

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR



seit 1974

INKLUSIVE:  
Special  
Zeit & Zutritt  
Sonderheft  
MBA & Co



## Wer sind wir?

WIE MIGRATION DIE ARBEITSWELT IN DEUTSCHLAND VERÄNDERT



+++ **Case Study:** Rollentausch bei viadee +++ **Recht:** Was gilt bei Geschäftsführern? +++  
+++ **Technik:** KI im betrieblichen Learning +++ **Forschung:** Blick auf internationale Studien +++



0 4

4 192121 217507



**DIE UMANTIS  
HR SUITE**

**GESTALTEN**

**STATT VERWALTEN**

[umantis.com](https://umantis.com)

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

 **ABACUS  
umantis**  
Wir sind HR.

## Einwanderungsland Deutschland



Foto: Jonas Baternann

Als Anfang dieses Jahres Berichte über ein Treffen von Rechtsextremisten in einem Potsdamer Hotel öffentlich wurden, bei dem diskutiert wurde, ob und wie Tausende Menschen deportiert werden können, ging ein Ruck durch die Gesellschaft: Überall im Land kamen Menschen zusammen, um gegen Rechtsextremismus zu demonstrieren. Bis heute reißen die Proteste nicht ab.

Eher zu spät als zu früh hat sich auch die deutsche Wirtschaft aus der Deckung gewagt und sich auf unterschiedliche Weise klar zu Vielfalt und demokratischen Grundsätzen bekannt. Dass es so lange gedauert hat, bis sowohl Gesellschaft als auch Wirtschaft sich angesichts der Umfragehochs der AfD zu einer klaren Haltung durchringen, überrascht. Denn Expertinnen und Experten sind sich einig: Menschenfeindlichkeit und Rechtsextremismus schaden der deutschen Wirtschaft. Das zeigte erst kürzlich (wieder einmal) eine aktuelle Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung.

Von den „Ruhrpolen“ im 19. Jahrhundert bis heute: Das Thema Migration ist in der deutschen Wirtschaft seit Jahrzehnten, wenn nicht seit Jahrhunderten, Alltag. Und aktuell verändert Migration die Arbeitswelt rasant. Grund genug für uns, dem Thema in diesem Heft unsere Titelstrecke zu widmen. Meine Kolleginnen Lena Onderka und Christina Petrick-Löhr haben sich dem Thema Migration auf vielfältige Art genähert. Sie sprachen mit Menschen mit Migrationshintergrund, schauten dem Unternehmen Qiagen über die Schulter und analysierten Daten und Fakten zum Thema.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Catrin Behlau  
Redaktionsleiterin



PS: Sie haben es sicher schon mitbekommen: Die Personalwirtschaft feiert in diesem Jahr ihr 50-jähriges Jubiläum. Um Sie auch die nächsten 50 Jahre mit maßgeschneiderten Informationen rund um den Job HR zu versorgen, brauchen wir Ihre Hilfe: Nehmen Sie an unserer aktuellen Leserbefragung teil und sagen Sie uns, welche Inhalte und Formate Sie sich wünschen – direkt hier hinter dem QR-Code. Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

# Must-have für Lohnabrechner

## Die 36-Punkte-Checkliste Netto-lohnoptimierung

- Konkrete Kennzahlen und Summen auf einen Blick.
- Exakte Quellenangaben zur Rechtsgrundlage der Vergünstigungen.
- 36 Möglichkeiten, den Nettolohn Ihrer Mitarbeiter zu optimieren.



**NUR  
HIER**



Jetzt herunterladen:  
[agenda.de/nettolohn](https://agenda.de/nettolohn)

— Ein Service von —

**Agenda:**

3	EDITORIAL	Einwanderungsland Deutschland
6	STILKRITIK	CEOs sollten Mitarbeitende nicht mit Schwarzmalerei verunsichern
8	EINBLICK	Wie Geburtenrate und Zuzug die Verfügbarkeit von Arbeitskräften beeinflussen
	<b>HR &amp; ICH</b>	
10	ZOOM	Wie kann die bAV attraktiver werden?
12	LEBENS LAUF	Anna Beteeva, Head of People Attraction & Management bei Ranger Marketing
14	CASE STUDY	Wie viadee die Rollen beim Recruiting vertauscht
18	KOLUMNE	Besser delegieren!
	<b>TITEL: MIGRATION</b>	
20	ANALYSE	Warum Deutschland längst ein Einwanderungsland ist
28	INTERVIEWS	Wie Menschen mit Migrationshintergrund die Arbeitswelt wahrnehmen
31	STATEMENTS	CHROs mit Migrationshintergrund
32	REPORTAGE	Wie Vielfalt bei Qiagen funktioniert
35	FACHBEITRAG	Tipps für Diversity
	<b>RECHT &amp; POLITIK</b>	
36	FACHBEITRAG	Gilt das Bundesurlaubsgesetz auch für Geschäftsführer?
40	SKURRIL	So ein Käse!
41	TICKER	Aktuelle Arbeitsrechtsurteile
	<b>SPECIAL: ZEIT UND ZUTRITT</b>	
42	ROUND TABLE	Zeiterfassung zwischen KI und Gesetzgeber
48	FACHBEITRAG	Wie Mittelständler flexibler werden können
52	FACHBEITRAG	Welche aktuellen Tools relevant sind
56	FACHBEITRAG	Rechtliche Fallstricke bei der Zeiterfassung
	<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>	
58	SERIE	KI im betrieblichen Learning
61	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
	<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>	
62	STUDIE	Wie ein sozialer Arbeitgeber auch die Mitarbeitenden sozialer macht
66	FACHBEITRAG	Interessante Forschungsergebnisse weltweit
	<b>EVENT &amp; SZENE</b>	
68	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
70	SAVE THE DATE	Veranstaltungen im April
72	RÜCKSCHAU	Wer muss integriert werden?
73	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der Mai-Ausgabe erwartet
74	BLICK VON AUSSEN	Hans Rusinek über den Zusammenhang von Arbeit und Demokratie

Foto: Ranger Marketing & Vertriebs GmbH

12



ANNA BETEEVA

Foto: privat

29



AZA BORSHCHIGOVA

Foto: Holger e

74



HANS RUSINEK

# cubia

Fragen. Erkennen. Stärken.



Profis steuern nicht nach Bauchgefühl.

Über 20 Jahre Erfahrung

Mitarbeiterbefragungen  
360° Feedback

[www.cubia.com](http://www.cubia.com)

# Untergang ist, was man draus macht

Das Gerede von der Deindustrialisierung Deutschlands bestimmt die Debatte hierzulande. Doch die Niedergangsrhetorik der hiesigen CEOs hilft niemandem weiter.

VON CATRIN BEHLAU

► Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie drücken wieder die Schulbank. Sie und Ihre Klassenkameradinnen und -kameraden wollen etwas lernen. Vielleicht gibt es ein spannendes Projekt, für das Sie sich interessieren. Oder Sie trainieren für einen Schulwettkampf. Sie möchten Klassensprecher werden.

Und was macht Ihr Lehrer? Statt Sie zu ermutigen, spricht er laufend davon, dass das Schulsystem viel zu bürokratisch ist, dass deshalb das Ende der Bildung und des Abendlandes droht und die Schule vielleicht bald geschlossen wird.

Hätten Sie sich solche Lehrerinnen und Lehrer gewünscht? Vermutlich nicht. Als Chef oder Chefin möchten Sie so jemanden wahrscheinlich auch nicht haben. Und doch ist genau das das Bild, das viele Unternehmenslenkerinnen und -lenker, insbesondere aus der Chemie- und Automobilindustrie, derzeit abgeben.



Denn die malen aktuell ständig das Schreckgespenst von der „Deindustrialisierung“ an die Wand – häufig mehr oder weniger direkt gleichgesetzt mit dem wirtschaftlichen Niedergang Deutschlands. Zum Beispiel Matthias Zachert von Lanxess, oder der Hauptgeschäftsführer des Verbands der Chemischen Industrie (VCI), Dr. Wolfgang Große Entrup. Oder Gunnar Groebler von Salzgitter. Die Liste lässt sich nahezu beliebig fortsetzen.

Tatsächlich ist eine gewisse Deindustrialisierung nicht von der Hand zu weisen. Denn schon seit Jahren werden die Industriearbeitsplätze immer weniger, meist aus Kostengründen. Klimakrise, Energiewende, Bürokratie, Fachkräftemangel, globale Krisen, Protektionismus und schwindende Märkte in Schwellenländern sorgen darüber hinaus für eine herausfordernde Melange, die Schlüsselindustrien hierzulande verändern wird. Das steht außer Frage. Auch dass es schmerzhaft wird – für Mitarbeitende, aber perspektivisch auch für Aktionäre (auch wenn die Börsendaten aktuell sehr

gut sind – so viel zum Thema Niedergang). Zumal die deutsche Wirtschaft – und mit ihr die Schlüsselindustrien – aus einer beispiellosen Boomphase kommen und die (gefühlte) Fallhöhe entsprechend hoch ist.

Trotzdem ist der Niedergangs-Kontext, in den die Deindustrialisierung von den CEOs gesetzt wird, ein Problem. Nicht zuletzt, weil damit vor allem eigene Interessen geschützt werden sollen. Dadurch wiederum wollen zumindest einige

Unternehmenslenker maximalen politischen Druck aufbauen, damit alles so lange wie möglich bleiben kann, wie es ist. Und verschleiern, dass man sich vielleicht selbst zu lange auf Absatzmärkten in Schwellenländern und russischem Erdgas ausgeruht hat. Denn Schuld an der Situation haben in dieser Lesart ja nicht die Unternehmen, die die Transformation seit Jahren verschlafen haben und gut gelebt haben. Die Schuld liegt natürlich bei der Politik, vor allem bei den Grünen.

So komplex die aktuelle wirtschaftliche Lage und die Gründe, die dazu geführt haben, auch sind: In jedem Fall erweisen die CEOs mit ihrer Untergangsrhetorik der eigenen Belegschaft einen Bärendienst. Denn sie verunsichern ihre Mitarbeitenden und die Führungskräfte im mittleren Management, die mit viel Einsatz und frischen Ideen die Transformation bereits anpacken. Und sie sorgen für Frust und Wut auf „die da oben“, auf die die CEOs so konsequent die Schuld schieben.

Statt mit Ängsten zu hantieren, sollten sie vielleicht – frei nach der FDP-Losung „German Mut“ – auch die Chancen der Transformation herausstellen. Die sind nämlich da. „Der Strukturwandel ist im Gange. Wir sollten ihn beschleunigen, nicht aufhalten“, schrieb der Wirtschaftswissenschaftler und Kolumnist Henrik Müller bereits im September letzten Jahres im Manager Magazin. Recht hat er. Und die Voraussetzungen hierzulande sind trotz aller Herausforderungen gar nicht so übel. ■

14.-15. November 2024,  
Meliá Frankfurt City

**Jetzt Ticket sichern »**

## **Unser Leitthema: „Unter Spannung“**

HR muss scheinbar widersprüchliche Bedürfnisse und Entwicklungen bei der Personalarbeit vereinen.

- **KI und Menschlichkeit**
- **Restrukturierung und Fachkräftemangel**
  - **Learning und Arbeitsbelastung**
  - **Effizienz und Bürokratieberg**

Doch aus Spannung kann Innovation entstehen. Wie das gelingt? Dazu tauschen sich HR-Entscheiderinnen und -Entscheider beim 15. Deutschen Human Resources Summit aus.

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

**Personalwirtschaft**





# Es ist zum **Kinderkriegen**

Die demografische Krise erscheint unaufhaltsam. Aber wir können sie, wenn nicht stoppen, so doch bremsen. Es gilt, Erwerbszuwanderung zu begünstigen – und höhere Geburtenzahlen.

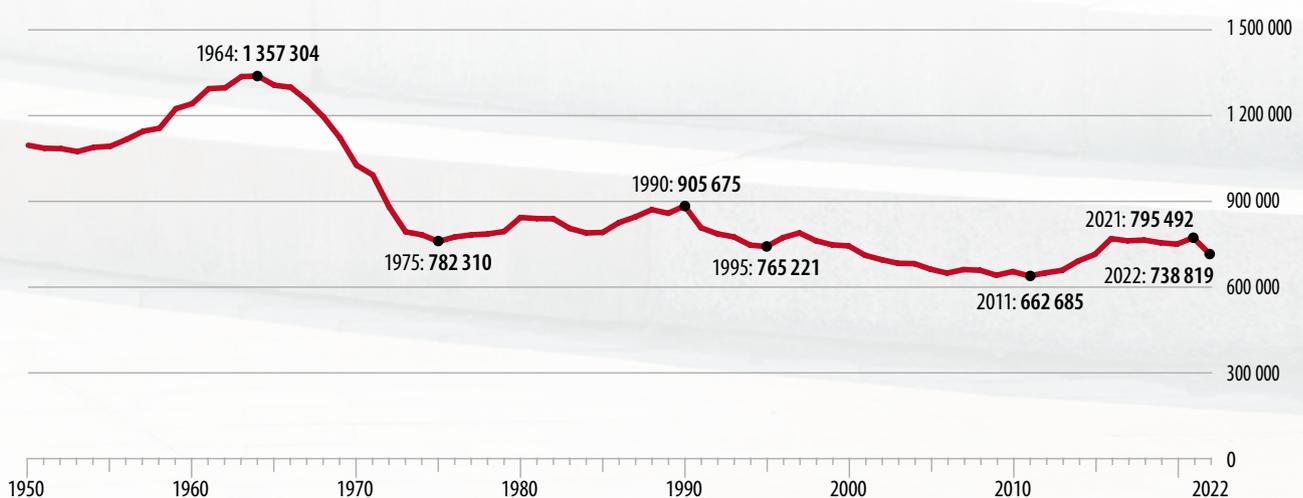
► Unter den großen Krisen unserer Zeit ist die demografische die gnädigste. Sie wälzt unser Leben nicht abrupt um, wie es die Corona-Pandemie tat; setzt uns nicht mit täglichen Katastrophenmeldungen unter Dauerstress wie die Kriege in der Ukraine und Nahost, wie Erderhitzung und Artensterben; löst auch weniger erbitterte Debatten aus als all diese Themen. Das Schrumpfen und Altern der Gesellschaft scheint nahezu gleichmäßig und vorhersehbar abzulaufen, Bevölkerungsprojektionen und Alterspyramiden zeichnen diese Entwicklungen vor. Politik und Wirtschaft konnten sich früh auf die Folgen einstellen: Mangelerscheinungen etwa am Arbeitsmarkt, im Rentensystem und im Gesundheitswesen.

Allerdings: Im Detail vollziehen sich demografische Prozesse alles andere als gleichmäßig und vorhersehbar. Die wichtigsten Variablen, nämlich Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Nettozuwanderung, unterliegen vielen Einflüssen – nicht zuletzt dem großer Krisen. Der Ukrainekrieg trieb die Nettozuwanderung nach Deutschland ums Vierfache auf fast 1,5 Millionen Menschen nach oben. Und die Pandemie trug nicht nur maßgeblich dazu bei, dass die Lebenserwartung hierzulande zwischen 2020 und 2022 erstmals seit dem 19. Jahrhundert zurückging. In Verbindung mit der Wirtschaftsflaute und später dem Ukrainekrieg samt Energiekrise senkte die allgemeine Verunsicherung der Menschen offenbar auch die Reproduktionsbereitschaft. „Die Geburtenentwicklung in den Jahren 2021 und 2022 stehen im Zeichen der Corona-Pandemie und begleitender Eindämmungsmaßnahmen“, schrieb das Statistische Bundesamt Destatis 2022.

Denn zwar führte ein „ungewöhnlich deutlicher Anstieg der Geburten“ im März und April 2021 – circa neun Monate nach Lockerung des ersten Lockdowns – dazu, dass in jenem Jahr etwa 795 000 Kinder zur Welt kamen, die höchste Zahl seit 1997. Aber seither geht es bergab: Anno 2022 zählte Destatis rund 738 000 Geburten (siehe Grafik), und 2023 wurden bis November 631 000 Babys geboren, rund sieben Prozent weniger als im Vergleichszeitraum 2022. Die sogenannte „zusammengefasste Geburtenziffer“, also die Anzahl von Kindern, die Frauen nach statistischer Berechnung zur Welt bringen, könnte auf rund 1,4 gefallen sein, nach 1,58 im Jahr 2021. Damals lag Deutschland knapp über dem EU-Schnitt.

Es wird eine Trendwende brauchen, um die demografische Entwicklung und damit Arbeitsmarkt und Volkswirtschaft zu stabilisieren. Als Professor Enzo Weber, Forschungsbereichsleiter am Institut für Arbeitsmarkt und Beschäftigung, im Mai 2023 den voraussichtlichen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials von 45,7 auf 40,4 Millionen Personen im Jahr 2060 verkündete, forderte er, „bei den Gegenmaßnahmen mindestens zwei Schippen“ draufzulegen. Und sprach nicht nur davon, die Erwerbsmigration zu erleichtern, sondern auch das Kinderkriegen und -haben. „Entscheidend ist dafür eine Gesellschaft, in der sich Beruf und Familie gut vereinbaren lassen“, so Weber. Denn Eltern wollen Sicherheit. Es gilt Mütter zu fördern und Kinderbetreuung, partnerschaftliche Aufgabenteilung und attraktive Teilzeitstellen zu gewährleisten. Denn auch darin liegt eine Gnade: Es gibt Handlungsspielraum. (nir)

Entwicklung der Zahl der Lebendgeburten in Deutschland



# Verschenktes Potenzial

Wird die gesetzliche Rente nicht reformiert, ist die junge Generation von schwindender Kaufkraft und steigenden Lohnabgaben bedroht. Dass die betriebliche Altersversorgung diese Lücke füllt, klingt abwegig. Ist es aber nicht.

VON WINFRIED GERTZ

► Ist meine Rente sicher? Daran zweifeln viele junge Menschen zu Recht. Denn immer mehr Rentnerinnen und Rentner, deren Lebenserwartung steigt, stehen immer weniger Beitragszahlende gegenüber. Hinzu kommt, dass sich die Babyboomer bis zum Jahr 2035 in den Ruhestand verabschieden. In vielen Unternehmen sind sie die am stärksten vertretene Altersgruppe, wie das „Handelsblatt“ ermittelte: Während ihr Anteil beim Pharmahersteller Boehringer Ingelheim bei 27 und beim Chemiegigant BASF bei 29 Prozent liegt, repräsentieren die Bald-Rentner bereits ein Drittel der Belegschaft des Leverkusener Werkstoffherstellers Covestro.

Niemand muss ein Mathegenie sein, um zu sehen, dass die Rentenversicherung an ihre Grenzen stößt. Als sie vor siebzig Jahren ins Leben gerufen wurde, so die alarmierende Rechnung von Franziska Brandmann, arbeiteten noch sechs Beschäftigte für einen Rentner. „Heute sind es zwei“, bilanzierte die Bundesvorsitzende der Jungen Liberalen bei „Markus Lanz“. Und in wenigen Jahren zahlen nur noch 1,5 Personen für eine Rentnerin ein. Summa summarum wäre die solidarisch geprägte Altersversorgung schon längst wie ein Kartenhaus in sich zusammengefallen, würde der Bund nicht Jahr für Jahr 100 Milliarden Euro in die Rentenversicherung überweisen.

Doch selbst das reicht nicht, weshalb die Regierungskoalition Anfang März nun einen Gesetzesentwurf für ein neues Rentenpaket vorlegte. Herzstück ist ein kreditfinanziertes „Generationenkapital“, das sukzessive auf rund 200 Milliarden Euro anwachsen soll. Die an der Börse erzielten Erträge sollen die Renten bis zum Jahr 2039 bei der Haltelinie von 48 Prozent des Durchschnittslohns stabilisieren. Zugleich lehnt die Koalition die vielfach erhobene Forderung ab, das Renteneintrittsalter schrittweise anzuheben. Damit läuft wohl alles auf eine baldige Erhöhung der Rentenbeiträge hinaus.

Wie zu erwarten, hagelte es Kritik. „So wird der Generationenvertrag mit seiner fairen Lastenverteilung aufgelöst“, schrieb der Spiegel. „Sozialpolitik auf Pump“, kommentierte die F.A.Z., wäh-

rend die NZZ den Rentenplan als „Kriegserklärung“ an die Beschäftigten geißelte. Freundlicher äußerte sich dafür Martin Werding, Professor für Sozialpolitik und öffentliche Finanzen an der Universität Bochum und Mitglied des Sachverständigenrats. Er beruft sich auf Studien, die eine langfristige Anlage in Aktien trotz volatiler Kursverläufe empfehlen. Jedoch würden die Kapitalerträge durch die Zinslast geschmälert. Und wenn das Rentensystem bereits heute jährlich rund 400 Milliarden Euro ausbebe, kritisierte Werding, sei die vorgesehene Entnahme von etwa zehn Milliarden Euro pro Jahr zu wenig. „Das entspricht den Ausgaben von gut einer Woche.“

Tatsächlich müssen viele Rentner schon heute mit geringen Bezügen auskommen. Fast ein Drittel der Vollzeitbeschäftigten erhält nach 40 Berufsjahren weniger als 1100 Euro, teilte die Bundesregierung auf Anfrage des Bündnisses Sahra Wagenknecht (BSW) mit. Vereinzelt stehen sie an Tafeln für Obst und Gemüse an oder sammeln Leergut, um über die Runden zu kommen. Sieht so die künftige Altersversorgung aus? Um die Kasse zu füllen, wollen CDU/CSU und Bündnis90/Die Grünen Rentnerinnen und Rentner ermuntern, eine Beschäftigung aufzunehmen. Jeder hinzuverdiente Euro, schlägt CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann vor, bliebe steuerfrei. Auch Wirtschaftsminister Robert Habeck will Ältere dafür belohnen, länger zu arbeiten. Ihnen sollen die Arbeitgeberbeiträge für die Renten- und Arbeitslosenversicherung ausbezahlt werden.

Wie attraktiv die Rente sein könnte, zeigen unsere Anrainer. Etwa Österreich: Weil auch Selbstständige und Beamte einzahlen, liegt die durchschnittliche Rente rund 800 Euro höher als bei uns. Vorteilhaft erweist sich auch die Altersversorgung in den Niederlanden. Zu verdanken ist das höhere Rentenniveau der betrieblichen Altersversorgung: 90 Prozent der Beschäftigten zahlen in Pensionskassen ein. Dahinter fällt die bAV deutscher Betriebe weit zurück. Was müssten Arbeitgeber leisten, um sich mit einem attraktiven Angebot zu positionieren? Könnte die bAV im Ringen um Talente sogar den Ausschlag geben, wenn es immer mehr Menschen wichtiger wird, fürs Alter vorzusorgen? ■



Foto: stock.adobe.com\_guy0men



### Worum geht es?

#### Der Mittelstand ist bei der bAV im Hintertreffen

Warum in anderen Ländern so viele Mitarbeitende in die bAV einzahlen, liegt meist am verpflichtenden Opting-out-Modell. Automatisch werden Teile von Lohn oder Gehalt fürs Alter angelegt, sofern man nicht ausdrücklich widerspricht. Bei deutschen Arbeitgebern trifft das Modell auf wenig Gegenliebe, weil es nach ihrem Verständnis die bAV als freiwillige Vorsorgeform gefährden würde. Daher müssen Beschäftigte oft selbst aktiv werden. Das erklärt, warum sich viel weniger Menschen als bei unseren Nachbarn entschließen, fürs Alter zu sparen.

Dabei sinkt die Beteiligungsquote mit der Unternehmensgröße. Insbesondere im breiten Mittelstand, also in 95 Prozent der Betriebe, ist die bAV selten anzutreffen. Und daran trügen Arbeitgeber eine Mitschuld, sagt Detlef Lülldorf, Rentenberater aus Köln. „Es mangelt schlicht an Transparenz“, so der NRW-Niederlassungsleiter des Deutschen Kompetenznetzwerks betriebliche Altersversorgung eG (DKbAV). Verantwortlich macht er dafür eine Interessenkollision: Die Aufklärung über Vor- und Nachteile von Anlageformen widerspreche dem provisionsgetriebenen Vertrieb. „Je mehr und je objektiver ein Makler oder Versicherer erklären muss, umso schlechter kann er verkaufen.“



### Woran hakt es?

#### Informationen über Vor- und Nachteile der bAV sind nicht objektiv

Viele Personaler fühlen sich im Dschungel aus Durchführungswegen, rechtlichen Auflagen und Haftungsfragen verloren. Für sie ist die bAV schlicht zu teuer, zu komplex und zu riskant. Wird dennoch Lohn oder Gehalt auf Wunsch der Beschäftigten, aufgrund eines Tarifvertrags oder auf Initiative des Arbeitgebers fürs Alter gespart, liegt dem meist eine Renten- oder Lebensversicherung zugrunde. Doch rechnet man – wie übrigens auch bei der privaten Vorsorge mit staatlich geförderter Riester-Rente – Provisionen für Vermittler, anhaltend niedrige Zinsen und Inflationsquote zusammen, bleibt für die zu versteuernde Anwartschaft kaum etwas übrig. Wann ist eine bAV attraktiv? „Nicht wenn ich auf den Rat eines Maklers vertraue“, sagt Lülldorf.

Doch das könnte sich bald ändern. So plant die EU, vereinfacht ausgedrückt, Provisionen im bAV-Versicherungsvertrieb einen Riegel vorzuschieben. Die Begründung: Wenn Arbeitgeber ihre Aufgabe, Mitarbeitende über Vor- und Nachteile finanzieller Anlagen aufzuklären, an Makler delegieren, müssen sie diese

auch dafür bezahlen statt – wie üblich – Mitarbeitende hierzu Provisionen entrichten zu lassen. Tritt das Vorhaben in Kraft, stünden Mitarbeitenden, die betrieblich vorsorgen wollen, weit attraktivere Renditen zu. Lülldorf empfiehlt sogar, die bAV gänzlich ohne Versicherung zu gestalten – per Direktzusage. Er ist zuversichtlich: „Das schweißt Arbeitgeber und Mitarbeitende zusammen.“



### Was sollte HR tun?

#### Das Potenzial der bAV für Recruiting und Retention erschließen

Entscheiden sich Beschäftigte, ihrem Arbeitgeber per Entgeltumwandlung Teile des Lohns oder Gehalts zur Altersvorsorge zu überlassen, sind der Phantasie laut Lülldorf keine Grenzen gesetzt. Die Kapitalanlage könne als ETF Gestalt annehmen, als Solaranlage auf dem Dach oder sogar als Haus, „dessen Vermietung für hohe Renditen bürgt“. Könnten Mitarbeitende also mitreden, für welche Zwecke ihr Geld angelegt wird, erhöhe das die Motivation „immens“, so der Experte. Viele Firmen finanzierten mit dem Kapital sogar Anlagen zur Wasseraufbereitung oder Energiegewinnung in Afrika, um den Menschen vor Ort zu helfen.

Bringen Arbeitgeber, die in Vorstellungsgesprächen auf ihre soziale Verantwortung oder die Vorzüge ihrer Altersvorsorge angesprochen werden, solche Argumente vor, sind sie im Vorteil. Denn Studien von Willis Towers Watson zufolge gibt das Angebot einer attraktiven bAV – neben sinnstiftender Arbeit – oft den Ausschlag für umworbene Nachwuchskräfte, sich für einen Job zu entscheiden. Wer Mitarbeitende so mitnehmen könne und glaubhaft in ihre Zukunft investiere, betont Lülldorf, verschaffe der bAV auch endlich jene Akzeptanz, die sie als „künftiges Kernthema“ dringend benötige. ■

„Oftmals mangelt es bei der Beratung zu einer passenden bAV an Transparenz.“

Detlef Lülldorf,  
gerichtlich zugelassener Rentenberater bAV  
und NRW-Niederlassungsleiter des DKbAV



Foto: DKbAV

# „Ich empfand erstmals völlige Freiheit“

Es zog sie in die Ferne – Anna Beteeva legte mitten in ihrer Laufbahn ein Sabbatical ein. Geschadet hat das ihrer Karriere nicht. Ganz im Gegenteil: Es half ihr, sich selbst und ihre beruflichen Wünsche besser zu verstehen.



## Anna Beteeva

Head of People Attraction & Development bei der Ranger Marketing & Vertriebs GmbH



Foto: Frank Beer

**Geburtsdatum und -ort:** 16. Juli 1986 in Moskau  
**Familienstand:** verheiratet

**Ausbildung und Studium:**  
2018

EUROPEAN Business-Ecademy  
Business Trainer und Berater EBE und  
Train the Trainer (IHK)

2006–2010

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Diplom-Kauffrau

**Beruflicher Werdegang:**  
Seit 2023

Ranger Marketing & Vertriebs GmbH  
(Teil der Ströer Gruppe)  
Head of People Attraction & Development

2023

Freiberuflich  
HR Consultant und Interimsmanagerin

2022–2023

Berufliche Auszeit und Reisen

2010–2021

Handelsblatt Media Group  
HR Business Partner

2008–2010

Ketchum GmbH (ehemals PLEON)  
Human Resources

**Sie sind Personalentwicklerin. Warum haben Sie sich für diese HR-Disziplin entschieden?**

Ich habe mich dafür entschieden, weil mich die Möglichkeit fasziniert, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und sich sowohl beruflich als auch persönlich weiterzuentwickeln. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass der Erfolg eines Unternehmens zum großen Teil auf zufriedenen und motivierten Mitarbeitenden basiert. Dadurch bietet der Bereich Personalentwicklung ein Gestaltungsfeld, das maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt.

**Seit wann wussten Sie, dass Sie dieser Bereich besonders interessiert?**

Bildung hat mich schon seit meiner Schulzeit interessiert. Anfangs wollte ich Lehrerin werden. Nach einem Praktikum an der Grundschule hatte ich mich aber doch für ein Hochschulstudium im Bereich Wirtschaft entschieden. Im Studium war mir früh klar, dass mich die Fachrichtung HR am meisten interessiert, deswegen habe ich neben dem Studium in der HR-Abteilung einer großen PR-Netzwerkagentur gearbeitet und dort erste HR-Erfahrungen gesammelt. Seitdem war mir klar, dass ich in diesem Bereich bleiben möchte.

**Nach mehr als elf Jahren HR im Verlagswesen sind Sie zu einem Marketing- und Vertriebsunternehmen gewechselt. Warum?**

Für mich stand beim Jobwechsel weniger die Branche im Vordergrund, sondern vielmehr eine spannende neue Aufgabe, die Unternehmenskultur des potenziellen Arbeitgebers und vor allem die neuen Kolleginnen und Kollegen. Bei Ranger steht nicht nur die Performance im Fokus, sondern auch das Wohlbefinden, die Entwicklung und die Bindung der Mitarbeitenden. Diese Ausrichtung spiegelt meine Überzeugung wider, dass ein wertschätzendes Arbeitsumfeld die Mitarbeiterloyalität, ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit verbessert, was den Unternehmenserfolg fördert. In meiner Rolle ist es für mich von größter Bedeutung, mich mit der Unternehmenskultur zu identifizieren, um dazu beizutragen, dass sich sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden weiterentwickeln können.

**Nach Ihrer Zeit beim Handelsblatt sind Sie ein Jahr lang gereist. War diese Auszeit geplant?**

Ja, diese Auszeit habe ich mir sehr gewünscht und bin froh darüber, dass ich den Mut hatte, diese zu realisieren. Da ich nach meinem Abitur gleich mit dem Studium und nach dem Studium nahtlos in meinen ersten Job gestartet bin, hatte ich die Erfahrung einer Auszeit bis dahin nicht gehabt, und die Sehnsucht danach ist stetig gewachsen.

**Würden Sie eine solche Auszeit auch anderen empfehlen?**

Während des Sabbaticals habe ich neue Länder entdeckt, neue Dinge gelernt und das erste Mal in meinem Leben das Gefühl völliger Freiheit empfunden: nichts zu müssen und alles zu können! Mit etwas Abstand von der Arbeit konnte ich reflektieren, was genau mich im Job am meisten antreibt: als Führungskraft dazu beizutragen, dass Mitarbeitende zufriedener und motivierter sind und ihr Potenzial entfalten können. Für mich persönlich war die Auszeit eine der prägendsten Zeiten in meinem Leben und eine große Bereicherung, die ich keinesfalls missen möchte und für die ich sehr dankbar bin. Also ja, ich persönlich kann es jedem nur empfehlen.

**Wo liegen Ihre Talente?**

Begeisterungsfähigkeit: Wenn ich von etwas begeistert bin, kann ich Menschen mitreißen und bin sehr überzeugend. Ich bin ein positiver Mensch. Mein Glas ist immer halb voll und nicht halb leer. Ich bin außerdem diplomatisch, lösungsorientiert und verfüge über eine stark ausgeprägte emotionale Intelligenz.

**Gibt es auf Ihrem beruflichen Weg einen Mentor?**

Ja, Peter Brors. Er ist nicht nur ein toller Mensch, fantastischer Journalist, Leiter der Holtzbrinck-Schule für Journalismus und stellvertretender Chefredakteur beim Handelsblatt. Eine Zeit lang war er Personalleiter bei der Handelsblatt Mediengruppe und damit meine direkte Führungskraft. Beruflich war das für mich die prägendste und schönste Zeit meines bisherigen Berufslebens.

**Was hat ihn als Mentor für Sie ausgemacht?**

Er hat jederzeit an mich und meine Fähigkeiten geglaubt und mich aktiv gefördert. Er hat mir viel Freiraum gelassen, großen Wert auf meine Meinung gelegt und gleichzeitig stand er mir immer mit Rat und Tat zur Seite, wenn ich ihn brauchte. Sein Führungsstil ist geprägt von einer starken Menschlichkeit und aufrichtiger Wertschätzung. Für mich ist er ein inspirierendes Vorbild in Sachen Führung.

**Welche zentralen Lehren aus Ausbildung und Studium haben Ihnen im Berufsleben wirklich weitergeholfen?**

Je heikler das Thema, desto persönlicher sollte das Gespräch sein. Oft ist es besser, zum Hörer zu greifen oder ein persönliches Gespräch zu führen, anstatt eine lange E-Mail zu schreiben. Es ist wichtig, die individuellen Talente und Stärken zu identifizieren und diese weiterzuentwickeln, anstatt sich zu viel auf die Verbesserung der Schwächen zu konzentrieren. Gute zwischenmenschliche Beziehungen im Berufsumfeld aufzubauen ist sehr wichtig. Denn diese Beziehungen sind oft entscheidend für den Erfolg von Projekten und die Erreichung von Unternehmenszielen.

**Schauen wir in die Zukunft: Welche Stationen sollen in fünf oder zehn Jahren hinzugekommen sein?** Eine berufliche Auslandserfahrung im englischsprachigen Ausland. Am liebsten in Sydney.

# Personalentwicklung neu gedacht

Meist suchen Unternehmen Menschen für eine bestimmte Position. Die IT-Beratung viadee geht die Fach- und Führungskräfte suche anders an: Sie will Mitarbeitende in die zu ihnen passende Rolle bringen.



Foto: stock.adobe.com, Annetta en Kapranova

► Traditionell werden Menschen für ausgeschriebene Stellen gesucht. Wie wäre es, das Verfahren auf den Kopf zu stellen und sich an den Mitarbeitenden zu orientieren – also passende Positionen für die Mitarbeitenden statt passende Mitarbeitende für eine Position zu suchen? Wir, die viadee IT-Unternehmensberatung AG aus Münster, gehen genau diesen Weg. Dafür haben wir den viadee-Karrierekompass entwickelt, ein mehrstufiges Personalentwicklungsprogramm, das inzwischen 110 Mitarbeitende durchlaufen haben. Das Ergebnis: sehr hohe Mitarbeiterzufriedenheit und geringe Fluktuation.

