat ihren Vorstand um das Ressort Personal erweitert. Verantwortet wird

es seit Anfang des Jahres von Elke Bachmann-Görl. Sie arbeitet seit Langem in der Gesundheits- und Pflegebranche sowie im HR-Bereich – zuletzt war sie als Regionalgeschäftsführerin für die Geschäftsbereiche Mitte und Süd in der Domicil Gruppe tätig.



## Markus Kamieth

Das BASF-Vorstandsressort Corporate Human Resources bekommt ein neues Gesicht. Markus

Kamieth wird das Ressort am 25. April 2024 von Martin Brudermüller übernehmen. Auch das Amt des Vorstandsvorsitzenden soll Kamieth wie Brudermüller zuvor bekleiden. Kamieth ist seit 2017 Mitglied des Vorstands der BASF SE und 1999 in die BASF-Aktiengesellschaft eingetreten.



## Christiane Strubel

Der Online-Broker flatexDEGIRO hat zum Jahresbeginn Christiane Strubel als CHRO in den

Vorstand berufen. Die Juristin übernimmt im Vorstand des SDax-Unternehmens neben der konzernweiten Personalverantwortung auch die Bereiche Datenschutz und Berechtigungsmanagement. Laut Unternehmensangaben habe sie das personelle Wachstum des Konzerns von rund 400 Mitarbeitenden in Deutschland zu rund 1300 Mitarbeitenden in Europa gestaltet.



## Iris Bruckhaus

Die Personalmanagerin Iris Bruckhaus ist seit Anfang 2024 neue HR-Chefin bei Schnei-

der Electric. Ihr Vorgänger Daniel Rook legte das Amt des Vice President HR nach mehr als sechs Jahren nieder. Er bleibt weiterhin Vorsitzender der Geschäftsführung Deutschland. Bruckhaus hat in den 26 Jahren ihrer Betriebszugehörigkeit bei Schneider Electric verschiedene Positionen bekleidet – unter anderem im Marketing-, Kommunikations- und HR-Bereich.



## Ingrid Rieken

Der Aufsichtsrat der MAN Energy Solutions SE hat Ingrid Rieken in den Vorstand des Ma-

schinenbauunternehmens berufen. Dort hat Rieken am 1. Januar 2024 das Personalressort übernommen. Sie folgt auf Martin Rosik, der in den Ruhestand geht. Rieken ist ein echtes VW-Eigenwächs: Angefangen hatte sie im Unternehmen mit einer Ausbildung am Standort Emden, zuletzt hat sie als Senior Vice President Leiterin für Human Resources, Production & Logistics bei MAN Truck & Bus gearbeitet.



## Julia Wendel

Die Verantwortung für Nord- und Zentraleuropa in allen HR-Belangen liegt nun als People

& Culture Officer bei Julia Wendel. Sie möchte das Führungsteam in Fragen der organisatorischen Effektivität, des Engagements und der Kultur unterstützen, schreibt die bisherige Personalchefin der Bereiche Deutschland, Österreich und Polen auf LinkedIn. In Wendels Lebenslauf finden sich Stationen bei Accenture, Goldmann Sachs und Fresenius Medical Care.



## Matthias Füssel

Im Sommer wird Matthias Füssel sein Amt als Personalchef bei der

ING Deutschland niederlegen. Momentan ist er dort Head of Human Resources, wechselt aber spätestens zum 1. Juli zur Commerzbank. Dort folgt er in der Funktion des Bereichsvorstands Group Human Resources auf Martin Fischedick. Füssel kehrt mit der neuen Position zu einem seiner alten Arbeitgeber zurück. Von 2017 bis 2019 verantwortete er in der Rechtsabteilung der Commerzbank das Thema Arbeitsrecht.



## Michelle Robertson

Bei Adidas gibt es wieder eine Personalvorständin. Michelle Robertson übernimmt ab Januar

2024 das Amt beim Sportartikelhersteller und wird damit nach knapp zwölf Jahren im Unternehmen Teil des C-Levels. Die Personalabteilung leitete die Britin bereits seit Juli 2023. Zuvor war sie unter anderem als Senior Vice President Workplaces & Global HR im Unternehmen tätig und soll nun dafür sorgen, dass der Konzern mitarbeiterorientierter, diverser und inklusiver wird.



