

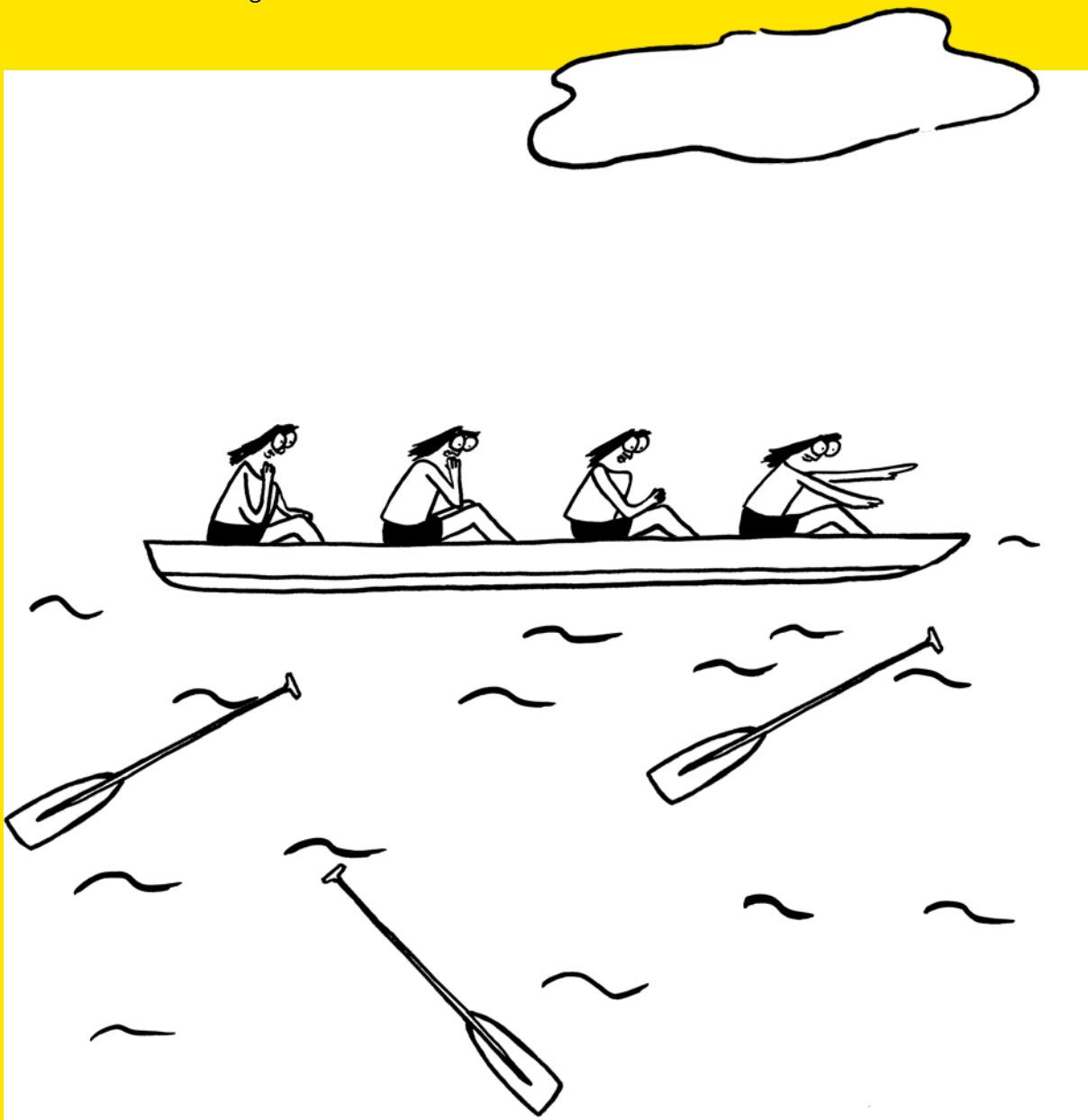
Transformation
Eine Studie widerlegt gängige
Annahmen zu Change-Prozessen

Betriebsbedingte Kündigung
Die wichtigsten Fragen und Antworten
zur Sozialauswahl

Betriebliche Altersversorgung
Aktuelle Urteile zur bAV und ihre
Konsequenzen im Überblick

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Ohne Ziel, ohne Plan, ohne Mittel
Warum das Gesundheitsmanagement nicht vorankommt

RADios? Bike-Leasing!

Fahrräder und E-Bikes als attraktive und gesundheitsfördernde Zusatzleistung.

Kostenneutral,
freie Markenwahl
und digitale
Abwicklung

Sie möchten Ihren Mitarbeitern eine moderne, attraktive Zusatzleistung anbieten? Sie haben Interesse daran, die Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu verbessern und etwas für Ihr Arbeitgeber-Image zu tun? Dann ist Bike-Leasing mit unserem Kooperationspartner Lease a Bike eine interessante Option für Sie.*

Ihre Vorteile im Überblick:

- **Für alle Mitarbeiter** – Anders als beim Dienstwagen ist ein Dienstfahrrad als Vorteil für alle Mitarbeiter geeignet.
- **Motivation** – Fördern Sie Zufriedenheit sowie die Bindung Ihrer Mitarbeiter an die Firma.
- **Gesundheitsfördernd** – Sie leisten einen aktiven Beitrag zur Gesundheitsförderung Ihrer Mitarbeiter.
- **Kostenneutral** – Die fällige Gesamtleasingrate wird aus dem Bruttolohn des Arbeitnehmers gezahlt. Sie sparen so Lohnnebenkosten.
- **Entgeltfortzahlung endet?** – In diesem und in weiteren Fällen ist eine individuelle Lösung möglich.
- **Einfache, papierlose Abwicklung** – Die Abwicklung erfolgt für Sie vollständig digital und ist somit besonders bequem.
- **Zum Neuwert abgesichert** – Das Rad muss nur ab-, nicht abgeschlossen sein. Es gibt keine Vorgabe bezüglich des Schlosses.

Ausführlichere Informationen zum Bike-Leasing für Ihre Mitarbeiter finden Sie online unter vwfs.de/bike-leasing. Bei weiteren Fragen steht Ihnen die Volkswagen Leasing GmbH gern zur Seite – senden Sie uns einfach eine E-Mail an ebike@vwfs.com.



* Ein Angebot von Lease a Bike – eine Marke der Bike Mobility Services GmbH (BMS), Siemensstraße 1–3, 49661 Cloppenburg.

Die Tochtergesellschaften der Volkswagen Financial Services AG sowie deren Schwestergesellschaft, die Volkswagen Bank GmbH, erbringen unter dem gemeinsamen Kennzeichen „Volkswagen Financial Services“ verschiedene Leistungen. Es handelt sich hierbei um Bankleistungen (durch Volkswagen Bank GmbH), Leasingleistungen (durch Volkswagen Leasing GmbH), Versicherungsleistungen (durch Volkswagen Versicherung AG, Volkswagen Autoversicherung AG) sowie Mobilitätsleistungen (u. a. durch Volkswagen Leasing GmbH). Zusätzlich werden Versicherungsprodukte anderer Anbieter vermittelt.

lease
a bike

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

kümmern sich die Betriebe wirklich um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden? Während der Pandemie wäre das eine eher rhetorische Frage gewesen, alle Betriebe waren verpflichtet, entsprechende Hygienemaßnahmen durchzuführen, viele haben erfreulicherweise weit mehr gemacht, als gesetzlich erforderlich war. Die Mitarbeitenden haben das mit Loyalität und Arbeitseifer gedankt. Doch wo steht das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) heute? Das Personalmagazin hat zusammen mit der Techniker Krankenkasse und dem Institut für betriebliches Gesundheitsmanagement (IFBG) bereits zum dritten Mal die Studie "Whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt" durchgeführt. Über 1.100 Organisationen haben mitgemacht, es ist die derzeit größte Arbeitgeberstudie. Meine Kollegin Katharina Schmitt stellt in diesem Heft die Entwicklungen dar, die in den letzten fünf Jahren zu beobachten sind. Mich haben zwei Dinge positiv überrascht:

Erstens: Um das Thema Gesundheit der Mitarbeitenden kümmern sich nicht nur BGM- und HR-Verantwortliche, sondern auch viele Führungskräfte. Das ist ein gutes Zeichen, haben diese doch einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Zweitens: Das Thema Entgrenzung der Arbeit wurde 2017 noch als großes Problem einer gesunden Arbeitswelt angesehen. Es wurden damals zahlreiche Betriebsvereinbarungen und Maßnahmen beschlossen, um das in den Griff zu bekommen. Gegenwärtig wird dem Thema, so die Studienergebnisse, nur noch eine geringe Bedeutung zugemessen. Die Erklärung liegt auf der Hand: Durch die Pandemie haben die meisten Mitarbeitenden und Führungskräfte offenbar gelernt, mit der Überschneidung von Berufs- und Privatsphäre umzugehen. Es geht heute weniger um die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit, mehr um die Integration. Gewerkschaften und auch der Gesetzgeber, die über regulatorische Maßnahmen zum Thema Entgrenzung nachdenken, sollten das zur Kenntnis nehmen. Ein möglicher Missbrauch, der an der einen oder anderen Stelle auch stattfindet, darf nicht handlungsleitend sein. Betriebe und Mitarbeitende haben sich als lernfähig erwiesen und sind in der Lage, eine gesunde hybride Arbeitswelt in Eigenverantwortung zu schaffen.

Reiner Straub
Herausgeber

„Entgrenzung ist keine große Gefahr mehr. Mitarbeitende haben in der Pandemie gelernt, damit umzugehen.“



Community

6 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für ...

7 *Vorschau*

Fachkongresse im April und Mai
 Agile HR Conference, Zukunftsmarkt
 Altersvorsorge, Kienbaum People
 Convention

10 *HR-Messen*

Frühjahrs-Treff der Personalszene
 „The Big New“ lautet das Motto der
 ZP Nord und ZP Süd

12 *HR-Szene*

Vergütungs-Check
 Das Gehalt eines Arbeitsrechts-
 experten

14 *Marktentwicklung*

„Partnerschaft auf Augenhöhe“
 MRH Trowe übernimmt Lurze

16 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema: Weiterbildung



18

Welche Herausforderungen birgt die hybride Arbeitswelt für die Gesundheit? Und sind Unternehmen und Beschäftigte diesen gewachsen? Die Studie Whatsnext 2022 ist diesen Fragen nachgegangen und zeigt: Das betriebliche Gesundheitsmanagement läuft in die falsche Richtung. Unser Schwerpunkt beleuchtet, was zu tun ist.



Schwerpunkt

20 *Einblick*

Woran das Gesundheitsmanagement krankt

Aktionismus statt Strategie, falsche
 Schwerpunkte und mangelnde
 Mittel: Die Studie „Whatsnext 2022“
 offenbart die größten Fehler im BGM

26 *Überblick*

Whatsnext BGM

Die wichtigsten Zahlen und Fakten
 aus der Studie

28 *Analyse*

Stimmen zur Studie

Experten erläutern, warum das
 Gesundheitsmanagement nicht
 vorankommt und zeigen künftige
 Handlungsfelder auf



40

DPD-Personalvorstand Dirk Müller
 spricht in Interview über die Arbeits-
 bedingungen in der Logistikbranche.

Strategie & Führung

32 *Praxis*

**Zwischen Tradition und
 Transformation**

Wie sich der mittelständische
 Dufthersteller Mäurer & Wirtz für die
 Zukunft aufstellt

36 *Forschung*

Der Wandel als Normalität

Eine Studie widerlegt diese gängigen
 Annahmen zu Changeprozessen

40 *Interview*

**„Logistik ist harte körperliche
 Arbeit“**

Das Paketaufkommen steigt unauf-
 hörlich, die Suche nach neuen Mit-
 arbeitenden gestaltet sich schwierig.
 DPD-Personalvorstand Dirk Müller
 über die Herausforderungen seines
 Unternehmens und der gesamten
 Logistikbranche

HR-Management

46 *Out of the box*

News, Produkte, Dienstleistungen
Zeiterfassung und Zutrittskontrolle;
neue Fachbücher; Startup des Monats:
Ravio

50 *BAG-Urteil*

Plötzlich in Bologna

Unternehmen können Mitarbeitende
dauerhaft ins Ausland versetzen,
wenn im Arbeitsvertrag nichts ande-
res vereinbart ist

54 *HR-Tech*

Der Eine-Billion-Dollar-Markt

Wie sich deutsche HR-Startups im
internationalen Vergleich schlagen

59 *Arbeitsrecht*

Feingefühl bei der Sozialauswahl

Alte und neue Stolperfallen bei der
betriebsbedingten Kündigung und
wie Sie sie vermeiden

72 *Interview*

„Klimabezogene Risiken werden drängender“

Bafin-Referatsleiter Günther
Weißenfels erklärt, was Pensions-
kassen und -fonds jetzt tun sollten

74 *Rechtsprechung*

Vorsorgefragen vor Gericht

Aktuelle Urteile zur bAV und ihre
Konsequenzen im Überblick

80 *Recht*

Urteil des Monats

Im Zweifel für die Schwangerschaft

82 *Persönlich*

Auf einen Kaffee mit ...

Magdalena Rogl, Diversity & Inclusi-
on Lead bei Microsoft in München

Standards

3 Editorial / 72 Impressum /
78 Stellenmarkt

Betriebliche Altersversorgung

64 *Wirtschaftliche Entwicklung*

Folgen der Inflation für die bAV

Prämissenfestsetzung, Prognoserech-
nung, Risikoanalyse: Unternehmen
sollten jetzt ihre gesamten bAV-Sys-
teme auf den Prüfstand stellen

66 *Politische Entwicklung*

Betriebsrente stärken – aber wie?

Sozialpartnermodell öffnen, Sach-
wert-Investments ermöglichen,
Geringverdiener fördern: Diese
Stellschrauben diskutieren Politiker,
Wissenschaftler und Interessens-
vertreter

70 *Nachhaltigkeit*

Im Klima-Stress

Steigende CO₂-Preise erhöhen die
finanziellen Risiken bei Einrichtun-
gen der bAV



Dieser Ausgabe liegt das Sonderheft
„Personalmagazin plus“ mit Schwerpunkt
Trends im Recruiting bei.



People Convention

THE FUTURE OF

11. Mai 2023

Die People Convention ist eine der größten und führenden HR-Fachtagungen im deutschsprachigen Raum. Sie bietet spannende Einblicke in die zukunftsorientierten Themen unserer Zeit.



Dr. Sebastian Biedenkopf

Vorstand Personal (Arbeitsdirektor),
Risikomanagement und Recht,
Fresenius SE & Co. KGaA



Alexander Birken

Vorstandsvorsitzender, Otto Group



Bettina Dietsche

Chief Human Resources Officer,
Allianz Group



Carla Eysel

Vorstand Personal und Pflege,
Charité Universitätsmedizin Berlin



Markus Fink

Executive Vice President and
Chief Human Resources Officer,
Infineon Technologies AG



Andreas Haffner

Vorstand Personal- und Sozialwesen,
Arbeitsdirektor, Porsche AG



Dr. Katrin Krömer

Vorständin Ressourcen, Bundes-
agentur für Arbeit



Prof. Dr. Claudia Peus

Vizepräsidentin und Gründungs-
direktorin TUM Institute for LifeLong
Learning, Technische Universität
München



Erika Rasch

Senior Vice President Human
Resources, People and Culture, Bosch



Kerstin Wagner

Executive VP Talent Acquisition,
Deutsche Bahn



Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director / Partner,
Kienbaum



[www.kienbaum.com/de/
pplcon23](http://www.kienbaum.com/de/pplcon23)

**JETZT
ANMELDEN**

Kienbaum

Das wird ein guter Monat für ...



Mario Richertzhagen

Als HR-Director wird Mario Richertzhagen Teil des Management-Teams bei Pernod Ricard Western Europe Entity. In dieser Funktion ist er ab April für die Entwicklung und Umsetzung der HR-Strategie verantwortlich. Sein Schwerpunkt wird auf Kultur-, Talent- und Transformationsprojekten liegen, die es dem Spirituosenanbieter ermöglichen, ein „Employer of Choice“ zu werden. Hierfür bringt er langjährige Erfahrung aus den Bereichen Talent Management, Learning und Development sowie People Management mit. Der Diplom-Pädagoge arbeitete unter anderem als Talent und Development Manager bei Nespresso.



Shiva Meyer

Ab 2. April leitet Shiva Meyer das Vorstandressort Konzern Human Resources / Group International Audit bei der Arag SE und geht damit in die Geschichte als erste Frau im Konzernvorstand ein. Gleichzeitig legt die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin ihr Vorstandsmandat bei der Arag Krankenversicherungs-AG nieder, das sie im Juli 2021 übernommen hatte. Auch in dieser Vorstandsposition befand sich die 39-Jährige allein unter Männern.



Sarah Kreienbühl

Als neues Mitglied der Geschäftsleitung von Kühne + Nagel International und Personalchefin übernimmt Sarah Kreienbühl im April das weltweite Personalmanagement. Zudem verantwortet die Psychologin konzernweit den Bereich Nachhaltigkeit, der für das Unternehmen strategisch immer wichtiger wird.



Susann Mayhead

Bei Mercedes-Benz Mobility übernimmt Susann Mayhead zum 1. April als Vorständin für Personal und als Arbeitsdirektorin von Eefje Dikker, die ab dann die Verantwortung für Transformation, Digitalisierung und Operations innerhalb des Personalbereichs der Mercedes-Benz Group übernimmt. Susann Mayhead wird für alle Bereiche des Personalwesens der Mercedes-Benz Mobility AG zuständig sein und verantwortlich für fast 10.000 Mitarbeitende in 35 Ländern.



Gemeinsam Ideen sammeln und diskutieren – das ist wieder unbeschränkt möglich. Die Agile HR Conference findet als reine Präsenzveranstaltung statt.

Lost in Transformation?

26. und 27. April / Köln – Die Agile HR Conference 2023 steht unter dem Motto „Lost in Transformation?“. Denn jeder und jede steckt in kleinen und großen Transformationen. Gerade in der Arbeitswelt gibt es so viele Veränderungen, dass die Mitarbeitenden oft gar nicht mehr wissen, was zu tun ist. Die Agile HR Conference bietet die Gelegenheit, innezuhalten, bewusst zu schauen, wo das Unternehmen, das Personalmanagement und die Mitarbeitenden stehen, wie es weitergehen und von wem man Orientierung erhalten kann. Dafür teilen über 40 Speakerinnen und Speaker Praxisbeispiele aus der Transformation, berichten von ihren Erfolgen und Misserfolgen, präsentieren ihre Learnings und beantworten Fragen. So regt Michael Müller Wunsch, CIO bei Otto, dazu an, dass HR und IT als treibende Faktoren von Transformation mehr zusammenarbeiten. Miriam Schilling, Head of HR bei Vaude, und Professor Stephan Fischer, Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, berichten vom ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz von Vaude. Alicia Prahm, Program Lead Diversity & Inclusiveness bei Lichtblick, spricht über Diversität im



Das Vorjahres-Event stand unter dem Motto „Anstiftung zur Führung“ – im Talk von André Häusling (HR Pioneers) mit Nicole Häffner (SAP) war das auch ein Thema.

agilen Arbeitskontext. Und Andy Weinzierl, Gründer von Sushi Bikes, berichtet von den Herausforderungen, die eine Transformation vom Junior- zum Seniorteam bringt. www.hr-pioneers.com

Geeignet für: Personal- und Organisationsentwicklerinnen und -entwickler, IT- und HR-Verantwortliche, Agile Coaches und Scrum Master, Führungskräfte, Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Vorstands.

Spaßfaktor: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschen sich aus, beleuchten unterschiedliche Wege und Perspektiven, lernen voneinander und geben Impulse. Abends feiern sie auch. Das Ziel ist, erfrischt mit neuen Ideen weiter die Zukunft zu gestalten.

Gut zu wissen: Die Agile HR Conference widmet sich seit zwölf Jahren den Zukunftsthemen in Personal- und Organisationsentwicklung, Wirtschaft und Gesellschaft. Erstmals seit der Coronapandemie finden die AHRC wieder komplett in Präsenz statt – in den Kölner Balloni-Hallen.



Aktuelles zur Altersvorsorge

25. und 26. April / Berlin – Was bedeuten die wirtschaftliche Entwicklung, Inflation und Zinspolitik für die Altersvorsorge? Welche Einflüsse haben die politischen, rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen und die demografische Entwicklung? Wie ist der aktuelle Stand der Aktienrente? Und welche Modelle der betrieblichen Altersvorsorge sind sinnvoll für die Arbeitswelt von morgen? Antworten auf diese Fragen geben Expertinnen und Experten aus Politik und Wirtschaft, Beratung und Wissenschaft auf dem Zukunftsmarkt Altersvorsorge im Hilton Hotel Berlin. Als Keynote Speaker sind Bundesarbeitsminister Hubertus Heil und Dr. Florian Toncar, Staatssekretär im Bundesminis-



Das Hilton Berlin Hotel am Gendarmenmarkt ist der Treffpunkt der Expertinnen und Experten zum Thema Altersvorsorge.

terium der Finanzen, angekündigt. Wie in den Vorjahren ist wieder eine große rentenpolitische Diskussionsrunde als fester Programmbestandteil eingeplant. www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info

Geeignet für: Alle Personen, die sich beruflich mit dem Thema Altersvorsorge beschäftigen.

Spaßfaktor: Auf dem diesjährigen Zukunftsmarkt Altersvorsorge wird zum zehnten Mal der deutsche bAV-Preis verliehen – inklusive Abendprogramm und Dinner Speech.

Gut zu wissen: Der Veranstalter appelliert an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, vor dem Kongressbeginn einen Corona-Selbsttest durchzuführen. Die Tests werden zur Verfügung gestellt.



Bettina Dietsch (Allianz), Sebastian Biedenkopf (Fresenius), Carla Eysel (Charité) und Alexander Birken (Otto) sprechen auf der Convention.

Kienbaum People Convention

11. Mai / Online – In Zeiten von Polykrisen und tiefgreifenden Veränderungen rückt der Mensch als Erfolgsfaktor der Transformation in den Fokus des unternehmerischen Interesses. Deshalb widmet sich die 22. Kienbaum People Convention der Zukunft und den Goldstandards des People-Management. Die Fragestellungen lauten unter anderem: Wie gewinnt man künftig Talente und wie bindet man sie? Welche Konzepte von Leadership, Kulturentwicklung und Change Management werden langfristig erfolgreich sein? Welche Zukunftskompetenzen gilt es zu fördern? Wie soll sich die People Funktion mit Blick auf Wertbeitrag und Customer Experience aufstellen? Mit diesen Fragen beschäftigen sich hochkarätige Referentinnen und Referenten, darunter: Dr. Sebastian Biedenkopf (Vorstand Personal, Risikomanagement und Recht, Fresenius), Bettina Dietsche (CHRO, Allianz Group), Carla Eysel (Vorstand Personal und Pflege, Charité), Alexander Birken (Vorstandsvorsitzender Otto Group), Andreas Haffner (Vorstand Personal- und Sozialwesen, Porsche), Dr. Katrin Krömer (Vorständin Ressourcen, Bundesagentur für Arbeit). Die Kienbaum People Convention findet diesmal rein virtuell statt.

www.kienbaum.com



Termine

Auch 2023 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventskalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

15. und 16. April / Oldenburg
Jobmesse Oldenburg
www.jobmessen.de

17. bis 21. April / Hannover
Hannover Messe
www.hannovermesse.de

18. und 19. April / Hamburg
ZP Nord
www.zukunft-personal.com

27. April / Darmstadt
ITCS Darmstadt
<https://it-cs.io>

3. und 4. Mai / Weil am Rhein
Vitra HR Campus Session #2
www.vitra.com

5. Mai / Duisburg
Schicht im Schacht
www.schichtimschacht.info

9. und 10. Mai / Stuttgart
ZP Süd
www.zukunft-personal.com

10. Mai / München
Recruiting Excellence Kongress DE
www.interconnectionconsulting.com

Jetzt bewerben

Noch bis zum 30. April können sich Unternehmen mit ihren Initiativen zur Mitarbeiterführung für den St. Galler Leadership Award bewerben. Dieser wird ausgelobt vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen und der DGFP. Eine Jury bewertet die eingereichten Projekte nach Leistungsrelevanz, Innovation, Inspiration und Nachhaltigkeit und wählt die drei besten Konzepte aus. Am 7. Juni präsentieren sich die besten Top vor dem Publikum des St. Galler Leadership Tags. Der Preisträger 2023 wird dann in einem Live-Voting ermittelt. www.leaderhip-award.ch



Neue
 Mitarbeiter
 fließend
 integrieren.

Sie stellen ein –
 wir stellen aus.
 Mitarbeiterausweis-
 Erstellung outsourcen
 mit ID.service.

Jetzt beraten lassen unter

 +49 7721 8848 -0

 info@mada.de

id-service.me

Frühjahrs-Treff der Personalszene

Von Daniela Furkel

Orientierung und neue Ansätze für HR

„The Big New“ lautet das Leitmotiv der Frühjahrmessen ZP Nord (Hamburg) und ZP Süd (Stuttgart). Die Messen wollen den Unternehmen Orientierung geben: Wie radikal müssen wir uns ändern? Was bedeutet das für Zusammenarbeit, Qualifizierung und Kultur? Sie wollen Lösungen und Trends erlebbar machen und den Dialog über neue Ansätze von HR fördern.

Auf den Ausstellungsflächen geht es um die Schwerpunktthemen „Recruiting & Attraction“, „Operations & Services“, „Learning & Development“ und „Corporate Health“. Das Thema „Future of Work“ ist vornehmlich im Vortragsprogramm verankert. Es gibt auch einen „Future of Work“-Pre-Check, bei dem Unternehmen ihren Flexibilisierungsgrad ermitteln können. Am 21. März findet zudem eine ZP Sneak Preview für die Frühjahrmessen statt. An dem digitalen Eventtag – live gestreamt auf LinkedIn – informieren die Veranstalter über thematische Schwerpunkte und Programmhilights.

ZP Süd am 9. und 10. Mai

Um die gesellschaftliche Transformation und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt, um Female Leadership sowie die gesamte Employee Experience geht es im Ausstellungs- und Programmbereich in der Messe Stuttgart (Halle 1). Zu den inhaltlichen Höhepunkten zählen Keynotes von Professor Anabel Ternès von Hattburg (Managing Director des SRH Instituts für Nachhaltiges Management und Gründungsvorstand des Zukunftsrats Circular Economy), Anastasia Barner (Gründerin der Reverse-Mentoring-Plattform Fementor) und Diana zur Löwen (Content Creator und Business Angel).

Ab diesem Jahr ist die Corporate Health Convention, die ursprünglich als eigenständige Messe konzipiert war und parallel in Stuttgart stattfand, in die ZP Süd integriert. Für die Besucherinnen und Besucher ändert sich nicht viel: Die Gesundheitsthemen und -Anbieter nehmen weiterhin einen hohen Stellenwert innerhalb der ZP Süd ein.



(1)



ZP Nord am 18. und 19. April

Diversität, Inklusion und Business-Transformation sind Themen auf den vier Bühnen in Halle A1 der Hamburg Messe und Congress. Dafür stehen Speaker wie Gazelle Vollhase (Recruiting und Diversity & Inclusion Partnerin bei Idealo), Curse (Rapper und systemischer Coach), Vera Schneevoigt (Chief Digital Officer bei Bosch Building Technologies) und Laura Lewandowski (Gründerin von Smart Chiefs). Unter dem Titel „Arbeitsschutz Smart Event“ werden außerdem in einem eigenen Expo-Bereich Lösungen, Produkte, Keynotes und Talks zu modernem Arbeits- und Gesundheitsschutz präsentiert. Für das Event im Event kooperiert der ZP-Veranstalter Spring Messe Management mit Hinte Expo & Conferences aus Karlsruhe.



(1) Gesundheitsthemen sind in diesem Jahr in beide Messen integriert. Die Corporate Health Convention wird nicht mehr als eigenständige Veranstaltung durchgeführt. (2) Ob an kleineren Aktionsflächen oder auf der Keynote Stage (3): Die Themen des Vortragsprogramms sind breit gefächert.



Haufe vor Ort

ZP Nord: „Transformation zum Anfassen: Wie gelingt das Up- und Reskilling der Mitarbeitenden?“ Diese Frage stellen Kristina Enderle da Silva und Julia Senner von „Personalmagazin – Neues Lernen“ am 18. April um 13 Uhr an Weiterbildungs-Profis. „Warum Sie für die perfekte HR Service Experience im Doppel spielen sollten“, erläutert Kai Böhning von Haufe HR Services am 19. April um 12.30 Uhr auf der Solution Stage 1. Am Messestand von Haufe HR Services (Halle A1, B.16) erhalten Sie Informationen über digitale HR-Services-Lösungen, unter anderem den HR-Chatbot.

ZP Süd: Am 9. Mai um 14.45 Uhr klärt Timo Scheja von Haufe HR Services auf der Operations & Services Stage die Frage „Warum Sie für die perfekte HR Service Experience im Doppel spielen sollten“. Am 10. Mai ab 9.45 Uhr spricht Personalmagazin-Redakteur Matthias Haller mit Sebastian Harrer, Chief People Officer, über HR-Strategie und Herausforderungen der LBBW. Der Stand von Haufe HR Services findet sich in Halle 1: C.14.

Networking an Bar und Kamin

Für den Austausch und das voneinander Lernen sind auf den Frühjahrsmessen zahlreiche Formate eingeplant. Neu ist die Kamin-Lounge, die auf der ZP Europe 2022 Premiere feierte. Die Kamin-Lounge wird nun auf allen Messen vertreten sein. Hier sprechen HR-Expertinnen und -Experten in intimer Atmosphäre über ihre Erfahrungen und es besteht die Gelegenheit zum Networking. Ebenfalls neu sind eine Business Bar zum informellen Austausch der Besucherinnen und Besucher sowie eine Partner-Lounge für Treffen von Verbands- und Netzwerkpartnern. Darüber hinaus wird es in Hamburg und Stuttgart am Abend des ersten Messtags jeweils ein Get Together geben.

Vergütungs-Check Experte Arbeitsrecht

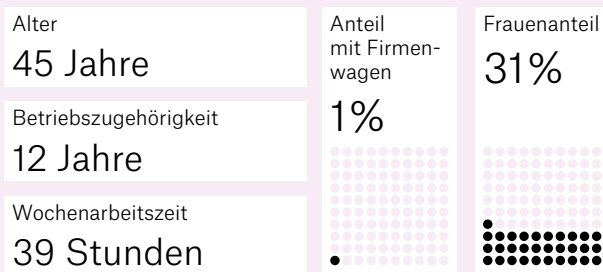


Median des Jahreszieleinkommens

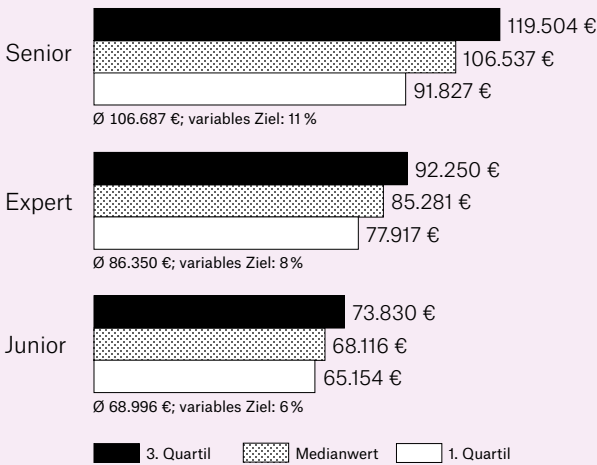
€ 85.281

+/- 0% Veränderung zum Vorjahr

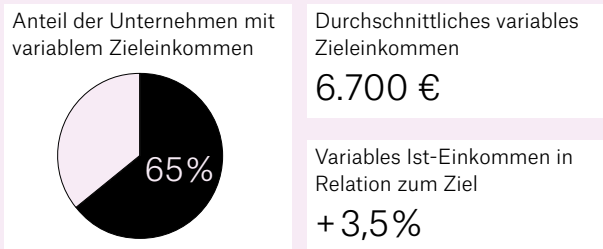
Der Durchschnitt



Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



Variable Vergütung



Karrierestufe „Expert“: „i.d.R. (Fach-) Hochschulabschluss, ausgeprägte Fachkenntnisse, mehr als 5 Jahre fachbezogene Berufserfahrung in Konzeption, Planung, Integration und Durchsetzung von Fachthemen, Weiterentwicklung von Standards und Arbeitsprozessen“

in Zusammenarbeit mit



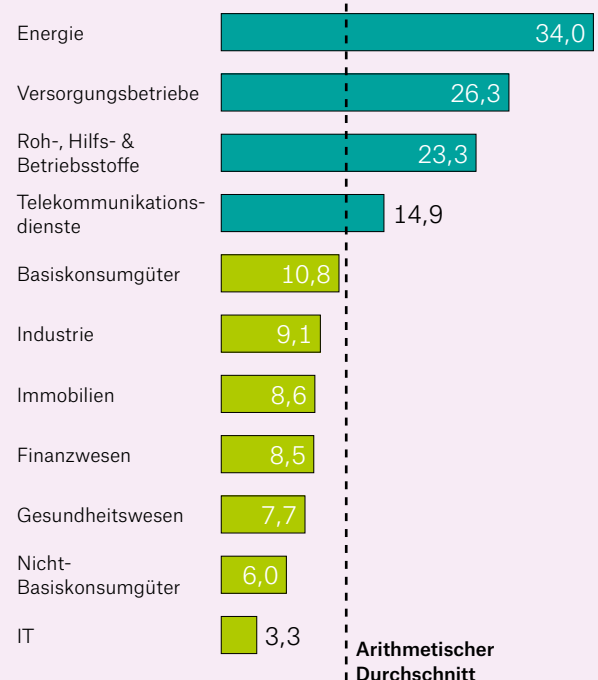
Lurse ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

Nachhaltiges Gehalt

Die Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und Gehalt ist vielen Unternehmen noch fremd. In der Vorstandsvergütung börsennotierter Unternehmen sind ESG-Ziele mittlerweile angekommen. Für Mitarbeitende unterhalb der Führungsebene existieren bislang wenig Ansätze, Vergütung und Nachhaltigkeitsziele miteinander zu koppeln. Ein Umdenken im gesamten Unternehmen wird nur gelingen, wenn Mitarbeitende jeder Hierarchiestufe auf diesem Weg mitgenommen werden. Durch nachhaltige Vergütungssysteme kann den steigenden Erwartungen von Kunden und der Öffentlichkeit an nachhaltige Unternehmensführung entsprochen werden und gleichzeitig können neue Mitarbeitende mit einem attraktiven Vergütungsmodell gelockt werden. Noch sind Nachhaltigkeitsziele oft nur an die variable Vergütung geknüpft. Aber auch in die fixe Vergütung lässt sich das Thema Nachhaltigkeit integrieren. Ein Aspekt kann sein, dass Frauen und Männer für die gleiche oder gleichwertige Arbeit auch wirklich gleich entlohnt werden. Bei tariflichen oder betrieblichen Entgelterhöhungen lässt sich eine stärkere Orientierung der Gehaltsentwicklung an Nachhaltigkeits-KPIs verankern. Die Gestaltung sollte hierbei den Bedürfnissen der Mitarbeiter und sonstigen Stakeholdern gerecht werden und dabei möglichst die Unternehmensstrategie widerspiegeln. Das Thema mag noch in den Kinderschuhen stecken, aber für moderne Vergütungskonzepte ist die Integration von ESG-Zielen fast schon ein Muss.