Im Jahr 2015 waren wir bei der viadee zu der Erkenntnis gelangt, dass wir flexiblere Organisationsstrukturen brauchten, um zukunftsfähig zu bleiben. Wenn wir weiter wachsen wollten, musste die Verantwortung für einzelne Aufgaben auf mehr Schultern verteilt werden. Da unsere internen Hierarchien auf Kompetenzen basieren, hielten wir es für entscheidend, die Potenziale der eigenen Mitarbeitenden noch besser zu erkennen. Wir wollten allen Interessierten die Möglichkeit bieten, sich in die dafür geeigneten und auch am stärksten gefragten Aufgabenfelder einzuarbeiten: in Funktionen im Vertrieb und der

Personalführung oder in die Rolle von „Fachexperten“; so nennen wir Beratende mit einem Themenschwerpunkt (Software-Architektur, KI et cetera). Dafür entwickelten wir den viadee-Karrierekompass.

## Sicherheit als Voraussetzung

Der Karrierekompass richtet sich insbesondere an Beraterinnen und Berater, mit dem Ziel, ihnen Orientierung zu geben und Perspektiven auf mögliche Entwicklungspfade zu eröffnen. Wir sind überzeugt, dass Menschen dann langfristig leistungsfähig sind, wenn sie intrinsisch motivierte Tätigkeiten ausführen. Es ist zudem ein wichtiges Merkmal der viadee-Kultur, in der Personalentwicklung auch auf Eigeninitiative zu setzen. Insofern war es bei der Ausgestaltung eines Personalentwicklungsprogramms wichtig, auf keinen Fall ein klassisches Bewertungs- und Auswahlverfahren zu kopieren. Vielmehr sollten alle Mitarbeitenden die Chance bekommen, ihre persönlichen Motivationen zu reflektieren und passende unternehmensinterne Entwicklungsziele zu finden, oder eben für sich zu entscheiden, dass die aktuelle Rolle genau die richtige sei. Im Rahmen dieses Prozesses gab es folgende Prämissen:

- **Beurteilungsfreiheit:** Alle bekommen die Chance, sich ohne Bewertung (etwa „geeignet“ beziehungsweise „ungeeignet“) und ergebnisoffen mit ihren mittelfristigen Karrierezielen auseinanderzusetzen.
- **Freiwilligkeit:** Niemand muss teilnehmen. Außerdem ist es allen freigestellt, ob sie Erkenntnisse und erhaltenes Feedback mit anderen Menschen teilen oder nicht.

## CASE STUDY

### viadee Unternehmensberatung AG



Die viadee Unternehmensberatung AG ist ein IT-Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt auf Softwareentwicklung, Prozessautomatisierung und Data Science. Es wurde 1994 gegründet und beschäftigt heute **220 Mitarbeitende**. **Hauptsitz von viadee ist Münster**, weitere Standorte befinden sich in Köln und Dortmund.

- **Chancengleichheit:** Es gibt keine Einschränkung beim Entwicklungsziel. Alle Rollengruppen – beispielsweise Führungskräfte – stehen grundsätzlich allen Teilnehmenden offen.

## Phasen der Personalentwicklung

Jeder Durchgang des Karrierekompasses ist sequenziell aufgebaut und besteht aus drei Phasen. Erstens der Standortbestimmung, zweitens einem Planspiel und drittens der Festlegung langfristiger Entwicklungsmaßnahmen. Aktuell finden jährlich zwei Runden des Karrierekompasses bei viadee statt, das Durchlaufen von Phase eins und zwei dauert dabei durchschnittlich fünf Monate. Die Dauer von Phase drei richtet sich nach dem individuell vereinbarten Entwicklungsplan. Es nehmen jeweils acht Personen teil. Im Einzelnen laufen die Phasen wie folgt ab:

### Phase 1: Motivation als Basis

In der ersten Phase setzen sich die Teilnehmenden mit ihren persönlichen Motiven auseinander, um zu erkennen, was sie im Arbeitskontext intrinsisch antreibt. Dies erfasst viadee mittels Luxx-Profilen: Das Verfahren unterscheidet 16 Lebensmotive und hilft, die eigene konkrete Ausprägung zu verstehen. Ein Beispiel: Manchen Menschen ist das Motiv „Autonomie“ sehr wichtig. Sie können durch individuelle, selbstgesteuerte Arbeit beflügelt werden. Demgegenüber stehen Menschen, die ihre Motivation eher aus starker Teamorientierung, enger Abstimmung und gemeinsamen Aktionen ziehen.

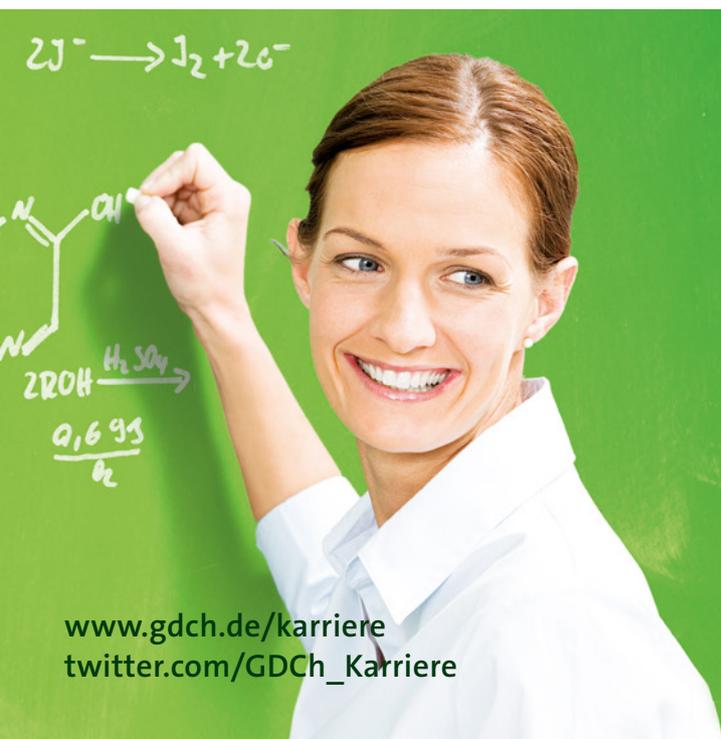
Das eigene Luxx-Profil wird in einem wertefreien Farbsystem veranschaulicht und anschließend mit einem

Luxx-Master ausführlich besprochen. Dabei wird auch erörtert, wie sich die jeweiligen Ausprägungen auf die Rollen und Aufgaben in der Organisation auswirken könnten. Dieses Gespräch ist streng vertraulich. Alle sollen unbefangen über ihre Motive, Wünsche und Ziele sprechen. viadee bekommt weder einen Ergebnisbericht noch das Profil zu sehen. Einzige Ausnahme sind die ausgewählten Rollen – denn die sind Voraussetzung für Phase zwei, das Planspiel.

### Phase 2: Ausprobieren im sicheren Raum

In dieser Phase besprechen die Mitarbeitenden mit einem externen Berater ihre persönlichen Vorstellungen und wählen bis zu zwei Rollen aus, die ihnen als mittelfristig interessante Perspektiven erscheinen. Im Planspiel können die Teilnehmenden ihre ausgewählten Rollen praktisch erproben. In Gruppen zu jeweils vier Beteiligten durchleben sie einen Tag mit maßgeschneiderten Aufgabenszenarien: Vormittags schlüpfen sie in die erste, nachmittags in die zweite Rolle. Um der Realität möglichst nah zu kommen, spielt die Gruppe dabei in einem durchgängigen Szenario Situationen aus dem Arbeitsalltag durch.

Die Gesamtszenarien sind eng mit dem Geschäftsmodell von viadee verwoben: Plant beispielsweise ein Kunde ein neues Großprojekt und beauftragt viadee mit der IT-Beratung, stellen wir abhängig von den gewählten Rollen der Teilnehmenden die typischen Arbeitssituationen nach. So kann zum Beispiel ein Teilnehmer in der Rolle des Vertrieblers zum Kunden gehen und ein Gespräch über die Projektinhalte und den Beratungsbedarf führen. Oder eine Teilnehmerin probiert sich als Teilprojektleiterin im gleichen Umfeld aus. Die Kundenrollen werden während des Planspiels von Kollegen und Kolleginnen übernom-



<sup>1</sup>D <sup>2</sup>A <sup>3</sup>S

<sup>1</sup>K <sup>2</sup>A <sup>3</sup>R <sup>4</sup>R <sup>5</sup>I <sup>6</sup>E <sup>7</sup>R <sup>8</sup>E

<sup>1</sup>P <sup>2</sup>O <sup>3</sup>R <sup>4</sup>T <sup>5</sup>A <sup>6</sup>L

für Chemie und Life Sciences

Von Chemikern für Chemiker

Nutzen Sie das Netzwerk der GDCh:

- ▶ Stellenmarkt – Online und in den *Nachrichten aus der Chemie*
- ▶ Publikationen rund um die Karriere
- ▶ CheMento – das GDCh-Mentoringprogramm für chemische Nachwuchskräfte
- ▶ Coachings und Workshops
- ▶ Jobbörsen und Vorträge
- ▶ Einkommensumfrage



GESELLSCHAFT DEUTSCHER CHEMIKER

[www.gdch.de/karriere](http://www.gdch.de/karriere)  
[twitter.com/GDCh\\_Karriere](https://twitter.com/GDCh_Karriere)

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- Das Ausprobieren möglicher zukünftiger Rollen erfordert von den Betroffenen ein **hohes Maß an Offenheit sowie Vertrauen** in die weiteren Prozessbeteiligten.
- Es ist eine Erfahrung am **Rande der Komfortzone**, bei der sichergestellt sein muss, dass die preisgegebenen Informationen ausschließlich Personen erreichen, die der Absender dafür vorgesehen hat.
- Ebenso muss jederzeit klar sein, dass es sich **nicht um ein Personalauswahlverfahren** im Sinne eines Assessment Centers handelt. Selbst ein Verdacht in diese Richtung könnte das Gefühl von Sicherheit zerstören.
- In Phase 2 ist die kurzfristige Anpassbarkeit des Planspiels und speziell der Rollensets elementar, um eine mögliche **Überforderung und Demotivation** der Teilnehmenden zu vermeiden.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Mithilfe des Karrierekompasses entwickelt viadee seine Führungskräfte heute **komplett aus den eigenen Reihen**.
- Interne Umfragen und die wiederholten Top-Platzierungen bei „Great Place to Work“ belegen die **Zufriedenheit** der viadee-Mitarbeitenden. Daraus resultiert **hohe Loyalität**: Tatsächlich wechselten 2023 nur drei von 220 Mitarbeitenden zu einem anderen Unternehmen.
- Unsere Mitarbeitenden nehmen den Karrierekompass und die gemeinsame Reflexion über Fremd- und Selbstwahrnehmung eigenen Aussagen nach als **persönlichen Gewinn** wahr. Demnach hilft ihnen das Programm, sich selbst in vielen Situationen besser zu verstehen.

men, die das Geschäft und die typischen Beratungssituationen gut kennen.

So gibt es über den ganzen Planspieltag die unterschiedlichsten Arbeitsszenarien, vom Vertriebsgespräch über einen Fachvortrag bis zur Lenkungsausschusssitzung. Die Mitarbeitenden reflektieren, ob die jeweiligen Arbeitsinhalte tatsächlich zu ihnen passen. Im Anschluss erhalten alle Teilnehmenden Anregungen, welche Weiterbildungsinhalte für sie wichtig wären, um die von ihnen ausgewählte Rolle – so sie sie noch anstreben – perspektivisch ausfüllen zu können.

Wichtig ist, dass auch in dieser Phase die Fähigkeiten der Einzelnen im Hinblick auf die gestellten Aufgaben in keiner Weise bewertet werden. Es gibt ein Kollegen-Feedback zu den Spielsituationen und auf Wunsch auch ein Feedback eines Coaches, jedoch keine Bewertungs- oder Potenzialanalyse für die Unternehmensleitung der viadee. Es geht vielmehr darum, möglichst praxisnah Arbeitssituationen zu erfahren und zu prüfen, ob diese Aufgaben den persönlichen Motiven und Zielen der betreffenden Personen entsprechen.

Phase 3: Impulse verinnerlichen

Die dritte Phase beginnt mit einem Entwicklungsgespräch, in dem alle gesammelten Erfahrungen zwischen dem Personalberater, der teilnehmenden Person sowie deren Füh-

rungskraft besprochen werden. Ziel ist es, die mittelfristigen Entwicklungsziele zu definieren und den möglichen Weg dorthin vorzudenken. So kann zum Beispiel eine Beratungs-Mitarbeiterin, die an Vertriebsaufgaben interessiert ist, Stück für Stück solche Aufgaben beim eigenen Kunden übernehmen. Oder die potenzielle „Fachexpertin“ kann konkret Vorträge zu ihrem neuen Thema auf Konferenzen planen. Darüber hinaus werden genauere Weiterbildungsschritte vereinbart: Schulungen, Trainings on the Job, kollegiale Beratungen oder individuelle Coachings. In der darauffolgenden Zeit durchlaufen die Teilnehmenden dann den abgestimmten Fortbildungsplan. Sie erhalten begleitend zu ihren Projekteinsätzen konkrete neue Aufgaben im gewünschten Tätigkeitsbereich. Der Entwicklungsprozess ist dabei langfristig angelegt und mit der täglichen Arbeit verzahnt, um die Übertragung und Verankerung des Gelernten in die Praxis zu gewährleisten. Das jährliche Mitarbeitergespräch mit der persönlichen Führungskraft bietet die Möglichkeit, die eingeschlagene Richtung laufend zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Ergebnisse und Wirkungen

Unser Unternehmen entwickelt seine Führungskräfte heute zu 100 Prozent aus den eigenen Reihen. Im Mai 2024 werden wir die 14. Anwendung des Karrierekompasses beenden, dann haben sich insgesamt 110 viadee-Mitarbeitende als Vertriebler, Personalführungskraft, Fachexpertin oder Projektleitung ausprobiert und sind zumindest innerlich in diesen Rollen angekommen.

Die dafür nötige Investition in die Mitarbeitenden empfinden wir als mehrfach lohnenswert, denn das Aufzeigen und Wahrnehmen von Entwicklungsperspektiven verstärkt das Gefühl der Unternehmenszugehörigkeit und senkt die Fluktuationsrate. Zudem werden die Einstiege in die neuen Rollen aufgrund des behutsamen Prozesses nicht als „Sprung ins kalte Wasser“ wahrgenommen.

Trotz der Prämisse der freiwilligen Weitergabe von Informationen legen viele Mitarbeitende ihr Luxx-Motivationsprofil gegenüber Kolleginnen und Kollegen offen. Typischerweise entstehen dann „Lass uns mal vergleichen“-Situationen, in denen die Beteiligten einander mit viel Spaß und Anekdoten besser verstehen lernen. Die Frage der Motive und ihrer Ausprägungen haben heute einen festen Platz in unserer Unternehmenskultur. Sie werden kommuniziert, zitiert und respektiert. So kümmern sich Menschen mit „Struktur rot“ – sie werden durch Strukturen motiviert – bei Projekten um die Agenda oder die Dokumentation. Menschen mit „Neugier blau“ – die durch praktische Anwendbarkeit von Erkenntnissen motiviert werden – sorgen ihrerseits dafür, dass neue Impulse, die ans Team herangetragen werden, auch in der Praxis ankommen.

AUTORIN UND AUTOR



Rita Helter, Vorständin, viadee Unternehmensberatung AG, Münster, rita.helter@viadee.de



Dr. Kay Hildebrand, Leiter viadee spark (Business Unit der viadee AG), Münster, kay.hildebrand@viadee-spark.de

# Mehr als 60 % aller Arbeit- nehmer:innen fühlen sich nicht genügend wertgeschätzt.\*

Sagt Janet Zschieschang zu Holger J. Bub  
von den Buben & Mädchen in Mainz.

\* Gallup Engagement Index 2022

## Zum Glück gibt es eine Lösung dafür!

Wertschätzung ist ein zentraler Eckpfeiler moderner Führungsarbeit. Mitarbeitende wollen Feedback und möchten sich für ihr Engagement wertgeschätzt fühlen.

Mit HeartPoints bieten wir Ihnen ein smartes Tool, mit dem Sie Wertschätzung strukturiert in den Führungsalltag integrieren, den Teamspirit auf ein neues Level heben und die Identifikation zu Ihrem Unternehmen steigern.

Reduzieren Sie Fluktuation und werden Sie attraktiver für neue Talente.

Interessiert? Sprechen Sie uns an: [hello@heartpoints.de](mailto:hello@heartpoints.de)



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



HeartPoints

# Mach Du das mal!

Arbeit plump an Mitarbeitende zu delegieren, ist ein Zeichen schlechter Führung. Aufgaben gar nicht zu verteilen ebenfalls. Doch wie können Vorgesetzte diesem Dilemma begegnen?

► Niemand erschafft ein großartiges Unternehmen, wenn sie oder er alles selbst machen und allen Applaus bekommen will, hat Andrew Carnegie mal geschrieben. Und damit sind wir bei einem Dauerbrenner der Führung: dem Delegieren. Doch worum geht es eigentlich bei Delegation, und was bringt sie? Was steht effektivem Delegieren häufig im Weg – und wie geht es besser?

Das Gabler Wirtschaftslexikon versteht unter dem Begriff Delegation: „Die Übertragung von Kompetenz (und Verantwortung) auf hierarchisch nachgeordnete organisatorische Einheiten, auch als Kompetenzdelegation bezeichnet. Der Delegationsgeber hat darauf zu achten, ob der Delegationsnehmer von seiner Kompetenz und Motivation her zur selbstständigen Erfüllung der zu übertragenden Aufgaben fähig ist.“ Vereinfacht könnte man sagen, dass Delegation der Transfer von Verantwortung von Person A auf Person B ist. Delegation ist eine zentrale Führungskompetenz.

Effektive Delegation bringt viele Vorteile. Sie kann das Engagement und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, aber auch der Führenden stärken. Sie kann Flow und Stärkenorientierung fördern, sie ist ein Vertrauensbeweis und kann damit die Beziehungen im Team und zur Führungskraft verbessern. Und sie kann, wenn ein Klima psychologischer Sicherheit herrscht, eine Growth-Mindset-Perspektive im Umgang mit Fehlern, mit Dazulernen ermöglichen.

Viele Führungskräfte erlebe ich als Ausführenden – und sie kommen gar nicht dazu, wirklich zu führen. Delegation kann helfen, mehr auf Flughöhe zu kommen, statt immer in das Operative hineingezogen zu werden. Für junge Führungskräfte, gerade wenn sie aus dem Team aufgestiegen sind, gilt das nach meiner Erfahrung besonders. Und gute Delegation sorgt dafür, dass die Arbeitslast im Team fairer und effizienter verteilt ist. Und dass vor allem die Highperformer nicht ausbrennen und überlastet werden. So profitiert die Führungskraft selbst, die Mitarbeiterin, das Team, die ganze Organisation davon, wenn gut delegiert wird. Eine Gallup-Studie kommt zu dem Ergebnis: CEOs, die besonders gut darin sind zu delegieren, machen bis zu 33 Prozent mehr Umsatz als jene, die

sich damit schwertun. Gerade jetzt, wo die Führungsspannen – so zumindest meine Erfahrung – häufig größer werden und Vorgesetzte und Mitarbeitende einander seltener sehen, ist Delegation ein Schlüsselthema.

Aber warum klagen dann Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen, dass Delegation bei Weitem nicht immer so gut klappt, wie sie klappen könnte? Nach meiner Erfahrung behindern sich Führungskräfte selbst häufig mit Sätzen wie diesen – ausgesprochen wie unausgesprochen: „Bis ich das der/dem erklärt habe ...“, „Ich mache mich doch nicht selbst überflüssig“, „Ich kann denen nicht noch mehr auf den Tisch schaufeln“, „Wie delegiere ich überhaupt richtig?“ und „Kann ich der/dem so richtig vertrauen?“.

Wer also besser und einfacher delegieren will, sollte sich zunächst mal im Klaren darüber sein, was sie/er abgeben kann und will – und was nicht. Wenn Sie an Stärken, Interessen, Ziele der Mitarbeitenden andocken statt einfach nur „Das machst Du, das machst Du“ verkünden, sind die Chancen auf wirkliche Delegation größer. Haben die Ausführenden auch wirklich die Ressourcen und Befugnisse, die sie brauchen? Wissen das auch alle, die es wissen sollten? Und gibt es Zwischenziele, Meilensteine und Checkpoints, die gerade bei größeren Aufgaben klarstellen, ob Delegationsgeberin und Delegationsnehmer auch wirklich das Gleiche unter der Aufgabe verstanden haben?

Und holen Sie sich doch mal Rückmeldung ein, wie Sie so delegieren – zu viel, zu wenig, zu unklar oder gerade richtig? Dass Sie diese Aufgabe auf keinen Fall delegieren können, das müsste inzwischen klar sein – da müssen Sie selbst ran! ■



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

# Status quo? Wechselhaft.

Business as usual war einmal. Heute zählen integrierte KI, kontinuierliche Innovationen und Echtzeit-Analysen. Genau damit sorgt Workday dafür, dass Sie überlegte Entscheidungen treffen, die Ihr Unternehmen auch dann voranbringt, wenn sich alles immer schneller verändert.

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



### Die Titelstrecke im Überblick:

- Seite 20 **Analyse:** Deutschland ist längst ein Einwanderungsland
- Seite 28 **Interviews:** Menschen mit Migrationshintergrund in der Arbeitswelt
- Seite 31 **Statements:** CHROs nehmen Stellung
- Seite 32 **Reportage:** Wie bei Qiagen Vielfalt funktioniert
- Seite 35 **Tipps:** Diversity im Unternehmen

### Die Correctiv-Veröffentlichung und die Folgen

Die Veröffentlichungen des Netzwerks Correctiv Anfang des Jahres haben erstaunliche Schwingungen erzeugt. Während sich die bei ihren dystopischen Deportationsfantasien ertappten rechten Kreise teils in Schweigen hüllen oder schräge Rechtfertigungen und Verschwörungsvorwürfe gegen die Enthüller äußern, gehen landauf, landab Hunderttausende Menschen auf die Straßen. Die sonst so schweigsame Mehrheit demonstriert für Vielfalt und gegen Ausgrenzung. Das Thema beschäftigt auch unsere Redaktion, menschlich wie fachlich. Deswegen widmet sich der Titel dieser Ausgabe der Migration: Wir sehen uns an, wie bunt die hier lebende Bevölkerung 2024 tatsächlich ist und wie sich die Arbeitswelt aufgrund von Migration verändert. Ein Besuch bei dem Biotech-Konzern Qiagen zeigt, wie ein internationales Unternehmen mit seiner multinationalen Belegschaft arbeitet. Und wir lassen Menschen zu Wort kommen, die selbst eine Migrationsgeschichte haben. Ihre Perspektive auf den Arbeitsalltag in Deutschland, auf bewusste und unbewusste Diskriminierungen, auf Schwierigkeiten, aber genauso bereichernde Einsichten ist hoffentlich auch für Personalverantwortliche ein Augenöffner.



# Land im Wandel

Migration erhitzt die Gemüter. Dabei ist Deutschland faktisch längst ein Einwanderungsland. In der Arbeitswelt ist diese Erkenntnis schon länger angekommen – sie kann nämlich nicht ohne Zuwanderung.

VON CHRISTINA PETRICK-LÖHR

► In Deutschland leben heute rund 24 Millionen Menschen, die entweder selbst im Ausland geboren wurden oder mindestens ein Elternteil haben, das nicht zwischen Flensburg und Füssen zur Welt kam. 29 Prozent der Gesamtbevölkerung haben nach dieser Definition einen Migrationshintergrund. Kein anderes Land, außer den USA, hat seit den 1960er-Jahren so viele Zuwanderer und Zuwanderinnen aufgenommen. Die Zahlen sind deutlich: Faktisch ist Deutschland ein Einwanderungsland.

Vor 70 Jahren wurden die ersten Anwerbeabkommen abgeschlossen, in deren Folge überwiegend aus Südeuropa und der Türkei Hunderttausende „Gastarbeiter“ in die junge Bundesrepublik kamen. Seit mehr als 50 Jahren genießen EU-Bürger Freizügigkeit in Europa. Mauerfall und das Ende des Kalten Kriegs lösten internationale Wanderungsbewegungen aus. Es gab und gibt große Flüchtlingsbewegungen und Erfindungen wie die Green- und die Bluecard für ausländische Fachkräfte. All das führt dazu, dass der Anteil von Einwanderern und ihren Nachkommen an der Gesamtbevölkerung höher ist als je zuvor. Doch Zahlen und Daten sind das eine. Die Eigenwahrnehmung und das Selbstverständnis der Menschen das andere.

## Ein langwieriger Prozess

Auf psychologischer Ebene ist die Anerkennung als Einwanderungsland ein langwieriger, mühsamer und wechselvoller Prozess. Die Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross entwickelte in den 1960er-Jahren die sogenannte Change-Kurve, die beschreibt, wie Veränderungen adaptiert werden. Nach diesem Modell erzeugen Umwälzungen zunächst Schock und Verneinung. Danach folgen die rationale und emotionale Akzeptanz der neuen Realität, später kommen die Phasen Neuorientierung, Ausprobieren und Integration in den Alltag. Dabei erleben die unterschiedlichen Akteure diese Phasen keineswegs gleichzeitig und gleichartig. Dieses Modell wird weltweit auf Veränderungen angewendet, etwa in Familien und Unternehmen. Und es passt auch auf den Wandlungsprozess, den Deutschland durch Migration erlebt.

Die Phasen von Schock und Verneinung sind dabei noch gar nicht so lange her: Man denke nur an die emotional aufgeladene Debatte, als 2006 der damalige Bundesinnenminister Wolfgang Schäuble (CDU) bei der ersten Islamkonferenz in Deutschland in seiner Eröffnungsrede sagte, „der Islam gehört zu Deutschland und Europa“. Auch vier



„Ein unterstützendes und durchlässiges Bildungsangebot von Anfang an ist eine wichtige Voraussetzung, um Bildungspotenziale zu heben.“

Prof. Dr. Katharina Spieß, Direktorin, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Jahre später entfachte Bundespräsident Christian Wulff (CDU) mit der gleichen Aussage Stürme der Entrüstung. An vorderster Front der Anti-Einwanderer stand der SPD-Politiker Thilo Sarrazin mit seinem 2010 veröffentlichten Buch „Deutschland schafft sich ab“. Das höchst kontrovers diskutierte Buch erzielte eine Millionenaufgabe. Und auch das Echo auf Angela Merkels „Wir schaffen das“ im Angesicht der Flüchtlingskrise 2015/16 rangierte auf der ganzen Skala von Anerkennung bis Totalablehnung.

### Rationale Akzeptanz

Seit Jahrzehnten kommen Menschen nach Deutschland, viele als Arbeitskräfte, andere, weil sie infolge von Krieg, Krisen und Vertreibung in ihrer Heimat nicht mehr leben können. Die Bandbreite reicht vom polnischen Bauarbeiter über Menschen, die aus Afghanistan flüchteten, bis zur umworbene indischen IT-Expertin. Dass in der Produktion, in Kliniken oder auf Pflegestationen ohne Migranten und Migrantinnen nur noch wenig funktionieren würde, bezweifelt kaum jemand – zumindest auf rationaler Ebene. Anfang März stellte der thüringische Ministerpräsident Bodo Ramelow (Linke) nach dem Migrationsgipfel im Kanzleramt klar, ohne geordnete Migration gehe es nicht, wenn bis 2040 knapp ein Viertel der erwerbstätigen Bevölkerung in Thüringen in Rente gehe. In Richtung AfD sagte Ramelow: „Wenn jemand dann brüllt, ‚Deutschland den Deutschen, Ausländer raus‘ und alle unsere nicht deutschen Ärzte und unser Pflegepersonal gehen würden, dann müsste dieser Mensch auch darüber nachdenken, wie er seinen Popo abgeputzt bekommt.“

Ramelows Anliegen ist statistisch belegbar: Das Bund-Länder-Demografieportal hat den Rückgang der Erwerbsbevölkerung infolge des demografischen Wandels berechnet. Demnach erreichte diese 2005 mit rund

64 Millionen Personen einen Höchststand. Aktuell zählen mit 62,3 Millionen Frauen und Männern schon deutlich weniger Menschen zur Erwerbsbevölkerung. Und dieser Abwärtstrend wird sich drastisch verstärken: 2050 werden nach den Prognosen 56 Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter sein – so wenige wie zuletzt 1968. Gleichzeitig wächst der Anteil der Rentnerinnen und Rentner und der pflegebedürftigen Menschen.

Noch herrscht in Deutschland allerdings Höchstbeschäftigung: Im dritten Quartal 2023 vermeldete die Bundesagentur für Arbeit die Rekordzahl von 46,2 Millionen Menschen in Arbeit. Dabei „spielte Migration eine entscheidende Rolle. Die Anzahl ausländischer Beschäftigter in Deutschland hat sich seit 2010 etwa verdreifacht“, analysiert Boris Ivanov. Der Wissenschaftler befasst sich am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit den Themen Migration, Integration und internationale Arbeitsmarktforschung. „Ausländische Arbeitskräfte machen ungefähr die Hälfte des Beschäftigungswachstums insgesamt aus“, rechnet er vor. Demgegenüber sei die Beschäftigung bei Personen ohne Migrationshintergrund seit 2010 bereits gesunken. Ohne Zuwanderung, so Ivanov, würde sich dieser Abwärtstrend in Zukunft fortsetzen. Klar ist: Der deutsche Arbeitsmarkt ist abhängig von Zuwanderern und Zuwanderinnen, heute schon – und mit dem sukzessiven Ausstieg der geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge aus dem Arbeitsleben in Zukunft noch viel mehr.

### Zuwanderer aus EU-Staaten

Die Arbeitnehmer-Freizügigkeit ist einer der Grundpfeiler der EU. Folgerichtig sind Einwanderer und Einwanderinnen aus den EU-Staaten (und ihre Nachkommen) in Deutschland besonders präsent. Insgesamt lebten Ende 2022 laut Ausländerzentralregister rund 5,1 Millionen EU-Staatsangehörige in Deutschland. Die am stärksten vertretenen Herkunftsländer sind dabei in absteigender Reihenfolge Polen, Rumänien, Italien, Kroatien, Griechenland, Bulgarien, Österreich, Frankreich, Spanien, die Niederlande und Portugal. Rumänien, Polen und Bulgarien sind nicht nur die Länder, aus denen in den letzten Jahren die meisten EU-Neuankömmlinge stammten – diese Länder verzeichneten umgekehrt auch die meisten Rückkehrer.

#### 1945 bis 1947

Rund 14 Millionen Menschen kommen infolge von Flucht und Vertreibung: Ende 1947 sind knapp ein Viertel der Bevölkerung der sowjetisch besetzten Zone Flüchtlinge; in der amerikanischen Zone sind es knapp 18 und in der britischen knapp 15 Prozent. In der französischen Zone liegt ihr Anteil nur bei rund einem Prozent.

#### Bis Ende der 1950er-Jahre

kommen aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten und der sowjetisch besetzten Zone/DDR rund 13 Millionen Personen in die Bundesrepublik.

#### 1955 bis 1968

Die Bundesrepublik Deutschland schließt verschiedene bilaterale Abkommen zur Entsendung von Arbeitskräften, um ihr Wirtschaftswachstum zu fördern.

Wie Herkunft und Beschäftigung zusammenhängen, hat Dr. Paul Berbée vom Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW in Mannheim untersucht: „Zugewanderte aus EU-15 Ländern (EU-Staaten vor der Osterweiterung, d. Red.) sind im Durchschnitt genauso häufig beschäftigt wie Einheimische mit vergleichbarem Alter. Was das Einkommen betrifft, verdienen Migranten aus nord- und westeuropäischen Herkunftsländern im Durchschnitt sogar besser als Einheimische.“

Seit 2010 seien (mit Ausnahme der Jahre 2015/16 und 2022) die meisten Migranten aus EU-Ländern – inklusive der mittel- und osteuropäischen Länder – eingewandert. Woher zukünftige Migrantenkohorten kommen werden, ist unklar. Der Zuwanderungsboom aus EU-Ländern ist jedoch vorbei. IAB-Wissenschaftler Boris Ivanov erläutert: „Das Wanderungspotenzial in den anderen EU-Staaten ist begrenzt. Auch dort gibt es den demografischen Wandel, und ein Großteil der migrationsbereiten Bevölkerung ist bereits ausgewandert und teilweise auch wieder in ihr Heimatland zurückgekehrt.“ Die Folge: „EU-Migration allein wird in Zukunft nicht das nötige Ausmaß erreichen, das zur Schließung der Fachkräfte-lücke notwendig wäre.“

### Zuwanderer aus Drittländern

Wenn wir über Migration aus Drittstaaten sprechen, müssen wir uns zwei Arten davon anschauen: die reguläre Erwerbsmigration und die irreguläre Zuwanderung von Geflüchteten und Vertriebenen.

- **Reguläre Migration:** Unter den Begriff der regulären Migration fallen Personen, die zum Arbeiten oder für ein Studium und die Ausbildung nach Deutschland kommen. Ende 2022 hatten nach Angaben des Statistischen Bundesamtes insgesamt rund 351 000 Personen aus Nicht-EU-Staaten einen befristeten Aufenthaltstitel zum Zweck der Erwerbstätigkeit. Seit 2010 ist diese Zahl – mit Ausnahme der Corona-Jahre 2020/21 – stetig gestiegen. Standen für die Politik zunächst vor allem Hochqualifizierte im Fokus, wird inzwischen auch Fachkräften die Einreise erleichtert: Rund 130 000 Akademikerinnen und Akademiker aus Nicht-EU-Staaten arbeiteten Ende 2022 in Deutschland, die meisten hatten die Blaue Karte EU. Etwa 41 000 Fachkräfte mit einem Berufsabschluss nutzten zusätzlich die Mög-

lichkeiten des seit März 2020 geltenden Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, um in Deutschland zu arbeiten.

- **Irreguläre Migration:** In den vergangenen zehn Jahren haben rund drei Millionen Männer, Frauen und Kinder in Deutschland einen Asylantrag gestellt. Nun sind Menschen, die vor Krieg und Krisen nach Deutschland fliehen, nicht primär aus Arbeitsgründen hier, und es gelten gerade in der ersten Zeit umfangreiche Regeln und Beschränkungen, die ihnen den direkten Einstieg in die hiesige Arbeitswelt verwehren. Trotzdem erreichen die meisten im Laufe der Zeit die Arbeitswelt.

Wie der Weg von Geflüchteten in der Arbeitswelt aussieht, lässt sich anhand der 2015/16 nach Deutschland gekommenen Kohorte exemplarisch aufzeigen. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin hat Ende 2023 dazu Daten veröffentlicht: Demnach stieg die Erwerbsbeteiligung der betrachteten Geflüchteten im Laufe der Zeit deutlich an. Insbesondere Männer arbeiteten im Jahr 2020 deutlich häufiger als vier Jahre zuvor (55 statt 16 Prozent). Unter den Frauen stieg die Erwerbstätigkeit auf niedrigerem Niveau ebenfalls, von sechs auf 17 Prozent. Geflüchtete arbeiten zunächst vor allem als Hilfs- oder Fachkraft. Über den Zeitverlauf zeigt sich jedoch, dass vor allem Männer immer häufiger Tätigkeiten als Fachkräfte übernehmen – inzwischen arbeitet ein Drittel der 18- bis 65-jährigen geflüchteten Männer in solchen Positionen. Betrachtet man nur die erwerbstätigen Geflüchteten, sind sogar mehr als 60 Prozent als Fachkraft tätig.

Die Schlussfolgerung der Studienautoren lautet, „dass die Politik weiterhin in die Arbeitsmarktintegration investieren sollte“. Es gebe unter Geflüchteten offenbar ein großes Fachkräftepotenzial, das noch nicht ausgeschöpft werde. Dieses sollten Unternehmen auch nutzen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Voraussetzung seien ausreichende Qualifizierungsmaßnahmen – Sprachkurse ebenso sowie Aus- und Weiterbildungen und die vereinfachte Anerkennung von Berufsabschlüssen.

Geflüchtete als Reservoir für den Arbeitsmarkt zu betrachten – vor diesem Denkansatz warnt indes der ZEW-Experte Paul Berbée: Auch wenn Fluchtmigration in den vergangenen Jahren den größten Anteil an der Migration aus Nicht-EU-Staaten hatte, seien „in ers-

1955

Das Anwerbeabkommen mit Italien ist das erste und gilt als Muster für die folgenden Abkommen.