## Genevieve Vancutsem-Zednik

GetYourGuide hat eine neue Chief People Of-

ficer. Nach mehr als vier Jahren als Personalchefin für Europa und Asien bei Wayfair, einem e-Commerce-Verandhaus für Möbel, wird sie ihre neue Rolle bei GetYourGuide zum März 2024 antreten. Sie ersetzt Tanja Ruesch, die noch bis Juli 2023 die Rolle der HR-Chefin innehatte. Sie beschäftigte sich bisher überwiegend mit den Themen HR-Transformation und Talent-Strategy.

Fotos: Elke Bachmann-Görl: DOMICIL; Iris Bruckhaus: Schneider Electric; Matthias Füssel: privat; Markus Kamieth: BASF; Ingrid Rieken: MAN; Michelle Robertson: Adidas; Christiane Strubel: flatexDEGIRO; Julia Wendel: PageGroup; Genevieve Vancutsem-Zednik: GetYourGuide

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

# Natalie Matalon, The Stepstone Group

Klar formulierte Ziele, Community-Building und gesellschaftliche Verantwortungsübernahme sind die Garanten von wirtschaftlichem Erfolg, glaubt Natalie Matalon. Kann sie nach diesen Werten die HR-Arbeit bei ihrem neuen Arbeitgeber gestalten?



Foto: The Stepstone Group

► Es waren meist die unscheinbaren Dinge, die Natalie Matalons beruflichen Werdegang maßgeblich geprägt haben. Wie die meisten jungen Menschen in Israel wurde auch Matalon mit 18 Jahren in ihrem Heimatland zum zweijährigen Armeedienst einberufen. Eine Zeit, die die Wertvorstellung der Chief People Officer von The Stepstone Group stark geprägt hat. „Durch das Militär habe ich viele der Werte erfahren, die mir heute geblieben sind – etwa wie wichtig es ist, eine klare Vision zu haben, die Kraft der Community zu nutzen und Verantwortung für die vor einem liegende Mission und die Gesellschaft zu übernehmen“, sagt sie.

Zu The Stepstone Group passen diese Werte gut – zumindest sahen das Matalon selbst und der Stepstone-CEO Sebastian Dettmers so, als sie im Mai 2023 ihre Stelle als Vice President People Operations, International & Growth beim e-Commerce-Unternehmen Farfetch aufgab, um Personalchefin beim Anbieter der Online-Jobplattformen zu werden. Matalon hat eine klare Vision: „Wir wollen dabei helfen, die richtigen Personen für die richtigen Stellen zu finden und Bedingungen zu schaffen, die es Menschen ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten.“ Der Community-Gedanke wird durch einen der Unternehmenswerte von The Stepstone Group, „Better Together“, forciert. Verantwortung wird durch das selbst zugeschriebene Ziel, die Gesellschaft „besser arbeiten“ zu lassen, und den Fokus auf Diversity, Equity & Inclusion übernommen.

## Eine Bekannte brachte sie zu HR

Neben der Zeit in der israelischen Armee gab es noch ein weiteres einschneidendes Erlebnis, ohne das Matalon wohl nicht Chief People Officer bei The Stepstone Group in London geworden wäre: ihr Aufeinandertreffen mit Laura Fuentes. Fuentes, heute Chief Human Resources Officer bei Hilton, war zu diesem Zeitpunkt Recruiting-Chefin bei Capital One in London. Matalon war damals im Kundenbereich des Banken-Holding-Unternehmens tätig – Sales und Retail waren bis dato ihre Berufsfelder. Fuentes fragte sie, ob sie ins Recruiting wechseln möchte. Ohne diesen

Schubs wäre Matalon unter Umständen nie in den People-Bereich gekommen. „Was als kurzzeitige Aufgabe geplant war, wurde zu einer Leidenschaft von mir“, sagt sie heute. Auf Capital One folgte Google, wo Matalon ebenfalls im Recruiting tätig war und unter anderem Tech-Talente fürs Unternehmen gewann.