Anteil Unternehmen mit ESG-Kriterien in Vergütungssystemen

nach Branchen; Angaben in Prozent



Quelle: inrate

DAS EINZIGE EVENT

RUND UM DIE THEMEN PEOPLE, TRANSFORMATION
UND INNOVATION IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

Mit großem
Networking-
Riesenrad

Keynote Speaker



Nicole Engenhardt-Gillé

Vorständin Personal
und ESG freenet



Christoph Werner

Geschäftsführer
dm-drogerie markt



Ronja Ebeling

Journalistin,
Autorin & Podcasterin



Wolf Lotter

Journalist und Autor

LET'S START BRIDGING PERSPECTIVES!

Dich erwarten Impulse, Austausch und Lösungen für mehr Zukunftsfähigkeit in deinem Unternehmen. Das alles in einer außergewöhnlichen Location mit vielfältigen Netzwerkmöglichkeiten!

5.000 Fach-und Führungskräfte

230+ Keynotes, Deep Dives & Masterclasses

150+ Anbieter, Lösungen & Partner

Mehr Infos auf copetri.com/convention
Jetzt noch schnell dein Ticket buchen!

23.05. - 24.05. 2023
Offenbach am Main

„Wir sehen eine Partnerschaft auf Augenhöhe“

Birgit Horak ist Vorstand der Lurse AG und repräsentiert dort den Bereich HR-Consulting und Benchmarking. Ralph Rockel ist Vorstand von MRH Trowe.



Partnerschaft oder Übernahme? Die HR-Strategieberatung Lurse und der Industrierversicherungsmakler MRH Trowe haben bekannt gegeben, ihre Aktivitäten zu bündeln. Wir sprachen direkt nach Zustimmung der Kartellbehörden mit den Verantwortlichen über die Hintergründe und das zukünftige Portfolio.

Interview Katharina Schmitt

Personalmagazin: Gerade haben die Kartellbehörden der Übernahme von Lurse durch MRH Trowe zugestimmt – wird die Marke Lurse damit aus dem Beratungsmarkt verschwinden?

Birgit Horak: Nein, beide Marken, sowohl Lurse als auch MRH Trowe, bleiben so erhalten, wie sie heute schon am Markt etabliert sind. Wir haben mit beiden Marken ein hervorragendes und lange bekanntes Image aufbauen können, es war uns sehr wichtig, auch beim Zusammenschluss den Wert dieser Marken weiter bestehen zu lassen.

Das heißt, auch Standorte und Beschäftigte bleiben erhalten?

Horak: Daran wird sich nichts ändern. Wir haben bisher schon über Standorte hinaus sehr stark vernetzt agiert und unsere Kunden letztendlich dort abgeholt, wo sie angesiedelt sind. Dies werden wir weiterhin beibehalten, denn der Kundenfokus steht bei uns im Mittelpunkt. Alle Standorte der Lurse bleiben erhalten.

Trotzdem liegt gesellschaftsrechtlich eine Übernahme vor?

Ralph Rockel: Rein gesellschaftsrechtlich betrachtet, haben wir die Zustimmung der Kartellbehörden kurz vor unserem Gespräch mit Ihnen bekommen, damit ist jetzt amtlich: Die MRH Trowe AG hat sämtliche Anteile an der Lurse AG übernommen. Doch man sollte das auch kulturell sehen. Wir betrachten unsere Zusammenarbeit im Geschäftsfeld Benefits ganz klar als Partnerschaft auf Augenhöhe. Denn primär geht es nicht um die Frage: „Wer kauft wen?“, sondern wie man den Kunden und das Geschäft am besten bedienen kann.

Und wie verändert diese neue Partnerschaft das?

Rockel: Bei MRH Trowe hatten wir bisher ein konzentriertes Leistungsspektrum im Bereich der betrieblichen Vorsorge und Benefits. Wir waren spezialisiert auf die Arbeitnehmerberatung – also auf die Aufgabe, direkt in den Betrieben den Beschäftigten die betrieblichen Versorgungswerke des Arbeitgebers, sei es persönlich oder virtuell, nahezubringen. Durch die Zusammenarbeit mit Lurse können wir unser Leistungsspektrum deutlich erweitern und haben den inhaltlichen Tiefgang maximiert. Das zahlt genau auf unsere Strategie ein, Unternehmenskunden ganzheitlich in den Segmenten Insurance, Benefits und Finance zu beraten und zu betreuen.

„Benchmarking zum Thema Vergütung ist für unsere Mandanten zunehmend interessant.“

Ralph Rockel, Vorstand MRH Trowe

„Wir wollen uns unter den Top Drei der internationalen bAV-Beratungen positionieren.“

Birgit Horak, Vorstand Lurse

Was bedeutet das für die Unternehmen als Kunden im Bereich Pensions und Benefits? Wie kann zukünftig unterschieden werden, wer organisatorisch Ansprechpartner ist?

Rockel: Wir waren bisher Ansprechpartner für Unternehmen, die ein ganzheitliches Portfolio im Bereich Insurance und Finance-Management gesucht haben. Benefits und die Implementierung oder Restrukturierung von Versorgungswerken gehörte dazu. Sobald es aber in diesem Bereich um erweiterte Dienstleistungen geht, die über den Tellerrand der betrieblichen Vorsorge hinausreichen, hat Lurse das tiefere Leistungsspektrum. Umgekehrt können wir die breite Kundenbasis von Lurse bei der Einzelberatung unterstützen, damit haben wir nun komplementäre Geschäftsmodelle im Bereich der Benefits.

Frau Horak, der stärkere Ausbau der Expertise im Bereich der Altersversorgung bei Lurse hat sich ja in den letzten Jahren durch Ankäufe und Übernahmen schon deutlich gezeigt. Wird diese erneute Verschiebung hin zu bAV und Pensions zulasten der Angebote in der klassischen Vergütungsberatung gehen?

Horak: An unseren Auftritten im Benchmarking und im HR-Consulting verändert das nichts. Auch nicht an der Art und Weise, wie wir versuchen, im HR-Business weiterhin Themen in den Markt zu tragen. Und selbst die Vergütungsberatung im Kontext Mitbestimmung, wo wir als Lurse einen USP haben, ergänzen wir letztendlich durch die Dienstleistungen von MRH Trowe. Es wird sich die Stärke der Personengruppen ändern, insbesondere, weil wir einige Kollegen von MRH Trowe bei uns integrieren werden, um das gesamthafte bAV-Geschäft beider Organisationen abzubilden. Das wäre aber auch unabhängig von diesem Zusammenschluss möglicherweise der Fall gewesen, weil das bAV-Geschäft an-

dere Möglichkeiten bietet, zu skalieren und Wertschöpfung zu ergänzen und zu erweitern.

Rockel: Unser Ziel ist der Aufbau einer integrierten HR-Service- und Beratungsplattform. Das Standing von Lurse im Bereich der Vergütungsberatung als Marke mit sehr starker Datenbasis war für uns in der strategischen Logik der Partnerschaft ein wichtiger Mehrwert. Wir denken immer vom Kunden aus, das ist eine Haltung, die wir mit Lurse teilen. Ein Großteil unserer Mandanten in der größeren Mittelstandslandschaft ist gerade heute sehr interessiert, zum Thema Vergütung Benchmarking zu betreiben. Das ist ein sehr schöner Value-Add, den wir nun durch die Partnerschaft an unsere Kunden weitergeben können.

Wo liegt der Mehrwert für Lurse in der Partnerschaft – abgesehen von der gesellschaftlichen Teilhabe?

Horak: Durch den Zusammenschluss stärken wir ganz deutlich unsere Position als großer Anbieter im Benefits Umfeld und wir sind auf gutem Weg, uns damit unter den Top Drei der großen internationalen bAV-Beratungen zu positionieren. Das war ein ganz wesentliches Ziel für uns.

Zusätzlich haben wir ein Nachfolge-thema: Wir wollen die Organisation zukunftsfähig aufstellen und den Kollegen, die bei uns an Bord sind, Perspektiven geben. Durch den Zusammenschluss mit MRH Trowe haben wir Optionen, weiter zu wachsen, organisch und anorganisch, und das Thema Technologieführerschaft auszuprägen. Das Thema betriebliche Altersversorgung lebt sehr stark von der Digitalisierung. Wir sind hier schon sehr gut unterwegs, versprechen uns aber durch diesen Zusammenschluss noch mehr Schub und noch stärkere Impulse. Man merkt jetzt schon, dass wir uns gegenseitig sehr gut ergänzen. ■■■

Smalltalk Facts

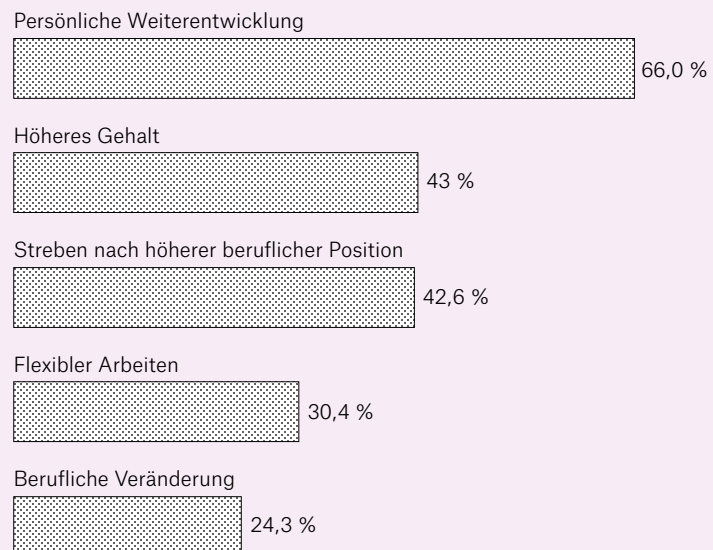
Weiterbildung



Lebenslang sollen Beschäftigte lernen. Das erfordert die Transformation der Arbeitswelt. Was Beschäftigte zur Weiterbildung antreibt, sind vor allem persönliche Weiterentwicklung, Gehalt und Karriere. Doch der Motivation folgt wenig Aktion.

Gründe dafür

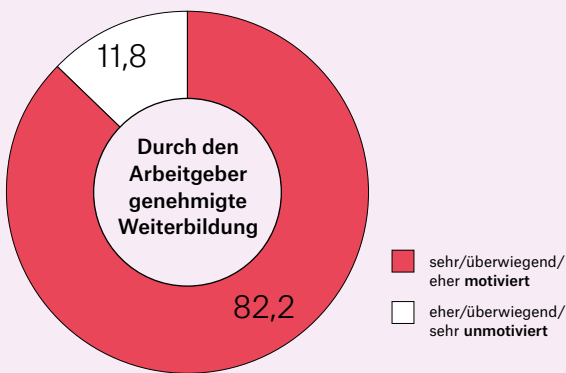
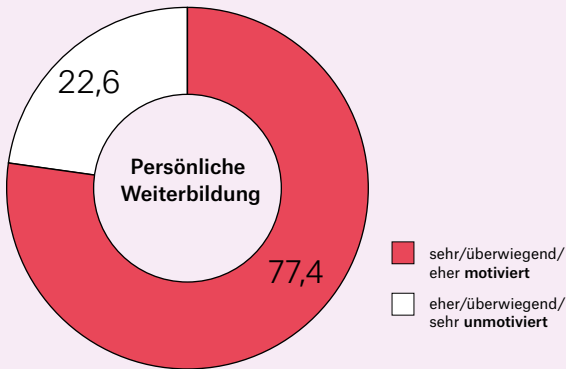
Diejenigen Befragten, die eine Weiterbildung absolvieren, angemeldet sind oder sich dafür interessieren, nannten folgende Gründe:



Quelle: IU Internationale Hochschule 2022

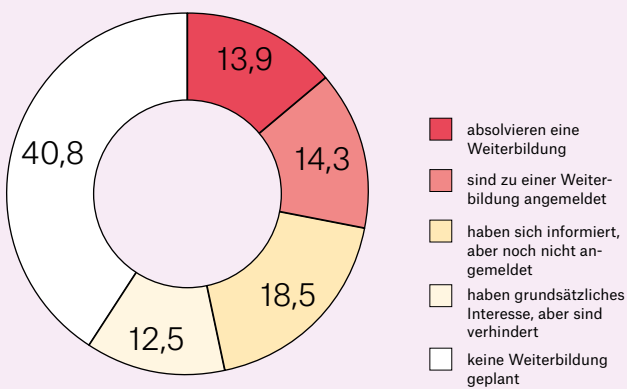
Motivation hoch ...

Eine klare Mehrheit ist sehr bis eher motiviert, sich weiterzubilden. Das gilt für die persönliche Weiterbildung, die selbst zu zahlen und in der Freizeit anzugehen ist, als auch für die durch den Arbeitgeber bezahlte Qualifizierung. Dort ist die Motivation noch höher.



... Umsetzung eher gering

Der hohen Motivation steht eine geringe Aktion gegenüber. Nur etwas mehr als ein Viertel absolviert eine Weiterbildung oder ist schon angemeldet.



Quelle: IU Internationale Hochschule 2022

Angaben in Prozent

3,35

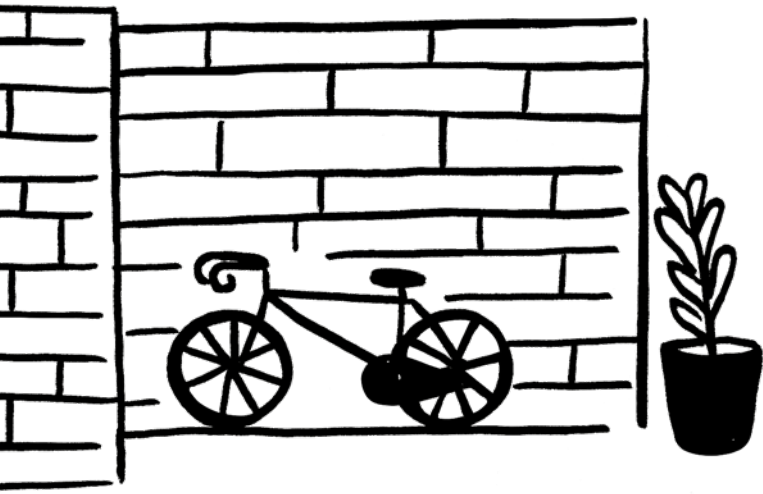
Milliarden Euro investierten die Bundesagentur für Arbeit sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in die berufliche (Weiter-)Bildung in Deutschland im Jahr 2021. Davon waren 2,84 Milliarden beitragsfinanziert, 520 Millionen steuerfinanziert.

Quelle: Statista | Bundesfinanzbericht 2022

Angebote auf dem Weiterbildungsmarkt

Je nach Art der Einrichtung differiert das Weiterbildungsangebot. Während der Schwerpunkt bei Volkshochschulen auf beruflich und allgemeiner Weiterbildung liegt (92 Prozent), bieten Hochschulen und Akademien eher berufliche Weiterbildung an (62 Prozent). Bei kommerziell privaten und betrieblichen Bildungseinrichtungen ist die Waage eher ausgeglichen. Betriebliche Bildungseinrichtungen bieten zu 53 Prozent nur berufliche, zu 46 Prozent berufliche und allgemeine Weiterbildung an. Ähnlich sieht es bei kommerziell privaten Einrichtungen aus: nur berufliche Weiterbildung (51 Prozent), berufliche und allgemeine Weiterbildung (46 Prozent). Auffallend ist, dass kaum einer dieser vier Einrichtungen nur allgemeine Weiterbildung anbietet – alle zu je unter zehn Prozent. All das zeigen die Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2021, eine Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung BIBB und des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V. (DIE). Befragt wurden 1.674 Einrichtungen, in der Statistik sind insgesamt neun Weiterbildungsanbieter aufgelistet.

Quelle: Statista | BIBB-Datenreport 2022



Whatsnext 2022 – die größte Arbeitgeberstudie zum BGM beleuchtet die Herausforderungen der hybriden Arbeitswelt. Und zeigt, warum diese nicht gemeistert werden.

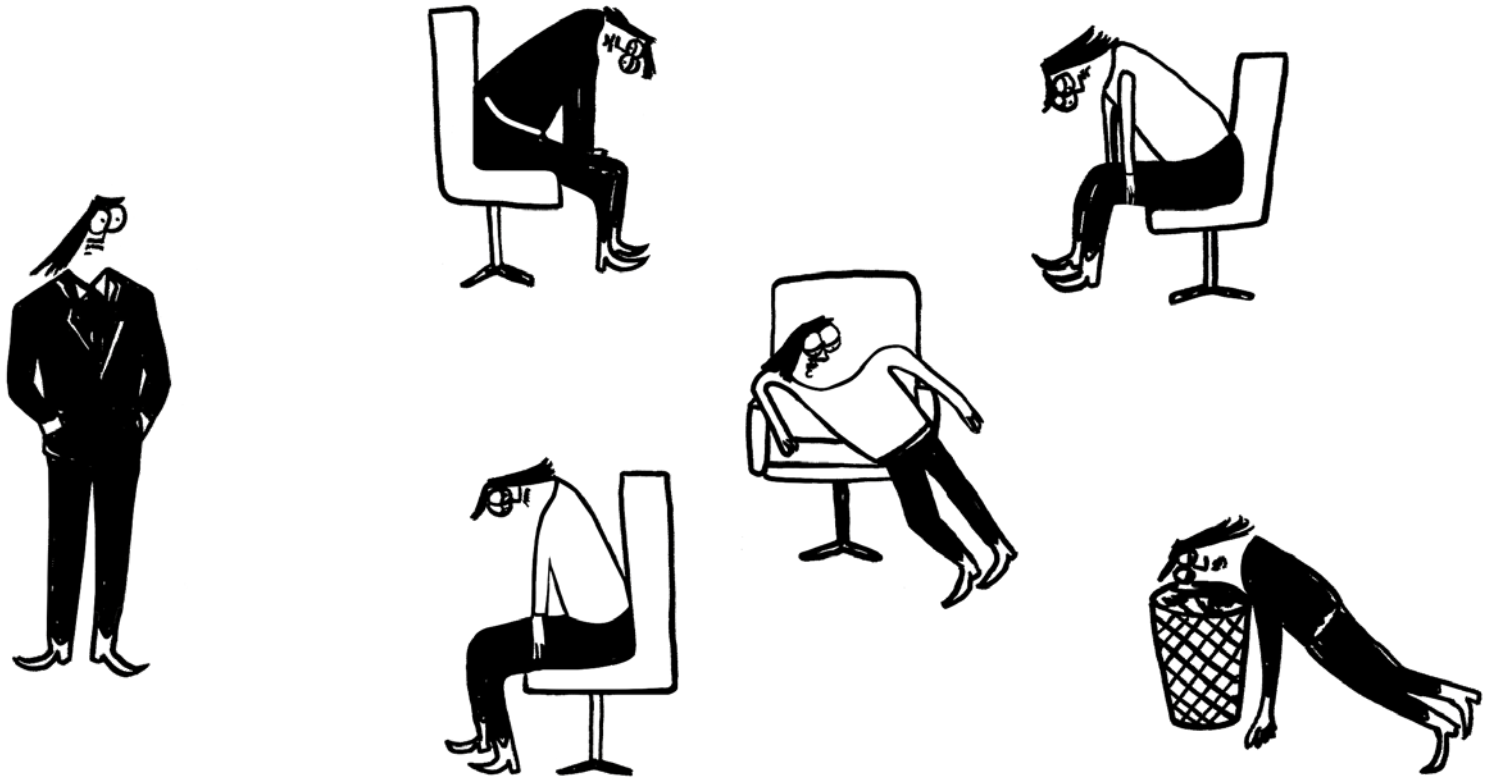


Schwerpunkt

Stillstand in Gesundheits- management

Illustration AHAOK





Woran das Gesundheitsmanagement krankt

Von Katharina Schmitt

Welche Herausforderungen birgt die neue Arbeitswelt für die Gesundheit der Beschäftigten? Und sind Unternehmen diesen gewachsen? Die Studie Whatsnext 2022 ist diesen Fragen nachgegangen und zeigt: Das Gesundheitsmanagement in den Unternehmen droht, in die falsche Richtung zu laufen. Nun muss gehandelt werden.

● Noch nie war sie so wertvoll wie heute – und gleichzeitig noch nie so gefährdet. Die Belastungen der körperlichen und psychischen Gesundheit von Beschäftigten sind in den vergangenen zwei Jahren extrem gestiegen. Zu den immer immenserem Anforderungen der sich verändernden Arbeitswelt sind persönliches Leid durch Pandemie und Kriege, Existenzängste, Krankheit und körperliche Beeinträchtigungen als stetige Parameter hinzugekommen. Die Folgen: eine erschöpfte Belegschaft, die auf das Ende ihrer Leistungsfähigkeit hinsteuert.

Echtes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) könnte hier helfen – es sorgt dafür, dass Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse im Unternehmen so entwickelt werden, dass sie in erster Linie nicht noch mehr belasten oder gar krank machen, und weitergedacht die körperliche wie psychische Gesundheit der Mitarbeitenden unterstützen und die Mitarbeitenden selbst zu einem gesundheitsförderlichen, resilienten Verhalten befähigen. Doch genau daran fehlt es in den Unternehmen. Das zeigen die neuen Ergebnisse der Studie „Whatsnext 2022 – Gesund

arbeiten in der hybriden Arbeitswelt“. Die größte Arbeitgeberstudie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, für welche die Techniker Krankenkasse (TK), das Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und das Personalmagazin im vergangenen Herbst über 1.000 Geschäftsführende, HR- und BGM-Verantwortliche befragt hatten, offenbart eine erschreckende Ignoranz der Unternehmen gegenüber dem aktuellen Gebot der Stunde: „Gesundheit fördern statt überfordern.“

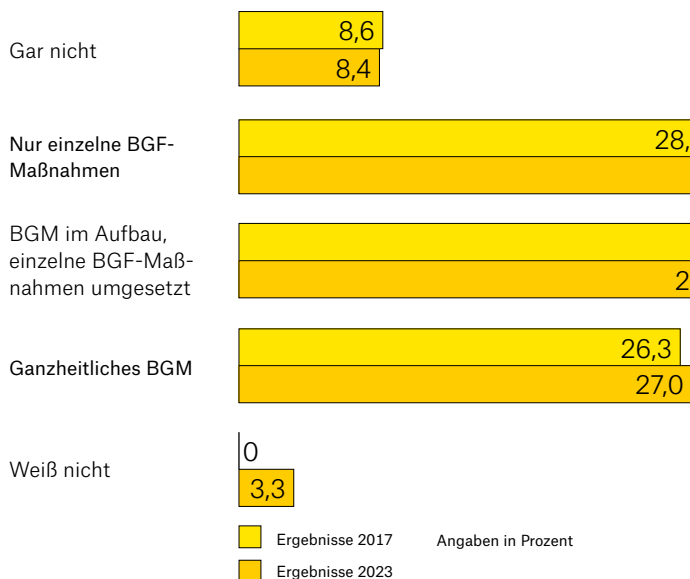
Eine Gesundheitsstrategie fehlt in den meisten Unternehmen

Zwar geben fast 90 Prozent der Befragten an, Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung umzusetzen. Nicht einmal ein Drittel der Befragten (27 Prozent) hat allerdings tatsächlich ein ganzheitliches BGM eingeführt, das sich als klassischer Managementprozess über eine Bedarfsanalyse, die daraus abgeleiteten Maßnahmen und eine wiederholte Wirksamkeitsprüfung tatsächlich mit den unternehmensspezifischen gesundheitlichen Belastungen der eigenen Belegschaft auseinandersetzt.

Die Angebote, über die die Befragten berichten, belaufen sich statt dessen eher auf Einzelmaßnahmen im Bereich des BGM wie der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Insbesondere werden zur Arbeitssicherheit (77,9 Prozent), im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) (75,5 Prozent) und zum betrieblichen Versorgungsmanagement (71,7 Prozent) Angebote gemacht. In den Unternehmen, die in digitale Gesundheitsförderung investieren, sind digitale Gesundheitsberatung (58,5 Prozent), digitale verhaltensbezogene Maßnahmen (57 Prozent) und Onlinecoachings (55,8 Prozent) gut verbreitet. Über die Hälfte der Befragten bietet darüber hinaus auch Maßnahmen im Bereich der Ergonomie (56,6 Prozent) sowie Sport und Bewegung (56,5 Prozent) an.

Mark Hübers vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), der die Studie wissenschaftlich leitete, betrachtet dieses Ergebnis mit gemischten Gefühlen: „Das Gesundheitsmanagement in Deutschland ist ausbaufähig. Knapp drei von vier Organisationen haben noch kein ganzheitliches BGM etabliert.“ Ein solches könnte nach Überzeugung Hübers nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten und die Arbeitgeberverbundenheit fördern, sondern auch die Produktivität der Unternehmen erhöhen. „Eigentlich genügend Argumente“, meint Hübers, „um direkt mit dem Ausbau eines BGM zu beginnen oder dieses fortzuführen.“ Laut Sabine Voermans, Leiterin Gesundheitsmanagement der TK, ist diese Entwicklung zum großen Teil auch der Pandemie

Wie sorgen Sie für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden?



geschuldet. Sie erklärt: „Durch die Coronapandemie haben sich die Anforderungen an die Organisation von Arbeit sehr schnell und grundlegend verändert. Unternehmen mussten priorisiert die zusätzlichen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz rund um Homeoffice, Digitalisierung und Hygiene umsetzen. Dadurch rückten die Vorteile und die Umsetzung eines ganzheitlichen BGM leider zunächst in den Hintergrund.“

Beunruhigend an den Ergebnissen der Studie ist die geringe Entwicklung, die sich im Vergleich mit den Ergebnissen der ersten Whatsnext-Studie aus dem Jahr 2017 zeigt: Damals verfügten 26,3 Prozent der befragten Organisationen über ein ganzheitliches BGM – heute sind es 27 Prozent. Doch weitere 36,8 Prozent gaben 2017 an, die Einführung eines strukturierten BGM zu planen oder bereits begonnen zu haben – ein Vorhaben, das offensichtlich bei vielen stockte oder doch nicht umgesetzt werden konnte.

Die großen Fehler im Gesundheitsmanagement

Vielen der Befragten ist die Gefahr für die Gesundheit ihrer Beschäftigten und letztlich für die Produktivität ihrer Unternehmen durchaus bewusst. So gehören die Herausforderungen rund um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden wie Burn-out, Überforderung und Depressionen ebenso zu den von den Teilnehmenden als dringend wahrgenommenen Betätigungsfelder für ein BGM wie die Auswirkungen der Digitalisierung. Und auch die Chancen, die ein echtes BGM Unternehmen bieten kann, seien bekannt, erklärt Hübers. Bereits in der Vertiefungsstudie Whatsnext 2020 sei von den Organisationen beschrieben worden, dass ein Gesundheitsmanagement dabei unterstützen kann, Fachkräfte zu gewinnen beziehungsweise zu halten. In der aktuellen Studie nun sehen die Organisationsverantwortlichen den Fachkräftemangel als größte zukünftige Herausforderung. Hübers: „Die Gefahren wie auch die Gegenmittel sind erkannt – dementsprechend sollten den Worten nun Taten folgen.“ Doch genau diese Taten, das zeigen die weiteren Ergebnisse der Studie, treffen häufig nicht die richtigen Schwerpunkte oder werden aktionistisch ergriffen. Beides verhindert eine ernsthafte Auseinandersetzung mit wirksameren Mitteln zur betrieblichen Gesundheit.

Insbesondere vier Entwicklungen sorgen dafür, dass die Gesundheitsbemühungen in den Unternehmen ins Leere laufen:

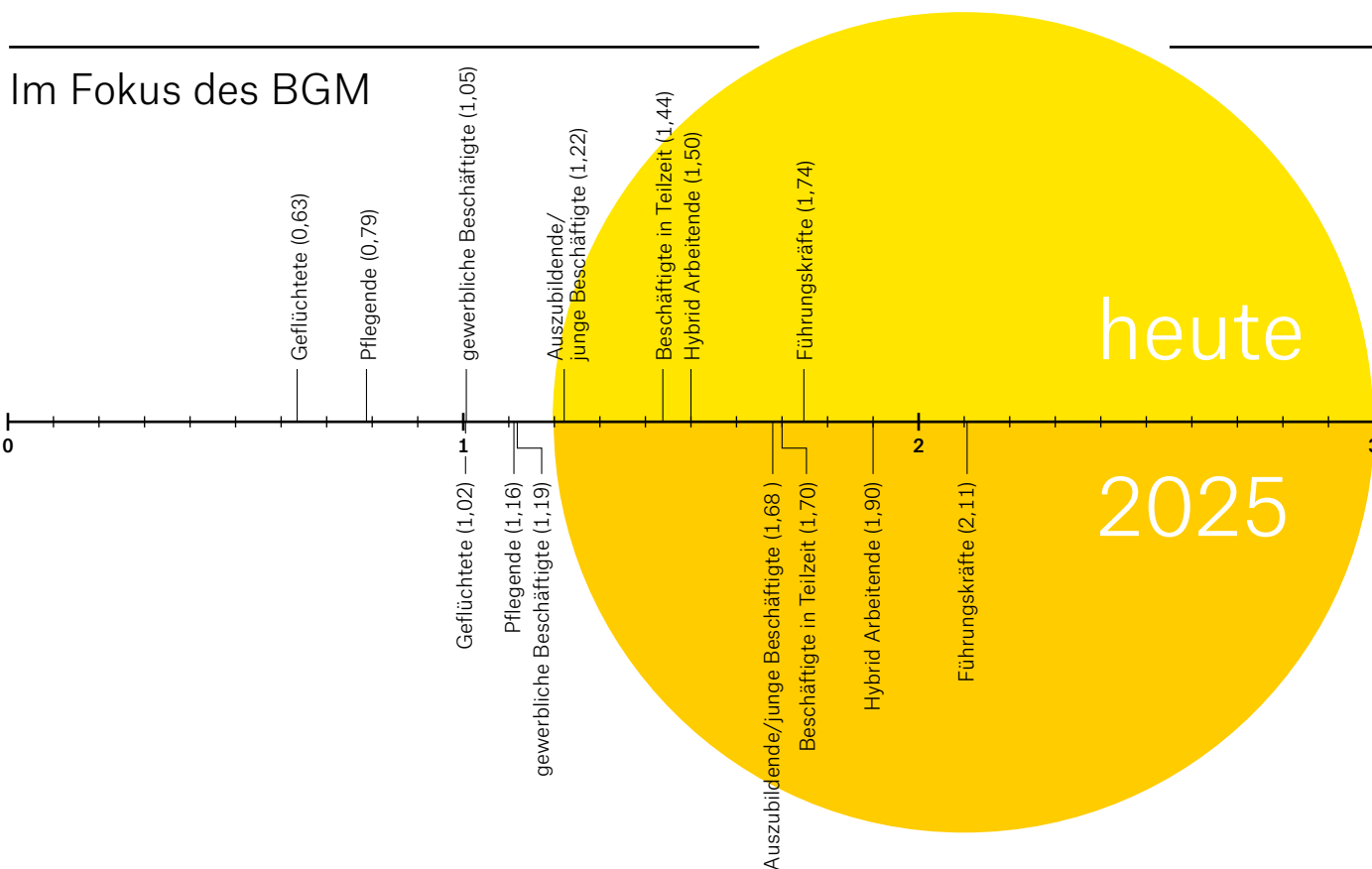
- Das Gesundheitsmanagement adressiert nicht alle Personengruppen im Unternehmen
- Aktionismus statt Hausaufgaben
- Gesunde Führung bleibt außen vor
- Keine Investitionen zum Aufbau eines strukturierten BGM.

Das Gesundheitsmanagement adressiert nicht alle Personengruppen

Die Personengruppen, um die sich die Gesundheitsverantwortlichen aktuell am meisten kümmern, sind, so die Studienergebnisse, Führungskräfte, Homeofficebeschäftigte/hybrid Arbeitende, Teilzeitbeschäftigte und Auszubildende/junge Beschäftigte. Von allen vier Gruppen wird erwartet, dass ihre Bedeutung für das betriebliche Gesundheitsmanagement in den nächsten drei Jahren noch steigen wird. Tatsächlich zeigen sich als aktuell besonders belastet aber ganz andere Beschäftigten-

Vor allem
Führungskräfte und
hybrid Arbeitende
sind im Blick des
Gesundheits-
managements.
Der stark belastete
Produktionsbereich
wird übersehen.





gruppen: Gewerbliche Beschäftigte und Personen in Schichtarbeit. Doch gerade diese liegen durchweg unter dem Radar der Befragten: gewerblichen Beschäftigten wird von 65 Prozent der Befragten aktuell keine oder eher geringe Bedeutung bei BGF- oder BGM-Maßnahmen beigemessen. Gewerbliche Mitarbeitende verbuchen darüber hinaus den geringsten Bedeutungszuwachs in den kommenden drei Jahren.

Dementsprechend gering fallen die Maßnahmen zur Gesundheit oder Stressvermeidung für diese Personengruppen aus: Nicht einmal jede zweite Organisation bietet ihren gewerblichen Beschäftigten die Möglichkeit an, Gleitzeit zu nutzen. Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Produktionsbeschäftigte liegen in der aktuellen Studie mit 11,3 Prozent vier Prozent niedriger als in der Studie 2017. Eine riskante Entwicklung, zu der, so Hübers, auch die Pandemie beigetragen hat: „Gerade den gewerblichen Beschäftigten wurde in der BGF in den vergangenen Jahren während der Corona-Pandemie nicht die allergrößte Beachtung geschenkt“, erklärt er. Da kaum Vor-Ort-Angebote umgesetzt werden konnten, hätten die Angebote zur Gesundheitsförderung vor allem die Personen erreicht, die im Homeoffice arbeiten und hier digitale Gesundheitsangebote wahrnehmen konnten. Hübers warnt: „Genau diese Personengruppe ist durch die verstärkt körperliche Arbeit sowie das Arbeiten im Schichtdienst speziellen Belastungen ausgesetzt.“

Den Appell des IFGB, Beschäftigte im Produktionsbereich verstärkt in die Planung von Angeboten im BGM miteinzubeziehen, unterstützt auch Wiebke Arps, Gesundheitsexpertin bei der Techniker Krankenkasse (TK): „Das Augenmerk auf

diese Zielgruppen und deren Bedürfnisse sollte dringend wieder intensiviert werden, gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Dieser steigt auch im Gewerbe deutlich an und fordert von Unternehmen mehr Gegensteuerung.“

Aktionismus statt Hausaufgaben

Zunächst positiv mag die hohe Beteiligung der Unternehmen generell an Gesundheitsmaßnahmen bewertet werden: Im Schnitt ist es lediglich eine von zwölf Organisationen (8,4 Prozent), die angibt, keinerlei Maßnahmen zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten anzubieten. Diese Zahl hat sich gegenüber der Befragung von 2017 nicht verändert. Doch ohne klare Strategie und Wirksamkeitsüberprüfung können Einzelaktionen nur begrenzt wirken. So zeigen sich bei den Maßnahmen, die im Bemühen um die Gesunderhaltung der Beschäftigten ergriffen werden, Fehler und falsch gesetzte Schwerpunkte.

Grundsätzlich werden von den Befragten alle Themen rund um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zukünftig als sehr relevant angesehen. Auch die Gefahren und Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, die der steigende Arbeitsdruck und die zunehmende Menge und Komplexität der Arbeit mit sich bringen, sind den Befragten bewusst. Konkrete Risikofaktoren wie Termin- und Leistungsdruck, Konflikte im Team, Unterbrechungen oder das Betreuen verschiedener Arbeiten werden von den meisten Befragten klar erkannt: Als Themen, die ihre Bedeutung für das Gesundheitsmanagement in den nächsten drei Jahren besonders verstärken, nennen



83 Prozent der Befragten hatten erwartet, dass ihr Budget für das BGM in den nächsten Jahren erhöht wird. Doch das Gegenteil war der Fall.

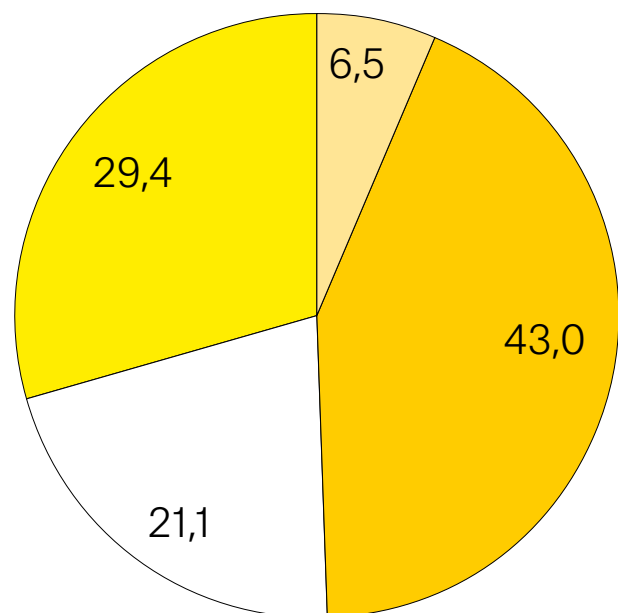
die Studienteilnehmer neben der digitalen Gesundheitsförderung insbesondere Herausforderungen durch New Work, Burnout/Überforderung/Depression und Work-Life-Integration. „Die zunehmende Bedeutung dieser Bereiche wird von den Unternehmen wahrgenommen“, erläutert Hübers die Ergebnisse. „Doch die meisten Unternehmen greifen zur Abhilfe auf Angebote in den Bereichen Ergonomie sowie Sport und Bewegung. Angebote zur Stressbewältigung und Ressourcenstärkung werden hingegen nur in einem von drei Unternehmen umgesetzt. Das, erklärt der Gesundheitsexperte, seien aber ausschließlich Reaktionen auf bereits eingetretene Belastungen. „Dringend notwendig ist, dass die Verantwortlichen in den Organisationen agieren statt reagieren,“ fordert Hübers deshalb.

Hilfreich hierfür wäre auch, ergänzt Georg Leimbach, Leiter Gesundheitsmanagement der TK, wenn die Unternehmen sich stärker auf die Ursachenanalyse für fehlende Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz fokussieren. Die bisher erhobenen Daten hierzu, wie etwa der Krankenstand, die Fluktuation oder Produktivität, könnten die Aktivitäten eines BGM nur begrenzt sinnvoll steuern.

Doch gerade in diesem Bereich scheinen sehr viele Unternehmen und Institutionen ihre Hausaufgaben nicht zu machen. Um den im Zusammenhang mit der Verdichtung und Digitalisierung der Arbeitswelt entstehenden psychischen Belastungen rechtzeitig begegnen zu können, hat der Gesetzgeber bereits 2013 die Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung eingeführt. Diese ersten Maßnahmen zur Erkennung einer psychischen Belastung durch das Arbeitsumfeld setzt allerdings – trotz Verpflichtung durch das Arbeitsschutzgesetz – nur knapp jedes zweite Unternehmen (51,5 Prozent) um.

Eine Begründung für dieses Versäumnis können die aktuellen Befragungsergebnisse nicht liefern – doch eine Vertiefungsstudie

Entwicklung der finanziellen Ressourcen bis 2025



Finanzielle Ressourcen werden reduziert
 bleiben gleich
 werden erhöht
 weiß nicht
 Angaben in Prozent

ist für 2025 schon geplant. Bis dahin helfen Vermutungen, von denen es viele gibt: Sie reichen von einer Tabuisierung des Themas Psyche über schlichtweg zu wenig Information innerhalb der Unternehmen bis hin zur Kluft zwischen Arbeitsschutz und BGM: die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung liegt im Aufgabenbereich des Arbeitsschutzes, das getrennte Vorgehen der Fachbereiche für Arbeitsschutz und BGM wird immer wieder beklagt.

Gesunde Führung bleibt außen vor

Führungskräfte sind die entscheidende Stellschraube für den Erfolg von BGM im Unternehmen – die Kernbotschaft aus der Whatsnext-Befragung 2017 hat sich nicht verändert: Auch in der aktuellen Studie wird der Personengruppe der Führungskräfte die höchste Bedeutung für die betriebliche Gesundheit zugeschrieben. Als wichtigste Maßnahmen im Kontext Führungskultur werden Maßnahmen zur Schaffung einer Unternehmenskultur genannt. Doch der weite Weg von der Erkenntnis zur Praxis zeigt sich auch in diesem Bereich: Flächendeckende Angebote zur gesunden Führung fehlen – lediglich 38,3 Prozent der Organisationen bieten aktuell Maßnahmen, mit denen Führungskräfte unterstützt und begleitet werden können, um das Unternehmen und seine Beschäftigten erfolgreich und gesund zu entwickeln. Die Bandbreite der Angebote sei hoch, erklärt Hübers, doch noch würden sie viel zu selten genutzt. So gibt in der aktuellen Studie beispielsweise nur jede fünfte Organisation an, dass sie Angebote zur Empowerment-orientierten Führung umsetzt. Vermisst werden von Hübers in der Praxis auch häufig Seminare oder Vorträge, um Führungskräfte zu sensibilisieren. Auf struktureller Ebene sollten seiner Ansicht nach Leitlinien und Vereinbarungen zum gesunden Führen festgelegt sowie 360-Grad-Feedbackgespräche etabliert werden, um das Thema konkret in der Organisationskultur zu verankern.

Keine Investitionen in den Aufbau eines strukturierten BGM

Nicht zuletzt, das zeigen die Studienergebnisse besonders im Vergleich mit den Studien aus den Vorjahren 2017 und 2020 ganz deutlich, gibt es einen ganz praktischen Grund, warum das betriebliche Gesundheitsmanagement in den vergangenen Jahren nicht vorangekommen ist: Es wurde nicht in die Gesundheit investiert. Die finanziellen und persönlichen Ressourcen, die für den Bereich Gesundheit in den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sind seit Beginn der Whatsnext-Umfragen nahezu unverändert geblieben. 2017 lagen die finanziellen Ressourcen für den Aufbau eines BGM und BGF-Maßnahmen von knapp der Hälfte der Unternehmen bei unter 50.000 Euro. Damals gingen mehr als 83 Prozent der Befragten davon aus, dass ihr Budget zukünftig erhöht werden wird oder zumindest gleichbleibt. Doch diese Hoffnungen haben sich nicht erfüllt: Heute liegen in 66 Prozent der Unternehmen die finanziellen Ressourcen für Gesundheit bei maximal 50.000 Euro. Für Hübers ist das nicht überraschend: „Schon in unserer Vertiefungsstudie Whatsnext 2020 prognostizierte fast die Hälfte der Befragten, dass die finanziellen Ressourcen in Krisenzeiten reduziert würden.“

Höhere Investitionen in die Gesundheit, darauf weisen die Studienautoren hin, sind nicht alleine eine Frage der finanziellen Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Hübers: „Wir haben festgestellt, dass die Organisationen, die ein ganzheitliches BGM etabliert haben, zwar über die höchsten finanziellen Ressourcen verfügen, gleichzeitig nutzen sie aber auch am häufigsten Sach- oder Finanzleistungen der gesetzlichen Krankenkassen und anderer Sozialversicherungsträger.“ Ein ganzheitliches BGM sieht Hübers nicht nur als Frage des Budgets, sondern auch des Wissens um Unterstützungsmöglichkeiten. Und genau hier zeigt sich Licht am Ende des langen Tunnels, wie das Resümee von Jens Baas, Vorstandsvorsitzender der TK, die die Studie in Auftrag gegeben hatte, zeigt: „Aus der Studie ziehen wir wichtige Erkenntnisse, wo und wie wir Arbeitgeber beim BGM noch besser unterstützen können.“ ■■■



KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin beim Personalmagazin. Die Studienreihe „Whatsnext BGM“ führt sie seit Beginn 2017 gemeinsam mit TK und IFBG durch.

Der Studienband ist abrufbar unter www.ifbg.eu/whatsnext-studie/



HÄUFE.
AKADEMIE

Gelungene Wiedereingliederungen:
SO GEHT BEM!

Lehrgänge, Seminare und Trainings
rund ums Thema BEM

Jetzt informieren!

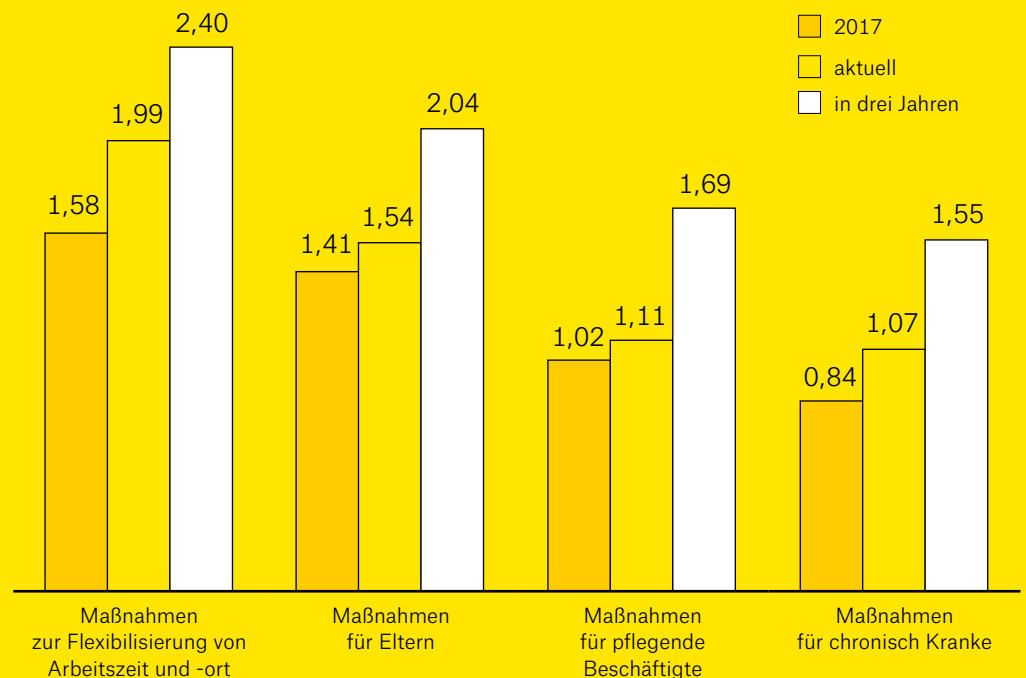


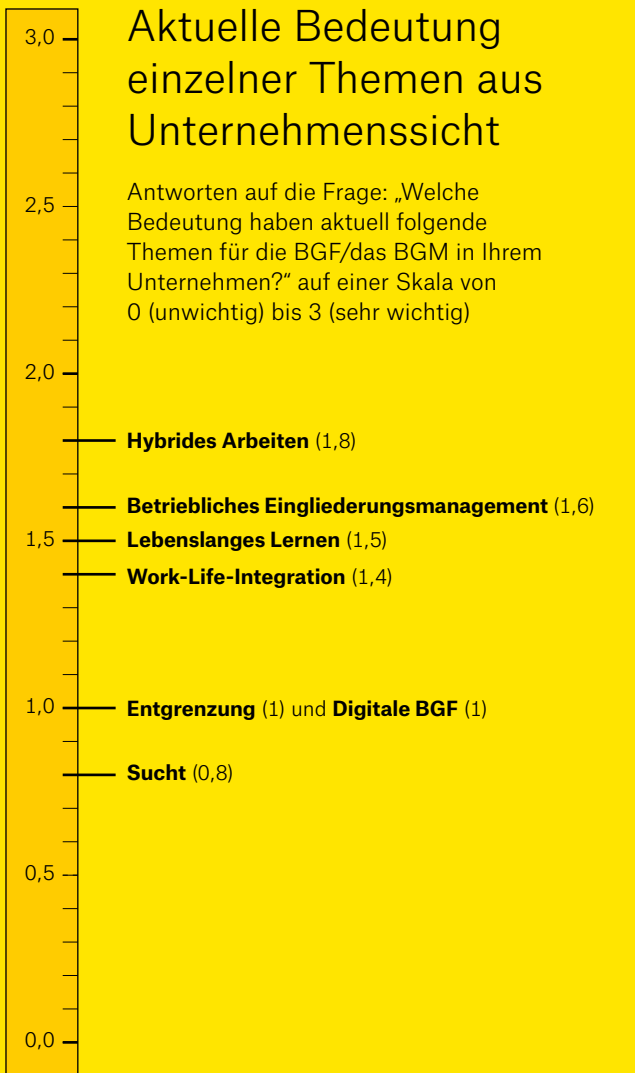
#Whatsnext BGM



Die neue Arbeitswelt hat die Herausforderungen an Mitarbeitende und Gesundheitsverantwortliche steigen lassen. Die wichtigsten Veränderungen und die künftigen Handlungsfelder zeigt die Arbeitgeberstudie Whatsnext 2022.

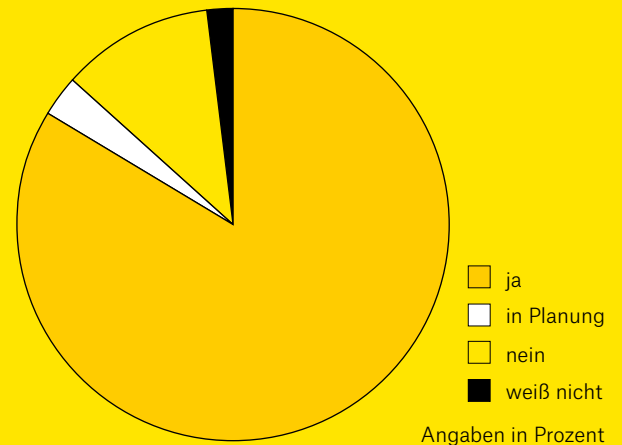
Maßnahmen zur Work-Life-Balance





Fast neunzig Prozent (87,6) der Befragten sehen einen Mehrwert in Kennzahlen, die datenbasierte Prognosen erlauben.

Angebote zur Mobilen Arbeit



Ranking: die wichtigsten Kennzahlen im BGM

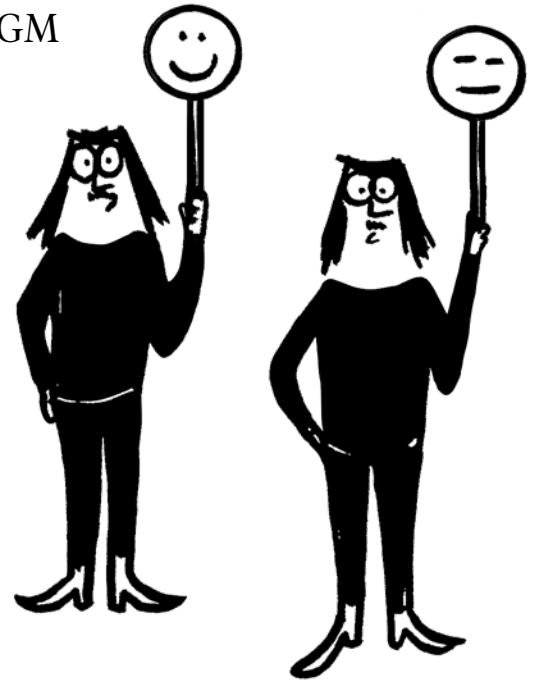
Kennzahlen, denen aus Sicht der Gesundheitsverantwortlichen die höchste Bedeutung innerhalb ihrer Organisation eingeräumt wird.



Belegschaft: krank. Führungskräfte: untätig. BGM: fehlt. Wir konfrontierten Wissenschaftler und Gesundheitsexperten mit den Ergebnissen unserer Whatsnext-Studie und fragten nach Erklärungen, warum das BGM nicht vorankommt.

Stimmen zur Studie

Von Katharina Schmitt



An weichen Themen wird immer gespart

Grundsätzlich stimmen die Ergebnisse der neuen Whatsnext-Studie mit meiner Wahrnehmung aus der Praxis überein. Hinter uns liegen fast drei Corona Jahre. In wirtschaftlichen Krisenzeiten wird an den „weichen“ Themen wie Gesundheit immer zuerst gespart. Dazu kam, dass es an den passenden Instrumenten, also beispielsweise digitalen Interventionen, fehlte, um die Mitarbeiter im Homeoffice zu erreichen. Ich sehe in den Firmen schon diverse Bemühungen, insbesondere unter dem Aspekt der Arbeitgeberattraktivität, gut dazustehen. Dabei handelte es sich aber fast immer um punktuelle Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung (Verhaltensprävention) und nicht um ein ganzheitliches Herangehen mit der viel wichtigeren Verhältnisprävention.

Im öffentlichen Dienst stagniert das Gesundheitsmanagement schon länger, obwohl sehr hohe Krankenstände und ein Präsentismus bis hin zur inneren Kündigung weiter zugenommen haben. Hier werden oft die fehlenden finanziellen Mittel für betriebliches Gesundheitsmanagement angeführt, wobei ich hier deutlich sage: „Bevor den Behörden das Geld ausgeht, haben sie keine Mitarbeiter mehr“. Ich hoffe aber, dass die Pandemie Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gezeigt hat, dass gesunde Mitarbeiter die wichtigste Ressource sind, die der Wirtschaftsstandort Deutschland hat, und dass der durch den demografischen Wandel entstandene Fachkräftemangel nur kompensiert werden kann, wenn die Mitarbeiter gesünder, damit produktiver und bis mindestens 67 Jahre leistungsfähig sind. „Culture eats strategy for breakfast“ nimmt insbesondere die unteren Führungskräfte in die Pflicht, kooperativ zu führen. Krankenstand, Fluktuation und Rekrutierungszahlen machen den Führungsstil messbar.

Prof. Dr. Volker Nürnberg ist Partner bei der Management- und Technologieberatung Bearing Point.

Unternehmen trauen sich nicht an Themen der psychosozialen Gesundheit

Gesundheit ganzheitlich zu managen bedeutet immer auch, Arbeitsbedingungen auf den Prüfstand zu stellen und diese bei Bedarf anzupassen. Es geht hier um ein systematisches Vorgehen, das von vielen Unternehmen unterschätzt wird. Es ist mehr als die Organisation von einzelnen Kursen zur Verhaltensänderung. Dies stellen Unternehmen teils zu spät fest, was zu einer Stagnation führen kann, weil der Aufwand eben unterschätzt wurde.

In einigen Unternehmen wird bei der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements viel zu selten eine realistische Einschätzung des dafür nötigen Ressourcenbedarfs vorgenommen. Es wird versäumt, einen passenden strategischen Plan zu erarbeiten, der dann auch wirklich umsetzbar ist. Oft stelle ich fest, dass zwar Gelder für beispielsweise ein externes Befragungsinstitut bewilligt werden, aber nicht ausreichend überlegt wird, wie mit den oft umfangreichen Ergebnissen verfahren werden soll – und die Umsetzung der Handlungsbedarfe mehr zeitliche und personelle Ressourcen in Anspruch nimmt, als ursprünglich gedacht. So landen die Bedarfsanalysen oft erst mal in der Schublade, weil keine Kapazitäten für die Umsetzung vorhanden sind.

Eine weitere Ursache für eine Stagnation liegt zudem häufig nach wie vor in einer Art Befangenheit oder Respekt gegenüber dem Umgang mit Themen der psychosozialen Gesundheit. Stellt ein Unternehmen fest, dass die Handlungsbedarfe vor allem in der Förderung psychischer Gesundheit liegen, weil beispielsweise die Arbeitsunfähigkeits-Zeiten aufgrund psychischer Beanspruchungen entstehen, trauen sich einige Unternehmen noch nicht umfänglich, sich systematisch hiermit auseinanderzusetzen. Dies wird auch dadurch deutlich, dass psychische Gefährdungen in einer guten Systematik immer noch sehr selten betrachtet werden.

Doch auch wenn die zeitlichen Investitionen für Ganzheitlichkeit im BGM nicht zu unterschätzen sind, zeigt sich bei den Unternehmen, die das wirklich nachhaltig angehen, dass der Einsatz sich lohnt und Motivation und Leistungsfähigkeit wachse.

Dr. Katharina Hoß ist freiberufliche Beraterin und Referentin für betriebliches Gesundheitsmanagement.

Wo BGM draufsteht, ist noch lange kein Managementsystem drin

Ich sehe drei Punkte, warum das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Unternehmen nicht vorankommt:

1: Wo BGM drauf steht, ist noch lange kein Managementsystem drin, oftmals werden nur Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten. Zwar hat sich in den vergangenen Jahren das Bewusstsein zur Gestaltung einer gesunden Arbeitswelt erhöht, dennoch scheuen viele Unternehmen den hohen Aufwand für die Umsetzung eines Managementsystems. Daher wundert es nicht, dass eher Maßnahmen angeboten werden, die idealerweise von den Krankenkassen bezahlt werden und die Beschäftigte außerhalb der Arbeitszeit wahrnehmen können. Der Erfolg bleibt bei dieser Vorgehensweise eher auf der Strecke. Es muss aber auch nicht immer gleich ein BGM sein. Eine gut geplante Gesundheitsförderung mit vorheriger Prüfung von Bedarfen und der Festlegung von Maßnahmenzielen und Zielgruppen ist deutlich sinnvoller als ein unzureichend geplantes und wenig ausgestaltetes BGM.

2. Die Kosten-Nutzen-Bilanz eines BGM wird häufig nur unzureichend oder sogar falsch vermittelt. Die viel zitierte Kennzahl des Return on Investment, welche laut dem Iga-Report Nr. 40 bei 1 zu 2,7 liegt, bezieht sich auf Studien zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, das heißt auf einzelne Maßnahmen und nicht auf ein komplettes BGM. Hier braucht es eine bessere Information zu den gesundheitlichen und ökonomischen Vorteilen eines BGM - seitens der Dienstleister und beratenden Organisationen, aber auch durch die Wissenschaft. BGM muss praxisnah, zugleich auch fachlich und wissenschaftlich fundiert erklärt werden. Wesentliche Erfolgskriterien sind die bedarfs- und prozessorientierte Vorgehensweise mit Zielsetzungen und stetiger Erfolgsmessung, der Einbezug des Managements, die Partizipation der Beschäftigten sowie die Vernetzung zum Arbeitsschutz und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

3. Durch die Corona-Pandemie im Jahr 2020 ergab sich aufgrund der Schutzmaßnahmen ein Stopp der Aktivitäten zur Gesundheitsförderung, der Aufbau eines BGM wurde zurückgestellt. In einer Studie der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (dhfpg.de) aus dem Jahr 2022 gaben 81 Prozent der befragten Unternehmen an, ihre Aktivitäten zeitweise oder komplett eingestellt zu haben. Aktuell zeigen sich, trotz anhaltender Krisensituation, wieder vermehrt Aktivitäten der Unternehmen in der Gesundheitsförderung und zum Aufbau eines BGM.

Oliver Walle, Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und an der BSA-Akademie, ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement und Geschäftsführer Health 4 Business GmbH.

In Verantwortung der BGM-Community

Die Corona-Pandemie und die Folgen des Krieges in der Ukraine hinterlassen erkennbare Spuren auch in den BGM-Aktivitäten von Unternehmen und öffentlichem Dienst. Es liegt in der Verantwortung der BGM-Community, in dieser Situation auf strukturelle Probleme wie die Alterung der Gesellschaft hinzuweisen, zu denen wir konstruktive Beiträge leisten müssen. Das sind vor allem der Fachkräftemangel und der Anstieg psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit - verursacht insbesondere durch Ängste und chronische Erschöpfung (Burnout).

Rückenwind gibt es hierzu durch die EU: Ihre ESG-Aktivitäten verweisen auf einen grundlegenden Wertewandel. Unternehmen müssen zukünftig besser geführt werden – so das Anliegen der kürzlich verabschiedeten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Beim Thema Nachhaltigkeit geht es auch um bessere Arbeitsbedingungen und um bessere Führung. Nachhaltigkeitsberichterstattung richtet sich an die Gesellschaft, die Politik und die Finanzmärkte. Sie richtet sich aber auch nach innen, dient der Ergebnissicherung von Projekten zum Schutz und zur Förderung der Gesundheit

der Beschäftigten und dient damit der Verbesserung der Qualität der unternehmenseigenen Strukturen und Prozesse, letztlich der Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft.

Prof. Dr. Bernhard Badura ist Emeritus und Mitgründer der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.

Weiterentwicklung braucht Zeit

Alles in allem teile ich den Eindruck eines vordergründigen Stillstandes. Das muss aber nicht immer an Budget- oder Wertigkeitsproblematiken liegen, Gründe könnten auch Ressourcenverschiebungen (beispielsweise in Richtung Pandemiebewältigung) sein. So haben uns bei den Bewerbungen für den Corporate Health Award sogar Profi-Unternehmen zurückgemeldet, dass sie sich vorerst um Ihre Hausaufgaben kümmern müssten, bevor sie sich erneut als Vorzeige-Unternehmen behaupten könnten. Gleichzeitig wuchs in dieser Zeit auf Managementebene das Bewusstsein über zentrale Funktionen und Chancen des BGM, wie die operativen und strategischen Facetten zu Krisenbewältigung und Stärkung der Zukunftsfähigkeit.

In vielen Betrieben mussten zuerst die Organisationsstrukturen, Abteilungen, Systeme, Prozesse, Angebote und Tools im Sinne des BGM so optimiert werden, dass sie effizient für einen Großteil der Mitarbeitenden eingesetzt werden können. Denn genau dadurch wurde ein zeitlich, finanziell und vor allem strategisch wertvoller Vorteil geschaffen, der nun Ressourcen für die wirklich wichtigen Aufgaben im BGM frei werden lässt: Die Weiterentwicklung. Auf dem Vormarsch sind die wirklichen BGM-Manager und -Managerinnen, die ihre Rolle nicht nur in der Umsetzung operativer Angebote verstehen, sondern als strategische Partner des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers auftreten und mit den vorhandenen Ressourcen den größtmöglichen Impact generieren.

Steffen Klink, Chief Operating Officer bei EUPD Research, verantwortet die jährliche Auszeichnung von Unternehmen mit dem Corporate Health Award.

Es fehlt an der klaren Strategie

Viele Unternehmen haben sich durch die Einführung eines BGM oder von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung versprochen, dass sich die Gesundheit von Mitarbeitenden nachhaltig verbessert und Fehlzeiten reduziert werden. Bisher ist das nicht gelungen: Die Fehlzeiten steigen, Mitarbeitende und Führungskräfte sind mental belasteter als je zuvor und neben Corona jagt eine Grippewelle die nächste. Die Investitionen ins bisherige BGM rechnen sich nicht. Unternehmen fehlt es an einer klaren und nachhaltigen Gesundheitsstrategie, die sich von oben bis unten durch das Unternehmen zieht. Stattdessen liegt die Verantwortung meist bei einzelnen BGM-Beauftragten. BGM-Maßnahmen erreichen nicht die richtigen Zielgruppen: Es nehmen die Mitarbeitenden teil, die sowieso schon gesundheitlich aktiv sind und nicht die, die wirklich Unterstützung benötigen. Aus unserer Sicht sollte jede Maßnahme das Ziel verfolgen, dass die Teilnehmenden lernen, selbst für ihre Gesundheit zu sorgen. Die Zukunft liegt darin, das Thema Gesundheit – und gemeint ist die mentale, soziale und körperliche Gesundheit – in die strategische Gesamtausrichtung des Unternehmens aufzunehmen. Und in die Alltagsprozesse, in die Kultur des Unternehmens, insbesondere aber in die Arbeitsprozesse aller Bereiche zu integrieren und gut zu verankern. Wir haben jetzt eine echte Chance, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte und damit die Unternehmen messbar gesünder werden.“

Reinhild Fürstenberg ist Gründerin und Geschäftsführerin des Fürstenberg Instituts.

II. Strategie & Führung





Zwischen Tradition und Transformation

Der Dufthersteller Mäurer & Wirtz aus dem rheinländischen Stolberg dürfte außerhalb der Branche wenigen bekannt sein. Seine Marken wie Tabac Original oder 4711 hingegen schon. Sie stehen für die Tradition des Mittelständlers. Doch wie gelingt der Aufbruch in die Moderne? Und was bedeutet das für die (Führungs-)Kultur im Unternehmen?

Von Yvonne Jussen und Stephan Kemen

● Mäurer & Wirtz ist ein traditionsreiches, deutsches Mittelstandsunternehmen, und so stellt sich für uns ständig die Frage: Welche Traditionen möchten wir fortführen und wie weit möchten wir in der Transformation gehen? Diese Frage bezieht sich einerseits auf unser Produktportfolio, das nach wie vor einige Klassiker wie die Marke 4711 aufweist. Andererseits auch auf unsere Mitarbeitenden, Arbeitsweisen und Prozesse. Als Traditionsunternehmen sind wir in der Region Stolberg seit Generationen verankert. So sind 79 unserer derzeit 320 Beschäftigten bereits seit mehr als 20 Jahren im Unternehmen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei rund 15 Jahren. Das bedeutet ein hohes Maß an Stabilität, Sicherheit und Erfahrung. Gleichzeitig bringen neue Mitarbeitende, die in andere Unternehmenskulturen sozialisiert wurden, neue Ideen, Impulse und auch Erwartungen mit.

Ein Blick hinter die Kulissen, wie sich der Dufthersteller Mäurer & Wirtz im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne für die Zukunft aufstellt.

CEO mit Influencer-Vergangenheit

Ein gutes Beispiel für die zu vereinbarenden Gegensätze ist auch unsere Unternehmensführung. Wir sind ein Familienunternehmen in fünfter Generation. Familie Wirtz hat uns als Dufthersteller zu dem gemacht, was wir heute sind. Wir stehen auf Rang zwei der deutschen Dufthersteller im Beautymarkt* und gehören auch im europäischen Vergleich zu den renommiertesten Unternehmen der Branche. Hermann Wirtz führt das Unternehmen als geschäftsführender Gesellschafter, beraten von einem Beirat aus langjährigen Geschäftspartnern, Familienmitgliedern und ehemaligen Geschäftsführern. Geballte Geschäftserfahrung und Expertise für unser Kerngeschäft. Wirtz führt das Unternehmen jedoch nicht allein, sondern gemeinsam mit einem Geschäftsführer, dem 40-jährigen Stephan Kemen, der früher einmal Influencer mit mehr als 100.000 Followern war, Marketingexperte ist, einen transformationalen Führungsstil an den Tag legt und vom Wirtschaftsmagazin Capital als junger Manager ausgezeichnet wurde, der die Wirtschaft der Zukunft prägen wird. Hier treffen also zwei sehr unterschiedliche und ein Stückweit auch gegensätzliche Typen aufeinander. Wie kann das funktionieren?

Für uns funktioniert es sehr gut, zwei Welten miteinander zu vereinen. Satt zwischen „alt und neu“ zu unterscheiden, setzen wir auf einen stetigen Veränderungsprozess, der im Einklang mit unseren Werten steht. Inspiriert von der Unternehmensführung, die dieses Konzept erfolgreich vorlebt, tagtäglich die Brücken zwischen den Generationen schlägt und nach wertorientierten und gleichsam visionären Lösungen strebt. Das Fundament ist gegenseitige Wertschätzung. Wertschätzung neuer Ideen und Impulse, die nicht abgetan und ins Lächerliche gezogen werden, sondern zu denen die Mitarbeitenden aktiv motiviert werden. Genauso aber auch Wertschätzung der langjährigen Erfahrung, die es überhaupt erst möglich macht, ein so komplexes Produkt wie einen Duft mit größtmöglicher Qualität auf den Markt zu bringen.

Die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten und ihrem Einsatz sind die Ressource, von der der Unternehmenserfolg abhängt. Ein vielbeschworenes Credo. Für uns ist es nur folgerichtig, dann auch so konsequent zu sein, und dies in der Unternehmensstrategie zu verankern. So haben wir uns dazu entschieden,

neben fünf Business-basierten Unternehmenszielen auch unsere Arbeitgeber-Exzellenz zu einem gleichwertigen Pfeiler unserer Unternehmensstrategie zu machen.

„Zur Erfüllung der übergeordneten Unternehmensziele ist eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden notwendig. Denn unsere Ziele erreichen wir nur, wenn wir gemeinsam an diesen arbeiten.“ Yvonne Jussen, Personalleiterin bei Mäurer & Wirtz.

Als klassisches Familienunternehmen haben wir uns schon immer mit Werten wie Zusammenhalt, Leidenschaft und Vertrauen identifiziert. Unser Ziel war es jedoch, gemeinsam mit dem Mitarbeitenden einen Kulturwandel anzustreben, der zwar auf unseren Kernwerten basiert, aber eine stärkere Identifikation für die Mitarbeitenden bietet, mehr Gestaltungsspielräume schafft, Optimierungspotenziale aufzeigt und damit die Weichen für eine innovative und nachhaltige Unternehmensentwicklung stellt.

Kulturprojekt soll Eigenverantwortung fördern

Daher haben wir im Jahr 2015 damit begonnen, ein Unternehmenskulturprojekt auszurollen. Beim Thema Kulturentwicklung hat Mäurer & Wirtz den Anspruch, Vorreiter im deutschen Mittelstand zu sein. Bereits unser erstes Kulturprojekt wurde mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching vom BDVT ausgezeichnet. Seitdem findet eine gezielte Arbeit an der Unternehmenskultur statt.

Bei der Umsetzung des angestrebten Kulturwandels sind wir systematisch vorgegangen und haben ein dreistufiges Change-Konzept konzipiert. Zunächst entwickelten Mitglieder des Führungskreises in einem Workshop die Führungsleitlinien. Diese dienten als Ausgangsbasis für das Führungskräfteentwicklungsprogramm, das die nachgeordneten Abteilungs- und Gruppenleiter dazu befähigt hat, nach den Leitlinien zu führen. Ziel war es, einen Rahmen für eine wertorientierte Führung zu schaffen, die die Arbeit in den Teams prägt. Im Anschluss an dieses Programm wurde ein umfangreiches Kulturprojekt ausgerollt, bei dem alle Mitarbeitenden definieren konnten, wie die Kultur des Unternehmens künftig aussehen soll und welche Schritte es einzuläuten gilt, um diese zu realisieren. Besonders erfolgreich gestalteten sich die Einbindung aller Hierarchie-Ebenen.

Im Rahmen des dritten Schrittes des Kulturprojektes entfaltete das Programm sein volles Potenzial: Während die Bereichsleiter eine übergeordnete Verantwortung für die verschiedenen Themenkomplexe trugen, waren die Führungskräfte für das Vorantreiben einzelner Handlungsfelder zuständig. Insgesamt meldeten sich knapp 50 Prozent der 320 Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis dafür an, aktiv an Handlungsfeldern mitzuarbeiten und ihre Ideen zur Verbesserung der Unternehmenskultur einzubringen. Durch kontinuierliche Feedbackschleifen des Projektsteuerkreises, des Sounding-Boards aus Mitarbeitenden und Führungskräften sowie der Geschäftsführung wurde der Projektfortschritt iterativ angepasst.

Heute sind das Streben nach fortwährender Optimierung und auch das Wissen darüber, als Einzelner einen Unterschied ausmachen zu können, fest in dem Denken unserer Mitarbeitenden verankert. Wir bearbeiten aktuelle Themen, die der gesonderten Aufmerksamkeit bedürfen, im Rahmen von sogenannten Future

*IRI, Beauty-Duftmarkt Deutschland, Umsatz 2022

Labs und interdisziplinären Offsite-Workshops. Zudem haben wir unser Angebot zur Entwicklung eines jeden Mitarbeitenden überarbeitet, professionalisiert und ausgebaut. Jeder Mitarbeitende, egal auf welcher Hierarchiestufe, durchläuft mindestens ein komplexes Entwicklungsprogramm während seiner Tätigkeit bei Mäurer & Wirtz. Den Aufbau dieser Weiterentwicklungsprogramme haben wir gemeinsam mit externen Trainern je nach Hierarchiestufe angepasst und beziehen dort fortwährend relevante, aktuelle Themen ein.

Mehr Transparenz bei Beförderungen

Zudem haben wir ein systematisches Beförderungssystem etabliert. Wir haben die Kriterien der einzelnen Hierarchiestufen mit einer klaren Stellenbewertung versehen, nachvollziehbare Entwicklungsstufen und einen kontinuierlichen Mitarbeiterdialog mit regelmäßigen anlassbezogenen Feedbackschleifen eingeführt. Bei einem Beförderungswunsch wird zunächst ein positives Schnittstellenfeedback eingeholt und anschließend das Development Center durchlaufen. Dieses Vorgehen ist für den Mittelstand eher selten. Das Development Center durchlaufen auch externe Bewerbende, sofern dies für das entsprechende Job-Profil vorgesehen ist. Wir freuen uns über alle externen Bewerbungen und ermutigen jeden dazu, sich bei uns vorzustellen, der sich als geeignet für eine unserer Vakanzen empfindet. Daher bauen wir auch unser Recruiting und unsere Employer Brand aus. Wir haben bei LinkedIn ein Ambassador Programm mit Corporate Influencern etabliert, verfolgen eine Employer-Branding-Strategie und weiten unsere Aktivitäten im Bereich der Unternehmenskommunikation immer weiter aus.

Ogleich uns die externe Suche nach neuen Mitarbeitenden fortwährend beschäftigt, suchen wir vermehrt nach Möglichkeiten, offene Stellen intern zu besetzen und so unsere bestehenden Mitarbeitenden zu fördern und ihnen Entwicklungschancen zu bieten. Wir sind der Überzeugung, dass es die Aufgabe einer jeden Führungskraft und auch des Bereichs HR ist, die richtigen Weichen zu stellen, damit jeder Mitarbeitende sein Potenzial voll entfalten kann. Der Grundstein dafür, sich gut einbringen zu können, ist auch eine Transparenz und ein Wissen darüber, welche Themen im Unternehmen wirklich schwelen. Auch hier haben wir einen Change-Prozess durchlaufen. In vielen Unter-



YVONNE JUSSSEN ist Director Human Resources und Syndikusrechtsanwältin bei Mäurer & Wirtz.



STEPHAN KEMEN ist CEO von Mäurer & Wirtz. Davor sammelte er als Influencer auf der Fotoplattform Instagram mehr als 120.000 Follower.

nehmen werden die Geschäftszahlen sowie zahlreiche kritische Themen nur auf oberster Ebene besprochen. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, größtmögliche Transparenz an den Tag zu legen, und alle Mitarbeitenden im Rahmen regelmäßiger Vollversammlungen über den Stand der Geschäftsentwicklung zu informieren sowie bei jährlichen Global-Strategy-Meetings für anstehende Großprojekte zu briefen und zu begeistern.

Silo-Denken überwinden

Sowohl innerhalb der Teams als auch teamübergreifend herrscht ein reger Erfahrungsaustausch. Zum einen geleitet durch die Personalabteilung, die Learning Nuggets und Brown-Bag-Seminare anbietet. Zum anderen aber auch bedingt durch neue Arbeitsweisen, die sich bei uns durch veränderte Marktanforderungen selbstständig etabliert haben. So planen wir unsere Arbeit inzwischen viel mehr „interdisziplinär“. Neue Märkte, neue Absatzkanäle und die Digitalisierung erfordern eine Abkehr vom Silo-Denken und eine Bereitschaft für abteilungsübergreifende Projekte. Wir fördern dies HR-seitig, indem wir Stationen und Hospitanzen in anderen Abteilungen ermöglichen und regelmäßig Networking-Formate anbieten. Denn der Grundstein für ein konstruktives fachliches Zusammenarbeiten ist ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis.

Ein viel diskutiertes Thema in diesem Zusammenhang ist das hybride Arbeiten, dem manche ein Potenzial zur Entfremdung nachsagen. Auch wir haben uns zunächst eher schwer damit getan, Homeoffice in einem relevanten Umfang in unserer Personalpolitik zu etablieren. Wie bei so vielen Unternehmen hat Corona jedoch als Beschleuniger fungiert und gezeigt, dass digitale Meetings zwar zunächst eine Herausforderung waren, aber inzwischen zur Normalität geworden sind und dass unsere Geschäftstätigkeiten auch vom Homeoffice aus bestens gesteuert und weitergeführt werden konnten.

Heute bieten wir mit einer Verteilung von 40 Prozent Homeoffice und 60 Prozent Anwesenheit am Standort ein Modell, das für uns aktuell sehr gut funktioniert und positive Auswirkungen auf die Flexibilität und insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unserer Mitarbeitenden hat.

Arbeitgebersiegel als Fortschrittsindikator

Die positiven Veränderungen machen sich auch in der Wahrnehmung unserer Bewerbenden und Mitarbeitenden bemerkbar. Wir haben in den vergangenen Jahren mehrere Arbeitgeber-Auszeichnungen erhalten. Genauso wie wir unser Business fortwährend transformieren, ausbauen, hinterfragen und optimieren, widmen wir uns nach wie vor intensiv der Frage, wie wir als Arbeitgeber immer besser werden können. Bemühen uns fortwährend, ein klares Profil an den Tag zu legen, mit dem sich Mitarbeitende und Bewerbende identifizieren können, das eine Verlässlichkeit ausstrahlt und dem Werte zugeordnet werden können. Und wir arbeiten immer weiter an unseren HR-Maßnahmen zur Förderung und Motivation von Mitarbeitenden sowie an der Optimierung unseres Recruiting-Prozesses.

Vieles liegt noch vor uns, aber einiges haben wir bereits geschafft und sind stolz darauf, über Jahre hinweg neue Strukturen aufgebaut zu haben, um Tradition und Moderne zu vereinen – ohne unsere Werte dabei aus den Augen verloren zu haben. ■■■

GET THE BIG WINNER

Sichern Sie sich Ihr kostenfreies Ticket
mit dem Promotioncode*: **haufetoc**

Hier gehts zum Ticketshop:



*Nur gültig für #ZPNord, bis zum 19. April 2023.



Hamburg 2023
ZP NORD
APRIL | 18-19

**GET YOUR
Free Ticket
NOW!**

Zukunft-Personal.de

DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.
AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.

Beschäftigte haben Angst vor dem Wandel. Sie wollen sich nicht ändern und weiterqualifizieren und misstrauen dem Management. Diese gängigen Erzählungen begleiten den Transformationsdiskurs. Aber sie sind falsch. Eine aktuelle Studie widerlegt diese Annahmen und wirft einen Blick in die tatsächliche Transformation in der Automobilbranche.

Der Wandel als Normalität

Von Sabine Pfeiffer

● Die digitale und die ökologische Transformation treffen die Automobilindustrie gleichzeitig und massiver als andere Branchen. Die quantitativen Auswirkungen von Digitalisierung und Elektromobilität auf Beschäftigung und Qualifikation im Automobilbau sind mittlerweile recht gut erforscht. Weniger gut durchleuchtet ist, wie sich die Transformationsprozesse qualitativ in den Beschäftigungsverhältnissen darstellen, wie die Beschäftigten diese erleben und bewältigen und welche Wünsche, Erwartungen und Hürden sich für sie daraus ergeben.

Die Studie „Arbeit und Qualifizierung 2030“ widmet sich genau diesen Fragestellungen. Rund 3.520 Beschäftigte bei Volkswagen gaben in quantitativen Befragungen einen Einblick in ihr Transformationserleben, zusätzlich fand eine

Online-Befragung mit über 600 Beschäftigten außerhalb des Unternehmens und eine Branchenanalyse auf Basis der BIBB/Baua-Erwerbstätigenbefragung 2018 statt. Weiterhin wurden über 100 qualitative Interviews mit Beschäftigten, Führungskräften und Mitgliedern der Interessensvertretung bei Volkswagen geführt.

Fehlt es wirklich an Wandlungsbereitschaft?

Eine Transformation ist nicht nur die Adaption an ein vermeintlich bekanntes Ziel, sondern erfordert, den transformativen Weg erst zu gestalten. Der Weg entsteht also sozusagen im Gehen. Das geht nur mit und durch die beteiligten Menschen in ihren betrieblichen Rollen und Funktionen.

Vielfältig hält sich das Bild von Beschäftigten, die sich nicht verändern wollen: Wandlungsbereitschaft wird in der Managementforschung überwiegend als etwas gesehen, was das Top-Management im Zuge von Change-Prozessen erst durch verschiedene Maßnahmen erzeugen muss. Somit werden individuelle Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit als grundsätzlich problematisch angesehen. Das gilt ähnlich auch für die aktuellen Transformationsprozesse in der Automobilbranche: Den Belegschaften werden hohe Beharrungskräfte und eine mangelnde Weiterbildungsbereitschaft oder -fähigkeit zugesprochen.

Beschäftigte gestalten ihre Transformation aktiv

Bei Volkswagen ist Transformation längst nicht mehr eine abstrakte Unternehmensstrategie, sondern in vielfältiger Form zur Normalität geworden. Die quantitative Befragung gibt Einblick in eine ausgeprägte interne Mobilität. Jenseits aller Klischees sind die Beschäftigten im Konzern schon längst hoch aktiv, was Weiterbildung, Stellensuche und Stellenwechsel angeht. Sowohl die quantitative als auch die qualitative Erhebung zeigen, dass der Wandel als normal erlebt wird: Beschäftigte bei Volkswagen waren immer schon in Bewegung.

Auffallend ist die hohe Informiertheit der Beschäftigten über kürzere Qualifizierungen. 88 Prozent der Challenged Stars, aber auch 75 Prozent der Changing Champions und 76 Prozent der Masters of Transition informieren sich proaktiv über Kurse (eine Beschreibung der drei Mitarbeitertypen finden Sie auf der rechten Seite). Etwas weniger ist die Bereitschaft, sich über Teilzeit- oder Vollzeit-Fortbildungen in Kenntnis zu setzen. Auch über einen Stellenwechsel informiert sich ein Großteil der Beschäftigten proaktiv (siehe Seite 38). Häufig haben sie sich auch schon einmal oder mehrfach intern auf eine neue Position beworben. Besonders häufig bewerben sich die Changing Champions intern.

Noch deutlicher zeigt sich die Veränderungsbereitschaft beim Vergleich der Unternehmens- und Bereichszugehörigkeit: Die Changing Champions zeichnen sich durch die längste Betriebszugehörigkeit aus: 41 Prozent sind mehr als 20 Jahre im Unternehmen. Aber gleichzeitig

ist ein hoher Teil dieser Personengruppe weniger als fünf Jahre im aktuellen Bereich tätig.

Die Notwendigkeit, verkrustete Strukturen aufseiten der Beschäftigten aufbrechen und berufliche Mobilität innerhalb des Unternehmens neu forcieren zu müssen, erweist sich als Mythos. Die Beschäftigten bei Volkswagen weisen bereits jetzt eine sehr hohe Mobilität, Bereitschaft zur Weiterbildung und Motivation zur Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens auf. Sowohl der quantitative Blick in die Breite als auch der qualitative Blick in die Tiefe machen deutlich: Der Wandel wird als Normalität und nicht als Bedrohung angesehen. Die Beschäftigten gestalten ihre eigene Transformation aktiv, anstatt eine passive Erwartungshaltung zu zeigen.

Vertrauen in das Management

Vertrauen die Beschäftigten darauf, dass die Entscheidungsebenen den richtigen Strategien folgen und die richtigen Weichen stellen? Auch bei dieser Frage zeigt sich ein positives Bild. Nur zwölf Prozent der Beschäftigten misstrauen dem Management bei Entscheidungen für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Bei Entscheidungen für Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung sprechen 18 Prozent der Beschäftigten dem Management ihr Misstrauen aus. Ähnlich niedrig ist das Misstrauen gegenüber dem Betriebsrat: 20 Prozent misstrauen seinen Entscheidungen für die Wirtschaftlichkeit und 15 Prozent den Entscheidungen für Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung. Dieses überwiegende Vertrauen in

Drei Transformationscluster

Für die Studie wurden die Beschäftigten in drei Transformationscluster eingeteilt:

Changing Champions: Berufsgruppen, die für die bisherige und aktuelle Wertschöpfung stehen und die bislang jeden Wandel bewältigt haben. Durch die duale Transformation sind sie eher negativ betroffen. Dazu zählen Bereiche im Engineering, in Produktion, Logistik und Instandhaltung sowie im kaufmännischen Bereich.

Challenged Stars: Berufsgruppen, denen eine Aufwertung prognostiziert wird. Dazu zählen Tätigkeiten im UX/UI-Design, der IT-Sicherheit oder Data Science.

Masters of Transition: Beschäftigte, die sich bereits auf den Weg der Transformation gemacht haben, etwa durch eine längere Qualifizierung oder durch eine starke berufliche Veränderung innerhalb des Unternehmens.

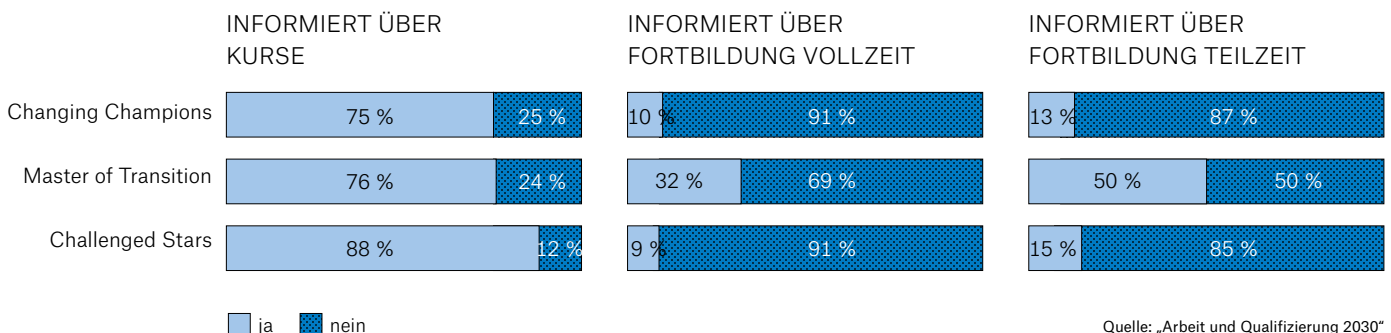
die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensführung und Mitbestimmung kompensiert einen Teil der Unsicherheit der Transformationsprozesse.

Die Studie zeigt darüber hinaus auf, dass die Befragten der Automobilindustrie gemischte Zukunftsaussichten zuweisen: 18 Prozent blicken eher oder sehr pessimistisch in die Zukunft der Branche und 45 Prozent eher oder sehr optimistisch. Das ist deutlich negativer als die Einschätzungen für den eigenen Konzern (71 Prozent eher oder sehr optimistisch), für das eigene Werk (62 Prozent) oder die Marke beziehungsweise das Produkt (64 Prozent). Die Tatsache, dass die Befragten ihre Zukunftsaussichten als Teil des Unternehmens besser einschätzen als die Lage der Branche, ist auch als Vertrauensvorschuss für Management und Betriebsrat zu werten.

Die Schwierigkeiten der Transformation

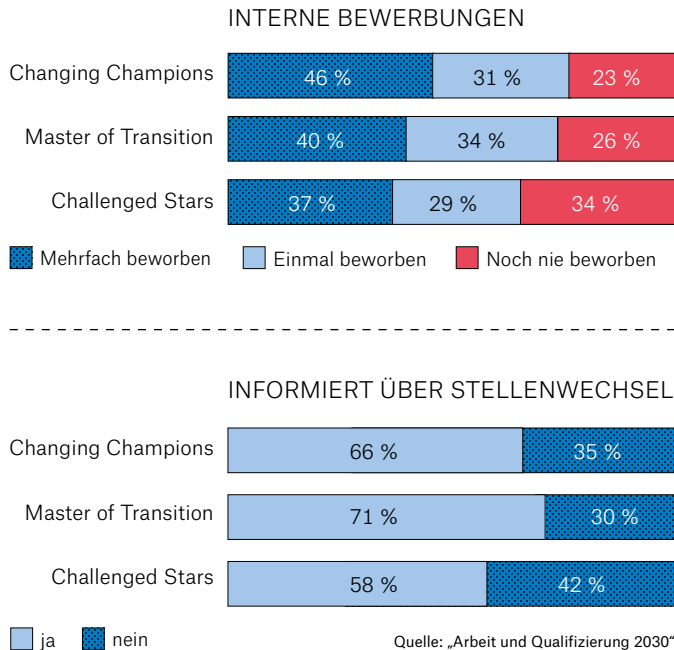
Was als neu, transformativ oder disruptiv empfunden wird, hängt stark davon ab, welcher Digitalisierungsstand schon als selbstverständlich gelebt wird. So wird der Wechsel in eine technisch veränderte Welt vielfach nicht als große inhaltliche Zäsur empfunden. Viele der Befragten berichten, dass sich einerseits die Arbeit ständig ändert, dass andererseits viele Aufgaben – wenn auch in verändertem Kontext – gleich bleiben. Aus dieser Perspektive wird auch die aktuelle oder erwartete Transformation des eigenen Arbeitsplatzes eher als unspektakulärer Wandel einsortiert.

Beschäftigte informieren sich über Weiterbildungen



Quelle: „Arbeit und Qualifizierung 2030“

Hohe interne Mobilität



Die Schwierigkeiten der Transformation zeigen sich eher im konkreten Doing – gerade dann, wenn ein Bereich mit mehreren hundert Beschäftigten komplett transformiert wird. So berichten Beteiligte, was gerade am Anfang völlig unterschätzt wurde: Die noch laufenden Prozesse im Transformationsbereich zu gewährleisten, während man den Beschäftigten die individuellen Transformationschancen nicht verbauen will. Dabei galt meist: Wer ein gutes Angebot erhält, wird nicht gehalten, auch wenn es dadurch zu Engpässen in der bisherigen Abteilung kommt.

Genug Orientierung bieten

Grundsätzlich bietet das Unternehmen verschiedene Gelegenheiten zum Netzwerken und Austausch über Arbeitsperspektiven an. Die Unsicherheit, die mit großen Veränderungsprozessen einhergehen kann, wird dadurch jedoch nur bedingt aufgefangen. Wichtig ist den Beschäftigten, dass ihnen genug Orientierung geboten wird, damit sie nicht „aus Versehen“ in eine berufliche Sackgasse geraten. Für sie besteht die zentrale Her-

ausforderung der Transformation darin, künftige Entwicklungen nicht mehr so gut wie bisher einschätzen zu können, sodass die eigene Karriereorientierung und -planung deutlich erschwert wird.

Wie die Belegschaft heute schon am Arbeitsplatz mit Wandel, Komplexität und Unwägbarkeiten umgeht, misst die Studie über den sogenannten Arbeitsvermögen-Index (AVI). Dieser zeigt für alle Beschäftigtengruppen des Unternehmens – auch im Vergleich zur Branche – sehr hohe Indexwerte. Gerade auch die Beschäftigten, denen gern und oft vorschnell unterstellt wurde, keinen Wandel zu können, haben eine ausgeprägte Kompetenz, mit Wandel, Komplexität und Unwägbarkeiten umzugehen. Der Umgang mit der für die Transformation charakteristischen Unsicherheit ist gelernte und gelegte Praxis und eine wertvolle Ressource für die „akute“ Transformation.

Die Erwartungen an Weiterbildung

Sich auf eine längere Weiterbildung oder einen Arbeitsplatzwechsel einzulassen, geht mit einer Vielzahl von Erwartungen,

Wünschen und Bedingungen einher. 25 Prozent bevorzugen ein nebenberufliches Teilzeitmodell, 47 Prozent favorisieren Vollzeitangebote – wenn diese nicht zu lange dauern. Nur sechs Prozent möchten eine Vollzeit-Weiterbildung, die ein Jahr oder länger dauert.

Bei den Erwartungen an Weiterbildungen kommt es den Beschäftigten vor allem auf inhaltliche Aspekte an und weniger auf eine Verbesserung bei Gehalt oder Status. Dass die „neue Tätigkeit zu den Interessen und Neigungen passt“, ist 97 Prozent der Befragten „wichtig“ oder „sehr wichtig“. „Neues zu lernen“ wünschen sich 95 Prozent und eine „Tätigkeit mit Zukunft“ 92 Prozent. Die wenigsten erwarten für sich einen „Status mit Führungsverantwortung“ (36 Prozent). Bei einem Stellenwechsel ist die gute geografische Erreichbarkeit an einem neuen Standort ein relevantes Kriterium: Nur acht Prozent geben an, darauf keinen Wert zu legen.

Die Hürden fürs Upskilling

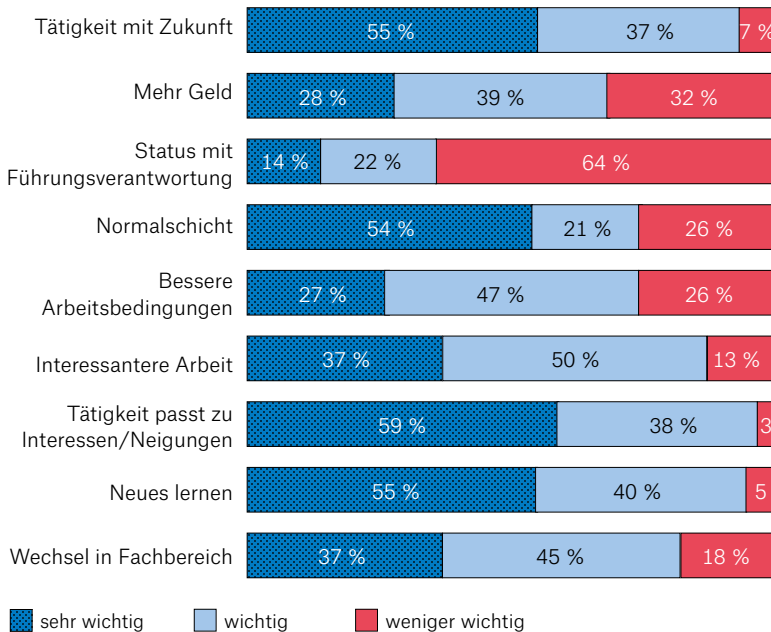
Trotz der ausgeprägten Transformationsbereitschaft der Beschäftigten kann es individuelle Hürden geben, die sie davon abhalten, sich auf eine längere Weiterbildung einzulassen. 31 Prozent empfinden ihre aktuelle Arbeit als so gut, dass sie keine Weiterbildung vorhaben, und bei 27 Prozent stellt das gute Team ein Hemmnis dar.

Bei den personengebundenen Hürden ist es vor allem der Zeitfaktor: 38 Prozent



SABINE PFEIFFER ist Professorin für Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Technik, Arbeit und Gesellschaft – das ist der Schwerpunkt ihres Lehrstuhls und ihrer Forschung.

Erwartungen an Weiterbildung



Quelle: „Arbeit und Qualifizierung 2030“

sagen, dass ihnen wegen der Familie oder ihren Freizeitaktivitäten die Zeit für eine größere Weiterbildung fehlt. Das heißt: Auf den Weiterbildungsweg begeben sich vor allem diejenigen, die weniger Lebensweltliches berücksichtigen müssen. 22 Prozent der Befragten zeigen sich unschlüssig, welche Weiterbildung die

passende für sie wäre. Offensichtlich ist der Bedarf an guten Beratungsangeboten zur eigenen Weiterbildung nicht ausreichend gedeckt. Andere Weiterbildungshürden wie eine mangelnde mentale Fitness, eine mangelnde körperliche Fitness oder Angst vor Versagen sind eher gering ausgeprägt.

Die Kernbotschaften der Studie sind eindeutig: Bei den Beschäftigten besteht eine hohe Bereitschaft zur persönlichen Transformation in Form von Weiterbildung und Stellenwechsel. Wandel erleben die meisten als Normalität und das Vertrauen in die Zukunft des Konzerns und der Produkte ist recht hoch. Allerdings sind Vertrauen und positive Zukunftsaussichten in dynamischen Transformationszeiten alles andere als Selbstläufer, sondern müssen immer wieder neu erarbeitet werden. Ein Faktor ist eine ernstgemeinte und gelebte Partizipation bei der Gestaltung und Implementierung des Wandels.

Empfehlungen für die Gestaltung der Transformation

Die Fähigkeiten zum Umgang mit dem Wandel sind hoch und entwickeln sich durch die Transformation weiter. Angesichts der teils bestehenden Unsicherheiten in Bezug auf die passenden Weiterbildungswege sollte die Transformation der technischen Fachkräfte in neue Bereiche nicht nur aus einer HR-Perspektive und dem Abgleich formaler Qualifikationen erfolgen, sondern durch eine ingenieurwissenschaftliche Expertise ergänzt werden. Diese versteht die benötigten Fachkenntnisse und kann ähnliche Anforderungen zwischen dem Alten und dem Neuen identifizieren. Diese Tätigkeit könnte zudem eine Beschäftigungsperspektive für erfahrene Fachkräfte im Engineering sein. ■■■

PERSONALABRECHNUNG EINFACH & DIGITAL

Die Aufgaben der Personalabrechnung werden immer komplexer. Unsere Software unterstützt Sie mit effizienten Workflows und hilft Ihnen, die Herausforderungen der digitalisierten Payroll zu meistern. Schnell, komfortabel und korrekt!



SP_Data GmbH & Co. KG
fon: 05221 9140 444 | info@spdata.de | www.spdata.de



A middle-aged man with glasses and a black leather jacket stands in front of a building with several windows. The windows have red numbers above them, including 507, 508, 509, 510, and 511. The man is looking towards the camera with a slight smile. The background is a light-colored building with a red horizontal stripe near the top.

„Logistik
ist harte
körperliche
Arbeit“

Nach dem Interview besuchten Dirk Müller (im Bild) und Matthias Haller die Hauptumschlagsbasis Aschaffenburg, wo Pakete gebündelt und anschließend in die Zielregion gebracht werden.

Automatisierung, anstrengende Arbeit, unattraktive Arbeitszeiten. Die Suche neuen Mitarbeitenden in der Logistik gestaltet sich schwierig. Doch der Bedarf wäre riesig. Denn das Paketaufkommen in Deutschland steigt. Ein Gespräch mit DPD-Personalchef Dirk Müller, über Arbeitsbedingungen, Löhne und Erwartungsmanagement.

Interview Matthias Haller, Fotos Dawin Meckel

Personalmagazin: Landesweit betrachtet gäbe es in Deutschland keinen Fachkräftemangel, sondern lediglich ein Verteilungsproblem, sagte der Ökonom Simon Jäger kürzlich im Spiegel-Interview. Würden Sie dem zustimmen?

Dirk Müller: Das ist eine Frage der Betrachtungsweise. Ich würde dem trotzdem widersprechen. Wenn wir die demografische Entwicklung in Deutschland betrachten, müssen wir nach heutigem Stand davon ausgehen, dass uns im Jahr 2035 bis zu sieben Millionen Erwerbstätige fehlen werden. Das ist dann keine Frage der Umverteilung mehr, sondern des Arbeitskräftemangels.

Welchen Ausweg sehen Sie für Unternehmen?

Wir müssen den Pool der Kandidaten erweitern und Mitarbeitende langfristig an uns binden. Das allein wird allerdings nicht genügen. Das weiß auch die Politik. Deshalb bin ich gespannt, welche Lösungsansätze dort entwickelt werden. Die Integration geflüchteter Menschen, aktuell beispielsweise aus der Ukraine, ist sicherlich ein richtiger und wichtiger Schritt. Doch der sollte nicht nur in Krisensituationen eine Option sein.

In welchen Bereichen betrifft Sie der Arbeitskräftemangel?

Überall. Wir merken, dass die Personalsuche wesentlich länger dauert und gerade im gewerblichen Bereich deutlich schwieriger geworden ist. Deshalb versuchen wir mit Benefits und Halteprogrammen zu reagieren. Das ist allerdings, so ehrlich möchte ich sein, sehr schwierig.

Benefits, also betriebliche Zusatzleistungen, können ein niedriges Gehalt nur bedingt kompensieren. Wie erfolgversprechend ist eine solche Strategie?

Zunächst einmal zahlen wir unsere Beschäftigten nach regionalen Tarifverträgen.

Sie könnten Ihren Beschäftigten kurzfristig bis zu 3.000 Euro netto zusätzlich als Inflationsausgleichsprämie auszahlen.

So einfach ist das nicht. Würden wir diese Zahlung kurzfristig freigeben und sich einige Tage später unsere Tarifkommission auf eine Lohnerhöhung verständigen, müssten wir am Ende möglicherweise das Doppelte zahlen. Deshalb sind wir zurückhaltend und sprechen mit Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften über die Möglichkeiten, die Inflationsausgleichsprämie in einer Tarifierhöhung zu berücksichtigen.

In der Logistik herrscht ein harter Wettbewerb. Die DHL hat zum Jahreswechsel 2023 ihre Preise deutlich erhöht. Welche Strategie haben Sie? Streben Sie eine Preisführerschaft an?

Nein. Wenn wir uns die steigenden Energiekosten, die hohe Inflation und die steigenden Löhne anschauen, ist klar, dass auch wir gezwungen sind, unsere Preise zu erhöhen. Der starke Wettbewerb hierzulande sorgt allerdings dafür, dass die Preise in Deutschland im europaweiten Vergleich noch sehr moderat sind.

Auf dem Bewertungsportal Kununu geben rund 40 Prozent Ihren aktuellen und früheren Beschäftigten an, mit den Löhnen unzufrieden zu sein.

Höhere Löhne für unsere Beschäftigten würden mit deutlich höheren Preisen für unsere Endkunden einhergehen. Denn unsere Ertragslage ist nicht so, dass wir mit riesigen Gewinnen unterwegs sind. Deshalb versuchen wir mit einer flexiblen Preisstrategie insbesondere dort Gelder zu erzielen, wo es gerade möglich ist.

Die Alternative wäre, die Effizienz zu erhöhen. Ist das realistisch?

Das stimmt. Das teuerste an einer Sendung ist die Zustellung. Stellen Sie sich vor, ein Zusteller muss in einem Hochhaus in den zehnten Stock. Das ist enorm aufwändig, der Zustellstopp dauert lang. Deshalb müssen wir immer stärker in die „to-Shop-Zustellung“ kommen. Wenn also unsere Kunden bereit sind, ihre Pakete in einem Shop abzuholen, ist das deutlich günstiger, für sie und für uns. Darauf baut unsere differenzierte Preisstrategie auf.

Nehmen Ihre Kunden das Angebot denn an? Oder siegt die Bequemlichkeit?

Größtenteils ja. Aber wir sind froher Hoffnung, dass es in Zukunft noch mehr Kunden werden. In Skandinavien beispielsweise ist diese Form der Zustellung längst Standard und die Haustürzustellung die Ausnahme.

Arbeiten Sie in der Zustellung mit Eigenpersonal oder mit Subunternehmern?

Der größte Teil des Personals ist bei Subunternehmern beschäftigt. Von rund 10.000 Zustellern sind aktuell circa 400 beim DPD angestellt. Das hat auch historische Gründe. Im Ursprung waren wir ein Speditionsunternehmen, das das Zustellgeschäft eher nebenbei betrieben hat. Das hat sich jedoch rasch geändert, und seither ist die Zustellung ein wichtiges Standbein für uns. An unserer Strategie, mit selbstständigen Unternehmern zu arbeiten, hat sich allerdings nichts geändert. Denn diese ermöglicht uns ein hohes Maß an Flexibilität. Wir arbeiten überwiegend mit lokalen



Partnern, die meisten davon kleine Mittelständler. Hinzu kommen noch einige Subunternehmer, die Standorte für uns betreiben.

Welchen Einfluss haben Sie auf die Arbeitsbedingungen bei Ihren Subunternehmern?

Das war für uns eine ganze Zeit lang tatsächlich sehr schwierig und lag vor allem am Thema der Scheinselbstständigkeit. Denn unsere Partner sind ja eigenständige Unternehmer, die selbst entscheiden müssen, was für sie gut und was schlecht ist. Bereits im Jahr 2007 haben wir uns allerdings im Austausch mit der Politik und den zuständigen Gremien auf eine Zertifizierung verständigt, die dafür sorgt, dass alle unsere Subunternehmer die gesetzlichen Anforderungen erfüllen. Damit haben wir die Sicherheit, dass die Beschäftigten dort vernünftige Arbeitsbedingungen vorfinden.

Der Onlinehändler Amazon steht für die Arbeitsbedingungen seiner Paketzusteller immer wieder massiv in der Kritik. Teilweise ist von Ausbeutung die Rede. Können Sie so etwas bei Ihren Subunternehmern ausschließen?

Wir verlassen uns auf die Zertifizierung unserer Subunternehmer durch eine unabhängige Instanz. Natürlich kann es sein, dass die Zusteller in der Hochsaison vor Weihnachten mal

„Wir müssen schon sehr genau darauf achten, dass wir Bewerbenden ein realistisches Bild der Tätigkeiten vermitteln. Denn das ist, keine Frage, harte körperliche Arbeit.“

im Laufschrift unterwegs sind. Aber diese Phasen werden dann im Laufe des Jahres aus wieder ausgeglichen.

Wirken sich Praktiken wie bei Amazon auf die Branche aus?

Ja, sicherlich. Häufig werden Gesetzesverschärfungen gefordert. Dabei wird jedoch vergessen, dass es meist nicht um die großen Konzerne, sondern um kleine und mittelständische Unternehmen geht, die den Großteil der Zusteller ausmachen. Für die bedeuten mehr Regularien, mehr Bürokratie und mehr Aufwand. Das ist nicht immer sinnvoll.

Die Coronapandemie hat gezeigt, dass gerade im Niedriglohnsektor Angestellte bereit sind, für eine bessere Bezahlung den Job zu wechseln. Wie groß ist die Fluktuation bei Ihnen?

Die Fluktuation in der Logistikbranche war und ist schon immer sehr hoch. Das spüren wir trotz Tarifbindung gerade regional. Nehmen wir die Region Stuttgart: Wenn dort ein gewerblicher Mitarbeiter die Chance auf eine gleichwertige Tätigkeit bei einem der großen Auto- oder Maschinenbauer hat, ist er oder sie höchstwahrscheinlich weg. Mit den Tarifen der IG Metall können wir nicht mithalten. Das hat mit der Pandemie allerdings wenig zu tun. Im Gegenteil: Wir konnten sogar einige Mitarbeitende aus der Gastronomie gewinnen.

Was ist Ihrer Meinung nach wichtiger, um die Fluktuation in der Belegschaft auszugleichen: Mitarbeiterbindung oder Recruiting?

Beides ist wichtig. Gerade beim Recruiting kommt es allerdings auf die richtigen Kanäle an. Gewerbliche Mitarbeitende suchen wir meist regional, über entsprechende Portale oder auch Wurfungen. Gleichzeitig wollen wir neue Kolleginnen und Kollegen mit einem strukturierten Onboarding-Prozess an uns binden.

Die Logistik ist ein hartes Brot: fortschreitende Automatisierung, anstrengende Arbeit, unattraktive Arbeitszeiten. Wer hat darauf Lust?

Dazu kann ich Ihnen eine Anekdote erzählen: Ich komme aus Dortmund und habe früher am Standort Hagen gearbeitet. Dort kam eines Tages ein Fußballprofi von Borussia Dortmund und hat zwei seiner Freunde zu DPD zur Schicht gebracht. Er hat dann gefragt, ob er sich die Arbeit im Lager mal anschauen dürfe. Nach ein paar Minuten hat er den Kopf geschüttelt und gesagt, dass das nichts für ihn wäre. Was ich damit sagen will: Wir müssen schon sehr genau darauf achten, dass wir Bewerbenden ein realistisches Bild der Tätigkeiten in der Logistik vermitteln. Denn das ist, keine Frage, harte körperliche Arbeit.

Advertorial

Zukunft Personal Next Stops in 2023

Technologiewandel, neue Werte, globale Instabilität. Unternehmen schauen in eine Zukunft voller Herausforderungen. Wie radikal müssen wir uns ändern? Die Art und Weise, wie wir denken. Wie wir arbeiten. Wie wir wirtschaften. Es geht darum, Neues zu gestalten und die Menschen noch näher zusammenzubringen – kollaborativ, kulturell, digital vernetzt. Es geht um „The Big New“.

Frühjahrs-Kickoff: ZP Nord in Hamburg

Am 18. und 19. April 2023 präsentieren führende Unternehmen in Hamburg innovative Lösungen für HR der Zukunft. Auch das Programm bietet jede Menge HR-Input – mit hochkarätigen Keynotes, Best Practices und interaktiven Formaten wie Workshops oder Learning Cafés.

Werfen Sie hier einen ersten Blick in das Programm sowie die Ausstellerliste der ZP Nord 2023!

Anfang Mai: ZP Süd in Stuttgart

Am 9. und 10. Mai 2023 trifft sich die HR-Community auf der ZP Süd in Stuttgart. Das heißt: zwei Tage Produktneuheiten und Trends der Arbeitswelt live erleben. Plus Austausch und Networking, interaktive Sessions und inspirierende Insights von erfahrenen HR-Expert:innen.

Hier erfahren Sie mehr über das diesjährige Programm und die Aussteller der ZP Süd 2023.

Über die Veranstaltungen:

ZP Nord

18. - 19. April 2023
09:00 - 17:30 Uhr
Halle A1, Hamburg Messe

ZP Süd

09. - 10. Mai 2023
09:00 - 17:30 Uhr
Halle 1, Messe Stuttgart

Der Veranstalter schenkt Personalmagazin-Leser:innen ein Mehrtagesticket für beide Veranstaltungen: Mit dem Code „Haufe“ ein kostenfreies Ticket im Ticketshop sichern! www.zukunft-personal.com



Lässt sich diese körperliche Belastung denn auf Dauer durchhalten?

Ja. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit unserer gewerblichen Mitarbeitenden liegt bei rund neun Jahren. Im Vergleich: Bei den kaufmännischen Mitarbeitenden sind es etwa elf Jahre. Hinzu kommt, dass wir auch viele Aushilfen, wie beispielsweise Studierende oder Ferienjobber beschäftigen. Diese bleiben natürlich nur für eine gewisse Zeit.

Was tun Sie konkret, um die Beschäftigten zu entlasten?

Wir arbeiten mit rollierenden Systemen, sodass die Mitarbeitenden immer wieder unterschiedliche Tätigkeiten ausführen und nicht dauerhaft die körperlich anstrengendsten Aufgaben erledigen müssen. Wir haben auch seit Längerem sogenannte Exoskelette, also Hebehilfen im Testbetrieb.

Lassen sich diese anstrengenden Tätigkeiten nicht automatisieren?

Einige schon, aber bei Weitem nicht alle. Manche Bewegungsabläufe sind schlicht noch zu komplex. Da wäre kein Roboter mit einem Menschen wettbewerbsfähig. Trotzdem gehe ich davon aus, dass sich die Logistik in der Zukunft grundlegend verändern wird. Schon jetzt sorgen Nachhaltigkeitsziele dafür, dass wir Innenstädte anders beliefern, etwa mit Lastenfahrrädern. Deshalb werden wir künftig mit kleineren Depots näher an die Städte heranrücken müssen.

Die gewerblichen und kaufmännischen Beschäftigten sind bei Ihnen größtenteils auch räumlich getrennt, die einen im Büro, die anderen im Lager oder im Zustellfahrzeug. Welche Aufstiegsmöglichkeiten gibt es da?

Die Durchlässigkeit ist in allen Bereichen gegeben. Wir haben zahlreiche Beispiele von Kolleginnen und Kollegen, die als Auszubildende oder auch Zusteller angefangen haben und inzwischen in leitenden Positionen arbeiten. Wir haben sie dabei unterstützt, im Laufe der Zeit die entsprechenden Qualifikationen zu erwerben.

Heißt, wer bei Ihnen eine Ausbildung beginnt, hat hinterher auch einen sicheren Job?

Ja, das ist unser Ziel. Wir sprechen allen unseren Auszubildenden eine Übernahmegarantie aus. Das kommt Mitarbeitenden und Unternehmen zugute.

Sehen Sie eine Chance, durch bessere Arbeitsbedingungen, etwa flexiblere Arbeitszeiten, mehr Arbeitskräfte für den gewerblichen Bereich zu gewinnen?

Das halte ich für schwierig. Am ehesten hilft da die Rotation im Job, mit der wir dafür sorgen, dass sich die Belastung durch besonders körperlich anstrengende Tätigkeiten besser auf die Beschäftigten verteilt.

Andere Unternehmen setzen auf flexible Schichtplanung oder Teilzeitmodelle im Schichtbetrieb.

Auch wir arbeiten in Pilotprojekten an diesen Lösungen. Allerdings ist das in der Logistik, wo Warenströme mit Kundenanforderungen abgeglichen werden müssen, ein sehr komplexes Unterfangen. Wenn sich die betrieblichen Anforderungen mit den Wünschen unserer Beschäftigten vereinen lassen, spricht nichts dagegen, Flexibilität zu ermöglichen.

Was bedeutet ein zunehmender Fachkräftemangel bei steigendem Paketaufkommen für Ihr Unternehmen in der Zukunft?

Nach heutigen Prognosen muss ich davon ausgehen, dass wir kaum Personal aufbauen können. Im Umkehrschluss heißt das, wir müssen mehr Arbeit mit der gleichen Anzahl an Beschäftigten bewältigen. Deshalb schauen wir, beispielsweise gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut, nach Automatisierungspotenzialen. In Lagern könnten sogenannte Load Runner eingesetzt werden, das sind kleine selbstfahrende Einheiten, die Pakete transportieren. Doch gerade, wenn es darum geht, manuelle Tätigkeiten zu ersetzen, sind Roboter oft noch nicht gut oder schnell genug. Das ist dann weniger eine Frage der Kosten als schlicht der Komplexität der Bewegungsabläufe. Also müssen wir sehen, wie wir anderweitig die Effizienz unserer Abläufe erhöhen können. ■■■

MATTHIAS HALLER ist Redakteur beim Personalmagazin und jobbte früher selbst in der Logistik.



III. HR Management

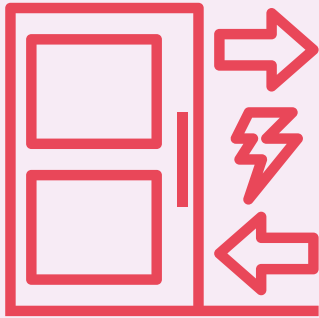
Warum kompliziert?



Zeiterfassung so flexibel wie möglich

Arbeitgeber, die ein Zeiterfassungssystem einführen, sollten es sich und ihren Beschäftigten so einfach wie möglich machen, rät Simon Zeller, Geschäftsführer der Gecosoft mbH. Wer bei der Wahl eines Systems einige Eckpunkte beachte, Sorge für eine reibungslose und zukunfts-sichere Zeiterfassung im Betrieb, meint er und nennt die wichtigsten Attribute:

- **Software und Hardware entkoppelt.** Ob Terminal, PC oder Smartphone: Die Zeiterfassung über verschiedene Geräte zu ermöglichen, ist sinnvoll, weil viele Mitarbeitende heute im Homeoffice, morgen im Büro und übermorgen unterwegs arbeiten. Die Software sollte hardwareunabhängig funktionieren und bestehende Geräte anbinden. Für die Nutzerinnen und Nutzer darf es keinen Unterschied machen, auf welchen Endgeräten sie ihre Zeiten buchen.
- **Datenverfügbarkeit in Echtzeit.** Zeiterfassung betrifft viele Bereiche im Unternehmen. Führungskräfte und die Rechnungsabteilung sind genauso auf Daten aus der Zeiterfassung angewiesen wie der HR-Bereich. Je schneller und zuverlässiger diese Informationen verfügbar sind, desto besser. Die Software sollte automatisierte Auswertungen zur Verfügung stellen.
- **Vollständige Parametrisierung.** So vielfältig wie die Mitarbeitenden sind ihre Verträge, Urlaubs- und Krankheitszeiten. Ein Zeiterfassungssystem muss sich ohne aufwendige Programmierungen an all diese Parameter anpassen lassen und es muss bei Bedarf mit dem Unternehmen mitwachsen können. Es sollte nicht auf An- und Abwesenheiten beschränkt, sondern auch im Projektmanagement einsetzbar sein.
- **Nutzerorientiert und konfigurierbar.** Traditionelle ERP-Systeme bringen viele Funktionen mit, sind aber nur oberflächlich an die Nutzerbedürfnisse anpassbar. Ein Zeiterfassungssystem sollte sich ohne großen Aufwand konfigurieren lassen. Berechtigungen sollten individuell bearbeitbar sein. Genau so einfach wie die Konfiguration sollte auch die Bedienung sein.
- **Anbindung an Bestandssysteme.** Ein Zeiterfassungssystem existiert nicht losgelöst von der restlichen Firmen-IT. Es muss beispielsweise eine Anbindung an das ERP-System ermöglichen. Dabei gilt es, Datenimport sowie -export sicherzustellen. Dafür sind die richtigen Schnittstellen notwendig. Bevor ein Unternehmen ein neues Zeiterfassungssystem einführt, sollte es prüfen, ob alle benötigten APIs vorhanden sind.



Tür zu, Energie sparen

Dormakaba stellt auf der Messe BAU 2023 in München ein neues intelligentes Türsystem vor, das eine Tür erst dann öffnet, wenn es tatsächlich notwendig ist, und unmittelbar nach dem Durchgang schließt. Damit kann die Energiebilanz eines Gebäudes verbessert und die Betriebskosten können gesenkt werden, so der Hersteller. Zudem werde laut Dormakaba durch die individuell optimierte Öffnung die Tür weniger als Barriere wahrgenommen, der Betrieb sei sicherer und die Lebensdauer verlängere sich. Auf der Fachmesse wird außerdem der Energiekalkulator präsentiert – ein Berechnungstool für Automatiktüren. Das Tool vergleicht unterschiedliche Lösungsansätze hinsichtlich Kosten, Energiebedarf und CO2-Emissionen und ermittelt dadurch, welcher Türtyp für das Gebäude die optimale Lösung bietet.

Messen für Zutritt und Sicherheit

17. bis 22. April 2023

BAU 2023

München

28. bis 29. Juni 2023

Sicherheitsexpo

München

17. bis 20. September 2024

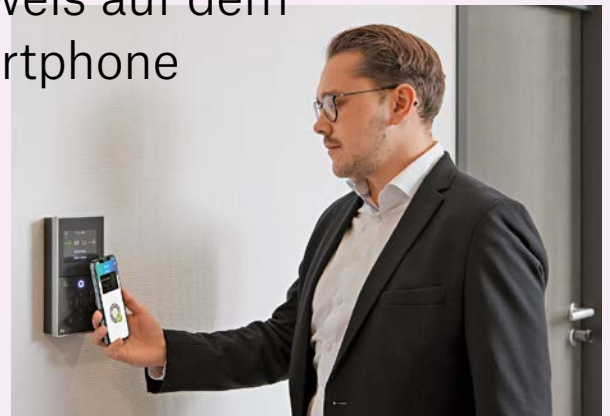
Security

Essen

ZEITEN BUCHEN PER APP

Ob im Büro oder unterwegs: Mit der Tisoware.App funktioniert das Erfassen von Arbeits- und Pausenzeiten, Abwesenheiten, Projekten oder Dienstgängen einfach und sicher. Die Buchungen in der App erfolgen verschlüsselt und in Echtzeit. Ist gerade kein Internetzugang verfügbar, werden die Daten zunächst lokal in der App gespeichert und automatisch gesendet, sobald wieder eine Internetverbindung besteht. Für die Mitarbeitenden stehen unter anderem diese Funktionen zur Verfügung: Kommen, Gehen, Dienstgang, Abfrage, Homeoffice, Projektbuchungen. Die App läuft auf iOS- und Android-Endgeräten. Die Identifikation erfolgt per NFC oder Ausweis-Nummer und Pin.

Ausweis auf dem Smartphone



Mit der App ID.mobile von PCS lassen sich digitale Firmenausweise auf das Smartphone übertragen, damit dieses zur Buchung von Arbeitszeiten und als Türöffner genutzt werden kann. Für die Speicherung des digitalen Ausweises nutzt die App ein Neon-File auf dem Smartphone. Dieser verschlüsselte Container speichert die Ausweisdaten und schützt sie vor externem Zugriff – auch wenn das Smartphone verloren geht. Ausgelesen und entschlüsselt werden kann das Neon-File nur von einem Intus Zutrittsleser oder Zeiterfassungsterminal. Die Kommunikation zwischen der Hardware und der App erfolgt über Bluetooth, es ist keine aktive Internetverbindung notwendig. Ein Vorteil des digitalen Ausweises: Dieser lässt sich auch aus der Ferne an berechnigte Personen übermitteln, ohne dass eine Karte übergeben werden muss. Die App läuft auf aktuellen iOS- und Android-Smartphones.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Stefan Kühl: *Der ganz formale Wahnsinn*. Vahlen, 2022, 24,90 Euro



Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

„Die Einrichtung von Personalabteilungen ist die organisationale Verkörperung des Misstrauens gegen Personalentscheidungen des Managements.“ Aber das ist nur eine von den 111 Einsichten in die Welt der Organisationen.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Der alltägliche Wahnsinn in Organisationen wird allzu häufig mit persönlichen Macken der Kolleginnen und Kollegen erklärt. Hier wird die Rationalität dahinter gezeigt.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Warum starten Organisationen Reformen, nur damit alles beim Gleichen bleiben kann? Warum werden bei Entscheidungen die möglichen Folgen weitgehend ignoriert? Wie schaffen es Organisationen immer wieder von Regeln ab-

zuweichen, ohne dass es zur Anarchie kommt? 111 kompakte Kolumnen werfen ungewohnte Blicke auf die kleinen und großen Besonderlichkeiten von Organisationen.

Wie lange haben Sie daran geschrieben?

Die ersten Ideen für einzelne Essays sind vor über dreißig Jahren entstanden – zum Beispiel zu Stichwörtern Jobwechsel, Kollegialität, Managementmoden und Kündigung. Seitdem sind neue dazu gekommen und ich habe weiter an den Texten gefeilt.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Ich lobe eine Flasche Champagner für den besten Vorschlag für den englischen Titel aus – besser als „Managing Madness“, „Madness as Usual“ oder „Organized Chaos“.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Weil es endlich ein Buch zum Schmökern ist. Man braucht es nicht von vorne nach hinten lesen, sondern kann immer wieder in eines der 111 Stichwörter hineinlesen und wird jedesmal durch eine ungewöhnliche Sicht auf die Dinge überrascht.



STEFAN KÜHL ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater. Zu seinen Forschungsgebieten zählt die Organisationssoziologie.



Dieser Ratgeber zeigt basierend auf Erkenntnissen der psychologischen Forschung, wie „Change Leader“ erfolgreich führen, Reaktionen verstehen, Potential nutzen, klug organisieren und dabei wertschätzend handeln, Verhaltensänderungen unterstützen und Kreativität fördern. Die Inhalte sind handlungsorientiert präsentiert und Übungen sorgen für den Praxistransfer. Das Buch richtet sich an Führungskräfte, Change Manager, Projektmanager, Personal- und Organisationsentwickler sowie Trainerinnen und Trainer.
Ralf Stegmaier: *Führen in Veränderungsprozessen*. Hogrefe, 2023, 18,95 Euro



Veränderungen in Unternehmen sind an der Tagesordnung, führen bei den Beteiligten jedoch oft zu Unsicherheit. Dieser Crashkurs bietet Führungskräften Hilfestellung und einen Fahrplan, um Veränderungen souverän umsetzen zu können. Er erläutert Grundlagen, Zusammenhänge sowie Wirkmechanismen und bietet differenziert nach unterschiedlichen Ausgangssituationen und Zielsetzungen eine Struktur zum praktischen systematischen Vorgehen während des gesamten Change-Prozesses.
Heike Pröbstl: *Crashkurs Change Management*. Haufe, 2023, 29,99 Euro



Das Gründerteam Merten Wulfert, Raymond Siems und Roy Blanga (v.l.) sitzt in Großbritannien und arbeitet seit Jahren zusammen. RAVIO kam 2022 auf den Markt.

Start-up des Monats: Ravio

Wer seid ihr und was macht ihr?

Ravio existiert, um schnell wachsenden Technologieunternehmen durch Echtzeit-Daten zu besseren Vergütungsentscheidungen zu verhelfen. Das Unternehmen wurde 2022 von ehemaligen Deliveroo-Führungskräften ins Leben gerufen, die aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung einen großen Bedarf für ein innovatives Produkt in diesem Bereich entdeckt haben. Seit unserer Gründung 2022 haben wir Hunderte von Kunden für uns gewonnen und bieten Zugang zu zehntausenden Datenpunkten von Gehältern verschiedener Rollen und Level.

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

Die Entwicklung einer Vergütungsstrategie ist für Unternehmen jeder Branche und Größe entscheidend. Dennoch ist es bis dato vor allem für europäische Technologieunternehmen sehr schwierig, verlässliche Marktdaten zu bekommen. Die meisten Gehaltsdaten werden von Großkonzernen erhoben (sind also für Startups irrelevant) und decken nur Teile des gesamten Spektrums ab. Außerdem sind die Daten veraltet, da sie nur alle sechs bis zwölf Monate erhoben werden. Ravio bindet sich direkt an das HR-System der Unternehmen an und erhebt Daten somit in Echtzeit. Der Aufwand des Job-Mappings entfällt komplett, da dies maßgeblich von Algorithmen übernommen wird. Zudem deckt Ravio das gesamte Spektrum ab: von Grund- und variablem Gehalt, über Mitarbeiterbeteiligung bis hin zu Benefits. Die Daten werden in einer intuitiven Plattform dargestellt, die selbst für Neueinsteiger leicht zu verstehen ist.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Wir verfolgen zwei konkrete Ziele: Zum einen möchten wir unseren Kunden die größte und verlässlichste Quelle für Echtzeit-Vergütungsdaten bereitstellen. Zum anderen arbeiten wir daran, Ravio zu einer Art Betriebssystem für Vergütungsmanagement weiterzuentwickeln – eine ganzheitliche Lösung, mit der Unternehmen ihre gesamten Vergütungsprozesse in einer leistungsfähigen und intuitiven Software abwickeln können.

ZEIT- ERFASSUNG

DIGITAL

ÜBER SMARTPHONE,
TABLET, AM PC ODER
VIA TERMINAL



www.isgus.de

Plötzlich in Bologna



Das Bundesarbeitsgericht hat vor Kurzem entschieden, dass Mitarbeitende dauerhaft ins Ausland versetzt werden können, wenn im Arbeitsvertrag nicht etwas anderes vereinbart ist.

Von Bernhard Groß und Manteo Eisenlohr



● Die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 30. November 2022 ist auf den ersten Blick für Arbeitgeber erfreulich, stärkt sie doch den flexiblen und länderübergreifenden Arbeitnehmereinsatz. Die Kehrseite könnte allerdings sein, dass diesen flexibel einsetzbaren Mitarbeitenden vor dem Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung freie Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Ausland anzubieten sind. Die Entscheidungsgründe des BAG liegen noch nicht vor. Arbeitgeber sind aber gut beraten, bei anstehenden Personalanpassungen Versetzungsmöglichkeiten in ausländische Betriebe des Unternehmens im Blick zu behalten.

One-Way von Nürnberg nach Bologna

In dem durch das BAG entschiedenen Fall war der klagende Arbeitnehmer bei einem international tätigen Luftverkehrsunternehmen als Pilot beschäftigt. Stationierungsort, die sogenannte „Homebase“, des Arbeitnehmers war der Flughafen Nürnberg. Der Arbeitsvertrag sah vor, dass der Arbeitnehmer auch an jeder anderen Homebase des Unternehmens eingesetzt werden kann und sich seine Vergütung in diesem Fall nach dem dort geltenden System richtet. Auf das Arbeitsverhältnis fanden ein mit der Gewerkschaft Vereinigung Cockpit geschlossener Vergütungstarifvertrag sowie ein Tarifsozialplan bezüglich der Stilllegung/Einschränkung von Stationierungsorten für die Piloten des Unternehmens in Deutschland Anwendung. Aufgrund der unternehmerischen Entscheidung, ihre Homebase am Flughafen Nürnberg aufzugeben, versetzte die Arbeitgeberin den

Arbeitnehmer an ihre Homebase am Flughafen Bologna, Italien. Der Arbeitnehmer hielt seine Versetzung nach Bologna für unwirksam. Das Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 106 Satz 1 GewO erfasse eine Versetzung ins Ausland nicht. Zumindest sei die Versetzung unbillig, weil ihm sein tariflicher Vergütungsanspruch entzogen werde und ihm auch ansonsten erhebliche Nachteile entstünden.

Was hat das BAG entschieden?

Das BAG hat die Versetzung des Piloten nach Italien bestätigt (Urteil vom 30.11.2022, Az. 5 AZR 336/21). Der Arbeitgeber könne aufgrund seines arbeitsvertraglichen Direktionsrechts Mitarbeitende anweisen, an einem Arbeitsort des Unternehmens im Ausland zu arbeiten, wenn nicht im Arbeitsvertrag ausdrücklich oder den Umständen nach konkludent etwas anderes vereinbart worden ist. § 106 GewO begrenze das Weisungsrecht des Arbeitgebers insoweit nicht auf die Bundesrepublik Deutschland. Die Maßnahme habe auch billigem Ermessen entsprochen. Die Versetzung sei Folge der unternehmerischen Entscheidung, die Homebase am Flughafen Nürnberg aufzugeben. Damit sei die Möglichkeit entfallen, den Arbeitnehmer dort zu stationieren. Zudem würden alle am Flughafen Nürnberg stationierten Piloten an einen Standort in Italien versetzt. Die Arbeitgeberin habe die Bestimmungen des Tarifsozialplans beachtet. Ihre Weisung ließe den Inhalt des Arbeitsvertrags, insbesondere das arbeitsvertragliche Entgelt, unberührt. Der Verlust des tariflichen Entgelts liege allein an dem Geltungsbereich des Vergütungstarifvertrags, der auf die in Deutschland stationierten Piloten beschränkt sei.

Gestaltungsspielraum für Arbeitgeber

Die Entscheidung des BAG ist zunächst für Arbeitgeber erfreulich, da sie Gestaltungsspielraum für international tätige Unternehmen eröffnet. Arbeitgeber können neben einer entsprechenden Versetzungsklausel im Arbeitsvertrag auch den Arbeitsort offener gestalten, um größtmögliche Flexibilität beim örtlichen Einsatz der Mitarbeitenden zu erzielen. Bei entsprechender arbeitsvertraglicher Gestaltung reicht das Weisungsrecht des Arbeitgebers bis in die ausländischen Betriebe des Unternehmens.

Nicht zu vergessen ist, dass sich damit kein vorbehaltloses Versetzungsrecht des Arbeitgebers ins Ausland erreichen lässt. Die Versetzung muss im konkreten Einzelfall billigem Ermessen entsprechen und einer Ausübungskontrolle standhalten. Dies verlangt eine Berücksichtigung und Bewertung der wechselseitigen Interessen unter Abwägung aller Umstände des Einzelfalls. Hierzu gehören etwa die Vorteile aus einer Regelung, die Risikoverteilung zwischen den Vertragsparteien, die beiderseitigen Bedürfnisse, außervertragliche Vor- und Nachteile, Vermögens- und Einkommensverhältnisse sowie soziale Lebensverhältnisse wie familiäre Pflichten und Unterhaltspflichten. Im durch das BAG zu entscheidenden Fall hatte der Arbeitgeber den Standort des Mitarbeiters vollständig geschlossen. Alle betroffenen Piloten hatte der Arbeitgeber nach Italien versetzt. Tarifliche Bestimmungen standen der Versetzung nicht entgegen. Die erforderliche Einzelfallbetrachtung kann durchaus anders ausfallen, wenn etwa die Gründe für die Versetzung ins Ausland weniger einschneidend sind oder individuelle Interessen der Mit-

Das Weisungsrecht des Arbeitgebers kann bis ins Ausland reichen und ermöglicht damit Gestaltungsoptionen für international tätige Unternehmen.

arbeitenden überwiegen. Anwendbare Kollektivvereinbarungen dürfen der Versetzung ebenso nicht entgegenstehen.

Die Versetzungsmöglichkeit ist darüber hinaus auf Betriebe des Vertragsarbeitgebers im Ausland begrenzt. Ist zusätzlich der Einsatz von Mitarbeitenden bei anderen Konzerngesellschaften gewünscht, kann die Vereinbarung einer Konzernversetzungsklausel im Arbeitsvertrag in Betracht kommen. Gegen eine solche Klausel, die den unternehmensübergreifenden Mitarbeiterinsatz erlauben soll, bestehen jedoch durchaus rechtliche Bedenken. Arbeitgebern ist zu empfehlen, vorab mögliche Risiken abzuwägen und Sorgfalt bei der arbeitsvertraglichen Gestaltung walten zu lassen.

Grundsatz: Keine Weiterbeschäftigung im Ausland bei betriebsbedingter Kündigung

Bislang wenig diskutiert ist die Frage, ob die Entscheidung des BAG dazu führt, dass der Arbeitgeber vor dem Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung von auch im Ausland einsetzbaren Mitarbeitenden freie Stellen in einem ausländischen Betrieb des Unternehmens anbieten muss. So könnte sich die zugewonnene Flexibilität durch ein Weisungsrecht ins Ausland schnell als Hemmnis für Personalanpassungen erweisen.

Arbeitgeber müssen nach § 1 Abs. 2 KSchG vor Ausspruch einer Kündigung als milderes Mittel dem Mitarbeiter einen anderen, freien Arbeitsplatz im selben Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens anbieten. Anders als die Sozialauswahl,

die nur innerhalb des Betriebs durchzuführen ist, ist die anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit unternehmensbezogen zu bestimmen. Vorhanden sein muss ein freier vergleichbarer Arbeitsplatz oder ein freier Arbeitsplatz zu geänderten, möglicherweise auch schlechteren Arbeitsbedingungen. Ein Anspruch des Mitarbeiters auf Schaffung neuer Arbeitsplätze oder die Beförderung und Weiterbeschäftigung auf einem höherwertigen Arbeitsplatz besteht nicht. Zuletzt muss die Weiterbeschäftigung dem Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Interessen zumutbar sein.

Nach der bisherigen Rechtsprechung des BAG (Urteil vom 29. August 2013, Az. 2 AZR 809/12) bezieht sich jedoch die Verpflichtung des Arbeitgebers, Mitarbeitenden zur Vermeidung einer Beendigungskündigung eine Weiterbeschäftigung anzubieten, grundsätzlich nicht auf freie Arbeitsplätze in einem im Ausland gelegenen Betrieb des Unternehmens. Das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) gilt nur für die im Inland gelegenen Betriebe. Außerdem würde die Abstimmung mit dem auf die Mitarbeitenden im ausländischen Betrieb regelmäßig anwendbaren ausländischen Arbeitsrecht erhebliche Schwierigkeiten aufwerfen. Die Frage nach der Sozialwidrigkeit der Kündigung erfordert regelmäßig eine Einbeziehung der betrieblichen Gegebenheiten. Die Beurteilung, ob freie Beschäftigungskapazitäten in einem ausländischen Betrieb zur Verfügung stehen, kann in der Regel nicht losgelöst von den Rechtsverhältnissen der dort tätigen Mitarbeitenden beurteilt werden. Erforderlich ist, dass gegenüber allen Betroffenen deutsches Arbeitsrecht und Kündigungsschutzrecht angewendet werden kann. Weder soll die Freiheit des Arbeitgebers bei der Auswahl neu einzustellender Mitarbeitender im Ausland eingeschränkt noch sollen Mitarbeitende im Ausland benachteiligt werden, die keinen Kündigungsschutz nach deutschem Recht erworben haben. Darauf, ob das Arbeitsverhältnis der Parteien im Fall seiner Fortführung im Ausland weiterhin deutschem Recht unterläge, kommt es nicht an.

Ausnahmekatalog

Von diesem Grundsatz hat das BAG Ausnahmen entwickelt oder hält solche Ausnahmen zumindest für möglich. Hilfestellung kann die Bildung folgender Fallgruppen geben.

- Mitarbeitende könnten sich bei einer grenzüberschreitenden, identitätswahrenden Betriebsverlagerung in das Ausland mit Betriebsinhaberwechsel auf Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Ausland berufen.
- Das soll auch gelten, wenn ein Arbeitgeber unweit einer Ländergrenze im In- und Ausland mehrere einheitlich geführte Betriebsstätten unterhält und Aufgaben im „kleinen Grenzverkehr“ von der einen in die andere Einheit verlagert.
- Bislang offen gelassen hat das BAG, ob freie Arbeitsplätze im Ausland dann zu berücksichtigen sind, wenn aufgrund einer getroffenen Rechtswahl sämtliche Arbeitsverhältnisse der im ausländischen Betrieb tätigen Mitarbeitenden deutschem (Kündigungs-)Recht unterliegen. Das erscheint zumindest vor der Argumentation des BAG denkbar, dass in diesem Fall eine Vergleichbarkeit der Mitarbeitenden im Ausland gewährleistet ist.
- Eine Selbstbindung des Arbeitgebers zur Weiterbeschäftigung in einem im Ausland gelegenen Betrieb des Unternehmens soll im Einzelfall auch aus dem Grundsatz von Treu und Glauben gemäß § 242 BGB oder dem Verzicht des Ausspruchs einer Änderungskündigung folgen können.

- Ebenfalls bislang offen gelassen hat das BAG, ob eine Weiterbeschäftigung im Ausland infrage kommt, wenn im Arbeitsvertrag eine Versetzungsklausel vereinbart ist, die dem Arbeitgeber die Zuweisung einer entsprechenden Tätigkeit im Ausland ermöglicht oder kein fester Arbeitsort vereinbart ist.

Die letztgenannte Fallgruppe dürfte häufiger als die übrigen Sonderkonstellationen anzutreffen sein und eine Vielzahl von Unternehmen treffen, die beispielsweise keinen festen Arbeitsort in den Arbeitsvertrag aufnehmen. Aus der Ausdehnung der Versetzungsbefugnis des Arbeitgebers auf das Ausland könnte nun eine Weiterbeschäftigungsobliegenheit auch in ausländischen Betrieben folgen. Es gibt jedoch gute Gründe, eine generelle Einbeziehung von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Ausland für diese Fälle zu verneinen. Nach den Grundsätzen des BAG müssen die anderen, um freie Arbeitsplätze konkurrierenden Mitarbeitenden im Ausland in den Blick genommen werden. Eine Versetzungsoption in das Ausland liefert aber keine Möglichkeit zur Auflösung dieser Konkurrenzsituation. Zudem hat das BAG bereits „Rückausnahmen“ anerkannt, die der Arbeitgeber einer Pflicht zur Weiterbeschäftigung im Ausland entgegenhalten kann. So ist der Arbeitgeber grundsätzlich nicht gehalten, von einem ihm zustehenden Recht (zum Beispiel Versetzung ins Ausland) Gebrauch zu machen, wenn dies für ihn die Gefahr begründet, einen Rechtsstreit führen zu müssen (BAG, Urteil vom 24. September 2015, Az. 2 AZR 3/14). Es bleibt abzuwarten, wie die Rechtsprechung sich hierzu weiter entwickeln wird.

Fazit: Nutzen und Risiken sind sorgfältig abzuwägen

Das BAG hat entschieden, dass das Weisungsrecht des Arbeitgebers auch ins Ausland reichen kann und es erweitert damit Gestaltungsoptionen für international tätige Unternehmen, die ein Bedürfnis nach einem länderübergreifenden Personaleinsatz haben. Gleichzeitig könnte die Entscheidung eine Erweiterung des Ausnahmekatalogs zu Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Ausland bei betriebsbedingter Kündigung bedeuten. Das sollten Arbeitgeber mit Betrieben im Ausland zukünftig im Rahmen von Personalanpassungen mitbedenken. Mit Blick auf die Vertragsgestaltung sind Nutzen und Risiken einer länderübergreifenden Versetzungsmöglichkeit sorgfältig abzuwägen. ■



BERNHARD GROSS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Counsel bei der auf die arbeitsrechtliche Beratung von Arbeitgebern spezialisierten Kanzlei Altenburg am Standort Berlin.



DR. MANTEO EISENLOHR ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Arbeitsrechtskanzlei Altenburg am Standort Berlin.

Der Eine-Billion-Dollar-Markt



316 HR-Tech-Unternehmen zählte Gero Hesse in seinem „HR Tech Overview DACH“ im Januar 2023. Viele davon sind erst in den vergangenen drei Jahren entstanden, einige davon in Deutschland, zahlreiche im Ausland. Selbst für Experten ist es eine Herausforderung, mit dem dynamischen Markt und der sich wandelnden Anbieterlandschaft mitzuhalten. Doch wo liegen die Gründe für die globale Dynamik und wie schlagen sich Startups aus Deutschland im internationalen Vergleich?

Von Jens Bender

● Die teilweise massiven Veränderungen in der Arbeitswelt – etwa infolge der Coronapandemie – wirken sich auf die HR-Software-Landschaft aus. In verschiedenen Disziplinen des Personalwesens lässt sich von einem Paradigmenwechsel sprechen. Die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten haben, auch durch verstärkte Remote-Arbeit, dazu beigetragen, dass HR seine Ziele besser erreicht. Das bestätigt auch die HR-Digitalisierungsstudie des Personalmagazins, der Universität Mannheim und der Hochschule Rhein-Main (Ausgabe 12/2022). Gleichzeitig ist der Großteil der befragten Personaler mit den bislang erzielten Fortschritten unzufrieden. Der Grund: Das erwartete Optimierungspotenzial liegt deutlich höher. Auch deshalb dürfte der Digitalisierungstrend weiter anhalten.

Das macht HR-Tech zu einem stark wachsenden Markt. Experten schätzten diesen im Jahr 2022 auf knapp 500 Milliarden US-Dollar, wozu inzwischen allerdings auch Kollaborationslösungen zählen. Schätzungen zufolge könnte sich der sogenannte Work-Tech-Markt mit einer jährlichen Wachstumsrate von circa 20 Prozent bis zum Jahr 2026 verdoppelt haben. Dann läge er bei einer Billion US-Dollar.

Investoren wittern ein Geschäft

Steigende Anforderungen an sowie Frustrationserlebnisse in HR sorgen, zusammen mit dem großen Marktpotenzial, dafür,

dass immer mehr Entrepreneurale HR-Tech-Unternehmen aufbauen. Spätestens seit 2015 wächst auch die Zahl der Gründungen im Personalumfeld rasant. Die Pandemie hat diese Entwicklung noch verstärkt. Auch Investoren haben den Markt für sich entdeckt. Im Jahr 2022 sind weltweit rund 13 Milliarden US-Dollar in 405 Finanzierungsrunden in den HR-Tech-Sektor geflossen. Dabei wurde in Work-Tech-Startups und Scaleups trotz angespannter weltwirtschaftlicher Lage mehr als doppelt so viel investiert wie in den Jahren 2019 und 2020. Lediglich das Ausnahmejahr 2021 mit knapp 18 Milliarden Dollar Investitionsvolumen blieb unerreicht.

Gleichzeitig sorgten gestiegene Zinsen, Bewertungskorrekturen sowie eine erwartete Rezession für erschwerte Finanzierungsbedingungen. So ging es der Sparte Work-Tech wie auch anderen Softwareparten. Viele Investoren fokussierten sich zunächst auf ihr eigenes Portfolio. Finanzierungen für Neugründungen kamen nur bei besonders spannenden Produktideen und gutem Zugang zu Geldgebern an wesentliches Kapital. Insgesamt schnitt HR-Tech aber deutlich besser ab als andere Softwareparten.

Von den rund 13 Milliarden Dollar flossen über 3,5 Milliarden nach Europa und etwa 800 Millionen nach Deutschland. Obwohl knapp ein Viertel der Investments

hierzulande getätigt wurde, konzentrierten diese sich im Jahr 2022 nur auf einige wenige schnellwachsende Scaleups. Personio sammelte 200, Coachhub 191, Staffbase 106, Leapsome 60 und Workmotion 50 Millionen Dollar ein. Alle zeichnen sich durch zwei Charakteristika aus: Zum einen gehören sie zu erfolgreichen First-Movern in neuen – seit der Pandemie stark wachsenden – Marktsegmenten: Personio (und deren Wettbewerber wie HR Works, Hibob etc.) haben früh erkannt, dass der Mittelstand erheblich Nachholbedarf bei der

Digitalisierung hat und investieren muss (People Workflow Automation). Coachhub (Coaching), Staffbase, Flip, Beekeeper (alle drei Blue-Collar-Apps), Leapsome (Continuous Performance Management) und Work Motion (Remote Hiring) adressieren ebenfalls stark im Wandel befindliche Märkte. Zum anderen haben alle Unternehmen den Sprung aus Deutschland in den europäischen oder amerikanischen Markt gewagt. Das belegt einmal mehr, dass HR-Software – es sei denn Marktsegmente sind aufgrund von arbeitsrechtlichen, datenschutzrechtlichen oder steuerlichen Rahmenbedingungen stärker reguliert – ein internationales Spiel ist.

Europäische Nachbarn schlafen nicht

Andere europäische Startups scheinen dies teilweise schon etwas früher verstanden zu haben. Möglicherweise liegt das auch daran, dass deren Heimatmärkte sie deutlich früher an Wachstumsgrenzen geführt haben, als dies im deutschen Markt der Fall ist. So drängen diverse, in ihren Heimmärkten erfolgreiche, HR-Tech-Startups und -Scaleups in den deutschsprachigen Markt. Amerikanische Unternehmen tun sich dabei häufig schwerer. Zum einen, weil der deutsche Markt im Vergleich zum Heimatmarkt kleiner ist,

Von 13 Milliarden Wagniskapital in HR-Tech weltweit flossen 800 Millionen in deutsche Startups.

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
 geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

zum anderen, weil die Anforderungen an den Datenschutz und die Informationssicherheit höher liegen. Hinzu kommen arbeitsrechtliche Spezifika, die neben den verschiedenen Landersprachen in Europa eine weitere Hürde darstellen.

Neben dem Internationalisierungsdruck durch kleinere Heimatmärkte verfügen die europäischen Länder auch über ein starkes HR-Tech-Ökosystem. In Frankreich ist das besonders zu beobachten. Dort sorgt die Zentralisierung des Landes auf die Hauptstadt dafür, dass in Paris ein besonders fruchtbares Umfeld für Startups entstanden ist. Auch aus den Niederlanden und Belgien, aus Spanien, aus Israel und den Nordics werfen immer wieder Startups nach erfolgreicher Skalierung im Heimatland einen Blick auf den deutschsprachigen Markt. Deutsche Unternehmen sind zurückhaltender bei der Internationalisierung und auch (noch) nicht so stark untereinander vernetzt. In Deutschland mag das auch daran liegen, dass die Innovationszentren verteilter liegen, in München, Düsseldorf oder Berlin beispielsweise.

Viele Lösungen in Breite, wenige in der Spitze

Innovation findet breit gefächert statt und betrifft alle Disziplinen des Personalwesens. Während zumeist Scaleups noch die Themen bedienen, die laut Personalmagazin-Studie in den HR-Abteilungen Priorität genießen (Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, Recruiting, Cloud-Anwendungen), arbeiten Startups häufig bereits an der nächsten Digitalisierungswelle. Im Zentrum stehen dabei die sogenannten Skills, also Fähigkeiten und Fertigkeiten von Beschäftigten in Unternehmen. Die Softwarelösungen sollen den Betrieben helfen, vorhandene Skills zu erfassen, transparenter zu machen und bei der Personalplanung und -entwicklung zu berücksichtigen. Die Programme bieten etwa individualisierte Lernpfade für Beschäftigte – oder Weiterbildung im Häppchen-Format, die sich einfacher in den Berufsalltag integrieren lassen soll.

In den Kategorien Coaching, aber auch Benefits, gibt es zahlreiche Startups, die darauf abzielen, Mitarbeitenden neben Gehalt im Unternehmen noch weitere Vorteile leichter zugänglich zu machen.

Employee-Listening-Lösungen oder Teamlösungen soll den Mitarbeitenden



JENS BENDER ist Geschäftsführer von Work Tech Advisory und Mitinitiator des HR Angels Club. Er berät HR-Tech-Anbieter von Startups, über Scaleups bis zu etablierten Firmen und Investoren bei Marktbearbeitung und der Produkt- und Strategieentwicklung.

bei Entscheidungen mehr Mitsprache ermöglichen und gleichzeitig die Unternehmenskultur sowie die Mitarbeitergesundheit stärken. Nicht zuletzt bleiben auch Innovationen bei der Personalgewinnung und der Prozessoptimierung (People Analytics, Workforce Planning, Workflow Automation) wichtige Themen. Das zeigt: Das Spektrum von HR-Tech ist groß. Daher gibt es zusätzlich Lösungen, die die Integration zwischen den Anbietern einfach und skalierbar unterstützen möchten. Auch diese Anbieter wachsen mitunter stark.

Das aktuelle Marktumfeld macht es für Startups derzeit nicht einfacher, Unternehmen mit ihren Lösungen zu überzeugen. Entscheidungsprozesse in den Betrieben laufen aufgrund der Konjunktur langsamer und Budgets sind reduziert worden. Umso klarer ein (schneller) Return-on-Investment aufgezeigt werden kann, umso besser können Startups Kunden für ihre Lösungen gewinnen.

Erfolg braucht ein Ökosystem

Eigentlich ist der deutsche Markt prädestiniert dafür, weitere erfolgreiche deutsche, europäische und globale HR-Tech-Player hervorzubringen, die dem Weg von Suite-Lösungen wie SAP oder Personio oder auch globalen Point Solutions (Ingentis, People Path etc.) folgen. So verfügt Deutschland innerhalb der EU über den größten Heimatmarkt und mit Schweiz

und Österreich noch über zwei sprachlich naheliegende Märkte. Was dabei mehr Anstrengung braucht, ist der Aufbau eines starken nationalen HR-Ökosystems mit internationaler Anbindung: Mitarbeitende und deren Unternehmen müssen offener werden, neue Lösungen zu erproben und einzuführen. Bereits etablierte Anbieter sowohl auf der Tech- als auch der Beratungsseite sollten noch stärker in Partnerschaften und Netzwerken denken.

Die Investorenszene muss sich noch weiter professionalisieren. Gerade hier sind in jüngster Vergangenheit verschiedene Entwicklungen zu beobachten: Im Private-Equity-Bereich wird zunehmend in HR-Tech investiert, um Unternehmen in die nächste Wachstumsphase zu bringen. Der auf das Personalwesen spezialisierte globale Risikokapitalgeber Acadian holte den Tech-Experten Thomas Otter aus Heidelberg als General Partner an Bord. Speedinvest Heroes aus Wien legte eigens einen Fonds mit Fokus auf HR-Tech auf. Bertelsmann (Bertelsmann HR Tech Investments) und auch andere HR-nahe Unternehmen starten Corporate-Venturing-Aktivitäten mit Fokus auf HR. Mit Allygatr gibt es einen auf HR fokussierten Accelerator. Erfolgreiche HR-Tech-Entrepreneure werden außerdem selbst zu Business Angels (zum Beispiel „HR Angels Club“) und unterstützen mit Kapital, Netzwerk und Expertise junge Entrepreneure.

Während das Investitionsklima optimistisch stimmt, wirkt ein anderer Aspekt eher als Bremse. Otter beschreibt ihn so: „Deutschland in den 1960er-Jahren wäre ein großartiges Land für Gründer gewesen“. Was er damit meint ist klar. Deutschland gilt aufgrund seiner regulatorischen und bürokratischen Rahmenbedingungen nicht unbedingt als Lieblingsumgebung von Entrepreneuren. Heißt, auch die Politik muss ihren Beitrag leisten, um den Standort für HR-Tech zu stärken. Entrepreneure, VCs und Business Angels fordern deshalb unisono ein gründungsfreundlicheres Umfeld. Denn hier wurde zu lange geschlafen. Unsere Nachbarländer waren schneller. Also ist noch viel zu tun: Weniger Bürokratie, mehr Digitalisierung im Gründungsprozess und beim Fundraising, Vereinfachung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen (ESOPs) und auch die Förderung eines attraktiveren Umfelds für Investoren. Die Ideen für erfolgreiche HR-Tech aus Deutschland wären da. ■



Mein JobRad und ich starten motiviert in den Tag!

Mitarbeiter begeistern
mit Dienstradleasing

- **Einfach unkompliziert:**
schnelle Abwicklung per Online-Portal
- **Unwiderstehlich:**
begehrte Fachkräfte
mit attraktivem Benefit begeistern
- **Erfolg gibt Recht:**
bereits über 60.000 Arbeitgeber
sind dabei



Feingefühl bei der Sozialauswahl

Die Wirksamkeit einer betriebsbedingten Kündigung wegen Wegfalls des Arbeitsplatzes scheitert in vielen Fällen an einer fehlerhaften Sozialauswahl. Was gilt seit jeher und welche aktuellen Entwicklungen sind zu berücksichtigen? Die wichtigsten Antworten auf Fragen zur Sozialauswahl.

● Die Sozialauswahl ist wahrlich kein neues Konzept des deutschen Arbeitsrechts. Bei jeder betriebsbedingten Kündigung – der Gesetzgeber spricht von einer „Kündigung aus dringenden betrieblichen Gründen“ – muss die Sozialauswahl zumindest gedanklich durchgespielt werden, um so die Personen zu ermitteln, die als am wenigsten sozial schutzwürdig gelten. Einzige erhebliche Kriterien sind nach dem maßgeblichen § 1 Abs. 3 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Lebensalter, die Unterhaltspflichten und etwaige Schwerbehinderung der beschäftigten Person.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat sich jüngst im Zusammenhang mit dem Kriterium Lebensalter damit befasst, wie eine bestehende Rentennähe bei geplanten betriebsbedingten Kündigungen zu werten ist. Bei Mitarbeitenden, die bereits Regelaltersrente oder vorgezogene Rente wegen Alters abschlagsfrei beziehen, geht das höchste deutsche Arbeitsgericht nunmehr davon aus, dass dieser Umstand zulasten dieser Beschäftigtengruppe gewertet werden darf, sie also weniger sozial schutzwürdig und damit einfacher kündbar macht. Bei dieser Gelegenheit hat es zudem klargestellt, dass auch eine Rentennähe zulasten der beschäftigten Person berücksichtigt werden kann, wenn eine solche abschlagsfreie Rente oder die Regelaltersrente spätestens innerhalb von zwei Jahren nach dem geplanten Ende des Arbeitsverhältnisses bezogen werden kann. Die Altersrente für schwerbehinderte Menschen darf allerdings nicht zu deren Lasten berücksichtigt werden. Die zeitliche Grenze zieht das BAG also bei zwei Jahren vor dem möglichen Bezug von Vollrente – dem Zeitraum, für den Personen auch ohne erhebliche Nachteile für die Rente bis zu deren Beginn Arbeitslosengeld beziehen können.

Grundsatz: Die Sozialauswahl erfolgt in vier Schritten

Sinn und Zweck, den der Gesetzgeber mit einer obligatorischen Sozialauswahl verfolgt, ist es, die Lasten betriebsbedingter Kündigungen nach der sozialen Schutzbedürftigkeit auf die Mitarbeitenden zu verteilen. Der Arbeitgeber hat über die Sozialauswahl zu ermitteln, welche beschäftigte Person zu kündigen ist, wenn mehrere, miteinander vergleichbare Mitarbeitende in Betracht kommen. Das heißt, dass also nicht grundsätzlich die beschäftigte Person zu kündigen ist, deren konkreter Arbeitsplatz entfällt, sondern diejenigen mit der geringsten sozialen Schutzbedürftigkeit. Eine ganz bestimmte Person betriebsbedingt zu kündigen, ist somit nur in seltenen Fällen denkbar, da Anknüpfungspunkt der Arbeitsplatz ist und gerade nicht – wie bei einer verhaltensbedingten oder personenbedingten Kündigung – unmittelbar das Verhalten oder eine Eigenschaft einer konkreten Person.

Die Sozialauswahl ist in vier Schritten vorzunehmen: Auszugehen ist von dem Betrieb, in dem die Arbeitsplätze wegfallen, da nur die Mitarbeitenden dieses Betriebs in die Sozialauswahl einzubeziehen sind. Als Nächstes ist der auswahlrelevante Personenkreis einzugrenzen. In einem dritten Schritt ist die konkrete Sozialauswahl anhand der einzelnen Kriterien innerhalb der Gruppe der vergleichbaren Mitarbeitenden durchzuführen. In einem letzten Schritt können unter engen Voraussetzungen einzelne Mitarbeitende gegebenenfalls aus der Sozialauswahl herausgenommen werden. Die Notwendigkeit einer Sozialauswahl entfällt vollständig, wenn alle Mitarbeitenden eines Betriebs von

einer Kündigung betroffen sind, also im Fall einer Betriebsstilllegung. Werden alle Mitarbeitenden einer Vergleichsgruppe gekündigt, entfällt der dritte und vierte Schritt der Sozialauswahl.

Schritt 1: Definition des Betriebs für die Sozialauswahl

Da die Sozialauswahl betriebsbezogen ist, müssen und dürfen die Mitarbeitenden anderer Betriebe desselben Arbeitgebers nicht einbezogen werden. Nicht selten stellt es bereits eine erste erhebliche Hürde dar, den Betrieb richtig abzugrenzen. Es gilt der allgemeine – recht sperrige – arbeitsrechtliche Betriebsbegriff. Demnach ist ein Betrieb die organisatorische Einheit, innerhalb derer der Arbeitgeber allein oder in Gemeinschaft mit seinen Mitarbeitenden mithilfe von technischen und immateriellen Mitteln einen bestimmten arbeitstechnischen Zweck fortgesetzt verfolgt, der nicht nur in der Befriedigung von Eigeninteressen liegt. Maßgeblich ist, ob die jeweilige Organisationseinheit über eine eigenständige Leitung verfügt, die den Kern der Arbeitgeberfunktionen in personellen und sozialen Angelegenheiten im Wesentlichen selbstständig ausübt. Dies erfordert eine weitestgehend eigenständige Entscheidungsfindung über Arbeitsbedingungen und Organisationsfragen sowie Einstellungen, Kündigungen und Versetzungen. Kein eigenständiger Betrieb ist demnach zum Beispiel eine Filiale, die in personellen Angelegenheiten von einem Regionalzentrum geleitet wird. Wer betriebsbedingte Kündigungen in einem Schifffahrtsbetrieb oder einem Luftverkehrsbetrieb plant, sollte beachten, dass insoweit ein eigener Betriebsbegriff gilt.

Fehlerhaft wäre eine Sozialauswahl, wenn sie ohne weitere Prüfung nur auf die Abteilung begrenzt würde, in der ein Personalabbau erfolgt. Die Suche nach vergleichbaren Mitarbeitenden ist vielmehr über die Abteilungsgrenzen hinweg auf den gesamten Betrieb zu erstrecken.

Die Betriebsbezogenheit führt zu einem Kuriosum: Führen mehrere Unternehmen zusammen einen Gemeinschaftsbetrieb – gibt es also insbesondere eine einheitliche Leitung für Mitarbeitende verschiedener Arbeitgeber –, sind alle vergleichbaren Mitarbeitenden des Gemeinschaftsbetriebs unabhängig von dem Vertragsarbeitgeber des jeweiligen Mitarbeitenden in die Sozialauswahl einzubeziehen.

Schritt 2: Ermittlung der Vergleichsgruppe

Bei der Bestimmung der vergleichbaren Mitarbeitenden, also der Vergleichsgruppe, ist zunächst von dem oder den Mitarbeitenden auszugehen, dessen oder deren Aufgabenbereich wegfällt. Für jede dieser beschäftigten Personen ist zu untersuchen, auf welchen sonstigen Arbeitsplätzen im Betrieb auf derselben Hierarchieebene diese tatsächlich und rechtlich einsetzbar wäre. Da es nicht zu einem sogenannten „Verdrängungswettbewerb nach unten“ kommen soll, sind Arbeitsplätze auf einer niedrigeren Hierarchieebene nicht einzubeziehen.

Für die Einbeziehung in die Vergleichsgruppe ist eine wechselseitige Austauschbarkeit der vergleichbaren Mitarbeitenden nicht erforderlich. Mit anderen Worten: die beschäftigte Person, deren Arbeitsplatz wegfällt, muss rechtlich und tatsächlich in der Lage sein, den Arbeitsplatz der mit ihr vergleichbaren Person auszufüllen, deren Arbeitsplatz erhalten bleibt, aber

Fehlerhaft wäre eine Sozialauswahl, wenn sie ohne weitere Prüfung nur auf die Abteilung begrenzt würde, in der ein Personalabbau erfolgt.

nicht umgekehrt. Ob die vergleichbare beschäftigte Person den wegfallenden Arbeitsplatz ausüben könnte oder nicht, ist für ihre Vergleichbarkeit mit der Person, deren Arbeitsplatz entfällt, irrelevant.

Tatsächliche Einsetzbarkeit bedeutet, dass die beschäftigte Person auf dem Arbeitsplatz entweder sofort oder nach einer angemessenen Einarbeitungszeit eingesetzt werden kann. In der Praxis wird eine Einarbeitungszeit von drei Monaten noch als angemessen angesehen. Ist die individuelle Kündigungsfrist länger als drei Monate, ist auch dieser längere Zeitraum noch angemessen. Eine Einarbeitung ist aber nicht mit einer für einen anderen betrieblichen Arbeitsplatz erforderlichen Neu- oder Umqualifizierung zu vergleichen. Wenn es einer solchen

Qualifizierung bedürfte, um den Arbeitsplatz übernehmen zu können, besteht keine Vergleichbarkeit.

Rechtliche Vergleichbarkeit bedeutet, dass es dem Arbeitgeber möglich sein muss, die beschäftigte Person nach den gesetzlichen und vertraglichen Regelungen einseitig durch Ausübung seines Weisungsrechts auf einen verbleibenden Arbeitsplatz zu versetzen. Grundsätzlich ist eine beschäftigte Person auf sämtlichen Arbeitsplätzen auf derselben Hierarchiestufe, für die sie die fachlichen Qualifikationen besitzt, einsetzbar und somit mit all diesen Mitarbeitenden vergleichbar. Ist die Person hingegen laut Arbeitsvertrag nur für eine konkrete Stelle eingestellt und ist das Direktionsrecht insoweit damit ausgeschlossen, verengt sich die Sozialauswahl nur auf diejenigen Mitarbeitenden, die den gleichen Arbeitsplatz besetzen.

Ist eine beschäftigte Person noch keine sechs Monate lang im Betrieb beschäftigt und genießt somit noch keinen Kündigungsschutz, ist sie von vornherein aus der Sozialauswahl ausgenommen. Sie ist unabhängig von ihren Sozialdaten vorrangig vor den Mitarbeitenden mit Kündigungsschutz zu kündigen. Nur im Ausnahmefall dürfte hier eine Weiterbeschäftigung aufgrund berechtigter betrieblicher Bedürfnisse (s.u.) in Betracht kommen.

Häufig wird in der Praxis angenommen, Teilzeitbeschäftigte und Vollzeitbeschäftigte seien nicht vergleichbar. Diese Annahme ist unzutreffend! Nehmen wir an, dass von drei vergleichbaren Mitarbeitenden einer in Vollzeit (A) und zwei in Teilzeit mit jeweils 50 Prozent einer Vollzeitstelle (B und C) beschäftigt werden. Dies entspricht 2,0 FTE. Aufgrund einer unternehmerischen Organisationsentscheidung entfallen nunmehr 1,0 FTE. C ist die sozial schutzwürdigste Person, B die sozialstärkste. Im Ergebnis muss der Arbeitgeber gegenüber B eine Beendigungskündigung und gegenüber A eine Änderungskündigung auf eine Teilzeitstelle mit 50 Prozent einer Vollzeitstelle aussprechen. Bei C ändert sich nichts.

Befristet Beschäftigte sind nur dann in die Sozialauswahl einzubeziehen, wenn im Arbeitsvertrag die ordentliche Kündigung zugelassen wurde. Ohne eine solche Regelung ist die vorzeitige Kündigung ausgeschlossen. Dies bedeutet aber selbstverständlich nicht, dass eine Befristung verlängert werden darf, während vergleichbare, dauerhaft eingestellte Mitarbeitende betriebsbedingt gekündigt werden. Vielmehr wird in diesem Fall der erforderliche Personalabbau durch das Auslaufenlassen der Befristung erreicht.

Vergleichbare Mitarbeitende, die Sonderkündigungsschutz genießen, sodass die ordentliche Kündigung ausgeschlossen ist, sind in die Sozialauswahl nicht zwingend einzubeziehen. Arbeitgebern steht es frei, zum Beispiel für Mitarbeitende in Mutterschutz und Elternzeit sowie schwerbehinderte Mitarbeitende, die Zustimmung zur Kündigung zu beantragen und sie bei der Sozialauswahl einzubeziehen. Sie können sich aber auch für eine Herausnahme dieser Personen aus der Sozialauswahl entscheiden. Bei Amtsträgern, insbesondere Betriebsratsmitgliedern, kommt eine betriebsbedingte Kündigung ohnehin nur bei Betriebs- oder Abteilungsschließung in Betracht. Grundsätzlich ist es auch möglich, Mitarbeitende aufgrund eines Tarifvertrags bzw. einer Betriebsvereinbarung (meist Kündigungsausschluss ab einem bestimmten Alter und/oder Betriebszugehörigkeit) oder arbeitsvertraglicher Regelung vor einer ordentlichen Kündigung zu schützen. Allerdings ist in diesen Fällen anhand des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu prüfen, ob die Un-

gleichbehandlung von jüngeren Mitarbeitenden im Verhältnis zu älteren Mitarbeitenden sachlich gerechtfertigt ist oder ob ein vertraglicher Kündigungsausschluss eine bewusste Umgehung der Sozialauswahl darstellt und damit rechtsmissbräuchlich ist.

Schritt 3: Sozialauswahl und Gewichtung der Merkmale zueinander

Im Rahmen der Auswahl zwischen den vergleichbaren Mitarbeitenden gibt die Rechtsprechung keine abstrakte Gewichtung vor. Allerdings hat auch kein Kriterium Priorität. Der Arbeitgeber hat hier also einen Beurteilungsspielraum. Es genügt, wenn der Arbeitgeber sich auf die ihm vorliegenden Sozialdaten, beispielsweise aus der Personalakte oder den Lohnsteuerdaten verlässt. Erst dann, wenn er konkrete Anhaltspunkte dafür hat, dass diese Daten unvollständig oder unzutreffend sind, besteht die Verpflichtung, weitergehende Ermittlungen anzustellen und die Daten abzufragen. Eine solche Datenabfrage ist auch datenschutzrechtlich zulässig, da sie zur Durchführung des Arbeitsverhältnisses erfolgt. Sofern der Arbeitgeber für die Gewichtung der Merkmale zueinander eines der von der Rechtsprechung anerkannten Punkteschemata verwendet und dabei richtig anwendet, kann er von einer ausreichenden Gewichtung der Sozialkriterien ausgehen. Wird kein solches Punkteschemata verwendet, ist die Gewichtung der Kriterien nach den Vorgaben von Gesetz und Rechtsprechung vorzunehmen und zu dokumentieren.

Schritt 4: Herausnahme einzelner Personen

In vielen Fällen führt die nach den ersten drei Schritten durchgeführte Sozialauswahl dazu, dass jüngere Professionals mit besonderem Fachwissen im Sozialdatenvergleich gegenüber langjährig beschäftigten, älteren Mitarbeitenden unterliegen. Dies kann in der Praxis zum Problem für Arbeitgeber werden, die auf diese Expertise angewiesen sind. Der Gesetzgeber trägt diesem Umstand damit Rechnung, dass unter den – zugegebenermaßen recht engen – Voraussetzungen von § 1 Abs. 3 S. 2 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) solche Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen aus der Sozialauswahl herausgenommen werden dürfen, deren Weiterbeschäftigung im berechtigten betrieblichen Interesse liegt. Anknüpfungspunkt ist dabei allerdings nicht die Qualität der Arbeitsleistung einzelner Mitarbeitender. Vielmehr muss ein Arbeitgeber, der im Rahmen der Sozialauswahl von der sogenannten Leistungsträgerklausel Gebrauch machen will, darlegen, dass diese Mitarbeitenden dringend erforderliche Fachleute und für das Unternehmen extrem wichtige Know-how-Träger darstellen. Sie müssen also zum einen Kenntnisse, Fähigkeiten oder Leistungen vorweisen, die sie gegenüber der übrigen Belegschaft als Leistungsträger ausweisen. Zum anderen muss ein nicht nur unerheblicher Vorteil durch die Herausnahme eben dieser einen Person aus der Sozialauswahl nachgewiesen werden, der bei regulärer Sozialauswahl nicht zu erreichen gewesen wäre. Schließlich bedarf es noch einer allgemeinen Interessenabwägung. Neben der Sonderregelung für Leistungsträger darf der Arbeitgeber – mit ebenfalls sehr geringem Spielraum – einzelne Mitarbeitende aus der Sozialauswahl herausnehmen, sofern dies zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur erforderlich ist. Die Herausnahme von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen aus der Sozialauswahl ist allerdings bereits qua gesetzlicher

Definition eine Ausnahme, da vermieden werden soll, dass die Sozialauswahl etwa durch großzügige Annahme der Leistungsträgereigenschaft oder eine unangemessene Ausdehnung eines Merkmals bei der Personalstruktur, zu einer Bestenauslese der Belegschaft wird. Davon zu unterscheiden ist die ebenfalls zulässige Bildung von Altersgruppen, innerhalb derer dann die jeweilige Sozialauswahl durchgeführt wird. Einmal abgesehen von dem Sonderfall einer Sozialauswahl in der Insolvenz, darf durch die Bildung von Altersgruppen die bestehende Altersstruktur der Belegschaft im Betrieb allerdings zu einer „Verjüngung“ genutzt werden. Diese Vorgabe ist nur zu erreichen, wenn auch innerhalb der jeweiligen Vergleichsgruppe eine proportionale Berücksichtigung der Altersgruppen an den Entlassungen möglich ist. Eine Altersgruppenbildung kommt daher nur bei größeren Personalabbaumaßnahmen in Betracht.

Praxishinweise für die Sozialauswahl

Die Sozialauswahl stellt die Praxis in vielen Fällen vor erhebliche Herausforderungen. Wesentlich für die Frage, ob eine fehlerfreie Sozialauswahl gelingen kann, ist ein aktueller Datenbestand aller betroffenen und als vergleichbar in Betracht kommenden Personen zu sämtlichen zu berücksichtigenden Parametern. Daher sollte rechtzeitig begonnen werden, die relevanten Sozialdaten, Qualifikationen und Kenntnisse dieser Personen zu ermitteln. In diesen Datenbestand gehören auch die vertraglichen Versetzungsrechte, die sich insbesondere aus Tarifvertrag oder Arbeitsvertrag ergeben können. Alle diese Informationen sind notwendig, um Vergleichsgruppen bilden und Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Personen auf den verbleibenden Arbeitsplätzen prüfen zu können. Bereits für diesen Vorbereitungsschritt ist erfahrungsgemäß ein erheblicher Vorlauf einzuplanen. Deutliche Erleichterungen bei der Sozialauswahl bestehen bei Betrieben mit einem Betriebsrat im Falle einer Betriebsänderung, wenn es dem Arbeitgeber gelingt, einen Interessenausgleich mit einer sogenannten Namensliste mit dem Betriebsrat zu verhandeln. In einem solchen Fall ist die Sozialauswahl dann nur noch auf grobe Fehlerhaftigkeit zu überprüfen. Aber Achtung: ein Freifahrtsschein für eine Sozialauswahl nach dem sogenannten „Nasenprinzip“ ist allerdings auch das nicht! ■



DR. PATRIZIA CHWALISZ ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Esche Schumann Commichau, Hamburg.



CAROLIN LINUSSON-BRANDT ist ebenfalls Rechtsanwältin bei Esche Schumann Commichau. Sie beraten vorwiegend international tätige Unternehmensgruppen, mittelständische Unternehmen sowie Führungskräfte zu allen Aspekten des Individual- und Kollektivarbeitsrechts.

IV. Betriebliche Alters- vorsorgungs



Folgen der Inflation für die bAV

Die Inflation lässt leider auch die HR-Abteilungen nicht außen vor: Dies betrifft zuallererst die Gehaltsanpassungsbudgets und deren Angemessenheit, macht jedoch auch vor der betrieblichen Altersversorgung und anderen Benefits nicht Halt. Wir zeigen Handlungsbedarf und Entlastungsoptionen.

● Auch wenn die großen Banken ihre Inflationsprognosen für 2023 zu Jahresbeginn deutlich gesenkt hatten und einige Experten schon wieder verhalten positiv auf die Wirtschaftsentwicklung der nächsten Jahre blicken, so ist dennoch zumindest für die nächsten zwei Jahre noch mit einigen wirtschaftlichen Herausforderungen und deutlichen Preissteigerungen zu rechnen. Unternehmen sollten das aktuelle Inflations- und Marktumfeld zum Anlass nehmen, ihre bestehenden bAV-Systeme auf den Prüfstand zu stellen. Dies betrifft nicht nur die Prämissenfestsetzung und Prognoserechnungen, sondern die gesamte Gestaltung der bAV. Dabei sollten sowohl die Risiken für die Unternehmen als auch die Attraktivität der Plangestaltung aus Sicht der Mitarbeitenden betrachtet werden. Dabei gilt: bAV-Systeme sind im Guten wie im Schlechten langfristig ausgelegt. Entscheidungen sollten also nicht allein auf Basis eines gegebenenfalls nur kurzfristigen Geschehens getroffen werden. Speziell in unsicheren Zeiten lohnt sich eine proaktive Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden.

Rentanpassungen steigen, Prognoserechnungen adaptieren

Handlungsbedarf: Pensionszusagen sind in vielfältiger Weise inflationsabhängig. Unmittelbar wirkt die derzeit hohe Inflation auf die nächsten fälligen Rentenanpassungen. Bei einem dreijährlichen Anpassungszyklus sind die Renten der Mitarbeitenden statt der erwarteten rund sechs Prozent um mehr als 14 Prozent anzupassen. Dies ist zum einen sofort Cash-relevant, erhöht zum anderen aber auch die Rückstellung für die betroffenen Rentner im selben Umfang. Die meisten Unternehmen haben diesen absehbaren Effekt bereits in der Rückstellungsbildung zum 31. Dezember 2022 berücksichtigt. Bei einer erwarteten immer noch deutlich überhöhten Inflation im Jahr 2023 ist allerdings auch für den nächsten Stichtag mit einem entsprechenden Einmaleffekt zu rechnen, wenn auch in geringerer Größenordnung.

Bestehende Budget- und Planungsrechnungen sind mit Blick auf diese starken Entwicklungen zu hinterfragen und gegebenenfalls mit aktualisierten Annahmen zu erneuern. Auch die Methode für noch ausstehende Prognoserechnungen muss angesichts der kurzfristig extremen Entwicklungen überdacht werden.

Entlastungsoption: Vor diesem Hintergrund überlegen Unternehmen, wie sie kurzfristig ihr Risiko minimieren können. Viele Unternehmen haben bei Neugestaltungen seit 1999 die sogenannte befreiende Ein-Prozent-Renten Anpassung eingeführt und sind damit der Inflation deutlich weniger ausgesetzt. Für Altzusagen vor 1999 steht diese Option allerdings nicht offen.

Substanzerhaltungsanalyse bei Verminderung oder Aussetzen der Rentenanpassung

Handlungsbedarf: Das Betriebsrentengesetz sieht vor, dass Unternehmen bei der Rentenanpassung statt des Verbraucherpreisindex für Deutschland den Anstieg der Nettolöhne vergleichbarer Arbeitnehmergruppen des Unternehmens heranziehen können. Allerdings ist diese Betrachtung dann auf den gesamten Anpassungszeitraum seit Rentenbeginn anzuwenden. Damit lohnt sich diese Betrachtung für viele Unternehmen nicht mehr oder scheitert an einer schlechten Datenlage oder Auslegungsfragen in Bezug auf die „vergleichbaren Arbeitnehmergruppen“.

Entlastungsoption: Befindet sich das Unternehmen in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage, so kann es allerdings bei der Prüfung der Anpassungsverpflichtung „nach billigem Ermessen“ gegebenenfalls auch die Rentenanpassung vermindern oder aussetzen. Um dabei ein Höchstmaß an Rechtssicherheit zu erlangen, empfiehlt sich die Erstellung einer Substanzerhaltungsanalyse. Anhand der allgemeinen Rechtsprechung zu diesem Thema wird dabei für jeweils drei Jahre in die Vergangenheit und die Zukunft die wirtschaftliche Lage des Unternehmens untersucht. Bei hinreichend schlechter Prognose kann auf dieser Grundlage auch ein Aussetzen der Rentenanpassung als Sanierungsmaßnahme in Betracht kommen.

Bewertung der Pensionsverpflichtungen: Prämissen überprüfen

Handlungsbedarf: Aufgrund der derzeit hohen Inflation stehen alle inflationsabhängigen Prämissen bei der Bewertung der Pensionsverpflichtung unter Beobachtung. Rententrends unterhalb von zwei Prozent sind kaum mehr zu rechtfertigen. Viele Unternehmen wählen Werte im Bereich zwischen 2,0 und 2,6 Prozent. Aber auch die Annahmen zur Entwicklung von Gehalt, Beitragsbemessungsgrenze oder anderer Sozialversicherungsgrößen sollten kritisch überprüft und angemessen angepasst werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es sich hierbei um Langfristannahmen handelt. Aufmerksame Arbeitgeber haben schon seit geraumer Zeit ein Auge auf Sensitivitätsberechnungen, wissen also, wie empfindlich ihre Pensionsverpflichtungen auf verschiedene Annahmeänderungen reagieren. Bei den derzeit sehr hohen Schwankungen bei Inflation und Zins sind diese Berechnungen allerdings gegebenenfalls entsprechend anzupassen.

Entlastungsoption: Viele Unternehmen setzen seit Jahren auf flexiblere Auszahlungsoptionen. Auch bei bestehenden Renten-

bAV-Systeme sind im Guten wie im Schlechten langfristig ausgelegt. Entscheidungen sollten also nicht allein auf Basis eines gegebenenfalls nur kurzfristigen Geschehens getroffen werden.

zusagen lässt sich nachträglich noch eine Kapitaloption einführen. Dies erhöht die Flexibilität für die Mitarbeitenden und reduziert je nach Annahme das Inflationsrisiko.

Inflationsschutz für die Mitarbeitenden durch kapitalmarktorientierte Plangestaltung

Handlungsbedarf: Aus Mitarbeitendensicht gibt es maximalen Inflationsschutz leider nur in einer Zusageart: der Endgehaltszusage. Mittlerweile herrschen jedoch beitragsbezogene Plangestaltungen vor. Aus der Gestaltungsperspektive wurde das Thema Inflationsschutz dabei oft eher stiefmütterlich behandelt, was nach Jahren geringer realisierter Inflation und dem starken Fokus auf nominalen Garantien auch nicht überrascht. Im Ergebnis wurde oder wird viel über den nominalen, aber wenig über den inflationsbereinigten, realen Werterhalt gesprochen. Gleichwohl wünschen sich 74 Prozent der Mitarbeitenden, dass ein Pensionsplan Schutz gegen Inflation bieten sollte.