1960 bis 1968

1960: Anwerbeabkommen mit Griechenland und Spanien  
1961: Anwerbeabkommen mit der Türkei  
1963: Anwerbeabkommen mit Marokko  
1964: Anwerbeabkommen mit Portugal  
1965: Anwerbeabkommen mit Tunesien  
1968: Anwerbeabkommen mit Jugoslawien

1973

Die Regierung beschließt einen Anwerbestopp. Die Anzahl der ausländischen Beschäftigten liegt bei etwa 2,6 Millionen, das entspricht zehn Prozent der Arbeitskräfte. Die Zahl der ausländischen Einwohner erreicht vier Millionen, ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung beträgt etwa sieben Prozent.

ter Linie humanitäre Gründe“ die Ursache. „Auch wenn Geflüchtete mit der Zeit hohe Beschäftigungsquoten erreichen, stehen sie dem Arbeitsmarkt nicht sofort und in der gleichen Weise zur Verfügung wie Erwerbsmigrantinnen und -migranten.“ Kohorten mit einem hohen Anteil an Geflüchteten starteten mit besonders niedrigen Beschäftigungsquoten, die vergleichsweise langsam stiegen. Erst nach etwa 20 Jahren erreichten sie die Quote von Migranten und Migrantinnen aus Nicht-EU-Ländern, nicht aber die von Einheimischen.

Ein Sonderfall ist die Ukraine: Obwohl die Menschen, die vor dem Krieg aus der Ukraine geflüchtet sind, praktisch von Anfang an arbeiten durften, liegt die Beschäftigungsquote bei Personen, die seit einem Jahr oder länger in Deutschland leben, derzeit nur bei rund 28 Prozent. Woran das liegt, erläutert IAB-Forscher Boris Ivanov: „Geflüchtete aus der Ukraine sind nicht vorrangig zum Arbeiten nach Deutschland gekommen, sondern vor dem Krieg in ihrer Heimat geflohen. Deshalb sind viele auch weniger gut auf den deutschen Arbeitsmarkt vorbereitet. Zudem sind darunter viele Frauen mit Kindern im Vorschulalter. Sie brauchen mehr Zeit, um anzukommen, sich ein stabiles Umfeld zu schaffen und sich im Arbeitsmarkt zu orientieren.“ Fachleute rechnen jedoch mit einem deutlichen Anstieg der Erwerbsquote, da in naher Zukunft viele Ukrainerinnen und Ukrainer ihre Deutschkurse beenden werden.

### Emotionale Akzeptanz

Auch wenn Zahlen, Daten und Fakten klar belegen, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist und ohne die Arbeit der Migranten und Migrantinnen schlichtweg nicht funktionieren würde, heißt das noch lange nicht, dass die Mehrheit der Deutschen diese Tatsache emotional akzeptiert.

„Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen“, sagte der Schweizer Schriftsteller Max Frisch seinen Landsleuten schon vor fast 60 Jahren. Das Bonmot passt auch auf Deutschland. „Seit den 1960er-Jahren sind Migrantinnen und Migranten aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben in Deutschland nicht mehr wegzudenken. Kein anderes Land außer den USA hat seitdem so viele Zuwanderer aufgenommen wie Deutschland. Trotzdem

tut sich Deutschland bis heute schwer damit, seine Rolle als Einwanderungsland zu akzeptieren und eine vorausschauende Einwanderungs-, Sozial- und Bildungspolitik zu betreiben, die den spezifischen Bedürfnissen unterschiedlicher Zuwanderergruppen Rechnung trägt“, analysiert ZEW-Wissenschaftler Paul Berbée.

Eine gewisse „Ja-aber-Haltung“ scheint die Stimmung in der Gesellschaft in Deutschland zu prägen, nach dem Motto: Ja, ohne Migranten und Migrantinnen können wir unseren Wohlstand nicht aufrechterhalten, aber Probleme macht die Zuwanderung trotzdem. Diese Ambivalenz zeigt sich in der gerade erschienenen Studie „Willkommenskultur in Krisenzeiten. Wahrnehmungen und Einstellungen der Bevölkerung zu Migration und Integration in Deutschland“ der Bertelsmann Stiftung. Trotz wachsender Sorgen wegen der möglichen Nachteile von Migration durch steigende Sozialausgaben, Probleme auf dem Wohnungsmarkt und in Schulen sehen die Befragten auch Vorteile und Chancen für die deutsche Gesellschaft. Zuwanderung sei wichtig für die Ansiedlung internationaler Firmen und senke das Risiko der Überalterung der Gesellschaft, meinten mehr als 60 Prozent der Befragten. Außerdem mache Zuwanderung das Leben in Deutschland interessanter. Ein Viertel der Befragten ist laut der Bertelsmann-Studie allerdings der Auffassung, Geflüchtete seien „Gäste auf Zeit“, um deren Integration sich Deutschland nicht bemühen solle.

Die Umwälzungen in der Bevölkerungsstruktur haben umfassende Auswirkungen – nicht nur auf die Arbeitswelt. Gewissermaßen aus der Vogelperspektive untersucht die DFG-Forschungsgruppe RISS („Reconfiguration and Internalization of Social Structure“) Globalisierung, Migration, neue Geschlechterverhältnisse und Bildungsexpansion und deren Auswirkungen auf Gesellschaft und Individuum. Als Musterbeispiel für die neue Heterogenität dient der Arztberuf: Waren vor 70 Jahren Ärzte in Deutschland überwiegend weiße Männer, sind heute zwei Drittel der Medizinstudierenden Frauen. Auch der Anteil der Ärztinnen und Ärzte mit Migrationshintergrund steige Jahr für Jahr. „Die Veränderungen, die wir erleben, sind alles andere als marginal. Sie sind so fundamental, dass sie die Sozialstruktur insgesamt verändern“, konstatiert die RISS-Sprecherin Daniela Grunow, Professorin für Soziologie mit dem

#### 1968

Für Beschäftigte aus Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und den Niederlanden wird innerhalb der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft schrittweise die Arbeitnehmerfreizügigkeit umgesetzt.

#### 1970er-Jahre

Die DDR schließt mit befreundeten „sozialistischen Bruderstaaten“ Verträge über die Sendung von Arbeitskräften. Hauptherkunftsländer sind Kuba, Mosambik und Vietnam. 1989 leben rund 190 000 ausländische Arbeitskräfte in der DDR.

#### 1988 bis 1993

Das Ende des Kalten Krieges führt zu einer Wiederaufnahme traditioneller Migrationsbeziehungen: Rund 7,3 Millionen Menschen kommen nach Deutschland, 3,6 Millionen verlassen es im gleichen Zeitraum wieder, was eine Nettozuwanderung von 3,7 Millionen bedeutet.

Schwerpunkt Quantitative Analysen gesellschaftlichen Wandels an der Goethe-Universität Frankfurt.

Wie schwierig die gesellschaftliche Akzeptanz ist, zeigt eine Studie der Universität Mannheim zusammen mit der Humboldt-Universität Berlin. Sie untersuchte, wie die Mehrheitsgesellschaft darauf reagiert, wenn Nachkommen von Zuwanderern in gesellschaftlich relevanten Berufen reüssieren. Das Ergebnis: „Vor allem türkischstämmige Musliminnen und Muslime und syrische Fluchtmigrantinnen und -migranten stoßen in Deutschland auf größere gesellschaftliche Ablehnung – unabhängig davon, wie erfolgreich sie sind.“ Dies gelte insbesondere für Berufe, wie etwa das Richteramt oder Ämter in der Lokalpolitik, „die die gesellschaftlichen Normen und Regeln der Mainstream-Gesellschaft prägen“, schreiben die Studienverantwortlichen Professor Frank Kalter und Professor Naika Foroutan.

## Neuorientierung

Zuwanderung nach Deutschland ist ein historischer Fakt, dessen emotionale Akzeptanz sehr gemischt ist. Wie breit dabei das Spektrum ist, haben die vergangenen Monate gezeigt. Es reicht von radikaler Ablehnung bis zu dem auf vielen Plakaten bei Demonstrationen zur Schau getragenen Bekenntnis „Deutschland ist bunt“. Bei aller Ambivalenz ist es jedoch erforderlich, darüber nachzudenken, wie genau und in welchem Umfang Zuwanderung in Zukunft gestaltet werden soll – und wie die bereits in Deutschland lebenden Migranten und ihre Nachkommen besser in die Arbeitswelt und Gesellschaft integriert werden können. Darüber wird umfangreich geforscht und debattiert.

### Wie viel Zuwanderung braucht der Arbeitsmarkt?

Frägt man Arbeitsmarktforscher und -forscherinnen, in welchem Umfang Migration nach Deutschland erforderlich ist, um das sukzessive Ausscheiden der Babyboomer-Generation und den Einstieg der schmalen Generation Z in den Arbeitsmarkt auszugleichen, wird immer wieder die Zahl von 400 000 Zuwanderern jährlich genannt. „Das ist die Nettozuwanderung von 400 000 Personen pro Jahr, das heißt nach Abzug der Migranten und Migrantinnen, die das Land jedes Jahr wieder verlassen“, konkretisiert IAB-Wissenschaftler Boris Ivanov. „Die Zu-

wanderung müsste deshalb sogar über eine Million Personen pro Jahr betragen, um die Fortzüge auszugleichen und die nötige Nettozuwanderung sicherzustellen.“ Diese Größenordnung sei in den vergangenen Jahren erreicht worden und könne auch in Zukunft erreicht werden, so Ivanov. Allerdings habe in den letzten Jahren vor allem die EU-Zuwanderung eine wichtige Rolle gespielt, die aber langfristig auf ein niedriges Niveau sinken werde. Das wiederum hieße, „dass Drittstaatsmigration wichtiger werden muss“.

Dr. Paul Berbée, Junior Research Associate, ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung



Der Arbeitsmarktforscher konkretisiert weiter: „Betrachtet man die Erwerbsmigration aus EU-Drittstaaten, so stieg diese zwar über die Zeit, aber auf einem relativ geringen Niveau: Vor der Corona-Pandemie zogen ungefähr 65 000 Personen pro Jahr aus einem Nicht-EU-Land zu Erwerbszwecken nach Deutschland. 2022 waren es etwa 120 000 Personen.“ Das entspricht etwa 6,5 Prozent aller Zuzüge aus Drittstaaten und etwa fünf Prozent der Migration insgesamt. Boris Ivanov vergleicht diese Zahl mit der des erfolgreichen Einwanderungslandes Kanada: Dort mache die Erwerbsmigration rund ein Drittel der Einwandererzahlen aus. Seine Schlussfolgerung: „Wir liegen momentan also noch weit von dem entfernt, was zum Ausgleich des demografischen Wandels nötig wäre. Eine Nettomigration von mehr als 400 000 Personen pro Jahr ist grundsätzlich erreichbar, es müssten in Zukunft aber deutlich mehr Erwerbsmigrantinnen und -migranten aus EU-Drittstaaten kommen.“

Der Arbeitsmarktforscher konkretisiert weiter: „Betrachtet man die Erwerbsmigration aus EU-Drittstaaten, so stieg diese zwar über die Zeit, aber auf einem relativ geringen Niveau: Vor der Corona-Pandemie zogen ungefähr 65 000 Personen pro Jahr aus einem Nicht-EU-Land zu Erwerbszwecken nach Deutschland. 2022 waren es etwa 120 000 Personen.“ Das entspricht etwa 6,5 Prozent aller Zuzüge aus Drittstaaten und etwa fünf Prozent der Migration insgesamt. Boris Ivanov vergleicht diese Zahl mit der des erfolgreichen Einwanderungslandes Kanada: Dort mache die Erwerbsmigration rund ein Drittel der Einwandererzahlen aus. Seine Schlussfolgerung: „Wir liegen momentan also noch weit von dem entfernt, was zum Ausgleich des demografischen Wandels nötig wäre. Eine Nettomigration von mehr als 400 000 Personen pro Jahr ist grundsätzlich erreichbar, es müssten in Zukunft aber deutlich mehr Erwerbsmigrantinnen und -migranten aus EU-Drittstaaten kommen.“

### Erfahrungen mit früherer Migration

Um Migration und Integration in den Arbeitsmarkt in der Zukunft sinnvoll zu gestalten, lohnt sich der Blick zurück, auf die ersten „Gastarbeitergenerationen“, die in die Bundesrepublik kamen. Die Anwerbeabkommen ab Mitte der 1950er-Jahre standen unter anderen Voraussetzungen als

#### 2000 bis Ende 2004

Mit der sogenannten Green Card soll der IT-Fachkräftebedarf gedeckt werden. IT-Experten erhalten eine auf fünf Jahre befristete Aufenthaltsbewilligung und Arbeitslaubnis. Insgesamt nutzen 13 041 ausländische Arbeitskräfte, vorrangig aus Indien, Osteuropa und Äthiopien, die Green Card.

#### 2005

Das Zuwanderungsgesetz reformiert sämtliche Bestimmungen der Migrations- und Integrationspolitik. Zuwanderungsmöglichkeiten bestehen danach vor allem für Wissenschaftler, Manager und Fachkräfte mit hohem Einkommen.

#### 2009

Das Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz erleichtert die Zuwanderung (hoch)qualifizierter Ausländerinnen und Ausländer.



„Ausländische Arbeitskräfte machen ungefähr die Hälfte des Beschäftigungswachstums aus.“

Dr. Boris Ivanov, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

heutige Migration, erläutert Paul Berbée: „Für die Kohorte der sogenannten Gastarbeiterinnen und Gastarbeiter gab es zum Beispiel keinerlei Unterstützung beim Spracherwerb oder der sozialen Integration. Weder die Politik noch die Unternehmen sahen eine Notwendigkeit dazu, weil man lange davon ausging, dass sie schon bald wieder in ihre Heimatländer zurückkehren würden. Das hatte zur Folge, dass vor allem die Türkinnen und Türken auch noch Jahrzehnte später große Schwierigkeiten hatten, neue Jobs zu finden, als viele infolge der wirtschaftlichen Umbrüche der 1990er-Jahre arbeitslos wurden.“

Bestimmte Probleme der frühen Zuwanderer würden sich überdies auch auf Folgegenerationen vererben. „In Deutschland tun sich auch die Kinder von Zugewanderten auf dem Arbeitsmarkt schwerer als Einheimische“, sagt der ZEW-Wissenschaftler. Vor allem in Migrantengruppen, die sich etwa wegen eines geringen Bildungsniveaus auf dem deutschen Arbeitsmarkt sowieso schwer taten, würden diese Hemmnisse über die Generationen weitervererbt. Paul Berbée: „Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass nicht nur der Bildungserfolg, sondern auch das Einkommen und das Risiko, arbeitslos zu werden, in Deutschland maßgeblich von der Herkunft der Eltern abhängen.“

### Ausprobieren und Integration

Deutschland braucht Migrantinnen und Migranten, um den Bedarf nach Arbeitskräften zu stillen. Um deren Potenzial gut zu nutzen, stellt sich einmal die Aufgabe, wie sich das Land möglichst attraktiv für begehrte Neuzuwanderer aufstellt. Die zweite Aufgabe besteht darin, die Ressourcen bereits im Land befindlicher Zuwanderer und ihrer Nachkommen zu erkennen und zu nutzen.

### Anziehungskraft steigern

Grundsätzlich ist Deutschland bei Migrationswilligen beliebt, sagt IAB-Wissenschaftler Boris Ivanov. Das zeigten internationale Befragungen (wie etwa die Gallup World Poll), bei denen Deutschland nach den USA und Kanada als potenzielles Zielland für Fachkräfte Platz drei belegt. „Unsere eigenen Befragungen der IAB-SOEP-Migrationsstichprobe zeigen, dass ausländische Fachkräfte vor allem die wirtschaftlichen Chancen in Deutschland schätzen, zum anderen aber auch die gute Menschenrechtslage und die starken sozialstaatlichen Institutionen.“

Dass trotzdem weniger Arbeitskräfte kommen als nötig, habe viele Gründe. „Aus unseren Befragungen wissen wir, dass die bürokratischen Hürden als hoch wahrgenommen werden. So müssen Migrationswillige in der Regel bereits vor der Erteilung des Visums zahlreiche Nachweise erbringen – hier gestaltet sich besonders die Anerkennung der fachlichen Qualifikation als schwierig. Auch die Beschaffung von Informationen zum deutschen Arbeitsmarkt und die Jobsuche vom Ausland aus stellen für viele eine Herausforderung dar.“

Die Politik habe diese Probleme erkannt und die Einwanderungsbedingungen für Fachkräfte aus Drittstaaten im neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz vereinfacht. Boris Ivanov: „So besteht beispielsweise jetzt unter bestimmten Bedingungen die Möglichkeit, ohne anerkannten Abschluss einzuwandern, wenn einschlägige Berufserfahrungen und ein Arbeitsvertrag vorliegen. Außerdem wird man bald auch ohne einen Arbeitsvertrag über ein Punktesystem für die Jobsuche nach Deutschland kommen können.“ Ein anderer Punkt betrifft die Erwartungshaltung – auch die von Arbeitgebern: Wer darauf wartet, dass ausländische Fachkräfte mit einer perfekt vergleichbaren Ausbildung und Deutschkenntnissen auf C1-Level herkommen, wird enttäuscht werden. „Grundsätzlich werden wir in Zukunft wohl offener werden müssen und akzeptieren, dass ausländische Fachkräfte nicht exakt die Eigenschaften mitbringen wie in Deutschland Ausgebildete“, sagt der IAB-Experte Boris Ivanov. Ausländische Arbeitskräfte seien anders, aber nicht unbedingt schlechter qualifiziert. Das gilt vor allem für praktische Befähigungen, denn „das duale Ausbildungssystem ist eine deutsche Besonderheit,

2012

Das Anerkennungsgesetz legt einen Anspruch auf ein Verfahren zur Prüfung der Gleichwertigkeit von im Ausland erworbenen Bildungs- und Berufsabschlüssen mit deutschen Abschlüssen fest. Dieser Anspruch besteht unabhängig vom Aufenthaltsstatus, kann also auch von Asylbewerbern oder geduldeten Personen genutzt werden.

2012

Die Blaue Karte EU für hoch qualifizierte Drittstaatsangehörige wird eingeführt. Voraussetzungen sind ein Hochschulabschluss sowie ein Arbeitsvertrag mit einem bestimmten Mindestgehalt. Für Mangelberufe ist der Wert niedriger.

2013

Die Beschäftigungsverordnung erlaubt Fachkräften ohne akademische Ausbildung die Zuwanderung, wenn ein Anwerbeabkommen mit dem Herkunftsland besteht oder der Beruf als Engpassberuf eingestuft wurde.

2014

Der Arbeitsmarkt für EU-Angehörige wird vollständig geöffnet. Vorher galten noch Beschränkungen für Personen aus den Staaten, die 2004 infolge der Osterweiterung der EU beitraten.

wohingegen die Ausbildung im Ausland oft im Betrieb und ohne zertifizierten Abschluss stattfindet“.

Und auch im Hinblick auf die Sprache wird sich einiges ändern müssen. „Deutsch ist nun mal keine Weltsprache, und viele planen zunächst, nicht gleich den Rest ihres Lebens in Deutschland zu verbringen. Ist es also sinnvoll, zusätzlich zu einem Arbeitsvertrag auch Deutschkenntnisse zur Voraussetzung für ein Arbeitsvisum zu machen?“, fragt Ivanov. Wichtig sind zudem die Arbeitgeber. Um attraktiver für ausländische Fachkräfte zu sein, sollten sie „anpassungsfähig sein und flexible Lösungen für die einzelne Fachkraft finden“, empfiehlt der IAB-Experte. „Die Arbeitgeber können wahrscheinlich am besten einschätzen, ob eine Person für eine Stelle qualifiziert ist und konkret beim Ankommen helfen“, sagt Ivanov. Große Unternehmen seien da sicher besser aufgestellt, kleineren Betrieben wird es vermutlich schwerer fallen.

### Integration fördern: Bildung, Bildung, Bildung

Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) setzt sich mit den Potenzialen der Bevölkerung mit Migrationshintergrund auseinander. In einer aktuellen Publikation wurden insbesondere die Bildungswege durchleuchtet. Die Botschaften sind gemischt, aber in der Tendenz positiv. Demnach bleibt die Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund, insbesondere von Frauen, hinter dem Niveau der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund zurück, obwohl diese Gruppe durch ihre relativ junge Altersstruktur und steigende Bildungsbeteiligung gute Voraussetzungen für eine Integration in den Arbeitsmarkt hat. Allerdings sei gerade bei dem Schlüsselfaktor Bildung einiges in Bewegung: Kinder unter drei Jahren mit Migrationshintergrund besuchen zwar seltener eine Bildungs- und Betreuungseinrichtung als Gleichaltrige ohne Migrationshintergrund, aber immerhin 82 Prozent der Fünfjährigen werden professionell betreut.

Auch bei Jugendlichen gibt es laut BiB einen Trend zu höherwertigen Schulabschlüssen, insbesondere bei Mädchen mit Migrationshintergrund: Zwischen 2013 und 2022 stieg der Anteil von Gymnasiastinnen mit Migrationshintergrund von 30 auf 38 Prozent. Bei gleichaltrigen Mädchen ohne Migrationsgeschichte liegt der Vergleichswert für

2022 mit 47 Prozent allerdings noch höher. Ähnliche Unterschiede zeigen sich für männliche Jugendliche, wenn auch auf niedrigerem Niveau. Ähnliches gilt für die akademische Ausbildung: Die Hochschulbeteiligung ist über die letzten Jahre bei beiden Geschlechtern gestiegen, wobei sie bei Frauen höher ist als bei Männern. 36 Prozent der Frauen ohne Migrationshintergrund besuchen im Alter von 20 Jahren eine Hochschule, bei Frauen mit Migrationshintergrund sind es mit 30 Prozent etwas weniger.

Wo Sonne ist, ist auch Schatten. Die Wahrscheinlichkeit, ohne einen Abschluss die Schule zu verlassen, ist zuletzt bei Menschen mit Migrationshintergrund gestiegen: Zwölf Prozent der 25-jährigen Männer beziehungsweise zehn Prozent der Frauen hatten 2022 keinen Abschluss. 2013 hatte diese Quote noch bei jeweils sechs Prozent gelegen. Professorin Katharina Spieß, Direktorin des BiB und Mitautorin der Studie, empfiehlt: „Ein unterstützendes und durchlässiges Bildungsangebot von Anfang an ist eine wichtige Voraussetzung, um Bildungspotenziale zu heben und daraus den Bedarf an Arbeitskräften zu decken.“ Es bedürfe weiterer Anstrengungen, damit mehr junge Menschen mit Migrationshintergrund einen Schulabschluss erreichen.

### Fazit

Der Gesetzgeber hat über die vergangenen Jahre eine Reihe von Regelungen auf den Weg gebracht, um den demografischen Wandel durch Arbeitskräfte aus dem Ausland abzufedern. In der Bevölkerung ist die Erkenntnis, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist und Migrantinnen und Migranten eine wichtige Rolle in der (Arbeits-) Gesellschaft spielen, noch nicht bei allen angekommen, breitet sich aber aus.

Dabei haben die von Correctiv aufgedeckten Pläne geradezu als Beschleuniger gewirkt. Laut und deutlich wird die Botschaft „Deutschland ist bunt“ seither von der Zivilgesellschaft verbreitet. Trotzdem ist der Veränderungsprozess nicht abgeschlossen, er wird nach wie vor von Ängsten, Unsicherheit und Vorurteilen begleitet. Letztlich aber ist der Weg in eine bunte Republik Deutschland wohl vor allem eine Chance. ■

2016

Die Westbalkanregelung ermöglicht es Staatsangehörigen aus Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Nordmazedonien, Montenegro und Serbien, für jede Art von Beschäftigung einen Aufenthaltstitel in Deutschland zu erhalten. Sie benötigen ein konkretes Ausbildungs- oder Arbeitsplatzangebot beziehungsweise einen Arbeitsvertrag.

2020

Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz erweitert die Möglichkeiten, zur Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche nach Deutschland zu kommen, das gilt auch für nicht akademisch ausgebildete Fachkräfte.

2022

Seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine kommen rund 1,2 Millionen Menschen aus der Ukraine. Sie können grundsätzlich jede Art von Arbeit oder Ausbildung aufnehmen und Unternehmen gründen.

2023

Das deutsch-indische Migrations- und Mobilitätsabkommen tritt in Kraft. Es soll als Blaupause für weitere Abkommen mit anderen Herkunftsländern dienen.

# „Ich muss nicht integriert werden, ich bin Deutscher“

Alhaji Allie Bangura zog im Alter von einem Jahr mit seinen Eltern von Sierra Leone nach Deutschland. Er ist Gründer des Afro Diasporischen Akademischen Netzwerks (ADAN). Seine Forderung: Unternehmen müssen Migration neu denken.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

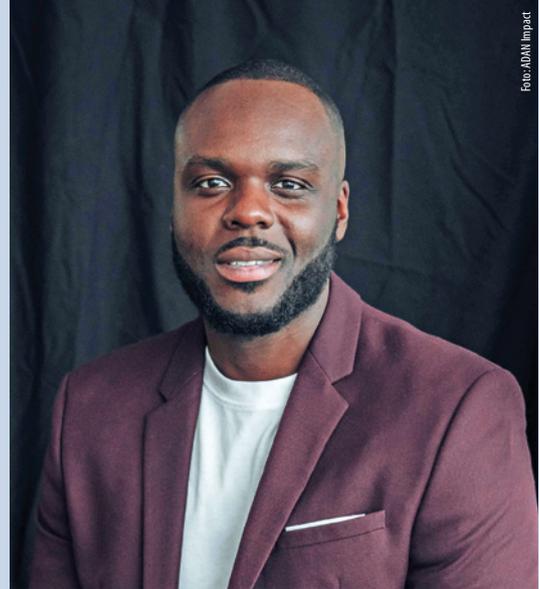


Foto: ADAN Impact

## ► Personalwirtschaft: Herr Bangura, wie hat Ihre Geschichte in Deutschland begonnen?

**Alhaji Allie Bangura:** Meine Eltern sind mit mir 1988 aus Sierra Leone nach Deutschland migriert. Ich war damals ein Jahr alt. Mein Vater war Regierungsbeamter und wollte hier studieren. Das hat aber aus finanziellen Gründen, wegen mangelnder Deutschkenntnisse und der Tatsache, dass sein Abschluss nicht anerkannt wurde, nicht geklappt. Er begann auf einem Level zu arbeiten, das weit unter seinem Niveau als Akademiker lag. Ich bin derweil als Erster in meiner Familie aufs Gymnasium gegangen, habe hier studiert und bin dann in die Corporate-Welt eingestiegen.

## Wie würden Sie Ihren Weg dorthin und zu Ihrer jetzigen Selbstständigkeit beschreiben? Und welche Rolle hat Ihre Herkunft dabei gespielt?

Meistens war ich der einzige schwarze Mensch in meinem Umfeld. Dadurch hatte ich immer das Gefühl, anders zu sein und irgendwie nicht ganz dazuzugehören. Der Mangel an Vorbildern in Form von anderen schwarzen Menschen hat zudem ein Imposter-Syndrom bei mir gefördert: Ich habe daran gezweifelt, ob ich wirklich die Skills und es verdient habe, in der jeweiligen Position zu sein. Gleichzeitig war mir mein Umfeld immer erstmal komplett fremd. Ich hatte niemanden im Bekanntenkreis oder der Familie, der oder die mir erklären konnte, was der Unterschied zwischen einer Universität und einer Fachhochschule ist, welche Studiengänge mich wo hinführen können und welche Industrien und Unternehmen welche Zukunftsperspektiven bieten. Das hört sich sehr banal an, zeigt aber eine krasse Informationsasymmetrie aufgrund meiner Herkunft.

## Nach fünf Jahren in der Finanzwelt haben Sie sich selbstständig gemacht. Warum?

Mir wurde irgendwann klar, dass ich dort nicht weiterkomme. Ich hatte keine Möglichkeit, an Themen zu arbeiten, die mir Sichtbarkeit und damit beim erfolgreichen Abschluss den nächsten Karriereschritt ermöglicht hätten. Ich wurde nicht gefördert, was mich zusätzlich zu meinem Mangel an Vorbildern und Karrierewissen zurückgeworfen hat. Gleichzeitig hatte ich schon den ADAN e.V. gegründet, das Afro Diasporische Akademische Netzwerk, um Schwarze und People of Color zu vernetzen, denen es genauso ging wie mir. Immer

mehr Unternehmen kamen auf uns zu und fragten um Rat bei Diversitätsthemen. Ich dachte mir also: Vielleicht nehme ich meine Karriere lieber selbst in die Hand und tue gleichzeitig etwas Gutes. Also habe ich gemeinsam mit Jonas Tesfai 2021 die ADAN Impact GmbH gegründet.

## Abgesehen von mangelnden Karrieremöglichkeiten: War Diskriminierung ein Teil Ihres beruflichen Alltags?

Es gab schon unangenehme Situationen. Einmal sagte ein Abteilungsleiter vor allen Kolleginnen und Kollegen zu mir: Allie, du kannst doch bestimmt gut trommeln, du bist doch Afrikaner. Als Mitte-Zwanzigjähriger, der einfach nur froh war, einen guten Job zu haben, habe ich nichts darauf gesagt. Ich habe nur verlegen geguckt und gehofft, dass andere etwas sagen, was aber nicht geschehen ist. Beim ADAN berichteten zahlreiche der mehr als 600 Mitglieder davon, dass Kolleginnen und Kollegen zunächst dachten, sie seien die Klofrau, oder dass andere ihnen in die Haare greifen wollten.

## Welche Spuren hinterlassen solche rassistischen Vorfälle bei Ihnen?

Sie machen mich traurig. Denn ich bin Deutscher und kein Mensch, der integriert werden muss. Ich habe einen deutschen Pass und kenne Sierra Leone im Vergleich zu Deutschland kaum. Wir müssen anerkennen, dass ein schwarzer Mensch auch Deutscher sein kann, und ihn an der Arbeitswelt partizipieren lassen.

## Warum fällt das vielen Unternehmen auch heutzutage noch schwer?

Sie sträuben sich gegen Wandel und Innovation. Und genau das bringen Menschen mit Migrationsgeschichte mit. Sie sind meist kreativ, weil sie mehrere Sprachen sprechen, zwischen zwei Kulturen aufwachsen und tendenziell öfter mit unbekanntem Situationen umgehen müssen. Wir müssen diesen Vorteil sehen. ■

### ADAN IMPACT

ADAN Impact möchte Unternehmen und die BPoC-Community (Schwarze und People of Color) zusammenbringen. Dafür veranstaltet das Team von ADAN Impact Recruiting-Events und hilft beim Recruiting-Marketing.



## „Meine Expertise spricht für sich“

Aza Borshchigova floh aus Russland und kam über den Jemen 2011 nach Deutschland. Innerhalb von zehn Jahren arbeitete sie sich zur Developerin bei IBM hoch. Wie wurde sie in der hiesigen Arbeitswelt empfangen?

INTERVIEW: LENA ONDERKA

► **Personalwirtschaft: Frau Borshchigova, der Business Insider hat Sie als eine der Zukunftsmacherinnen 2023 auserkoren, und Sie gelten als eine der Top 50 Most Influential Muslims in Europe von Equality X, einem Netzwerk für Muslime in der Arbeitswelt. Wie war Ihr beruflicher Werdegang bis dahin?**

**Aza Borshchigova:** In einem gewissen Sinne habe ich drei Leben geführt. Ich bin in Russland geboren, habe dort erst als Juristin gearbeitet und dann eine Apotheke eröffnet. Als meine Kinder auf die Welt kamen und sich die politische Lage in Russland so verändert hat, dass wir als Tschetschenen dort immer mehr diskriminiert wurden, sind wir mit meinem Mann, einem Chefarzt, in den Jemen ausgewandert. Dort habe ich einen Beautysalon betrieben. Der Bürgerkrieg hat uns dann dazu gezwungen, unser Leben erneut komplett neu zu beginnen. Wir sind als Geflüchtete nach Deutschland gekommen.

**Wie ging es in Deutschland weiter?**

Wir haben zunächst Geld vom Staat erhalten, wollten aber schnell unabhängig davon sein. Für uns war es deprimierend, mit Berufserfahrung und Tatendrang von Hartz 4 zu leben, und wir haben uns dadurch irgendwie wie Menschen zweiter Klasse gefühlt. In den ersten zwei Jahren in Deutschland musste ich aber erstmal die Sprache lernen. Nach vier Jahren hier habe ich ein Studium in Wirtschaftsinformatik begonnen und arbeite seit meinem Abschluss im Tech-Bereich momentan als Senior Cloud Application Consultant bei IBM. Mein Motto war immer lebenslanges Lernen.

**Welche Rolle hat Diskriminierung aufgrund Ihrer Herkunft oder wegen Ihres Kopftuchs für Ihren beruflichen Werdegang in Deutschland gespielt?**

Im beruflichen Kontext eine kleine Rolle. Als ich mich für mein erstes Praktikum hier beworben habe, musste ich zwar rund 100 Bewerbungen schreiben, doch das lag meiner Meinung nach nicht daran, dass ich Ausländerin bin und Kopftuch trage, sondern vor allem an meinen mangelnden Deutschkenntnissen und der Tatsache, dass ich keine Arbeitserfahrung im Tech-Bereich hatte. Einmal sagte jemand allerdings auf der Arbeit zu mir: Es ist so ein heißer Tag, und du trägst Kopftuch.

**Wie hat sich diese Aussage für Sie angefühlt?**

Unangenehm. Damit möchte eine andere Person für mich entscheiden, was gut für mich ist, obwohl sie das nicht weiß. Generell habe ich aber die Erfahrung gemacht, dass mein Glaube ernst genommen wird. An der Universität hat man mich darauf hingewiesen, dass es extra Räume für muslimische Studierende zum Beten gibt. Auch IBM hat solche Räume. In unserem Unternehmen gibt es zudem eine Awareness für unsere Feiertage.

**Würden Sie sagen, die Integration in die deutsche Arbeitswelt ist Ihnen eher leichtgefallen?**

Ja und nein. Am Anfang, als ich noch keine Berufserfahrung im Tech-Bereich hatte, war es schwieriger, mich zu integrieren. Doch mit meinem aktuellen Expertenstatus sehe ich keine Probleme mehr. Es spielt keine Rolle, dass ich eine ausländische Frau mit Kopftuch bin. Meine Expertise spricht für sich, und mein gestiegenes Selbstbewusstsein lässt mich durchsetzungsfähiger sein und wirken. Die Tech-Branche ist da aber auch sehr offen.

**Offen im Vergleich zu wem?**

Im Privatleben erlebe ich viel mehr Rassismus. Unsere ersten Nachbarn in Deutschland haben zu mir gesagt, dass früher alles besser war und dass nun die Ausländer da sind und sich mit ihrem Geld ein schönes Leben machen. Ich habe dann die Hausverwaltung benachrichtigt. Die Hausverwaltung hat die Nachbarin dazu gebracht, sich bei mir zu entschuldigen. Später hat sich herausgestellt: Die Frau, die mich beleidigt hat, lebt selbst von Hartz IV.

**Was würden Sie sich von HR wünschen, damit Menschen mit Migrationsgeschichte in Deutschland einen guten Start haben?**

Gebt Menschen eine Chance und geht ins Gespräch mit ihnen, auch wenn ihr Lebenslauf auf den ersten Blick nicht überzeugend aussieht. Gleichzeitig könnten Unternehmen ganz klar zeigen, was nötig ist, um bei ihnen erfolgreich zu sein, welche Werte ihnen wichtig sind und wie genau der Bewerbungsprozess aussieht. Das hilft Menschen, die keine Erfahrung damit in Deutschland haben und hier niemanden kennen, der es ihnen erklären kann. ■

# „Viele sind neugierig und wollen mehr über die türkische Kultur erfahren“

Zeynep Kallmayer ist Gruppenleiterin auf der Intensivstation C1 am Universitätsklinikum Frankfurt am Main. Als Kind migrierte sie nach Deutschland, nun hilft sie Pflégern aus dem Ausland, in der Bundesrepublik anzukommen.

INTERVIEW: LENA ONDERKA



Foto: Universitätsklinikum Frankfurt am Main

► **Personalwirtschaft:** Frau Kallmayer, im Jahr 2022 hat Ihnen der damalige hessische Ministerpräsident Volker Bouffier die höchste Auszeichnung des Landes Hessens verliehen. Sie wurden mit der Wilhelm-Leuschner-Medaille stellvertretend für alle Pflégenden ausgezeichnet, um den Einsatz während der Corona-Pandemie zu würdigen. Wie war Ihr Werdegang bis dahin?

**Zeynep Kallmayer:** Geboren wurde ich in einem Dorf in der Türkei. Meine Eltern wanderten mit mir nach Deutschland aus, als ich drei Jahre alt war, und wie bei vielen Gastarbeitern damals üblich, schickten sie mich mit fünf wieder zurück zu meinen Großeltern. Mit elf Jahren kam ich dann dauerhaft nach Deutschland, weil es meinen Eltern wichtig war, dass ich meine Schulbildung in Deutschland erhalte, sodass ich nach dem Realschulabschluss die Ausbildung zur Krankenschwester absolviert habe. Inzwischen fühle ich mich in Deutschland heimischer als in der Türkei.

## Wie ging es weiter?

Etwa zehn Jahre, bis zur Einschulung meiner beiden Kinder, arbeitete ich als Krankenschwester auf einer Intensivstation am Universitätsklinikum Frankfurt in der direkten Patientenversorgung. Zum späteren Zeitpunkt unterstützte mich mein damaliger Vorgesetzter darin, mich beruflich zu entwickeln, und ich erhielt die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen. Zunächst als seine Vertretung, und später als Gruppenleitung für die Intensivstation C1 am Universitätsklinikum Frankfurt.

## Hat Ihre Herkunft je eine Rolle in der beruflichen Laufbahn gespielt?

Nein! Man sieht meinen Migrationshintergrund, und ich gehe vollkommen offen damit um. Wenn ich beispielsweise auf meine lockigen Haare angesprochen werde, sage ich: So ist das halt mit türkischen Genen. Ich habe das Gefühl, dass Menschen davon beeindruckt sind, wie weit ich es mit meiner Geschichte gebracht habe. Das macht sie neugierig, mehr über die türkische Kultur zu erfahren.

**Am Uniklinikum arbeiten Menschen aus mehr als 70 Nationen, und das Klinikum rekrutiert aufgrund des Fachkräftemangels gezielt Menschen im Ausland. Wie gelingen Aufnahme und Zusammenarbeit?**

Wie offen ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin neuen Fachkräften aus dem Ausland gegenübersteht, ist typabhängig. Auf unserer Station arbeiten mehr als 150 unterschiedliche Menschen zusammen, die gemeinsam für die Versorgung der Patienten und Patientinnen verantwortlich sind. Das hilft, Vorurteile abzubauen und sich auf das Wesentliche, das menschliche Miteinander, zu fokussieren. Wie gut das funktioniert, hängt aber auch von der Arbeitsbelastung des Teams ab.

## Inwiefern?

2012 wurden nach längerer Zeit erstmals wieder gezielt Pflegekräfte aus dem europäischen Ausland, vorwiegend aus Portugal, rekrutiert. Die Bereitschaft aus dem Team, die neuen Kolleginnen und Kollegen zu integrieren, war sehr groß. Die meisten von ihnen hatten bereits gute Sprachkenntnisse, und wir hatten genügend Zeit für die Einarbeitung zur Verfügung. Einige Jahre später wurden durch das Universitätsklinikum Frankfurt auch außereuropäische Fachkräfte rekrutiert – zum Beispiel aus Indien und den Philippinen. Hier gestaltete sich die Integration sprachlich wie kulturell deutlich schwieriger. Mittlerweile sind diese Kolleginnen und Kollegen aber wertvolle Teammitglieder, haben Familien gegründet und sind hier heimisch geworden.

## Was macht das Universitätsklinikum, um das Team zu entlasten und die Neankömmlinge beim Einleben zu unterstützen?

Wir versuchen, ihnen den beruflichen und privaten Start hier so einfach wie möglich zu machen. Das Universitätsklinikum Frankfurt hat eine Integrationsbeauftragte, die sich ausschließlich um die „Neankömmlinge“ kümmert, angefangen mit dem Abholen am Flughafen, der Unterstützung bei Behördengängen und der Unterbringung in klinikeigenen Mietwohnungen. Zudem bietet die Sprachschule des Universitätsklinikums eine breite Palette an Kursen kostenfrei an.

Für das bestehende Team ist unser neuer Tarifvertrag sehr hilfreich. Mit ihm haben sich die Arbeitsbedingungen so weit verbessert, dass wir die Fachkräfte aus dem Ausland wieder adäquat einarbeiten können. Zu guter Letzt bedeutet neue Mitarbeitende willkommen zu heißen auch, sie bei Stationsfesten und Treffen nach der Arbeit mitzunehmen. ■

# Zusammentreffen der Kulturen: CHRO-Perspektiven

In deutschen Unternehmen sucht man teilweise vergeblich nach HR-Führungskräften mit Migrationsgeschichte. Wer fündig wird, trifft auf Menschen, die sich für ein offenes Miteinander einsetzen. Ihre Tipps:

Foto: stock.adobe.com... Gittering Humanity



Foto: Novartis

## NEGEN POOVAN-MÜNSTERMANN

Personalvorständin Novartis

„Zu unserer Aufgabe als Gesellschaft insgesamt gehört es, eine Willkommenskultur zu schaffen und offen für andere Kulturen und Menschen zu sein. Wer so wie ich vor zwölf Jahren neu hier ankommt, spürt sofort, ob jemand sich ernsthaft für einen interessiert und zu gemeinsamen Aktivitäten einlädt. Mein Heimatland Südafrika ist eine Rainbow-Nation mit Menschen verschiedener Hautfarben, Sprachen, Religionen und Hintergründen. Wir können uns in Deutschland viel davon abschauen, wie dieses Land die Vielfalt und den Zusammenhalt seiner Einwohner als Grundlage der Nation versteht. Genau das macht ein Team aus.“

## DENIS BESEVIC

Vice President Global HR, AEG Power Solutions

„Der kulturelle Hintergrund einer Person beeinflusst deren Werte, Sprache und Verhalten. Auch auf Basis dieses Hintergrundes entscheiden verantwortliche Menschen, wie sie eine Stelle besetzen. Sie sagen dann oftmals einem Bewerber oder einer Bewerberin mit der Begründung ab: Es hat auf der persönlichen Ebene nicht gepasst, weil die Person andere Werte, eine andere Ausdrucksweise oder ein anderes Verhalten als sie selbst hat. In vielen Fällen meinen sie damit aber eher: Der Cultural Fit war nicht da. Je mehr Menschen mit unterschiedlichen Wertesystemen, Sprachen und Verhalten zusammenarbeiten, desto wahrscheinlicher ist es, dass es einen Cultural Fit mit Menschen mit Migrationshintergrund gibt.“



Foto: privat



Foto: Immunic Therapeutics

## ELIF TUNC

Global Head of Human Resources, Immunic Therapeutics

„Denken ist anstrengend, daher urteilen Menschen. Genau das passiert meiner Meinung auch bei Diskriminierung. Es mag sein, dass man seine Erfahrung mit unterschiedlichen Kulturen oder Menschen gemacht hat. Das bedeutet jedoch niemals, dass alle Menschen aus dieser Kultur gleich sind. Das ist ein sehr großer Fehler. Daher mein Tipp: Versucht immer zu reflektieren und euch selbst zu hinterfragen.“



Mehr zum Thema:

In unserem Online-Artikel auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) lesen Sie, welche Diskriminierungserfahrungen die drei HR-Führungskräfte gemacht haben und wie sie die Förderung von Vielfalt und Akzeptanz im Unternehmenskontext vorantreiben wollen.



# Vielfalt ist Teil der DNA

Am Hauptstandort des Biotech-Konzerns Qiagen in Hilden arbeiten 1400 Beschäftigte aus 50 Ländern. Trotzdem spielt die Nationalität im Umgang miteinander keine Rolle.

VON CHRISTINA PETRICK-LÖHR

► Wenn im Oktober die Königlich Schwedische Akademie der Wissenschaften die Namen der Nobelpreisträgerinnen und -träger bekannt gibt und die so Geehrten in ihren Labors und Arbeitsräumen fotografiert werden, beginnt bei Qiagen in Hilden ein beliebtes Spiel: Wer findet im Internet zuerst Fotos, die auf den Labortischen und in den Regalen der Wissenschaftler einen Karton mit dem Logo des Unternehmens zeigen? Die Ausbeute ist beträchtlich: Laureaten aus Schweden, Japan, Großbritannien, Frankreich und Deutschland nutzen die Technologien von Qiagen für molekulare Diagnostik.

Auf dem Weg in die Kantine kommt jeder Beschäftigte in Hilden an den Bildern von den Nobelpreisträgern vorbei. Dabei ist die vorbeiflanierende Qiagen-Truppe ähnlich international wie die Versammlung der Ikonen der Wissenschaft. Rund 1400 Menschen aus mehr als 50 Ländern arbeiten am größten deutschen Standort des Konzerns unweit von Düsseldorf in der Produktion, der Verwaltung oder in Forschung und Entwicklung. Weltweit beschäftigt der Biotech-Pionier, der aus einer Ausgründung der Universität Düsseldorf hervorgegangen ist, 6000 Menschen mit über 90 unterschiedlichen Nationalitäten. Seit September 2021 ist Qiagen im Dax40 gelistet.

Wie geht ein innovativer Biotech-Konzern in der rheinisch-bergischen Provinz mit einer solchen Vielfalt seiner

Beschäftigten um? Und wie funktioniert die Integration von Neuankömmlingen ganz unterschiedlicher Herkunft in das komplexe Gefüge des Unternehmens? Ein Besuch am Standort Hilden verrät einiges darüber.

## Deutsch als gemeinsame Sprache

Da ist zum Beispiel Nasim Jesri. Der 40-jährige Biochemiker arbeitet als Senior Technician Operations in Hilden. Er ist in der Produktion für die Produktqualität bestimmter diagnostischer Tests zuständig. Es ist eine verantwortungsvolle Aufgabe – und Nasim Jesri ist sehr stolz darauf. Seit 2016 lebt der Syrer in Deutschland, in seinem Heimatland unterrichtete er Chemie an einer Schule. Bei einem Sprachkurs für Geflüchtete, den Qiagen mitfinanzierte, bot das Unternehmen damals Teilnehmenden mit passenden Vorkenntnissen ein Praktikum an. Der Sprachkurs war Teil des Integrationsfonds Hilden, einem Projekt, das Geflüchtete bei der Integration in den lokalen Arbeitsmarkt unterstützt. Dort arbeiten Unternehmen wie Qiagen, lokale Organisationen und die Stadt zusammen. Aus dem Praktikum wurde bei Nasim Jesri eine Festanstellung. „Nach der Anerkennung meines Studienabschlusses hat die Personalabteilung mir nach wenigen Tagen eine

passende Stelle angeboten“, sagt er. Ein Teamkollege, der als Mentor agierte, half ihm bei seinem Weg ins Unternehmen. Dank seines Arbeitseinsatzes, seines Engagements und dem erfolgreichen Abschluss einiger Sprachkurse wurde Nasim Jesri auf seine heutige Position als Senior Technician befördert. Heute ist er selbst Mentor für neue Mitarbeitende. Ein maßgeblicher Punkt ist für ihn die Beherrschung der deutschen Sprache – er selbst arbeitet gerade an seiner Qualifikation auf C1-Niveau mit Schwerpunkt Medizin. Für den Online-Sprachkurs stehen ihm an jedem Kurstag 30 Minuten während der Arbeitszeit zur Verfügung, erklärt seine Vorgesetzte Sabrina Gundlach. Wenn neue Mitarbeitende in seiner Abteilung anfangen, spricht Nasim Jesri mit ihnen grundsätzlich Deutsch, denn „in der Produktion ist das die gemeinsame Sprache, außerdem müssen sie die Qualitätsanforderungen verstehen und Herstdokumente auf Deutsch ausfüllen können“.

### Viele Schritte für die Integration

Einstieg über ein Praktikum, eine sorgfältige und langfristige Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden, Weiterbildung, Sprachkurse und Mentoren, die Hilfestellung und Begleitung bieten – das sind für Sabrina Gundlach wesentliche Faktoren, die eine gute Integration von Zuwanderern in den Qiagen-Arbeitskosmos ermöglichen. Funktioniert hat dieses Konzept auch bei Mohand Alhajahmadalkriz. Er kam wie sein Kollege in der Folge des syrischen Bürgerkriegs nach Deutschland. Eine Ausbildung zum Koch musste der heute 29-Jährige abbrechen, als während der Corona-Krise die Restaurants schlossen. Doch während viele Branchen pandemiebedingt in der Krise steckten, wurde bei Qiagen die Produktion drastisch hochgefahren. Für die Herstellung von Coronatests wurden monatelang Sonderschichten gefahren, der Personalbedarf war immens. „Es gab neben Leiharbeitnehmern und Leuten aus der Gastronomie zum Beispiel auch viele Friseurinnen und Friseure, die damals zu uns kamen, weil sie in der Corona-Krise arbeitslos wurden“, erinnert sich Bereichsleiter Sebastian Barrois. Etliche der Corona-Ankömmlinge blieben im Unternehmen, auch Mohand Alhajahmadalkriz. Vom Produktionshelfer hat er sich über interne Weiterbildungen zum Machine Operator qualifiziert. Mit den Maschinen, die er bedient, werden Kartuschen für Tests produziert, die mehr als 20 verschiedene Krankheitserreger mit nur einem einzigen Test identifizieren können. „Die Tests können vielen Menschen helfen und Leben retten, auch in meinem Land“, sagt der junge Syrer. Qualität und Sicherheit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sind Begriffe, die Mohand Alhajahmadalkriz immer wieder verwendet. Es ist offenkundig, dass die Arbeit bei Qiagen einen enormen Stellenwert für

ihn hat. Er ist dankbar für jede Unterstützung – etwa bei der Ausstellung von Arbeitsbescheinigungen – und das Gefühl von Sicherheit, die ihm das Unternehmen in der schwierigen Lebenssituation als Geflüchteter bietet. Rund 120 Beschäftigte gehören zu dem Bereich von Sebastian Barrois, mehr als die Hälfte stammt ursprünglich nicht aus Deutschland. Für den Bereichsleiter ist diese Vielfalt kein Problem, sondern eine Bereicherung – die aber auch gezielt gemanagt werden muss. Bei der Einteilung der Teams, die im Schichtbetrieb rund ums ganze Jahr die Testkartuschen herstellen, achtet Sebastian Barrois neben der fachlichen und persönlichen Passung auf die kulturelle Zusammensetzung und Mischung der Teams. Allerdings nicht, um etwaige Konflikte zu vermeiden, sondern aus ganz praktischen Erwägungen der Produktionsplanung: „Wenn in einem Team nur Muslime wären, würde ja etwa beim Zuckerfest eine ganze Schicht ausfallen, das gleiche gilt natürlich auch für die Feiertage anderer Religionen.“ Vielfältige Gruppen hätten noch einen Vorteil: „Es gibt bei aller Vorsicht vor Verallgemeinerungen schon bestimmte kulturelle Ausprägungen. Aber Eigenschaften wie Gründlichkeit, Schnelligkeit oder auch Temperament ergänzen sich im Team sehr gut“, berichtet er. Konfliktpotenzial beobachtet er weniger aufgrund von Nationalitäten, sondern eher infolge unterschiedlicher Bildungshintergründe und dem vermeintlich damit verbundenen Status.

### Nationalität spielt keine Rolle

Während in Deutschland derzeit eine intensive Debatte über die Notwendigkeit und den Umfang von Zuwanderung geführt wird, über Diskriminierung und Diversität, über die Herausforderungen bei der Integration von Migranten in Arbeit, Bildungs- und Sozialsysteme, ist man bei Qiagen in mancher Hinsicht schon mehrere



2016 flüchtete der Biochemiker Nasim Jesri aus Syrien. Über einen Sprachkurs und ein Praktikum kam er zu Qiagen. Seine Vorgesetzte Sabrina Gundlach unterstützt seine Karriereschritte.



Fotos: C. Petrek-Löhr

Für die Produktion von Coronatests kam Mohand Alhjamadalkriz (li.) ins Unternehmen, heute ist er Machine Operator. Für seinen Chef Sebastian Barrois ist die Vielfalt seiner Teams eine Bereicherung.

Schritte weiter. „Die Nationalität der Beschäftigten spielt bei uns keine Rolle. Es ist völlig selbstverständlich, dass unsere Mitarbeitenden eine Vielzahl von Herkunftsländern haben“, sagt Gullvi Abel, die seit Anfang des Jahres die Personalgeschicke der DACH-Region führt. Die Multinationalität ist systemimmanent: Viele Abteilungen sind nicht an einen Standort gebunden, sondern verteilen sich konzernweit – „schon deswegen haben die Beschäftigten innerhalb eines Teams unterschiedliche Nationalitäten“, erklärt sie. Arbeitssprache in solchen Teams ist dann Englisch.

Internationalität schützt aber nicht notwendigerweise vor Vorurteilen: Um vorgefertigte Meinungen an den Tag zu holen, gebe es Seminare zum „Unconscious bias“, etwa im Recruiting. Außerdem fördere das Unternehmen Netzwerkgruppen unter den Beschäftigten, zum Beispiel die Gruppe „Mosaic“, in der sich speziell Mitarbeitende unterschiedlicher Ethnien und Kulturen austauschen können. Die Vielfalt der Perspektiven, Fähigkeiten und Ideen für ein internationales und forschungsgetriebenes Unterneh-



„Nationalität spielt bei uns keine Rolle“, da sind sich Qiagen-Personalchefin Gullvi Abel und Daniel Gyr, Leiter Labor Relations, einig.

men wie Qiagen seien notwendig und bereichernd, betont Gullvi Abel. „Diversity & Inclusion spielen eine wichtige Rolle, es gibt einen entsprechenden Austausch und eine Aufgabenverteilung auf oberster Führungsebene.“

Im Unternehmen ist die Mischung in den Bereichen recht unterschiedlich – insgesamt haben gut 20 Prozent der Beschäftigten in Hilden keinen deutschen Pass, in der Produktion ist der Anteil höher. Für das Recruiting ist diese Bandbreite gerade in der Produktion ein Trumpf. „Stellenanzeigen veröffentlichen wir auf Deutsch und Englisch“, sagt Daniel Gyr, Leiter Labor Relations. Über Mitarbeiterempfehlungen erreiche man zudem multikulturelle Communities. „Damit haben wir beste Erfahrungen gemacht – gute Mitarbeitende empfehlen erwiesenermaßen Menschen, die von ihrer Qualifikation und Persönlichkeit ebenfalls meist gut ins Unternehmen passen.“

### Rote Linie Diskriminierung

Wenn 1400 Menschen unterschiedlicher Herkunft an einem Ort arbeiten, geht das nicht ohne Reibung, auch nicht bei Qiagen. In den Aufzügen hängt ein Din-A4-Plakat, in dem der Betriebsrat auf diskriminierende und rassistische Schmierereien hinweist, die auf Plakaten, Wänden und Aufzügen aufgetaucht seien. Der Betriebsrat äußert sich dazu sehr energisch: „Wir sind ein multikulturelles Unternehmen und pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander“, heißt es auf dem Plakat. „Da ziehen wir mit dem Betriebsrat an einem Strang. Solche Aktionen werden bei uns nicht geduldet“, bestätigt Daniel Gyr. Bei Konfliktthemen könnten sich Betroffene an Instanzen wie den Betriebsrat oder die HR-Abteilung wenden. Es gebe auch eine Whistleblower-Hotline, über die entsprechende Informationen anonym gemeldet werden könnten. Eins ist klar: Bei Diskriminierung und Rassismus zieht Qiagen die rote Linie, intern wie extern. Nach den Correctiv-Enthüllungen um die Deportationsfantasien rechter Politiker hat sich Roland Sackers, der Chief Financial Officer von Qiagen, deutlich positioniert. Das Unternehmen lege „großen Wert auf Vielfalt, Inklusion und Respekt für jedes Individuum. Wir positionieren uns klar gegen Hass, Diskriminierung und politischen Extremismus.“

Nein, hundertprozentige Eintracht in der Vielfalt gibt es auch in Hilden nicht. Trotzdem ist das Biotech-Unternehmen mit seiner multikulturellen Belegschaft ein Exempel einer Arbeitsgesellschaft, in der Menschen aus aller Welt ganz selbstverständlich zusammenarbeiten und wo eine gezielte Förder- und Vertrauenskultur einen Mehrwert für alle Beteiligten schafft. In einem internationalen forschungsgetriebenen Unternehmen, bei dem mit den „Qiagen-Nobelpreisträgern“ der internationale „wissenschaftliche Hochadel“ jedenfalls fotografisch über die in die Kantine eilende Belegschaft wacht, erscheint das nur angemessen. ■

# Toolkit: Diskriminierung immer wieder unterbinden

Wie kann HR dafür sorgen, dass sich Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte auch in Zeiten eines spürbaren Rechtsrucks in Deutschland gesehen, wertgeschätzt, sicher und gefördert fühlen? Dr. Beyhan Şentürk, Führungskräfte-Coach und Trainerin für Diversityinclusion, hält Tipps bereit.

Foto: Kfir Harbi

## 1 Deutliche Positionierung

Unternehmen sollten klar nach innen und nach außen kommunizieren: Wir handeln im Sinne des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) und schaffen präventiv ein Arbeitsumfeld, in dem alle Menschen gut arbeiten können. Gerne können Arbeitgeber auch Worte wie „antirassistisch“ und „rassismuskritisch“ in der Kommunikation verwenden.

## 2 Fakten schaffen

Auf Worte müssen Taten folgen oder Fakten geschaffen werden. Wie viele Menschen mit Migrationsgeschichte arbeiten bei uns im Unternehmen? Und auf welchen Hierarchieebenen? Diese Zahlen gilt es zum einen zu erheben und zum anderen zu vergrößern. Sprich: Bei gleicher Qualifizierung sollten Arbeitgeber People of Color einstellen und befördern.

## 3 Beschwerdestelle einrichten

Im Falle einer Diskriminierung müssen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich vertrauensvoll an eine Beschwerdestelle im Unternehmen wenden zu können. Laut dem AGG ist jeder Arbeitgeber dazu verpflichtet, ein solches Organ einzurichten, das eine mögliche Beschwerde überprüft.

## 4 Hausinterne Gremien ins Leben rufen

Es ist sinnvoll, den Mitarbeitenden darüber hinaus Beratungsformate anzubieten. Arbeitgeber können Informationen rund um Diskriminierung und Gleichberechtigung zur Verfügung stellen oder Teammitglieder auswählen, die dabei helfen können, den Fall gemeinsam mit der betroffenen Person einzuordnen. Auch lohnt es sich, Netzwerke für People of Color zu gründen und mit Ressourcen zu unterstützen.

## 5 Führungskräfte schulen

Leader müssen lernen, wie sie diversitätsorientiert führen und wie sie im Falle von Diskriminierungs- oder Rassismus-Beschwerden reagieren sollen. Wie können sie den Beschwerden nachgehen? Welche Sanktionen sind möglich? Diese und weitere Fragen gilt es in Schulungen für sie zu beantworten.

## 6 Psychologische Sicherheit priorisieren

Menschen mit Migrationsgeschichte müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Beschwerden gehört und ernst genommen und sie nicht für ihre Wahrnehmung sowie ihr Erlebnis verurteilt werden.

## 7 Zuhören und beobachten

Arbeitgeber sollten Menschen mit Migrationsgeschichte zuhören und nach ihrer Perspektive fragen. Dabei gilt es anzuerkennen, dass diese Sichtweise immer individuell ist. Bezeichnet sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter beispielsweise als People of Color, Person mit Migrationshintergrund oder Frau of Color? Die gewünschte Selbstbezeichnung sollten Unternehmen bei der Ansprache des Individuums übernehmen.

## 8 Fehlerfreundliche Haltung etablieren

Diskriminierungsfreie Unternehmenskulturen sind eine Utopie, der sich Arbeitgeber nur jeden Tag aufs Neue annähern können. Denn jede und jeder von uns hat (unbewusste) Vorurteile, den sogenannten Unconscious Bias. Es geht darum, immer wieder das Gespräch miteinander zu suchen und auszuhandeln, wie man auf der Arbeit miteinander umgehen möchte. ■

### VON INTEGRATION ZUR TEILHABE

Lange Zeit stand bei der Diskussion um Migration der Begriff Integration im Vordergrund. Es ging darum, wie die Neankömmlinge ein Teil der Mehrheitsgesellschaft werden und sich ihr anpassen können. Seit ein paar Jahren hat sich die Perspektive geändert. Man schaut nicht mehr nur auf die eingewanderte Gruppe, sondern auf die Mehrheitsgesellschaft und fragt: Inwieweit lässt sie die Migrantinnen und Migranten gleichberechtigt am Arbeitsleben teilhaben, und an welchen Stellen diskriminiert sie die Neankömmlinge? Damit Migration zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg wird, braucht es beide Perspektiven.



# Geschäftsführer sind keine Arbeitnehmer – oder doch?

Gilt das Bundesurlaubsgesetz auch für Geschäftsführer? Nach einem neuen Urteil des Bundesarbeitsgerichts lautet die Antwort im Regelfall: Ja. Unternehmen sollten ihre Vertragsgestaltung und Urlaubsadministration entsprechend anpassen.

BAG-Urteil vom 25. Juli 2023, Az. 9 AZR 43/22

► In einer neuen Entscheidung hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) zugunsten einer Geschäftsführerin entschieden, dass sie die Auszahlung des Resturlaubs bei ihrem Ausscheiden verlangen kann (die sogenannte Urlaubsabgeltung). Bei einem Blick ins Gesetz verwundert diese Entscheidung: Einen

rer also zugleich Arbeitnehmer sein? Wie so oft gilt hier die berühmt-berüchtigte Juristenantwort: „Es kommt darauf an.“ Nach deutschem Rechtsverständnis können Geschäftsführer keine Arbeitnehmer sein, weil sie aufgrund ihres Amtes die Arbeitgeberrolle einnehmen.

Aber nicht allen deutschen Gesetzen liegt dieses deutsche Rechtsverständnis zugrunde. Vielmehr sind inzwischen eine Vielzahl deutscher arbeitsrechtlicher Vorschriften europarechtlich geprägt. Diesen Vorschriften kann dann ein eigener europäischer (beziehungsweise unionsrechtlicher) Arbeitnehmerbegriff zugrunde liegen, wenn die anwendbare europarechtliche Vorschrift dies vorsieht. Alternativ kann die europarechtliche Vorschrift auch auf den jeweiligen nationalen Arbeitnehmer-

Ausgeschlossen ist eine Arbeitnehmerstellung dann, wenn ein Geschäftsführer die Mehrheit der Anteile hält oder die Person ein Vetorecht hat.

Urlaubsabgeltungsanspruch haben danach nur Arbeitnehmer, deren Urlaub wegen Ausscheidens nicht mehr gewährt werden kann (§ 7 Abs. 4 BUrlG). Es drängt sich die Frage auf: Können Geschäftsfüh-

begriff verweisen. Der europäische Arbeitnehmerbegriff ist in der Regel deutlich großzügiger und behandelt teils auch solche Personen als Arbeitnehmer, die nach deutschem Arbeitsrecht keine sind.

## Der Fall und die Entscheidung des BAG

Im entschiedenen Fall kam das BAG zu dem Ergebnis, dass die Geschäftsführerin Arbeitnehmerin im Sinne des Bundesurlaubsgesetzes (BUrlG) sei. Die Klägerin war seit mehr als 25 Jahren in einer Unternehmensgruppe tätig. Zunächst war sie bei einer anderen Gruppengesellschaft als Arbeitnehmerin angestellt; seit 2012 allerdings bei dem beklagten Unternehmen als Geschäftsführerin mit Dienstvertrag. Eingesetzt war sie seit 2018 trotz ihrer Anstellung beim beklagten Unternehmen wieder bei der Gruppengesellschaft. Das beklagte Unternehmen erbrachte gegenüber der Gruppengesellschaft Dienstleistungs- und Beratungstätigkeiten und hatte mit dieser vereinbart, die Geschäftsführerin dafür zur Verfügung zu stellen. Sie musste nach Anweisung der dortigen Geschäftsführung eine Arbeitszeit von 7 bis 18 Uhr ableisten. Vormittags musste sie vor Ort anwesend sein und telefonisch eine sogenannte Kaltakquise durchführen. Am Nachmittag hatte sie im Außendienst Kundenbesuche sowie Kontroll- und Überwachungsaufgaben zu erledigen. Sie hatte 40 Telefonate und 20 Besuche pro Woche nachzuweisen. Ihren Urlaub musste sie bei dem Unternehmen, bei dem sie eingesetzt war, beantragen. Für diese Tätigkeit erhielt sie ein Bruttomonatsgehalt von circa 6500 Euro zuzüglich einer vom Ergebnis der Einsatzstelle abhängigen Tantieme.

Die rechtliche Auseinandersetzung entstand, nachdem die Geschäftsführerin gekündigt hatte. Am letzten Arbeitstag waren sowohl Urlaubsansprüche aus dem Jahr 2019 als auch aus 2020 offen. Deren Abgeltung forderte sie nun ein. Das BAG bejahte den Urlaubsabgeltungsanspruch der Geschäftsführerin. Der Abgeltungsanspruch stehe nicht nur Arbeitnehmern im Sinne des deutschen Arbeitsrechts zu, sondern auch solchen im europäischen Sinne. Der Arbeitnehmerbegriff des BUrlG sei unionsrechtskonform auszulegen, da das deutsche Urlaubsrecht – mit der sogenannten europäischen Arbeitszeitrichtlinie (Art. 7 RL 2003/88/EG) – Unionsrecht in nationales Recht umsetze. Damit sei der einheitliche europäische Arbeitnehmerbegriff maßgeblich. Nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) sei Arbeitnehmer, wer für einen anderen nach dessen Weisung entgeltlich Leistungen erbringe. Insbesondere könnten laut EuGH auch Geschäftsführer Arbeitnehmer im

Sinne des Unionsrechts sein, selbst wenn sie in geringerem Maß weisungsgebunden sind als Arbeitnehmer nach deutschem Rechtsverständnis. Sofern

**Der europäische Arbeitnehmerbegriff behandelt teils auch solche Personen als Arbeitnehmer, die nach deutschem Arbeitsrecht keine sind.**

Geschäftsführer selbst Unternehmensanteile halten, sei relevant, inwiefern sie über ihre Anteile die Willensbildung der Gesellschaft beeinflussen können. Danach ordnete das BAG die Geschäftsführerin als Arbeitnehmerin im europäischen Sinne ein und begründete das mit den Vorgaben hinsichtlich der Tätigkeiten sowie ihrer Eigenschaft als bloße Fremdgeschäftsführerin ohne Einflussmöglichkeit auf die Entscheidungen der Gesellschaft.

## Deutscher und europäischer Arbeitnehmerbegriff

Im Ausgangspunkt laufen der deutsche und der europäische Arbeitnehmerbegriff parallel. Wesentliche Kriterien sind in beiden Fällen die Weisungsgebundenheit, die Eingliederung in die Arbeitsorganisation des betreffenden Unternehmens und umgekehrt das Fehlen eines unternehmerischen Risikos aufseiten des Beschäftigten. Wenn die betreffende Person bereits nach deutschem Recht weisungsgebunden ist, ist sie nach beiden Begriffen als Arbeitnehmer anzusehen.

**Künftig ist bei Dienstverträgen von Fremdgeschäftsführern zwischen gesetzlichem Urlaub und dem zusätzlich gewährten Mehrurlaub zu unterscheiden.**

Im ersten Schritt ist daher zu prüfen, inwiefern die betreffende Person frei darin ist, sich ihre Arbeitszeit selbst einzuteilen, ihren Arbeitsort eigenständig zu bestimmen sowie die Arbeitstätigkeit – innerhalb eines vorher definierten Rahmens beziehungsweise nach vorher festgelegten Vorgaben – zu gestalten. Bereits auf Basis dieses Kriteriums der Weisungsgebundenheit ließe sich im vorliegenden Fall argumentieren, dass die Geschäftsführerin als Arbeitnehmerin einzuordnen sei. Dementsprechend hatte die erste Instanz die Geschäftsführerin auch bereits nach deutschem Verständnis als Arbeitnehmerin eingeordnet.

Dagegen sind gemäß europäischem Arbeitnehmerbegriff auch Fremdgeschäftsführer, die nicht zeitlich, örtlich und inhaltlich weisungsgebunden tätig wer-

den, in der Regel als Arbeitnehmer zu qualifizieren. Nach dem EuGH genügt insofern das gesellschaftsrechtliche Weisungsrecht. Während arbeitsrechtliche Weisungen sich auf Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung beziehen, sind gesellschaftsrechtliche Weisungen auf die Geschäftsführung bezogen. Für die europäische Arbeitnehmereigenschaft genügt es laut EuGH, dass der Geschäftsführer von der Gesellschafterversammlung ernannt werde, jederzeit gegen seinen Willen abberufen werden könne und bei der Ausübung seiner Tätigkeit – trotz bestehender Ermessensspielräume – der Weisung und Aufsicht der Gesellschafterversammlung unterliege. Ausgeschlossen ist eine Arbeitnehmerstellung nach dem EuGH wohl dann, wenn ein Geschäftsführer die Mehrheit der Anteile hält oder er beziehungs-

### Für das Mutterschutzgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist die Anwendbarkeit auf Fremdgeschäftsführer gerichtlich bestätigt.

weise sie ein Vetorecht gegen unliebsame Entscheidungen der Gesellschafterversammlung hat. Bemerkenswert an der Entscheidung ist ferner, dass das BAG sein Ergebnis anhand der bisherigen Rechtsprechung des EuGH zum europäischen Arbeitnehmerbegriff für so eindeutig hielt, dass es von einer Vorlage an den EuGH absah. Der EuGH hatte jedoch lediglich entschieden, dass der Arbeitszeitrichtlinie ein autonomer europäischer Arbeitnehmerbegriff zugrunde liegt. Nicht entschieden hatte er für die Arbeitszeitrichtlinie, dass auch Geschäftsführer als Arbeitnehmer im Sinne dieser Richtlinie anzusehen sind. Das BAG hat damit zum ersten Mal eigenständig – ohne vorherige EuGH-Entscheidung zu einem Themenkomplex – festgestellt, dass eine unionsrechtlich geprägte deutsche Rechtsnorm auch Fremdgeschäftsführer erfassen kann. Bisher hatte das BAG immer erst die entsprechende EuGH-Entscheidung abgewartet (so etwa für das Mutterschutzgesetz und die Massenentlassungsvorschrift des Paragraph 17 KSchG).

#### Was sollten Unternehmen jetzt beachten?

Die Entscheidung des BAG hat unter vielen Arbeitsrechtlern und Personalverantwortlichen Aufsehen erregt. Dieses Aufsehen beruht vor allem auf den praktischen Auswirkungen. Denn bisher hatte die Vertragsgestaltungspraxis keinen voraussehlenden Gehorsam walten lassen. Eher selten wurden daher in Dienstverträgen die Vorschriften des BUrlG und etwaige Abweichungsmöglichkeiten ge-

nauer thematisiert. Künftig ist bei der Gestaltung von Dienstverträgen von Fremdgeschäftsführern wie bei Arbeitsverträgen von Arbeitnehmern auf eine Unterscheidung zwischen dem gesetzlichen Urlaub und dem zusätzlich gewährten Mehrurlaub zu achten. Soll der (gesamte) Urlaubsanspruch im Ein- und Austrittsjahr zeitanteilig auf Basis der Arbeitsmonate berechnet werden, muss dies geregelt werden. Dabei muss erkennbar sein, dass mindestens der gesetzliche Urlaub gewährt wird.