In der Anfangszeit bei The Stepstone Group wollte Matalon eigenen Aussagen nach vor allem die Situation des Unternehmens und der Mitarbeitenden kennenlernen und verstehen. Dafür ging sie in den Austausch mit vielen der mehr als 4000 Beschäftigten, die in über 30 Ländern aktiv sind. Durch die Begegnungen wollte Matalon auch für

ihr HR-Team festzurren: Was wollen wir als The Stepstone Group erreichen, und was brauchen unsere Mitarbeitenden dafür? Die Antwort darauf bietet eine neue Personalstrategie, die Matalon und ihr Team erstellt haben. Doch HR wollte auch sich selbst unter die Lupe nehmen, analysieren, wie die Personalabteilung von The Stepstone Group organisiert ist, und ermitteln, wie sich HR besser aufstellen kann, um globale Unternehmensziele zu erreichen. Das Ergebnis: HR soll bei The Stepstone Group weniger regional gedacht werden, sondern eher zentral. Es soll zudem zukünftig klarere Schnittstellen geben, um die Kommunikation und Zusammenarbeit über internationale Grenzen hinweg zu verbessern.

Doch Strukturen aufzubrechen, ist schwierig, gerade auch in den heutigen herausfordernden Zeiten. Damit die Beschäftigten bestmöglich durch die Veränderungen gelangen, riefen Matalon und ihr Team ihnen immer wieder die Unternehmenswerte ins Bewusstsein: „Better Together“ – unterstützt euch gegenseitig. Auch versuchten sie, die organisatorische Resilienz, aber auch die jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin zu fördern. Dabei gingen sie in den ehrlichen Austausch mit einer Gruppe interner Sparringspartner und setzten sich gemeinsam damit auseinander, was gut funktioniert und was weiterentwickelt werden muss, um Wachstum und Erfolg voranzutreiben. Und bei alledem gilt für Matalon: Die Vision ist das Ziel, das man nur gemeinsam erreichen kann, und die Werte geben Orientierung auf dem Weg dorthin. (lo) ■

„Was als kurzzeitige Aufgabe geplant war, wurde zu einer Leidenschaft von mir.“

Natalie Matalon

**Vorherige Position:** Vice President People Operations, International & Growth

**Ausbildung:** MBA an der London Business School und Bachelor of Science in Hospitality Administration an der Cornell University

# Was vom Heft übrig blieb

Unser Zitat und unser Schlagwort des Monats

„Wir müssen die physische und die soziale Organisation von Arbeit zusammendenken“

► Wir hier in der Wissensarbeit und im Dienstleistungsgewerbe arbeiten hybrid und mobil. Wir teilen uns Schreibtische, Räume und sogar Jobs und sowieso Gedanken und Ideen. Wir sind DiMiDo oder so im Betrieb, ansonsten zu Hause und vielleicht auch mal woanders tätig und wandeln gedanklich wie körperlich ständig zwischen Work und Life. Das Home ist jetzt ein bisschen Office, das Office ein bisschen Home – von „Wohlfühl-atmosphäre“ spricht Helge Scheunemann, Head of Research beim Immobiliendienstleister JLL –, und all das ist ein alter Hut. Allerdings haben sich die wenigsten klargemacht, wie umfassend sich „Arbeitsplatz“ in Deutschland unter dem Einfluss all der Trends, Transformationen und Umbrüche der vergangenen Jahre verändert und weiter verändern dürfte: Während die Preise für und die Nachfrage nach modernen Büros in Top-Lagen allen Krisen zum Trotz steigen, werden ältere, infrastrukturell abgehängte Räumlichkeiten möglichst schnell ab- und von niemandem mehr angemietet.

Es sind indirekte Folgen von Digitalisierung und Flexibilisierung, von Corona-Pandemie und Fachkräftemangel. Diese und andere

Faktoren haben Arbeitnehmenden Grund gegeben, sich vom Betrieb (im Sinne des Raums) zu entfernen – und geben manchem Betrieb (im Sinne der Organisation) Anlass, sich stärker auf Arbeitnehmende zuzubewegen. Es sind jene Betriebe, die schon tun, wozu Andreas Pfnür, Professor für Immobilienwirtschaft an der

TU Darmstadt, in unserer Geschichte über den deutschen Büroflächenmarkt (ab Seite 20) auffordert, siehe oben. Unternehmen, oft große, die ihre Stammbeschaft binden und neue Zielgruppen erreichen wollen und müssen. Die einen mieten zusätzliche Flächen an, am liebsten in den Metropolen, wo sie auf viele Start-ups, MINT-Absolventinnen und IT-Experten treffen;

auf Talente, oft aus dem Ausland, denen ein fliegender Wechsel vom Flex Office in die Szenebar wichtig ist. Die anderen zieht es eher an den Stadtrand oder noch etwas weiter, dorthin, wo sich junge Eltern vielleicht noch den Eigenheimtraum erfüllen können und trotzdem vieles in Reichweite haben: ein modernes Büro und einen Kitaplatz, Ruhe und Urbanität, zum Beispiel. Zielgruppen, die hybrid arbeiten und auch leben möchten. (nir) ■