Entlastungsoption: Einen solchen Schutz können kapitalmarktorientierte Gestaltungen mit Investition in Realwerte (zum Beispiel Aktien) abbilden. Jüngster Vertreter dieser Klasse von Plangestaltungen ist die reine Beitragszusage im Sozialpartnermodell. Dies betrifft nicht nur die Ansparphase, sondern auch die Leistungsphase über geeignete Zielrentensysteme oder kapitalmarktorientierte Ratenmodelle. Diese Gestaltungen sind nicht der reinen Beitragszusage vorbehalten, sodass hier noch viel Potenzial gehoben werden kann. Jüngste Erhebungen zeigen auch, dass die Akzeptanz solcher Gestaltungen höher ist als oft vermutet: So sehen 82 Prozent der Mitarbeitenden eine Anbindung an den Kapitalmarkt als wichtig an. Daher ist davon auszugehen, dass Inflationsschutz und kapitalmarktorientierte Plangestaltung künftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen werden. ■■■

WILHELM-FRIEDRICH PUSCHINSKI ist Senior Director Retirement und Chefaktuar bei WTW.

MARTIN SAUTER ist Director Retirement bei WTW.

Betriebsrente stärken – aber wie?



Die zukünftige Stärkung der Altersvorsorge wird Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) und Wirtschaftsminister Robert Habeck (die Grünen) weiteren Diskussionsstoff bieten.

Regierungspolitiker, Experten, Interessensvertreter und Wissenschaftler stecken derzeit in Berlin die Köpfe zusammen. Das Ziel: die Altersvorsorge soll gestärkt werden, auch im Betrieb. Die wichtigsten Stellschrauben sind ausgemacht – fragt sich nur, ob die „Ampel“ daran drehen wird.

Von Kay Schelauske

● Rund ein Jahr nachdem die Lichter angehen, war es soweit: Die Ampelregierung nimmt sich die Altersvorsorge vor. Dafür wurden gleich zwei Prozesse angestoßen, allerdings mit unterschiedlicher Stoßrichtung. Am 24. Januar 2023 traf sich erstmals die „Fokusgruppe private Altersvorsorge“ auf Einladung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF). Teilnehmer sind die Bundesministerien für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Vertreter der Versicherungs- und Fondsbranche, des Verbraucherschutzes, der Sozialpartner, der betrieblichen Altersversorgung (bAV) und der Wissenschaft. Nach Angaben des BMF stehen drei Prüfaufträge auf der Agenda: 1. ein öffentlich verantworteter Pensionsfonds samt kostengünstigem und effektivem Angebot mit Abwahloption; 2. verbesserte Förderanreize für untere Einkommensgruppen und 3. eine renditeträchtigere Produktalternative zur arg gebeutelten Riester-Rente, die bekanntermaßen auch über den Betrieb vereinbart werden kann. Die ministerielle Zielvorgabe: „Bis zum Sommer dieses Jahres soll die Fokusgruppe einen Abschlussbericht mit den Prüfungsergebnissen vorlegen.“

Bereits Ende September 2022 startete der „Fachdialog zur Stärkung der Betriebsrente“. BMF und BMAS hatten einen weitgehend identischen Teilnehmerkreis zu diesem „ergebnisoffenen Dialogprozess auf Arbeitsebene“ eingeladen, informierte das BMAS und weiter: „Nachdem die Beteiligten sich zunächst schriftlich geäußert haben, finden aktuell fachspezifische Gesprächsrunden statt. Der Fachdialog soll im Frühjahr 2023 abgeschlossen werden.“ „Die Ergebnisse sollen dann in einem Referentenentwurf münden, weil das BMAS hier zügig voranschreiten und Perspektiven aufzeigen will, damit die bAV keinen Schaden nimmt“, ergänzt Klaus Stieffermann. Dies wäre aus Sicht des Geschäftsführers der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba) der Fall, wenn der bAV eine ungenügende Kapitaldeckung bescheinigt würde und sich dadurch die Reformbemühungen auf die private Altersvorsorge konzentrieren würden. Wie ist also der Status Quo?

Laut aba hat sich die Lage, was die bundesweite Verbreitung der bAV betrifft, in den letzten Jahren kaum verändert. Zwar hätten mehr Menschen Ansprüche auf eine Betriebsrente erworben. Da aber gleichzeitig die Zahl der Erwerbstätigen gestiegen sei, verharre der bAV-Anteil bei Mitarbeitenden bei etwa 56 Prozent. Dabei gelte weiterhin, dass eine bAV mit zunehmender Unternehmensgröße verstärkt angeboten werde. Im Durchschnitt der Gesamtwirtschaft treffe dies etwa auf jeden zweiten Betrieb zu. Zudem seien betriebliche Vorsorgelösungen in manchen Branchen wie der Bauwirtschaft, der Chemie oder auch im öffentlichen Dienst obligatorisch, in vielen Dienstleistungsbereichen jedoch kaum anzutreffen. An welchen großen Stellschrauben muss also gedreht werden, um das formulierte Ziel zu erreichen?

Sozialpartnermodell öffnen

Die erste setzt bei den Sozialpartnermodellen (SPM) an. Immerhin hat es über vier Jahre gedauert, bis die ersten beiden Modelle mit reinen Beitragszusagen auf den Weg gebracht worden sind. Laut aba und dem Institut der Versicherungsmathematischen Sachverständigen für Altersvorsorge e. V. (IVS) wäre es für eine stärkere Verbreitung zentral, dass nicht nur Betriebe in das SPM eintreten können, für die der Tarifvertrag einschlägig ist. Vielmehr sollten auch branchenfremde Nichttarifgebundene

Zugangsmöglichkeiten erhalten. Aber gibt es auf deren Seite überhaupt Bedarf? Aba-Geschäftsführer Klaus Stieffermann behauptet dies und verweist beispielsweise auf Millionen angestellte Mitarbeitende bei freien Berufen, wie Ärzte und Steuerberater.

„Die Erwartungshaltung, wonach sich die Arbeitgeber und Arbeitnehmer quasi automatisch anschließen würden, dürfte eher unrealistisch sein“, so die Einschätzung des Gesamtverbands der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV). Zudem sei es aus Sicht des Verbandes „bei realistischer Einschätzung der Interessenlage der Tarifpartner der jeweiligen Branchen fraglich, ob diese überhaupt in Betracht ziehen werden, auch branchenfremde Arbeitgeber und Arbeitnehmer in das jeweilige SPM aufzunehmen“. Stieffermann und der IVS-Vorstandsvorsitzende Dr. Friedemann Lucius können diese Zweifel nachvollziehen. Als Vorstandssprecher der Heubeck AG sieht Lucius das Thema auch aus der Warte der betroffenen Unternehmen und betont daher: „Ich erwarte, dass wir hier weiter vorankommen und die Schwelle zur Teilnahme gerade für den im Fokus liegenden Mittelstand abgesenkt wird.“ Beide sprechen sich zudem dafür aus, dass auch außertariflichen und leitenden Mitarbeitenden der Zugang zu einem SPM, an dem ihr Arbeitgeber beteiligt ist, ermöglicht werden sollte. Laut IVS kann dies durch eine gesetzliche Klarstellung erreicht werden.

Sachwert-Investments ermöglichen

„Die Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass sachwertorientierte Investitionen getätigt werden können. Das macht die bAV gerade in Zeiten erhöhter Inflation zukunftsfähig“, betont Lucius. Das gilt nicht nur für die reine Beitragszusage beim SPM und die anderen beiden Zusageformen, sondern auch mit Blick auf die Pensionskassen. Das IVS begründet das so: Der jüngste Anstieg der über Jahre niedrigen Kapitalmarktzinsen hat vielfach zu einem umfassenden Abbau von Bewertungsreserven geführt, sodass viele der Einrichtungen derzeit über keine stillen Reserven mehr verfügen. Hinzu kommt, dass im Fall dauerhafter Wertminderungen Abschreibungen auf die Buchwerte der Kapitalanlagen vorgenommen werden müssen, was die Eigenmittelausstattung der Versorgungseinrichtungen zusätzlich belastet. Die Fähigkeit, Verlustrisiken in der Kapitalanlage auszuhalten, wird dadurch, nach Einschätzung des Instituts, herabgesetzt. Infolgedessen können sich die Pensionskassen veranlasst sehen, verlustreiche Umschichtungen in der Kapitalanlage vorzunehmen, von ertragsstarken, aber schwankungsanfälligen Sachwerten in ertragschwache, aber schwankungsarme Anleihen. „Erfahrungsgemäß gleichen sich Kapitalmarktschwankungen über die Zeit mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder aus. In der bAV mit ihren lebenslangen Renten, wo sich Verpflichtungen über Jahrzehnte abwickeln, haben wir eines ganz sicher, nämlich Zeit“, ergänzt Lucius. „Deshalb plädieren wir dafür, dass die Pensionskassen auch die Zeit als Risikopuffer nutzen können und der Begriff der dauerhaften Wertminderung entsprechend weit ausgelegt wird.“ Das würde die Ertragskraft vieler Pensionskassen stärken und ihnen eine realistische Chance eröffnen, beispielsweise krisenbedingte Wertverluste an den Aktienmärkten in der Zukunft wieder auszugleichen.

Eine wesentliche Zielsetzung des SPM war und ist es ebenso, über die reine Beitragszusage die Mitwirkung der Arbeitgeberseite durch eine Enthftung zu erhöhen. Gleichzeitig hat das

jahrelang anhaltende Niedrigzinsniveau bei der Beitragszusage mit Mindestleistung (BZML) dazu geführt, dass die hundertprozentige Beitragsgarantie nach Berechnungen der Deutschen Aktuarvereinigung nicht mehr darstellbar ist – und laut IVS von externen Versorgungsträgern versicherungsförmig faktisch nicht mehr angeboten wird. Damit die Beiträge zur Sicherstellung der Beitragsgarantie nicht nur in niedrig verzinsten Anlagen, sondern in nennenswertem Umfang auch in sachwertorientierte Fondsanlagen investiert werden können, sind Versicherer in der bAV-Praxis dazu übergegangen, ein teils bis zu 60 Prozent abgesetztes Garantieniveau anzubieten, dies allerdings im Rahmen der beitragsorientierten Leistungszusage (BoLZ).

Damit die BZML nicht zum Auslaufmodell wird, müsste der Gesetzgeber derart handeln, dass die Höhe der Mindestleistung nach unten angepasst und gesetzlich definiert wird. Laut Lucius wäre das auch deshalb wünschenswert, weil nur die BZML einen risikoärmeren zweistufigen Prozess vorsieht: So muss nicht bei Vertragsabschluss, sondern erst bei Rentenbeginn festgelegt werden, zu welchen Konditionen die erworbenen Ansprüche verrentet werden. Die BoLZ beinhaltet hingegen einen einstufigen Prozess, bei dem eine feste (Mindest-)Leistung bereits bei Vertragsabschluss vorgesehen ist. „Anders als bei der BZML braucht der Gesetzgeber daher hier keine Mindestleistung mehr vorgeben“, sagt Lucius, bestätigt aber zugleich, dass deren Höhe kontrovers diskutiert wird. Der GDV teilt diese Einschätzung. Gleichwohl gibt es hier insbesondere mit Blick auf Entgeltumwandlungen entgegengesetzte Auffassungen. Der IVS-Vorstandsvorsitzende geht allerdings davon aus, dass die

„Ich gehe davon aus, dass die Riester-Rente angepackt wird. Ein öffentlich verantworteter Fonds wird aber nicht umgesetzt werden, weil letztlich auch kein breites Interesse für diesen Weg zu erkennen ist.“

KLAUS STIEFERMANN, Geschäftsführer Aba Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e. V.



KAY SCHELAUSKE ist Finanz- und Wirtschaftsjournalist. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Kapitalanlage und Altersvorsorge.

derzeitigen Rechtsunsicherheiten erst einmal weiter bestehen bleiben, sodass möglicherweise irgendwann die Gerichte für Klarheit sorgen werden.

Geringverdiener stärker fördern

Die dritte Stellschraube liegt bei den Geringverdienern. Laut aba verfügen zwar zehn Prozent der Mitarbeitenden über Ansprüche auf eine Betriebsrente von monatlich über 1.500 Euro, 47 Prozent aber lediglich über welche von unter 200 Euro. Während der Durchschnitt der Netto-Betriebsrenten bei Männern monatlich 600 Euro beträgt, liegt er bei Frauen nur bei 240 Euro. Die aba-Analyse offenbart also einen erkennbar hohen Vorsorgebedarf. Gleichzeitig haben Untersuchungen gezeigt, dass Menschen mit niedrigem Einkommen zugunsten ihrer Altersversorgung nicht auf Konsum verzichten können oder wollen. Und das gelte selbst in den Fällen, in denen der Arbeitgeber den Einstieg mit attraktiven Zuschüssen fördert.

„Genau hier hat das Betriebsrentenstärkungsgesetz mit der Geringverdienerförderung wirksam angesetzt, indem nicht der Beschäftigte, sondern der Arbeitgeber einen Anreiz erhält, eine bAV anzubieten“, sagt Stieffermann. Dies geschieht, nach Angaben des aba-Geschäftsführers, über ein einfaches Lohnsteuerverfahren, bei dem der Arbeitgeber 30 Prozent seiner bAV-Leistung an Geringverdiener zurückerhält. „Diese Förderquote sollte deutlich, bspw. auf 50 Prozent für Niedrigstverdiener, erhöht werden“, schlägt Stieffermann vor und verweist auf Daten des Statistischen Bundesamtes: In den ersten drei Jahren seit Einführung der neuen Förderung haben mehr als 82.000 Unternehmen die Förderung für über eine Million Beschäftigte genutzt. Die Unternehmen wandten im Schnitt 570 Euro pro Mitarbeitende mit Einkommen unter 2.575 Euro im Monat für deren Betriebsrenten auf. Dafür erhielten sie durchschnittlich eine Förderung von 171 Euro pro Kopf.

Laut BMAS helfen die Gespräche „im Hinblick auf das Ziel, Hemmnisse für den weiteren Auf- und Ausbau der Betriebsrente näher zu spezifizieren und umsetzbare Lösungen zu erarbeiten.“ Neben Fortschritten beim SPM zeigen sich die beiden Teilnehmer des Fachdialogs ebenfalls zuversichtlich, dass es bei der Geringverdienerförderung zu einer verbesserten Regelung kommen wird. „Ich gehe davon aus, dass die Riester-Rente angepackt, ein öffentlich verantworteter Fonds aber nicht umgesetzt wird, weil letztlich auch kein breites Interesse für diesen Weg zu erkennen ist“, sagt der aba-Geschäftsführer und veranschaulicht die Lage in der bAV so: „Wenn ein Hausbesitzer feststellt, dass sein Wohnzimmer ziemlich verwohnt ist, was macht er dann? Er fängt an, es zu renovieren“, sagt Stieffermann und fügt hinzu: „Aber er schließt doch nicht die Zimmertür zu und baut einen Wintergarten an.“

Betriebsrente ist Trumpf: Benefit mit Nachhaltigkeit

Der Arbeitskräftemangel rückt die Betriebsrente als Personalinstrument deutlich in den Vordergrund. Sie ist nicht nur ein wichtiger Benefit für die Beschäftigten, deren Renten nicht mehr üppig sein werden. Die Betriebsrente punktet zusätzlich mit Nachhaltigkeit und zahlt auf die ESG-Bilanz des Unternehmens ein.

In den nächsten 15 Jahren werden rund 13 Mio. Babyboomer, also ca. 30% der Beschäftigten, in Rente gehen. Schon heute reißt das schmerzhaft Lücken in die Belegschaft, ohne dass jüngere Jahrgänge am Arbeitsmarkt verfügbar sind, die für adäquaten Ersatz sorgen können. Einfach ausgedrückt: „It’s the demography, stupid!“ Die demographische Entwicklung bedeutet für die jüngeren Beschäftigten, dass ihre eigene gesetzliche Rente sich auf deutlich niedrigerem Niveau als bei der heutigen Rentnergeneration einpendelt. Die Notwendigkeit zur Eigenvorsorge ist den Jüngeren durchaus bekannt.

Genau das bietet Chancen für Unternehmen, die sich profilieren wollen. Das neue Zauberwort für die Betriebsrente heißt Arbeitgeberfinanzierung. Das Engagement des Unternehmens sorgt für hohe Visibilität und trifft, wie viele Untersuchungen zeigen, den „Nerv“ der Beschäftigten. Dabei wird Investition in eine arbeitgeberfinanzierte Versorgung vom Staat doppelt belohnt. Denn zum einen dürfen die Aufwände als Betriebsausgabenabzug abgesetzt werden, zum anderen erlaubt die sogenannte Niedrigverdienerförderung nach § 100 EStG, dass für all diejenigen, die unter 2.575 Euro p. m. verdienen, 30% der Beiträge direkt von der Lohnsteuer abgezogen werden können. Das ist nicht nur im Falle von Niedrigverdienern, sondern auch bei Teilzeitkräften und Azubis hochattraktiv.

Wird allen Beschäftigten eine arbeitgeberfinanzierte Betriebsrente zugesagt, so ergibt sich je nach Anteil der Beschäftigten, die nach § 100 EStG förderfähig sind, eine staatliche Förderung von bis zu 51%.



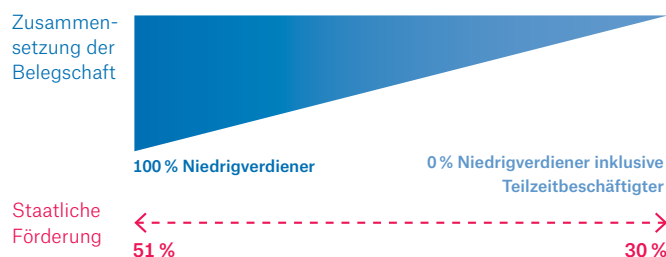
Dr. Henriette Meissner ist Geschäftsführerin der Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH und Generalbevollmächtigte für betriebliche Altersversorgung der Stuttgarter Lebensversicherung a.G., die 2013 als Pionier die GrüneRente designt hat.

Grundsätzlich kann dies auch in sog. Matching-Contribution-Modelle eingebaut werden, bei denen die Beschäftigten einen Grundbeitrag per Entgeltumwandlung erbringen, der dann vom Arbeitgeber bezuschusst („gematcht“) wird. Von den Beschäftigten wird das Engagement des Arbeitgebers hochgeschätzt – zumal dieser Lohnbestandteil bei richtiger Gestaltung steuer- und sozialversicherungsfrei erbracht wird.

Für die Unternehmen ergibt sich ein weiterer Benefit: Das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung wird für die eigene unternehmerische Tätigkeit immer wichtiger. Dies gilt nicht nur für Kunden oder Investoren, sondern auch für potentielle Bewerber. Green Recruiting ist die neue Realität. Eine Betriebsrente zahlt sofort auf das Thema S „Soziales“ – der unternehmerischen ESG-Bilanz ein. Dies wird gesteigert durch eine arbeitgeberfinanzierte Versorgung, und wenn diese mit nachhaltigen Produkten, wie z. B. der GrüneRente, unterlegt wird, zahlt das Unternehmen dreifach auf das Thema Nachhaltigkeit ein.

Damit trumpft die arbeitgeberfinanzierte Betriebsrente doppelt im HR-Bereich: ein wertiger Benefit für alle, der auch beim Green Recruiting besticht.

Arbeitgeberfinanzierung wird doppelt gefördert



Die Klimakrise erhöht die finanziellen Risiken bei Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung (EbAV). Das zeigt ein Stresstest der europäischen Aufsichtsbehörde. Das zugrunde liegende Szenario führt zu einem starken Anstieg des CO₂-Preises, der bereits heute unerwartet stark nach oben klettert.

Im Klima-Stress

Von Kay Schelauske

● Die Europäische Union (EU) will 2050 treibhausgasneutral sein. Deshalb sollen die CO₂-Emissionen bis 2030 um 55 Prozent gegenüber 1990 gesenkt werden. So wurde es jüngst im EU-Klimaschutzpaket „Fit For 55“ beschlossen. Gelingen soll dies mithilfe des Europäischen Emissionshandelssystems (EU-ETS), das die Emission des klimaschädlichen CO₂ bepreist und sukzessive verteuert. Nach Angaben der Bundesregierung gilt es bislang für Energieunternehmen, die energieintensive Industrie sowie Teile des Luftverkehrs. Rund drei Viertel aller europäischen CO₂-Emissionen sollen künftig in den Handel mit Emissions-Zertifikaten einbezogen werden.

Schon in den nächsten sieben Jahren dürfte der durchschnittliche CO₂-Preis für die genannten Sektoren deutlich stärker steigen als bisher angenommen, prognostiziert das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). „Bereits im August 2022 wurde mit 97 Euro pro Tonne CO₂ ein neuer Rekordpreis erreicht, der bisherige Prognosen zur Preisentwicklung übertraf“, sagt Franziska Schütze, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Klimapolitik des Instituts, auf Nachfrage und fügt hinzu, dass infolge dieser Entwicklung nun bereits im Jahr 2025 mit einem durchschnittlichen CO₂-Preis von über 100 Euro pro Tonne CO₂ gerechnet wird. Ein wesentlicher Grund für den Preisanstieg ist laut Schütze ein spürbar verschärfter Rückgang an Emissions-Zertifikaten, während gleichzeitig die Obergrenze für CO₂-Emissionen ab 2024 jährlich um über vier Prozent abgesenkt wird.

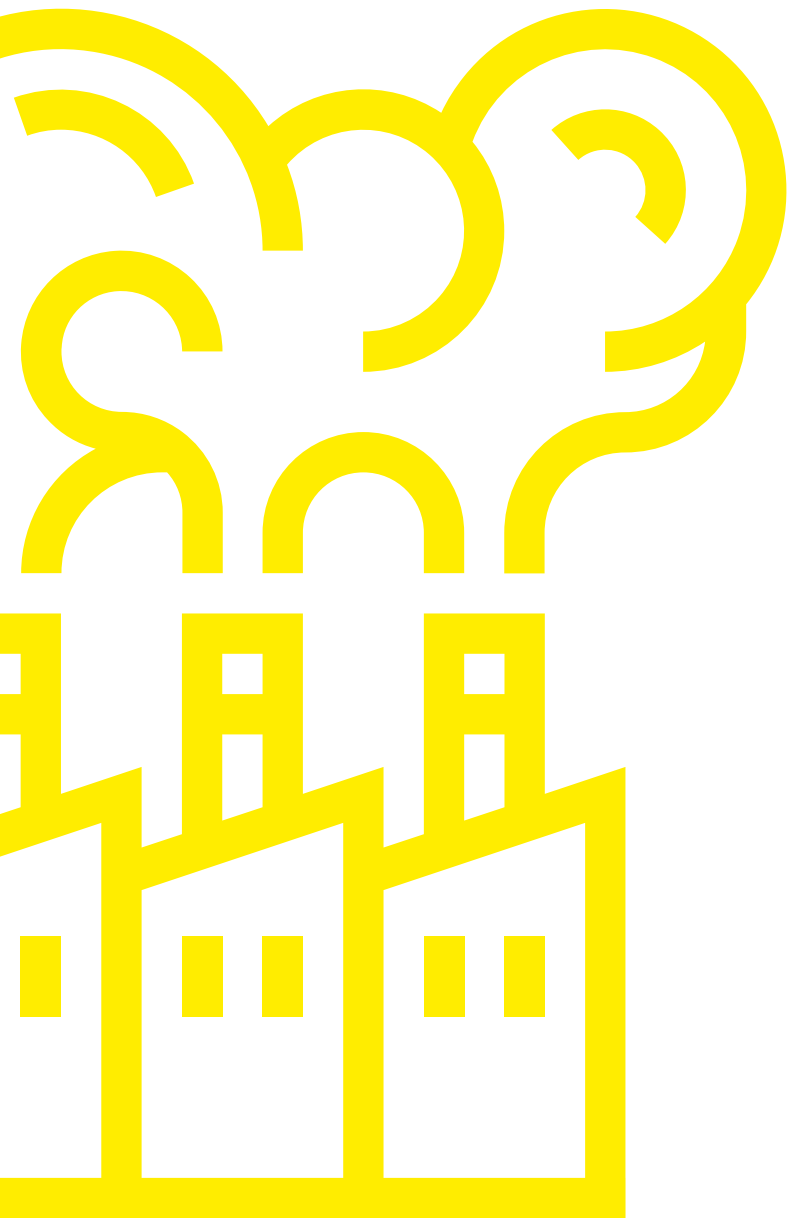
Ein starker Anstieg der CO₂-Preise steht im Mittelpunkt des ersten Klima-Stresstests für Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung (EbAV) der Europäischen Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die bAV (EIOPA). Konkret gehen die Aufseher von einem Szenario aus, in dem erst 2030 strengere politische Maßnahmen eingeführt werden, um angesichts offenkundig gewordener Verfehlungen bei der Erreichung des im Pariser Klimaabkommen beschlossenen Zwei-Grad-Ziels, die CO₂-Emissionen in stärkerem Maße zu verringern. Hiermit

würde ein abrupter Anstieg des CO₂-Preises einhergehen, der zu sogenannten Transitionsrisiken für die Gesamtwirtschaft führen würde.

Die im Rahmen des Klimastresstests vorgenommene Stichprobe von 187 EbAV aus 18 Ländern decken nach EIOPA-Angaben alle Länder des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) mit bedeutenden EbAV-Sektoren ab. Aus Deutschland nahmen 21 EbAV teil. Nach Angaben der deutschen Aufsicht wurde die von EIOPA angestrebte Marktabdeckung von 60 Prozent der nationalen EbAV-Sektoren damit hierzulande erreicht. Im Gegensatz zu anderen Szenarien früherer Stresstests ist dieser nicht auf eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit ausgerichtet. „Der Zweck dieses Klimastresstests ist es vielmehr, die Risikotreiber zu verstehen und potenzielle Risikobereiche zu identifizieren, nicht die finanzielle Lage als solche zu bewerten“, schreiben die Verfasser des Stresstests. Die Auswirkungen des beschriebenen Szenarios wurden zusammengefasst, ohne physische Risiken zu berücksichtigen, und auf den 31. Dezember 2021 angewendet.

Sinkende Vermögenswerte

Die Kernergebnisse des Klimastresstests: Die Vermögenswerte der teilnehmenden EbAV verringern sich um 12,9 Prozent, was einem Bewertungsverlust von 255 Milliarden Euro entspricht. Auf Basis des von EIOPA entwickelten Bewertungsstandards fallen die Verluste mit 12,2 Prozent etwas geringer aus. Die größten Differenzen gab es diesbezüglich bei den deutschen EbAV: auf Grundlage des EIOPA-Standards ging der Marktwert der Kapitalanlagen um 14 Prozent, auf HGB-Basis um lediglich vier Prozent zurück. Haupttreiber der Wertverluste in der Gesamtstichprobe sind die dominierenden Anlageklassen Anleihen und Aktien. So hatten EbAV im Durchschnitt rund sechs Prozent ihrer Aktien- und zehn Prozent ihrer Unternehmensanleihen-Investments in kohlenstoffintensiven Branchen wie Bergbau, Erdölgewinnung,



Gas- und Stromwirtschaft getätigt – und mussten aufgrund von Wertverlusten Abschreibungen in Höhe von 20 bis knapp 38 Prozent vornehmen.

Wie wirken sich diese Vermögensverluste auf die langfristigen Verbindlichkeiten der EbAV aus? „Mit steigenden Marktzinsen nimmt der Wert der versicherungstechnischen Rückstellungen in den meisten Mitgliedstaaten ab“, schreiben die Verfasser und bilanzieren: „Dieser Rückgang kompensiert die Wertminderung der Vermögenswerte nicht vollständig, was zu einer leichten Verschlechterung der Finanzlage führt.“ So sinkt die Deckungsquote auf Basis nationaler Methoden von 122,7 auf 120,2 Prozent, nach der EIOPA-Methodik von 119,9 auf 117 Prozent. Die 100-Prozent-Marke wird aber in den meisten Fällen überschritten, heißt es. So sei der Einsatz von Sicherheitsmechanismen, wie Rentensicherungs-systeme und Leistungsanpassungen, nur in begrenztem Umfang erforderlich, da die Finanzlage der meisten EbAV relativ stark geblieben sei.

„Betrachtet man sowohl die Aktiva als auch die Passiva, erscheinen die Auswirkungen auf die Deckungsquoten überschaubar“, bewertete Petra Hielkema die Ergebnisse. Die EIOPA-Vorsitzende betonte jedoch zugleich: „Nichtsdestotrotz zeigen die hohen Verluste auf der Aktivseite die Anfälligkeit des Sektors für Klimarisiken, insbesondere bei Investitionen in kohlenstoffintensive Industrien.“ Zudem könne ein Ausgleich vermögensseitiger Verluste infolge des zinsbedingten Rückgangs der Verbindlichkeiten nicht in jedem Szenario angenommen werden.

Höhere Ausfallrisiken, geringere Renditen

„Ein verstärkter Anstieg von CO₂-Preisen sorgt in kohlenstoffintensiven Branchen zum einen für höhere Ausfallrisiken bei Krediten und Anleihen, zum anderen aber auch für niedrigere Renditen“, bestätigt Fernanda Ballesteros, ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Klimapolitik beim DIW. Zudem werden nationale energie- und klimapolitische Maßnahmen, wie etwa der Abschied von der Kohleverstromung oder von neuen Verbrenner-Motoren das Anlagerisiko in kohlenstoffintensiven Branchen verstärken. Gleiches gilt im Gegenzug für eine verstärkte Nachfrage nach klimafreundlichen Produkten und Technologien. Unternehmen, die sich hierauf nicht früh genug einstellen und ihre Strategie auf CO₂-arme beziehungsweise -freie Strategien ausrichten, könnten diese Veränderungen besonders hart treffen, meint Ballesteros und fügt hinzu: „Es ist wahrscheinlich, dass der Aktienmarkt diese Kostenrisiken früher oder später einpreisen wird, was sich in einer niedrigeren Bewertung CO₂-intensiver Unternehmen niederschlägt.“

Diese Folgewirkungen geben vor dem Hintergrund der Testergebnisse eine klare Richtung vor: EbAV sind gefordert, diese klimabezogenen Risiken in ihrem Risikomanagement angemessen zu berücksichtigen. Dies verlangt auch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). „Der Stresstest hat gezeigt, dass Klimarisiken gravierende negative Effekte bei den Kapitalanlagen auslösen können. Das könnte für die Versorgungsberechtigten weniger Überschussbeteiligung und im schlechtesten Fall sogar die Nichterfüllung der eingegangenen Verpflichtungen bedeuten“, sagt Günther Weißenfels, Leiter des Grundsatzreferats für bAV bei der BaFin (lesen Sie dazu auch das Interview auf den nachfolgenden Seiten).

Interessant dazu sind auch zwei Ergebnisse einer qualitativen Umfrage im Zuge des Klimastresstests: Mehr als 90 Prozent der teilnehmenden EbAV berücksichtigen Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG), wenn sie ihre Anlagepolitik festlegen. Laut EIOPA stoßen EbAV dabei nach wie vor auf „bemerkenswerte Hürden bei der Allokation von Investitionen in (klimarisiko-sensitive) Geschäftsaktivitäten, insbesondere bei Investitionen über Investmentfonds.“ Eine weitere Erkenntnis: Nur 14 Prozent der EbAV gaben an, dass sie Umweltstresstests in ihrem eigenen Risikomanagement anwenden. Genau diese kleine Gruppe von EbAV hat beim Stresstest insgesamt wohl besser abgeschnitten als die 86 Prozent der EbAV, die keine Stresstests durchführen. ■

„Klimabezogene Risiken werden drängender“

Pensionskassen und -fonds sind gefordert, sich verstärkt mit klimabezogenen Risiken auseinanderzusetzen. Günther Weißenfels erklärt, was konkret zu tun ist und worauf die Aufsichtsbehörde ihren Fokus legt.

Interview Kay Schelauske

Personalmagazin: Der Klima-Stresstest galt für alle europäischen Einrichtungen der bAV. Welche Risiken zeigen sich für deutsche Pensionskassen und Pensionsfonds?

Günther Weißenfels: Klimabezogene Risiken sind ein wesentlicher Teil der Nachhaltigkeitsrisiken. Pensionskassen und Pensionsfonds müssen sich hier sowohl mit Übergangs- als auch mit physischen Risiken auseinandersetzen. Die BaFin sieht Nachhaltigkeitsrisiken als Faktoren für die schon länger bekannten Risikoarten, wie Marktpreisrisiken oder versicherungstechnische Risiken. Das heißt, Nachhaltigkeitsrisiken können auf andere Risikoarten erheblich einwirken und zur Wesentlichkeit dieser Risikoarten beitragen. Eine separate Risikoart „Nachhaltigkeitsrisiken“ gibt es aber nicht.



Günther Weißenfels ist Leiter Grundsatzreferat für bAV bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Sie spielen darauf an, dass Pensionskassen durch die Vorgaben der Anlageverordnung in ihren Investitionsentscheidungen eingeschränkter sein könnten als Pensionsfonds. Es ist richtig, dass für Pensionskassen ein engerer Rahmen existiert, der natürlich einzuhalten ist. Es gibt aber genügend Freiraum. Investitionen mit geringeren klimabezogenen Risiken sind nach meiner Kenntnis bis jetzt nicht verhindert worden. Die Anlagevorschriften bieten übrigens auch einen Schutz, weil dadurch Konzentrationen und die damit verbundenen Risiken vermieden werden.

Wie bewerten Sie vor diesem Hintergrund Ausrichtung und Ergebnisse des Klima-Stresstests?

Der Klima-Stresstest sollte als Teil eines Lernprozesses gesehen werden. Die Entwicklung wird weitergehen. Aufsichtsbehörden und auch die Stresstest-Teilnehmer werden hier weitere Fortschritte machen, um mögliche Auswirkungen des Klimawandels besser verstehen zu können. Unabhängig davon zeigen die Ergebnisse des Stresstests, dass sich durch den Klimawandel wesentliche Risiken für EbAV ergeben können. Das bestätigt unsere Auffassung, dass sich Pensionskassen und Pensionsfonds verstärkt mit diesen Risiken befassen sollten.

Inwieweit sind die EbAV von den Risiken betroffen?

Alle Pensionskassen und Pensionsfonds müssen sich mit klimabezogenen Risiken auseinandersetzen, beispielsweise bei der Kapitalanlage. Sie können EbAV aber auch unabhängig davon betreffen, etwa als physische Risiken. Unterschiede kann es aufgrund des individuellen Risikoprofils geben. Die Aussage, dass bestimmte EbAV mehr von solchen Risiken betroffen sind als andere, halte ich jedoch für schwierig.

Erhöhen die strengeren Anlagevorschriften von Pensionskassen nicht das Risiko?

An welche wesentlichen Risiken denken Sie mit Blick auf die Versorgungsberechtigten konkret?

Klimarisiken können gravierende negative Effekte bei den Kapitalanlagen auslösen. Das könnte für die Versorgungsberechtigten weniger Überschussbeteiligung und im schlechtesten Fall sogar die Nichterfüllung der eingegangenen Verpflichtungen bedeuten. Natürlich gibt es hierfür in der bAV etablierte Schutzmechanismen, etwa die Subsidiärhaftung der Arbeitgeber oder der Schutz durch den Pensions-Sicherungsverein. Dennoch unterstreicht dies die Notwendigkeit, auch klimabezogene Risiken durch ein angemessenes Risikomanagement abzubilden.

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Testergebnissen für die analysierten Gesellschaften?

Wie auch die EIOPA in ihrem Bericht hervorhebt, handelte es sich bei dem Stresstest nicht um eine „pass or fail“-Übung. Die Teilnehmer konnten den Stresstest weder bestehen noch dabei durchfallen. Der Stresstest hat die Teilnehmer viel eher dabei unterstützt, ihre Prozesse zum Umgang mit klimabezogenen Risiken zu überprüfen und wo notwendig zu verbessern. Im Übrigen gelten für die Stresstest-Teilnehmer die gleichen Anforderungen wie für alle anderen Pensionskassen und Pensionsfonds.