Auch der Verfall von zusätzlichem Urlaub am Jahresende beziehungsweise am 31. März des Folgejahres sowie das (Nicht-)Bestehen eines Anspruchs auf Urlaubsabgeltung sollte transparent festgelegt werden. Anderenfalls unterliegt der gesamte Urlaubsanspruch dem BUrlG und damit aus Unternehmenssicht strengeren Regeln.

Als weitere Folge der Entscheidung sollte zudem die Urlaubsadministration angepasst werden. Die seit einer Entscheidung des EuGH aus 2018 geltende Pflicht von Unternehmen, Arbeitnehmer auf einen möglichen Verfall des Urlaubs am Jahresende hinzuweisen, dürfte damit auch im Verhältnis zu ihren Geschäftsführern gelten. Natürlich liegt diese Hinweispflicht in diesem Fall nicht bei der Geschäftsführung. Diese müsste sonst den Hinweis in Bezug auf sich selbst erteilen. Vielmehr ist diese Hinweispflicht Sache der Gesellschafter. Diese können freilich die Personalabteilung damit beauftragen.

#### Welche Gesetze sind anwendbar?

Um dem BAG künftig einen Schritt voraus zu sein, lohnt die Überlegung, welche alltagsrelevanten Gesetze noch für Fremdgeschäftsführer wichtig sein könnten. Für das Mutterschutzgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist die Anwendbarkeit auf Fremdgeschäftsführer bereits gerichtlich bestätigt.

Beim Entgeltfortzahlungsgesetz hingegen scheint eine Anwendung ausgeschlossen, da dem Gesetz keine europarechtlichen Vorschriften zugrunde liegen. Weiterhin ist nicht zu erwarten, dass Geschäftsführer künftig Kündigungsschutz genießen (wohl aber bei Massenentlassungen als Arbeitnehmer zählen). Zudem ist bei der Arbeitnehmerüberlassung weiterhin auf den deutschen Arbeitnehmerbegriff abzustellen. Denn dies gibt die zugrunde liegende Leiharbeitsrichtlinie vor.

Aufmerksam beobachten sollten Unternehmen hingegen die Entwicklungen zum Arbeitszeitgesetz, Arbeitsschutzgesetz sowie dem Nachweisgesetz. Hierzu wird unter Juristen bereits erwogen, auch Fremdgeschäftsführer einzubeziehen. ■

AUTORIN UND AUTOR



Sonja Günther, Senior Associate, Greenberg Traurig, sonja.guenther@gtlaw.com



Konradin Pleul, Partner, Greenberg Traurig, konradin.pleul@gtlaw.com



# PEOPLE CHANGE THINGS

The Meetingplace for HR

## Innovation und Networking auf der ZP Nord

Die Welt der Personaler:innen steht einem stetigen Wandel gegenüber. Denn: HR und damit die Welt der Arbeit befindet sich in einem fortlaufenden Transformationsprozess. Wenn sich die Arbeitswelt radikal verändert, werden die Menschen immer wichtiger. Deshalb setzt Zukunft Personal 2024 genau hier an – das Motto: People change things.

HR und damit die Welt der Arbeit befindet sich in einem fortlaufenden Transformationsprozess. Von Recruiting über Talent Management bis hin zur Digitalisierung und New Work – die Branche hat zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen. Wenn sich die Arbeitswelt radikal verändert, werden die Menschen immer wichtiger – um den Wandel voranzutreiben, Geschäftsmodelle anders zu denken, Arbeitsweisen neu zu gestalten und das volle Potenzial auszuschöpfen. Es gilt aktiv zu werden und den Wandel selbst mitzugestalten, anstatt ihn geschehen zu lassen.

Deshalb setzt Zukunft Personal 2024 genau hier an und stellt die aktuellen Herausforderungen und Trends der Arbeitswelt in den Fokus. Als Leitmesse für People Business strebt sie danach, Innovation und Change erlebbar zu machen. Zukunft Personal lädt ein, gemeinsam den Wandel aktiv mitzugestalten. Denn: letztendlich sind es die Menschen, die die Dinge in die richtigen Bahnen lenken können. Unter dem Motto „People change things“ werden auf der Zukunft Personal Nord 2024 Lösungsansätze präsentiert und auch Raum für Austausch und Vernetzung geboten, um die Zukunft der Arbeit gemeinsam zu gestalten.

### Zukunft Personal Nord als Impulsgeberin

Zukunft Personal lädt die HR-Community nach Norddeutschland ein: vom 23. bis 24. April 2024 treffen sich HR-Expert:innen, Top-Aussteller und rund 5.000 Besucher:innen zum Austausch der Extraklasse. Im Mittelpunkt der Hamburger Veranstaltung stehen die Trends der Arbeitswelt von morgen und bietet Input für die eigene HR-Arbeit und Möglichkeit zum Austausch und Networking. Das macht die Veranstal-

tung zum Hot Spot für alle Themen rund um People Business in Norddeutschland.

Die Hamburger Veranstaltung verspricht inspirierende Keynotes zu zentralen Themen der HR-Branche. Von Digitalisierung über zukunftsorientierte Personalarbeit bis hin zur Work-Life-Balance werden relevante Aspekte für die Arbeitswelt von morgen diskutiert und Lösungsansätze präsentiert. Bei der ZP Nord versammeln sich erstklassige und renommierte Speaker:innen – aus der Praxis, für die Praxis: HR-Input vom Feinsten, neuste Insights, Best Practices und wertvolle Tipps, die die Besucher:innen in ihren Arbeitsalltag mitnehmen können – in rund 180 Sessions auf 11 Stages.

Auch die Personalwirtschaft erlebt die Arbeitswelt im Wandel: die Transformation kann nur mit einer innovativen, wertschöpfenden und zupackenden HR-Arbeit gelingen. Diese wird mit dem Personalwirtschaftspreis sichtbar, welcher 2024 erstmals im Rahmen des HR Summits im November verliehen wird. Zukunft Personal ist wieder treuer Partner des Awards und der Personalwirtschaft. Der DPP ist einer der renommiertesten HR-Awards im deutschsprachigen Raum und wird 2024 bereits zum 32. Mal verliehen.



**23.–24. April 2024**

Per Scan des QR-Codes erhältst Du ein **kostenfreies Mehrtagesticket**. Weitere Informationen: [www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)

Der skurrile Fall des Monats

# Käsedieb in Uniform

Hier ein Häppchen vom Catering der Führungsebene, da ein übrig gebliebenes Brötchen aus der Bäckerttheke – dass sich Mitarbeitende an Essen bedienen, das ihnen eigentlich nicht gehört, ist nichts Neues. Ein Polizist aus der Pfalz übertraf mit seinem „Mundraub“ allerdings alles.

VON SVEN FROST



Urteil des Verwaltungsgerichtes Trier vom 18. Januar 2024 (Az.: 3 K 1752/23)

Urteil des Oberlandesgerichtes Zweibrücken vom 11. Juli 2022 (Az.: 1 OLG 2 Ss 7/22)

► Eine Frikadelle und zwei halbe Brötchen – der Fall einer Sekretärin, die vom Buffet des Chefs genascht hatte und nach 34 Jahren Betriebszugehörigkeit fristlos entlassen wurde, liegt zwar schon einige Jahre zurück. Doch noch immer erinnern sich viele Arbeitsrechtlerinnen und -rechtler an diesen Fall, sicher auch, weil er in der Öffentlichkeit damals für reichlich Empörung gesorgt hatte. Angestellte und Unternehmen einigten sich am Ende übrigens gütlich: Zwar blieb es bei der Kündigung, allerdings verständigten sich die Parteien auf eine „sozialverträgliche“ Lösung des Konflikts.

Nicht so glimpflich ging jetzt der Essensraub für einen Polizeibeamten aus der Pfalz aus: Wegen der „unrechtmäßigen Zueignung“ von 180 Kilogramm Käse entfernte ihn die für das Disziplinarrecht zuständige dritte Kammer des Verwaltungsgerichtes Trier aus dem Dienst.

2019 war der Beamte bei einem schweren Unfall eines mit Käse beladenen Sattelzugs im Einsatz. Nach Beendigung desselben fuhr er mit einem Kleinbus der Polizei noch einmal zur Unfallstelle. Dort forderte er den Mitarbeiter eines Bergungsunternehmens auf, ihm aus dem Kühlcontainer neun unbeschädigte Packungen Käse à 20 Kilogramm – Neuwert: insgesamt 554 Euro – zu bringen. Der Bergungsmitarbeiter dachte sich nichts weiter dabei und tat wie geheißen. Der Beamte verlud die Beute anschließend gemeinsam mit einer Kollegin flugs in den Polizeibus und deckte sie mit Jacken ab.

## Käsehäppchen für die Kollegen

40 Kilogramm der Beute tauchten später im Sozialraum der Polizeiautobahnstation auf, in der der Beamte tätig war. Eine Schüssel mit dem in Würfel geschnittenen Käse erklärte er seinem Vorgesetzten damit, dass der Gutachter der Versicherung die Ware freigegeben habe. Sie habe auf der Straße gelegen und man habe sie nur mitgenommen, da es sich „quasi um Müll gehandelt habe“. Vor dem Servieren habe man aber alle schadhafte Stellen herausge-

schnitten, flunkerte der Polizist. Der Verbleib der weiteren sechs Pakete konnte nicht abschließend geklärt werden, vermutlich wurde der Käse aus dem Container später jedoch noch zum Restwert verkauft.

**Besonders schwer wog für das Gericht, dass der Beamte seine geladene Dienstwaffe dabei hatte.**

Als die Sache schließlich aufzog, kam der Beamte zunächst glimpflich davon: Das Landgericht Frankenthal sprach ihn zunächst frei. Doch das Oberlandesgericht Zweibrücken glaubte dem Mann nicht, dass er tatsäch-

lich davon ausgegangen war, dass der Käse qua „Eigentumsaufgabe“ herrenlos gewesen sei. Nachdem die Revisionsinstanz den Freispruch aufgehoben hatte, erhielt der Beamte vom Landgericht eine milde Strafe für einen minderschweren Fall des Diebstahls mit Waffen: eine Verwarnung mit Strafvorbehalt für eine Geldstrafe von 90 Tagessätzen zu je 25 Euro.

## Diebstahl mit Waffe in Uniform

Doch das dicke Ende sollte noch kommen: Die für Disziplinarmaßnahmen zuständige dritte Kammer des Verwaltungsgerichtes Trier entschied am 18. Januar 2024, den Beamten aus dem Dienst zu entfernen. Das Gericht sah es als erwiesen an, dass sich der Polizist „nachhaltig in erheblichem Maße von dem insoweit bestehenden Vertrauens- und Treueverhältnis gelöst habe“, indem er einen minderschweren Diebstahl mit Waffe und in Uniform begangen habe.

Das Vergehen wiege so schwer, dass seine Entfernung aus dem Dienst unausweichlich sei. Darüber hinaus habe er durch die Lügen gegenüber seinen Vorgesetzten, mit dem Käse habe alles seine Ordnung, seine „beamtenrechtliche Pflicht zur Wahrhaftigkeit gegenüber dem Dienstherrn“ verletzt: Einem Polizisten, so die Trierer Richterinnen und Richter, der in Uniform stiehlt, glaube man nicht, dass er sich ansonsten an Recht und Gesetz gebunden fühle. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig und kann mit der Berufung beim OVG Rheinland-Pfalz angefochten werden.

# Neues aus der Rechtsprechung



Wichtige arbeitsrechtliche Urteile fassen wir für Sie zusammen. In diesem Monat zwei Fälle zu Diskriminierungen in Stellenausschreibungen sowie einen zur Inflationsausgleichsprämie.

## Digital Natives gesucht

Das Arbeitsgericht Heilbronn hatte zu entscheiden, ob die Formulierung in einer Stellenausschreibung „Als Digital Native fühlst Du Dich in der Welt der Social Media, der Datengetriebenen PR, des Bewegtbilds ... zu Hause“ ein Indiz für eine unmittelbare Benachteiligung wegen des Alters darstellt. Der Kläger – geboren 1972 – hatte sich auf eine Stelle bei dem beklagten Arbeitgeber beworben. Nachdem er vom Unternehmen eine Absage erhielt, machte er geltend, er sei im Hinblick auf sein Alter benachteiligt worden. Der Mann argumentierte, die Verwendung des Begriffs „Digital Native“ deute darauf hin, dass der Arbeitgeber einen Bewerber suche, der einer Generation entstamme, die von Kindesbeinen an die di-

gitale Sprache von Computer, Videospiele und Internet verwendet. Grundsätzlich würden Angehörige der Geburtsjahrgänge ab 1980 den „digitalen Ureinwohnern“ zugerechnet. Damit habe der Arbeitgeber in der Stellenausschreibung direkt auf das Merkmal Alter abgestellt. Der Kläger forderte eine Entschädigung in Höhe von fünf Monatsgehältern. Das Arbeitsgericht gab dem Kläger im Grundsatz recht, reduzierte jedoch die Höhe der Entschädigung auf eineinhalb Monatsgehälter. Nach Ansicht des Gerichts ist „Digital Native“ im gängigen Sprachgebrauch generationsbezogen. Hätte der Arbeitgeber Bewerber aller Altersgruppen mit digitalen Kenntnissen ansprechen wollen, hätte er die Umschreibung „Digital Native“ weglassen können.

Ist es Diskriminierung?

Online weiterlesen:  
[www.pwgo.de/digitalnative](http://www.pwgo.de/digitalnative)

Urteil vom 18. Januar 2024, Aktenzeichen 8 Ca 191/23

## Junges, dynamisches Team

Gewann bei dem zweiten Urteil zur Altersdiskriminierung auch der Kläger? Im vorliegenden Fall hatte eine Tankstelle in einer Stellenausschreibung den Satz „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung“ verwendet. Ein 50-jähriger Bewerber, der nicht für die Stelle berücksichtigt wurde, fühlte sich aufgrund seines Alters benachteiligt und forderte eine Entschädigung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Mit seiner Klage hatte er weder vor dem zuständigen Arbeitsgericht noch vor dem Landesarbeitsgericht (LAG) Mecklenburg-Vorpommern Erfolg. Beide Gerichte sahen im vorliegenden Fall kein Indiz für eine Altersdiskriminierung. Die Formulierung beschreibe keine ernsthafte,

realistische Erwartung an eine Bewerbung, sondern stelle eine werbende Aussage darüber dar, was ein Bewerber in seinem Arbeitsumfeld erwarten kann, so das LAG. Bei der gewählten Formulierung handle es sich um eine „über-spitzte, ironische, nicht ernsthaft gemeinte, in der Form eines Werbeslogans gehaltene Beschreibung“ der zu besetzenden Stelle und nicht um die Darstellung von Anforderungen an einen potenziellen Bewerber. Das Gericht wies dabei insbesondere auf den Zusatz „mit Benzin im Blut“ hin. Ein Indiz für eine Altersdiskriminierung ist immer dann gegeben, wenn durch die konkrete Formulierung der Stellenausschreibung der Eindruck erweckt wird, dass nur Bewerbungen von jungen Menschen erwünscht sind oder nur junge, dynamische Menschen in das Team passen.

Nur eine Floskel?

Online weiterlesen:  
[www.pwgo.de/jung](http://www.pwgo.de/jung)

Urteil vom 17. Oktober 2023, Aktenzeichen 2 Sa 61/23

## Keine Prämie bei Befristung

Wer als Unternehmen befristet Beschäftigte von der Zahlung der Inflationsausgleichsprämie ausschließen möchte, sollte sich ein aktuelles Urteil des Arbeitsgerichts Stuttgart genauer anschauen. Im vorliegenden Fall hat ein Arbeitgeber seinen Beschäftigten im Dezember 2022 die Zahlung der Prämie für 2023 angekündigt. Als Voraussetzung für die Prämienzahlung verlangte er: das Bestehen eines aktiven Beschäftigungsverhältnisses im Dezember 2022, ein ungekündigtes Beschäftigungsverhältnis zum Zeitpunkt der Gehaltsabrechnung im Januar 2023 und – für den Fall, dass das Arbeitsverhältnis befristet ist – ein Befristungsende am 31. Dezember 2023 oder später. Ein Mitarbeiter,

dessen befristeter Arbeitsvertrag am 30. Juni 2023 endete und der keine Inflationsausgleichsprämie bekam, klagte auf Zahlung der Prämie. Er machte einen Verstoß gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz geltend und bekam vor dem Arbeitsgericht Stuttgart recht. Die Begründung: Zwar darf die Gewährung der Inflationsausgleichsprämie grundsätzlich von der zukünftigen Betriebszugehörigkeit abhängig gemacht werden. Das Arbeitsgericht Stuttgart stellte aber klar, dass die Betriebstreue befristet beschäftigter Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht anders bewertet werden dürfe als die Betriebstreue vergleichbarer unbefristet Beschäftigter. Eine unterschiedliche Behandlung sei in diesem Fall nicht gerechtfertigt.

Erlaubte Ungleichbehandlung?

Online weiterlesen:  
[www.pwgo.de/befristete](http://www.pwgo.de/befristete)

Urteil vom 14. November 2023, Aktenzeichen 3 Ca 2713/23



Foto: stockphoto.com\_jamier

# Warten auf den Gesetzgeber

Künstliche Intelligenz, das erwartete Gesetz zur Arbeitszeiterfassung und sich verändernde Kundenbedürfnisse verunsichern derzeit viele Unternehmen. Entsprechend viel hatten die Teilnehmenden beim diesjährigen Round Table Zeit & Zutritt zu diskutieren.

VON ULLI PESCH



► Seit das Bundesarbeitsgericht am 13. September 2022 entschieden hat, dass die Aufzeichnung der gesamten Arbeitszeit der Mitarbeitenden verpflichtend ist, ist die Verunsicherung in vielen Unternehmen groß. Der Grund: Das Gesetz ist zwar seit dem Urteil unmittelbar rechtsgültig, doch es gibt noch keinen offiziellen Text dazu im Arbeitsschutzgesetz. Auf Anfrage erklärte eine Sprecherin des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), dass es eine Frist für die gesetzliche Ausgestaltung der Aufzeichnungspflicht nicht gebe. Bundesminister

Hubertus Heil habe zwar im Frühjahr 2023 einen Vorschlag zur gesetzlichen Ausgestaltung der Aufzeichnungspflicht vorgelegt, doch der befinde sich „im regierungsinternen Abstimmungsprozess“. Wie lange der dauere, konnte man seitens des BMAS allerdings nicht sagen.

Welche Auswirkungen das Fehlen dieser Vorschrift möglicherweise auf die Nachfrage der Kunden und auf das Geschäft der Branche hat, führte zu einem lebhaften Austausch unter den Teilnehmenden der Runde. „Nach unserer Erfahrung verhalten sich die

## „Unternehmen, die aktiv in die digitale Transformation investieren, werden langfristig erfolgreicher sein.“

Daniel Berning, Leiter Produktmanagement, PCS Systemtechnik GmbH



Foto: PCS

Kunden im Hinblick auf das Thema Arbeitszeiterfassung eher abwartend und äußerst unsicher“, weiß GFOS-Geschäftsführerin Gunda Cassens-Röhrig. Es sei zwar klar, dass die einschlägigen Urteile im Hinblick auf die Arbeitszeiterfassung verbindlich seien. Dennoch gebe es weiterhin zahlreiche Kunden, die nach wie vor mit einer Vertrauensarbeitszeit oder Negativ-Zeiterfassung arbeiten. Man gebe den Kunden deshalb immer wieder die Info, dass das nicht richtig sei und dass sie das eigentlich nicht dürften.

### Notwendige Digitalisierung

„Eigentlicher Treiber für die Arbeitszeiterfassung ist eher die dringende Notwendigkeit einer Digitalisierung und Automatisierung“, ergänzt die GFOS-Geschäftsführerin. Sie verweist dabei auf die Mitarbeitervertretungen, die häufig mit Nachdruck von der Geschäftsführung eine nachvollziehbare digitale Zeiterfassung forderten. „Deshalb beziehen wir die Mitarbeitervertretungen immer sehr frühzeitig in die Projekte mit ein, damit eine Projekteinführung oder -auswahl sehr transparent stattfindet.“

Rainer Füess, Vice President Marketing & Partner und Mitglied des Managementboards bei tisoware, ergänzt: „Die Nachfrage könnte sicherlich noch besser sein, wenn die Gesetzeslage klarer wäre. Auf der anderen Seite haben daraufhin im vergangenen Jahr einige kleinere und mittlere Unternehmen die Chance ergriffen und eine digitale Zeiterfassung eingeführt.“ Diese Diskussion habe das ganze Thema schon angeregt, meint er. Er habe allerdings den Eindruck, dass es ein Stück weit wieder eingeschlafen sei.

Allerdings waren sich die Teilnehmenden einig, dass neben der Pflicht zur Aufzeichnung der Arbeitszeit auch die Notwendigkeit bestehe, überhaupt etwas im Hinblick auf die Zeiterfassung zu tun. In vielen Fällen fordere auch die Mitarbeitervertretung eine nachvollziehbare, transparente digitale Lösung ein. Und last but not least: Die Dokumentation der erbrachten Arbeitszeit sollte gerade in Zeiten von

Homeoffice und Remote Work zum Schutz vor Selbstausbeutung im Interesse des Arbeitnehmenden liegen.

### Sicherheit überall gewährleisten

Mittlerweile gehört die Cloud in vielen Unternehmen zum Standard. In KMU sind es tendenziell die jüngeren Mitarbeitenden, die die Cloud bevorzugen. Oft ist das auch dem Fachkräftemangel geschuldet, weil die kleineren Unternehmen nicht mehr über die Manpower verfügen, eine eigene IT-Infrastruktur zu betreiben.

Beim Einstieg in die Cloud unterscheidet Daniel Berning, Leiter des Produktmanagements bei PCS, nach Unternehmensgrößen. Es gehe dabei auch um die Frage der Perspektive und des Fachkräftemangels. „Ein Großunternehmen hat vielleicht mehrere Mitarbeitende, die sich über einen längeren Zeitraum mit dem Thema beschäftigen können, während es in einem kleinen Unternehmen vielleicht nur eine Person gibt, die das Projekt erfolgreich umsetzen muss.“ Diese eine Person bevorzuge dann eher eine Lösung mit vielen Standardkomponenten und möglichst eine Verlagerung eines großen Teils der Verantwortung auf den Dienstleister. Das spreche für die Cloud-Lösung. Allerdings würden auch große Firmen eine Cloud-Strategie fahren.

Er verweist als Beispiel auf SAP, die eine Cloud-Strategie sowohl für ihre Kunden als auch intern bevorzugen würden. „Es gibt auch weiterhin Firmen, die nach On-Premise-Produkten fragen oder nach

### INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein. Beim aktuellen Round Table diskutierten die Teilnehmenden Entwicklungen im Bereich Zeitwirtschaft & Zutritt. Die Expertenrunde wurde von **Sven Frost, Redakteur der Personalwirtschaft**, moderiert.



Foto: Jonas Rutenmann



Lösungen, die in einer eigenen Cloud-Infrastruktur funktionieren“, erläutert er. „Allerdings ist der Trend klar: Es geht weiter in Richtung Cloud.“

Unabhängig von der Cloud: Je mehr externe Datenquellen in die Zeiterfassung eingebunden sind, desto größer ist die Gefahr von Cyberangriffen. Zu den unterschiedlichen Anforderungen in diesem Umfeld sagt Daniel Bering: „Beim Thema Cybersicherheit sehe ich einmal das Risiko von Cyberangriffen. Andererseits geht es um das Bedürfnis, sehr vieles remote zu machen, zum Beispiel aus dem Homeoffice heraus. Wir müssen uns einfach bewusst sein, dass mit jedem Gerät, das man über das Web erreichbar macht, die Angriffsfläche und somit das Risiko steigt. Da stellt sich die Frage, wer die Verantwortung übernimmt, das entsprechend abzusichern: Hersteller, Kunde oder Dienstleister?“ Ein guter Hersteller Sorge selbstverständlich für bestmöglich sichere Produkte. Bering sieht aber auch die Kunden in der Verantwortung, ihre Erwartungshaltung an das Sicherheitsniveau in Bezug auf die Auswahl und Konfiguration der Produkte nach und nach anzuheben.

### Unternehmen müssen Vorkehrungen treffen

Wolfgang Blender, Produktmanager Markt EAD (Electronic Access & Data) Online Marketing Deutschland bei dormakaba, weist in diesem Zusammenhang auf das Thema „KRITIS“ (eine Rechtsverordnung zum Schutz kritischer Infrastrukturen) hin: „Da müssen alle Unternehmen Vorkehrungen treffen, einerseits gegen die Cyberattacken und andererseits für den physischen Schutz von außen, damit nur die Leute aufs Firmengelände kommen, die tatsächlich auch berechtigt sind. Und das fängt beim Zaun an, geht über das Drehkreuz über die Anlage, die den Zugang zum Gebäude steuert, bis hin zu den Büros und ins Rechenzentrum. All diese Dinge müssen in einem System gemanagt werden.“ Deshalb sei es immer gut, wenn HR mit Security spreche, denn während der eine die Menschen einstelle, Sorge der andere dafür, dass die Menschen, die im

Unternehmen seien, auch nur dort reinkämen, wo sie Zugang hätten. Diesen Schutz könne man eben nur mit aktueller Hard- und Software erreichen.

Letztlich bleibt: Wenn der Cloud-Anbieter nicht alle Sicherheitsaspekte abdecken kann, muss sich der Kunde selbst darum kümmern. Und das lässt sich nicht einfach mal nebenbei erledigen. Dafür müsse man, so Gunda Cassens-Röhrig, Experten beschäftigen, die das regelmäßig auch ganz gezielt untersuchen. Die haben viele Unternehmen nicht. Deshalb würden diese Unternehmen sich dann doch eher auf die Expertise der Anbieter verlassen.

Einen weiteren Aspekt, der im Rahmen einer Entscheidung, in die Cloud zu gehen, eine Rolle spielt und ebenfalls einen Sicherheitsaspekt betrifft, spricht Rainer Füess an: „Beim Thema Cyberangriffe oder Bedrohungslage, die sich ja ständig verändert und steigt, stellen wir fest, dass viele Unternehmen sich mittlerweile einfach nicht mehr damit auseinandersetzen wollen oder können. Viele Kunden scheuen sich, die vielen Penetrations-Tests und Sicherheits-Komponenten bei sich selbst einzuführen und das auch regelmäßig zu testen, um ihr Rechenzentrum abzusichern. An den bekannt gewordenen Cyberattacken sieht man ja immer wieder, dass diese Unternehmen und Organisationen zu wenige Vorkehrungen getroffen haben. Solche Vorkehrungen übernimmt dann der Cloud-Dienstleister.“

### Statistik versus KI

Künstliche Intelligenz, und vor allem die sogenannte Generative Künstliche Intelligenz (GenAI), ist derzeit das alles bestimmende Thema – auch in HR. Die Zeiterfassung ist auf den ersten Blick dagegen kaum ein Kandidat, um mit KI schnellere oder bessere Resultate zu erzielen. Die Aufrechnung geleisteter Arbeitszeiten der Mitarbeitenden und gegebenenfalls auch deren Verknüpfung mit tariflichen und anderen Vereinbarungen ist eher kein KI-Thema. Derlei Aufgaben können Computer schon lange zuverlässig erledigen.

Ähnlich sieht dies Gunda Cassens-Röhrig. Nach ihrer Ansicht werde bisweilen KI mit Statistik ver-



„Sowohl die endgültige Fassung des Arbeitszeiterfassungsgesetzes als auch KRITIS werden, neben der Erneuerung von Altsystemen, nochmals ein Booster für unsere Branche werden.“

Wolfgang Blender, Produktmanager Markt, EAD (Electronic Access & Data) Online Marketing Deutschland, dormakaba Deutschland GmbH

## „Künstliche Intelligenz ist für den Forecast und die Personaleinsatzplanung bereits im Einsatz.“

Gunda Cassens-Röhrig, Geschäftsführerin, GFOS GmbH



wechselt: Man nutze zwar im eigenen Unternehmen Algorithmen der Künstlichen Intelligenz. Doch das betreffe eher den Bereich der Bedarfsermittlung in Form von Planungsalgorithmen in der Personalbedarfsplanung/dem Forecast oder der Personaleinsatzplanung.

„Beim Thema Zeitwirtschaft sehe ich das genauso“, stimmt Robert Schüler, Geschäftsführer plano solutions, seiner Kollegin zu. „Grundsätzlich gilt natürlich: Wo hört Statistik auf, und wo beginnt KI?“ Wo KI aber gut einsetzbar wäre, sei zur Unterstützung der Kunden. Er nennt den Support, in dem KI die eigenen Mitarbeitenden dabei unterstützen kann, um beispielsweise schneller Lösungen für Kundenanfragen zu finden oder um zügiger Fehler analysieren zu können. „Stellen Sie sich vor, im Support stellt ein Kunde ein Ticket zu einem Modellierungsfehler ein oder die Software protokolliert einen Fehlerzustand. Der Supportmitarbeiter kann nun im internen System eine KI nutzen, die ihm den Fall bereits ‚voranalysiert‘ und geprüft hat und die ihm eine mögliche weitere Vorgehensweise zur Erledigung des Tickets beziehungsweise des Fehlers anbietet.“ Das ermögliche eine wesentlich schnellere Bearbeitung von Supportanfragen, so Schüler. Geht es um Gebäudesicherheit, ist KI bereits im Einsatz, und zwar im Bereich Videoüberwachung, und hier speziell bei der Lokalisierung von sich illegal in bestimmten Bereichen aufhaltenden Personen. Laut Daniel Berning sammeln dabei Deep-Learning-Algorithmen Metadaten von Personen, die sich auf dem Betriebsgelände befinden, und werten diese aus. Derlei Analysen von Metadaten und Vergleiche von Bildern unterstützten das Wachpersonal beispielsweise dabei, verdächtige Personen wesentlich

schneller aufzufindig zu machen, so Berning. Ein solches System ergänzt optimal das menschliche Auge und die menschliche Konzentrationsfähigkeit.

### Nachhaltigkeit gefragt

Von der breiten Öffentlichkeit eher unbemerkt durchdringt neben der Digitalisierung eine zweite Transformation immer mehr Unternehmen: Es geht um „grüne Themen“ sowie um nachhaltigkeitsbezogenes Handeln in Unternehmen. Die Umsetzung dieser unter dem Begriff ESG (Environment Social Governance) subsummierten Maßnahmen sind vielseitig und bieten umfassende Ansatzpunkte im täglichen Geschäft, in der Produktentwicklung, eigentlich in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns.

„Als dormakaba haben wir haben uns 30 ESG-Ziele gesetzt. Wir schauen beispielsweise auf den gesamten Lebenszyklus des Produkts. Da sind Plattformen statt Einzellösungen ein Thema. Aber auch die Materialauswahl, der Recycling-Anteil am Ende des Lebenszyklus, wie gut die Materialien trennbar sind, ob Menschenrechte bei Herstellung und Recycling eingehalten werden, dass mit Ökostrom produziert wird und mehr“, kommentiert Wolfgang Blender die Nachhaltigkeitsbemühungen seines Unternehmens. „Wir haben klein angefangen, und heute schaffen wir Transparenz, haben einen Nachhaltigkeitsbericht und Produktdeklarationen für unsere Kunden erstellt. Wir stellen fest, dass dieses Thema auch von den Kunden zunehmend nachgefragt wird.“ Zum Beispiel schauten die Unternehmen darauf, ob ein Terminal in einen Energiesparmodus schalte oder nicht. „Es spart nicht wahnsinnig viel Energie, aber es ist einfach wichtig,

## „Wir beschäftigen uns natürlich auch mit KI und versprechen uns vor allem in den Bereichen Personaleinsatzplanung und beim Datenmanagement signifikante Effizienzgewinne.“

Rainer Füess, Vice President Marketing & Partner und Mitglied des Managementboards, tisoware



dass man dieses Thema adressiert. Darauf schauen die Unternehmen schon, wenn sie vergleichen.“

Auch für Rainer Füess spielt die Digitalisierung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung eine wichtige Rolle. Das bedeute zum unter anderem weg vom Papier und hin zu mehr Prozessoptimierung, beispielsweise in Richtung EAU (Elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung). Füess weiter: „Und dann haben wir noch das Thema, das wir zuvor bereits diskutierten: Cloud anstatt On-Premise-Lösungen. Man konsolidiert die Lösung in einem Rechenzentrum, das ressourcenschonend betrieben wird und in dem die Lösung entsprechend skalierbar ist mit weniger Ressourcen- und Strombedarf.“ Er glaubt, wenngleich die großen Rechenzentren auch viel Energie verbräuchten, sei Cloud-Computing ein Trend im Sinne von Nachhaltigkeit. Ein weiterer Aspekt sei das Thema Homeoffice: Sie selbst und die Kunden könnten von zu Hause aus arbeiten und dadurch weniger Firmenfahrten oder Fahrten ins Büro durchführen. Und damit auch zu weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß und geringerer Verkehrsbelastung beitragen.

Es geht um weniger anstatt mehr: so beispielsweise auch um einen sparsameren, effizienteren Umgang mit Daten und darum, nicht mehr alles auszudrucken, also weniger Papier zu verbrauchen. Der Kunde sollte auch deshalb bei der Digitalisierung unterstützt werden. Daniel Berning ergänzt: „Die Hardware sollte sowohl grundsätzlich abwärtskompatibel als auch skalierbar sein, um mit den Anforderungen mitwachsen und so lange wie möglich eingesetzt werden zu können. Im letzten Schritt geht es darum, dass man die Geräte möglichst einfach auseinanderbauen und gut weiterverwerten kann. So ist unsere Produktphilosophie. Wir haben dieses Thema mit unseren – meist auch mittelständischen – deutschen Lieferanten diskutiert.“ Für die seien Nachhaltigkeits-Themen ebenso wichtig, so Berning.

### Kompetente HRler sind gefragt

Dass die Personalfunktion den Schuhen des Personalsachverwalters entwachsen ist, hat sie längst bewiesen. Zuletzt konnte HR das eindrucksvoll unter

Beweis stellen, als Corona landesweite Shutdowns erzwang und HR sicherstellen musste und konnte, dass die Mitarbeitenden dennoch weitestgehend vom Homeoffice aus arbeiten konnten. Das Aufgabenspektrum von Personalerinnen und Personalern ist im Übrigen heute breiter denn je: Sie müssen strategisch denken, sie sind Coaches und Berater, Personalmanager, Planer, Projektspezialisten und mehr. So sitzen sie in der Regel mit am Tisch, wenn Zeiterfassungs- und Zutrittslösungen und in dem Zusammenhang auch Gebäudesicherungsmaßnahmen projektiert werden. Das erfordert grundsätzlich kompetente Ansprechpartner aufseiten des Kunden – und zwar sowohl in HR als auch im Bereich Security und IT. Unabhängig von der Einbindung weiterer Stakeholder, beispielsweise dem Betriebs- oder Personalrat.

Auf die Frage, wie kompetent Personaler bei den Kunden als direkte Ansprechpartner bei der Umsetzung von Zeitwirtschafts- und Zutrittsprojekten sein sollten, antwortet Gunda Cassens-Röhrig: „Das hängt von der Unternehmensgröße und vom Aufbau ihrer HR-Abteilung ab. Wie ich vorhin bereits sagte, haben viele Unternehmen Nachwuchsprobleme im HR-Bereich, kommen die Projektleiter oder Unterstützer manchmal auch aus der IT, dem Controlling oder aus anderen Bereichen. Cassens-Röhrig weist darauf hin, dass HR als Partner im Boot immer benötigt würde, „weil dort die Kompetenzen über die Betriebsvereinbarungen oder sonstige Regelungen zusammenlaufen. Selbst wenn das Doing – das tatsächliche Einführen – von anderen Personen durchgeführt wird.“ Weil man bei solchen Projekten in der Regel langfristige Partnerschaften mit den Kunden eingehen, sei es darüber hinaus immer vorteilhaft, wenn auf Kundenseite eine gewisse Kontinuität bei den Ansprechpartnern gegeben sei, ergänzt Cassens-Röhrig.

Optimalerweise kämen zwar, führt Daniel Berning aus, alle drei Fachabteilungen zum Einsatz. Allerdings befürchtet er, dass sich die Verantwortung für das Gesamtprojekt verwässern könne, wenn die auf alle drei Projektpartner verteilt werde. Seiner Ansicht nach müsse eine einzige Person als „Sprach-



„Es gibt keine Standards in der Zeitwirtschaftsmodellierung, mit den richtigen Werkzeugen lassen sich aber sämtliche Regelwerke abbilden.“

Robert Schüler, Geschäftsführer, plano solutions GmbH

rohr nach außen“ auftreten. Nur das sichere eine dauerhaft stabile Lösung für die Projektumsetzung. „Wir sind auch daran interessiert, dass unsere Systeme dauerhaft stabil, nachhaltig und sicher laufen. Regelmäßige Updates der Gebäude-Applikationen und auch aller Firmware auf den Endgeräten ist unerlässlich geworden, um ein hohes Schutzniveau sicherzustellen“, so Berning. „An dieser Stelle müssen sich die IT-Abteilung und das Facility-Management abstimmen, wer sich dauerhaft darum kümmert und in der Verantwortung steht und ob diese Pflegearbeit outsourct werden soll.“ Und dafür brauche man natürlich auf der Kundenseite ein Commitment, dass Budgets bereitstehen, um eine Systemwartung dauerhaft durchzuführen. Bei einer Gebäudeausrüstung müsse HR zwar nicht im Lead sein, ergänzt er noch. Wenn es aber um die Einführungsphase gerade bei einem Zeitwirtschaftssystem gehe, sieht er HR klar im Fahrersitz.

Auch hier gilt: In größeren Unternehmen stehen in der Regel eher die Spezialisten für bestimmte Aufgaben zur Verfügung als in kleineren. Heißt: In kleineren Unternehmen ist es gegebenenfalls nur ein Mitarbeitender als Ansprechpartner für ein Projekt. Andererseits, darin herrscht in der Runde Übereinstimmung, stehe man als Anbieter bei Bedarf den Kunden stets für beratend, auch für Prozessberatung und andere Fragen, unterstützend zur Seite.

## Zukunftsperspektiven

Auch wenn Zeiterfassung in den meisten Unternehmen bereits stattfindet, gibt es dennoch zahlreiche vor allem kleinere Unternehmen, in denen die Arbeitszeiten noch nicht digitalisiert erfasst werden. Ähnlich sieht es bei der Zutrittskontrolle aus. Deshalb sehen die Teilnehmenden hier noch einiges an Projektpotenzial. Beispielsweise ebenso in der Ablösung vor allem alter Hardware und dem Austausch von Insellösungen.

Alle in der Runde sind zuversichtlich, dass der Markt auf lange Sicht gute Wachstumschancen bereithält, auch wenn jede Prognose im Grunde genommen nicht mehr als ein Blick in die Glaskugel sein kann. Dennoch: Auf die Frage, wie sich der Markt seiner Meinung nach weiterentwickelt und welche Trends erkennbar seien, antwortet Wolfgang Blender: „Wir gehen davon aus, dass die Nachfrage nach der Veröffentlichung der endgültigen Fassung des Arbeitsschutzgesetzes nochmals zunehmen wird. Ebenso wird KRITIS für unsere Branche ein Booster werden, und wir sehen viel Potenzial, auch in der Erneuerung bestehender Systeme, die ins Alter gekommen sind. Wir haben eine gute Nachfrage, auch von gro-

ßen Bestandskunden, die ihre Systeme aktualisieren wollen oder beispielsweise neue Filialen eröffnen“, resümiert er zum Abschluss der Runde.

Robert Schüler ergänzt: „Aus Zeitwirtschafts-Sicht ist es für uns immer spannend, dass Kunden am Anfang des Verkaufsprozesses erwarten, dass natürlich die komplette Zeitwirtschaft und alle Regeln bereits im System sind. Und im Projekt merkt der Kunde dann, dass man im eigenen Unternehmen die Zeitwirtschaftsregeln, den Tarifvertrag und andere Vereinbarungen dann vielleicht doch ganz anders interpretiert, als das vielleicht andere Unternehmen tun.“ Am Anfang eines Projekts herrsche bei den Kunden oft eine gewisse Erwartungshaltung vor: Weil man solche Projekte als Anbieter schon häufiger umgesetzt habe, sei das auch genauso bei ihnen umzusetzen. „Nein, das sind jedes Mal unterschiedliche Interpretationen der Regeln“, unterstreicht Robert Schüler. Man könne zwar mit einem Basis-Regelsatz anfangen. Doch am Ende sei es prinzipiell der Kunde, der individuelle Regelungen wolle und natürlich auch individuelle Interpretationen habe. „Da bin ich manchmal über die Erwartungshaltung einiger Kunden überrascht. Die muss man dann erst abholen und solche Erwartungen ganz anders managen.“ ■

### DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IN KÜRZE

- 1** **Arbeitszeiten müssen aufgezeichnet werden, doch viele Anwender sind nach wie vor verunsichert**, weil der Gesetzestext dazu noch fehlt. Das hat wenig Einfluss auf die Nachfrage.
- 2** **Die Cloud ist mittlerweile die Standard-Architektur auch für Zeit- und Zutrittslösungen.** Die Anbindung externer Quellen birgt die Gefahr von Cyberangriffen. Oft fehlen den Kunden die Kapazitäten für entsprechende Vorkehrungen.
- 3** **Die Nutzung von Daten aus der Zeiterfassung ist ein Statistik-Thema**, während Videoüberwachung die KI-gestützte Intrusion Detection von Personen vereinfacht und beschleunigt.
- 4** **Nachhaltigkeit ist mehr als ESG und Co:** Sie drückt sich auch in langlebigen Produkten, einfachem Recycling und Digitalisierung aus.
- 5** Bei der Einführung und Erneuerung von Zeitwirtschafts- und Zutrittslösungen muss ein Verantwortlicher Ansprechpartner sein. **Bei Zeitwirtschaftsprojekten sitzt HR auf dem Fahrersitz.**
- 6** **Die Digitalisierung der Zeiterfassung**, der Austausch von Altgeräten und Insellösungen, Neuinstallationen, die KRITIS Rechtsverordnung und die endgültige Fassung der Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeiten werden sich langfristig positiv auf die Branche auswirken.



Foto: iStockphoto.com, Ruelian

# Externe einbinden

Talentschmieden, Markenartiklern und Global Playern fällt es leicht, ihren Personalbedarf zu befriedigen. Mittelständischen Betrieben hingegen bleibt meist nur das Nachsehen. Vielleicht sollten sie es mal mit flexiblen Ressourcen versuchen.

VON WINFRIED GERTZ

► Der deutschen Leitbranche ging es schon mal besser. Beispiel Brose: Rein rechnerisch muss der Coburger Spezialist für elektronische Schließsysteme und Sensoren jeden zehnten Beschäftigten entlassen. Doch nicht nur in der Autobranche und dem von höheren Zinsen und Beschaffungsproblemen gebeutelten Bau greifen Ma-

treten, beschäftigt in Deutschland nur noch einen Bruchteil seiner Workforce. Was übrigens alle Dax-Firmen vereint: 90 Prozent des Geschäfts erwirtschaften sie im Ausland. Und dort wird auch investiert.

## Personal entlassen und neue Jobs schaffen

Abbau, Umbau und Aufbau des Personalbestands: Diese Trias des Workforce Planning beherrschen viele Konzernstrategen aus dem Effeft. Nicht nur sie: Auch das aufstrebende Start-up Personio folgt diesem Kurs. Erst jüngst war der hoch bewertete Softwareanbieter mit der Ankündigung in die Schlagzeilen geraten, Personal zu entlassen, aber auch neue Jobs schaffen zu wollen. Wie Workforce Planning funktioniert, erklärt Julius Schleaf, Senior Manager People Financial Planning and Analysis: „Mit dem Prozess stellen wir sicher, dass unser Talent Acquisition Team genau an den offenen Positionen arbeitet, die wir bei Personio benötigen.“

Laut Schleaf hängt der Erfolg nicht nur davon ab, sich auf eine hohe Datenqualität verlassen zu können, um Lücken und Potenziale im aktuellen Personalbestand zu erkennen. Wichtig sei auch ein florierender Austausch zwischen Finance und HR, um das „Zielbild der Workforce zu definieren“. An dieser Richtschnur müssten sich alle Prozesse orientieren, die der Einstellung und Ent-

## Auf den Einsatz externer Ressourcen wird eine moderne Personalplanung kaum verzichten.

nager zum Cost Cutting. In die Bredouille geraten sind auch namhafte Unternehmen wie BASF oder Miele. „In der Industrie stehen die Zeichen auf Personalabbau“, vermeldete jüngst das Münchner Ifo-Institut. Gestiegene Energiekosten, hohe Abgab+en, wuchernde Bürokratie – der Frust ist so groß, dass bereits über die Verlagerung ins Ausland nachgedacht wird. Dabei ist das letzte Wort über das Wachstumschancengesetz oder die Reform der Schuldenbremse noch gar nicht gesprochen.

Tatsächlich verschleiert die um sich greifende Fluchtneigung ein ehernes Gesetz: Während hier Jobs verschwinden, wird woanders aufgestockt. Beispiel Siemens: Der Konzern, noch vor wenigen Dekaden gefühlt in jeder Kleinstadt mit Niederlassungen und Vertriebsbüros ver-



Foto: Sage

Gerrit Külper  
People Director Central  
Europe, Sage

## Zieht die Nachfrage nach Zeitarbeitskräften an, ist das ein Signal, dass der Konjunkturmotor wieder angesprungen ist.

wicklung von Talenten dienen. Schließlich könne man nicht auf ein „aussagekräftiges Reporting“ verzichten. So behalte man im Auge, wie weit das gesteckte Ziel noch entfernt ist.

Für Gerrit Külper, People Director Central Europe des Softwareanbieters Sage, gehört neben einer datenanalytisch präzisen Bedarfsprognose unbedingt auch eine „effektivere Ressourcenallokation“ sowie eine „bessere Integration externer Ressourcen in die Gesamtstrategie“ von Unternehmen dazu. Und ein langfristiger Ansatz, „der über das kurzfristige Headcount Management“ hinausgehe. Doch damit werden sich viele kleine und mittlere Unternehmen bei der Personalplanung ziemlich schwertun. Ihnen fehlen schlicht die Ressourcen, um die kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung mit allen Schikanen zu exekutieren.

### Mehr Personalumbau, wenig Personalaufbau

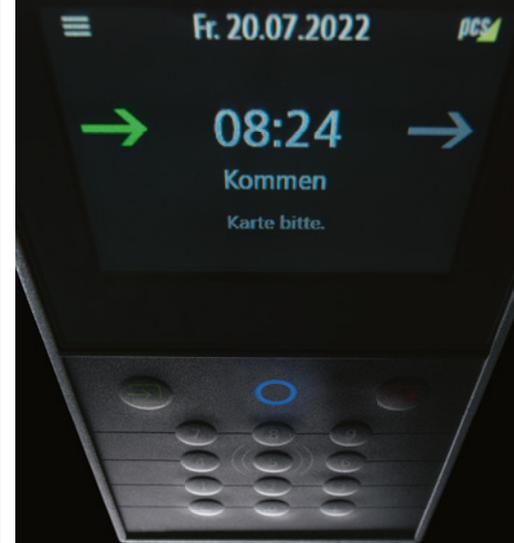
Ihnen bleibt nur zu bestaunen, wie Global Player und Markenanbieter den internen wie externen Talentestrom auf Touren bringen. Möglich machen dies eine ausgefeilte Personalentwicklung inklusive Re- und Upskilling sowie eine klugen Markenpolitik, die dem Arbeitgeber einen klingvollen Namen verleiht. Worauf es bei dieser „Workforce Transformation“ besonders ankommt, ermittelte die Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung (DGFP) 2023 in einer Studie. Demnach befassen sich Unternehmen am häufigsten mit dem Personalumbau und in geringerem Umfang mit dem Personalaufbau. Skill und Workforce Planning dienen dabei als wichtigste Instrumente, gefolgt von Re- und Upskilling und der Mitarbeiterbindung. Dabei sind viele Betriebe noch damit beschäftigt, die Erfahrungen aus der Pandemie aufzuarbeiten. Seinerzeit blieb für Workforce Transformation kaum Zeit. Als Mitarbeitende reihenweise erkrankten und die Personalplanung einem Drahtseilakt glich, herrschte vielerorts das blanke Chaos. Mangels Alternativen wurden Lücken mit wechselwilligen Fachkräften anderer Standorte gestopft, Öffnungszeiten angepasst, aber auch Kundenaufträge storniert und Produktionslinien stillgelegt. Von welcher Tragweite solche Entscheidungen sind, zeigt die Gastronomie, deren Image besser sein könnte. Etliche Wirtsleute und Hoteliers mussten zusperren. Als es wieder aufwärts ging, zeigten viele Fach- und Hilfskräfte der Branche die rote Karte. Und heuerten lieber in Einzelhandel oder Logistik an.

Besser zurecht kamen mit dieser Herausforderung vor allem jene Arbeitgeber, die das „Gewusst wie“ des flexiblen Personaleinsatzes beherrschen. Dieser reicht von der Arbeitnehmerüberlassung über das Anheuern von Freelancern bis zum Interim Management. Statt ihre Personalplanung auf Kante zu nähen, richten Arbeitgeber vorsorglich personelle Puffer ein, aus denen sie sich im Notfall bedienen – soweit die entsprechenden Dienstleister dazu auch in der Lage sind. Schließlich müssen sie wie ihre Kunden ebenfalls mit Fluktuation und anderen Ursachen für unerwarteten Personalausfall zurechtkommen.

### Personalabbau als Barometer des Arbeitsmarkts

Bei der Zeitarbeit kommt es nun zu einem spannenden Phänomen. Wird wieder zum Rotstift gegriffen wie in der anhaltenden Wirtschaftskrise, reduzieren Entleiher zunächst den Bestand an Zeitarbeitskräften in ihren Reihen, ehe

Zeit für Sicherheit.



## IHRE ZEITEN IM FOKUS

### INTUS Zeiterfassungsterminals

- Prämiertes Industriedesign
- Intuitive Bedienbarkeit
- Hochwertige Qualität
- Zuverlässige Funktionalität
- Kombinierbar mit den führenden Lösungen für Zeitwirtschaft und Workforce Management

◆◆ PCS Systemtechnik  
Von der Beratung über die Umsetzung bis zur Wartung.

pcs

www.pcs.com



die Stammebelegschaft mit – meist sozialverträglich abgedecktem – Personalabbau konfrontiert wird. Dieser Einschnitt gilt als Barometer des Arbeitsmarkts: Es geht bergab. Zieht die Nachfrage nach Zeitarbeitskräften wieder an, gilt dies als klares Signal, dass der Konjunkturmotor erneut angesprungen ist.

Arbeitgeber, die sich auf derlei „atmende Belegschaften“ verstehen, indem sie mit flexiblen Ressourcen auf Spitzen und Dellen in der Nachfrage reagieren, trennen sich nicht leichtfertig von erfahrenen Fachkräften. Sonst könnten sie einen folgenden Aufschwung kaum bewältigen. So gesehen gibt der Einsatz externen Personals der Stammebelegschaft Sicherheit – zum Nachteil der Dienstleister: Laut dem Zeitarbeit-Konjunkturindex des Marktforschers Lünendonk büßten sie zum Teil kräftig an Umsatz ein, während die Zahl der beschäftigten Zeitarbeitskräfte zum Stichtag 31. Dezember 2023 knapp fünf Prozent unter dem Vorjahreswert lag.

Doch so stimmig, wie es scheint, ist das Bild nicht. „Wir müssen genau hinschauen“, betont Lena Singer, für das Thema Zeitarbeit verantwortliche Lünendonk-Beraterin. Zwar stehe die Branche wegen des wirtschaftlichen Abschwungs beträchtlich unter



Julius Schleef  
Senior Manager People  
Financial Planning and  
Analysis, Personio

### Abbau, Umbau und Aufbau des Personalbestands: Diese Trias des Workforce Planning beherrschen viele Unternehmen aus dem Effe.

Druck, weil Entleiher bei der Nachfrage nach temporärem Personal „sehr zurückhaltend“ seien. Doch davon betroffen sind überwiegend gewerbliche Kräfte, also Un- sowie Angelernte, die für einfache Aufgaben in Industrie und Logistik eingesetzt werden. Ganz anders sei es hingegen um die Nachfrage nach Fachkräften und Akademikern in der Gesundheitsbranche sowie der IT bestellt, so Singer.

#### Zeitarbeitskräfte in der Pflege in der Luxus-Ecke

Womit weitere Phänomene ins Blickfeld rücken. In der Pflege sonnt sich die Zeitarbeit – völlig entgegengesetzt zu ihrem angeschlagenen Ruf – in einer Luxus-Ecke. Weil Arbeitgeber darin versagen, ihren Beschäftigten ein halbwegs erträgliches Arbeitsumfeld zu garantieren, laufen gestresste und zunehmend enttäuschte Fachkräfte den Dienstleistern in die offenen Arme. Geregelte Dienstzeiten ohne Wochenendarbeit, garniert mit Löhnen, von denen Stammbeschäftigte in Kliniken und Altenheimen nur träumen können: Würde es bei der Personalplanung nicht an etlichen

Stellen quietschen, wären die Einrichtungen den Zeitarbeitsfirmen in den Preisverhandlungen auch nicht erbarmungslos ausgeliefert.

Seitdem Pflegekräfte die Zeitarbeit von einer bisher unbekanntem Seite kennen- und schätzen lernen, scheint dieser Bewusstseinswandel auch in der IT einzusetzen – könnte man meinen. Bis vor Kurzem war es für selbstständige Expertinnen und Experten für Digitales und Softwareentwicklung kaum denkbar, sich in der Arbeitnehmerüberlassung zu verdingen. Nun scheinen sich immer mehr Protagonisten von dieser etwas abgehobenen Selbstwahrnehmung zu lösen. So zumindest lässt sich die Geschäftsentwicklung von Dienstleistern lesen, die wie Hays, Gulp oder SThree freiberufliche IT-Spezialisten vermitteln.

Zwar erwirtschaften die Dienstleister laut einer Ende 2023 veröffentlichten Lünendonk-Studie nach wie vor mehr als 70 Prozent ihres Umsatzes mit der Vermittlung von IT-Freelancern. „Doch die Kundenbedürfnisse ändern sich“, verweist Beraterin Singer auf einen interessanten Trend. Während demnach der Anteil der Dienstverträge mit IT-Freelancern an der Kundennachfrage kontinuierlich abnimmt, steigt zugleich die Nachfrage nach Arbeitnehmerüberlassung: von unter einem Viertel auf ein Drittel aller Anfragen in nur zwei Jahren.

#### Zeitarbeit als rechtssicherste Variante

Ob diese Entwicklung tatsächlich auf einen Imagewandel der Zeitarbeit unter IT-Experten zurückzuführen ist, dürfte eher bezweifelt werden. Verursacht ist die prozentuale Aufwertung der Arbeitnehmerüberlassung im IT-Geschäft vielmehr von rechtlichen Erwägungen. Schließlich erwarten Auftraggeber von externen IT-Experten, das hinzugezogene Know-how gleich im Team zur Entfaltung zu bringen. Weisungsgebunden und in betriebliche Abläufe integriert – und dafür ist die Zeitarbeit die rechtssicherste Variante.

Was umgekehrt für freiberufliche Interim Manager kaum Anwendung finden dürfte. Gerade ihr unverstellter Blick von außen ist der Grund, warum Unternehmen solche Expertinnen und Experten primär für Restrukturierungen anheuern oder auch für das Vorhaben, strategische Kursänderungen vorzubereiten und selbst einzuleiten. Wenn Interim Manager Unternehmen laut Florian Kursawe, Geschäftsführer der Interim Aid GmbH, „durch Zeiten der Unsicherheit navigieren und für künftige Herausforderungen rüsten“, dann nehmen sie diese Führungsaufgabe gewiss nicht weisungsgebunden wahr. Auf externe Personalressourcen wird eine moderne Personalplanung also kaum verzichten, sofern sie ein Höchstmaß an Flexibilität garantieren

möchte. Dabei gilt es, zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Dienstvertrag abzuwägen: Welche Variante ist rechtssicher, welche bietet den größten Nutzen? Das bei solchen Überlegungen mehrere Parteien an einem Strick ziehen müssen, liegt auf der Hand. Doch bei wem sollte die Federführung liegen: bei HR etwa? Hier und da mag es Zweifel geben. Allein die bisweilen komplexe Binnenbeziehung zwischen Personal- und IT-Abteilung lässt keine einfachen Antworten zu. Und werden Interim Manager nicht vorzugsweise ohne Wissen von HR direkt in der Entscheidungsebene rekrutiert?

### Autorität und fachliche Kompetenz spielen eine Rolle

Kursawe zufolge variiert die Auswahl des Ansprechpartners für Interim Manager innerbetrieblich je nach Firmenstruktur, Einsatzgebiet und individuellen Bedürfnissen. Oft spiele die HR-Abteilung, „insbesondere für administrative und vertragliche Belange“, eine zentrale Rolle. Alternativ könnten Projektmanagementbüros (PMO), Fachabteilungen oder eben die Geschäftsführung dafür geradestehen. „Der ideale

„Um das Zielbild der Workforce zu definieren, ist ein intensiver Austausch zwischen Finance und HR wichtig.“

Ansprechpartner verfügt über ausreichende Autorität und fachliche Kompetenz“, betont Kursawe. Julius Schleef überträgt diese Gedanken auf sein Arbeitsumfeld. Voraussetzung dafür, externe Ressourcen hinzuzuziehen, sei ein geordneter Prozess. Ob HR oder der Einkauf erste Ansprechpartner sind, sei „zweitrangig“. Beim Einsatz externer Ressourcen benötige man stets eine „klare Definition“, in welchen Fällen externe statt interner Ressourcen benötigt würden, wie etwa bei einer Überbrückung oder einem höheren Kapazitätsbedarf für einen bestimmten Zeitraum. Für die DGFP schließlich führt kein Weg an HR vorbei. Immerhin garantiere die Personalabteilung Know-how im Arbeitsrecht sowie in der Zahlungsabwicklung und verfüge über ein Netzwerk von Dienstleistern. Ob dies eine Leitlinie sein kann, der Unternehmen beim Workforce Planning vertrauen, muss sich noch zeigen. ■



Lena Singer,  
Consultant, Lünendonk &  
Hossenfelder

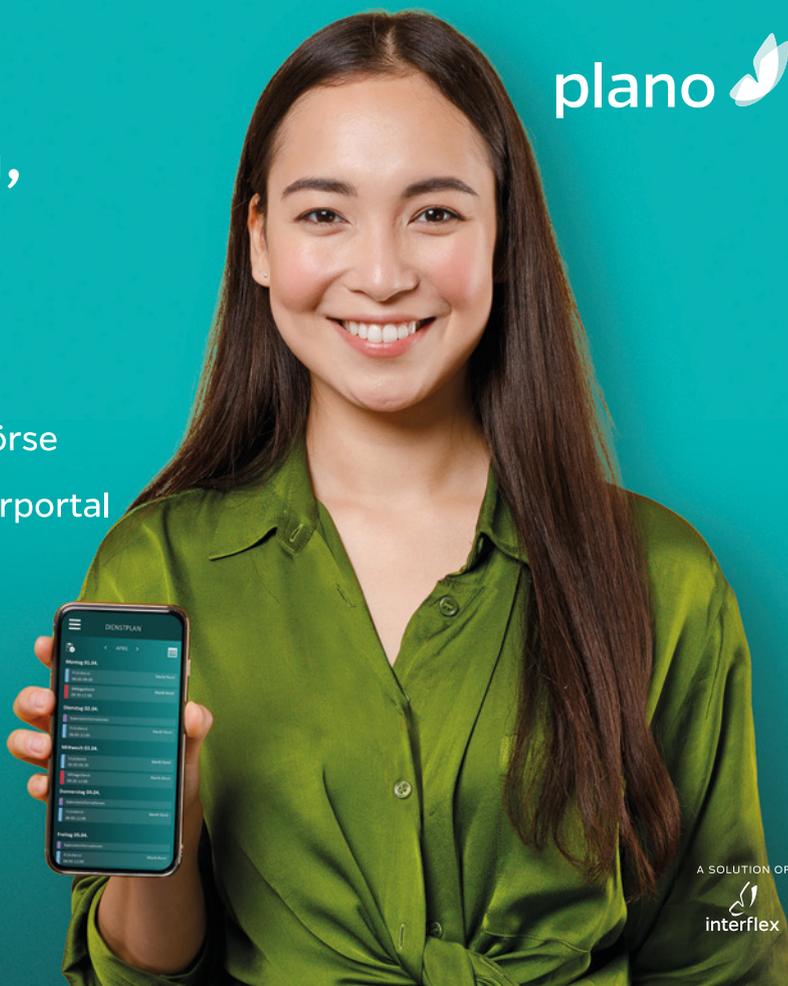
## Mitarbeiter binden, statt verlieren.

- ✓ Faire Personaleinsatzplanung
- ✓ Wunschdienstplanung & Tauschbörse
- ✓ Mobile Zeiterfassung & Mitarbeiterportal
- ✓ Rechtskonforme Zeitwirtschaft
- ✓ Präzise Personalbedarfsanalyse



plano-wfm.com

plano 



A SOLUTION OF  
  
interflex



# Starkes Duo

Zeiterfassungs- und Zutrittskontrolllösungen sind ein seit Jahrzehnten in sich relativ geschlossener Bereich. Wie ist der aktuelle Status, und welche Mehrwerte werden mit den Daten für unterschiedliche Prozesse generiert?

VON ULLI PESCH



Photo: stock.adobe.com - Esther Hillbrandt

► Seit einigen Jahren konsolidiert sich der Markt der Hard- und Softwareanbieter für Zugangskontrolltechnik und Zeiterfassungslösungen in Deutschland, vielfach durch Unternehmenszusammenschlüsse. Laut aktuellem 2023er Marktreport „Electronic Entry: Access Time Video“ des auf diese Themen spezialisierten Beraters und Marktforschers Mario Fischer zeigt sich die Nachfrage mit einem Umsatzvolumen von etwa 690 Millionen Euro auf hohem Niveau stabil. Die Auftragsbücher der Anbieter sind gefüllt, auch wenn ausgefallene Lieferketten, Fachkräftemangel, Inflation und die Verunsicherung von Investoren Druck ausüben.

## Wegen der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen sowie dem Führen von Lebensarbeitszeitkonten steigen die Anforderungen an entsprechende Lösungen.

Insgesamt, so der Report, sollen die Umsätze die nächsten Jahre um durchschnittlich fünf bis zehn Prozent jährlich steigen. Dabei soll der Teilmarkt für kombinierte Lösungen (von Zeitwirtschafts- und Zugangskontrollsystemen) auf ein Umsatzvolumen von 310 Millionen Euro in diesem Jahr wachsen. Bei den reinen Zeitwirtschaftslösungen rechnet Mario Fischer mit einem Wachstum von 180 Millionen in 2022 auf 230 Millionen Euro in 2024. Dagegen soll der Markt für Zugangskontrollsysteme, der die vergangenen Jahre laut Report aufgrund eines starken Preisverfalls der Hardware unter Druck stand und steht, von 168 Millionen in 2022 auf 150 Millionen Euro in 2024 absacken. Dafür soll das Dienstleistungsgeschäft weiter anziehen. Nachfragemotor seien die Zeitwirtschaftslösungen.

Aufgrund der stärkeren Flexibilisierung der Arbeit und der damit verbundenen zunehmenden Mobilität sowie der Covid-Pandemie, die viele ins Homeoffice zwang, hat sich der Anbietermarkt im mobilen Nutzungssegment erheblich dynamisiert. Weit über 100 neue Unternehmen bieten Apps in diesem Bereich an. Die etablierten Anbieter zogen nach und erweiterten ihr Portfolio ebenso um das Thema Mobility.

## Warum elektronische Zeiterfassung?

Die Gründe, Arbeitszeiten zu erfassen, sind vielfältig. Sie reichen von unterschiedlichen, flexiblen Arbeitsverhältnissen über das Abarbeiten von Überstunden bis zu Arbeitszeit-, Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Und natürlich schreiben die gesetzlichen Vorschriften, das Mindestlohngesetz (Paragraf 17) sowie das Arbeitsschutzgesetz die Erfassung der Arbeitszeiten vor. Gleichzeitig liegen die Vorteile elektronischer Zeiterfassung auf der Hand: Die Nutzer solcher Systeme schätzen vor allem die schnellere und einfachere Auswertung der Arbeitszeiten und – in Verbindung mit Zeitwirtschaftssystemen – die Verfügbarkeit detaillierter Informationen beispielsweise über Krankheits- und Urlaubstage sowie Überstunden. Und sie erlauben eine präzise Zeiterfassung mit geringem Aufwand. Allerdings nutzen viele Unternehmen bis heute vor allem Stift und Papier zur Arbeitszeiterfassung (siehe Abbildung).

Darüber hinaus wird eine lückenlose, minutengenaue Arbeitszeitdokumentation immer wichtiger. Da geht es neben operativen, rechtlichen Fragen, beispielsweise bei der Beantragung von Kurzarbeitergeld, gegenüber Behörden und ähnlichen Organisationen (Zoll, Finanzamt

Sozialversicherung) auch um die Erfassung von Fehlzeiten, beispielsweise Pausen- oder Raucherzeiten. Und nicht zuletzt geht es um eine transparente Erfassung aller Zeiten, auch um der Gefahr der Selbstausbeutung vorzubeugen. Weil flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance inklusive Homeoffice durch Gleitzeitrahmen definiert werden, erlauben sie heute mehr Zeitsouveränität als noch vor einigen Jahren. Die Freiheit, die eigene Arbeit selbst zu gestalten, geht durch eine Zeiterfassungslösung nicht verloren, sie verhindert aber Ausbeutung oder Intransparenz, wie es in Vertrauensarbeitszeitmodellen vorkommen kann.

### Es geht um mehr

Im Unternehmenskontext entstehen durch die Übernahme und betriebswirtschaftlich relevante Weiterverarbeitung der erfassten Rohdaten über konfigurierbare Workflows in übergeordneten Prozessen und Systemen echte Mehrwerte. Das können Workforce Management Systeme sein, ERP- und HR-Systeme, Finanz-, Payroll-, Analytics-Lösungen und mehr. Positiv hierbei: Beide Funktionsbereiche, Zeit und Zutritt, lassen sich als Komponenten in einem Workforce Management System kom-

binieren. In der Zeitwirtschaft dienen die Daten zum Beispiel zum Urlaubs- und Fehlzeiten-Management. Gleichzeitig achtet die Software automatisiert auf die Einhaltung vereinbarter Arbeitszeiten und Kontingente, Fehlzeiten, Überstundenkonten und Betriebsvereinbarungen und gibt bei Überschreitungen Warnhinweise. Parallel dazu werden die Daten aus der Zeiterfassung in die Entgeltabrechnung überführt. Im Workforce Management erfolgen präzise Berechnungen unter anderem für die strategische Personalplanung und die operative Personaleinsatzplanung. Und in der betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung werden sie zu Kennzahlen verarbeitet, Kostenstellen und Projekten zugewiesen – zum Beispiel für einen Überblick über das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Projekten. Zur weiteren Bearbeitung fließen bei der Projektarbeit und auf Kostenstellen Daten aus Manufacturing Execution Systemen (MES) und ebenso Daten aus der Betriebsdatenerfassung (BDE) in Kombination mit Arbeitszeiten ein.

### Integrierte Lösungen gewinnen an Boden

Aufgrund der stark zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle sowie dem Füh-



**tisoware**

Mehr als HR, Security und MES!

## Zeiterfassung fest im Griff

Ob stationär, mobil oder in der Cloud - mit tisoware können Sie Ihre Arbeitszeiten digital und zuverlässig im Office, im Homeoffice oder mobil erfassen, planen und grafisch auswerten. Digitale HR-Prozesse senken Ihre Kosten spürbar und verbessern Ihre Transparenz.



Weitere Informationen  
und Kontakt unter:  
[www.tisoware.com](http://www.tisoware.com)  
oder den QR-Code scannen.



ren von Lebensarbeitszeitkonten steigen die Anforderungen an Zeitwirtschaftslösungen. Kunden scheinen aufgrund der besseren Datenintegrität und dem Wegfall der Schnittstellenproblematik deshalb tendenziell eher auf komplette, modular konzipierte HR-Systeme, die Zeiterfassung, Entgelt und andere HR-Aufgaben in einem System vereinen, zu setzen. Das macht unter anderem auch deshalb Sinn, weil Unternehmen zunehmend übergreifendes Reporting wünschen, für das sich die Daten aus unterschiedlichen Prozessen problemlos miteinander verknüpfen lassen. Vorausgesetzt, alle Daten sind in einer Datenbank abgelegt.

Im Rahmen von Industrie 4.0 werden die Lösungen – bei Bedarf auch im Unternehmensverbund weltweit – zunehmend intelligent miteinander vernetzt.

Auch wenn anfangs der Widerstand zur Speicherung und Bearbeitung der erfassten Daten im Zusammenhang mit der Bereitstellung der Cloud enorm war, ist diese Technologie, zusammen mit dem Lizenzmodell des Software-as-a-Service (SaaS), heute weitgehend Standard. Vor allem die kleineren Unternehmen bevorzugen nach Ansicht von Robert Schüler, dem Geschäftsführer von plano solutions, einem Anbieter von Zeitwirtschafts- und Zutrittskontrollsystemen, die Cloud für Zeit und Zutritt. Ein Grund: Die Infrastruktur-Anforderungen und die erforderliche Manpower können gerade kleinere Unternehmen oft nicht stemmen. Der Einsatz solcher Lösungen im SaaS in der Cloud senkt übrigens die Betriebskosten wegen weniger Wartungsintervallen, geringeren Ausfallzeiten durch Software-Aktualisierungen sowie einem hohen Automatisierungs- und Skalierungsgrad. Größere Unternehmen setzen im Übrigen eher auf eine Private anstatt auf eine Public Cloud. On-Premise-Lösungen gibt es zwar nach wie vor viele, doch das sind häufig Altsysteme, die, genau genommen, zumindest aktualisiert, wenn nicht eher modernisiert werden müssten.

Die Technik dahinter

Die Erfassung von Arbeits- und Ruhezeiten findet, vor allem in Produktionsbetrieben, seit Jahrzehnten klassisch an Zeiterfassungsterminals statt. Sie erfolgt automatisiert mittels unterschiedlicher Techniken (kontaktlos, per Handy, RFID et cetera). Übrigens sollten Zeiterfassungsterminals für Inklusion kompatibel, also für alle Kolleginnen und Kollegen barrierefrei nutzbar sein. Für Sehbehinderte und blinde Menschen sind eine haptische Folientastatur sowie Akustik sehr hilfreich, um die Zeiterfassung ohne fremde Hilfe zu nutzen. Andere buchen sich über ein Webinterface ein, mobil über Handy, auch noch klassisch per Telefon, über Portale oder auch über GPS (zum Beispiel bei Speditionen oder Logistikdiensten).

Zutritt kontrollieren

Als softwaregesteuertes Sicherheitssystem, meist mit Kontrollzentrale oder Leitsystem, regeln und überwachen Zutrittskontrolllösungen den Zugang von Personen und Fahrzeugen zu Gebäuden, Einrichtungen und zu jedweder Ressource auf dem Betriebsgelände. Zutrittskontrollsysteme sind heute oft Bestandteile von Zeitwirtschaftssystemen, die, je nach Unternehmensart und -größe in ein übergreifendes Gebäude-Security-Konzept mit Sicherheitsleitsystem – meist mit Videoüberwachung – eingebettet sind. Bei diesen Systemen erfolgt der kontrollierte Zugang von Personen und/oder Fahrzeugen am Eintrittspunkt zum Unternehmensgelände und damit auch zu Büro- oder Verwaltungsgebäuden, beispielsweise über Vereinzelanlagen oder Drehtüren. In der Regel findet dort auch die personenbezogene Zeiterfassung statt. In Zutrittskontrollsystemen gewähren üblicherweise Identifikationsmedien wie Chipkarten oder Transponder über RFID oder Näherungssensorik (induktive, kapazitive, Ultraschall-, magnetische oder optische Sensoren) den autorisierten Zugang. Bei Bedarf nur zu bestimmten, festgelegten Zeiten – oder sie sperren diesen. Chipkarten und Transponder werden an Zutrittslesern oder Schließzylindern eingelesen. Diese überprüfen, ob und gegebenenfalls wann die jeweilige Person zutrittsberechtigt ist. Biometrische Erkennungsverfahren (über Iris-, Hand-, Fingerabdruck, Gesichtserkennung, Venenabgleich) ergänzen das Zugangskontroll-Portfolio. Seit einigen Jahren erfolgt die Zutrittsfreigabe ebenfalls über Smartphones und Wearables. „Der Trend geht eindeutig hin zu Workflows zur effizienten und digitalen Strukturierung von Arbeitsabläufen. Das gilt auch für die Verwaltung von Zeiterfassung und Zutrittskontrolle“, sagt Daniel Berning, Leiter Produktmanagement bei PCS. „Und zwar aus Gründen der Effizienz, aber auch der Nachvollziehbarkeit.“

Zeiterfassung zwischen modern und alt

Abbildung

altmodisch		modern	
Manuell/auf Papier	25 Prozent	Direkt in ein zentrales Erfassungssystem	18 Prozent
Vor Ort über eine Stechuhr	24 Prozent	Online über einen Browser	16 Prozent
Per Excel-Tabelle	12 Prozent	Per App	11 Prozent

Quelle: tisoware

In einer Umfrage von Arlington Research im Auftrag von tisoware im Januar 2023 unter 1000 Befragten zeigt sich, dass ein großer Anteil die Arbeitszeiten noch mit Papier und Stift und mit Excel erfasst.

Zum Beispiel haben Workflows in der Zutrittskontrolle entscheidende Vorteile. Sie sind so strukturiert, dass kein Genehmigungsschritt ausgelassen werden kann.“

Eine integrierte Berechtigungsverwaltung in diesen Systemen zeigt an, welche Person zu welchem Zeitpunkt die Erlaubnis hat, bestimmte Bereiche auf dem Betriebsgelände zu betreten oder zu welchen Bereichen der Zugang gesperrt ist. Ebenso lassen sich individuelle Zutrittsprofile, basierend auf den jeweils individuellen Aufgabenbereichen, im System konfigurieren. In einer möglichen Krisensituation, beispielsweise im Fall eines Brandes, Unfalls oder einer Explosion, lässt sich so über ein Dashboard jederzeit jede Person lokalisieren und evakuieren. Regelmäßige Prüfungen mittels Sicherheitsaudits, Penetrationstests, sowie Datenschutzprüfungen und die Überprüfung der Einhaltung von Informationssicherheits-Leitlinien sollten regelmäßig durchgeführt werden, um das System bestmöglich vor Cyberangriffen zu schützen.

Im Rahmen von Industrie 4.0 werden die Lösungen – bei Bedarf auch im Unternehmensverbund weltweit – zunehmend intelligent miteinander vernetzt. Und über Employee Self Services können Berechtigte beispielsweise Zutrittsrechte für ein Werk oder eine Niederlassung auf einem anderen Kontinent einholen.

Da Cloud-Technologie mittlerweile State of the Art ist, sollte ein Anbieter gewählt werden, der seine Software in einer Cloud anbieten kann.

### Die richtige Wahl treffen

Aufgrund der Tendenz hin zu Komplettlösungen sollte jedes Unternehmen die Investitionssicherheit im Auge zu behalten. Das heißt: Je größer ein Anbieter ist und je überregionaler und gegebenenfalls internationaler sein Fokus, umso einfacher wird sich eine neue Lösung, entweder in der Zeiterfassung, in der Zutrittskontrolle oder in beiden Bereichen – in allen Lokalitäten des Unternehmens – implementieren und eine bestehende Installation aktualisieren lassen. Gleichzeitig erhöht sich damit die Sicherheit, dass der Hersteller stets seine Soft- und Hardware auf dem aktuellsten Stand der technologischen Entwicklung hält. Da die Cloud-Technologie mittlerweile State of the Art ist, sollte ein Anbieter gewählt werden, der seine Software zumindest in einer Public-, bei Bedarf auch in einer Private Cloud anbieten kann. ■

dormakaba

# Zeiterfassung und Zutritt in Bestform

Ganz gleich ob Sie mit dem Smartphone, einem RFID-Medium oder biometrisch mit dem Finger buchen – mit uns haben Sie die Wahl.

[www.dormakaba.de/mobileaccess](http://www.dormakaba.de/mobileaccess)



# Pflichtübung für Unternehmen

Auch wenn die Neufassung des Gesetzes zur Arbeitszeiterfassung auf sich warten lässt: Viele Unternehmen führen schon jetzt ein entsprechendes System ein. Worauf es ankommt und welche rechtlichen Fragen es zu beachten gilt.

VON SVEN FROST



► Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat mit Beschluss vom 13. September 2022 festgestellt, dass in Deutschland die gesamte Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufzuzeichnen ist. Damit hat das BAG verbindlich entschieden, dass auch deutsche Arbeitgeber das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14. Mai 2019 beachten müssen. Doch noch immer warten Unternehmen und Mitarbeitende auf das eigentliche Gesetz, denn der Referentenentwurf zur Neufassung „versauert“ irgendwo in den Untiefen des Bundestags. Für Johanna Wenckebach, Leiterin des Hugo Sinzheimer Instituts für Arbeit und Soziales (HSI), ist dies ein Unding. Unabhängig davon, wann der Gesetzgeber endlich agiert, sieht sie allerdings auch die Unternehmen in der Pflicht, eine elektronische Zeiterfassung einzuführen: „Arbeitgeber können sich nicht mit der Vertrauensarbeitszeit von der Verantwortung freisprechen, die sie für die Gesundheit von Beschäftigten tragen“, bekräftigt sie. Im Folgenden einige Leitfragen, die Unternehmen bei der Einführung einer entsprechenden Lösung Hilfestellung geben sollen.

## Was genau muss der Arbeitgeber erfassen?

Um die Einhaltung der Höchstarbeitszeit sowie der täglichen und wöchentlichen Ruhezeiten wirksam gewährleisten zu können, müssen Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit jeder Arbeitnehmerin beziehungsweise jedes Arbeitnehmers aufgezeichnet werden.

## Welche Voraussetzungen muss eine moderne Zeiterfassungslösung mitbringen?

Zeitgemäße Lösungen ermöglichen eine Erfassung in Echtzeit,

mobil und ortsunabhängig. Sofern möglich und finanzierbar, ist eine integrierte Gesamtlösung zur Erfassung von Arbeitszeit, Pausen, verschiedenen Abwesenheiten und auch Projektzeiten zu bevorzugen, sind sich die Expertinnen und Experten unseres Round Table einig (ab Seite 42). Der Vorteil: Es müssen keine Daten aus mehreren Tools zusammengeführt werden. Außerdem tun sich die Mitarbeitenden leichter, wenn es nur ein Programm gibt. Georg Ringer, Geschäftsführer des gleichnamigen Zeiterfassungsunternehmens, bringt noch einen anderen Aspekt ins Spiel: „Besonders in der heutigen Zeit ist es wichtig, rechtliche Vorschriften sauber umzusetzen, da Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen mit der Lösung arbeiten sollen. Selbst ältere Beschäftigte, die topfit sind und über ein umfangreiches Wissen und Erfahrung verfügen, brauchen in der Zeiterfassung eine Lösung, die ihnen Arbeit abnimmt.“

## Welche zusätzlichen Funktionen sind wünschenswert?

Das jeweilige Tool sollte mehrfache Anwesenheiten zulassen, nicht nur eine An- und eine Abmeldung mit einer Pause pro Tag. Nur so kann die moderne Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitszeiten abgebildet werden, bei der Mitarbeitende ihre Arbeitszeit frei einteilen. Auch eine Kennzeichnung von Homeofficezeiten sollte möglich sein.

## Was gilt hinsichtlich mobiler Arbeit?

Die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (beziehungsweise des Referentenentwurfs) gelten unabhängig vom Arbeitsort, also zum Beispiel auch im Homeoffice. Das bedeutet, dass die Vorgaben zur täglichen Höchstarbeitszeit und zu Ruhezeiten bereits heute genauso bei mobiler Arbeit eingehalten werden müssen. Das Bun-

desministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) plant, einen neuen Rechtsrahmen für mobiles Arbeiten vorzulegen. Das wird allerdings vermutlich erst im nächsten Jahr so weit sein.

### Wer kontrolliert die Arbeitszeiterfassung?

In erster Linie ist der Arbeitgeber dafür verantwortlich, dass die geltenden Gesetze eingehalten werden, und er ist verpflichtet, seinen Betrieb entsprechend zu organisieren. Arbeitszeitgesetz und Arbeitsschutzgesetz sind zwar jeweils Bundesgesetze, die Überwachung der Bestimmungen dieser Gesetze ist jedoch Aufgabe der Bundesländer. Diese und deren Arbeitsschutzbehörden (zum Beispiel Gewerbeaufsichtämter) sind auch für die Auslegung und Anwendung der gesetzlichen Vorschriften zuständig.

### Reicht es nach der Entscheidung des BAG noch aus, wenn der Arbeitgeber die Arbeitszeit entsprechend den derzeitigen Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes aufzeichnet?

Nein. Diese Regelung genügt den Vorgaben des BAG und des EuGH nicht, es muss die gesamte Arbeitszeit aufgezeichnet werden. Nach dem deutschen Arbeitszeitgesetz von 1994 mussten bisher nur Überstunden und Sonntagsarbeit dokumentiert werden, nicht die gesamte Arbeitszeit.

### Darf der Arbeitgeber mit der Arbeitszeiterfassung warten, bis das Arbeitszeitgesetz an die Rechtsprechung des BAG angepasst ist?

Nein. Das BAG hat in seiner Entscheidung vom 13. September 2022 verbindlich festgestellt, dass auch in Deutschland die gesamte Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufzuzeichnen ist. Das ist laut BAG bereits heute geltendes Recht.

### Welche Strafen könnten bei Verstößen drohen?

Arbeitgeber sind verpflichtet, die Arbeitszeit, die über acht Stunden hinausgeht und die Arbeitszeit an Sonn- und

Feiertagen sowie Nachtarbeit zu erfassen. Bei Verstößen gegen diese Verpflichtungen drohen Bußgelder, und zwar bei Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz bis zu 15 000 Euro, bei Verstößen im Mindestlohnbereich bis zu 30 000 Euro. „Davon unabhängig kann in Einzelfällen ein Haftungsrisiko bestehen, wenn der Arbeitgeber zulässt, dass Mitarbeitende gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen, indem sie zu lange arbeiten oder keine Pausen machen und dann Schäden bei Dritten verursachen“, sagt Alexander Greth, Rechtsanwalt für Arbeitsrecht und Counsel bei der Anwaltskanzlei Simmons & Simmons. Das betreffe allerdings weniger Angestellte im Büro, sondern eher Arbeitnehmende in der Produktion.

### Welches Mitbestimmungsrecht hat der Betriebsrat?

Hierzu erklärt das BMAS: „Der Betriebsrat hat gemäß Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu überwachen.“ Darunter könne laut Ministerium grundsätzlich auch die Einführung eines elektronischen Arbeitszeiterfassungssystems fallen, soweit bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Arbeitszeiterfassungssystems noch weiterer Regelungsspielraum bestehe.

### Kann die genaue Ausgestaltung einer Arbeitszeiterfassung demnach weiterhin in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden?

„Die Regelung von Arbeitszeiterfassung in Betriebsvereinbarungen wird auch zukünftig weiter möglich und sinnvoll sein. Welcher gesetzliche Rahmen hierbei zu beachten ist, bleibt noch abzuwarten“, glaubt Daniel Hlava, Arbeitsrechtsexperte am HSI. Der EuGH habe im Übrigen selbst die besondere Funktion betont, die Arbeitnehmervertreter bei der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hätten ■

# ZEUS® HR MANAGEMENT



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



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

Dies ist der dritte von fünf Beiträgen, die sich mit dem Einsatz von KI im Personalwesen beschäftigen werden. Diese Folge fokussiert KI-gestützte Learning-Tools.

# Lernen im „Flow of Work“

**KI, vor allem generative KI, krepelt in Windeseile die Arbeitswelt um. Der Anpassungsbedarf ist enorm und verlangt daher permanentes Reskilling weiter Teile der Belegschaft. Doch das ist noch nicht alles.**

VON ULLI PESCH

► Gerade in Zeiten großer Veränderungen stehen Belegschaften unter Anpassungsdruck. Deshalb gehören laut Experten des World Economic Forum Belastbarkeit, Flexibilität, Agilität und nicht zuletzt Neugier zu den wichtigsten Fähigkeiten, nach denen Unternehmen in den nächsten Jahren suchen werden. Doch durch den demografischen Wandel und die daraus resultierende Personalknappheit werden auch Umschulungen und Weiterbildungen im großen Stil nötig sein, um den Bedarf zu decken.



„Mit KI lassen sich Lerninhalte schneller bereitstellen und Lernende mit mehr Learning Outcome ans Ziel bringen.“

Sven Becker, Co-CEO, imc AG

Denn durch den verstärkten Einsatz von KI und GenAI werden sich die allermeisten Berufsbilder noch stärker und schneller als bisher verändern, was etwa auch die Marktanalyse des Softwareentwicklers Gartner zeigt.

## Lebenslanges Lernen ist der neue alte Imperativ

Weil man vor allem mit GenAI-Tools auch Prozesse automatisieren, Schriftstücke und andere Unterlagen automatisiert erstellen, Programme entwickeln, Übersetzungen durchführen und noch vieles mehr machen kann, ist das Interesse nicht nur von Unternehmen an diesen Tools

explodiert. Sie haben erkannt, dass die neue KI-Welt ihre Mitarbeitenden in weiten Teilen entlasten kann. Dafür müssen jedoch ständig Fertigkeiten den sich dynamisch verändernden Aufgabenprofilen angepasst werden. Das Lebenslange Lernen gewinnt nochmals an Bedeutung, was der Bericht des World Economic Forums 2023 unterstreicht. Demnach werden sich bis 2027 voraussichtlich 23 Prozent der derzeitigen Arbeitsplätze verändern, wobei 69 Millionen neue Stellen geschaffen und 83 Millionen gestrichen werden. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich 44 Prozent der Kernkompetenzen der Arbeitnehmer in den nächsten fünf Jahren verändern werden. Dazu gehört etwa kreatives Denken.

Auch Sven Becker, Co-CEO des Learning Anbieters imc AG, ist überzeugt, dass sich das Corporate Learning durch GenAI-Einsatz grundlegend verändert. Personalisierte Lernpfade würden künftig genauso zum Lernen gehören wie automatisierte Feedback-Mechanismen, die Vorhersage von Lernbedürfnissen und die automatisierte Inhaltentwicklung. Und wenn ein Lernender bestimmte Konzepte schneller oder langsamer versteht als andere, könne das System das Lerntempo entsprechend anpassen. Das ist laut Becker aber noch nicht alles: „Es werden sich auch Rollenmodelle verändern, da wir KI-gestützt immer schneller und agiler Inhalte bereitstellen können und Lernende schneller und mit mehr Learning Outcome ans Ziel bringen werden.“ Learning- & Development-Abteilungen müssen sich laut Becker hierfür besonders stark auf KI ausrichten, da die derzeitige Arbeit, die Informationsaufbereitung auf Basis von didaktischen Modellen, ebenso gut von GenAI durchgeführt werden könne.

Auch der Schweizer Dr. Daniel Stoller-Schai, Experte für Digital Collaboration und Digital Learning und Betreiber des Digital Institute, ist überzeugt, dass der Einsatz generativer KI-Tools einen historischen Wendepunkt in der betrieblichen Weiterbildung markiert: „Plötzlich wird der Bereich Betriebliche Bildung von einem Produktivitätsschub überrollt.“ Via Prompting würden viele, die bis dahin wenig Ahnung von betrieblicher Bildung hatten, zu Bildungsexperten und die Kompetenzen von Bildungsfachleuten würden infrage gestellt werden. „Die müssen darum zwingend Erfahrungen mit KI-Tools sammeln, diese produktiv einsetzen und die Ergebnisse dann kritisch analysieren und reflektieren“, sagt Stoller-Schai. Aus diesem Prozess würden die erfolgreich hervorgehen, die dann empirisch gestützt aufzeigen können, wo die Aufgabengebiete von GenAI-Tools liegen und wo die menschliche Kreativität und didaktische Kompetenz nicht ersetzt werden kann.

### Schulungen zu KI immer weiter verbreitet

Unternehmen weltweit haben laut dem Schulungsplattform-Anbieter Udemy längst begonnen, ihre Belegschaften in GenAI und deren Integration in ihren täglichen Arbeitsablauf zu schulen. Laut Udemy unterstreicht ein 60-prozentiger Anstieg KI-bezogener Schulungen und mehr als um 4400 Prozent gestiegene Anmeldungen zu Kursen über ChatGPT auf deren Lernplattform allein im ersten Quartal 2023 die enorme Bedeutung.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl Schulungsanbieter, die in das Thema eingestiegen sind. So hat sich beispielsweise der KI-Campus, eine Initiative unter der Führung des Stifterverbands, auf vielfältige Schulungen zu unterschiedlichsten KI-Themen, von Kursen zu Machine Learning über KI in der Medizin, zu Data Mining oder zu ethischen Fragen beim Einsatz von KI bis zum Umgang mit ChatGPT & Co, spezialisiert. Der Clou: Alle Kurse sind kostenlos. Ähnliche kostenlose Online-KI-Lernkurse gibt es auch beim OpenHPI, dem Hasso-Plattner-Institut an der Uni Potsdam. Andere bekannte Online-Lernanbieter wie Geekflare, Coursera oder auch CoachHub, bei denen ein auf generativer KI basierender Konversations-Coach die Lernenden begleitet, sind ebenfalls ins KI-Kursgeschäft – allerdings nur teilweise kostenlos – eingestiegen.

### KI kann die Leistung senken

Dr. Britta Leusing, die stellvertretende Geschäftsstellenleiterin des KI-Campus beim Stifterverband, sagt dazu: „Unternehmen – egal welcher Größe – fragen zunehmend KI-Lernangebote, insbesondere zu KI-Basiswissen, an.“ Selbst stark tech-orientierte Unternehmen wür-

den wachsendes Interesse zeigen, weil sie das gesamte Personal samt unterstützende Einheiten wie HR und das Controlling fit für KI machen wollen. Zwar berge das, so Leusing, große Potenziale für die Produktivitätssteigerung – sowohl durch Produkt- und Service-Innovationen als auch durch Prozessoptimierungen –, aber gleichzeitig mahnt sie: „Für die Entwicklung und den erfolgreichen Einsatz von KI-Anwendungen braucht es nicht nur die entsprechenden Tech-Kompetenzen, sondern auch interdisziplinäres Wissen zum Beispiel zu den Prozessabläufen, zum Qualitätsmanagement sowie zu rechtlichen und ethischen Fragestellungen.“

Ähnliches fanden auch die Experten der Boston Consulting Group (BCG) heraus. Laut BCG ist die Frage, wann GenAI eingesetzt werden soll, ebenso wichtig wie die danach, wie sie eingesetzt werden soll. Denn falsch eingesetzt, so BCG, sei KI nicht förderlich. In einem kürzlich in Zusammenarbeit mit der Harvard Business School, der MIT Sloan School of Management, der Wharton School der University of Pennsylvania und der University of Warwick durchgeführten Experiment stellten die Experten fest, dass der Einsatz von GenAI die Leistung bei Aufgaben, für die die (KI)-Technologie gut geeignet war, um 18 Prozent verbesserte. Allerdings: Bei Aufgaben, die sie noch nicht beherrschte, wie etwa die Entwicklung von Lösungen für Geschäftsprobleme, sank die Leistung um durchschnittlich 23 Prozent.

### „Unternehmen fragen zunehmend KI-Lernangebote insbesondere zu KI-Basiswissen an.“

Dr. Britta Leusing, stellvertretende Geschäftsstellenleiterin KI-Campus, Stifterverband



Und während, so BCG weiter, fast alle Probanden einen Leistungsanstieg beim Einsatz von GenAI für kreative Ideenfindung verzeichneten, ergab deren Experiment, dass die relativ einheitliche Ausgabe der Technologie die Gedankenvielfalt einer Gruppe um 41 Prozent verringern kann. Darüber hinaus äußerten etwa 70 Prozent der Umfrageteilnehmer die Befürchtung, dass sich der intensive Einsatz von GenAI mit der Zeit negativ auf ihre kreativen Fähigkeiten auswirken könnte. Deshalb: Unternehmen müssten sich der Tendenz von GenAI, homogene Ergebnisse zu produzieren, ebenso bewusst sein wie über die potenziellen Auswirkungen der Technologie auf die berufliche Identität ihrer Mitarbeitenden. Ähnliches berichtet auch der aktuelle MMB Trendmonitor zum Thema „Weiterbildung und digitales Lernen heute und in drei Jahren“: Danach befürchtet fast jeder zweite Teilnehmende (44 Prozent) einen „Deskilling Effekt“ durch Large Language Modelle (LLM).

## Autonomes Lernen ist die Zukunft

Aber auch die Anforderungen an Learning Management Software (LMS) und Learning-Experience-Plattformen (LXP) müssen sich verändern, wenn sie künftig noch eine Rolle spielen wollen. Alle größeren und bekannteren Lernplattform- und Learning-Software-Anbieter wie Cornerstone, time4you, imc, tts, youknow, aber auch die großen HR-Software-Hersteller wie SAP, Oracle oder Workday haben zwar längst mehr oder weniger ausgefeilte KI-gestützte Funktionen in ihre Lösungen eingebaut. Doch diese traditionellen Lernsysteme sind laut dem HR- und Learning-Analysten Josh Bersin eher klobig, verglichen mit den neuen autonomen Lernplattformen.

Er sieht in den Entwicklungen autonomer Lernplattformen enorme Chancen für alle Beteiligten. Unternehmen könnten jetzt beispielsweise Millionen von Stunden an alten Inhalten nehmen und sie in besserer Form neu veröffentlichen. So sei es nun möglich, Live Learning mit selbstgesteuertem Lernen zu kombinieren. Jede Live-Veranstaltung könne aufgezeichnet und im LLM indexiert werden. So könne ein zweistündiges Webinar zu einem durchsuchbaren Lernobjekt werden, schreibt er in seinem Post „Autonomous Corporate Learning Platforms: Arriving Now, Powered by AI“. Jede Minute des Vortrags könne einzeln gefunden und zum Lernen verwendet werden, so Bersin. Dies führe dazu, dass Instructional Design zunehmend zu einem Kuratierungs-, Handwerks- und Leistungsberatungsprozess werde und Lernsysteme künftig so personalisiert seien wie TikTok-, YouTube- oder Internetwerbung. Laut Bersin handelt es sich bei den neuen KI-gestützten Plattformen nicht mehr um LMS mit zusätzlicher KI, sondern um LMS mit KI im Kern.



„Künftig wird auf digitale Adoption-Tools gesetzt werden, die durch Anwendungen navigieren.“

Christoph Hieber, Director Consulting, Deloitte

Ähnlich bewertet Beate Bruns, geschäftsführende Gesellschafterin des Learning Anbieters time4you, den Einfluss von KI und GenAI auf das betriebliche Lernen und damit auf entsprechende Lösungen und Plattformen. Sie sieht die unmittelbare Nutzung insbesondere generativer KI am Arbeitsplatz im Sinne eines digitalen Assistenten/Compagnons, der direkt Fragen beantwortet, Aufgaben löst beziehungsweise Lösungen in Form von Texten, Bildern, Audio, Übersetzungen und künftig auch Videos vorschlägt. Ebenso würde KI in digitalen Lernumgebungen, im Talentmanagement und in der digitalen Seminarverwaltung für Planungs-, Optimierungsaufgaben, in Recom-

mendations, adaptiven Lernpfaden und Curricula genutzt. „Das gibt es heute schon, und das wird sicher weiter ausgebaut werden“, meint Bruns. Auch in der professionellen oder semiprofessionellen Content-Produktion mit Hilfe generativer KI in Tools wie Autorentools und Videotools sieht sie weiteres Potenzial.

## Wohin geht die Reise?

Es wäre zu früh, von einer Art KI-Learning-Roadmap zu sprechen. Dafür ist zu viel Dynamik in diesem Umfeld. Doch auf die Frage, ob mittel- und langfristig überhaupt noch konventionelle Weiterbildungsangebote in Unternehmen existieren würden, die nicht KI oder GenAI enthalten, antwortet Sven Becker: „Ich schätze, mindestens bei der Text- und Bilderstellung wird bei jeglicher Form zukünftig GenAI eingesetzt werden. Und auch bei Übersetzungen.“ Bei den Themen müsse man unterscheiden: Redet man von generischem Wissen, dann komme GenAI vermutlich häufig ins Spiel – schlicht, da das Wissen in den LLMs formalisiert und strukturiert vorliegt. Das sei aber auch schon vor den LLMs so gewesen, nur musste man früher auf Fachexperten zurückgreifen, die die Inhalte für die Lernumgebung aufbereitet haben. „Handelt es sich um Domänenwissen, also zum Beispiel um unternehmenseigenes Wissen, und es liegen nur wenige Daten vor, werden LLMs und GenAI – bis auf Textverbesserungen – weiterhin nicht helfen können“, sagt Becker.

Daniel Stoller-Schai verweist im Umgang mit GPTs noch auf einen weiteren interessanten Aspekt: „Aus meiner Sicht werden wir einerseits massiv auf KI-erstelltes Material setzen, andererseits werden wir den Wert selbst erstellter Texte, die per Hand mit Stift auf Papier geschrieben werden, neu entdecken.“ Es mache lerntheoretisch und lernpsychologisch einen großen Unterschied, ob man einen differenzierten Prompt schreibe und man sich dann den damit erstellten Text anschau, oder ob man diesen Text ohne jegliche technische Hilfsmittel selbst schreibe.

Auch für Christoph Hieber, Director im Consulting bei Deloitte, ist klar, dass sich betriebliches Lernen durch den zunehmenden Einsatz von KI-Technologien in den nächsten Jahren weiter rasant verändert: „Neben Präsenzschulungen und webbasierten Trainings wird künftig außerdem verstärkt auf digitale Adoption-Tools gesetzt, also automatisierte Schritt-für-Schritt-Anleitungen, die durch die Anwendung navigieren und in den konkreten Arbeitskontext integriert werden.“ Schließlich würden sich die Grenzen zwischen Lernen und Arbeiten weiter auflösen, indem on-demand und nahtlos Lerninhalte in kleinen Häppchen in den Arbeitsprozess integriert werden. Die treffende Beschreibung für diese Entwicklung sei der Begriff „Learning in the Flow of Work“.

# Botschaften aus der digitalen Welt

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

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

E-Recruiting

## Neue Funktion für HeyJobs

Die Entwickler der KI-basierten Jobplattform HeyJobs stellen ihr neues Produkt REACH vor. Damit sollen Kunden ihre Karriereseite sowie ihre Arbeitgebermarke kosteneffizient bewerben können. Mit HIRE hatte sich HeyJobs bisher auf dringende und schwer zu besetzende Fokusspositionen konzentriert. Mit REACH will der Anbieter Arbeitgebern einen stetigen Zustrom qualifizierter Kandidaten und Kandidatinnen für alle offenen Stellen gleichzeitig ermöglichen. Dabei helfen sollen eine KI-gesteuerte Budgetverteilung und eine automatisierte Kanalauswahl. Durch Machine Learning sollen nur passende Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen werden. Die Stellenanzeigen werden zudem in der Corporate Identity der Arbeitgeber ausgestrahlt, um die Arbeitgebermarke sichtbar zu machen.

Das erforderliche Mindestbudget für die Vermarktung einer Vielzahl an Jobs durch REACH richtet sich dabei nach der Anzahl Jobs auf der Karriereseite. Der daraus resultierende Preis pro Position liegt oft deutlich unter 100 Euro, so der Anbieter. Alle Jobs werden über Schnittstellen zu allen gängigen Bewerbermanagementsystemen automatisiert an HeyJobs übermittelt und täglich synchronisiert.

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

Mitarbeitergespräch

## Neues Tool zur Reflexion

Die Beratungsgesellschaft newworx hat ein Reflexionstool entwickelt, das Personalverantwortliche bei Mitarbeitergesprächen unterstützen soll. Das Online-Tool namens my-reflection.de passt sich dabei inhaltlich als auch optisch an die Unternehmen an. Vor dem Gespräch erhalten die Mitarbeitenden einen Link zum Fragebogen. Auf der Basis der jeweiligen Unternehmenswerte führt das Tool die Mitarbeitenden in die Selbstreflexion und fragt gleichzeitig ihre Zufriedenheit ab. Die Ergebnisse werden automatisch visualisiert und an die Führungskraft gesendet. Diese kann die Reflexion zum Gespräch mitbringen, danach offene Fragen klären und ein Gespräch über Entwicklungsmöglichkeiten und Ziele führen. Das Tool lässt sich über Schnittstellen mit gängigen Personalsoftwarelösungen verknüpfen und soll auf diese Weise Monitoring und Evaluation erleichtern.

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

# BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 201520  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)



Foto: stock.adobe.com...atfraden

# Gute Firma = gute Beschäftigte?

CSR-Richtlinien verpflichten Unternehmen zu mehr Verantwortung für soziale und ökologische Ziele. Welche Auswirkungen moralische oder unmoralische Aktivitäten des Arbeitgebers auf das private Verhalten der Mitarbeitenden haben, untersucht eine Studie der Universität Mannheim.

► Diverse Stakeholder wie Kunden, Gesellschafter und Beschäftigte bauen zunehmend Druck auf Unternehmen auf, soziale Verantwortung zu übernehmen. Corporate Social Responsibility (CSR) beinhaltet, dass Unternehmen neben ökonomischen auch soziale und ökologische Ziele verfolgen – Umweltschutz ist ein Beispiel dafür. Durch die EU-Richtlinie zur ESG-Berichterstattung (Environment, Social and Governance) stehen immer mehr Unternehmen vor der Herausforderung, über solche CSR-Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft berichten zu müssen. Das stellt zunächst eine Mehrbelastung dar. Doch Studien (so auch unsere) zeigen, dass sich das Investment lohnt – und das nicht nur für die Unternehmen.

## Positive Effekte von CSR

Neben vielfach wissenschaftlich nachgewiesenen positiven Effekten auf Erfolgsgrößen eines Unternehmens, wie Umsatzerhöhung, Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, ihr Commitment oder Vertrauen in Unternehmen und Management, verbessern CSR-Maßnahmen auch das Arbeitsverhalten und die Performance von Mitarbeitenden. Bisherige Untersuchungen betrachten dabei überwiegend das Verhalten von Mitarbeitenden in ihren Unternehmen und die Auswirkungen auf Unternehmen. Größtenteils unbeantwortet bleibt jedoch die Frage, ob CSR-Maßnahmen auch weitreichendere Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben. Unsere Studien demonstrieren, dass umweltorientierte CSR-Maßnahmen das Potenzial haben, das private Sozial- und Umweltverhalten von Mitarbeitenden zu verändern und damit zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen.

## STUDIE KOMPAKT

**Forschungsfragen:** Wie wirken sich umweltorientierte CS(IR)-Maßnahmen auf das private, prosoziale Verhalten von Mitarbeitenden aus? Verhalten Mitarbeitende sich konsistent zum Unternehmen, oder gleichen sie das (un)soziale Engagement mit ihrem eigenen Verhalten aus?

**Forschungsansatz:** In drei (experimentellen) Studien haben wir die unternehmerische (Un)Verantwortung variiert und/oder gemessen und die anschließende Bereitschaft zu Freiwilligenarbeit und das Spendenverhalten von Mitarbeitenden gemessen.

**Ergebnisse:** Alle drei Studien zeigen, dass CSR-Maßnahmen die Bereitschaft der Mitarbeitenden erhöhen, Geld zu spenden und Freiwilligenarbeit zu leisten. Unternehmerische Unverantwortung gegenüber der Umwelt bremst gesellschaftliche und ökologische Initiativen von Mitarbeitenden hingegen aus. Die Effekte können teilweise dadurch erklärt werden, dass umweltorientierte CSR-Maßnahmen die ökologische Selbstidentität der Mitarbeitenden stärken.

## Grundlagen und Forschungsfragen

In der Sozialpsychologie werden zwei gegenläufige Effekte hinsichtlich moralischem (wie auch umweltfreundlichem) Verhalten diskutiert. Einerseits zeigen theoretische Modelle und empirische Befunde auf, dass wir Menschen dazu neigen, uns über mehrere Situationen hinweg moralisch konsistent zu verhalten. Erinnern wir uns zum Beispiel daran, wie wir einem Fremden geholfen haben, sind wir eher bereit, für einen wohlthätigen Zweck zu spenden. Andererseits belegen empirische Studien aber auch, dass wir unser eigenes moralisches Verhalten als Lizenz dafür

# 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.



Mehr zum Thema:

Koch-Bayram, I./ Biemann, T.: „How Corporate Social (Ir) Responsibility Influences Employees' Private Prosocial Behavior: An Experimental Study“. In: Journal of Business Ethics, 2024. Online verfügbar unter: www.pwgo.de/sozial

Lin-Hi, N./Gao-Urhahn, X./Biemann, T./Koch-Bayram, I.: „Internal CSR and blue-collar workers' attitudes and behaviors in China: a combination of a cross-sectional study and a field experiment“. In: Asian Business & Management, 2023. S. 1185–1213.

nutzen, uns in einer anderen Situation nicht moralisch zu verhalten. Und umgekehrt: Nach einem unmoralischen Akt haben wir das Bedürfnis, uns von der Schuld reinzuwaschen, und zeigen bei nächster Gelegenheit eine moralische Handlung. Sozialpsychologen sprechen von einem moralischen Gleichgewicht. Während bei diesen theoretischen Ansätzen das eigene Verhalten über mehrere Situationen hinweg betrachtet wird, deuten weiterführende Studien darauf hin, dass das eigene moralische oder prosoziale Verhalten auch durch das Verhalten von nahestehenden Personen oder einer Gruppenzugehörigkeit bestimmt werden kann.

Vor diesem Hintergrund haben wir untersucht, ob und wie umweltorientierte CSR-Maßnahmen und unternehmerische Unverantwortung (CSIR) des eigenen Unternehmens das prosoziale Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst. Handeln Mitarbeitende im Sinne der moralischen Konsistenz und verhalten sich ebenfalls mehr oder weniger prosozial, oder sorgen sie für ein moralisches Gleichgewicht? Letzteres würde bedeuten, dass sie auf verstärkte CSR-Aktivitäten ihres Unternehmens mit geringerer Bereitschaft zum prosozialem Verhalten außerhalb der Arbeit reagieren, weil sie sich von dieser Aufgabe befreit fühlen.

Die Studien

Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir drei Studien durchgeführt. In dem ersten Experiment erhielten 142 Mitarbeitende eines internationalen Unternehmens wahrheitsgemäße Informationen über ihren Arbeitgeber. Etwa ein Drittel der Probanden erhielt Informationen über die Bemühungen des Unternehmens, sich für ökologische Nachhaltigkeit einzusetzen. Die zweite Gruppe wurde über einen Umweltskandal wie die Verschrottung von zurückgeschickter, aber unversehrter Ware informiert. Eine dritte Kontrollgruppe erhielt neutrale Informationen über ein neues Produkt des Unternehmens.

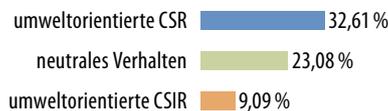
Nachdem die Teilnehmenden sich mit den Aktivitäten ihres Unternehmens auseinandergesetzt hatten, gaben wir allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, freiwillig an einem sozialen und umweltbezogenen Projekt teilzunehmen. Aus der neutralen Gruppe waren gut 23 Prozent der Mitarbeitenden bereit, sich zu engagieren, wohingegen sich knapp 33 Prozent in der verantwortlich handelnden CSR-Gruppe und nur neun Prozent der Mitarbeitenden in der unverantwortlich agierenden CSIR-Gruppe zur Teilnahme bereit erklärten (siehe Abbildung). Dieser statistisch signifikante Unterschied unterstützt die Hypothese, dass Mitarbeitende sich moralisch konsistent zu ihrem Unternehmen verhalten. Während CSR-Maßnahmen die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit erhöht haben, hat unternehmerische Unverantwortung gegenüber der Umwelt die Bereitschaft der Mitarbeitenden ausgebremst.

Darstellung der Studienergebnisse

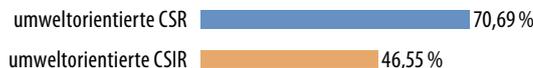
Abbildung

Beschäftigte verantwortungsbewusster Unternehmen handeln selbst moralischer und sind spendabler

Studie 1 – Freiwilligenarbeit



Studie 2 – Geldspende



In zwei weiteren Studien betrachteten wir das Spendenverhalten von 118 Studierenden an der Universität Mannheim, die für ein fiktives Start-up arbeiteten, und befragten 524 Mitarbeitende aus diversen Unternehmen in den USA. In diesen Studien konnten wir das Resultat der ersten Studie bekräftigen. Die Ergebnisse der zweiten Studie legten dar, dass Mitarbeitende eher bereit waren, Geld zu spenden und mehr Geld für eine umweltbezogene Mission spendeten, wenn sich das Unternehmen für die Umwelt einsetzt (siehe Abbildung).

Die Ergebnisse der dritten Studie zeigten, dass die positiven Auswirkungen von umweltbezogenen CSR-Maßnahmen teilweise durch die Stärkung der ökologischen Selbstidentität der Mitarbeitenden erklärt werden können. Wenn man für ein umweltfreundliches Unternehmen arbeitet, fühlt man sich selbst also auch umweltfreundlicher.

Fazit

CSR-Aktivitäten im Umweltbereich haben nicht nur einen direkten Einfluss auf die Umwelt und die Profitabilität des Unternehmens, sondern weitreichendere gesellschaftliche Konsequenzen: Unternehmen mit umweltfreundlichem Verhalten beeinflussen die Selbstidentität und das private Verhalten der Beschäftigten gegenüber der Gesellschaft und Umwelt. Agiert ein Unternehmen umweltfreundlich, sind auch die Beschäftigten eher bereit, Spenden für den Umweltschutz und Freiwilligenarbeit zu leisten. Haben Betriebe kein nennenswertes CSR-Engagement vorzuweisen und verhalten sich sogar besonders umweltschädlich, bremsen sie gesellschaftliche Initiativen ihrer Mitarbeitenden aus. Essenziell ist, dass Unternehmen ihr Engagement auch ausreichend kommunizieren. Studien zeigen, dass insbesondere die interne Unternehmenskommunikation oft vernachlässigt wird. Doch Unternehmen können für ihre Mitarbeitenden nur dann ein gutes Vorbild sein, wenn sie regelmäßig und umfangreich über ihre CSR-Maßnahmen berichten.

Quelle: Universität Mannheim

AUTORIN UND AUTOR



Dr. Irmela Koch-Bayram, Assistenz-Professorin, Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung, Universität Mannheim, irmela.koch-bayram@uni-mannheim.de



Prof. Dr. Torsten Biemann, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Führung, Universität Mannheim, torsten.biemann@uni-mannheim.de

**JETZT  
ANMELDEN**

# Roll the Pay – Vergütungsstrategien zwischen Inflation und Transformation

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Sprecher:



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



**Kinga Ollmann,**  
Senior Manager  
Rewards & Employment,  
Merck KGaA

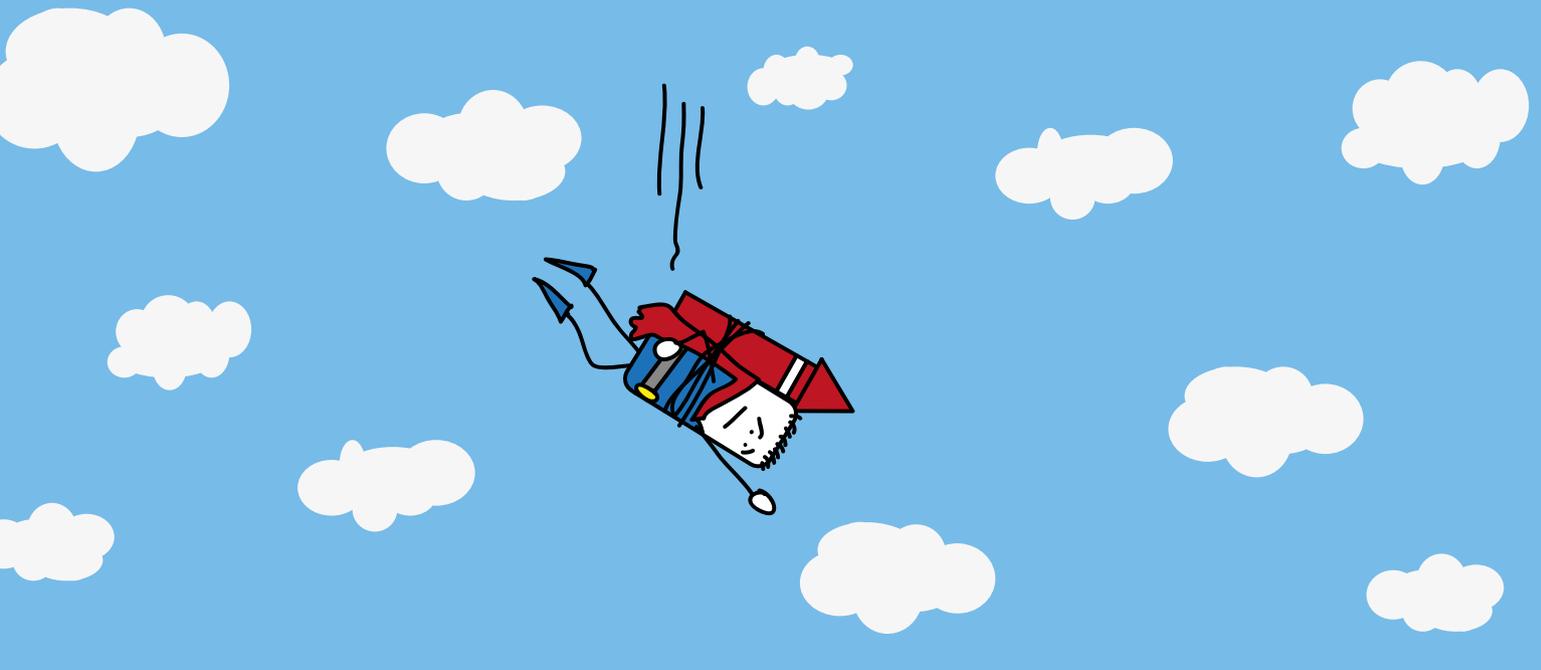


**Jannis Tsalikis,**  
HR Director,  
Lautsprecher Teufel GmbH

Weitere Informationen unter:

[www.personalwirtschaft.de/events/praxisforum-total-rewards/](http://www.personalwirtschaft.de/events/praxisforum-total-rewards/)





# Wenn Inkompetenz auf Selbstüberschätzung trifft

**Konformitätsdruck schlägt Urteilsvermögen, emotionale Faktoren reduzieren kognitive Fähigkeiten: Diesen Phänomenen stehen auch Führungskräfte häufig hilflos gegenüber. Managementprofessor Karlheinz Schwuchow erörtert, welche Gegenmaßnahmen hilfreich sind.**



Mehr zum Thema:

Das Working Paper „Understanding Human Stupidity in a Post-truth Area“ ist auf der Website des Social Science Research Network (SSRN) nachzulesen: [www.pwgo.de/stupidity](http://www.pwgo.de/stupidity)

► In der heutigen Zeit der Post-Wahrheiten sehen wir uns täglich mit einer Flut von öffentlichen Diskussionen konfrontiert, die die Grenze zwischen Fakten und Fantasie verwischen. Die sozialen Medien verstärken dies noch und machen die menschlichen Unzulänglichkeiten ständig sichtbarer. Manfred Kets de Vries, Professor an der INSEAD Business School, spricht von einem „Goldenen Zeitalter der Dummheit“. In seinem Working Paper „Understanding Human Stupidity in a Post-truth Area“ zeigt der renommierte Managementwissenschaftler und Psychoanalytiker, wie es möglich ist, diese Personen zu einem vernünftigen Verhalten zu bewegen. Er dringt nicht nur tief in die Abgründe der menschlichen Seele ein, sondern schlägt auch eine Brücke zu den Neurowissenschaften.

Seine Argumentation: Die meisten Menschen handeln gelegentlich töricht. Doch wirklich ignorante Individuen zeigen einen Mangel an Selbstreflexion und halten stur an ihren Meinungen fest. Sie besitzen ein unerschütterliches Selbstvertrauen und sind sich ihrer eigenen Unzulänglichkeiten oft nicht bewusst. Der Autor erläutert zunächst die Ursachen kognitiver Verzerrungen und Fehleinschätzungen als Wurzeln

der Dummheit und verweist auf die Arbeiten der Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky zur menschlichen Entscheidungsfindung. Diese belegen, dass Menschen je nach Situation zwischen schnellem intuitivem sowie langsamem rationalem Denken wechseln. Dies ist eine Erkenntnis, die Neurowissenschaftler mit Blick auf die Struktur des menschlichen Gehirns bestätigen.

## Kognitive Voreingenommenheit erkennen

Hinzu kommt die Einseitigkeit, bei der Menschen Informationen bevorzugen, die mit ihren bereits vorhandenen Überzeugungen übereinstimmen. Häufig ist es die erste Botschaft, die als Meinungsanker wirkt, selbst wenn sich diese später als irrelevant oder falsch erweist. Auch verlassen sich Menschen im Sinne der Verfügbarkeitsheuristik bei ihrer Entscheidungsfindung oft auf Informationen, die ihnen schnell und einfach in den Sinn kommen. Hinzu kommt der Effekt der Selbstüberschätzung: Er führt dazu, dass Fähigkeiten und Wissen, die die Richtigkeit der eigenen Überzeugungen untermauern sollen, überbewertet werden.

Ferner hat das Phänomen des Gruppendenkens einen großen Einfluss, indem Konsens und Konformität Vorrang vor einer kritischen Bewertung bekommen. Dies alles schränkt die Fähigkeit zu einem ausgewogenen Urteilsvermögen ein.

Wenn Menschen ihre kognitive Voreingenommenheit erkennen, sind sie eher bereit, sich an produktiven Diskussionen zu beteiligen, und gewinnen tiefere Einsichten in ihr eigenes Verhalten. Anstatt zu versuchen, sie durch rationalen Diskurs zu überzeugen, spricht sich Manfred Kets de Vries dafür aus, sie zu ermutigen, ihre Vorurteile zu untersuchen. Wer auf diesem Pfad ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis erlangt, kann sein eigenes Verhalten objektiver reflektieren. Schwierig ist dies allerdings bei Personen mit narzisstischen Zügen. Übermäßig selbstverliebt, zeigen sie oft ein Desinteresse an der Meinung anderer. Hier gilt es, die Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung zu entwickeln.

### Satire als Mittel zur kritischen Reflexion

Eine unkonventionelle Methode, um Menschen zur kritischen Reflexion zu bewegen, ist die Satire. Anstelle persönlicher Angriffe konzentriert sie sich auf die Kritik an Konzepten und Handlungen. Die größte Herausforderung besteht darin, Menschen zu helfen, ihre ideologischen Grenzen zu erkennen, etwa durch konstruktive Argumentation und klare Kommunikation. Ein weiterer und aufgrund der damit verbundenen Risiken vielleicht letzter Weg, um Ignoranz zu bekämpfen, ist für den INSEAD-Professor die paradoxe Intervention. Statt einer Person bestimmte törichte Aktivitäten zu verbieten, ermutigt man sie, diese zu unternehmen – in der Hoffnung, dass die möglicherweise katastrophalen Ergebnisse als Weckruf dienen, an der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns zu zweifeln. Eine vorbildliche Führungspersönlichkeit sollte eine Kombination aus Intelligenz, Wissen, Weisheit, Einfühlungsvermögen und Empathie aufweisen. Zwar kann auch sie nicht immer ganz verhindern, dass Menschen irrationalen Überzeugungen zum Opfer fallen, aber sie kann selbst ein Beispiel geben, das in krassem Gegensatz zum Verhalten törichter Führungskräfte steht.

### Erfolgreich führen in turbulenten Zeiten

Einen Ansatz zum Umgang mit den globalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen, die mitursächlich für das postfaktische Zeitalter sind, liefern die Professoren Olaf Groth, Mark Esposito und Terence Tse von der Hult International Business School in ihrem Buch „The Great Remobilization“. Im Mittelpunkt steht die Notwendigkeit eines visionären und

strategischen Rahmens, der dabei unterstützt, globale Strategien und Systeme neu zu gestalten und auf eine intelligentere, widerstandsfähigere und gerechtere Zukunft auszurichten.

„Wenn Menschen ihre kognitive Voreingenommenheit erkennen, sind sie eher bereit, sich an produktiven Diskussionen zu beteiligen.“

Es bedarf nach Meinung der Autoren einer umfassenden Remobilisierung, die sich von den Finanz- und Wirtschaftsstrukturen bis hin zu den kulturellen und ökologischen Rahmenbedingungen erstreckt. Dabei unterstreichen sie, wie wesentlich es ist, Strategien und Führungsansätze zu entwickeln, die den Fokus weg von drohenden Verlusten hin zu potenziellen Gewinnen verlagern. Basierend auf 100 Experteninterviews wird deutlich, wie neue integrative Visionen geschaffen werden können, um das Vertrauen wiederherzustellen, das sowohl menschliches als auch wirtschaftliches Wachstum ermöglicht.

### Neue Dimensionen der menschlichen Informationsverarbeitung

Als konzeptionelle Grundlage präsentieren die drei Autoren das FLP-IT-Modell, kurz für „Forces“, „Logic“ und „Phenomena“. Es soll eine ganzheitliche Strategie zum Umgang mit künftigen Herausforderungen bieten: Zu Beginn werden die dominanten Kräfte (Forces) bewertet, die hieraus resultierenden neuen Prinzipien und Regeln (Logic) identifiziert sowie die gesellschaftlichen und ökonomischen Implikationen (Phenomena) benannt. Darauf folgend werden die Auswirkungen auf Stakeholder und Wertschöpfungskette (Impact) diagnostiziert, um dann über die Verteilung vorhandener Ressourcen im Hinblick auf schlüssige Zukunftsszenarien (Triage) zu entscheiden. Diese Strategie untermauern die Autoren durch die Theorie der kognitiven Ökonomie als Wirkprinzip in der menschlichen Informationsverarbeitung, die im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz zunehmend an Bedeutung gewinnt.

In insgesamt neun Kapiteln entwickeln Groth, Esposito und Tse einen konkreten Leitfaden zur Anwendung des Modells und beziehen dabei das gesamte Spektrum der aktuellen Disruptionen ein – vom Klimawandel über die geopolitischen Spannungen bis hin zur Covid-Pandemie.

Fazit: Das für den „Thinkers50 Strategy Award“ nominierte Buch bietet wertvolle Ideen sowie umsetzbare Handlungsempfehlungen und vermittelt Führungskräften vielfältige Impulse.



Mehr zum Thema:

Groth, O./Esposito, M./Tse, T.: *The Great Remobilization – Strategies and Designs for a Smarter Global Future*, Cambridge/London, 2023.

In einem fünfzigminütigen Autorengespräch erläutern die Autoren die Kernthesen des Buches: [www.pgwo.de/remobilization](http://www.pgwo.de/remobilization)

AUTOR



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de

# 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



## Hubert Altschäffl

Der Aufsichtsrat hat Hubert Altschäffl mit Wirkung zum 1. April in den Vorstand von MAN

Truck & Bus berufen und ihn als Verantwortlichen für alle HR-Belange auserkoren. Er folgt in dieser Funktion auf Arne Puls. Altschäffl war bereits von 2007 bis 2020 für MAN Truck & Bus tätig. Dort hatte er verschiedene Führungspositionen, unter anderem im Compensation-und-Benefits-Bereich, inne. Zuletzt war er Leiter Personal Management/Top Management bei der Volkswagen AG.



## Berthold Kalthoff

Das Osnabrücker Unternehmen Osma-Aufzüge hat zum Jahresbeginn seine Führungsriege ver-

stärkt und die Position des Chief Human Resources Officer neu geschaffen. Diese bekleidet Berthold Kalthoff. Zuvor begleitete Kalthoff das Unternehmen als HR Interim Manager bei Restrukturierungsprozessen sowie bei der digitalen Transformation des HR-Bereichs. In seiner beruflichen Laufbahn arbeitete er unter anderem für die LWL-Klinik und den Sparkassenverband Westfalen-Lippe.



## Christina Sontheim-Leven

Ab Mitte April wird Christina Sontheim-Leven nicht mehr Perso-

nalvorständin des SDax-Unternehmens CEWE sein. Sie wird ihr Amt zum 15. April 2023 niederlegen. Es sei eine „einernehmliche Entscheidung“ gewesen, ein Grund wird öffentlich nicht genannt. Die Aufgaben der Personalvorständin werden laut Unternehmensangaben vorerst auf die verbleibenden Vorstandsmitglieder aufgeteilt. Wie es für Sontheim-Leven beruflich weitergeht, ist nicht bekannt.



## Ute Bäumer

Die Nürnberger Presse hat eine neue Leiterin der Human Resources Abteilung. Ute Bäumer

soll sich als solche besonders auf die Bereiche Recruiting, Personalmanagement und Change Management sowie die Einführung neuer Personalprozesse fokussieren. Zuvor war sie bei der DZ Bank, dem Versorgungsdienstleister AREVA NP sowie beim Kernkraftwerkbetreiber Framatome. Dort war sie zuletzt Head of HR Services Germany.



## Katy Roewer

Im März 2025 wird Katy Roewer zur Vorständin für Finanz, Controlling und Personal bei der

Otto Group aufsteigen. Die bisherige Bereichsvorständin des namensgebenden Versandhandels Otto, zuständig für den Bereich Service und HR, folgt auf Petra Scharner-Wolff. Letztere wiederum wird zukünftig neue CEO des Handelskonzerns. Roewer arbeitet bereits seit mehr als 20 Jahren im Konzern.



## Lenke Taylor

Personio hat eine neue CPO: Lenke Taylor. Sie folgt in der Rolle als Chief People Officer auf Ross

Seychell, der bis September 2023 den Job hatte. Seychell hat nach seinem Ausscheiden bei Personio erst kürzlich seine eigene Personal- und Unternehmensberatung gegründet. Seine Nachfolgerin Taylor verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Personalwesen. Zuletzt war sie als Beraterin bei dem Personaldienstleister PeopleTech tätig.



## Thorsten Falk

Weil Thorsten Falk den Volkswagen-Konzern nach mehr als 32 Jahren verlässt und in den Ruhe-

stand geht, gibt es an den HR-Spitzen verschiedener Unternehmen des Konzerns weitere Wechsel. So tritt etwa Falks Nachfolge, Alexandra Baum-Geisig, als Personalvorstand der Volkswagen Group Services Anfang April an. Sie war zuvor Generalbevollmächtigte für Personal und Organisation der Volkswagen Financial Services.



## Nele Schnieder

Die Agentur Scholz & Friends Family hat die Position der Chief People Officer neu geschaf-

fen. Das Amt hat Nele Schnieder seit März übernommen. Neben ihrer neuen Funktion wird Schnieder weiterhin für die Scholz & Friends Family Group als Partnerin und Geschäftsführerin tätig sein. Bereits von 2017 bis 2020 war sie Group Director People & Culture, bevor sie zur Geschäftsführerin befördert wurde.



## Kerstin von der Brellie

Die New Work SE hat Kerstin von der Brellie als neue Vice President Human Resources vor-

gestellt. Sie übernimmt die Rolle von Britt Schubert, die das Amt für drei Jahre innehatte. Von der Brellie soll bei der New Work SE besonders die Organisationsentwicklung und die Unternehmenskultur fördern. Zuvor war sie als Chief People Officer für die Sport-Medien-Plattform OneFootball tätig.

Hubert Altschäffl: MAN Truck & Bus; Ute Bäumer: Nürnberger Presse; Thorsten Falk: Volkswagen AG; Berthold Kalthoff: privat; Katy Roewer: Otto Group; Nele Schnieder: Alexander Malleck; Christina Sontheim-Leven: CEWE; Lenke Taylor: Personio; Kerstin von der Brellie: New Work SE

**Personalwirtschaft+**

**Das tägliche Plus für Ihren  
Kenntnisstand**

**Jetzt bookmarken!**



**Pw+**

Schon gewusst? Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie vollen Zugriff auf die exklusiven Web-Inhalte der Personalwirtschaft.

[personalwirtschaft.de/plus](https://personalwirtschaft.de/plus)



# Unsere Veranstaltungstipps für den April

Im Austausch miteinander den eigenen Wissensschatz erweitern, neue Produkte kennenlernen und bei Vor-Ort-Begegnungen das persönliche Netzwerk ausbauen. All das geht in den kommenden Wochen bei folgenden Events.



## ART of Recruiting

Dass Personalmarketing und HR Künste sind, die man lernen kann, wollen die Veranstalter der Art of Recruiting in Salzburg zeigen. Dafür haben sie Keynotes und Paneldiskussionen rund um Mitarbeiterbindung, die gezielte Ansprache von ethnischen Minderheiten und Tech-Talenten, SEO und Social Media sowie KI und Nachfolgeplanung organisiert. Neben Recruiting-Expertinnen und -Experten und Vertreterinnen sowie Vertretern von Dienstleistern werden auch Menschen aus der höchsten HR-Führungsränge auf der Bühne stehen.

**Wann?** 17. und 18. April | **Wo?** Salzburg Congress | **Informationen:** [www.pwgo.de/art-of-recruiting](http://www.pwgo.de/art-of-recruiting)

## SYMpublic24

Manchmal sind die Branche und die Art des Arbeitgebers ausschlaggebend, wenn es darum geht, die effizienteste Recruiting-Strategie aufzusetzen. Davon zumindest sind die Veranstalter der SYMpublic überzeugt. Sie laden alle Expertinnen und Experten für Recruiting und HR-Marketing aus dem öffentlichen Sektor ein, um gemeinsam in Breakout-Sessions, Keynotes und bei Praxis-Case-Vorstellungen über Themen wie Active Sourcing und KI-Kampagnen zu sprechen. Ein Highlight des Events ist laut den Veranstaltern die Präsentation der Vergleichsstudie „Arbeitgeberkommunikation im Personalmarketing des öffentlichen Sektors“, welche die Entwicklung von 2020 bis 2024 im besagten Bereich beleuchtet.

**Wann?** 18. April | **Wo?** abba Berlin Hotel | **Informationen:** [www.pwgo.de/sympublic24](http://www.pwgo.de/sympublic24)



## ZP Nord

Auf der ZP Nord warten rund 200 Aussteller und unterschiedliche Keynotes auf das Publikum. Unter den Speakerinnen und Speakern sind in diesem Jahr: der Forscher Hans Rusinek, die Mental-Health-Expertin Nora Dietrich und der HR-Tech-Experte Daniel Mühlbauer. In Workshops sollen sich Interessierte im Austausch etwa erarbeiten, wie man in 30 Minuten ein Video für die Employer Brand erstellt. Bei „Kamingesprächen“ können Gäste mit Expertinnen und Experten kontroverse Diskussionen führen und sich im „Corporate Influencer Club“ Tipps zur Wertschöpfung von Social-Media-Aktivitäten abholen.

**Wann?** 23. und 24. April | **Wo?** Messe Hamburg | **Informationen:** [www.pwgo.de/zp-nord24](http://www.pwgo.de/zp-nord24)



# DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

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

# PEOPLE TRANSFORMATION INNOVATION

KEYNOTES - PANELS - DEEP DIVES - WORKSHOPS - BUSINESS SPEED DATING  
OUTDOOR NETWORKING - EXPO AREA - FOODTRUCKS - AFTER EVENT PARTY

MEHR INFOS UND TICKETS:  
[COPETRI.COM/CONVENTION.](https://copetri.com/convention)



# Was vom Heft **übrig** blieb

Unser Zitat und unsere Superzahl des Monats

**„Ich bin Deutscher, ich muss nicht integriert werden.“**

► Was ist der Hintergrund einer Aussage, wie sie Allie Bangura hier trifft? Der Gründer des Afro Diasporischen Akademiker Netzwerks (ADAN) ist einer der Protagonisten unserer Titelgeschichte. Im Interview (siehe Seite 28) erklärt, nein: betont er, nicht integriert werden zu müssen. Warum? Sein Pass, auch sein Wohnort und seine Alltagssprache weisen ihn als Deutschen aus. Warum dennoch diese Klarstellung?

Integration: Der Duden versteht darunter die „Einbeziehung, Eingliederung in ein großes Ganzes“ oder, im soziologischen Kontext, „die Verbindung einer Vielheit von einzelnen Personen oder Gruppen zu einer gesellschaftlichen und kulturellen Einheit“. Die kulturelle Einheit, wenn es sie gibt, ist nicht das Thema: Allie Bangura kam 1988 als Einjähriger in die BRD. Er ist älter als das vereinigte Deutschland und kennt die Gepflogenheiten und Regeln et cetera so gut wie x-beliebige Landsleute.

Aber Bangura kommt aus Sierra Leone, er hat eine dunklere Haut und einen anderen Namen, als das viele von einem Deutschen erwarten. Gesellschaftliche Einheit? „Meistens war ich der einzige schwarze Mensch in

meinem Umfeld. Dadurch hatte ich immer das Gefühl, anders zu sein und irgendwie nicht ganz dazuzugehören“, sagt Bangura. Ein Gefühl, das sein Umfeld, auch das an seinem früheren Arbeitsplatz in der Finanzwirtschaft, durch stereotype bis rassistische Bemerkungen verstärkte: Du bist anders als wir. ■



**23,86 Millionen**

► Vielleicht sollten wir in der Debatte um Arbeitsmigration und Fachkräftemangel häufiger an Menschen wie Allie Bangura denken. Und uns die Bedeutung mancher Schlagworte klarmachen. „Integration“ etwa hat nichts mit Anpassung zu tun, es geht weder darum, jemanden „zu integrieren“ noch gar zu erwarten, er oder sie möge „sich integrieren“. Eher geht es um gegenseitige Annäherung, ums ehrliche Bemühen um Offenheit, ums Erleben von Vielheit im Streben nach Einheit.

Wobei der vermeintlich korrekte Begriff „Migrationshintergrund“ bei Fachleuten noch umstrittener ist. Die Bevölkerungsforschung kann damit Menschen anhand ihrer Zuwanderungsgeschichte – der eigenen oder der Herkunftsfamilie –, aber unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit clustern. In Deutschland hat eine Person laut Statistischem Bundesamt einen Migrationshintergrund, wenn sie

„selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde“. Im Jahr 2022 traf das auf 23,86 Millionen Menschen zu, mehr als die Hälfte davon Deutsche, nur eben ausländischer Herkunft – Menschen wie Allie Bangura. Aus Sicht seiner Kritiker zieht der Begriff damit ethnische Grenzen. „Du bist anders als wir“ in Amtssprache.

Mittlerweile verwendet Destatis auch den Alternativbegriff „Einwanderungsgeschichte“. Ein kleiner Beitrag zum sozialen Zusammenhalt – und gegen die demografische Krise (siehe Seite 8/9). Denn Wirtschaft und Gesellschaft brauchen mehr Zu-, aber auch weniger Abwanderung. Vor allem Menschen, die hier arbeiten können und dürfen, sollten dauerhaft bleiben wollen. Ein hoher Wanderungssaldo – oft wird die Zahl von dauerhaft 400 000 pro Jahr genannt – kann das Schrumpfen und Altern der Bevölkerung bremsen. (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), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nir),  
 Christiane Siemann (cs), Christian Thiele (ct)

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:  
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: [personalwirtschaft@vds-herzberg.de](mailto:personalwirtschaft@vds-herzberg.de)  
 Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:  
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: [kundenservice@faz-bm.de](mailto:kundenservice@faz-bm.de)  
 Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 50. Jahrgang 2024  
 Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizenzen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 19 €. Alle Preise inkl. MwSt.

## 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.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 05\_2024

## DIE GROSSE JUBILÄUMSAUSGABE



seit 1974

50 JAHRE PERSONALWIRTSCHAFT  
Prägende Köpfe

1974 ist die erste Ausgabe der Personalwirtschaft erschienen – damals noch unter dem Namen „Praxis der Personalarbeit“. Wer waren die prägenden Figuren der HR-Szene der vergangenen Jahre? Wie beurteilt Thomas Sattelberger, langjähriger Begleiter der Personalwirtschaft, die großen Brüche in der HR-Szene? Und wie arbeitet die Redaktion heute?

DER GROSSE AUS- UND RÜCKBLICK  
HR im Wandel der Zeit

Was sind die treibenden Themen für HR? Wir sprechen mit Expertinnen und Experten wie Lea Corzilius (ZF Friedrichshafen) und Oliver Maassen (Trumpf) im Interview über die Stellung von HR im Unternehmen. Wir befassen uns außerdem mit der Rolle von HR bei der Transformation der Automobilindustrie, widmen uns dem Thema Führung und werfen einen Blick in die Zukunft von HR.

GASTBEITRÄGE  
Vor welchen Herausforderungen steht HR?

Wir haben Expertinnen und Experten zu verschiedenen HR-Themen gefragt: Was waren in der Vergangenheit die größten Umbrüche in ihrem Bereich und was sind die Herausforderungen für die Zukunft? Lesen Sie spannende Gastbeiträge von Martin Claßen und Dieter Kern (Business Partnering), Friedrich Hubert Esser (Weiterbildung), Rupert Felder (ESG), Barbara Lutz (Diversity), Daniel Mühlbauer (HR Tech), Oliver Mattern (Employer Branding) und Marcel Rütten (Recruiting).

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft  
erscheint am 30. April 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.

# Es braucht ein Citizen Experience Design

Arbeit und Demokratie sind eng miteinander verzahnt. Unternehmen sollten deshalb ihre Strukturen und Führungskultur überdenken, die vielerorts autoritär sind.

► Millionen Bürger gehen für die Demokratie auf die Straße. Gut so! Denn sie muss verteidigt werden. Es muss gezeigt werden, welche autoritäre Lebenswelt sonst droht. Eine Welt willkürlicher Befehle, wo wir unter ständiger Aufsicht stehen. Wo die kleinsten Details unseres Verhaltens dokumentiert werden. Wo sich unsere Überwacher nur nach oben verantworten müssen und dorthin regelmäßig über uns berichten, sodass jede Abweichung bestraft wird. Das klingt nach einem Film wie „Das Leben der anderen“? Weit gefehlt, denn diese Zeilen beschreiben einen typischen modernen Arbeitsplatz. Heute schon. Inmitten der Demokratie.

Die Arbeit ist der blinde Fleck unserer Demokratie – wundert es uns denn wirklich, dass Letztere in Gefahr ist, wenn wir einen Großteil unserer Zeit in Strukturen verbringen, die wir mit politischer Brille nur als Autokratien bezeichnen können? Demokratie ist ja mehr als nur ein Urnengang alle paar Jahre. Demokratie – folgen wir dem Sozialphilosophen Axel Honneth – heißt im Austausch mit anderen Meinungen über gemeinschaftliche Fragen so zusammenzukommen, dass wir zu einem kollektiven, reflektierten Urteil kommen. An diesen Prozessen hängt die Demokratie. Es sind hohe Ansprüche, die sie an uns, den Souverän, stellt. Vor allem, weil wir im Gegensatz zur Antike arbeitende Souveräne sind. Wollen wir die Demokratie stärken, dürfen wir uns nicht auf Wochenendproteste verlassen. Wir müssen schauen, wie wir die restliche Woche verbringen.

Das bedeutet nicht, aus jeder Arbeit ein basisdemokratisches Versuchslabor zu machen. Arbeit kann und soll die Demokratie nicht ersetzen. Denn smart am repräsentativen Modell ist ja gerade die Entlastung des Souveräns. Arbeit muss sich aber ihrer Rolle als Vorhof der Demokratie bewusst werden, aus deren Prozessen sie sich nie ganz herauschälen kann. Um Demokratie erlebbar zu machen, brauchen wir ein Citizen Experience Design in der Arbeit. Mit Arbeitsforscherin Antoinette Weibel lassen sich vier Hebel identifizieren:

Der erste Hebel ist die Sicherheit. Wir werden uns dem Gemeinwesen nur widmen, wenn die eigene Existenz gesichert ist. Nur wenn die Arbeit angemessen bezahlt ist, wir von ihr gut und verlässlich – vielleicht sogar in einer Stadt, mit Kindern – leben

können und eine echte Wahl auf dem Arbeitsmarkt haben, haben wir das Grundvertrauen, mit dem wir uns dann auch für andere einsetzen. Das Citizen Experience Design muss deshalb die Lücken zwischen Management und Frontline Workern angehen.

Der zweite Hebel sind unsere eigenen Kapazitäten und Ressourcen. Die Demokratie stellt hohe Zeit- und Energieansprüche an uns arbeitende Souveräne. Statt der Entgrenzung von Remote-Arbeit, statt Umständen, wo mehr als ein Job nötig ist, muss das Citizen Experience Design demokratische Freiräume schützen und diese vielleicht sogar schaffen. Etwa durch Corporate Volunteering.

Der dritte Hebel ist die Anerkennung. Ohne Anerkennung verlieren wir den Glauben an uns selbst. Wenn wir für manche höchstens ein Klatschen auf dem Altbau-Balkon übrig haben, verwehren wir diesen Gruppen auch das Selbstwertgefühl, souverän entscheiden zu wollen, dem eigenen Urteil zu trauen. Genau das bringt den Populisten Zulauf, die den Souverän geschickt aus der Verantwortung nehmen, weil „eh alles ein falsches Spiel“ ist. Das Citizen Experience Design muss untersuchen, wie Anerkennung in einer Organisation verteilt ist und mit welchen Hebeln sich eine Anerkennungskultur schaffen lässt.

Der vierte und letzte Hebel ist die Führungskultur. Wo üben wir es eigentlich, mit anderen zu debattieren, ihre Perspektiven anzuerkennen, Kompromisse zu finden? Solange Arbeit Menschen ihren Antrieb zum solidarischen Handeln zugunsten einer Befehlslogik aberzieht, werden wir auf demokratische Bürger lange warten. Das Citizen Experience Design muss sich die Worte von Laszlo Bock, dem ehemaligen HR-Chef von Google, zu Herzen nehmen: „Gib den Menschen etwas mehr Vertrauen, Freiheit und Autorität, als es sich gut anfühlt. Wenn du nicht nervös wirst, war es nicht genug.“ ■



„Die Arbeit ist der Vorhof der Demokratie.“



**HANS RUSINEK** ist Berater, Autor und forscht an der Universität St. Gallen zur Zukunft der Arbeit. Sein Buch „Work-Survive-Balance“ ist 2023 bei Herder erschienen.

# 50 JAHRE PERSONALWIRTSCHAFT!

Zur Feier unseres Jubiläums nehmen wir Sie mit auf Zeitreise. Freuen Sie sich auf spannende Fundstücke, Fakten und Erkenntnisse aus 50 Jahren HR-Journalismus.

Zeitreise starten



[personalwirtschaft.de/feiert-50](https://personalwirtschaft.de/feiert-50)



**Personalwirtschaft**

Kluge HR-Perspektiven seit 1974

**Personalwirtschaft**

**Leserbefragung 2024:**

**Ihre Meinung zählt!**



**Jetzt Feedback geben**



Ihr Feedback hilft uns, das Medienangebot der Personalwirtschaft noch besser auf Ihre beruflichen Anforderungen zuzuschneiden. Unter allen Teilnehmenden der Befragung verlosen wir Tickets für unser Top-Event, den Deutschen Human Resources Summit 2024.

[personalwirtschaft.de/feedback](https://personalwirtschaft.de/feedback)