## Prozesstransparenz

► Hohe Entgelte müssen sich Arbeitgeber leisten können. Hohe Entgelttransparenz auch. Denn sie setzt voraus, dass die Löhne eines Unternehmens nicht deutlich unter dem Niveau des Wettbewerbs liegen und verlangen den Verantwortlichen erheblichen Aufwand ab (siehe Titelgeschichte ab Seite 24). Weswegen sich Unternehmen nicht damit beruhigen sollten, dass die neue Transparenzrichtlinie der EU noch in nationales Recht übersetzt werden muss. Stattdessen sollten sie eine intensive gedankliche und organisatorische Auseinandersetzung mit den bisherigen Gehaltsstrukturen und den Vor- und Nachteilen offener Kommunikation darüber beginnen,

um ein möglichst faires Konzept erarbeiten zu können. Und sich der Geduld, des Engagements und des Weitblicks bewusst werden, den sie brauchen werden. Geduld und Engagement, um der Belegschaft das eigene Verständnis von „Fairness“ zu vermitteln; Engagement, um das Konzept auf seine Praxistauglichkeit zu prüfen; beides, um adäquat auf unvermeidliche Widerstände zu reagieren; und Weitblick, um das Konzept laufend anzupassen.

Umso verständlicher ist es, wenn Professor Claus Vormann von der Fachhochschule Dortmund der Transparenz über den Entstehungsprozess der Gehälter das Wort redet. (nir) ■

## 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](mailto: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](http://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](mailto:kontakt@personalwirtschaft.de), [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)

## HERAUSGEBER

Erwin Sticking (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), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Tim Stakenborg (ts), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

## KORREKTORAT

Britta Dubilier

## AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Senta Gekeler (sg), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nir), Christian Thiele (ct)

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.

Telefon: 05521 855535, E-Mail: [personalwirtschaft@vds-herzberg.de](mailto:personalwirtschaft@vds-herzberg.de)

Kundenservice Digital-Abo:

Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: [kundenservice@faz-bm.de](mailto:kundenservice@faz-bm.de)

Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 50. Jahrgang 2024

Bezugspreis: Digital-Abo jährlich 159 €, Digital + Print (Kombi) 199 €, Einzelpreis 18 €. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

## ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

## ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143

E-Mail: [christian.sachs@faz-bm.de](mailto:christian.sachs@faz-bm.de)

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66

E-Mail: [joerg.walter@wanema.de](mailto:joerg.walter@wanema.de)

Denise Fei (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3413

E-Mail: [anzeigen@faz-bm.de](mailto:anzeigen@faz-bm.de)

Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510

E-Mail: [anzeigen@faz-bm.de](mailto:anzeigen@faz-bm.de)

## HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: [www.auhage-schwarz.de](http://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-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

BEILAGENHINWEIS: Dieser Ausgabe liegt ein Sonderheft der Krankenkasse Die Techniker bei. Wir bitten freundlich um Beachtung.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

## PERSONALWIRTSCHAFT 03\_2024

## Unsere Topthemen im März



Foto: adobe.stock.com - freestab

## TITEL: FACHKRÄFTE

## Rekrutieren, binden, fördern

Der Fachkräftemangel hat die deutsche Wirtschaft vielerorts fest im Griff. Doch wie können Unternehmen ihre (nicht akademischen) Fachkräfte gewinnen, halten und ihnen Karriereperspektiven bieten? Welche Faktoren sind Fachkräften für ihre Bindung ans Unternehmen wichtig? Und welche Hilfestellungen gibt es? Das und mehr in unserer Titelgeschichte.

## SPECIAL: CHANGE MANAGEMENT

## Die Konstante des Wandels

Unternehmen stehen auch in diesem Jahr vor der Herausforderung, sich an ständig neue Umbrüche und Krisen anzupassen. Was bedeutet das für das Change Management? Welche Skills brauchen Führungskräfte jetzt, um ihre Belegschaft bereit für die Zukunft zu machen? Sind radikale Lösungen und Technologien gefordert, und welche davon sind mehr als nur Hype? Diese und weitere Fragen stehen im Fokus des Specials und der Diskussion am Round Table.