Verfügen die von Ihnen beaufsichtigten EbAV bereits über ein Risikomanagement, in dem auch klimabezogene beziehungsweise Nachhaltigkeitsrisiken betrachtet werden?

Pensionskassen und Pensionsfonds müssen gemäß dem Versicherungsaufsichtsgesetz bereits seit geraumer Zeit ökologische und soziale Risiken sowie die Unternehmensführung betreffende Risiken abdecken, soweit diese mit dem Anlageportfolio in Verbindung stehen. Die BaFin erwartet, dass die Unternehmen sich mit Nachhaltigkeitsrisiken, einschließlich der klimabezogenen Risiken, in einer Art und Weise beschäftigen, die ihrem Risikoprofil angemessen ist – und dies auch dokumentieren.

Welche Möglichkeiten nutzen Pensionskassen und Pensionsfonds bereits, um die identifizierten klimabezogenen Risiken zu reduzieren?

Grundsätzlich gilt: Das Risikomanagement soll Risiken identifizieren, bewerten, überwachen und steuern. Das schließt natürlich auch Übergangsrisiken mit ein. Das Risikomanagement soll nicht in erster Linie Risiken reduzieren, sondern helfen, adäquat mit ihnen umzugehen. Ob dann Risiken zu reduzieren sind und wie EbAV dies tun, hängt von ihren strategischen Zielen und nicht zuletzt ihrer Risikotragfähigkeit ab.

In welchen Bereichen besteht noch Handlungsbedarf?

Vorab: Der Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken ist in der gesamten Geschäftsorganisation dem Risikoprofil angemessen umzusetzen. Unsere Unternehmensabfrage aus dem Jahr 2021 und die jüngsten Aufsichtsgespräche beziehungsweise Prüfungen haben gezeigt, dass sich die Unternehmen weiterentwickelt haben. Allerdings besteht in allen Bereichen der Geschäftsorganisation noch weiterer Umsetzungsbedarf. So treffen beispielsweise Unternehmen Aussagen zur Nachhaltigkeit in den Strategien, müssen dann aber sicherstellen, dass dies auch auf operativer Ebene umgesetzt wird, sich die Aussagen also auch in Leitlinien und Dokumentationen entsprechend wiederfinden. Ein weiteres Beispiel: Wenn Nachhaltigkeitsrisiken selbst wesentlich oder maßgebliche Treiber wesentlicher Risiken sind, müssen hierfür angemessene unternehmensindividuelle Stress-

Treffen Unternehmen Aussagen zur Nachhaltigkeit in ihren Strategien, müssen sie sicherstellen, dass diese auch operativ umgesetzt und entsprechend dokumentiert werden.

tests durchgeführt werden. Hier ist bei fast allen Unternehmen noch Verbesserungsbedarf zu sehen.

Wie begleitet die Aufsicht diese Aktivitäten in der Praxis?

Die BaFin begleitet die Unternehmen hierbei schon seit einiger Zeit. Im Jahr 2019 haben wir beispielsweise ein Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken veröffentlicht, im Jahr 2021 haben wir mit der bereits angesprochenen Unternehmensabfrage den Status quo der Unternehmen identifiziert. Im vergangenen Jahr haben wir bei einigen Unternehmen erneut die Umsetzung diesbezüglicher Anforderungen geprüft, um die Weiterentwicklung zu begleiten und Umsetzungslücken festzustellen. Und dieses Jahr soll im Rahmen eines weiteren Aufsichtsschwerpunktes die Beschäftigung der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsrisiken in der eigenen Risikobeurteilung analysiert werden.

Welche Konsequenzen hätte es, wenn einzelne EbAV der Verringerung von klimabezogenen Risiken nicht oder nur nachrangig die notwendige Bedeutung beimessen würden?

Die BaFin wird im Rahmen ihrer laufenden Aufsichtstätigkeit dafür Sorge tragen, dass die Pensionskassen und Pensionsfonds die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit klimabezogenen Risiken einhalten.

Plant die BaFin zukünftig weitere Aktivitäten, um die Resilienz von Pensionskassen und Pensionsfonds gegenüber klimabezogenen Risiken zu stärken?

Die Unternehmen stehen noch am Anfang ihrer Auseinandersetzung mit klimabezogenen und anderen Nachhaltigkeitsrisiken. Allerdings ist absehbar, dass diese Risiken drängender werden. Somit wird auch das Thema Nachhaltigkeit bei der BaFin im Fokus bleiben. Wie bisher, wird sich die Wahl neuer Aufsichtsschwerpunkte auch daran orientieren, was notwendig ist, um die Resilienz der Unternehmen gegenüber wichtigen Risiken zu verbessern. ■■■

Vorsorge- fragen vor Gericht

Der Bundesfinanzhof in München ist letzte Instanz für steuerliche Streitigkeiten, auch für solche im Bereich der Renteneinkünfte und Versorgungsleistungen.

Das Bundesarbeitsgericht und verschiedene Finanzgerichte hatten sich in den vergangenen fünf Quartalen mit mehreren Aspekten der betrieblichen Altersversorgung beschäftigt. Die wichtigsten Urteile und ihre Konsequenzen im Überblick.

Von Michael Gerhard und Anja Sprick

● Klare Worte zur Hinterbliebenenversorgung und dem verpflichtenden Arbeitgeberzuschuss fand das Bundesarbeitsgericht (BAG). Und auch fünf Entscheidungen aus dem Steuerrecht sollten Personalverantwortliche kennen.

Hinterbliebenenversorgung bei Ehe nach Ausscheiden

Zu Beginn des Jahres 2022 musste das BAG klären, ob auch eine Ehefrau zu den Hinterbliebenen zählt, wenn die Ehe erst nach Dienstaustritt geschlossen wird. Nach Auffassung des BAG ist – soweit sich aus der Versorgungsordnung selbst keine andere Begriffsbestimmung ergibt – Witwe oder Witwer, wer zum Zeitpunkt des Todes mit dem Verstorbenen verheiratet war (BAG, Urteil vom 2.12.2021, Az. 3 AZR 212/21).

Dass die Ehe erst nach dem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis geschlossen wurde, stand im vorliegenden Fall nach der Formulierung in der Versorgungszusage einem Anspruch nicht entgegen. Dort war die Witwen-Rente nur für den Fall ausgeschlossen, dass die Ehe erst nach dem Beginn der Altersrente geschlossen wird. Das BAG betonte jedoch nochmals, dass auch andere Regelungen möglich sind, welche die Hinterbliebenenleistung nur auf Witwen oder Witwer beschränken, mit denen die Ehe noch während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses geschlossen wurde. In der Versorgungszusage könnten dann jene Fälle ausgeschlossen werden, in denen die Heirat erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder nach einem vorzeitigen Ausscheiden zustande kam.

Ein Jahr Mindestehe ist zulässig

In einer zweiten Entscheidung zur Hinterbliebenenversorgung war die Zulässigkeit einer einjährigen Mindestehedauerklausel fraglich (BAG, Urteil vom 2.12.2021, Az. 3 AZR 254/21). Der Arbeitgeber kann hier Hinterbliebenenleistungen versprechen, muss es jedoch nicht. Vor allem ist er nicht

gehalten, sich den Regeln der gesetzlichen Sozialversicherung anzuschließen und für die betriebliche Versorgung gleiche oder entsprechende Regeln aufzustellen. Der Arbeitgeber hat ein berechtigtes Interesse daran, ein Risiko nur so lange abzusichern, wie es sich nicht bereits konkretisiert hat. Damit kann er objektive Versorgungsregeln ausschließen. Dies berechtigt ihn außerdem, angemessene Fristen vorzusehen. Einen Zeitraum von 12 Monaten zwischen Eheschließung und Todeseintritt als Mindestehedauer zu vereinbaren, war hier also gerechtfertigt. Zudem war in der Klausel eine Nachweismöglichkeit vorgesehen, dass sich das Risiko noch nicht im Zeitpunkt der Eheschließung konkretisiert hatte. Dieser Nachweis konnte vorliegend nicht erbracht werden, da die schwere Erkrankung bereits bei Eheschließung feststand.

Individuelle Zusage hat nicht immer Vorrang

In einer weiteren Entscheidung hatte sich das BAG mit der Übernahme einer individuellen Zusage vom ehemaligen Arbeitgeber zu befassen (BAG, Urteil vom 2.12.2021, Az. 3 AZR 123/21). Der Mitarbeiter war dabei gleichzeitig vom Versorgungssystem des neuen Arbeitgebers ausgeschlossen worden. Grundsätzlich können die Arbeitsvertragsparteien nach Ansicht des BAG die Zusage und den Umfang der betrieblichen Altersversorgung frei gestalten, also auch Arbeitnehmer, denen bereits eine individuelle Zusage auf betriebliche Altersversorgung erteilt wurde, von einem kollektiven Versorgungswerk ausnehmen. Wenn sich Arbeitgeber allerdings für ein kollektives System der betrieblichen Altersversorgung in ihrem Unternehmen entscheiden, können sie einzelne Arbeitnehmer nicht aus der kollektiv anwendbaren Altersversorgung ausnehmen, wenn dies nach den Gesamtumständen zu einer einseitigen gravierenden Benachteiligung führt. Denn als milderer Mittel hätte die Möglichkeit bestanden, in solchen Fällen den Arbeitnehmer in das

Firmenmodell einzubeziehen und den Ausschluss von Leistungen durch eine Anrechnungsregel zu ersetzen. Daher war der Verzicht auf Aufnahme in das kollektive Versorgungswerk, den der Arbeitnehmer bei Vertragseinstellung unterschrieben hatte, unwirksam.

Zuschusspflicht für ältere Zusagen erst ab 2022

Das BAG hat sich zudem in zwei Verfahren mit der Frage befasst, inwieweit durch einen Tarifvertrag von der gesetzlichen Verpflichtung zum Arbeitgeberzuschuss bei Entgeltumwandlung abgewichen werden kann. Dabei ging es um Versorgungszusagen, die vor 2019 erteilt wurden.

In dem ersten Urteil (BAG, Urteil vom 8.3.2022, Az. 3 AZR 361/21) stellte das BAG zunächst fest, dass ein zusätzlicher Arbeitgeberzuschuss für individual- und kollektivrechtliche Entgeltumwandlungsvereinbarungen, die vor dem 1.1.2019 geschlossen wurden, frühestens ab 2022 verlangt werden könne. Der Tarifvertrag aus dem Jahr 2008, der hier aufgrund beidseitiger Tarifbindung zur Anwendung kam, sei eine abschließende kollektivrechtliche Entgeltumwandlungsvereinbarung im Sinne des § 26a BetrAVG (Betriebsrentengesetz). Er enthalte einen Anspruch auf Entgeltumwandlung und gestaltet diesen aus. Ebenso stellte das BAG klar, dass es nicht entscheidend sei, wann die jeweilige individuelle Entgeltumwandlungsvereinbarung umgesetzt wird (hier erst 2019).

Keine Zuschusspflicht bei abweichendem Haustarifvertrag

Auch in dem zweiten Urteil (BAG, Urteil vom 8.3.2022, Az. 3 AZR 362/21) lehnte das BAG den geforderten Arbeitgeberzuschuss ab. Das Gericht stellte fest, dass der Haustarifvertrag aus dem Jahr 2019 eine abweichende Regelung enthalte. Das Betriebsrentengesetz erlaubt Tarifvertragsparteien hier abweichend vom Gesetz auch andere Regelungen zu vereinbaren (§ 19 Abs. 1 BetrAVG).

Die abweichende Vereinbarung wurde nach Inkrafttreten der neuen Regelung zum Arbeitgeberzuschuss geschlossen und hat insoweit Gültigkeit. Offen gelassen hat das BAG die Frage, ob auch ältere Tarifverträge eine Abbedingung der gesetzlichen Regelung sein können und gegebenenfalls unter welchen Bedingungen ein bereits bestehender Arbeitgeberzuschuss auf den gesetzlichen Zuschuss angerechnet werden darf.

Abgrenzung von Alt- und Neuzusagen

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat sich mit Urteil vom 1.9.2021 (VI R 21/19) zu einem Fall geäußert, in dem für eine versorgungsberechtigte Person Direktversicherungen bestehen, die sowohl vor als auch nach 2005 abgeschlossen wurden. Von der Einordnung als Altbeziehungsweise Neuzusage hängt es ab, ob eine Direktversicherung vorgelagert pauschal oder nachgelagert zu besteuern ist. Nach Einschätzung des BFH ist bei der Frage, wann die jeweilige Zusage als erteilt gilt, grundsätzlich auf die arbeitsrechtliche beziehungsweise betriebsrentenrechtliche Verpflichtungserklärung des Arbeitgebers abzustellen. Dies ist anhand des jeweiligen Einzelfalls zu prüfen. Der BFH erteilt damit der Praxis der Finanzverwaltung eine Absage, die bislang anhand pauschaler Kriterien die Einordnung von Versorgungszusagen in eine Altbeziehungsweise Neuzusage vornehmen wollte. Insbesondere lehnt der BFH ab, dass bei Erhöhungen einer bAV in der Regel weiterhin von einer Altzusage auszugehen sei, wenn die betreffende Versorgungszusage nicht um zusätzliche biometrische Risiken (Alter, Invalidität, Tod) erweitert werde.

Erdienbarkeit und Probezeit bei Entgeltumwandlung von GGF unbeachtlich

Die Finanzverwaltung verlangt für die steuerliche Anerkennung einer einem Gesellschafter-Geschäftsführer (GGF) erteilten Versorgungszusage unter anderem, dass diese bei Zusageertei-

lung noch erdienbar sein müsse. Dabei unterscheidet die Finanzverwaltung bislang nicht zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierten Versorgungszusagen. Dieser Auffassung ist der BFH bei Entgeltumwandlungszusagen bereits vor Jahren bei beherrschenden GGF im Hinblick auf die zehnjährige Zusagedauer entgegengetreten. Das Finanzgericht (FG) Düsseldorf stellt mit seinem Urteil vom 16.11.2021 (6 K 2196/17) klar, dass für die Erdienbarkeit auch kein Höchstzusagealter einzuhalten ist. Zudem war in dem zu entscheidenden Fall die Zusage bereits unmittelbar nach Gründung der GmbH erteilt worden. Insofern waren weder die personenbezogene Probezeit von zwei bis drei Jahren noch die firmenbezogene Probezeit von fünf Jahren erfüllt, welche die Finanzverwaltung zur Voraussetzung für die steuerliche Anerkennung von Versorgungszusagen an GGF machen will. Auch dieses Kriterium hielt das FG bei einer arbeitnehmerfinanzierten Versorgungszusage nicht für einschlägig. Dies gelte jedenfalls dann, wenn die bAV nicht nur zum Schein auf einer Entgeltumwandlung beruhe.

Fünftelungsregelung nach § 34 EStG

Erneut hatte der BFH sich mit der sogenannten Fünftelungsregelung nach § 34 Einkommensteuergesetz (EStG) zu befassen. Diese sieht vor, dass die Einkommensteuer, die auf bestimmte außerordentliche Einkünfte anfällt, progressionsmindernd zu bemessen ist. Die Frage, welche Leistungen der bAV zu solchen außerordentlichen Einkünften zählen, ist ein Dauerbrenner vor den deutschen Finanzgerichten. Dort teilt man die Ansicht der Finanzverwaltung nicht, dass nur/auch bei Einmalzahlungen in den Durchführungswegen Direktzusage und Unterstützungskasse die Anwendung der Fünftelungsregelung in Betracht kommt. Außerordentlich, so seit längerer Zeit die Auffassung des BFH, ist eine Einmalzahlung allenfalls dann, wenn sie für „den betreffenden Lebens-, Wirtschafts- und Regelungsbereich atypisch“ ist. Dies sei

anhand statistischen Materials zu prüfen. Das FG Köln hatte sich nun im Rahmen seines Urteils vom 30.9.2021 (15 K 855/18), mit der Frage zu befassen, wie zu verfahren sei, wenn ein solches nicht beizubringen ist. Es lehnte für diesen Fall die Einordnung der Auszahlung als atypisch mit der Begründung ab, dass das betreffende Pensionskassen-Versorgungswerk eine Kapitalisierungsoption enthielt – also die Kapitalauszahlung ausdrücklich zuließ.

Einkünftezurechnung bei doppelter Treuhand

Der BFH hat sich auch mit der Einkünftezurechnung bei einer sogenannten doppelten Treuhand befasst. Nach der Insolvenz einer Arbeitgeberin, die zur Sicherung der Pensionsansprüche ihrer Mitarbeiter ein CTA (Contractual Trust Arrangement) eingerichtet hatte, war zwischen dem Treuhänder als rechtsfähigem Verein und dem Finanzamt strittig, wem die Dividenden aus den im Treuhandvermögen befindlichen Aktien nach dem Eintritt des Sicherungsfalls steuerrechtlich zuzuordnen sind. In den entsprechenden Körperschaftsbescheiden hatte das Finanzamt die Dividenden als Vermögen des Vereins angesehen, wogegen dieser sich wehrte. Der BFH gab dabei dem Verein Recht (Urteil vom 4.5.2022, Az. I R 19/18). Bei Treuhandverhältnissen sind Wirtschaftsgüter dem Treugeber zuzurechnen, soweit ein steuerrechtlich anzuerkennendes Treuhandverhältnis vorliegt. Dies hat der BFH in vorliegendem Fall auf Grundlage des geschlossenen Treuhandvertrages bejaht.

Zufluss bei Zeitwertkonten

Beim BFH ist die Frage anhängig, ob Arbeitslohn, der auf einem Zeitwertkonto gutgeschrieben wird, beim Fehlen einer Zeitwertkontengarantie im Sinne des § 7b SGB IV nicht erst mit der Auszahlung des Arbeitslohns, sondern – wie es die Finanzverwaltung beurteilt – bereits mit dessen Gutschrift auf dem Zeitwertkonto dem Begünstigten mit steuerlicher Wirkung

zufließt (VI R 28/21). Die Vorinstanz (Thüringer Finanzgericht, Urteil vom 25.11.2021, Az. 4 K 122/18) hatte einen solchen Zufluss bei fehlender Garantie nicht angenommen.

Das Hessische FG hatte die Zuführungen auf das Zeitwertkonto eines beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführers (bGGF) steuerlich zu beurteilen (Urteil vom 29.9.2021, Az. 4 K 1476/20). Solche sind nach Ansicht des FG zumindest dann nicht als verdeckte Gewinnausschüttung zu qualifizieren, wenn die Verwendung des Wertguthabens auf eine Vorruhestandsphase beschränkt ist und der bGGF bei Eintritt in den Vorruhestand als Organ der Gesellschaft ausscheidet. Die Finanzverwaltung lehnt die steuerliche Anerkennung von Zeitwertkonten für bGGF hingegen in der Regel ab. ■



ANJA SPRICK ist Justiziarin Recht und Steuern bei der Longial GmbH.



MICHAEL GERHARD ist Aktuar (DAV), Ergo Versorgungsträgermanagement, bei der Longial GmbH.

Beim Bundesarbeitsgericht in Erfurt oblag 2022 die Rechtsmaterie bAV einschließlich Versorgungsschäden im Wesentlichen dem Dritten Senat.



Fachtagung Fokus Employee Benefits

In Kooperation mit **LE GROUPE LEBLEU**
PERSONALBERATUNG

Dienstag, 23. Mai 2023 09.00 Uhr – 17.30 Uhr, Hilton Cologne
inkl. Networking-Abend am 22.05.2023, ab 19 Uhr im Brauhaus FRÜH am Dom

- *Hansjörg Müllerleile*, Sprecher der Geschäftsführung MetallRente GmbH, gibt einen Ausblick auf die Zukunft der MetallRente.
- *Dr. Claudia Veh*, Director, Deal-Advisory, Pensions-KPMG-AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, schildert die Vorteile der betrieblichen Altersversorgung (bAV) aus wirtschaftlicher Sicht eines Arbeitgebers.
- *Prof. Jutta Rump*, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen, geht in ihrem Vortrag auf die Anforderungen und den Umgang mit der Generation Z, der Generation der Zukunft, ein.
- *Nikolaus Nenov*, Key Account Manager, Design Offices GmbH, spricht über die Themen „New Work“ und seine Erfahrungen aus dem Bereich „Flexible Team Spaces“.

Informationen zu Anmeldung und Programm finden Sie auf unserer Website: www.gvnw.de

Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft e.V. (GVNW) – gegründet 1901

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreed/stock.adobe.com

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

BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

Teamleitung (w/m/d)

Performa Nord
Bremen
[Job-ID 036002407](#)

Geschäftsführer/-in DiAg MAV (m/w/d)

Bischöfliches Generalvikariat Aachen
Aachen
[Job-ID 035962539](#)

Manager (m/w/d) Human Resources International

Bionorica SE
Neumarkt (Oberpfalz)
[Job-ID 035938093](#)

Personalreferent / Recruiting Specialist (m/w/d)

DE-CIX
Köln, Frankfurt
[Job-ID 035778383](#)

Personalreferent (w/m/d)

Recruiting & Personalmarketing
Hahn Air Lines GmbH
Dreieich
[Job-ID 035557127](#)

Personalentwickler*in

Landeshauptstadt Kiel
Kiel
[Job-ID 036039735](#)

Learning Coordinator / Bildungsreferent (m/w/d)

DRÄXLMAIER Group
Geisenhausen
[Job-ID 035635533](#)

People & Culture Partner / Partnerin (m/w/d)

CML CONSTRUCTION SERVICES GMBH
Köln oder Wien (Österreich)
[Job-ID 036038637](#)

Leiter Entgeltabrechnung (m/w/d)

Amcor Flexibles Singen GmbH
Singen
[Job-ID 035643701](#)

Personalleitung (m/w/d) Schwerpunkt Arbeitsrecht

Diakonie Mark-Ruhr gGmbH
Hagen
[Job-ID 035663346](#)

Senior HR Business Partner (m/w/d)

BrainAgents GmbH & Co. KG
Stuttgart
[Job-ID 036039574](#)

Manager / Referent technische Aus- & Weiterbildung (m/w/d) Glasverpackung

ArdaghGroup
Nienburg, Obernkirchen, Bad Münder
[Job-ID 034869283](#)

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

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **15. März 2023**

Für Arbeitgeber:

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Online-Buchung

Bequem und direkt eine Anzeige nach
Ihren Wünschen schalten unter
www.stellenmarkt.haufe.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



Ihr Ansprechpartner:

Jonas Cordruwisch
Tel. 0931 2791-557
stellenmarkt@haufe.de

HAUFE.

FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



IM HAUFE STELLENMARKT

finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen
Personalmanagement, Recruiting, Gesundheitswesen u.v.m.



Hier finden:
www.stellenmarkt.haufe.de

Im Zweifel für die Schwangerschaft

Wenn die Schwangerschaft erst nach Kündigung bekannt wird, berechnet das BAG in ständiger Rechtsprechung den wahrscheinlichen Schwangerschaftsbeginn. In einem neuen Urteil hat es den umfassenden Kündigungsschutz von Schwangeren bestätigt und der abweichenden Berechnung des LAG Baden-Württemberg eine Absage erteilt.



BAG, Urteil vom 24. November 2022, Az: 2 AZR 11/22, Vorinstanz: LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 1. Dezember 2021, Az: 4 Sa 32/21

● Ist eine Arbeitnehmerin schwanger, darf ihr nicht gekündigt werden. Sobald der Arbeitgeber von der Schwangerschaft erfährt, greift das Kündigungsverbot aus § 17 Abs. 1 Satz 1 MuSchG. Immer wieder gibt es Fälle, in denen zum Zeitpunkt der Kündigung noch nicht klar war, dass die Mitarbeiterin schwanger ist. Dann muss ein Rechenmodell herhalten, um den wahrscheinlichen Schwangerschaftsbeginn – und damit den Beginn des Kündigungsverbots – zu berechnen.

Das Bundesarbeitsgericht vertritt in ständiger Rechtsprechung die Auffassung, dass dafür vom voraussichtlichen Entbindungstermin 280 Tage zurückzurechnen sind. In dem aktuellen Urteil hat es deutlich gemacht: Es gibt keinen Grund, von dieser Berechnungsmethode abzuweichen. Die Schwangerschaftsberechnung des LAG Baden-Württemberg hielt es für falsch.

Der Fall: Schwanger oder nicht schwanger?

Das LAG Baden-Württemberg war in einem Urteil von der üblichen Berechnungsweise abgewichen. Richtig sei, statt 280 Tage eine Rückrechnung von 266 Tagen. Damit war die Arbeitnehmerin im konkreten Fall zum Zeitpunkt der Kündigung aus Sicht des LAG Baden-Württemberg nicht schwanger, bei einer Berechnung nach der Methode des Bundesarbeitsgerichts dagegen schon.

Die Mitarbeiterin war ab Oktober 2020 als hauswirtschaftliche Helferin beschäftigt. Der Arbeitgeber kündigte ihr schon innerhalb der Probezeit fristgerecht zum 23. November 2020. Hiergegen wehrte sich die Beschäftigte mit der Kündigungsschutzklage. Im Dezember 2020 reichte ihr Anwalt dem zuständigen Arbeitsgericht Heilbronn eine Schwangerschaftsbestätigung

nach. Diese stammte von der Frauenärztin der Arbeitnehmerin, die am 26. November 2020 bestätigte, dass diese sich in der sechsten Schwangerschaftswoche befinde. Im Januar 2021 wurde eine ärztliche Bescheinigung über den voraussichtlichen Geburtstermin am 5. August 2021 nachgereicht.

Die gekündigte Arbeitnehmerin machte geltend, dass die Kündigung wegen des Kündigungsverbots während einer Schwangerschaft gemäß § 17 Abs. 1 Nr.1 MuSchG unwirksam sei. Zum Zeitpunkt der Kündigung sei sie bereits schwanger gewesen, wovon sie noch nichts gewusst habe. Als sie festgestellt habe, dass sie schwanger ist, habe sie dem Arbeitgeber ihre Schwangerschaft sofort mitgeteilt. Der Arbeitgeber war der Auffassung, dass sie zum Zeitpunkt der Kündigung nicht schwanger war. Jedenfalls sei die Mitteilung an ihn zu spät erfolgt.

LAG Baden-Württemberg: Zum Zeitpunkt der Kündigung keine Schwangerschaft

Das LAG Baden-Württemberg erklärte die Kündigung für wirksam. Einen Verstoß wegen § 17 Abs. 1 Nr. 1 MuSchG erkannte es nicht. Das Gericht rechnete dafür 266 Tage vom voraussichtlichen Entbindungstermin zurück und errechnete als Schwangerschaftsbeginn den 12. November 2020. Dies war vier Tage nach Zugang der Kündigung. Zum Zeitpunkt der Kündigung war die Arbeitnehmerin somit noch nicht schwanger. Das LAG Baden-Württemberg folgte in seinem Urteil damit nicht der ständigen BAG-Rechtsprechung in Bezug auf die Berechnung einer Schwangerschaft, sondern zeigte sich von der Argumentation des Arbeitsgerichts Heilbronn überzeugt. Bei der Berechnung

des Schwangerschaftsbeginns dürfe nur 266 Tage vom Entbindungstermin zurückgerechnet werden. Das Gericht begründete das damit, dass dieser Zeitraum im Durchschnitt der Dauer einer Schwangerschaft entspricht.

Das Rechenmodell des BAG, wonach vom ärztlich berechneten voraussichtlichen Entbindungstermin 280 Tage zurückzurechnen sind, überdehne den Schutzzeitraum des § 17 Abs. 1 Nr. 1 MuSchG. Die Norm solle nur tatsächlich Schwangere schützen. Die 280 Tage beziehen zum Schutz der Arbeitnehmerinnen aber auch unwahrscheinliche Schwangerschaften ein.

BAG: 280 Tage Rückrechnung bis Schwangerschaftsbeginn

Das BAG kassierte das Urteil und verwies es zur erneuten Entscheidung an das LAG Baden-Württemberg zurück. In seinem Urteil stellte es fest, dass es seine ständige Rechtsprechung aufrechterhält: Das Kündigungsverbot aus § 17 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 MuSchG beginnt 280 Tage vor dem voraussichtlichen Entbindungstermin. Das LAG Baden-Württemberg habe die Kündigung der schwangeren Arbeitnehmerin fehlerhaft für wirksam gehalten, indem es auf die durchschnittliche Schwangerschaftsdauer (266 Tage) abgestellt habe. Eine Ansicht, die auch in der Literatur Anklang findet, nicht jedoch beim Bundesarbeitsgericht.

Richtig sei die Berechnung mit 280 Tagen, dies sei die äußerste zeitliche Grenze, innerhalb derer bei normalem Zyklus eine Schwangerschaft vorliegen kann, begründete das oberste

Arbeitsgericht seine Entscheidung. Den Erfurter Richtern war dabei klar, dass diese Berechnung auch Tage einbezieht, bei denen das Vorliegen einer Schwangerschaft eher unwahrscheinlich ist, aber auch nicht völlig ausgeschlossen. Fehler und Ungenauigkeiten ließen sich grundsätzlich nicht vermeiden, solange der Tag der Empfängnis nicht ausnahmsweise zweifelsfrei feststehe.

Umfassender Schutz für schwangere Arbeitnehmerinnen geboten

Gerade aber im Hinblick auf rechtliche Vorgaben der EU-Mutterschutzrichtlinie hielten die Richter es für geboten, von der für Arbeitnehmerinnen günstigsten Berechnungsmethode auszugehen. Die Berechnungsmethode für die Bestimmung des Kündigungsverbots wegen Schwangerschaft diene vor allem dem umfassenden Schutz schwangerer Arbeitnehmerinnen. Eine engere Berechnung riskiere, dass eventuell bereits zum Zeitpunkt der Kündigung schwangere Arbeitnehmerinnen nicht vom Sonderkündigungsschutz umfasst würden. Es gehe nicht um die Bestimmung des tatsächlichen – naturwissenschaftlichen – Beginns der Schwangerschaft, korrigierte das BAG die Vorinstanzen. ■■■

MEIKE JENRICH ist Redakteurin beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 25. Jahrgang

REDAKTION

Reiner Straub (str) (v. i. S. d. P.)
reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)

frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

kristina.enderle@personalmagazin.de

Matthias Haller (mah)

matthias.haller@personalmagazin.de

Meike Jenrich (mj)

meike.jenrich@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

melanie.roessler@personalmagazin.de

Bianca Schillinger (bs)

bianca.schillinger@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)

andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)

julia.senner@personalmagazin.de

FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)

daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)

stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,

Telefax 07 61/8 98-99-3921

redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT

zmyk.de

Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT

Kerstin Bertsch, Ruth Großer

BILDREDAKTION

Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2022

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Niederlassung Würzburg, Unternehmens-

bereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Bernd Junker, Tel.: 09 31/27 91-556

bernd.junker@haufe.de

MEDIA SALES

Jonas Cordruwisch (Stellenmarkt)

Tel.: 09 31/27 91-557, Fax -477

stellenmarkt@haufe.de

Annette Förster

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

annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi

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

thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo

Tel. 09 31/27 91-751, Fax -477

dominik.castillo@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel

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

yvonne.goebel@haufe-lexware.com

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwal-

tungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht

Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua

Geschäftsführung: Iris Bode, Jörg Frey,

Matthias Schätzle, Christian Steiger, Dr.

Carsten Thies,

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/1008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND

VERTRIEB

Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)

Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 216 Euro

inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;

Bestell-Nummer: 04062-0001,

ISSN: 1438-4558. Bezieher des Lose-

blattwerks „Das Personalbüro in Recht

und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe

Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office

Premium“ erhalten das Personalmagazin im

Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK

Senefelder Misset, Doetinchem

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE

Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen

einzelnen Beiträge und Abbildungen sind

urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch

für Entscheidungen und deren Leitsätze,

wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet

oder redigiert worden sind. Soweit die

Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist

dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die

Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser

Zeitschrift darf ohne schriftliche Ge-

nehmigung des Verlags vervielfältigt oder

verbreitet werden. Unter dieses Verbot

fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfäl-

tung per Kopie und die Aufnahme in

elektronische Datenbanken.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte

und Bildmaterialien übernimmt der Verlag

keine Haftung.



Wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post



Der CO₂-Ausstoß dieses Druckproduktes wurde mit ClimateCalc berechnet und kompensiert.

Groenbalans
www.climatecalc.eu
Cert. no. CC-000140NL

Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.



Magdalena Rogl

Magdalena Rogl arbeitet als Diversity & Inclusion Lead bei Microsoft in München und hat im vergangenen Jahr ihr erstes Buch veröffentlicht.

Auf einen Kaffee mit ...

Als Diversity & Inclusion Lead bei Microsoft – was gehört zu Ihren Aufgaben?

Der Aufgabenbereich ist genauso breit wie er klingt. Teil meiner Arbeit sind: strategische Entwicklung, Reporting, interne und externe Workshops sowie Vorträge und die Zusammenarbeit mit den Employee Resource Groups, vom Thema Frauen bis LGBTQIA+.

Wie ist Ihr Eindruck – wo stehen wir in Sachen Diversity und Inklusion?

Eine pauschale Antwort ist schwierig. Ich glaube, dass das Verständnis gestiegen ist, nur mit der Umsetzung stehen wir in Deutschland eher noch am Anfang.

Welche Maßnahmen könnten helfen?

Ein wichtiger Schlüssel sind Kommunikation und ein empathischer Dialog. Die Begriffe sind häufig falsch oder einseitig besetzt. Diversity wird oft als Frauenthema abgestempelt, dabei meint es viel mehr. Es geht uns alle an. Genauso bei Inklusion. Auch hier geht es nicht nur um Barrierefreiheit, sondern um Teilhabe für alle.

Empathie ist auch Thema Ihres Buchs. Worum geht es genau?

Um einen bewussten Umgang mit Emotionen. Wir alle haben Emotionen, die wir auch im Beruf ehrlich aussprechen dürfen und sollten. Ein Bewusstsein mit eigenen Emotionen, auch ein Selbstmitgefühl, sind die Basis für Empathie, die wiederum essentiell ist, gerade auch im Job. Für HR im Besonderen, denn wir sind für Menschen verantwortlich.

Wie kam es zu diesem Buch?

Ich habe auf LinkedIn einen Beitrag zum Thema Emotionen im Beruf gepostet. Daraufhin hat mich die Lektorin kontaktiert – mit der Idee, dazu ein Buch zu schreiben. Ich hatte schon Respekt, ein Buchprojekt anzugehen, auch weil ich ohne Studium keine Erfahrung im Schreiben habe.

Wie verlief denn Ihr Weg zur Führungsposition?

Ich habe erst eine Ausbildung zur Kinderpflegerin gemacht, später dann den Quereinstieg in das Community Management gewagt. Bei Microsoft habe ich im Anschluss in der Unternehmenskommunikation angefangen, und bin jetzt im HR-Bereich.

Warum HR?

Ich finde den Bereich unglaublich spannend. Und mit dem Schwerpunkt Diversity und Inclusion ist es für mich ein „perfect match“.

So mag ich den Kaffee:

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

Passst.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

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



Softwarevergleich.de

Ihr Software-Anbieter-Anbieter

HAUFE.

RECHTSSICHER EINGRUPPIEREN

Bequem und effizient in nur
4 Schritten zur Eingruppierung

Die Software für rechtssichere Eingruppierungen im öffentlichen Dienst

Digitalisieren Sie jetzt Ihren Eingruppierungs-Workflow **rechtssicher** und **effizient** mit dem Haufe Eingruppierungsmanager. In nur 4 Schritten zur tarifkonformen Eingruppierung nach dem **TVöD** und **TV-V**.

Ihre Vorteile:

- > eine garantierte rechtssichere Dokumentation
- > eine garantierte Datensicherheit
- > eine einfache Delegation von Arbeitsvorgängen



Neu
für TVöD
und TV-V

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:

haufe.de/eingruppierung
0800 50 50 445 (kostenlos)