## RECHT &amp; POLITIK

## Mitarbeiterbeteiligung

Nicht nur bei Start-ups, auch im Mittelstand werden Programme, bei denen Mitarbeitende am Unternehmen beteiligt sind, immer beliebter. Neben echten Beteiligungen, wie bei Aktien, gibt es die Möglichkeit, virtuelle Unternehmensanteile zu vergeben – ein Instrument der Mitarbeitermotivation und der Vergütungsstrategie, das einige rechtliche Fallstricke bereithält. Arbeitsrechtler Christoph Seidler von Osborne Clarke erklärt im Interview, worauf zu achten ist und welche vertraglichen Optionen es gibt.

## Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 29. Februar 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.

# Globale Krisen: Früh agieren ist Pflicht

Oft erkennen Führungskräfte zu spät, wenn ihr Unternehmen von einer Krise betroffen ist. Die Wissenschaft kann helfen, dies zu vermeiden.

► Üblicherweise orientieren sich Führungskräfte in ihrem Agieren an früheren Erfahrungen. Positive Erfahrungen bedienen den Wiederholungsimperativ; negative Erfahrungen den der Vermeidung. Das sind Vorgaben für das routinierte Alltagshandeln. Aber was, wenn man unter Bedingungen agieren muss, bei denen man sich nicht sicher sein kann, ob frühere Erfahrungen anwendbar sind? Das gilt zum Beispiel für sich abzeichnende Krisensituationen.

Anfangs ist oft nicht klar, ob es sich wirklich um eine Krise handelt oder nur eine kurzfristige Abweichung vom allgemein Erwarteten. Und ist es eine Krise, ist unbekannt, wie umfassend sie sein und wie lange sie dauern wird. Aus Perspektive der Agierenden handelt es sich um eine Krise, wenn die routinierten Handlungsmuster nicht ausreichen, um der Herausforderung zu genügen. Das ist der Frühanzeiger, auf den Führungskräfte angewiesen sind. Wenn alle Welt von einer Krise spricht, müssen sie bereits ihre Dispositionen getroffen haben. Ansonsten hat Führung versagt. Führungskräfte scheitern ein ums andere Mal daran, dass sie Krisen zu spät erkennen oder falsch einschätzen.

Herrscht die Vermutung, die übliche Routine könnte nicht genügen, liegt es nahe, sich bei der Wissenschaft Rat zu suchen – bei denen also, die den fraglichen Bereich kontinuierlich beobachten und bewerten und dabei zu einer in der Disziplin vorherrschenden Meinung kommen. Das können Juristen sein, wenn es darum geht, zu antizipieren, wie das höchste Gericht wohl entscheiden dürfte, oder Ökonomen bei der Beurteilung der zukünftigen Wirtschaftsentwicklung. Demografen können im Hinblick auf Geburtenraten und deren Folgen für das zukünftige Arbeitskräfteangebot und die Entwicklung der Renten helfen.

Natürlich können all diese Prognosen falsch sein. Aber in der Regel sagen sie genau voraus, was zu erwarten ist. Gerade Ökonomen und Demografen arbeiten dabei mit großen Datenmengen, die sie zusammentragen, sortieren und extrapolieren. Sie vergewissern sich der Zukunft, indem sie die Entwicklungen der Gegenwart in diese hinein verlängern. Führungskräfte können im Vertrauen auf diese Prognosen handeln, aber sie sollten dabei nicht vertrauenselig sein, denn in diesen Methoden ist

die Antizipation des Disruptiven nicht vorgesehen. Sie haben einen Hang zu kontinuierlichen Entwicklungen, egal, ob die nun als Fortschritt oder Niedergang interpretiert werden. Krisen können sie nur vorhersagen, wenn die sich lange ankündigen. Überraschende Brüche, etwa schlagartig sich ausbreitende Pandemien oder überraschend ausgebrochene Kriege, entziehen sich solchem Prognoseinstrumentarium.

Disruptive Entwicklungen als ein Sonderfall von Krisen sind dadurch definiert, dass sie prinzipiell nicht vorhersehbar sind. Sie treten plötzlich auf – dann muss schnell und unter unvollständigen Informationen gehandelt werden. In diesen Zeiten sind Nervenstärke, Entschlossenheit und Bauchentscheidungen gefragt. Wenn Führungskräfte in solchen Situationen Rat suchen, wer und wo sind die Expertinnen und Experten fürs Disruptive? Das ist die Stunde der Historiker und der geschichtsaffinen Politiktheoretiker, die um die Brüche in der Geschichte wissen und diese im Hinblick auf Ähnlichkeiten und Differenzen miteinander vergleichen.

Die Datenbasis ist hier sehr viel kleiner als in den empirischen Sozialwissenschaften, weswegen Modelle geformt werden müssen, die eine Reihe von Einzelfällen umfassen. Das gilt für die Reaktion auf Wirtschaftskrisen wie für die Beendigung von Kriegen. Hier ist Urteilskraft gefragt, da valides Wissen nicht verfügbar ist. Weitsichtige Führungskräfte beratschlagen in diesen Konstellationen viel mit den befragten Wissenschaftlern und konfrontieren deren Wissen mit ihren eigenen Vermutungen. Wenn das gut läuft, gewinnen sie daraus jene Zuversicht, die sie handlungsfähig macht. ■

„Führungskräfte scheitern ein ums andere Mal daran, dass sie Krisen zu spät erkennen oder falsch einschätzen.“



**HERFRIED MÜNKLER** ist deutscher Politikwissenschaftler und Professor für Sozialwissenschaften. Sein neuestes Buch, „Welt in Aufruhr. Die Ordnung der Mächte im 21. Jahrhundert“, erschien Ende 2023 im Rowohlt Verlag.

gfos.com



# GFOS Markenrelaunch - Die Zukunft der Arbeit neu gestalten

Die Art und Weise, wie wir arbeiten, hat sich in den letzten Jahren radikal verändert. Mit dem globalen Aufkommen neuer Technologien, Fachkräftemangel und dem Wandel in den Erwartungen der Arbeitnehmer ist die Arbeitswelt komplexer und dynamischer geworden denn je. Inmitten dieses Umbruchs präsentiert GFOS mit Stolz ihren umfassenden Markenrelaunch - eine Neuinterpretation unserer Identität, die unsere Mission, Vision und unsere Verpflichtung zur Gestaltung der Zukunft der Arbeit, als Familienunternehmen in 2. Generation, unterstreicht.

## Ein neuer Look für eine digitale Arbeitswelt

Unsere neue Marke – viel mehr als nur ein neues Logo und ein frisches Design. Sie zeigt, wie wir die Welt der Arbeit sehen und wie wir Unternehmen dabei unterstützen, sich an die Veränderungen anzupassen. Unser neuer Look, gekennzeichnet durch klare Linien und eine moderne Farbpalette, spiegelt unsere Position als Vorreiter und Innovator wider. Unser kraftvolles Logo symbolisiert die Stärke und Flexibilität, die unsere Lösungen auszeichnen.

## Höchste Qualität für unsere Kunden

Wer morgen Großartiges erreichen möchte, der muss heute bereits die Grundlagen dafür schaffen. In diesem

Sinne denken wir bei GFOS Arbeit täglich weiter. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist der Eckpfeiler unseres Unternehmenserfolgs. Eine tiefe Leidenschaft für die Entwicklung kreativer und zukunftsfester Konzepte, die im Arbeitsalltag echte Mehrwerte bieten, bestimmt seit jeher unser Denken und Handeln. Durch die Entwicklung innovativer Softwarelösungen, mit besonderem Fokus auf HR-Prozesse und Workforce-Management, unterstützen wir Unternehmen dabei, ihre Arbeitsprozesse ganzheitlich zu optimieren und die Arbeitswelt nachhaltig zu transformieren. Wir stehen für Klarheit und Innovation. Unser neues Markenbild ist eine starke Botschaft darüber, wer wir sind und was wir bewirken wollen, heute und in Zukunft.

## Bereit für die Zukunft

Unser Markenrelaunch ist ein bedeutender Schritt in unserer Unternehmensgeschichte. Wir freuen uns auf die Reaktionen unserer Kunden, Partner und der Öffentlichkeit. Bleiben Sie auf dem Laufenden, um weitere Informationen und Einzelheiten zu unseren Veränderungen zu erhalten. Wir sind entschlossen, unsere Kunden auf diesem spannenden Weg in die Zukunft der Arbeit zu begleiten.



The Meetingplace for HR

#ZPSued #ZPNord

# PEOPLE CHANGE THINGS

**SAVE THE  
DATE**



Free Ticketcode: **PRINT51**

**ZP Sued**

5 - 6 March 2024  
Stuttgart

**ZP Nord**

23 - 24 April 2024  
Hamburg

[WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM](http://WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM)