

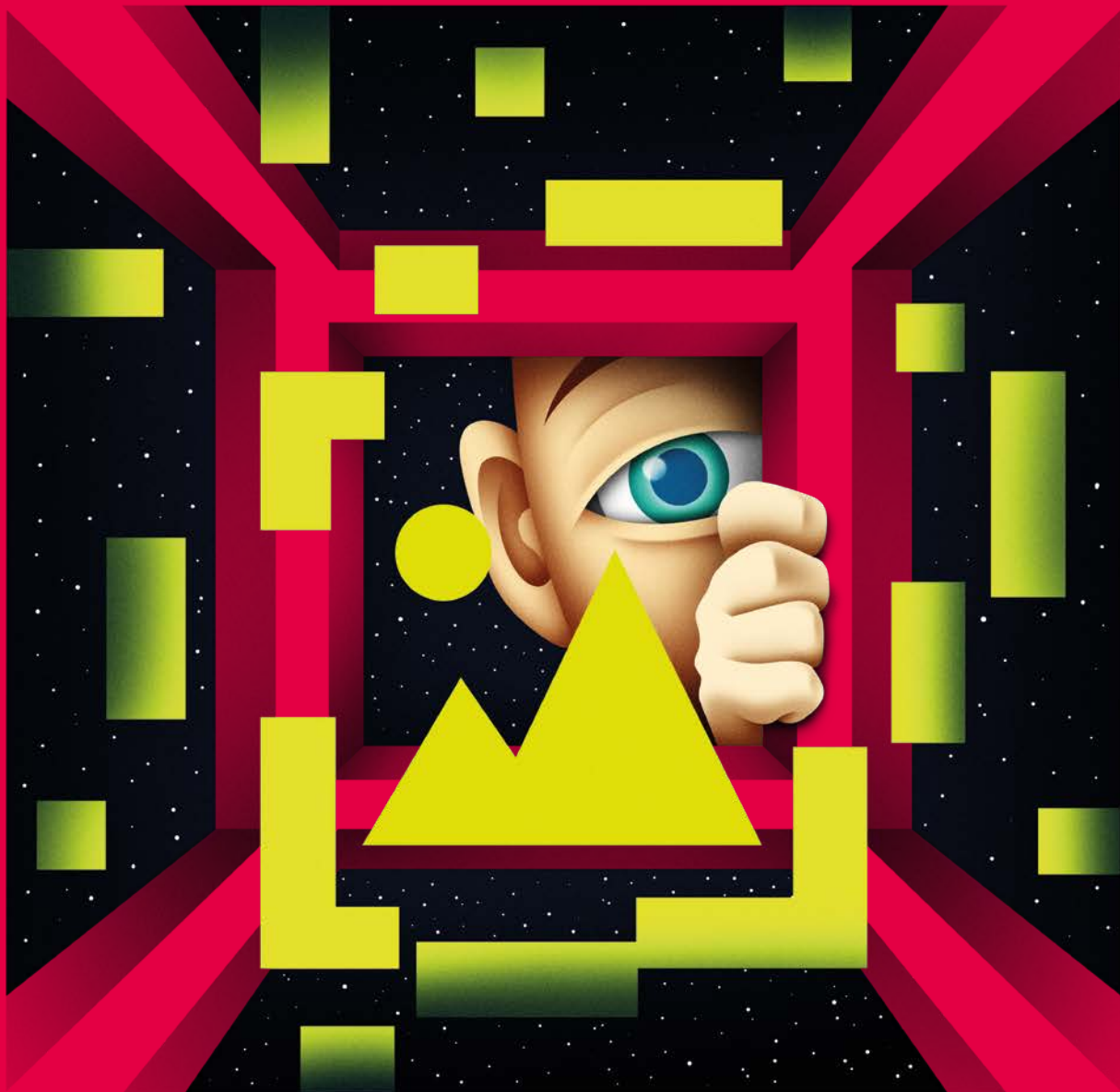
Informelle Führung  
Wie es gelingt, ohne Positionsmacht  
Einfluss auszuüben

Fehlzeiten  
Wie Sie den Krankenstand richtig  
analysieren und interpretieren

Aktuelle BAG-Entscheidungen  
Diese Grenzen gelten für die  
Meinungsfreiheit am Arbeitsplatz

# personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Material-Nr. 04062-5281

03/2024

personalmagazin.de 20,00 €

Künstliche Intelligenz  
Die Blackbox verantwortungsvoll nutzen

# HR UND PAYROLL IM GRIFF.

## WEIL ALLES INEINANDERGREIFT.

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



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



Zukunft gestalten.  
Gemeinsam.

## personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

was halten Sie von einem Tool, das Ihnen hilft, Entscheidungen schneller, einfacher und fundierter zu treffen? Ich vermute, viele von Ihnen würden zugreifen. Was aber, wenn dieses Tool auf Künstlicher Intelligenz beruht? Würden Sie dann zögern? Wenn ja, sind Sie damit nicht allein. Schließlich ist der Einsatz von Entscheidungssystemen, die auf maschinellem Lernen basieren, nicht risikofrei. Das zeigt nicht zuletzt der Vorstoß der Europäischen Union. Mit dem EU AI Act, der im Laufe dieses Frühjahrs verabschiedet werden soll, wollen die Mitgliedsstaaten den Einsatz von Künstlicher Intelligenz künftig regulieren. Der Gesetzesentwurf sieht vor, KI-Anwendungen in vier Risikostufen einzusortieren. Auf der vierten Stufe, „unannehmbar“ Anwendungen, deren Einsatz verboten ist. Auf der dritten Stufe, Hochrisikoanwendungen, die einer besonders strengen Regulierung unterliegen.

Darunter fallen auch wesentliche Anwendungsfelder in HR, beispielsweise die Auswahl von Bewerbenden, Entscheidungen über Beförderungen oder Kündigungen sowie Leistungsbewertungen von Mitarbeitenden. Anwendungen, mit denen die Anbieter von HR-Software werben. Anwendungen, die, verantwortungsvoll eingesetzt, enorme Produktivitätssteigerungen versprechen. Anwendungen, die verantwortungslos eingesetzt, aber auch erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

Letzteres dürfte Personalern und Personalern sicherlich Bauchschmerzen bereiten. Die Tatsache, dass bestimmte KI-Anwendungen einer Blackbox gleichen, Entscheidungswege also nur schwer oder gar nicht nachvollziehbar sind, macht die Sache nicht besser. Da ist die Versuchung, bei Entscheidungen weiterhin auf Erfahrungswerte und (verraten Sie es niemandem) Bauchgefühl zu setzen. Tun Sie das nicht!

Denn KI-Anwendungen bergen das Potenzial, Ihre Personalarbeit schneller, effizienter und besser zu machen. Jetzt ist es an Ihnen, den verantwortungsvollen Umgang mit diesen Systemen zu gestalten. Denn soviel ist sicher: KI ist „The Next Big Thing“ – auch in HR.

Herzlichst Ihr  
Matthias Haller  
Chefredakteur

# „Verantwortungsvoll eingesetzt, versprechen KI-Anwendungen dem Personalwesen enorme Produktivitätssteigerungen.“



## Community

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

7 *Vorschau und Termine*  
**HR-Messen und Fachkongresse**  
 Frankfurter Arbeitsrecht-Kino,  
 St. Galler Leadership Award

8 *Vorschau*  
**Im März startet die Messesaison**  
 Anfang März findet die ZP Süd in  
 Stuttgart statt, Ende April die ZP  
 Nord in Hamburg

10 *HR-Szene*  
**Vergütungs-Check**  
 Das Gehalt eines HR Businesspartner  
 Expert

12 *Smalltalk Facts*  
**Gesprächsthema: Mitarbeiter-  
 bindung**



34

US-Bestsellerautor Daniel Pink knöpft sich in seinem jüngsten Buch das Gefühl der Reue vor.



14

Künstliche Intelligenz ähnelt einem Zauberhut – wie die Technologie zu ihren Ergebnissen kommt, ist meist rätselhaft. Wie ein verantwortungsvoller Umgang mit KI-Systemen dennoch gelingen kann, zeigt unser Schwerpunkt.

## Schwerpunkt

14 *Überblick*  
**Die Blackbox verantwortungsvoll nutzen**

Künstliche Intelligenz birgt enorme Produktivitätspotenziale, aber auch Risiken. HR kommt dabei besondere Verantwortung zu

20 *Gastbeitrag*  
**Hysterie, Utopie oder Dystopie?**  
 Wie wird Künstliche Intelligenz die Schnittstelle von HR zu den Mitarbeitenden verändern? Covestro-Personalchefin Sophie von Saldern wagt einen Blick in die Zukunft

24 *Interview*  
**„KI beurteilt manchmal nach belanglosen Kriterien“**  
 Informatik-Professorin Katharina Zweig zeigt die Potenziale von KI, warnt aber vor falschen Erwartungen

28 *Rechtsrahmen*  
**HR und KI: Wo die rechtlichen Fallen lauern**  
 Wer Künstliche Intelligenz einsetzt, muss schon heute komplexe rechtliche Regelungen beachten. Warum dies in Zukunft noch zunehmen wird

32 *Handlungshilfe*  
**Ethik-Check für die KI-Anwendung**  
 Der Ethikbeirat HR Tech hat im Jahr 2020 erstmals Richtlinien zum verantwortungsvollen Einsatz von KI veröffentlicht. Nun wurde daraus der erste Self-Check für HR-Anwendungen entwickelt

## Strategie & Führung

### 34 Interview

#### „Geld ist wichtig – nur nicht so sehr, wie wir denken“

Der Bestsellerautor Daniel Pink erklärt, warum er wenig von Prämien hält, wann Geld motiviert und wie man aus Reue lernen kann

### 38 Wissenschaft

#### Führen ohne Titel

Führung ist nicht nur Vorgesetzten vorbehalten. Wie es gelingt, ohne Positionsmacht Einfluss auszuüben

## HR-Management

### 44 Out of the box

#### News, Buchtipps, Startups

HR-Fachbücher, Startup des Monats: Anonyfy

### 48 Überblick

#### Fehlzeitenanalyse

Immer mehr Beschäftigte melden sich krank, die Unternehmen suchen nach den Gründen. Welche Methoden für Fehlzeitenanalysen geeignet sind – und welche nicht

### 54 Praxisbeispiele

#### Stille Reserven erschließen

Arbeitslos, ohne Berufsausbildung oder mit Migrationshintergrund: Drei Unternehmen haben Menschen eingestellt, die häufig ignoriert werden.

### 58 BAG-Urteil

#### Raum für Meinung, nicht für Hass

Diffamierende Äußerungen am Arbeitsplatz, in den sozialen Medien oder in privaten Chatgruppen: Wann Arbeitgeber tätig werden müssen

### 64 Zutrittsrecht der Gewerkschaft

#### Wolle mer se reinlasse?

Flugblätter sind passé. Haben Gewerkschaften auch ein Recht auf digitale Kontaktaufnahme mit den Mitarbeitenden? Was Arbeitgeber wissen sollten

### 72 Urteil des Monats

#### Passgenau krank nach Kündigung

Lassen sich Mitarbeitende direkt nach der Kündigung krankschreiben, führt das oft zu Zweifeln. Wann Arbeitgeber den Beweiswert einer AU-Bescheinigung erschüttern können, hat das BAG klargestellt

### 74 Pause

#### Auf einen Kaffee mit ...

Pasquale Di Matteo, Head of Payroll & Digitalization bei der Wieland Group

### Standards

3 Editorial / 73 Impressum / 70 Stellenmarkt



Traditionelle hierarchische Führung hat immer weniger Platz in der modernen Arbeitswelt. Dafür nimmt die Bedeutung von informeller Führung zu



Wir machen  
betriebliche  
Altersvorsorge  
kinderleicht und  
verständlich.

Wie wir das machen?  
Das erklären wir Ihnen gerne  
persönlich in einem kostenlosen  
Erstgespräch.



## Das wird ein guter Monat für ...



### Katja Scharpwinkel

Am 1. Februar hat Katja Scharpwinkel die Position der Arbeitsdirektorin der BASF SE und zusätzlich die Zuständigkeit für die Region Europa übernommen. Im Zuge der Neuaufstellung des Vorstands wechselte die promovierte Chemikerin nun in die HR-Thematik. In ihrer neuen Rolle ist sie unter anderem für die Personal- und Sozialangelegenheiten des Chemieunternehmens zuständig und nimmt die Schnittstellenfunktion zur Arbeitnehmervertretung ein. Einen regen Kontakt zum Betriebsrat gab es schon in ihrer bisherigen Funktion als President Region EMEA. Das HR-Ressort im BASF-Vorstand verantwortet weiterhin der Vorstandsvorsitzende Martin Brudermüller, der Ende April von Markus Kamieth abgelöst wird.



### Emilie Martin

Hinter der Vorständin und Personalchefin von Stimulus liegen arbeitsintensive Monate: Seit Januar tritt Stimulus, die ehemalige Corrente AG mit Sitz in Kiel, unter neuem Namen auf und vollendet damit seine Eingliederung in die französische Human & Work-Gruppe. Für Emilie Martin bedeutet das Rebranding vor allem eines: Motiviert an ihrer Vision von einer inklusiveren, verantwortungsvolleren und gesünderen Arbeitswelt arbeiten – und das länderübergreifend.



### Florian Chitic

Seit rund zwei Jahren arbeitet Florian Chitic, Head of Recruiting und Employer Branding bei Breuninger, verstärkt am Aufbau eines ganzheitlichen, zentralen Recruitings. Über die Rolle von Recruiting und Employer Branding bei der Eröffnung des Flagship Stores in Hamburg berichtet er am 6. März auf der Zukunft Personal Süd in Stuttgart.



### Stephan Domke

Seit dem Jahreswechsel leitet Stephan Domke den Bereich Human Resources von BNP Paribas Real Estate. Bei dem Immobiliendienstleister, für den der Volljurist seit fünf Jahren arbeitet, verantwortet er nun als Head of HR wichtige Themen wie Recruiting und HR Marketing, Learning und Development Compensation und Benefit und soll diese nachhaltig ausbauen.



# Termine

Auch 2024 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf [haufe.de/personal](https://haufe.de/personal).

29. Februar bis 1. März / München  
Konferenz

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

5. bis 6. März / Stuttgart  
Messe

**Zukunft Personal Süd**  
[www.zukunft-personal.com](https://www.zukunft-personal.com)

5. bis 6. März / Ostfildern  
Workshop

**Führen ohne Vorgesetztenfunktion**  
[www.tae.de](https://www.tae.de)

5. bis 14. März / München und virtuell  
Konferenz

**DGFP-Jahrestagung Mitbestimmung 2024**  
[www.dgfp.de](https://www.dgfp.de)

12. bis 13. März / Berlin und virtuell  
Kongress

**Kongress Arbeitsrecht**  
[www.kongress-arbeitsrecht.de](https://www.kongress-arbeitsrecht.de)

19. bis 20. März / Berlin  
Konferenz

**Zukunftsmarkt Altersvorsorge 2024**  
[www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info](https://www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info)

21. bis 22. März / Düsseldorf  
Konferenz

**DRX – Digital Recruiting Conference & Expo**  
[www.drx.net](https://www.drx.net)

26. bis 27. März / Zürich  
Konferenz

**HR Festival Europe**  
[www.hrfestival.ch](https://www.hrfestival.ch)

23. bis 24. April / Hamburg  
Messe

**Zukunft Personal Nord**  
[www.zukunft-personal.com](https://www.zukunft-personal.com)

## Arbeitsrecht im Kino

**7. März / Frankfurt am Main** – Beim Frankfurter Arbeitsrecht Kino im Deutschen Filminstitut & Filmmuseum geht es um „Unternehmen in der Transformation“. Karin Spelge, Vorsitzende Richterin am Bundesarbeitsgericht spricht über „Massenentlassungen und kein Ende“. Bettina Dunkel, HR Managerin bei Opel, erläutert, „Wie die Personaldrehscheibe bei Opel Mitarbeiter in Bewegung bringt“. Dr. Jan Alexander Daum von der Universität Köln thematisiert „Kündigungsschutz in Matrix und Konzern“. Andrea Kübler, ehemalige Personalleiterin bei Neue Alno, zeigt auf, „Wie innerhalb von zehn Tagen eine Transfergesellschaft den Restrukturierungs-Case Alno löste“. Matthias Füssel, Head of Human Resources bei Ing und weitere Personen diskutieren zum Thema „Home Office/Mobile Work oder zurück ins Büro?“. Dr. Thomas Gauly von Gauly Advisors spricht über „Kommunikation in der Krise“. Die Veranstaltung von Greenfort und von Rundstedt gilt als Fortbildungsveranstaltung gemäß § 15 FAO. Am Vorabend ab 17 Uhr findet eine „Sneak Preview“ im Logenhaus mit Get Together und Vortrag von Ingo Holstein, Personalvorstand von Vitesco Technologies Group, zu „Herausforderungen der Transformation in HR“ statt. [www.greenfort.de](https://www.greenfort.de)

## Mutige Führungsinitiativen

Ziel des St. Galler Leadership Awards ist es, die Sichtbarkeit von Vorbildhandeln und erfolgreichen Führungstechniken, -instrumenten und -strategien zu stärken. Noch bis zum 28. März können sich Unternehmen mit ihren mutigen und wirksamen Initiativen und Projekten zu erfolgreicher Mitarbeiterführung für Award bewerben. Die Verleihung findet am 5. Juni auf dem St. Galler Leadership-Tag mit Nacht statt. Der Award wird von der Universität St. Gallen und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP ausgerichtet. [www.leadership-award.ch](https://www.leadership-award.ch)

# Im März startet die Messesaison

Von Daniela Furkel

## „People change things“

Veranstaltungstermine passen sich an die Nachfrage der Branche an, sind von der Verfügbarkeit der Veranstaltungsorte abhängig und müssen die Feiertage im Blick behalten. Deshalb startet die HR-Szene in diesem Jahr schon Anfang März mit der Zukunft Personal Süd in Stuttgart in die Messesaison 2024. Weiter geht es Ende April mit der Zukunft Personal Nord in Hamburg.

Im Mittelpunkt der diesjährigen ZP-Messen stehen menschenzentrierte Transformationsprozesse und ihre Innovationspotenziale. Unter dem Motto „People change things“ rufen die Veranstalter die HR-Community dazu auf, sich weiterzuentwickeln, den Wandel voranzutreiben und die Dinge in die richtigen Bahnen zu lenken. Das Motto 2024 soll nicht nur für das stehen, was der Wandel mit den Menschen macht, sondern für das, wie Menschen den Wandel gestalten. Dementsprechend geben die Messeveranstalter den Besucherinnen und Besuchern neue und erweiterte Möglichkeiten zum Networking, um sich aktiv am Messegeschehen zu beteiligen.

## ZP Süd am 5. und 6. März

Für die Zukunft Personal Süd in der Messe Stuttgart sind rund 250 Aussteller, Partner und Sponsoren angekündigt. Auf insgesamt zwölf Bühnen werden rund 260 Programmpunkte gezeigt, darunter eine Keynote von Professor Rupert Felder, Vizepräsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler und ehemaliger Personalleiter bei Heidelberger Druckmaschinen, sowie Professorin Cathrin Eireiner von der Hochschule Pforzheim. Sie erläutern am 5. März „Wie der Mittelstand die Anforderungen der ESG-Vorschriften meistern kann.“

Corporate Health als Querschnittsthema für Leadership, Culture und Transformation thematisiert Christian Wolf in seiner Keynote. Der Head of Global Health Management bei BHS Corrugated Maschinen- und Anlagenbau gibt am 5. März Einblicke in das Corporate Health Management seines Unternehmens.

Am 6. März spricht Florian Chitic, Head of Recruiting und Employer Branding bei Breuninger, zu „Von der Vision zur Realität: Die Rolle des Recruiting und Employer Branding bei Breuningers Flagship Eröffnung in Hamburg“.



(1)





## Formate für Networking und Lernen

- In der „Workshop Area“ können die Besucherinnen und Besucher unter Anwendung von agilen Methoden Inhalte erleben und erarbeiten.
- Bei den „Kamingesprächen“ besteht die Möglichkeit, Themen wie Job-sharing oder Resilienz kontrovers zu diskutieren.
- Im „Corporate Influencer Club“ gibt es Tipps zur Wertschöpfung von Social-Media-Aktivitäten auf Firmen- oder individueller Ebene.
- Im „Learning Café“ können sich Personalentwicklerinnen und -entwickler und andere Interessierte aus dem HR-Bereich austauschen.
- An der „Thesen-Theke“ in der ZP Friends Lounge sprechen HR-Experten und -Expertinnen unverstellt und mit hohem Entertainment-Faktor.
- Das Format „Book a ZP Expert“ ermöglicht es, Personen aus dem ZP-Umfeld individuell zu buchen, um konkrete Fragestellungen zu erörtern.
- Das Networking intensivieren die Veranstalter mit verschiedenen zusätzlichen Slots für introvertierte Personen oder für das Speed-Networking.



(1) Gesundheit in Unternehmen ist ein zentrales Thema auf den Messen. Darüber hinaus geht es um Recruiting und Attraction, Learning und Development, Operations und Services sowie Startups. (2) In der Kamin Lounge ist ein intensiver Austausch möglich. (3) Die Themen auf den Bühnen sind breit gefächert.



## Haufe auf den Personalmessen

Am Stand von Haufe auf der ZP Süd (Stand C.02) findet am 5. März ein ganztägiges Vortragsprogramm unter anderem zu Arbeitsrecht, HR-Digitalisierung und Onboarding statt. Das Programm ist auf [www.haufe.de/zp](http://www.haufe.de/zp) einsehbar, hier können auch kostenfreie Messtickets bestellt werden.

Am 6. März ab 9.30 Uhr erläutert Felix Kubasch von Haufe auf der Solution Stage III, wie sich „HR Prozesse im Best Practice Check“ bewähren. Ein Highlight ist das Podium „Zwischen Hochleistung und Burnout“ am 6. März ab 9.45 Uhr auf der Keynote Stage. Personalmagazin-Redakteurin Katharina Schmitt spricht mit Fußballmanager Felix Magath, Dr. Claudia Viehweger von Scout24 und BGM-Experte Professor Volker Nürnberg über psychische Gesundheit im Team als Herausforderung für Führungskräfte. Felix Magath steht zudem ab 11 Uhr am Haufe-Stand für Autogramme und Selfies zur Verfügung.

Auf der ZP Nord in Hamburg ist das Thema Weiterentwicklung im Fokus. Am 22. April ab 14.45 Uhr geht es beim Podium der Zeitschrift Personalmagazin Neues Lernen um zentrale Fragen des Coachings. Das Podium wird gleichzeitig für den Podcast aufgezeichnet.

## ZP Nord am 23. und 24. April

Auf der Zukunft Personal Nord in der Hamburg Messe & Congress werden rund 200 Aussteller, Partner und Sponsoren erwartet. Zudem soll es etwa 260 Sessions geben, die sich auf 16 Stages verteilen. In ihrer Keynote beschäftigt sich Nora Dietrich, psychologische Psychotherapeutin und Spezialistin für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz, mit Lösungsansätzen für den Spagat aus Leistungsanspruch und Gesundheit. Daniel Mühlbauer, Expert for People and Organization IT Solutions bei Siemens, ordnet den Megahype Künstliche Intelligenz ein. Björn Boldt, Head of Recruiting bei Enertrag zeigt in seiner Keynote auf, wie „Any collar recruiting“ funktionieren kann.

# Vergütungs-Check HR Businesspartner Expert



Median des Jahreszieleinkommens

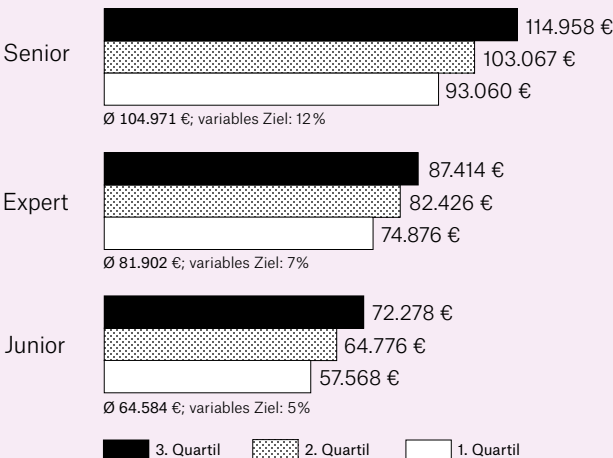
## € 82.426

+4,0% Veränderung zum Vorjahr

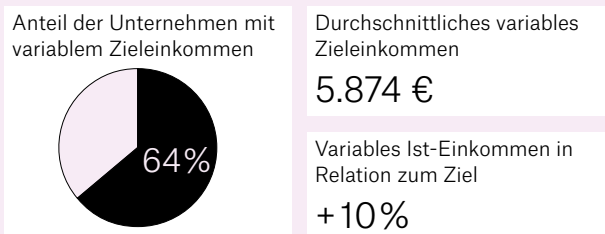
### Der Durchschnitt

Alter	Anteil mit Firmenwagen	Frauenanteil
44 Jahre	2%	41%
Betriebszugehörigkeit		
12 Jahre		
Wochenarbeitszeit		
38,8 Stunden		

### Vergütungsspannen Jahreszieleinkommen



### Variable Vergütung



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

in Zusammenarbeit mit

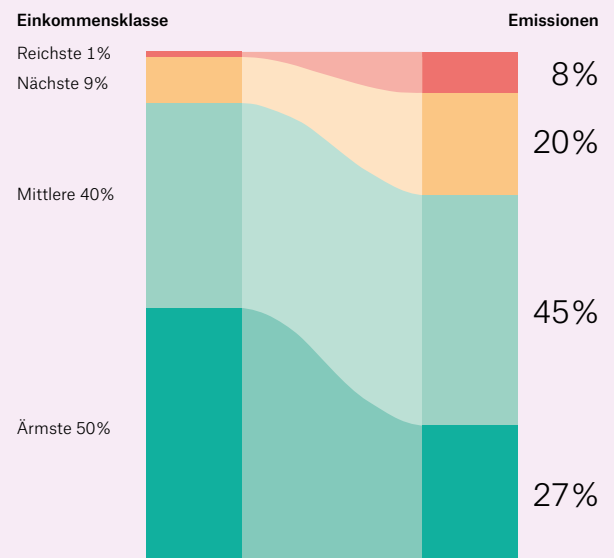


Lurser ist Anbieter für HR- und digitale bAV-Lösungen mit Spezialisierung auf die Bereiche Compensation & Benefits, Pensions und Talents.

# Hohe Einkommen ruinieren das Klima

Je höher der Verdienst, desto höher der CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Die Fakten sind hinlänglich bekannt. Die reichsten zehn Prozent der Weltbevölkerung (dazu gehören rund 53 Prozent der Deutschen) verursachen jährlich die Hälfte aller weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen. Das reichste Prozent der Weltbevölkerung ist alleine für 16 Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich, so viel wie die ärmeren zwei Drittel der Weltbevölkerung, rund fünf Milliarden Menschen, zusammengenommen. In den letzten 20 Jahren hatte das reichste Prozent doppelt so viele CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verantworten wie die ärmere Hälfte der Weltbevölkerung. Auch hierzulande ist das reichste Prozent für durchschnittlich 83,3 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Kopf und Jahr verantwortlich – mehr als fünfzehnmal so viel wie ein Mensch aus der ärmeren Hälfte der Deutschen (5,4 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Kopf und Jahr) und immer noch siebenmal so viel wie ein Mensch aus der verhältnismäßig begüterten Mittelschicht der mittleren 40 Prozent (11,4 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Kopf und Jahr). Die reichsten zehn Prozent der Menschen in Deutschland sind für 28 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich, das reichste Prozent für acht Prozent. In den letzten 20 Jahren sind in Deutschland die Pro-Kopf-Emissionen aller Einkommensgruppen zwar gesunken, allerdings in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Während die ärmere Hälfte der Deutschen ihre Emissionen um 37 Prozent und die mittleren 40 Prozent um 36 Prozent reduzieren konnten, schafften die reichsten zehn Prozent nur 24 Prozent Reduktionen und das reichste Prozent gerade einmal 12 Prozent.

### Emissionen nach Einkommensklassen in Deutschland



Quelle: Oxfam/Stockholm Environment Institute



# Immer eine Radlänge voraus. Mit JobRad.

Zeit für frischen Wind in Ihrem Unternehmen! Mit JobRad  
angeln Sie sich **neue Talente** und halten Ihre **Mitarbeiter fit**.  
Es ist völlig **kostenneutral** und schon ab einem JobRad möglich.  
Dafür müssen Sie nicht viel tun, denn dank unserer **schlanken  
Prozesse** bleibt Ihr Aufwand gering. Steigen Sie jetzt auf,  
wie bereits **60.000 kleine und große Arbeitgeber!**

**JOB RAD**

Erfahren Sie von unseren  
**Referenten und Gästen**  
das Wichtigste zu  
Dienstradleasing mit JobRad

JobRad-  
**Impuls digital**  
29.02.2024  
**Jetzt anmelden!**

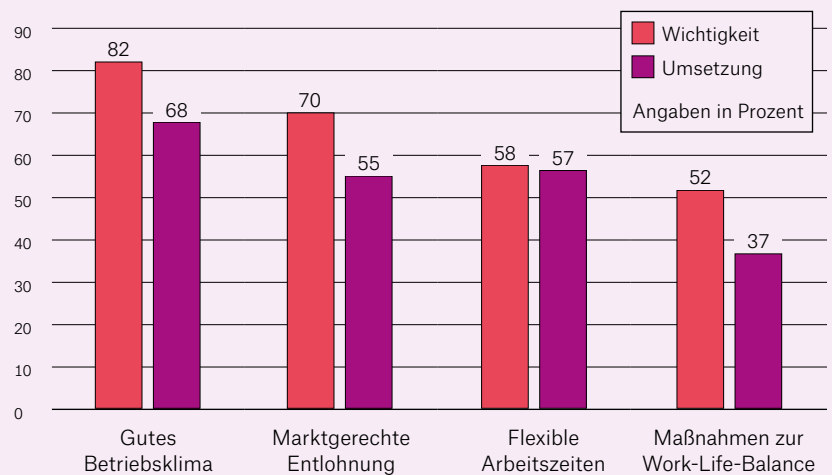


# Smalltalk Facts Mitarbeiterbindung



Beschäftigte halten ein gutes Betriebsklima für besonders wichtig, um Mitarbeitende zu binden – allerdings sehen viele bei ihrem Arbeitgeber Nachholbedarf. Auch regelmäßige Einzelgespräche scheinen wirksam zu sein.

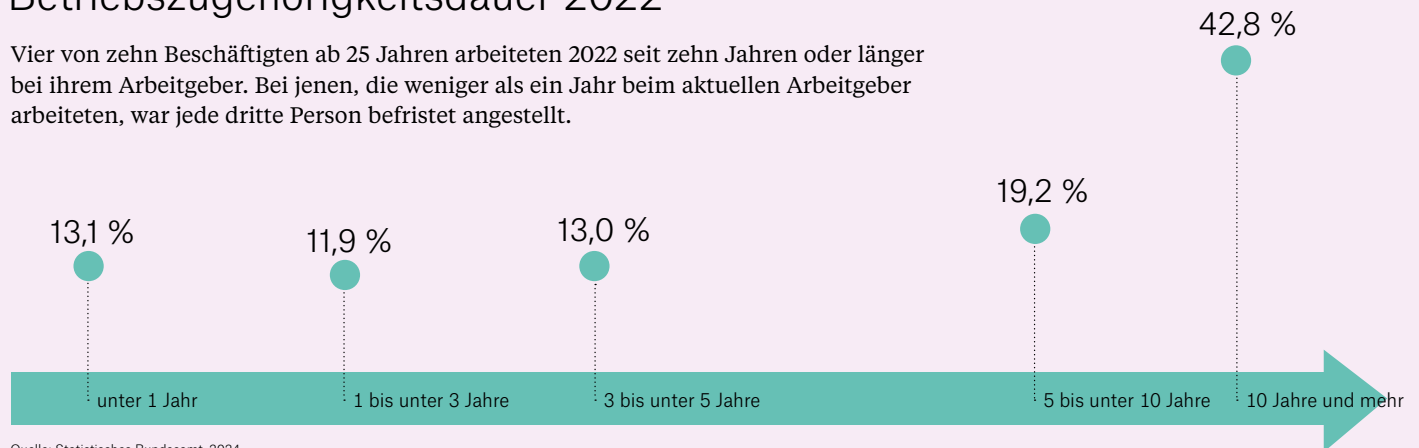
Welche Maßnahmen sind geeignet, um Mitarbeitende zu binden?



Flexible Arbeitszeiten werden fast so häufig angeboten, wie sie für die Mitarbeiterbindung auch als wichtig erachtet werden. Großen Nachholbedarf scheint es hingegen beim Betriebsklima, der marktgerechten Entlohnung und der Work-Life-Balance zu geben.

## Betriebszugehörigkeitsdauer 2022

Vier von zehn Beschäftigten ab 25 Jahren arbeiteten 2022 seit zehn Jahren oder länger bei ihrem Arbeitgeber. Bei jenen, die weniger als ein Jahr beim aktuellen Arbeitgeber arbeiteten, war jede dritte Person befristet angestellt.



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2024

Mitarbeitende, mit denen ihre Vorgesetzten regelmäßig Einzelgespräche führen, verlassen ihre Organisation mit 35 Prozent geringerer Wahrscheinlichkeit.

Quelle: Culture Amp, 2023

## Mobile Arbeit

Sieben von zehn Beschäftigten glauben, dass sich die Mitarbeiterbindung verändert hat, seit ihre Unternehmen mobile Arbeit anbieten. Dass die Bindung dadurch verstärkt wurde, denken sechs von zehn Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Gleichwohl sind Führungskräfte skeptischer: Nur ein Drittel geht von einem positiven Effekt aus. Damit sich mobile Arbeit positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt, hält es knapp die Hälfte der HR-Führungskräfte für wichtig, den Teamgeist zu fördern (46 Prozent). Jede zweite befragte Führungskraft aus Fachabteilungen hingegen erachtet feste Teamtage in Präsenz als besonders wichtig – HR-Führungskräfte sind in diesem Punkt zurückhaltender (38 Prozent). Dagegen wünscht sich mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung vor allem Regelungen, die für alle Teammitglieder transparent sind (53 Prozent).

Quelle: Hays und IBE, 2023



## Sechs

von zehn Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung betrachten eine gute Work-Life-Balance als besonders wichtig für die Mitarbeiterbindung – in der Unternehmensleitung sieht das nur knapp jede zweite befragte Person so.

Quelle: Hays und IBE, 2023

Künstliche Intelligenz zaubert oft Ergebnisse aus dem Hut, deren Zustandekommen die meisten von uns nicht nachvollziehen können. Wie eine verantwortungsvolle Nutzung von KI-Systemen dennoch möglich ist, beleuchtet unser Schwerpunkt.

Schwerpunkt

# Künstliche Intelligenz

Illustration DAQ Studio







# Die Blackbox verantwortungs- voll nutzen

Von Melanie Rößler



Künstliche Intelligenz ist eine Blackbox. Das heißt: Für die meisten von uns ist unsichtbar und nicht nachzuvollziehen, wie die KI zu ihren Ergebnissen kommt. Die entscheidende Frage bleibt daher, wie dennoch ein verantwortungsvoller Umgang mit KI-Systemen gelingen kann.

● Vor etwas mehr als einem Jahr wurde die generative Künstliche Intelligenz Chat GPT des US-amerikanischen Softwareunternehmens Open AI veröffentlicht. Es war der Startschuss für einen beispiellosen Siegeszug dieses neuen Typus von KI. Generative KI kann mithilfe einfacher Sprachbefehle Texte, Bilder oder andere Medien erzeugen, die kaum von menschlichen „Werken“ zu unterscheiden sind. Schnell war klar: Diese Technologie wird die Arbeitswelt grundlegend revolutionieren.

Generative KI birgt ein enormes Produktivitätspotenzial – und auch viele Einsatzmöglichkeiten in HR. Laut Berechnungen von McKinsey wäre ein weltweiter Produktivitätszuwachs von jährlich 2,6 bis 4,4 Billionen US-Dollar möglich. Bis 2040 könnte damit das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland um bis zu 585 Milliarden Euro gesteigert werden, das entspräche einem Plus von 13 Prozent. Dementsprechend groß ist der Hype. Niemand will den Anschluss verpassen: Bereits im Sommer 2023 setzten einer Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung zufolge 28 Prozent der deutschen Unternehmen generative KI ein – 19 Prozent im HR-Bereich.

## Vorsicht vor blindem Aktionismus

Zwar bescheinigen die oben angeführten Berechnungen von McKinsey sowie der „IBM Global AI Adoption Index 2023“ so genannten „Early Adoptern“ Vorteile im Wettbewerb, jedoch sollten Unternehmen inmitten des Hypes nicht in Hysterie und blinden Aktionismus verfallen. Eine Lösung ist nicht allein deswegen toller oder besser, nur weil KI draufsteht. „Tatsächlich ist KI nur Plan B“, erklärt Katharina Zweig, Professorin für theoretische Informatik an der TU Kaiserslautern, im Interview (ab Seite 24). Wenn es möglich sei, so Zweig, seien strukturierte Eingaben und die Verwendung von Algorithmen immer der zuverlässigere Weg. Allerdings gebe es auch viele Probleme, die sich überhaupt nur mit maschinellem Lernen lösen lassen – und hier sei KI ein großer Gewinn.

Klar dürfte jedenfalls sein, dass Künstliche Intelligenz nicht mehr verschwinden wird – egal wie viele mahnende Stimmen sich erheben. KI wird über kurz oder lang eine Basistechnologie sein, die von jedem genutzt werden wird, wie heute der Strom aus der Steckdose (siehe den Beitrag „HR und das Potenzial generativer KI“ in Personalmagazin 12/2023). Und je früher sich Unternehmen, insbesondere auch Personaler, mit der Technologie vertraut machen, desto besser. Wenn man auch nicht in die Blackbox hineinschauen kann, so sollte man doch verstehen, wie die verschiedenen KI-Modelle prinzipiell funktionieren, was sie leisten können – und vor allem, was sie (noch) nicht leisten

können. IT-Experte Peter Liggesmeyer, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering IESE in Kaiserslautern, sagte Ende Januar gegenüber der Deutschen Presseagentur: „Ich persönlich habe weniger Angst vor den Stärken von KI als vor ihren aktuell noch existierenden Schwächen.“ Liggesmeyer weist auch darauf hin, dass eine gewisse Restrisiko-Akzeptanz im Umgang mit KI nötig sei. Man wolle ja auch bei einem Flugzeug, dass von ihm keine übertrieben große Gefahren ausgehen, „aber es wird nicht verlangt, dass das verbleibende Risiko gleich null ist.“ Gerade das Wissen um die Schwächen Künstlicher Intelligenz hilft dabei, mit diesem Restrisiko verantwortungsvoll umzugehen.

Statt also in die Hysterie-Falle zu tappen und einfach „irgendwas mit KI zu machen“, sollten Unternehmen strategisch an die Sache herangehen. Vor allem dürfen die Unternehmen in ihrer Begeisterung für die neue Technologie nicht vergessen, auch die Mitarbeitenden in das neue KI-Zeitalter mitzunehmen. Wie eine aktuelle Studie von Accenture zeigt, unterschätzen viele Führungskräfte die Sorgen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Bezug auf generative Künstliche Intelligenz. So geht weniger als ein Drittel der befragten Führungskräfte davon aus, dass sich Mitarbeitende überhaupt Sorgen darüber machen, den Arbeitsplatz durch KI-Technologie zu verlieren. Tatsächlich fühlen sich aber sechs von zehn Befragten in ihrem Job unsicher und wünschen sich Klarheit darüber, was die Technologie für ihre berufliche Zukunft bedeutet. Drei Viertel der weltweit befragten Unternehmen haben keine Strategien oder Initiativen, wie generative KI-Anwendungen eingeführt werden können, damit Mitarbeitende dies als positiv erleben.

KI-Systeme und andere Datafizierungstechnologien bergen die Gefahr, das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihren Arbeitgeber fundamental zu erschüttern, wie Professorin Antoinette Weibel in ihrem Beitrag „Vertrauen aktiv managen“ (Personalmagazin 2/2024) erläutert. Auch Sophie von Saldern, Global Head of Human Resources der Covestro AG, betont in ihrem Gastbeitrag in diesem Schwerpunkt (ab Seite 20), wie wichtig es ist, ein hohes Augenmerk auf die Ängste der Mitarbeitenden zu legen – und nur HR die Schlüsselrolle als „verbindendes Glied zwischen Mensch und Technik“ einnehmen kann.

## Vom Umgang mit der Blackbox

Dass Künstliche Intelligenz Ängste schürt, liegt vor allem an ihrem Blackbox-Charakter. Das bedeutet, dass es für Menschen schwierig, wenn nicht sogar unmöglich ist, die Entscheidungen und Prozesse innerhalb der KI nachzuvollziehen und zu ver-

stehen. Ein weiteres Problem ist, dass KI-Systeme durch ihre Fähigkeit zur selbstständigen Optimierung oft in der Lage sind, ihre eigenen Algorithmen und Prozesse zu ändern, um bessere Ergebnisse zu erzielen, ohne dass der Mensch die Kontrolle darüber hat. Dadurch wird es schwierig, die Entscheidungsfindung und das Verhalten der Systeme im Auge zu behalten.

Die Blackbox KI gleicht für uns Menschen einem Zauberhut. Sie spuckt Lösungen aus, die datenbasiert sind und somit auch logisch zu sein scheinen. Doch was für eine Maschine logisch erscheint, ist nicht automatisch auch aus menschlicher Sicht sinnvoll. So entpuppen sich manche KI-Vorschläge bei genauerem Hinschauen als völlig unbrauchbar für den vorgesehenen Zweck – etwa wenn die KI für eine erfahrene Führungskraft eine Praktikumsstelle im Unternehmen vorschlägt, weil die Person schon einige erfolgreich absolvierte Praktika in ihrem Lebenslauf vorzuweisen hat und deshalb in KI-Logik für eine Praktikumsstelle geeignet scheint. In diesem Beispiel wird freilich jeder sofort erkennen, dass der Vorschlag der KI unbrauchbar ist. In vielen anderen Fällen jedoch wird es nicht so offensichtlich sein, dass der vermeintlich perfekte Vorschlag der KI nur eine Illusion ist.

## KI und Entscheidungsfindung: Bleibt der Mensch die letzte Instanz?

Insbesondere im Hinblick auf die Frage nach der Verantwortlichkeit für Entscheidungen, die von solchen Systemen getroffen werden, stellt die komplexe und undurchsichtige „Blackbox“-Natur von Künstlicher Intelligenz eine Herausforderung dar.

Immer wieder wird daher betont: KI sei nur ein Assistent des Menschen. KI könne unterstützen, aber die letzte Entscheidung sollte beim Menschen bleiben. Die Europäische Union hat Ende 2023 die vorläufige Fassung eines Regulierungsversuchs für KI verabschiedet (die Verabschiedung der finalen Fassung stand bei Redaktionsschluss noch aus): den EU AI Act (AIA). Darin steht, dass eine KI-Lösung als Arbeitsassistent – zum Beispiel zur Informationsbeschaffung, -strukturierung und Entscheidungsvorbereitung – eingesetzt werden könne. Auch eine Automatisierung von Entscheidungen sei grundsätzlich möglich. Es müsse jedoch sichergestellt werden, dass KI-Lösungen in Gesamtlösungen eingebunden seien, die letztverantwortlich von Menschen gesteuert werden. Das ungeprüfte Übernehmen von systemisch erstellten Entscheidungsvorschlägen stellt laut AI Act keine eigene menschliche Entscheidung dar.

Aber wie wird der Arbeitsalltag tatsächlich aussehen, wenn KI-Systeme flächendeckend als Assistenten für Führungskräfte und zur Vorbereitung von Entscheidungen im Einsatz sein werden? Werden die Manager nicht doch in den meisten Fällen einfach die Empfehlung der KI übernehmen? Im turbulenten Arbeitsalltag, unter Stress und Zeitdruck, wäre das nur allzu menschlich.

## Verantwortungsvoller Einsatz bleibt eine Herausforderung

Es bleibt daher eine Herausforderung, bei der Anwendung von KI-Systemen Transparenz und Verantwortlichkeit zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die Technologie tatsächlich positive Auswirkungen hat und ethisch vertretbar bleibt.

# Es bleibt eine Herausforderung, Transparenz und Verantwortlichkeit zu gewährleisten, um sicherzustellen, dass die Anwendung von Künstlicher Intelligenz ethisch vertretbar bleibt.

Der EU AI Act stellt hierbei einen wichtigen Schritt dar. Er sieht unter anderem vor, dass KI-Anwendungen einer von vier Risikostufen zugeordnet werden (mehr dazu im Beitrag „HR und KI: Wo die rechtlichen Fallen lauern“ ab Seite 28). KI-Anwendungen im Bereich der Personalpraxis, insbesondere Systeme zur Personalauswahl, werden regelmäßig Hochrisiko-KI-Systeme sein. Daher wird es insbesondere für Personaler darum gehen, die Chancen der neuen Technologie zu nutzen und mit den Restrisiken verantwortungsvoll umzugehen (Unterstützung bietet dabei beispielsweise der „Ethik-Check KI für HR-Anwendungen“, siehe Seite 32). Covestro-Personalchefin von Saldern fasst die Herausforderung so zusammen: „Wie autonom wir diese Systeme am Ende des Tages entscheiden lassen wollen, wird eine der zentralsten ethischen und rechtlichen unternehmerischen Fragestellungen werden.“ ■■■



MELANIE RÖSSLER ist Redakteurin beim Personalmagazin und verfolgt die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz.



Jetzt kostenlos  
herunterladen

# Diese 11 HR-Trends müssen Sie 2024 kennen

Wie können Personaler:innen Technologie und Menschlichkeit vereinen? Denn genau das ist nötig, um Prozesse reibungslos laufen zu lassen und damit endlich mehr Zeit für die Mitarbeitenden zu schaffen. Im HR Trend-Report 2024 von Personio erfahren Sie von Branchen-Expert:innen, welche 11 Trends diese Transformation ermöglichen und welche konkreten Skills Personaler:innen dafür brauchen.



Das Jahr 2023 markierte eine entscheidende Phase im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI). Der Hype um KI erreichte einen Höhepunkt, und wir befinden uns in einer Zeit des Umbruchs, in der Technologien wie ChatGPT erstmals für die breite Öffentlichkeit erkennbar werden. Doch was bedeutet das für uns Personaler?

# Hysterie, Utopie oder Dystopie?

Von Sophie von Saldern

● So viel vorweg: Dies wird kein Abgesang auf die menschliche Arbeit. Jedoch ein Blick in die kommenden Monate. Ich bin sicher, dass die KI die Arbeitsweise von Unternehmen und verschiedenen Industriezweigen revolutionieren wird. Über alle Arbeitsbereiche hinweg: Von Forschung und Entwicklung über Produktion bis hin zu Zentralfunktionen – die Auswirkungen sind vielschichtig und versprechen bahnbrechende Veränderungen. Blicken wir jedoch in die HR-Bereiche, so stelle ich fest: Viele von uns befinden sich in der Startphase. So glauben doch viele von uns HRlern, da die Personalabteilungen den Fokus auf Menschen haben, werden wir als Letzte betroffen sein.

Wir stehen erst am Anfang, die vielfältigen Möglichkeiten zu erfassen, die Künstliche Intelligenz uns bietet. Wie wird die KI die Personalarbeit transformieren? Welche neuen Chancen und Herausforderungen ergeben sich für HR-Abteilungen?

Klar ist bereits jetzt: Wir als Personaler sind nicht nur die aktiven Transformationsgestalter im Unternehmen, wir müssen uns gleichzeitig und gleichermaßen selbst transformieren. Diese Herausforderung stellt uns, auch mit Blick auf unsere Ressourcen,

auf eine Probe. Wesentlich ist für mich, drei Handlungsstränge hierbei zu differenzieren. Erstens: Wie transformieren wir die HR-Funktionen selbst? Was ändert sich für HR durch Künstliche Intelligenz? Hierbei geht es unter anderem beispielsweise um die Schnittstelle zu unseren Kunden, die meiner Meinung nach eine drastische Veränderung erfahren wird. Weitere Stichworte sind die Neukalibrierung des HR-Operating Models oder auch eine Qualitätssicherung, die auch ethische Aspekte beinhaltet. Zweitens: Wie tragen wir als HR dazu bei, dass die KI-Transformation mit Blick auf die Mitarbeitenden im gesamten Konzern erfolgreich stattfindet? Und drittens: Wie stellen wir sicher, dass wir als Arbeitgeber unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden?

## HR und die Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz

Die Schnittstelle zwischen HR und unseren internen Kunden wird sich disruptiv verändern. Warum? Weil die Interaktion mit einer KI sich deutlich unterscheidet zu den bisherigen techni-

schen, herkömmlichen Schnittstellen. Ein spannendes Beispiel hierfür liefert eine jüngst veröffentlichte Studie aus dem medizinischen Bereich. Forscher untersuchten, ob mit Künstlicher Intelligenz gegebene Antworten empathischer auf Patientenfragen wirken, verglichen mit den Antworten von Ärzten. Es handelte sich hierbei um einen Doppelblindversuch, sprich die Beurteilenden kannten die Quelle nicht und konnten nicht zuordnen, ob eine Antwort von einem Arzt oder einer KI stammte. Das Ergebnis war überraschend: Die KI-generierten Antworten übertrafen die Antworten der Ärzte sowohl in der Qualität als auch im Einfühlungsvermögen der Antworten. Eine Erkenntnis, die die Debatte darüber, wie empathisch KI vom User wahrgenommen wird, neu entfacht<sup>1</sup>.

Was bedeutet diese Studienerkenntnis nun für uns als HRler? Ein Aspekt, der sich zeigt, ist die Vielschichtigkeit bei der Nutzung von KI in Bezug auf Empathie. Es geht nicht mehr um eine rein technische Anwendung. Sondern darum, dass die Nutzung von KI Emotionen bei uns auslösen kann und wir uns im besten Fall gut aufgehoben fühlen. Lassen Sie mich das an einem Beispiel konkretisieren. Wenn eine Mitarbeitende oder ein Mitarbeitender beispielsweise herausfinden möchte, wie viele Tage Sonderurlaub ihr oder ihm bei der eigenen Hochzeit zustehen, erhält die oder der Fragenstellende unmittelbar die Antwort auf die Frage. Die KI erschließt sich außerdem weiteren Kontext und setzt das Ereignis in einen holistischen Zusammenhang. Zusätzlich zu einer empathisch wirkenden Gratulation beantragt die KI den Sonderurlaub im HR-System und exekutiert den Prozess unmittelbar.

Was auf den ersten Blick vermeintlich trivial klingt, lässt sich gedanklich schnell ausbauen zu einem Dialog, der hochgradig „persönlich“ wahrgenommen werden kann. Der Mitarbeitende fühlt sich persönlich betreut und unterstützt bei HR-Fragestellungen.

Dies bedeutet, dass für viele Mitarbeitende die Zusammenarbeit mit HR verbessert wird, im Vergleich beispielsweise zu den derzeitigen Applikationen, die wir aus dem HR-Bereich bisher kennen. Dachten wir bisher, dass KI-Prozesse im HR-Bereich nicht so betroffen sind, so zeigt uns der Einsatz von KI, dass es sich anders verhält: KI kann Emotionen beim Menschen auslösen. Das Besondere an der KI ist die individualisierte Begleitung von Mitarbeitenden, die von der Erstellung von individuellen Entwicklungsplänen bis hin zur On-The-Job-Coaching reichen kann.

Die KI fungiert auch als Begleitung und Hilfe bei den täglichen Führungsaufgaben und unterstützt unter anderem sogar das menschliche Miteinander. Denken wir beispielsweise an Führungskräfte, die sowohl an das Führen von Gesprächen mit Teammitgliedern erinnert als auch durch individualisierte Gesprächsleitfäden unterstützt werden. Der Gesprächsleitfaden wird bei der Terminsetzung direkt mitgeliefert. Nicht nur für regelmäßige Gespräche, sondern vielleicht auch für kritisches Feedback. Machbare KI-Nutzung, um Führungskräfte zu entlasten, um den emotionalen Faktor im hektischen Joballtag nicht zu

vernachlässigen. Wir können unsere Führungskräfte motivieren, begeistern und begleiten durch ein KI-System.

Wir sprechen hier nicht von Utopie. Bei Covestro bauen wir derzeit eine erste Version des digitalen KI-Assistenten. Und erkennen hier sehr viel Potenzial. Das betrifft die Arbeitsentlastung von Führungskräften, optimiertes Führen und vereinfachte Prozesse. Was wir hierbei immer im Blick haben: Die KI ist ein Hilfsinstrument und muss als solches begriffen werden. Sie ersetzt keinen Menschen, sondern sie entlastet den Menschen. Vorerst wird der Mensch noch eine Weile die letzte Instanz sein, der die finale Entscheidung trifft. Wie autonom wir diese Systeme am Ende des Tages entscheiden lassen wollen, wird eine der zentralsten ethischen und rechtlichen unternehmerischen Fragestellungen werden.

Was genau bedeutet KI nun also für das Operating Model in HR? Jeder, der mithilfe von generativer KI schon mal Workshop-Konzepte erstellt hat, kann dies unmittelbar nachvollziehen. Unsere Kolleginnen und Kollegen, die dies zum ersten Mal erleben, erfahren durch dieses einfache Beispiel, wie disruptiv KI ist. Die Konzepterstellung ist in vielen Personalbereichen im CoE (Center of Expertise) verankert und wird vom HR-Business Partner auf den jeweiligen Bereich spezifiziert. Wenn jetzt die KI in der Lage ist, hochwertige Konzepte in kürzester Zeit zu erstellen, stellt sich die Frage: Wer wird zukünftig die Verantwortung für die Konzepterstellung übernehmen? Das CoE? Der HR-Business Partner? Oder am Ende des Tages die Führungskraft selbst? Solche Veränderungen bieten auch Chancen. So können sich die HR-Business Partner stärker auf Aufgaben fokussieren wie Coaching oder die Diskussion strategischer Fragen mit Führungskräften, Workshop-Moderation und Durchführung. Viele strategische HR-Business-Partner-Aufgaben werden für längere Zeit menschlich bleiben.

Dadurch stellt sich jedoch auch unmittelbar die Frage der Qualitätssicherung. Welche Kontrollmechanismen müssen wir implementieren, wenn wir KI nutzen? Hier könnte sich die Frage nach neuen Jobprofilen im HR-Bereich stellen.

Wir als HRler sind gezwungen, durch die KI unseren Wertbeitrag neu zu definieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Was wir seit Jahren immer wieder diskutieren, erhält jetzt eine neue Dringlichkeit.

## KI-Transformation des Unternehmens und die Aufgabe von HR

Bei Covestro beschäftigen sich aktuell diverse Abteilungen intensiv mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Um die KI-Transformation im Unternehmen mit Blick auf die Mitarbeitenden voranzutreiben, gehen die Abteilungen HR und IT&D (IT und Digitalisierung) das Thema KI bei Covestro holistisch an. KI-Experten aus dem IT-Bereich bilden mit den HR-Business Partnern Tandems, um verschiedene Aspekte zu prüfen und ihr Fachwissen einzubringen. So werden die menschliche und technische Seite von Anfang an gemeinsam gedacht.

Was wir genauso benötigen: eine selbstbewusste Belegschaft. Wichtig ist hier der respektvolle und vor allem ehrliche Diskurs. Unsere Mitarbeitenden sind aufgefordert, ihre Gedanken und Meinungen frei mit uns zu teilen, wenn sie erste Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz gemacht haben. Das heißt auch, dass sie Sorgen und Ängste benennen. Dieses Mal stelle ich fest:

1) Studie Patienten und Empathie: Ayers JW, Poliak A, Dredze M, et al. Comparing Physician and Artificial Intelligence Chatbot Responses to Patient Questions Posted to a Public Social Media Forum. *JAMA Intern Med.* 2023;183(6):589-596. doi:10.1001/jamainternmed.2023.1838

# Künstliche Intelligenz wird die Schnittstelle zwischen HR und den internen Kunden – den Mitarbeitenden und Führungskräften – disruptiv verändern.

Die Sorgen und Ängste, die offenen Fragen hinsichtlich KI umfassen sehr viele Jobprofile, auch und besonders akademische Jobprofile. Waren diese in früheren Digitalisierungswellen nicht so stark betroffen, so verhält es sich dieses Mal anders. Das bedeutet, dass durch die Veränderungen die berufliche Identität infrage gestellt werden kann. Die Expertise, die durch ein jahrelanges Studium erarbeitet wurde, erscheint durch Knopfdruck ersetzbar zu sein. Daher müssen wir den Ängsten und Sorgen bei der Einführung von KI im Unternehmen hohe Beachtung schenken. Dafür muss es auch einen betrieblichen Raum geben. Bei Covestro ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, sich mit Expertinnen und Experten und Führungskräften auszutauschen und aktiv an Diskussionen teilzunehmen. Durch kontinuierliche Schulungen im Bereich Künstliche Intelligenz fördern wir die Kompetenzen unserer Belegschaft und sorgen dafür, dass sie selbstbewusst mit den Herausforderungen der KI umgehen können. Diese Schulungen führen Kolleginnen und Kollegen aus, die sich konkret mit den Fragestellungen von Covestro und KI auseinandersetzen. Der Inhalt ist also nicht nur graue Theorie, sondern mit vielen Arbeitsbeispielen aus dem alltäglichen Arbeitsumfeld angereichert.

Eine Belegschaft, die in den Transformationsprozess von Covestro einbezogen wird, ist in der Lage, aktiv mitzugestalten. Unser Ziel im Bereich HR ist es, unsere Mitarbeitenden zu befähigen und ihre Teilnahme zu ermöglichen, damit sie sich auf

zukünftige Entwicklungen konzentrieren können, anstatt sich sorgenvoll im Hier und Jetzt zu verlieren.

Für unseren HR-Berufskontext heißt das: neue Berufsfamilien rund um KI werden entstehen, von Qualitätssicherung zur Bewertung ethischer Standards zu der Übersetzung unserer ureigenen Firmenkultur, bis zu Prompt-Engineering.

Die Geschwindigkeit, mit der sich KI weiterentwickelt, ist rasant. Im deutschen Kontext ist eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitbestimmungsgremien von entscheidender Relevanz. Wir brauchen Leitplanken wie den EU-AI-Act, wie wir als Unternehmen KI regeln. Dies muss sowohl auf betrieblicher, aber auch auf politischer Ebene geregelt werden.

## KI und der Blick auf die Rolle des Arbeitgebers

Was ist Künstliche Intelligenz nun – Hysterie, Utopie, Dystopie? Das mag jetzt jeder für sich beantworten. Wir als HR-Verantwortliche müssen die Herausforderungen und Chancen aufzeigen, die die Nutzung Künstlicher Intelligenz uns bietet. Das bedeutet meiner Meinung nach auch, dass wir das verbindende Glied im Unternehmen sein können, zwischen Technik und Mensch. Genauso müssen wir mit unseren Kolleginnen und Kollegen in den Dialog treten, um Fragen aufzuspüren und Antworten zu liefern. Das ist besonders wichtig, wenn wir an die möglichen Gefahren denken, die durch den Einsatz von KI entstehen können. Hier möchte ich die Aufmerksamkeit nochmal auf den Autonomie-Aspekt richten. Wie viel Autonomie wollen wir den KI-Systemen zugestehen – und wie handhaben wir die damit möglichen einhergehenden Risiken? Das sind Fragen, die den ethischen Rahmen über das eigene Unternehmen hinaus betreffen.

Wir müssen uns mit unserer Kompetenz, mit unserem originären Fokus auf die Belegschaft als gesellschaftliche Stimme verstehen und aktiv Veränderungen begleiten. Meiner Meinung nach auch im gesellschaftlichen Diskurs, als HRler, mit unserem ureigenen Blick auf die Zukunft der Mitarbeitenden.

Das heißt schlussendlich auch, dass wir als Arbeitgeber eine gesellschaftliche Verantwortung haben, die wir wahrnehmen müssen. Als Personaler haben wir die Aufgabe, die Zukunft der Arbeit mitzugestalten. Das bedeutet auch, über Unternehmen und Industrien hinweg.

Lassen Sie uns jetzt aktiv die Transformation mitgestalten und die Chancen erkennen und nutzen, die dies für uns als HRler bietet. ■■■



SOPHIE VON SALDERN, Global Head of Human Resources der Covestro AG, einem weltweit führenden Anbieter hochwertiger Polymer-Werkstoffe. Geboren 1973 in Göttingen, begann sie 1985 eine professionelle Basketballkarriere und spielte bis 2004 für die deutsche Nationalmannschaft. Von Saldern ist Diplom-Ökonomin und hält einen Master in Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 2019 verantwortet sie die globalen Personalitäten der Covestro AG.



„KI beurteilt  
manchmal nach  
belanglosen  
Kriterien“



Künstliche Intelligenz wird zunehmend auch in HR-Technologien eingesetzt: Bei Weiterbildungstests, im Bewerbermatching oder in Chatbots. Wir sprachen mit Informatik-Professorin Katharina Zweig über die Leistungsfähigkeit – aber auch die Grenzen von KI-Systemen. Sie wirbt für Technologieverständnis und warnt vor falschen Erwartungen.

Interview Reiner Straub

**Personalmagazin: Sie beschäftigen sich seit Jahren mit Künstlicher Intelligenz, mögen das Wort aber nicht. Warum eigentlich?**

Katharina Zweig: Das Wort suggeriert, dass die Maschine tatsächlich im menschlichen Sinne intelligent ist, was ja auch oft mit einem Bewusstsein assoziiert wird. Heutige Maschinen haben kein Bewusstsein, auch wenn ChatGPT und andere Sprachmodelle in der Ich-Form sprechen. Es wäre besser, wenn man von maschinellem Lernen sprechen würde. Maschinelles Lernen kann manche Probleme lösen, die wir mit klassischen Algorithmen nicht lösen konnten.

**Ihr neues Buch „Die KI war’s“ dreht sich im Kern um das Thema Entscheidungen. Welche Entscheidungen darf eine KI im beruflichen Kontext treffen, welche nicht?**

Das Hauptproblem von komplexen KI-Systemen besteht darin, dass ihre berechneten Entscheidungen für uns als Menschen nicht nachvollziehbar sind. Wir können zwar den Rechenweg verfolgen – das ist trivial. Aber warum der Rechenweg nun zu dieser oder jener Entscheidung führt, ist unklar. In meinem Buch leite ich her, dass daher bei wichtigen Entscheidungen nur solche von KI-Systemen berechnet werden sollten, die auf alternativen Wegen nachprüfbar sind.

**Lassen Sie uns ein paar Anwendungsfälle durchgehen: Sie schildern in dem Buch ein Experiment bei Sprachschulen, die in einem aufwendigen Verfahren dafür sorgen müssen, dass die Gutachter nach vergleichbaren Kriterien beispielsweise Essays bewerten. Eine KI könnte das besser, schreiben Sie, raten aber dennoch davon ab. Warum?**

Die KI kann das nicht besser, aber sie trifft die Noten der echten Gutachterinnen ziemlich gut – je nach Studie weicht sie in 70 bis 90 Prozent der Fälle um nicht mehr als eine ganze Notenstufe ab. Das Problem besteht darin, dass die Maschine nach völlig belanglosen Kriterien urteilt, zum Beispiel der Worthäufigkeit, dem Anteil an Nebensätzen oder Konjunktivkonstruktionen. Es handelt sich also um Dinge, die man leicht messen kann und die oftmals mit Sprachkompetenz korrelieren. Mein Co-Autor, der Linguist Jan Georg Schneider, nennt das „Symptome“, die die echten Kompetenzen wie Kohärenz, Ausdrucksfähigkeit und Logik ignorieren.

**In beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen wird häufig bemängelt, dass Menschen mit einem unterschiedlichen fachlichen Level im selben Kurs sitzen. Die Einstufung in die Levels erfolgt heute meist durch Selbsteinschätzung, könnte man das künftig durch eine Einschätzung der KI ersetzen?**

Das halte ich auf jeden Fall für denkbar – wenn es dafür genügend Daten gibt, sollte man das mit einem Prototypen ausprobieren. Hier gibt es ja einen alternativen Weg, um das Level einzuschätzen, nämlich eine menschliche Begutachtung. Damit würde hier auch nicht viel passieren, falls sich die Maschine einmal irrt.

**Im Personalbereich spielt das Matching zwischen Stelle und Bewerberin oder Bewerber eine große Rolle. Manche Technologieanbieter versprechen auf Grundlage des Lebenslaufs ein Skillprofil erstellen zu können, das für eine Stellenbesetzung aussagekräftig ist. Wie seriös ist so ein Versprechen?**

Wir haben uns ein solches System für eine große deutsche Firma genauer angesehen und es stellte sich heraus, dass das sogenannte Skill-Profil in diesem Fall einfach aus den meiste-

nannten Wörtern im Lebenslauf bestand. Daher bot das System dann einer altgedienten Personalerin auch Studentenpraktika an – immerhin hatte sie davon drei im Lebenslauf stehen. Da dachte sich die Maschine wohl: Prima, das kann sie anscheinend! Mit einer echten Bewertung ihrer Skills hatte das wenig zu tun.

**Gerade große Firmen haben oft Zehntausende von Bewerbungen. Kann KI bei Vorauswahl bessere Ergebnisse erzielen als einfache Filter, die etwa nach Geschlecht, Studienfach, Noten und Hochschulen selektieren?**

Das bedürfte einer genauen Untersuchung. Sicher können die Maschinen grobe Kategorien erkennen und die vermutlich auch nicht schlecht. Die Software, die wir untersucht haben, gab aber zuerst Matching-Scores mit zwei Nachkommastellen heraus – das entbehrt jeder Substanz. Unabhängig von unserer Untersuchung wurde die Software am Ende auf ein Fünf-Sterne-System mit halben Sternen umgestellt, also zehn Kategorien. Das erscheint mir plausibel. Ob das nun aber besser ist als einfache Filter, müsste man einmal untersuchen. Für ein System, das die Rückfälligkeit von Kriminellen vorhersagen sollte, waren Umfragen unter Passanten ungefähr genauso gut – bevor man Hunderttausende von Euros investiert, wäre das also eine gute Frage!

**Bei der Bewerbervorauswahl werden durch KI „nur“ Ranglisten erstellt, wobei die Auswahlentscheidung durch einen Menschen erfolgen soll. Das gehört zum Credo vieler Firmen. Ist das nicht naiv? Werden sich die Recruiter vielfach nicht einfach auf die Maschine verlassen, weil das bequemer ist?**

Daher haben wir der Firma, die wir beraten haben, auch empfohlen, die Bewerber und Bewerberinnen nur in grobe Kategorien einzuteilen – das wurde auch so umgesetzt. Eine detaillierte Rangfolge ist aufgrund der verwendeten Technologie nicht möglich, denn die KI-Systeme enthalten zu viele Designentscheidungen, die im Wesentlichen willkürlich sind. Die meisten Systeme verwenden beispielsweise sogenannte Einbettungen der Wörter in einem Lebenslauf: Ob diese nun durch 270, 280 oder 300 Zahlen beschrieben werden, ist eine erfahrungsgeleitete Entscheidung, die nicht objektiv begründet werden kann. Diese Entscheidung wird aber zu unterschiedlichen Rankings führen – daher sollten die Systeme nicht mehr Genauigkeit vorgaukeln, als sie leisten können.

**Das Thema Frauendiskriminierung zeigt, dass Personalfachleute in der Vergangenheit systematisch bei Einstellungen und Beförderungen diskriminiert haben. Kann die KI helfen, dass Firmen künftig weniger diskriminieren?**

Jeder Prozess, in dem die unterschiedliche Behandlung von Gruppen gemessen wird und der die Gründe dafür evaluiert, kann ungerechtfertigte Schlechterstellung verbessern. Mir persönlich sind Prozesse lieber, die die systemischen Gründe dafür beseitigen, als solche, die den Prozess in eine intransparente Blackbox verlagern. In jedem Fall werden Maschinen, die aus solchen Daten der Vergangenheit lernen, diese auch in die Zukunft tragen.

**Künstliche Intelligenz hat zu großen Fortschritten bei der Gesichtserkennung geführt. Gesichtserkennung kann bei der Zutrittskontrolle zu Gebäuden eingesetzt werden. Ist das nicht eine unproblematische Anwendung?**

Solange es für die Mitarbeitenden noch alternative Wege gibt, hineinzukommen, ist das sicherlich eine eher unproblematische Anwendung. Aber jeder, der ein iPhone hat, weiß, wie unzuverlässig diese Systeme für sich genommen sind: Einmal schlecht geschlafen und schon sagt das Handy: „Du kommst hier nicht rein!“ Wenn diese Fehlentscheidungen dann auch noch bestimmte Gruppen öfter treffen als andere, zum Beispiel Personen mit dunklerer Hautfarbe – wofür es viele Beispiele gibt –, dann wird es für Unmut sorgen. Wenn es ein biometrisches Verfahren sein soll, muss man sich die Erkennungsqualität verschiedener Systeme ansehen und dann eine gute Wahl treffen. Im Allgemeinen gilt: Der erste Schritt muss immer eine klare Problembeschreibung sein, deren Lösung dann technologieoffen getroffen wird. Statt „Endlich was mit KI machen“ also das Problem möglichst effizient und sicher lösen.

**Beim Einsatz von generativer KI wie ChatGPT gibt es einen regelrechten Hype. Was können diese Systeme heute?**

Ich mache gerade eine interessante Ausbildung zur AI Consultant – einer Beraterin für die Erstellung von generativen KI-Systemen. Ich hatte das Gefühl, dass ich mit meiner Technologie-Brille zu pessimistisch und vielleicht auch zu fantasielos war, was die Maschinen können, und wollte mir zeigen lassen, was sie praktisch können. Und tatsächlich nutze ich ChatGPT auch gerne und oft erfolgreich, aber sobald man etwas Zuverläss-

„Wichtige Entscheidungen sollten nur dann von KI-Systemen berechnet werden, wenn die Ergebnisse auf alternativen Wegen nachprüfbar sind.“



Katharina Zweig ist Professorin für theoretische Informatik an der TU Kaiserslautern und leitet dort das Algorithm Accountability Lab. Sie berät auch die Bundesregierung in Sachen Künstliche Intelligenz.

siges daraus bauen will, wird es haarig. Die Menschheit gewinnt mit dieser Software natürlichsprachliche Anweisungen an den Rechner, aber zu dem Preis, dass diese nicht zuverlässig verstanden werden. Vorher hatten wir hochstrukturierte Eingaben an Computer, zum Beispiel in Excel-Tabellen, dafür aber zuverlässige Ergebnisse. Daher bleibe ich dabei: Wenn es um wichtige Einsatzgebiete geht, können sie nur da eingesetzt werden, wo die Ergebnisse überprüft werden können. Je zuverlässiger sie sein müssen, desto weniger lässt sich die Technologie einsetzen.

**Personalfachleute sehen Einsatzmöglichkeiten bei der Erstellung von Stellenausschreibung oder Lernmaterialien. Auf was müssen sie achten, wenn sie diesen Weg einschlagen?**

Wenn es um eine Skizzenerstellung geht, die dann von Fachleuten weiterentwickelt wird, ist das ein sehr effizientes Anwendungsgebiet. Automatisieren lassen sich diese Texterstellungen aber nicht: Gerade Stellenausschreibungen haben ja auch rechtliche Aspekte. Ähnlich müssen Lernmaterialien auf das jeweilige Lernniveau und die gewünschten Kompetenzen ausgerichtet sein – auch das kann die Maschine nicht zuverlässig herstellen. Ein weiteres Anwendungsgebiet ist die natürlichsprachliche Suche in einer großen Textdatenbank: Hier wird das Sprachmodell dafür genutzt, Texte zu finden, bei denen einem die Schlagwörter

fehlen. Ich mache das auch privat: Wenn mir ein Filmtitel oder der Name eines Brettspiels nicht einfällt, frage ich ChatGPT. Das klappt fast immer – aber eben auch nicht zuverlässig.

**Eine weitere Anwendungsmöglichkeit sind Chatbots, die Bewerbenden oder Mitarbeitenden Auskunft erteilen. Sind das sinnvolle Einsatzmöglichkeiten?**

Auch hier kommt es wieder darauf an, wie zuverlässig die Antwort sein muss: Hat sie rechtlich bindenden Charakter, wie zum Beispiel Fragen zu Kündigungsrechten oder dem Antrag auf Elternzeit? Dann sicherlich nicht. Geht es um das Auffinden von FAQs, also korrekt formulierten Antworten, und gibt es darüber hinaus noch einen anderen Kommunikationskanal für offengebliebene Fragen? Dann ist es sicherlich möglich. Aber ist es auch sinnvoll und tatsächlich langfristig günstiger, einen Chatbot zum Beispiel auf Basis von ChatGPT zu bauen, und sich damit von einem System abhängig zu machen, dessen Firma von jetzt auf gleich ihren Geschäftsführer entlässt? Solche Kosten sollten immer mitbetrachtet werden.

**Die Sprachausgabe von KI ist heute so gut, dass das Gegenüber nicht mehr erkennen kann, ob ein Roboter oder ein Mensch antwortet. Sollte man kenntlich machen, ob eine Maschine oder ein Mensch antwortet?**

Ja, auf jeden Fall. Ich finde, dass es Teil einer modernen Firmenpolitik sein sollte, Menschen transparent mitzuteilen, von wem eine Information stammt. Man sollte sich auch fragen, ob es respektvoll ist, Menschen mit Maschinen kommunizieren zu lassen: Ich habe gerade von einem System einer großen deutschen Firma gehört, bei der Anbieter mit einem Chatbot „verhandeln“ müssen; man wird dann von der Maschine gefragt, ob man nicht noch zehn Prozent Rabatt geben könne. Die Person, die mir das erzählt hat, empfand das als große Zeitverschwendung und wenig wertschätzend. Die zehn Prozent „Rabatt“ schlägt sie seitdem grundsätzlich mit auf ihr Angebot und sie ist verärgert. Damit ist doch niemandem geholfen.

**Fast alle Hersteller von HR-Software werben damit, dass ihre Software auf KI-Anwendungen basiert. Ist KI wirklich ein Qualitätszeichen, wie die meisten Hersteller meinen?**

Damit schließt sich der Kreis zur ersten Frage: KI impliziert Intelligenz. Tatsächlich ist KI aber Plan B: Wenn es möglich ist, sind strukturierte Eingaben und die Verwendung von Algorithmen immer der zuverlässigere Weg. Leider haben wir aber für viele interessante Fragestellungen keine effizienten Algorithmen, wie zum Beispiel bei der Gesichtserkennung oder der Generierung von Bildern. KI-Systeme erlauben es uns in vielen Fällen, solche Probleme mithilfe von maschinellem Lernen überhaupt zu lösen – aber um den Preis der Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit. Gerade im Bereich HR sollte einem aber bewusst sein, dass man Menschen nicht nur aufgrund ihres Lebenslaufs einstellt – die Maschine wird nach Anzeichen suchen, die für uns als Menschen nicht notwendigerweise relevant sind, wie die Menge an Schlagwörtern im Lebenslauf. Daher kann die Maschine bei der groben Sortierung helfen. Aber das ist ja schon ein großer Gewinn! Am besten werden wir daher in den nächsten Jahren fahren, wenn wir in KI-Systeme nicht allzu viel eigene Intelligenz hineingeheimnissen, sondern sie dort anwenden, wo sie unsere eigene Intelligenz bestmöglich unterstützt. ■

# HR und KI: Wo die rechtlichen Fallen lauern

Künstliche Intelligenz (KI) wird auch in der Personalpraxis immer relevanter. Sind bei ihrem Einsatz schon heute komplexe rechtliche Regelungen zu beachten, wird dies in Zukunft noch deutlich zunehmen.

Von Patrick Mückl und Raphael Hillus

● Am 9. Dezember 2023 haben der Europäische Rat und das Europäische Parlament eine Einigung über ein europäisches KI-Gesetz (EU-AI-Act) erzielt und damit den Weg für eine europäische Regulierung von KI geebnet. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die derzeitigen und die zukünftigen Spielregeln beim Einsatz von KI-Anwendungen in der Personalpraxis.

## Derzeitiger Rechtsrahmen beim Einsatz von KI-Anwendungen

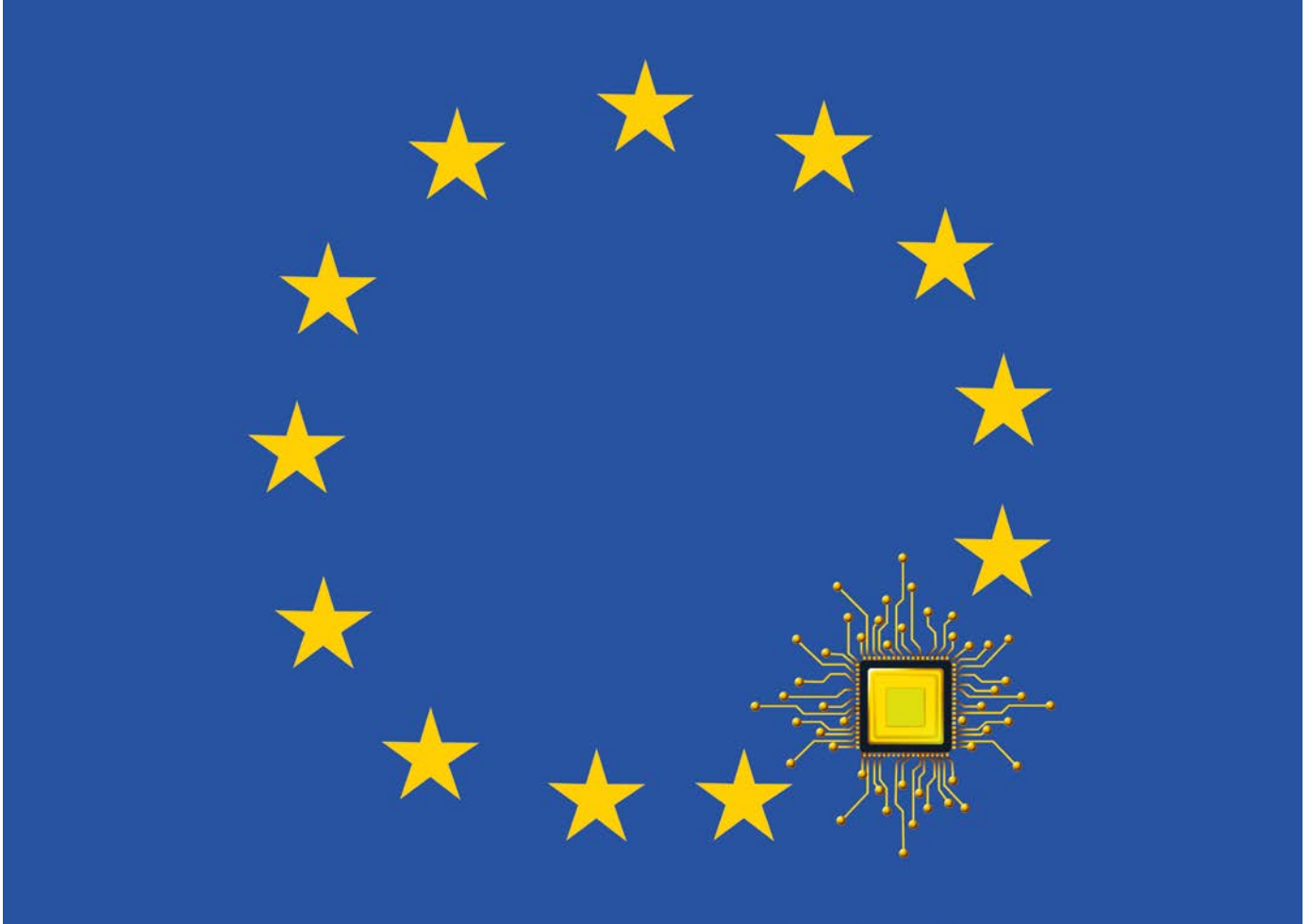
Anwendungen, die KI verwenden (KI-Anwendungen), können in der Personalpraxis vielfältig eingesetzt werden. Ihr möglicher Anwendungsbereich reicht bereits heute von der Personalge-

winnung („Robo-Recruiting“) über die Dienstplanerstellung bis hin zur Leistungskontrolle. Gemein ist KI-Anwendungen, dass ein Algorithmus zur Anwendung kommt, der zum einen sehr große Mengen von Daten verarbeiten kann und zum anderen selbstlernend ist. KI-Anwendungen sind in der Lage, aus großen Datenmengen zu lernen, Muster zu erkennen und in der Folge selbstständige Entscheidungen zu treffen. Kommen KI-Anwendungen zum Einsatz, sind schon heute die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und des Datenschutzrechts (BDSG und DS-GVO) zu beachten. Darüber hinaus bestehen unterschiedliche Beteiligungsrechte des Betriebsrats.

## Diskriminierungsverbot AGG

Während menschliches Handeln und menschliche Entscheidungen wesentlich von den bisherigen Lebenserfahrungen des Handelnden geprägt werden und in der Folge von bewussten oder unbewussten diskriminierenden Vorurteilen beeinflusst sein können, suggerieren Entscheidungen einer Künstlichen Intelligenz Objektivität. Sie erwecken zunächst den Eindruck, neutral und unbeeinflusst getroffen zu werden. Das ist aber nur auf den ersten Blick der Fall. Denn auch eine KI ist anfällig für diskriminierende Entscheidungen. Typischerweise kommen hierfür zwei Einfallstore in Betracht:

- Zum einen kann ein Datensatz, mit dem eine KI trainiert worden ist, diskriminierende Daten enthalten haben, sodass die KI bei ihrer Entscheidung diese Diskriminierung fortschreibt. Beispiel: Wird eine KI-Anwendung eingesetzt, deren KI nach Training mit Daten bisher erfolgreicher Bewerbungen, eingehende Bewerbungen analysiert und ein Ranking der Bewerber erstellt, kann sie zu dem Ergebnis führen, dass ein Geschlecht im Vergleich zu anderen überdurchschnittlich häufig als geeignet eingestuft wird, wenn es in der Vergangenheit bei Bewerbungen häufiger erfolgreich war.
- Zum anderen ist eine KI das Produkt einer menschlichen Entwicklungsleistung. Sie kann daher auch von Vorurteilen des Entwicklers geprägt sein und deshalb bereits aufgrund ihrer Programmierung diskriminierende Entscheidungen treffen.



In der Folge kann es zu einer unmittelbaren oder mittelbaren Benachteiligung im Sinne des § 3 Abs. 1 bzw. Abs. 2 AGG kommen. Bei Bekanntwerden einer solchen diskriminierenden (KI-basierten) Personalpraxis besteht nicht nur das Risiko eines erheblichen Schadens für die Reputation und die Unternehmenskultur, sondern es drohen auch Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche gegen den Arbeitgeber nach § 15 AGG oder (öffentlichkeitswirksame) Auseinandersetzungen darüber. Beim Einsatz von KI-Anwendungen ist daher idealerweise in einer realitätsnahen Testphase kritisch zu prüfen, ob die zur Anwendung kommende KI zu Ergebnissen führt oder führen kann, die gegen das AGG verstoßen.

## Datenschutz

Werden beim Einsatz von KI-Anwendungen – wie im Regelfall – personenbezogene Daten verarbeitet, muss dies zulässig sein. Dabei sind neben den allgemeinen datenschutzrechtlichen Vorgaben auch spezielle für den Einsatz von KI zu beachten.

Maßstab ist zunächst § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG. Danach ist eine Datenverarbeitung im Arbeitsverhältnis zulässig, wenn sie

- für die Entscheidung über die Begründung des Beschäftigungsverhältnisses oder
- für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses oder
- die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist.

Geprüft werden muss in jedem Einzelfall,

- ob die Datenverarbeitung durch die KI-Anwendung geeignet ist, das erstrebte Ziel zu erreichen,
- ob kein milderer Mittel zur Verfügung steht und
- ob die Interessen des Unternehmens den Eingriff in die Persönlichkeitsrechte der betroffenen Beschäftigten überwiegen.

Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, ist es zwar theoretisch auch möglich, dass die Datenverarbeitung durch die KI-Anwendung stattdessen aufgrund einer freiwilligen Einwilligung des betroffenen Mitarbeiters zulässig ist. Die Freiwilligkeit der Einwilligung darf aber nicht vorschnell angenommen werden. Sie ist jederzeit widerruflich und daher so volatil, dass sie für die betriebliche Praxis in der Regel zu unzuverlässig ist. Dass der EuGH in seinem Urteil vom 30.3.2023 (Az. C-34/21) eine mit § 26 BDSG vergleichbare Norm für unionsrechtswidrig erklärt hat, bewirkt für die Praxis keine wesentliche Änderung: Soweit nicht Art. 6 Abs. 1 Buchst. b oder c DSGVO einschlägig sind, wird sich die Verarbeitung von Beschäftigtendaten in weiten Teilen auf Buchst. f stützen lassen. Dabei ist eine Interessenabwägung durchzuführen, die sich nicht bedeutend von der Verhältnismäßigkeitsprüfung unterscheidet, die das BAG bei Anwendung des § 26 BDSG durchführt (vergleiche dazu Beschluss des BAG vom 7. Mai 2019, Az. 1 ABR 53/17).

Neben diesen allgemeinen Schranken sind dem Einsatz von KI-Anwendungen zudem durch Art. 22 Abs. 1 DSGVO Grenzen gesetzt. Danach dürfen Entscheidungen, die gegenüber dem Betroffenen eine rechtliche Wirkung entfalten oder ihn erheblich beeinträchtigen, nicht allein auf Grundlage einer automatisierten Datenverarbeitung getroffen werden.

Beispiel: Eine KI-Anwendung, die Bewerbungen analysiert und dem aus ihrer Sicht am ungeeignetsten Bewerber automatisiert eine Absage erteilt, ist mit Art. 22 Abs. 1 DSGVO unvereinbar, da die KI-Anwendung in diesem Fall automatisiert eine für den Bewerber nachteilige Entscheidung trifft.

Beschränkt sich der Anwendungsbereich der KI-Anwendung hingegen auf das bloße Vorsortieren der Bewerbungen und verbleibt die Entscheidung über eine Absage letztlich bei der Personalabteilung, sind die Vorgaben des Art. 22 Abs. 1 DS-GVO

gewahrt. Die Personalabteilung muss also beim Einsatz von KI im Bewerbungsprozess darauf achten, die Entscheidungshoheit in der Hand zu behalten.

Ist der Einsatz der KI nicht durch Art. 22 Abs. 1 DSGVO gerechtfertigt, besteht auch hier zwar theoretisch die Möglichkeit, die KI aufgrund einer ausdrücklichen Einwilligung der betroffenen Personen nach Art. 22 Abs. 2 lit. c) DSGVO anzuwenden. Aus den vorgenannten Gründen ist dies für die Personalpraxis in der Regel aber keine Option. Bei Verstößen drohen neben Ansprüchen auf Schadensersatz (Art. 82 DSGVO) auch behördliche Anordnungen (einschließlich des Unterlassens einer Datenverarbeitung, Art. 58 Abs. 2 DSGVO), Bußgelder von bis zu 4 Prozent des weltweiten gruppenweiten Umsatzes wegen Ordnungswidrigkeiten (Art. 83 DSGVO) oder im schlimmsten Fall sogar eine strafrechtliche Verantwortlichkeit oder Verurteilung (§ 42 BDSG).

## Mitbestimmung

Neben dem AGG und dem Datenschutzrecht sind bei der Einführung und dem Einsatz von KI-Anwendungen auch die Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht zunächst vor, dass der Betriebsrat über die Planung des Einsatzes von KI nach § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG zu unterrichten ist, wenn sich der Einsatz von KI auf Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe auswirkt.

Daneben kann bei der Einführung von KI-Anwendungen ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bestehen, wenn die KI-Anwendung objektiv dazu geeignet ist, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Je nach Aufgabenzuschnitt und Entscheidungsbefugnis der KI-Anwendung können darüber hinaus noch weitere Tatbestände des § 87 Abs. 1 BetrVG einschlägig sein, etwa Nr. 1 (Ordnung des Betriebs),

Nr. 2 (Beginn und Ende der Arbeitszeit), Nr. 3 (Anordnung von Überstunden) oder Nr. 5 (Urlaubsgewährung). Stellt eine KI-Anwendung eigenständig Richtlinien über die Auswahl von Personal auf, stellt § 95 Abs. 2a BetrVG klar, dass auch in diesem Fall die Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach § 95 Abs. 1, 2 BetrVG bestehen. Eine Auswahlrichtlinie bedarf daher auch dann der Zustimmung des Betriebsrats, wenn sie von einer Künstlichen Intelligenz aufgestellt wird.

Der Betriebsrat kann nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG einen Sachverständigen hinzuziehen, wenn er die Einführung und Anwendung von KI zu beurteilen hat. Der Einsatz von KI-Anwendungen im Betrieb kann sogar zu einer Betriebsänderung gemäß §§ 111 ff. BetrVG führen und dadurch Beteiligungsrechte des Betriebsrats auslösen. Voraussetzung ist, dass die Einführung von KI-Anwendungen zu einer grundlegenden Veränderung von Betriebsanlagen (§ 111 S. 3 Nr. 4 BetrVG) oder zur Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren führt (§ 111 S. 3 Nr. 5 BetrVG).

## Zukünftiger Rechtsrahmen beim Einsatz von KI-Anwendungen

In Zukunft wird der Regelungsrahmen noch komplexer, weil zudem der EU-AI-Act und ein noch zu schaffendes Beschäftigten-datenschutzgesetz beachtet werden müssen. Bereits im Jahr 2021 hat die Europäische Kommission ein europäisches Gesetz über KI (EU-AI-Act) vorgeschlagen. Nach langen Verhandlungen über den Gesetzesentwurf haben Europäischer Rat und Europäisches Parlament am 9. Dezember 2023 eine vorläufige Einigung über den EU-AI-Act erzielt. Nach nun erfolgreicher Finalisierung des Gesetzestextes und förmlicher Annahme des Gesetzes durch Rat und Parlament, soll der EU-AI-Act noch Anfang dieses Jahres in





DR. PATRICK MÜCKEL ist Partner und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Noerr PartGmbH in Düsseldorf.



RAPHAEL HILLUS ist Rechtsanwalt bei Noerr PartGmbH in Düsseldorf in der Praxisgruppe Arbeitsrecht. Er berät nationale und internationale Mandanten in arbeitsrechtlichen Fragen.

Kraft treten. Er soll dann zwei Jahre nach seinem Inkrafttreten, also voraussichtlich im Jahr 2026, zur Anwendung kommen.

Der EU-AI-Act sieht unter anderem vor, dass KI-Anwendungen einer von vier Risikostufen (unannehmbares Risiko; Hochrisiko; allgemeine und generative KI; begrenztes Risiko) zugeordnet werden. Je nach Risikostufe sollen dann unterschiedliche Regelungen gelten. Je höher das Risiko, desto strenger die Regulierung durch den europäischen Gesetzgeber. Fällt eine KI-Anwendung in die Risikostufe „unannehmbar“, ist deren Inverkehrbringen, Inbetriebnahme oder Verwendung in der EU verboten. Ist eine KI-Anwendung hingegen der Risikostufe „Hochrisiko“ zuzuordnen, ist ihre Verwendung grundsätzlich zulässig. Es gelten in diesem Fall jedoch strenge Anforderungen. Kann eine KI-Anwendung weder der Risikostufe „unannehmbar“ noch „Hochrisiko“ zugeordnet werden, fällt sie in die Risikostufe „allgemeine und generative KI“ beziehungsweise „begrenztes Risiko“. In diesem Fall gelten zunächst unterschiedliche Transparenzpflichten. Allzweck-KI-Anwendungen mit großen Auswirkungen, die ein Systemrisiko darstellen können (wie Chat-GPT-4), müssen einer gründlichen Bewertung unterzogen werden. Zudem müssen für solche KI-Anwendungen alle schwerwiegenden Vorfälle der Europäischen Kommission gemeldet werden.

KI-Anwendungen im Bereich der Personalpraxis werden regelmäßig Hochrisiko-KI-Systeme sein. Nach Art. 6 Abs. 3 EU-AI-Act-Entwurf in Verbindung mit Anhang III Nr. 4 EU-AI-Act-Entwurf gelten KI-Systeme aus dem Bereich Beschäftigung und Personalmanagement, die für die Einstellung und Auswahl natürlicher Personen verwendet werden sollen, als Hochrisiko-KI-Systeme. Gleiches gilt für KI-Systeme, die verwendet werden sollen, um über Beförderungen und Kündigungen zu entscheiden, die aufgrund des individuellen Verhaltens oder persönlicher Merkmale oder Eigenschaften Aufgaben zuweisen sowie die Leistung und das Verhalten von Beschäftigten beobachten und bewerten sollen. Darüber hinaus gelten nach Art. 6 Abs. 3 EU-AI-Act-Entwurf in Verbindung mit Anhang III Nr. 3 a) EU-AI-Act-Entwurf auch solche KI-Systeme als Hochrisiko-KI-Systeme, die über die Zulassung zu beruflichen Fortbildungen entscheiden.

Als Folge der Einordnung als Hochrisiko-KI-Systeme werden bei ihrem Einsatz eine Vielzahl von Regelungen zu beachten sein. Unter anderem wird ein Risikomanagementsystem eingerichtet, angewandt, dokumentiert und aufrechterhalten werden müssen (Art. 9 EU-AI-Act-Entwurf) und es werden besondere

Qualitätskriterien für die Daten gelten, mit denen die KI trainiert werden darf (Art. 10 EU-AI-Act-Entwurf). Auch wird eine menschliche Aufsicht über das KI-System erforderlich werden (Art. 29 Abs. 1a EU-AI-Act-Entwurf) und vom KI-System automatisch erstellte Protokolle über Vorgänge und Ereignisse während des Lebenszyklus des KI-Systems werden aufbewahrt werden müssen (Art. 29 Abs. 5 EU-AI-Act-Entwurf).

Verstöße gegen die Pflichten des EU-AI-Act sollen zudem mit empfindlichen Geldbußen in Abhängigkeit vom weltweiten Jahresumsatz des zuwiderhandelnden Unternehmens geahndet werden können. Unternehmen sollten daher vorausschauend die Einhaltung des EU-AI-Act prüfen und sicherstellen.

## Neues Beschäftigtendatenschutzgesetz

Im aktuellen Koalitionsvertrag der Bundesregierung ist vorgesehen, neue Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz zu schaffen. Ein konkreter Gesetzesvorschlag liegt noch nicht vor. Das Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI) sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) haben jedoch ein gemeinsames Eckpunktepapier veröffentlicht. Danach soll ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz geschaffen werden. Dieses soll auch den Einsatz von KI regulieren und den Spielraum, der nach dem EU-AI-Act für den nationalen Gesetzgeber verbleibt, nutzen. Vorgesehen werden sollen Regelungen für typische Datenverarbeitungsvorgänge im Beschäftigungskontext, die auf KI beruhen. Ziel der Bundesregierung ist es, hier für die Beschäftigten mehr Transparenz beim Einsatz von KI zu schaffen. Auch insoweit gilt es daher, die weitere Entwicklung genau zu beobachten und im Betrieb eingesetzte KI-Anwendungen rechtzeitig auf ihre Vereinbarkeit mit dem zukünftigen Beschäftigtendatenschutzgesetz zu überprüfen bzw. sie anzupassen.

## Fazit: Interne Richtlinien zum Einsatz von KI sorgen für Transparenz

Schon heute unterliegt der Einsatz von KI-Anwendungen im Personalbereich komplexen Regelungen und sich daraus ergebenden Grenzen. Die bisher eingesetzten KI-Anwendungen sollten daher einer kritischen Risikobewertung unterzogen werden; sie sollte auch bei der Beschaffung und dem Einsatz neuer KI-Anwendungen als Standardprozess etabliert werden.

Mit Blick auf die Beteiligungsrechte des Betriebsrats sollte über eine Rahmenbetriebsvereinbarung über den Einsatz von KI-Anwendungen nachgedacht werden.

Die weitere Regulierung des Einsatzes von KI-Anwendungen steht bereits in den Startlöchern. Auch wenn der EU-AI-Act noch nicht gilt, sollten seine Vorgaben bereits jetzt in den Prozess der Risikobewertung einbezogen und eingesetzte Anwendungen frühzeitig angepasst werden, um die Compliance von KI-Anwendungen in der Personalpraxis sicherzustellen. Gleiches wird für das noch zu schaffende Beschäftigtendatenschutzgesetz gelten.

Zudem wird es immer wichtiger werden, eigene unternehmensinterne Richtlinien zum Einsatz von KI aufzustellen. Das hilft nicht nur, die Unternehmenskultur zu wahren und verschiedene Stakeholder abzuholen. Ein transparenter und risikoreicher Einsatz von KI kann zukünftig auch ein wichtiger Attraktivitätsfaktor für Arbeitgeber sein. ■■■

*Der Ethikbeirat HR Tech hat bereits 2020 Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von HR-Tech-Lösungen und Künstlicher Intelligenz veröffentlicht. Aus den Richtlinien wurde jetzt der erste Self-Check entwickelt, der HR-Fachleuten, Betriebsräten oder Softwareanbietern erlaubt, einen ethischen Check von HR-Anwendungen durchzuführen.*

# Ethik-Check KI für HR-Anwendungen

Von Reiner Straub

● Als der Ethikbeirat HR Tech Anfang 2019 von Michael Kramarsch und Elke Eller ins Leben gerufen wurde, wurde das Thema Künstliche Intelligenz in Technologiefirmen und Expertenkreisen bereits heftig diskutiert und in der Öffentlichkeit kursierten erste Szenarien, die vor einer Bedrohung der Menschheit warnten. Konkrete Anwendungen für die HR-Bereiche gab es ganz wenige. Gleichwohl verabschiedeten große Technologiefirmen wie Microsoft, SAP oder Apple ethische Richtlinien, die eine Art Selbstverpflichtung zum verantwortungsvollen Umgang mit KI innerhalb der Firmen darstellten und damit indirekt bestätigten, dass sich mit der neuen Technologie ethische Fragen stellen.

## Erste Ethik-Richtlinie für HR

Der neu gegründete Ethikbeirat HR Tech wählte einen anderen Ansatz und stellte mögliche Anwendungen von Künstlicher Intelligenz in HR in den Mittelpunkt. Wissenschaftler, Juristen, Psychologen, Ethiker, HR-Verantwortliche und Gewerkschaftler erarbeiteten gemeinsam zehn Richtlinien, an denen sich ein verantwortlicher Einsatz von KI in HR-Bereichen von Unternehmen orientieren soll. Die erste Fassung der Richtlinien wurde im April 2020 veröffentlicht und in einer öffentlichen Konsultation mit Anbietern und An-

wendern diskutiert und weiterentwickelt. Im Jahr 2021 wurden die Richtlinien in einer modifizierten Fassung veröffentlicht, die bis heute gültig ist. Elke Eller, damals CHRO von TUI, formulierte: „Auch wenn der Einsatz von Künstlicher Intelligenz für viele HR-Abteilungen noch Zukunftsmusik ist: Wir müssen uns heute mit den ethischen Leitplanken solcher Technologien beschäftigen, damit wir sie morgen verantwortungsvoll nutzen können.“

Die Einschätzung erwies sich im Nachgang als richtig. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz steht im Jahr 2024 auf der Tagesordnung vieler HR-Bereiche, nach einer Umfrage der DGFP haben 20 Prozent der Betriebe schon Anwendungen im Einsatz. Viele HR-Fachleute nutzen beispielsweise Chat GPT für die Erstellung von Stellenprofilen, KI wird in Anwendungen von Standardsoftware eingebaut und neue Tools werden entwickelt.

Die Europäische Union hat im Juni 2023 den AI Act beschlossen, der erstmals eine Regulierung für den Einsatz

Der „Ethik-Check KI“ für HR-Anwendungen steht auf der Website des Ethikbeirats HR Tech als kostenloser Download zur Verfügung:  
[www.ethikbeirat-hrtech.de](http://www.ethikbeirat-hrtech.de)

von KI ausformuliert. „HR-Anwendungen werden nach militärischen Anwendungen in der zweithöchsten Risikokategorie gelistet. Das zeigt, welche Verantwortung auf die HR-Bereiche zukommt“, sagt Michel Kramarsch, Managing Partner der hkp Group, und verweist darauf, dass die Richtlinien des Ethikbeirats HR Tech die einzigen seien, die sich speziell mit den Anwendungen in den HR-Bereichen beschäftigen.

## Open-Source-Angebot

Aus den Richtlinien hat eine Arbeitsgruppe des Ethikbeirats – zu der Thomas Belker, David Bianucci, Elke Eller, Frank Gierschmann, Martin Kersting und Oliver Suchy gehörten – einen ersten Self-Check entwickelt. „Mit dem Ethik-Check KI können HR-Bereiche, Betriebsräte oder auch Softwareanbieter prüfen, ob eine konkrete KI-Anwendung den ethischen Standards genügt“, erläutert Michael Kramarsch und ergänzt: „Mit dieser Open-Source-Lösung ist es uns gelungen, die Ethik-Richtlinien auf eine konkrete Anwendung zu operationalisieren. ■■■“

REINER STRAUB ist Herausgeber des Personalmagazins und Mitglied des Ethikbeirats HR Tech



# II. Strategie & Fühlung



# „Geld ist wichtig –



Daniel Pink schrieb zahlreiche Bestseller, darunter „Drive“ und „Die Macht der Reue“. Stefanie Hornung sprach auf dem Global Peter Drucker Forum in Wien mit ihm.

# nur nicht so sehr, wie wir denken“

Interview Stefanie Hornung

Motivation durch Autonomy, Mastery und Purpose statt durch Geld – das ist die Formel, die der US-Bestsellerautor Daniel Pink Ende der Nullerjahre in Unternehmen populär machte. In seinem jüngsten Buch knöpft er sich das Gefühl der Reue vor. Er hat seinen Blick dafür geschärft, inwiefern Geld doch zählt und was Menschen besser werden lässt.

**Personalmagazin: Dan, 2009 haben Ihr Buch „Drive“ und Ihr TED-Vortrag „The Puzzle of Motivation“ große Resonanz erfahren. Sie erklärten, dass extrinsische Anreize wie Boni für kreative Aufgaben Gift sind und die intrinsische Motivation verdrängen können. Haben die Unternehmen auf Sie gehört?**

Daniel Pink: Manche ja, manche nein. Einige Unternehmen, darunter auch große, haben reagiert und ihre Vergütungssysteme vereinfacht. Statt komplexer Anreizstrukturen setzen sie nun auf Modelle, die neben dem Grundgehalt nur wenig Prämien vorsehen. Verkaufsprovisionen haben einige abgeschafft. Zudem gewähren sie mehr Autonomy, Mastery und Purpose, besonders in Innovationsbereichen. Es gibt also Fortschritte, auch wenn sie langsam und noch ausbaufähig sind.

**Warum kommt die Veränderung im Performance Management nur schleppend voran?**

Weil es kompliziert ist! Geld spielt eine Rolle. Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden nicht gut und fair bezahlen, werden sie nicht motiviert sein. Aber „Wenn-dann-Belohnungen“ – im Sinne von „wenn du dies tust, dann bekommst du das“ – funktionieren nicht annähernd so gut, wie wir denken. Schlimmer noch, sie können in die Irre führen. Wenn man den Leuten Belohnungen vor die Nase hält, bringt man sie dazu, sich zu fokussieren und kurzfristig zu handeln. Aber man verbessert nicht immer die Qualität ihrer Arbeit. Wenn Sie mir zum Beispiel in diesem Interview einen Bonus von

100 Euro für gute Antworten geben würden, dann würde ich mich sehr anstrengen. Aber ich glaube nicht, dass meine Antworten besser wären als ohne die Prämie. Sie könnten sogar schlechter sein. Denn ich würde nur an das Geld denken und vergessen, ein richtiges Gespräch zu führen. Oder nehmen wir den Vertrieb: Sie können mit Boni die Verkaufszahlen zum Monatsende steigern. Aber im Wettlauf um die kurzfristigen Zahlen kann es passieren, dass Ihre besten Kunden verheizt werden, dass Mitarbeitende den falschen Weg einschlagen oder sogar betrügen.

Erstens ist es also sehr einfach, mit Wenn-dann-Belohnungen Aufmerksamkeit zu erregen. Und zweitens ist der Übergang zu einem System, das auf Autonomy, Mastery und Purpose beruht, sehr schwierig. Man muss verstehen, was die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert. Man muss diese Motivationen so mit anderen in Einklang bringen, dass Ergebnisse erzielt werden. Man muss dafür sorgen, dass Beschäftigte lernen, wachsen und mit dem Purpose des Unternehmens verbunden sind. Das ist verdammt hart!

**Einige deutsche Unternehmen haben es mit weniger individuellen Boni versucht, drehen aber nun das Rad zurück und setzen wieder stärker auf leistungsbezogene Anreize. Haben sie sich die Sache möglicherweise zu einfach vorgestellt? Und haben Sie womöglich einen kleinen Anteil daran, da der Dreiklang von Autonomy, Mastery und Purpose so griffig klingt?**

Die Ideen in meinem Buch basieren auf 50 Jahren Forschung, von Leuten wie Edward L. Deci an der Universität von Rochester, Richard M. Ryan, der inzwischen in Australien ist, und anderen Psychologen und Ökonomen. Ich wollte nicht einfach sagen, was andere tun sollen, sondern belegen, dass ich mehr recht als unrecht habe. Vereinfachung macht mir beim Buchschreiben normalerweise keine Sorgen oder nicht zu sehr. Aber an einer Stelle habe ich vielleicht zu grob vereinfacht: bei der Vorstellung, dass NUR intrinsische Belohnung zählt. Dass es also NUR auf Autonomy, Mastery und Purpose ankommt. Das stimmt nämlich nicht. Geld ist wichtig – nur nicht so sehr, wie wir denken und es wirkt auf eine andere Weise. Man sollte den Leuten genug zahlen, damit sie bei der Arbeit nicht ans Geld denken, sondern an ihren Job.

**Ohne individuelle Leistungsbeurteilung sehen sich manche Unternehmen in einer Art Fairness-Dilemma: Haben sie eine Person im Team, die sie für besser halten als die anderen, erscheint es nicht fair, wenn sie keinen Leistungszuschlag bekommt, sondern das Gleiche wie die anderen.**

Ha! Das ist eine weitere grobe Vereinfachung. Man sollte alle fair behandeln, aber das heißt nicht, dass man alle gleich behandeln sollte – auch bei der Bezahlung nicht. Manche Menschen erbringen bessere Leistungen als andere. Wenn jemand mehr Wert schafft, sollte er oder sie auch mehr Geld bekommen. Menschen haben ein ausgeprägtes Gespür für die Norm der Fairness. Wer dagegen verstößt, hat ein großes Problem.

**Sie meinen also, dass die Leistungsträger mehr Geld bekommen sollten, aber nicht erst, wenn sie eine bestimmte messbare Leistung erbracht haben, sondern als Vertrauensvorschuss oder Investition im Vorfeld?**

Ich bin für die Messung von Leistung. Ich bin nur gegen die häufige Verwendung von Wenn-dann-Belohnungen. Es spricht einiges dafür, dass zum Beispiel ein Top-Fußballspieler wie Ronaldo ein höheres Grundgehalt haben sollte als viele seiner Teamkollegen.

Aber wichtig ist vor allem, dass man ihn nicht vorwiegend für Tore bezahlt. Er würde bei jeder Berührung mit dem Ball versuchen, aufs Tor zu schießen anstatt den Ball zu passen und gemeinsam mit dem Team zu gewinnen. Individuelle Belohnungen mit hohen Einsätzen können die Zusammenarbeit zersetzen.

**Aber wir können die individuelle Leistung nicht gut messen — und in einer komplexen Arbeitsumgebung wird es noch herausfordernder...**

Stimmt. Unternehmen benötigen Messgrößen — auch für Einzelpersonen. Aber die richtigen zu gestalten, ist knifflig. Zum Beispiel verstehen viele Organisationen nicht das Goodhart's Law, das besagt, dass eine Messgröße, sobald sie zum Ziel wird, aufhört, eine effektive Messgröße zu sein. Wenn es hohe Belohnungen für bestimmte Verhaltensweisen gibt, versuchen Menschen möglicherweise, das System zu manipulieren und sich auf die Metrik zu konzentrieren, anstatt auf das zugrunde liegende Ziel, das gemessen werden soll. Viele Mess- und Anreizsysteme sind außerdem extrem kompliziert — und erfordern einen kostspieligen Verwaltungsapparat, um sie zu entwerfen, umzusetzen, zu überwachen und zu beurteilen. Die besten Messgrößen sind tendenziell diejenigen, die in geringer Anzahl vorliegen und einfach gestaltet, schwer zu manipulieren und mit zentralen geschäftlichen Ergebnissen verbunden sind.

**Aktuell möchten viele Unternehmen ihre Mitarbeitenden wieder ins Büro zurückholen, also deren Autonomie in gewisser Weise einschränken. Was halten Sie von dieser Strategie?**

Das ist eine schwierige Frage. Ich habe vor 20 Jahren schon über Remote Work geschrieben und prognostiziert, dass viele Menschen von zu Hause aus arbeiten werden – wir also eine Art Aufstieg der Arbeitsweise von Selbstständigen erleben. Dann kam die Pandemie. Im März 2020 haben es mehrere hundert Millionen Menschen in drei Tagen geschafft und ein paar Jahre lang durchgehalten. Und es ist schwer rückgängig zu machen. Das ist vielen Unternehmen nicht wirklich bewusst. Das ist ein kolossaler Fehler. Momentan sieht es so aus, als ob es im Wesentlichen eine permanente Mischform geben wird – einen Mix aus Büroarbeit und Remote Work. Und wir müssen noch herausfinden, was das richtige Mischungsverhältnis ist. Wenn die Leute abends nach Hause kommen und sich fragen, was es zum Abendessen geben

soll, dann treffen sie unterschiedliche Entscheidungen. Manchmal kochen sie selbst, manchmal gehen sie auf die Straße und holen sich etwas, manchmal lassen sie etwas nach Hause liefern oder sie lassen das Abendessen ganz ausfallen. Wir nennen das nicht hybrides Essen, oder? Man findet es selbst als erwachsener Mensch heraus, was am besten ist. Und so wird es auch hier sein: Vermutlich werden wir an einen Punkt gelangen, an dem die Arbeitsweise so hybrid wird, dass wir es nicht mehr hybrid nennen, sondern einfach nur noch Arbeit.

**Inwiefern sind Führungskräfte bereit dafür?**

Sie gehen häufig von sich selbst aus. Oder noch schlimmer, sie denken, „Als ich in deinem Alter war, war ich die ganze Zeit im Büro“. Alle anderen sollten also auch die ganze Zeit im Büro sein. Viele glauben tatsächlich, dass die Leute zu Hause nicht arbeiten, obwohl sie gerade im Büro oft viel weniger schaffen. Dass man jemanden sehen kann, ist kein Beweis dafür, dass die Person tatsächlich etwas Produktives oder Effektives tut. Und die Tatsache, dass man jemand nicht sehen kann, ist kein Beweis für das Gegenteil.

**Kommen wir zu Ihrem jüngsten Buch „Die Macht der Reue“. Was hat Reue mit Leistung zu tun?**

Sehr viel! Reue ist eine Emotion. Sie gibt uns ein schlechtes Gefühl, wenn wir zurückblicken und sagen: „Hätte ich nur etwas anders gemacht“. Wir bereuen also bestimmte Entscheidungen, Handlungen oder Unterlassungen. Das ist eines der häufigsten Gefühle – und eines der nützlichsten. Denn wenn wir mit unserer Reue richtig umgehen – sie nicht ignorieren, nicht verdrängen, sondern uns damit auseinandersetzen –, können wir bessere Verhandlungspartner, Problemlöser und Strategen werden, kognitive Verzerrungen vermeiden und mehr Sinn im Leben finden.

**Sie schreiben aber auch, dass Reue nicht gut in eine leistungsorientierte Gesellschaft passt. Warum?**

Wir sprechen im Allgemeinen nicht gern über das, was wir bereuen – und denken, dass es anderen auch so geht. Und wir denken, dass wir die Einzigen sind, die Reue empfinden. Und das ist ein kolossaler Irrtum. Es gibt Studien, die belegen, dass die häufigste negative Emotion in alltäglichen Gesprächen die Reue ist. Es gibt Menschen, die sagen: „Ich bereue nichts“. Aber die einzigen Menschen, die nichts bereuen, sind: kleine Kinder, weil ihr Gehirn

„Ich bin für die Messung von Leistung. Aber gegen die häufige Verwendung von Wenn-Dann-Belohnungen.“

noch nicht entwickelt ist, sowie Menschen mit bestimmten neurodegenerativen Störungen und Soziopathen. Alle anderen bereuen etwas. Warum ist dies so weit verbreitet? Weil Reue nützlich ist, wenn wir sie richtig behandeln. Aber das können wir nicht, wenn wir nicht darüber reden und nicht darüber nachdenken.

### **Das Gleiche gilt in gewisser Weise auch für Fehler und für das Scheitern. Was ist der Unterschied?**

Reue ist ein Gefühl. Scheitern ist eine Handlung. Wenn ich vergessen habe, eine Haftpflichtversicherung für mein Unternehmen abzuschließen, ist das ein Versagen. Das Gefühl dabei ist Reue. Aber wir können wegen einer Reihe ganz anderer Dinge Reue empfinden. Meistens geht es um Entscheidungen, die wir getroffen oder nicht getroffen haben. Der entscheidende Punkt ist: Reue ist ein Signal. Es zeigt uns an, was uns wichtig ist und was wir besser machen können. Menschen treffen alle möglichen Entscheidungen – und erinnern sich an die meisten nicht. Aber es gibt Dinge, die wir vor zehn oder 20 Jahren getan oder nicht getan haben, an die wir uns nicht nur immer noch erinnern, sondern die uns auch ein schlechtes Gefühl geben. Das ist ein lautes Geräusch, das aus der Vergangenheit kommt. Das sagt uns, was wir wertschätzen und was wir in Zukunft besser machen können.

### **In gewisser Weise geht es also um Selbstkritik...**

Da sind wir nun beim Thema, was man aus der Reue macht. Wenn Sie sich zum Beispiel sagen: „Hätte ich doch nur mein eigenes Unternehmen gegründet, anstatt in diesem Job zu bleiben, den ich hasse“, ist das ein aufschlussreiches Gefühl. Aber Sie haben die Wahl, wie Sie darauf reagieren. Sie könnten auf sich selbst losgehen und sagen: „Du bist eine Idiotin und ganz schrecklich.“ Keine gute Idee. Sie könnten sagen: „Keine Sorge. Du bist sowieso großartig.“ Auch keine gute Idee. Wirksamer ist die Technik des Selbstmitgefühls. Das bedeutet, dass Sie sich selbst mit Freundlichkeit und nicht mit Verachtung behandeln. Behandeln Sie sich selbst nicht besser, als Sie andere behandeln. Aber behandeln Sie sich auch nicht schlechter.

### **Und wie kann man aus Reue lernen?**

Selbstmitgefühl ist der erste Schritt. Es gibt Evidenz dafür, dass sich die Belastung mindert, wenn wir drei Tage hintereinander 15 Minuten am Tag aufschreiben, was wir bereuen. Wenn wir also über die Dinge schreiben, die wir bereuen, oder wenn wir sie aussprechen, machen wir diese sehr verschwommenen, abstrakten Gefühle konkret. Das hilft uns, in dem Ganzen einen Sinn zu erkennen.

Aber es gibt noch einen letzten Schritt: Welche Lehre ziehen wir daraus? Wenn jemand bedauert, kein Unternehmen gegründet zu haben, zeigt dies, dass er oder sie Unabhängigkeit und Risikobereitschaft schätzt. Dann muss man sich fragen, was man damit anfangen soll. Das heißt nicht unbedingt gleich den Job zu kündigen, aber vielleicht einen kleinen Schritt in die Richtung zu machen. Die Person könnte einen Nebenjob annehmen oder ein Training für Entrepreneurship belegen. Freundlicher Umgang mit sich selbst, Reflexion und konkrete Handlungsschritte helfen dabei, negative Gefühle in etwas Positives zu verwandeln.

### **Welche Rolle spielen Werte und Einstellungen bei der Reue?**

Moralische Aspekte machen einen Großteil menschlicher Reue aus. Menschen blicken auf einen Zeitpunkt in ihrem Leben

zurück, an dem sie die Wahl hatten: Das Richtige tun oder das Falsche? Und wenn wir das Falsche tun, bereuen die meisten von uns das die meiste Zeit. Interessant ist, dass religiöse Traditionen auf eine Weise mit Reue umgehen, wie es die säkulare Welt häufig nicht tut. So gibt es im Katholizismus den Beichtstuhl. Man geht in eine Kabine und beichtet seine Sünden, und dann wird einem gesagt, was man tun soll. Im Judentum gibt es einen ganzen Tag im Kalender, an dem man für seine Sünden büßt. In der Businesswelt haben wir keine Rituale, die uns helfen, unsere Reue zu verstehen und zu verarbeiten.

### **Welche Tipps haben Sie für Führungskräfte, wie sie im Alltag besser aus ihrer Reue lernen können?**

Eine effektive Methode besteht darin, in Teammeetings über berufliche Reue zu sprechen. Führungskräfte können davon berichten und teilen, was sie dadurch gelernt haben und welche künftigen Schritte sie planen. Dies schafft psychologische Sicherheit im Team, wenn Reue auf diese Weise normalisiert wird.

Eine weitere praktische Technik ist der Misserfolgslebenslauf. Man notiert in einer Spalte fünf Fehler, Rückschläge oder Misserfolge, schreibt in die nächste Spalte, welche Lektionen man daraus zieht, und in der dritten, welche zukünftigen Schritte man plant. Oder bei Entscheidungsfindungen empfehle ich die „Selbstdistanzierung“. Stellen Sie sich vor, Sie würden abgelöst – was würde Ihr Nachfolger oder Ihre Nachfolgerin tun? Diese Frage hat sich Andy Grove, der Mitgründer von Intel, immer gestellt. Eine solche Perspektive ermöglicht eine objektivere Betrachtung und bessere Entscheidungen, da uns oft die Lösung der Probleme anderer leichter fällt als die unserer eigenen.

### **Auf dem Global Peter Drucker Forum in Wien hat ein Manager bei dem Thema empfohlen, sich so zu verhalten, dass man nichts bereut. Glauben Sie, das ist ein guter Rat?**

Wir können Reue nicht ganz vermeiden. Aber wir sollten unser Leben darauf ausrichten, bestimmte Arten der Reue zu verhindern, nämlich von Dingen, die wirklich wichtig sind. Etwa die Frage, ob Sie ein stabiles Fundament für sich und Ihre Familie geschaffen haben, ob Sie mutig gehandelt haben, ob Sie moralisch das Richtige getan oder ob Sie sich mit Menschen verbunden haben, die Ihnen wichtig sind: Vermeiden Sie diese Arten von Reue! Der ganze Rest ist nicht wichtig.

### **Nochmal zu Ihrem Bestseller „Drive“ und Ihrem Konzept von Autonomy, Mastery und Purpose: Bereuen Sie etwas daran?**

Eigentlich nicht. Das Einzige, was ich ein wenig ändern würde, ist die Beschreibung des Purpose: Es gibt nicht nur eine, sondern zwei Arten. In meinem Buch schreibe ich über den großen Purpose – zum Beispiel die Lösung der Klimakrise oder die Ernährung der Hungernden. Große, transzendente Ziele. Es gibt viele Belege dafür, dass dies die Leistung verbessert. Aber es gibt auch kleinere Zwecke. Zum Beispiel die Unterstützung bei der Durchführung eines Projekts oder die Lösung eines Kundenproblems. Dieser kleine Purpose ist für die Leistung mindestens ebenso wichtig.

### **Sie meinen den Beitrag zum Team und zur Organisation?**

Genau. Dieser Beitrag kann winzig klein sein. Ich muss im Joballtag nicht ständig den Planeten retten. Mein Beitrag kann einfach darin bestehen, ein anständiger Mensch zu sein, der anderen hilft. ■■■

Führung wird oft mit der Position gleichgesetzt: Wer die Macht hat, anderen sagen zu können, was sie tun sollen, führt. Tatsächlich bedeutet Führung, sozialen Einfluss auszuüben, um andere in Richtung eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen – was sowohl durch die formelle Führungskraft als auch informell erfolgen kann. Wie aber gelingt es, ohne Positionsmacht Einfluss auszuüben?

# Führen ohne Titel

Von Hannah Baum, Anna van der Velde und Fabiola Gerpott

● Traditionelle, zentralistische Führung wird zunehmend als weniger effektiv empfunden. In einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt, die von Dynamik und Innovation geprägt ist, ist es notwendig, dass jede und jeder Einzelne mehr Verantwortung übernimmt. Entsprechend gewinnt informelle Führung an Bedeutung, da so eine agilere und anpassungsfähigere Organisationsstruktur ermöglicht wird. Mit weniger steifen Hierarchien und einer stärkeren Betonung von „Empowerment“ (deutsch: Befähigung) der Mitarbeitenden eröffnen sich neue Horizonte für Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen. Hierbei geht es nicht um das Abschaffen von Hierarchien als Selbstzweck, sondern darum, das volle Potenzial jedes Mitarbeitenden zu entfalten

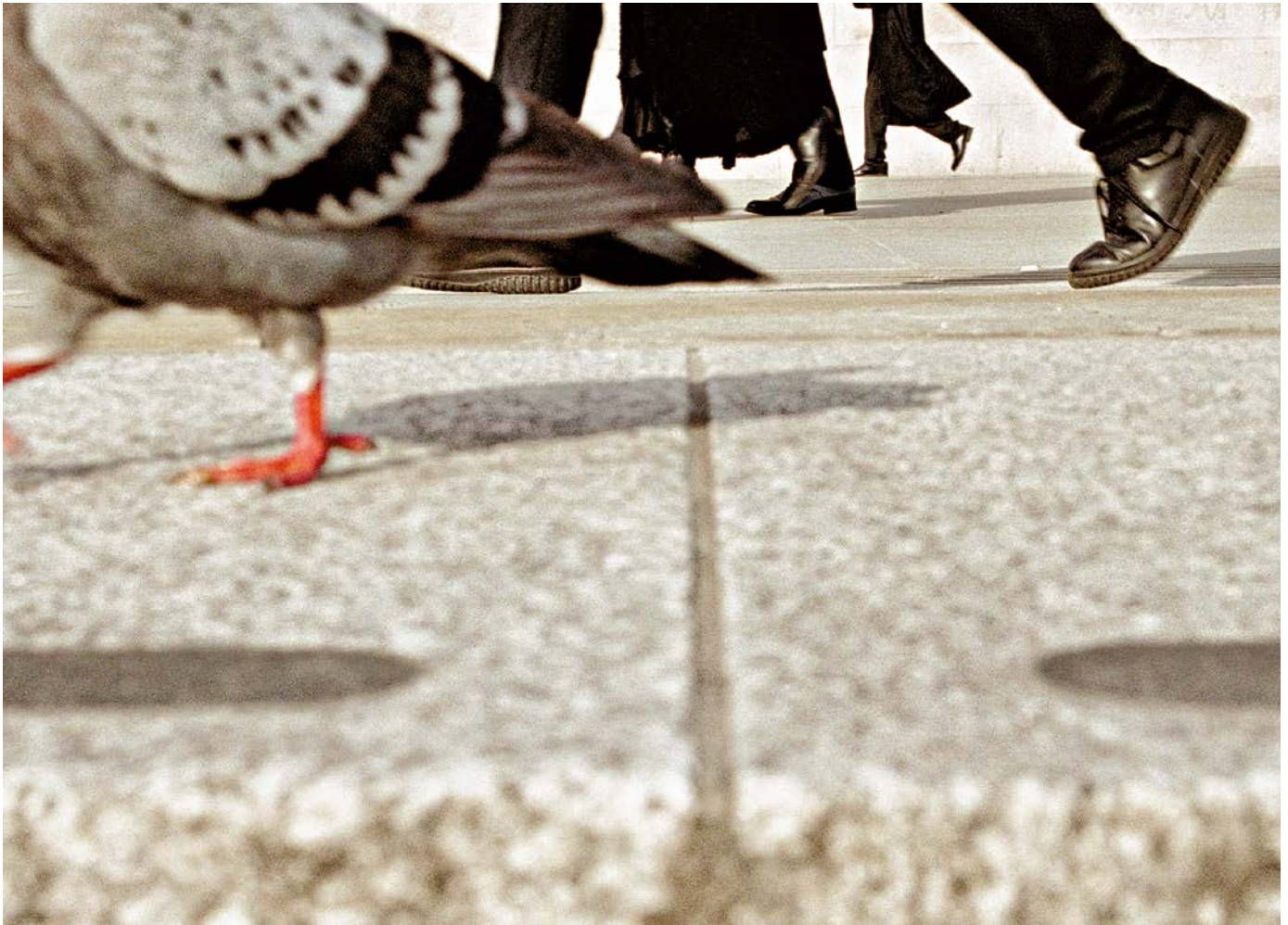
und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die durch Sinnhaftigkeit und Verantwortungsübernahme gekennzeichnet ist.

Tatsächlich ist informelle Führung aber nicht nur für Teammitglieder, die Macht ohne Weisung ausüben wollen, wichtig. Wer sich einmal mit den fünf Ebenen der Führung, vorgeschlagen von John C. Maxwell, auseinandergesetzt hat, weiß, dass Führung über Positionsmacht nur die unterste Ebene darstellt. Schon auf Ebene zwei, dem Level der Erlaubnis, wird klar, dass „richtige“ Führung dann geschieht, wenn andere Menschen freiwillig mitmachen – und sich auch dagegen entscheiden können. Wem das zu abstrakt klingt, dem sei das Video „Leadership Lessons from Dancing Guy“ ans Herz gelegt (leicht auffindbar über eine

beliebige Web-Suchmaschine). Die Aufnahmequalität des Videos ist schlecht, die Darstellung der Grundidee von Führung aber gut: Man sieht einen Festivalteilnehmer auf einer grünen Wiese tanzen. Was zunächst wie eine einsame verrückte Aktion aussieht, entwickelt sich durch die kluge Einbindung anderer in eine begeisterte Tanzbewegung, bei der es plötzlich uncool wird, nicht mitzutanzten. Die Übertragung auf den Unternehmensalltag kann man leicht vornehmen: Wie oft versucht jemand in einer Organisation, Führung zu übernehmen, indem eine neue Idee eingebracht wird und andere zum „Mittanzten“ bewegt werden sollen? Das Risiko ist allerdings, der „lonely dancer“ zu bleiben – nur wenn man es schafft, dass andere die Idee mittragen und sich Einfluss verbreitet, wird aus der fixen Idee auch eine bleibende Realität.

Führung braucht also Mut, Richtung vorzugeben mit dem Risiko, dass die zu Beeinflussenden entscheiden können, einen anderen Weg zu nehmen. Formelle Machtausübung hilft da kaum oder nur kurzfristig weiter. Es geht also weniger um mich selbst und meine Erfolge, sondern viel mehr um das Hervorrufen von Begeisterung in anderen. Klar, wenn ich bereits umfassend an meinem Charisma gearbeitet habe, dann kann ich vielleicht auch einfach nur durch meine Anwesenheit andere mitreißen – das ist allerdings schon die fünfte und höchste Ebene von Maxwells Führungspyramide. Bevor man dort ankommt, ergibt es durchaus Sinn, sich bewusst zu machen, dass andere sich beeinflussen lassen, wenn sie Resultate sehen (dritte Ebene der Führung) sowie für sich selbst Entwicklungschancen wahrnehmen (vierte Ebene der Führung). Andere sind also offener für informelle Einflussnahme, wenn sie die Chance wittern, Teil eines Erfolgsteams oder einer erfolgreichen Idee zu werden sowie im Idealfall dabei auch selbst noch etwas lernen können.

All das klingt in der Theorie gut, aber was soll ich in der Praxis konkret machen, um informell Einfluss ausüben zu können? Über soziale Netzwerke im Internet gewinnt man schnell den Eindruck, dass man sich jedes Jahr einen neuen Führungsstil aneignen muss, um andere effektiv beeinflussen zu können. Die Forschung hat hier (ausnahmsweise!) mal eine einfachere Antwort: Effektive Führung lässt sich auf drei grundlegen-



de Dimensionen runterbrechen, die mit konkreten Verhaltensweisen beschrieben werden können.

### Drei Verhaltensdimensionen von Führung

Die Forschung hat in zahlreichen Studien Führungsverhalten analysiert und drei grundlegende Dimensionen identifiziert, die effektive Führung ausmachen.

1. Aufgabenorientiertes Verhalten, das sich auf Unterstützung, Umsetzung und Erreichung von gesetzten Zielen konzentriert: Solche Verhaltensweisen beinhalten eigene Beiträge zur Problemlösung oder auch der Problemlösung, anderen nicht im Weg zu stehen, indem man unnötige Aufgaben fernhält und bei der Priorisierung hilft. Des Weiteren gehört hierzu Einflussnahme durch Aufgabenverteilung sowie Prozessentscheidungen (zum Beispiel Zeitmanagement und Fortschrittsüberprüfung).
2. Beziehungsförderndes Verhalten, das darauf abzielt, die Qualität zwischen-

menschlicher Beziehungen aufzubauen und zu stärken: Dies geschieht beispielsweise über aktives Zuhören der Bedürfnisäußerungen von Mitarbeitenden, das Zeigen von sozialen Kompetenzen in zwischenmenschlichen Konflikten und das geschickte Management von Emotionen im Team. Dabei bezieht sich das beziehungsfördernde Verhalten nicht nur auf die Führung-Mitarbeitenden-Beziehung, sondern dient ebenfalls einer Förderung des „Wir-Gefühls“ unter den Mitarbeitenden.

3. Transformatives Verhalten, das zum Ziel hat, den Status quo zu verändern, und durch eine Vision zum Wandel zu ermutigen: Es geht hierbei um das Verbreiten von transformativer Energie sowie um die Bereitschaft, sich von Bekanntem zu lösen und das Risiko einzugehen, als „einsamer Tänzer“ dazustehen. Konkrete Verhaltensweisen, um auf dieser Dimension Einfluss auszuüben, ist zum Beispiel das Einbringen innovativer Vorschläge während

Meetings, der Einsatz von sogenannten charismatischen Führungstechniken zur Kommunikation von Zukunftsvisionen, sowie proaktive Handlungsideen zur Verwirklichung dieser Visionen.

### Informelle Einflussnahme über die drei Dimensionen

Meta-Studie belegen: Alle drei Dimensionen von Führung haben ihre Berechtigung. In unserer Forschung zu informeller Führung in selbstgesteuerten Teams konnten wir zudem zeigen, dass auch der Zeitpunkt wichtig ist – nicht alle Verhaltensweisen sind zu jeder Zeit gleich wirkungsvoll. Vor allem für das Ausüben von Einflussnahme durch Beziehungsgestaltung sowie transformationale Energie ist das „Timing“ entscheidend. Gerade am Anfang von Projekten und in neu zusammengestellten Teams gilt es, Veränderungsmut und innovative Ideen zu kommunizieren, wenn man sich als informelle Führungskraft positionieren möchte. Vor stressigen Deadlines will

dann aber keiner mehr neue Ideen; hier wird vor allem denjenigen Führung zugeschrieben, die sich in solchen Momenten noch um ein gutes Miteinander kümmern. Aufgabenbezogene Beiträge zum Projekterfolg sind dagegen durchweg eine sichere Bank: Sie hängen zu jedem Zeitpunkt positiv mit der Zuschreibung eines informellen Führungsstatus zusammen.

Neben der Beobachtung von informellen Teams kann man von der Berufsgruppe der persönlichen Assistenten und Assistentinnen (englisch: „Personal Assistants“ oder „Executive Assistants“) viel über informelle Einflussnahme lernen. Fernsehformate wie „Der Teufel trägt Prada“ oder „Suits“ verdeutlichen schon lange, dass gängige Vorurteile von Kaffee kochenden und Termine verschiebenden Assistentinnen und Assis-

tenten überholt sind. Vielmehr werden dort Arbeitnehmende gezeichnet, welche die Rolle als Vertraute ihrer Vorgesetzten gezielt nutzen und richtungweisende Entscheidungen beeinflussen. Auch im Unternehmensalltag bestätigen viele bekannte Führungspersönlichkeiten, sich in ihrer Arbeit auf vertraute Unterstellte zu verlassen und betonen deren Relevanz für ihren Erfolg. Aber warum lassen sich einflussreiche Führungskräfte überhaupt von ihren Personal Assistants beeinflussen?

### Macht Macht blind?

Führungskräften aus Wirtschaft und Politik wird häufig vorgeworfen, sich nur um ihre eigenen Interessen zu kümmern. Obwohl diese Anschuldigungen

nicht immer zutreffen, haben sie doch einen wahren Kern. Studien zeigen: Wer Macht besitzt, ignoriert die Perspektiven anderer zwar nicht absichtlich, ist aber schlechter darin, andere Blickwinkel zu berücksichtigen. Das liegt unter anderem daran, dass Macht den Zugang zu abweichenden Meinungen reduziert. Je höher der Status, desto höher auch die strukturellen Hürden für Mitarbeitende, ihre Ansichten direkt zu adressieren – man muss erst mal dran kommen an die Führungskraft. Hat man dann die Chance zur direkten Interaktion, sorgt das Machtgefälle häufig für mehr Zurückhaltung bei kritischen Meinungsäußerungen aus Angst vor negativen Konsequenzen. Das führt dazu, dass Führungskräfte meist in dem bestätigt werden, was sie ohnehin zu wissen glauben.

## Handlungsimplicationen zur Förderung informeller Führung

### Können

### Dürfen

### Wollen

#### Personalmanagement

**On-the-job: Führung mit Mitarbeitenden**  
Führungstrainings nur für Führungskräfte? Passé! Befähigen Sie Mitarbeitende durch arbeitsbegleitende Learning Nuggets zu lateraler Einflussnahme, Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen.

**Off-the-job: Führung mit Können**  
Die meisten Personal Assistants (PAs) führen „automatisch“. Stellen Sie durch systematische Weiterbildungen sicher, dass PAs ihren Einfluss verantwortungsbewusst nutzen können und sich besser miteinander vernetzen.

**Kommunikation: Betonen Sie das Win-Win**  
Kommunizieren Sie die Vorteile von informeller Führung für Mitarbeitende und Führungskräfte, sodass Führungskräfte motiviert werden, Einfluss zu erlauben.

**Feedbackkultur: Führen als Chance**  
Etablieren Sie eine Kultur des konstruktiven Feedbacks, die dazu ermutigt, Erfahrungen mit informeller Führung zu teilen.

**Anreize: Machen Sie informelle Führung sichtbar**  
Sorgen Sie dafür, dass sich informelle Führung lohnt, indem klare Anreize geschaffen werden. Wie wäre es zum Beispiel mit einer regelmäßigen Wahl der „Influencer des Monats“ im Team?

**Zielvereinbarung: Führen als Skill, nicht Position**  
Verdeutlichen Sie, dass informelle Einflussnahme ein Skill ist, der in jeder Position wichtig ist, indem Sie diese Dimension in die Zielvereinbarung für Mitarbeitende aufnehmen. Für Führungskräfte sollten dagegen „Empowerment“ als Dimension von Zielvereinbarungen berücksichtigt werden.

#### Individuum

**Beobachten Sie Ihre Führungskraft**  
Investieren Sie Zeit, mehr über Ihre Führungskraft zu erfahren, indem Sie ihr Verhalten in der Öffentlichkeit beobachten und im one-on-one Nachfragen stellen. So lernen Sie in kritischen Momenten „ihre Sprache zu sprechen.“

**Reden Sie mit Personal Assistants**  
Lernen von den Profis: Sprechen Sie mit Personal Assistants, welche spezifischen Einflussstrategien bei Ihrer Führungskraft wirken und welche politischen „Spielchen“ bei der Einflussnahme zu berücksichtigen sind.

**Sparen Sie Idiosynkrasiekredit an**  
Für erfolgreichen Einfluss ist ein vorheriges Aufbauen eines Vertrauenskontos bei Führungskraft und Kolleginnen und Kollegen essenziell. Das erfordert regelmäßige „Einzahlungen“ durch transparente Kommunikation und loyales Handeln.

**Wählen Sie den richtigen Rahmen**  
Vermeiden Sie öffentliche Kritik an Ihrer Führungskraft und Kolleginnen und Kollegen. Bringen Sie kritische Perspektiven zunächst im one-on-one Gespräch ein.

**Decken Sie Ihre Glaubenssätze auf**  
Erkennen Sie die Ängste vor informeller Führung an durch eine ehrliche Selbstreflexion.

**Kommunizieren Sie Ihre Befürchtungen**  
Die Kommunikation der eigenen Sorgen gegenüber Kolleginnen und Kollegen kann die Wahrscheinlichkeit der Ablehnung durch das Team für eigene Versuche der Einflussnahme reduzieren.



Macht verändert aber nicht nur das Verhalten anderer, sondern auch das eigene. So reagieren machtvolle Personen auf Feedback Unterstellter mit zunehmendem Misstrauen, aus Angst, sie könnten instrumentalisiert werden. Stattdessen suchen sie vermehrt bei Gleichgestellten Rat, die zwar nicht ihren Status gefährden, dafür aber dieselben blinden Flecken teilen, die sie selbst begrenzen.

Ihre Positionsmacht bringt Führungskräfte also in ein Dilemma. Während sie ihnen Entscheidungen über wichtige Ressourcen des Unternehmens ermöglicht, reduziert sie gleichzeitig ihre Fähigkeit, diese unter Berücksichtigung diverser Perspektiven bestmöglich zu treffen.

## Personal Assistants helfen klarer zu sehen

Eine kürzlich in der Fachzeitschrift *Academy of Management Journal* veröffentlichte Studie von Barnes und Kollegen zeigt, dass Personal Assistants helfen können, dieses Dilemma zu lösen – nicht von heute auf morgen, aber im Zeitverlauf. Der erste Schritt ist dabei der enge Beziehungsaufbau zur Führungskraft, indem Personal Assistants Informationen über die Führungskraft und ihre Arbeit sammeln. Dadurch entwickeln sie nicht nur ein tiefes Verständnis für das Denken und Handeln ihrer Führungskraft, sondern verstehen auch ihr warum. Das Geheimnis der aufgabenbezogenen und strategischen Einflussnahme besteht also erst einmal im guten Zuhören und – so schwer es fällt – dem Abwarten. Obwohl Personal Assistants qua ihrer Rolle einen sehr direkten Zugang zur Führungskraft haben, kann von diesem „vertrauensvollen Herausfordern“ für andere Positionen gelernt werden. So lässt sich beobachten, dass Mitarbeitende oft dazu neigen, in öffentlichen Runden kritische Einwände zu äußern, um sich zu positionieren. Im Einzelgespräch mit der Führungskraft oder Kolleginnen und Kollegen wird dann häufig zurückgerudert und relativiert. Im Gegensatz dazu, etablieren sich Personal Assistants als Vertrauensperson, indem sie zwar im One-on-one-Gespräch als kritischer Sparrings-Partner auftreten, nach außen aber loyal die Agenda ihrer Führungskraft vertreten. Was durch solche Verhaltensweisen aufgebaut wird, nennt man in der Forschung auch etwas sperrig „Idiosynkrasiekredit“



HANNAH M. BAUM ist wissenschaftliche Mitarbeitende am Lehrstuhl für Personalführung an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf und forscht zu informeller Führung am Beispiel von Personal Assistants.



ANNA VAN DER VELDE ist wissenschaftliche Mitarbeitende am Lehrstuhl für Personalführung an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf und forscht zu modernen Führungsherausforderungen. Mit ihrer Psychotherapieausbildung wagt sie den Brückenschlag zu HR, um moderne Führung mit, anstatt von Mitarbeitenden zu fördern.



PROF. DR. FABIOLA H. GERPOTT ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personalführung an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf und zählt zu den „40 führenden HR-Köpfen“. Ihre Mission ist es, mittels harter Daten evidenzbasierte Impulse für weiche Themen der neuen Arbeitswelt zu geben.

– wie sehr man anderen Spielraum gibt, von der Norm abzuweichen, hängt davon ab, wie viel positive Eindrücke in der Vergangenheit auf das Konto eingezahlt wurden. Das Grundprinzip ist: Je höher der Kontostand, desto mehr informelle Einflussnahme für ungewöhnliche Ideen wird zugelassen.

Als weiteren wichtigen Aspekt der Einflussnahme fanden wir in einer Pilotstudie Belege dafür, dass Personal Assistants auch in zwischenmenschlichen Prozessen in Führung gehen. Denn obwohl die Wichtigkeit von guten Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in modernen Führungstheorien betont wird, kommen entsprechende Maßnahmen in der Realität aufgrund begrenzter mentaler und zeitlicher Ressourcen der Führungskraft häufig zu kurz. Personal Assistants, die sowohl mit ihrer Führungskraft als auch deren Mitarbeitenden auf Augenhöhe sprechen, funktionieren hier als „sozialer Klebstoff“, indem sie zwischenmenschlich relevante Informationen, wie die aktuelle Stimmung, zwischen beiden Parteien weitergibt und somit das gegenseitige Verständnis und den Zugang zueinander stärkt. Wer schon einmal den Satz „Heute würde ich ihn/sie lieber nicht ansprechen“ gehört hat, kennt das Phänomen. Personalabteilungen (und auch andere Individuen, die Einfluss ausüben wollen) könnten diese Tatsache viel strategischer nutzen, als es meist geschieht: Nutzen Sie das Wissen von Arbeitnehmenden in solchen „Gatekeeper“-Positionen!

Interessanterweise sind sich sowohl Personal Assistants selbst als auch andere ihrer informellen Führungsrolle häufig nicht bewusst. Im Gegenteil, sie spielen ihren Einfluss sogar herunter – nicht um zu kokettieren, sondern oft aus tiefer Überzeugung. Dies erinnert an ein Zitat der Autorin Marianne Williamson: „Our deepest fear is not that we are inadequate. Our deepest fear is that we are powerful beyond measure.“ (Unsere größte Angst ist nicht, dass wir unzulänglich sind. Unsere größte Angst ist, dass wir grenzenlos mächtig sind.)

## Informelle Führung braucht Können, Dürfen und Wollen

Diese Beobachtung bringt uns zur Frage danach, was Menschen davon abhält, Einfluss auszuüben, und wie Personalabtei-

lungen die Bereitschaft zur informellen Führung stärken können.

Als erstes braucht es das „Können“. Um informelle Führung zu übernehmen, müssen die drei unterschiedlichen Verhaltensdimensionen von Führung zunächst bekannt sein und in eigene konkrete Einflussstrategien durch Aufgabenorientierung und/oder Beziehungsgestaltung und/oder transformative Energie übersetzt werden. Dabei kann man sich informelle Führung wie das Navigieren seines Segelbootes vorstellen. Hierbei sind die drei Verhaltensdimensionen der Führung die drei verschiedenen Segel, die gesetzt werden müssen, um voranzukommen. Doch allein das Wissen um die Segel reicht nicht aus, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Man muss auch lernen, wie die Segel einzustellen sind, um den Kurs zu halten und das Boot der informellen Führung erfolgreich zu steuern.

Zweitens ist das Umfeld entscheidend – denn informelle Führung muss man auch „Dürfen“. Zunächst liegt die Förderung informeller Führung in der Verantwortung der individuellen Führungskräfte, welche durch eine proaktive Delegation von Entscheidungen (ohne nachträglich zu mikromanagen) eine Verantwortungsübernahme schrittweise fördern können. Solch eine Verantwortungsdelegation ist jedoch nur wirksam, wenn eine klare Erwartungshaltung gegenüber Mitarbeitenden, verbunden mit Anerkennung, Lob und hilfreichem Feedback, kommuniziert wird. Fallen diese Unterstützungen durch die Führungskraft weg, so kann Delegation als „Laissez-faire“-Führung missverstanden werden – und das führt eher zu Demotivation, nach dem Motto „Meine Führungskraft kümmert sich nicht“. Das Personalmanagement kann hier sowohl durch ein Training der Führungskräfte als auch durch Kommunikationskampagnen unterstützen. Des Weiteren ist ein Umdenken im Team selbst notwendig, sodass sich die Teammitglieder gegenseitig Einflussnahme außerhalb der hierarchischen Strukturen erlauben. Jahrzehnte sind Mitarbeitende gewöhnt gewesen, dass Einfluss gleich Hierarchie bedeutet. Eine neue Feedbackkultur ist also notwendig, in denen sich Mitarbeitende gegenseitig befähigen und Rückmeldung dazu geben, wie laterale Einflussnahme empfunden wird. Das Zusammenspiel von Führungskraft, Team und daraus entstehender Unternehmenskultur sind wie die Winde für

ein Segelboot, die entweder als Rückenwind informelle Einflussnahme beflügeln oder als Gegenwind informelle Führung behindern.

Als dritter Punkt darf aber auch das „Wollen“ nicht übersehen werden. Das Personalmanagement kann hierzu beitragen, indem es Anreize für die Übernahme informeller Führung schafft, etwa durch das Schaffen von Sichtbarkeit für Rollenvorbilder und eine Verankerung in Zielvereinbarungssysteme. Auf der individuellen Ebene gilt es, die eigene Motivation, informelle Führung zu übernehmen, zu hinterfragen. Rational lässt sich die Bereitschaft für Einflussversuche mit einer Kosten-Nutzen-Rechnung erklären: Ich versuche andere zu beeinflussen, wenn sich der Aufwand (zumindest potenziell) für mich lohnt – etwa, weil es die eigene Karriere oder ein eigenes Herzensprojekt nach vorne bringt. Es gibt allerdings auch noch eine verstecktere Ebene, die das „Wollen“ hindern kann: Der (oft nicht bewusst formulierte) Glaubenssatz, dass die Übernahme von informeller Führungsverantwortung ein Risiko für das eigene Image darstellt. So äußern Mitarbeitende in einer großangelegten Studie, dass sie Sorge davor haben, durch eigene Einflussnahme vom Team ausgeschlossen zu werden und eine Außenseiterposition einzunehmen. Andere wiederum beschreiben die Angst davor, als rechthaberisch oder als überheblich dazustehen und so per-

sönlich geächtet zu werden. Diese Ängste können, wie ein schwerer Anker ein Segelboot, die Übernahme informeller Führung zurückhalten.

Ein erster Weg, diese Ängste zu überwinden, besteht darin, Bewusstsein zu schaffen. Eine ehrliche Selbstreflexion hilft, unbewusste Glaubenssätze und Befürchtungen zu identifizieren. Zweitens ist die klare Kommunikation von diesen Sorgen mit dem Team eine gute Möglichkeit, die eigenen Absichten zu vermitteln. So können Sie beispielsweise vorab mit dem Team teilen, dass Sie sich keinesfalls über das Team stellen wollen oder Unfehlbarkeit oder Allwissenheit für sich beanspruchen. Dieser empathische Einblick in Ihre Sorgen kann den Widerstand von anderen gegenüber Ihren Versuchen von Einflussnahme reduzieren und das Gefühl fördern, dass informelle Führung im Sinne des Teams gedacht wird.

## Setzen Sie die Segel!

Wir hoffen, mit diesem Artikel sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte und das Personalmanagement etwas Wind in die Segel zu bringen. Die Abbildung auf Seite 40 fasst die wichtigsten Impulse auf Ebene des Personalmanagements und des Individuums zusammen – setzen Sie den Kurs und wagen Sie das Experiment von mehr Macht ohne Weisung! ■■■

### Studienaufruf: Wir wollen Ihre Perspektive hören!

Sie interessieren sich für (in)formelle Führung? Ihnen ist klar, dass das Thema in der Zukunft der Arbeitswelt immer wichtiger wird, aber es bleibt unklar, wo konkret Sie in Ihrem Arbeitsalltag Verbesserungspotenziale haben? Sie wollen ein tieferes Verständnis darüber, wie Sie persönlich Einfluss ausüben oder beeinflusst werden? Dann melden Sie sich bei uns!

Aktuell führen wir an der WHU – Otto Beisheim School of Management eine Studie zum Zusammenspiel von formeller und informeller Führung durch. Dabei wollen wir durch Interviews mit Personal Assistants, ihren Führungskräften und deren Mitarbeitenden ein tieferes Verständnis dafür erlangen, wie die Zusammenarbeit Führungsverhalten prägt.

Als Dank für Ihre Teilnahme erhält jedes Trio (Personal Assistant, Führungskraft und Mitarbeitende) eine Auswertung des Gesprächs mit personalisierten Empfehlungen, wie Sie die gemeinsame Zusammenarbeit und Führung noch effektiver gestalten können.

Schreiben Sie uns: [hannah.baum@whu.edu](mailto:hannah.baum@whu.edu).

# III. Management



# Überall gut geschützt



## Potenzial verschenkt

Unternehmen, die ihren Beschäftigten eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) anbieten, berichten von positiven Effekten auch hinsichtlich einer stärkeren Beschäftigtenbindung und -motivation. Doch nur die wenigsten Unternehmen bieten eine bKV an, das zeigt eine aktuelle Studie.

Ein gemischtes Bild zur bKV in Deutschland zeichnet eine Umfrage der Arag-Krankenversicherung mit YouGov. Derzeit bieten nur 18 Prozent der befragten 504 Unternehmensentscheider ihrer Belegschaft eine arbeitgeberfinanzierte bKV an. Die Betriebe, die sich für diesen Schritt entschieden haben, zeigen sich damit zufrieden: Für 88 Prozent dieser

Entscheider zahlt sich die Einführung der bKV aus. 70 Prozent von ihnen denken bereits über eine Erweiterung des Angebots nach. Etwa jedes zweite Unternehmen mit bKV kann die positiven Effekte auch konkret beziffern. So konnten beispielsweise das Recruiting um 14 Prozent und die Mitarbeiterzufriedenheit um 23 Prozent gesteigert werden.

Auch in den Unternehmen ohne bKV wächst die Bedeutung des Themas: Derzeit denkt jeder vierte Entscheider in diesen Firmen über eine Einführung nach, weitere 13 Prozent haben sich bereits für eine Einführung entschieden. Von Letzteren wollen wiederum 58 Prozent die Einführung bis Ende 2024 abschließen. 12 Prozent der Unternehmer ohne bKV ist ein solches Angebot als Mitarbeiter-Benefit noch völlig unbekannt.

Die im Rahmen der ARAG-Studie durchgeführte zusätzliche Befragung von 1.074 Arbeitnehmern unterstreicht, dass aus Mitarbeitersicht der bKV großes Potenzial als wertvoller Benefit für die Belegschaft zukommt. Rund die Hälfte der befragten Beschäftigten achtet bei der Suche nach einem neuen Job darauf, dass der Arbeitgeber eine bKV anbietet, rund ein Viertel der Studienteilnehmenden nennt das Angebot „sehr wichtig“.

# Gesundheit fördern und gemeinsam mehr bewegen

Unternehmen mit gesunden Beschäftigten und geringen Fehlzeiten sind erfolgreicher. Mit einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge können große Firmen, aber auch kleine und mittelständische Unternehmen für eine höhere Arbeitgeberattraktivität sorgen und gute Mitarbeiter an sich binden.



## Mit geringem Aufwand die Mitarbeitergesundheit nachhaltig stärken

Gesundheit ist in aller Munde, denn für 84 % der Deutschen ist sie das Wichtigste im Leben. Deshalb investieren immer mehr Unternehmen in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Der Vorteil für den Arbeitgeber: Die betriebliche Gesundheitsvorsorge ist z. B. durch professionelle Zahnreinigung sowie Leistungen für Brillen und Kontaktlinsen sofort erlebbar.

Mit der betrieblichen Gesundheitsvorsorge übernehmen Firmen soziale Verantwortung gegenüber ihren Angestellten. Das prägt die Beziehung zum Betrieb und stärkt ausschlaggebend die Mitarbeiterbindung. Eine gesteigerte Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit sind zudem essenziell für die Erreichung der Unternehmensziele.

Das Besondere an der betrieblichen Gesundheitsvorsorge: Gemeinsam mit R+V können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern bereits ab einem Beitrag von 13,31 EUR volle 300 EUR für Gesundheitsleistungen zur Verfügung stellen. Mit geringem Aufwand erzielen Firmen so eine spürbare Nettolohnerhöhung für ihre Mitarbeiter. Der Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge kann steuerfrei über den Sachbezug (max. 50 EUR) abgerechnet werden. Win-Win also für alle Beteiligten.

## Betriebliche Gesundheitsvorsorge mit R+V

Das R+V-GesundheitsKonzept PROFIL bietet individuelle, leistungsstarke Lösungen. Der Fokus liegt auf Budgettarifen mit fünf Budgethöhen bis maximal 1.500 EUR pro Kalenderjahr. Das Budget kann frei für die versicherten Leistungen verwenden

werden. Diese beinhalten unter anderem Vorsorge, Brillen und Kontaktlinsen, Heilpraktiker-Behandlungen, Zahnvorsorge sowie Zahnersatz.

Die Versicherten können zudem kostenlos verschiedene Gesundheitsservices nutzen. Dazu zählen u. a. die Suche nach passenden Fachärzten oder Krankenhäusern sowie die Terminvereinbarung beim Facharzt.

Gesundheitsfragen müssen nicht beantwortet werden und für Unternehmen ab 10 Mitarbeitern sind bereits laufende und geplante Behandlungen im Versicherungsschutz eingeschlossen. Angehörige können in adäquaten Tarifen mitversichert werden.

Die An- und Abmeldung von Mitarbeitern zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge erfolgt einfach und bequem über das R+V-FirmenportalVorsorge. Arztrechnungen und Rezepte können Mitarbeiter problemlos über die R+V-ScanApp einreichen.

### R+V Krankenversicherung AG

Abraham-Lincoln-Park 1

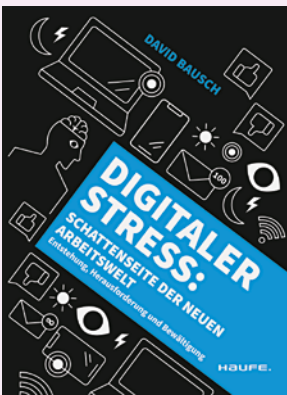
65189 Wiesbaden

Telefon: +49 800 533-1124

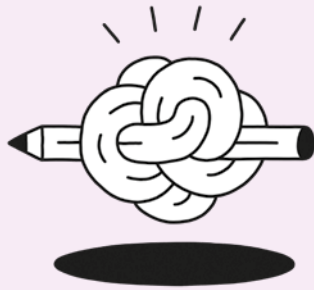
E-Mail: [bKV@ruv.de](mailto:bKV@ruv.de)

Internet: <https://www.ruv.de/firmenkunden/betrieblichekrankenversicherung>

# Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



David Bausch:  
*Digitaler Stress*, Haufe,  
2024, 29,99 Euro



## Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Die digitale Transformation geht Hand in Hand mit der digitalen Stressbelastung.

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

Hoffentlich bleibt mein Appell in Erinnerung, dass die steigende digitale Belastung Bewältigungsstrategien benötigt, damit wir in unserer neuen Arbeitswelt leistungsfähig bleiben. Dafür ist ein Umdenken auf allen Ebenen nötig.

## Worum geht es in Ihrem Buch?

Ich zeige auf, wie sich die Arbeitswelt insbesondere durch KI verändert und auch Stress sich gewissermaßen digitalisiert. Dazu führe ich ein Stressbewertungssystem ein, das verdeutlicht, wie digitale Stressoren auf uns wirken, und zeige gleichzeitig Lösungen auf für Arbeitnehmende, für Führungskräfte sowie für Unternehmen.

## Wie lange haben Sie daran geschrieben?

Im Januar 2023 habe ich angefangen dieses Buch zu schreiben, doch ich recherchiere bereits seit 2018 dafür, denn in dieser Zeit habe ich begonnen meine Promotion vorzubereiten und erstmalig wissenschaftliche Artikel und Studien zu dem Thema zu lesen.

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

Bisher gibt es zu dem Thema kaum etwas Vergleichbares, was den enormen Digitalisierungsschub durch die Pandemie und den Beginn der KI-Revolution berücksichtigt. Mein Buch hebt sich aber meiner Meinung nach besonders durch die zugängliche Lesbarkeit und überraschenden Verknüpfungen ab – niemand erwartet wohl Passagen über Star Wars, Game of Thrones, den Papst oder Markus Lanz.



DAVID BAUSCH ist promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Der systemische Organisationsberater berät mit seiner Unternehmensberatung Digi2place zu digitalen Transformationsprojekten.



In den kommenden Jahren wird Künstliche Intelligenz Unternehmen

radikal verändern. Wie lässt sich KI in die Unternehmensprozesse integrieren? Und welche neuen Chancen entstehen durch den Einsatz von KI? Antworten liefert Dr. Jens-Uwe Meyer mit seinem neuen Buch. Es illustriert, wie Unternehmen Anwendungsfälle für Künstliche Intelligenz finden, die Machbarkeit evaluieren und die wirtschaftlichen Vorteile berechnen. Die im Buch beschriebene „KI-Roadmap“ ist ein praxisorientiertes Planungstool, das Führungskräfte unterstützt, die richtigen Fragen zu stellen, um die Erfolg versprechenden Antworten auf den Wandel zu finden.

Dr. Jens-Uwe Meyer: *Die KI-Roadmap*. Business Village 2023. 33,95 Euro.



In Zeiten des Fachkräftemangels gilt Shared Leadership vielen als Führungsmodell der Zukunft. Dabei zeigen Familienunternehmen wie BMW

oder Henkel schon lange, was man mit diesem Führungsmodell erreichen kann. Doch inwiefern stiftet das Modell überhaupt einen Mehrwert? Welche Voraussetzungen braucht es, damit geteilte Führung funktionieren kann? Und: Welche Fehler gilt es zu vermeiden, damit der Versuch nicht zum Fiasko wird? Um diese Fragen zu beantworten, hat Brigitte Ehmann mit Führungstandems in mittelständischen und großen Unternehmen gesprochen und eine Checkliste für die Praxis erstellt.

Brigitte Ehmann: *30 Minuten - Geteilte Führung (Shared Leadership)*. Gabal 2024, 10,90 Euro.

## Startup des Monats: Anonyfy

### Wer seid ihr und was macht ihr?

Anonyfy ist eine innovative Plattform für anonymes Recruiting: Hier können sich Talente und Unternehmen zu einem fairen Vorauswahlprozess treffen. Studien belegen seit Jahren, dass Unconscious Bias dafür sorgen, dass zum Beispiel Menschen mit ausländischem Namen deutlich schlechtere Chancen in Bewerbungsprozessen haben. Im Fachkräftemangel können es sich Unternehmen jedoch nicht mehr leisten, gute Kandidatinnen und Kandidaten zu übersehen. Wir unterstützen durch unsere intelligente Anonymisierung aktiv Diversitätsziele von Unternehmen, denn auch das ist belegt: Diversität verhilft zu größeren Chancen auf finanziellen Erfolg.

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

Eine Freundin von Sandra mit gefragter Qualifikation und ausländischem Nachnamen hat 60 Bewerbungen geschrieben, ohne eine einzige Einladung zu erhalten. Als sie dann zwei inhaltsgleiche Bewerbungen an das gleiche Unternehmen verschickte, die sich nur im Nachnamen unterschieden, überraschte das Ergebnis doch: Nur Frau Müller bekam eine Einladung. Damit war die Gründungsidee geboren. Diese 60 Unternehmen haben eine hervorragende Mitarbeiterin verpasst und jeder Mensch sollte die Möglichkeit haben, nur anhand seiner oder ihrer Kompetenzen



Sandra Zemke hat Anonyfy 2021 gegründet, Peter Löber stieg 2023 als Co-Founder ein.

zu bewerten zu werden. Anti-Bias Trainings helfen zwar ein bisschen, jedoch sind Bias Ergebnisse natürlicher Mechanismen unseres Gehirns – und sind damit menschlich und im Grunde nicht verhinderbar. Anonymisierung ist der einzige Weg für Fairness, Compliance und Qualität.

Unternehmen können sich nach einer anonymen Vorauswahl von der Individualität und Diversität ihrer Kandidatinnen und Kandidaten überraschen lassen, sie können außerdem nach außen deutlich zeigen, dass sie Augenhöhe, Wertschätzung und Fairness ernst nehmen.

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

Wir möchten weltweit die anonyme Vorauswahl im Recruiting zum Standard machen. Bias sind kein deutsches Problem, sie treten überall auf der Welt auf.

## Steigende Zahl an Gründungen

Der Prozentanteil der 18- bis 64-Jährigen, die in den vergangenen dreieinhalb Jahren ein Unternehmen gegründet haben oder aktuell gründen, steigt seit 20 Jahren an. Das gilt sowohl für den Westen als auch für den Osten Deutschlands. Besonders hoch fällt das Wachstum in Berlin aus.

In konkreten Zahlen heißt das: Im Jahr 2022 lag die Gründungsquote laut dem Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 bei insgesamt 9,1 Prozent. Das ist der höchste Wert seit dem Start des Global Entrepreneurship Monitors im Jahr 1999. Im Osten lag die Gründungsquote bei 7,2 Prozent, im Westen betrug sie 7,8 Prozent und in Berlin betrug der Wert 13,6 Prozent.

Allerdings besteht immer noch ein großer Gender Gap bei den Gründungen. Männer (elf Prozent) gründen deutlich häufiger als Frauen (sieben Prozent). Der Gender Gap im Gründungsgeschehen ist in Ostdeutschland jedoch geringer ausgeprägt als im Westen oder in Berlin. Darüber hinaus macht der Global Entrepreneurship Monitor deutlich, dass immer jüngere Menschen gründen.



# Fehlzeiten- analyse

Von Oliver Walle



Die Krankenstände explodieren – Unternehmen müssen Gründe und Umgang damit klären. Unser Überblick zeigt die sinnvollsten Methoden für Fehlzeitenanalysen, welche Schlüsse daraus gezogen werden können, aber auch, wo Fehlinterpretationen möglich sind.



● Die Statistik des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) macht deutlich, was viele Unternehmen und Organisationen feststellen: Der Krankenstand ist auf Rekordhöhe. Lag er 1991 nach der Wiedervereinigung noch bei 4,89 Prozent und konnte bis 2007 auf 3,22 Prozent gesenkt werden, stieg er seitdem kontinuierlich und lag 2022 bei 5,8 Prozent. Für 2023 werden noch höhere Werte erwartet.

Steigt man tiefer in die betriebliche Praxis ein, zeigt sich, dass die Spitze der Besorgnis mit diesen Daten noch gar nicht erreicht ist. Die oben genannten Zahlen des BMG beruhen auf Berechnungen der Krankenkassen zu den ärztlich bescheinigten Arbeitsunfähigkeitsdaten. Berechnungen, die die Betriebe selbst anstellen, zeigen, dass die tatsächlichen Krankenstände sogar noch höher sind. Denn Unternehmen betrachten die tatsächlichen Arbeitsunfähigkeitstage und errechnen den Krankenstand auf Basis der ausgefallenen Arbeitstage bezogen auf die Sollarbeitstage.

Dazu ein Praxisbeispiel: Ein Mitarbeiter war innerhalb eines Jahres 14 Tage krankheitsbedingt arbeitsunfähig, seine Sollarbeitstage sind Montag bis Freitag. Daraus ergeben sich für den Betrieb 10 Fehltag, die bei insgesamt 220 Sollarbeitstagen im Jahr zu einem Krankenstand von 4,5 Pro-

zent führen. Die Berechnung der Krankenkasse fällt anders aus: Da im Betrieb die gesetzliche Regelung gilt, nach der ab dem 4. Tag eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorgelegt werden muss, hat die Krankenkasse nur die Information über 11 Krankheitstage. Krankenkassen rechnen, mangels Kenntnis des konkreten Arbeitsmodells, immer auf Basis von 365 Kalendertagen. Ergebnis: Nach Berechnung der Krankenkassen ergibt sich aufgrund der Krankheit des Mitarbeiters ein Krankenstand von 3 Prozent.

Für die Personaleinsatzplanung und die Kostenbetrachtung der Lohnfortzahlung ist demnach alleine die interne Arbeitsunfähigkeitsstatistik des Unternehmens beziehungsweise der Organisation ausschlaggebend. Die Krankenstandsveröffentlichungen der Krankenkassen können nur zum Vergleich herangezogen werden hinsichtlich der Entwicklung, also zu Aussagen, ob der Krankenstand steigt, gleichbleibt oder sinkt.

### Möglichkeiten und Grenzen der Krankenstandsanalyse

Für Unternehmen lohnt es sich, den Krankenstand ihrer Belegschaft genauer zu betrachten, auch wenn diese Kennzahl von vielen Faktoren beeinflusst wird.

Zum einen bringt jeder krankheitsbedingte Ausfall von Mitarbeitenden entweder kurzfristige Änderungen in der Arbeitsplanung mit möglichen Leistungseinbußen mit sich oder erfordert die Kompensation der fehlenden Arbeitsleistung durch Überstunden von Kolleginnen und Kollegen. Zudem entstehen Kosten durch die Lohnfortzahlung, weshalb der Krankenstand als Kennzahl in vielen Unternehmen einen festen Platz im Managementbericht hat. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA] berechnet jährlich die volkswirtschaftlichen Produktionsausfallkosten durch Arbeitsunfähigkeit, die im Jahr 2022 mit 178 Milliarden Euro einen Höchststand erreichten. Im Durchschnitt fehlten die Beschäftigten 21,3 Tage krankheitsbedingt, das sind 4 Tage mehr als im Vorjahr. Haupttreiber dieses Anstiegs ist die Diagnosegruppe Krankheiten des Atmungssystems, gefolgt von Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und psychischen und Verhaltensstörungen.

Der erste Schritt bei der Krankenstandsanalyse beginnt mit der Frage, ab welchem Wert der Krankenstand zu hoch ist und wie er in einem Ampelsystem den Bereichen grün, gelb und rot zugeordnet werden kann. Es bedarf also einer differenzierteren Betrachtung der krankheitsbedingten Fehlzeiten, wobei zu

berücksichtigen ist, dass es sich um personenbezogene Daten handelt, deren Verarbeitung auch zu einer Bewertung einzelner Personen führen kann, fast ähnlich einem Profiling. Während es für das BEM eine gesetzliche Grundlage gibt, ist dies bei anderen Analysemethoden nicht der Fall. Daher sind die datenschutzrechtlichen Aspekte im Unternehmen zu prüfen und, sofern eine Arbeitnehmervertretung vorhanden ist, mit dieser zu erörtern.

### Der Klassiker: Auffälligkeiten nach Bereichen oder Mitarbeitergruppen

Zu den Klassikern einer differenzierten Betrachtung des Krankenstands zählen die Darstellungen nach Abteilungen/Bereichen im Vergleich zu den Vorjahren sowie nach bezahlt (innerhalb der Lohnfortzahlung) und unbezahlt (außerhalb der Lohnfortzahlung). Anhand dieser Auswertungen lassen sich Auffälligkeiten erkennen, für die Ableitung von Maßnahmen sind jedoch weitere Analysen erforderlich.

In diesem Zusammenhang bietet sich die Betrachtung des Krankenstands nach Altersgruppen an, zum Beispiel bis 29 Jahre, 30 bis 49 Jahre, 50 Jahre und älter. Differenzierter wäre eine Einteilung

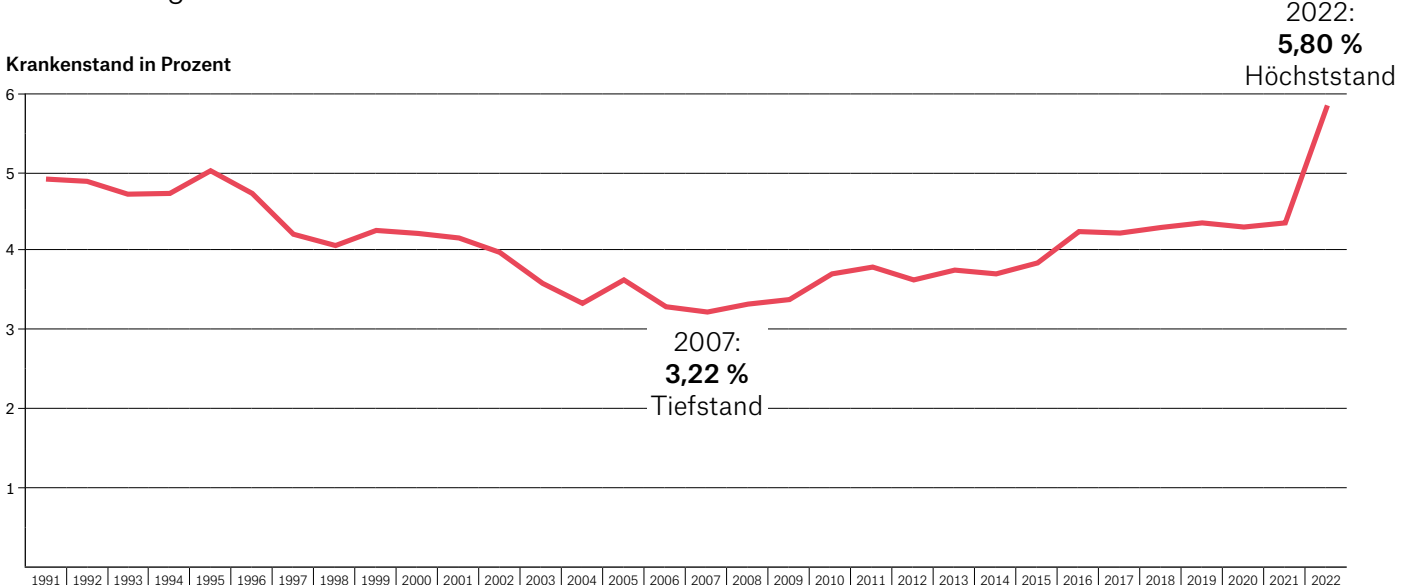
in sechs Altersgruppen (unter 20, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 und ab 60).

Möglicherweise wird bei einer solchen Betrachtung deutlich, dass ältere Beschäftigte einen höheren Krankenstand haben als jüngere, was sich regelmäßig so in den Statistiken der Krankenkassen zeigt. Wäre dies im Unternehmen der Fall, ergäbe sich eine Risikobetrachtung für die Altersgruppe 55+, die in den nächsten 10-12 Jahren in Rente gehen wird, innerhalb derer aber bis dahin nach der aktuellen Analyse viele Mitarbeitende aufgrund erhöhter Krankenstände fehlen werden. Kombiniert mit dem bereits bestehenden Arbeitskräfte-/Fachkräftemangel erhöht sich in diesem Szenario für das Unternehmen das Risiko, dass die geforderte Arbeitsleistung nicht erbracht werden kann. Hier bedarf es daher frühzeitig Strategien, wie mit einer solchen Entwicklung umzugehen ist und welche verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen erforderlich sind.

### Kritisch zu betrachten: Analyse aufgrund einer Pareto-Verteilung

Eine weitere spannende, aber auch kritisch zu betrachtende Analyse von Fehlzeiten ist die Überprüfung einer Pareto-Verteilung „80 zu 20“. Bei dieser Analyse

## Entwicklung der Fehlzeiten



## Analyse motivationsbedingter Fehlzeiten

Mithilfe des Bradford-Faktors sollen insbesondere häufige und kurze Abwesenheiten ermittelt und gegebenenfalls im Gespräch genauer analysiert werden, inwieweit motivationsbedingte Gründe für diese Abwesenheiten vorliegen (beispielsweise geringe Arbeitsmotivation, keine emotionale Bindung an das Unternehmen, Über- oder Unterforderung, schlechtes Arbeitsklima oder private Probleme).

### Formel:

Arbeitsunfähigkeitsfälle (²) x Summe aller Arbeitsunfähigkeitstage = x Punkte

### Auswertung:

- 1 bis 200 Punkte: keine Anzeichen für Absentismus

---

- 201 bis 449 Punkte: erste Anzeichen für Absentismus – Mitarbeitendengespräch empfohlen

---

- mehr als 450 Punkte: es besteht dringender Handlungsbedarf – Mitarbeitendengespräch erforderlich

wird der Frage nachgegangen, ob 20 Prozent der Beschäftigten mit den höchsten AU-Tagen für 80 Prozent der gesamten AU-Tage verantwortlich sind. Trifft diese These – oder eine etwas abgeminderte Verteilung von 70 zu 30 – zu, bedeutet dies, dass bei wenigen Beschäftigten ein hoher Handlungsbedarf hinsichtlich der Fehlzeiten besteht. Das heißt, bei diesen Beschäftigten mit den höchsten AU-Tagen besteht ein hohes Gesundheitsrisiko. Hier sind individualisierte Maßnahmen erforderlich, klassische Programme wie Präventionskurse im Gruppenformat wären sicherlich nicht zielführend.

## Vorsicht vor reinen Durchschnittswerten

Die Betrachtung der Krankenstände erfolgt in der Regel anhand von Prozentwerten, die jedoch nicht die Verteilung der Krankenstände pro Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeiterin darstellen. Um hierüber eine genaue Auskunft zu bekommen, bietet sich die Berechnung des Medians und der Perzentile an. Der Median stellt die wahre Mitte einer Gruppe dar, das heißt, dass 50 Prozent der Werte unter und 50 Prozent der Werte über dem Median liegen. Damit ist der Median robuster gegenüber Ausreißern.

Dazu wieder ein Praxisbeispiel: Ein Unternehmen mit 500 Beschäftigten hat einen Krankenstand von 6,1 Prozent und betrachtet diesen Wert als „Mittelwert“ für die gesamte Belegschaft. Tatsächlich aber gibt es in diesem Unternehmen viele Mitarbeitende, die keine Fehlzeiten haben und einige wenige, die einen sehr hohen Krankenstand haben. Die Berechnung des Medians in diesem Unternehmen ergibt einen Wert von 2,6 Prozent. Das bedeutet, dass 50 Prozent der Mitarbeitenden einen Krankenstand unter 2,6 Prozent haben und 50 Prozent einen höheren. Berechnet man nun weitere Perzentile, so ergibt sich in diesem Unternehmen für die Beschäftigten ohne Krankenstand das Perzentil 19, das heißt, 19 Prozent haben keinen Krankenstand. Betrachtet man das Perzentil 70, so liegt die Grenze bei 5,5 Prozent Krankenstand, das heißt, 70 Prozent haben einen geringeren Krankenstand und 30 Prozent einen höheren. Mit dieser Methode konnte gezeigt werden, dass bei einem Gesamtkrankenstand von 6,1 Prozent die deutliche Mehrheit der Mitarbeitenden (70 Prozent) weniger als 5,5 Prozent Krankenstand aufweist, 19 Prozent haben keinen Krankenstand, der höchste Krankenstand liegt bei 81 Prozent. So kann also ein wesentlich realistischeres Bild des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens ge-

Neuer Name, mehr Expertise,  
gleiche Qualität

# MENTAL HEALTH AT WORK

**Nachhaltig Stärken  
und den ROI immer im Blick:  
Setzen Sie mit uns genau da an,  
wo Ihr Unternehmen es braucht.**

## 1. Präventive Analyse

- Evaluationen
- Psych. Gefährdungsbeurteilung

## 2. Zielgenaue Entwicklung

- Workshops
- Trainings
- E-Learning
- Psychologische Erste Hilfe

## 3. Immer für Sie da

- EAP
- Krisenmanagement
- Konfliktmoderation
- Hinweis-Meldesystem

Und bei jeder neuen Herausforderung mit einer maßgeschneiderten Lösung an Ihrer Seite.

**SAVE THE DATE**

**5. & 6.3. ZP Süd in Stuttgart:**  
Besuchen Sie uns an **Stand H.28!**

**19.3. Mental Health Event**  
von Stimulus in Berlin



**Building together  
an inclusive, responsible  
and serene workplace.**



**Stimulus formerly Corrente**

ein Unternehmen von

**HUMAN & WORK**

Tel. +49 431 600 58 90

info@stimulus-consulting.de

[www.stimulus-consulting.de](http://www.stimulus-consulting.de)

zeichnet werden, was letztlich konkretere Schlussfolgerungen zur Auswahl der geeigneten Maßnahmen ermöglicht.

## Bradford-Faktor kann Absentismus zeigen

Geht es um die Ermittlung des Absentismus, also der motivationsbedingten Abwesenheit bei Krankmeldung, kann der Bradford-Faktor herangezogen werden. Dabei handelt es sich um eine Formel, deren Entwicklung der englischen University of Bradford School of Management in den 1980er-Jahren zugeschrieben wird. Sie geht davon aus, dass kurze, aber häufige Krankschreibungen für den Betrieb störender sind als längere Abwesenheiten. Gleichzeitig beruht die Bradford-Analyse auf der Überlegung, dass das häufige und unvermittelte Fehlen einzelner Beschäftigter ein Anzeichen für Absentismus sein kann. Doch selbstverständlich können auch bei häufigen kurzen Fehlzeiten die Gründe vielfältig sein, dies macht deutlich, dass die reine Berechnung des Bradford-Faktors ohne Reflexion möglicher Ursachen für die Entstehung der AU-Fälle und -Tage zu Fehlinterpretationen führen kann.

Der Bradford-Faktor liefert zunächst nur eine Einschätzung der krankheitsbedingten Fehlzeiten, konkrete Maßnahmen müssen vom Unternehmen gefunden werden. Gerade hier besteht die Gefahr einer Fehleinschätzung durch die Führungskraft, die eine Ursache vermutet, aber keine Beweise dafür hat. Entscheidend ist daher die Gesprächsgestaltung durch die Führungskraft, die eine Lösungsfindung anstelle von Schuldzuweisungen zum Ziel hat. Richtig angewandt stellt dieser Faktor eine interessante Analyse für Führungskräfte dar, um Strategien zu entwickeln, wie sie ihr Team unterstützen können, um Fehlzeiten zu reduzieren.

Zur Berechnung des Bradford-Faktors werden die Anzahl der Krankmeldungen (Arbeitsunfähigkeitsfälle) zunächst mit sich selbst multipliziert. Dadurch soll die Bedeutung der Häufigkeit der Fälle stärker zum Ausdruck kommen. Anschließend wird diese Zahl mit der Summe aller Arbeitsunfähigkeitstage der betreffenden Person innerhalb eines Jahres multipliziert. Daraus ergibt sich eine Punktzahl, die in drei Stufen bewertet werden kann. Dabei zeigen 0 bis 200 Punkte keine, 201



OLIVER WALLE ist Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement & BSA-Akademie sowie an der RPTU Kaiserslautern-Landau, Vorstandsvorsitzender Bundesverband BGM und Geschäftsführer der Health 4 Business GmbH.

Einen weiteren Einblick in das Thema gibt der Autor in seinem Vortrag „**Wie weit kann und darf Fehlzeitenanalyse gehen?**“ auf der Zukunft Personal Süd, 05.03.2024, 11.45 bis 12.15 Uhr (Solution Stage).

Termine zum persönlichen Gespräch (Book a ZP Expert) finden Sie unter [www.zukunft-personal.com/de/expo-events/zp-sued/besuchen/book-an-expert-zps/](http://www.zukunft-personal.com/de/expo-events/zp-sued/besuchen/book-an-expert-zps/)

bis 449 Punkte erste und ab 450 Punkte deutliche Anzeichen von Absentismus.

Praxisbeispiel: Mitarbeiter (A) hat sich in einem Jahr dreimal krankgemeldet, in Summe entstanden dabei 10 Arbeitsunfähigkeitstage. Nach der Formel  $3 \times 3$  (AU-Fälle)  $\times 10$  (Summe AU-Tage) = 90 Punkte gibt es keine Auffälligkeiten. Ein anderer Mitarbeiter (B) war nur einmal im betreffenden Jahr krank, dafür aber relativ lange: die Arbeitsunfähigkeit betrug 56 Tage. Hier ergibt sich nach der Bradford-Formel ebenfalls kein Handlungsbedarf: Mit  $1 \times 56$  Punkten liegt der Score noch im unauffälligen Bereich. Ein dritter Mitarbeiter (C) hat sich sechsmal krankgemeldet – mit in Summe ebenfalls 56 AU-Tage, dies ergibt einen Punktwert von 2.016 Punkten. Nach der Logik des Bradford-Faktors wäre demnach bei Mitarbeiter (C) ein Personalgespräch bezüglich seiner motivationsbedingten Fehlzeiten erforderlich. Nach deutscher Rechtslage ergibt sich aber auch eine andere Notwendigkeit: Sowohl Mitarbeiter B wie Mitarbeiter C haben den Schwellenwert für die Einleitung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements, kurz BEM, (42 Kalendertage beziehungsweise 30 Arbeitstage bei 5-Tage-Woche) deutlich überschritten, sodass eine Einladung zum BEM durch den Arbeitgeber erforderlich wird.

## Maßnahmen zur Krankstandsreduzierung

Aus den oben genannten Analysemöglichkeiten ergeben sich Erkenntnisse für eine vertiefende Analyse, bei der die Mitarbeitenden in die Lösungsfindung einbezogen werden müssen. Die Formate reichen von einer standardisierten Befragung über Workshops, Interviews bis hin zur Einbeziehung der Beschäftigten in die Gefährdungsbeurteilung, bei der Erkenntnisse für sinnvolle und zielführende Maßnahmen gefunden werden können. Pauschale Empfehlungen helfen nicht weiter, da Fehlzeiten sehr unterschiedliche Ursachen haben können und daher Standardmaßnahmen wie Obstkorb, Gesundheitstag und Präventionsprogramme keine Abhilfe schaffen. Ein bedarfsorientiertes Gesundheitsmanagement unter Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitenden wird Lösungen aufzeigen, die sowohl auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden als auch auf die Führungsqualität und die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen abzielen. ■■■



# CORPORATE HEALTH CONFERENCE

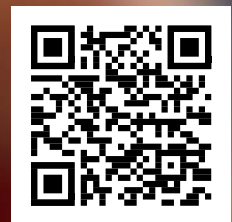
Gib mir'n kleines bisschen Sicherheit

## MENTALE SICHERHEIT IN UNSICHEREN ZEITEN

Unter dem Leitthema „**Mentale Sicherheit in unsicheren Zeiten**“ erwartet Sie ein spannendes Programm mit Best Practices, Networking, interaktiven Breakout-Sessions, fesselnden Impulsvorträgen und vielem mehr.

📅 17. April 2024

📍 Sofitel Frankfurt Opera, Frankfurt am Main



Jetzt registrieren



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



# Verborgene Potenziale erschließen

Es gibt unterschiedliche Ansätze, Nischen des Arbeitsmarkts mit bislang vernachlässigten Zielgruppen zu erschließen.

Kuhn Elektro-Technik, Adecco Group und Rewe haben Menschen für sich entdeckt, die arbeitslos sind, keine Berufsausbildung oder einen Migrationshintergrund haben.

Von Ulla Laux

● Unternehmen sind nicht nur mit einem Fachkräfte-, sondern auch mit einem Arbeitskräftemangel konfrontiert. Allein unter den zehn am häufigsten gesuchten Berufen sind vier, auf die sich auch angelernte Kräfte bewerben könnten, so der Dekra Arbeitsmarktreport 2023. Zugleich berichten Unternehmen von immer weniger eingehenden Bewerbungen. Lücken in der Belegschaft stehen für entgangene Chancen und steigenden Arbeitsdruck für die Belegschaft. Wer in der Personalplanung und -entwicklung auch Zielgruppen berücksichtigt, die bislang nicht im Fokus standen, kann dem entgegenwirken.

## Abschied vom Perfect Match

Befragungen ergeben regelmäßig, dass es Unternehmen schwerfällt, passende Mitarbeitende zu finden – oft mit Betonung auf „passend“. Manche Arbeitgeber sind noch immer auf der Suche nach dem „Perfect Match“, zum Beispiel mit Blick auf Ausbildung, Zusatzqualifikationen, manchmal auch Alter oder zeitliche Verfügbarkeit. Die Konsequenz: Offene Stellen bleiben lange unbesetzt. Florian Kuhn, Geschäftsführer von Kuhn Elektro-Technik findet die Jagd nach dem Perfect Match nicht zielführend. „Wir haben in Deutschland einen totalen Fachkraft-Fetisch“, findet er. „Am Ende des Tages ist Fachkräftemangel nicht der Kern des Problems. Das originäre Problem sind unverrichtete Tätigkeiten.“

Sein Unternehmen ist spezialisiert auf komplexe elektrische Installationen in großen Gebäuden. Er beschäftigt über 200 hoch

qualifizierte Elektrofachkräfte, findet aber bei Weitem nicht so viele, wie er tatsächlich beschäftigen könnte. Aus der Not heraus hat Florian Kuhn vor einiger Zeit alle Tätigkeiten auf seinen Baustellen unter die Lupe genommen und festgestellt, dass nur für einen Bruchteil davon eine Ausbildung zur Fachkraft nötig ist. So verlegen seine Mitarbeitenden auf der Baustelle einer großen Klinik rund 1,5 Millionen Meter Kabel. Im nächsten Schritt montieren sie dort Geräte wie Lichtschalter, meistens mit nur einer Handvoll Schrauben. Hierfür benötigen sie keine Ausbildung. Sie müssen verstehen, was zu tun ist, welche Regeln einzuhalten sind und brauchen etwas handwerkliches Geschick. Um die elektrischen Installationen hinterher in Betrieb zu nehmen oder die Brandmeldeanlage zu programmieren, muss selbstverständlich eine Fachkraft vor Ort sein.

Seine Idee war: Es gibt rund 2,5 Millionen Arbeitslose, darunter sollte es auch Personen geben, die genau für diese Aufgaben geeignet sind. Auf den Baustellen identifizierte ein Bauleiter die Arbeitspakete, die für die neuen Mitarbeitenden infrage kommen. Dann wurden Tandems gebildet, das heißt jeweils ein Monteur arbeitet eng mit dem neuen Kollegen zusammen und bringt ihm die nötigen Fertigkeiten bei.

„Am Ende des Tages liegt das Problem nicht im Fachkräftemangel, sondern in unverrichteten Tätigkeiten.“

Florian Kuhn, Kuhn Elektro-Technik



Heute ergänzen elf ehemals Langzeitarbeitslose seine Teams und entlasten damit die Fachkräfte. „Das ist zunächst vielleicht keine beeindruckende Zahl. Aber es sind Leute dabei, die in ihrem Aufgabenbereich tragende Säulen geworden sind“, sagt er. Einer der Mitarbeiter aus einem afrikanischen Land übernimmt Montagetätigkeiten, bei denen er von einem Elektriker nicht mehr zu unterscheiden ist und wird nun über den zweiten Bildungsweg zur Fachkraft ausgebildet. Ein anderer war eine Zeit lang selbstständig, hatte gesundheitliche Probleme und wurde arbeitslos. Er managt jetzt im Büro die Logistik von Baustellen.

Das Spektrum unter diesen Menschen ist groß. „Von den elf sind mindestens sechs oder sieben dabei, von denen ich sage, die bringen mich weiter. Und versuch mal als Mittelständler in München sieben Leute zu kriegen, die dich weiterbringen“, betont Florian Kuhn. „Ich will das nicht romantischer darstellen, als es ist, es gab auch Rückschläge. Aber unterm Strich sind alle mit unterschiedlicher Gewichtung eine Bereicherung für das Unternehmen.“ Das Engagement hat den Zusammenhalt und die Identifikation im Unternehmen gestärkt. „Die Mitarbeitenden wissen es zu schätzen, dass wir uns auch um andere Dinge kümmern, nicht nur ums nackte Geldverdienen“, erklärt er. Gerade für junge Beschäftigte war es lehrreich, zu sehen, wie schnell und oft unverschuldet man in eine Notsituation geraten kann.

## Ansatz ohne Risiko

Florian Kuhn versucht nun, zusammen mit Gleichgesinnten, andere Unternehmen von dem nahezu risikofreien Ansatz zu über-

zeugen. Ihre Mission: Arbeitgeber dabei unterstützen, sich die Methodenkompetenz anzueignen, Menschen direkt in der täglichen Wertschöpfung anzulernen, umzuschulen und zu integrieren.

Ist ein Unternehmen interessiert, beschreiben sie beim Jobcenter die Tätigkeiten und fragen nach Arbeitslosen, die Interesse haben, diese zu übernehmen. Innerhalb einer sogenannten Maßnahme beim Arbeitgeber (MAG) können sie dann einen Monat lang gefördert probearbeiten, ohne großen bürokratischen Aufwand. Passt es für beide Seiten, erhalten sie danach einen regulären Arbeitsvertrag. Kuhn hat festgestellt, dass sich eventuelle Probleme normalerweise schon am ersten Tag oder in der ersten Woche bemerkbar machen.

Die Idee anderen Unternehmen zu erklären, ist nicht einfach, aber sie funktioniert auch in völlig anderen Branchen, etwa bei der Porzellan Manufaktur Nymphenburg. Das Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern ist deutlich kleiner und hoch spezialisiert. Im Frühjahr 2023 startete es mit diesem Projekt und auch hier hat es geklappt, drei Personen zu integrieren.

Dr. Martin Noack von der Bertelsmann Stiftung hat sich von wissenschaftlicher Seite mit einem ähnlichen Thema beschäftigt. Mit seinem Team untersuchte er anhand von Stellenausschreibungen die Jobchancen von Arbeitskräften mit Teilqualifikationen. „Dabei handelt es sich in der Regel um fünf bis sieben Teile eines vollständigen Berufsprofils, die einzeln überprüfbar und erlernbar sind“, erklärt er. „In ihrer Summe bilden sie alle Kenntnisse und Fähigkeiten ab, die zu einem Beruf gehören.“ Das Ergebnis: In über 80 Prozent der Job-Anzeigen für Fachkräfte fragen Arbeitgeber zwar nach mehreren Teilqualifikationen, aber

nicht nach einem vollen Berufsprofil. Bei Hilfskräften erwarten sie hingegen mehr Kompetenzen, als man hinter dem Begriff „ungelernt“ vermutet. Das unterstreicht: Für viele Tätigkeiten ist keine volle Ausbildung nötig.

Das ist eine Chance für Jobsuchende, die nur einen Teil der Qualifikationen eines Berufs vorweisen können. Gleichzeitig gelingt es Arbeitgebern, die keine Vollqualifizierten finden, offene Stellen schneller zu besetzen, wenn sie sich auf die Fähigkeiten konzentrieren, die für eine bestimmte Stelle tatsächlich nötig sind.

## Konzept Teilqualifizierung

Mit gezielten Teilqualifizierungen (TQ) können angelernte Kräfte Kenntnisse und Fertigkeiten bestimmter Ausbildungsberufe nachholen. Fünf bis sechs Module bilden in ihrer Gesamtheit alle Kenntnisse einer Ausbildung ab und führen – je nach Bedarf – entweder zum Berufsabschluss oder vermitteln als Einzelmodule die für eine bestimmte Position benötigten Kompetenzen. Arbeitgeber erhalten dabei Unterstützung von staatlicher Seite: Wenn sie beispielsweise Beschäftigte ohne Berufsabschluss für eine TQ freistellen, werden Lehrgangs- und Personalkosten über das Qualifizierungschancengesetz mit bis zu 100 Prozent gefördert.

Die Dekra Akademie, die Teilqualifizierungen für unterschiedliche Berufe anbietet, beobachtet, dass Arbeitgeber sie immer häufiger auch einsetzen, um Personal zu gewinnen. „In diesem Fall sind die neuen Mitarbeitenden vom ersten Tag der Beschäftigung in der Weiterbildung, oft zunächst für ein oder zwei Module eines bestimmten Berufs“, sagt Katrin Haupt, Geschäftsführerin der Dekra Akademie. „Hier erlernen sie gezielt die Fertigkeiten, die ihnen für die zu besetzende Stelle noch fehlen.“

## Projektpausen sinnvoll nutzen

Zu den Dienstleistungen der Adecco Group, zu der auch die DIS AG gehört, zählen unter anderem Arbeitnehmerüberlassung und Personalvermittlung. Seit 2020 setzt das Unternehmen auf Teilqualifizierungen. Denn wie andere Arbeitgeber, spüren auch die Personaldienstleister die Folgen des Fachkräftemangels.

In der Arbeitnehmerüberlassung gibt es immer wieder Phasen, in denen die Beschäftigten nicht beim Kunden im Einsatz sind, etwa weil ein Projekt ausläuft oder eine Produktionslinie umgestellt wird. In diesen Pausen werden die Mitarbeitenden motiviert, sich in nachgefragten Fachgebieten weiterzubilden. „Menschen, die in der mechanischen Fertigung gearbeitet haben, können beispielsweise Module aus dem Beruf Industrieelektriker/in Fachrichtung Betriebstechnik absolvieren. Danach sind sie in der Lage, auch elektronische Komponenten zu montieren“, sagt Monique Hüneke, die bei der DIS AG als Upskilling Manager tätig ist. Die TQ sind einzeln erlernbare Module und bei Eignung frei wählbar. So kommen die Teilnehmenden bei Interesse schrittweise von Modul zu Modul bis zu einem vollwertigen Berufsabschluss. Allerdings muss hierfür oft viel Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Der Fokus liegt bei dem Personaldienstleister darauf, Jobsuchende zu finden, die bereit sind, sich weiterzubilden, zum Beispiel in den Bereichen Lager und Logistik, Elektrotechnik oder in verschiedenen Mechaniker-Spezialisierungen. Gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen an den Standorten wird analysiert, welche Spezialisierungen besonders gesucht sind.

Bereits zu Beginn der Nachqualifizierung erhalten die Teilnehmenden einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Allerdings ist es immer wieder eine Herausforderung, genügend Interessierte zu finden. Deshalb engagiert sich die DIS AG zusätzlich in Qualifizierungsverbänden mit anderen Arbeitgebern. Ein TQ-Modul dauert zwei bis sechs Monate und beinhaltet eine Theoriephase sowie obligatorisch betriebliche Praxisphasen bei einem Kunden. Der Praktikumsanteil beträgt dabei mindestens 25 Prozent der Gesamtdauer. Jedes Modul endet mit einer sogenannten „Kompetenzfeststellung“, welche die erworbenen Fachkompetenzen in der Regel mit einem aussagekräftigen Zertifikat der IHK bestätigt.

Während der TQ ist die persönliche Betreuung – neben der fachlichen Seite – das A und O für den Erfolg. „Wenn wir die Menschen vom ersten Tag an wie ein Coach auch persönlich und sozial begleiten, gelingt die TQ in den meisten Fällen“, hat Monique Hüneke festgestellt. Deshalb kümmert sich an jedem Standort ein fester Ansprechpartner um die Betreuung der Teilnehmenden.

Der Weg ist lang und nicht immer einfach, aber er trägt Früchte. Die ersten sechs Teilnehmenden absolvierten Ende 2023 die Prüfung zur Fachkraft für Lagerlogistik. 2024 werden 25 Werkzeugmechaniker und Industrieelektriker ihre Ausbildung beenden. „Unser Ziel ist es, alle Teilnehmenden zur Externenprüfung zu bringen,“ erklärt Lars Hermann, ebenfalls Upskilling Manager bei der DIS AG. Aber nicht alle Teilnehmenden durchlaufen alle Module mit dem Ziel der Externenprüfung, manche entscheiden sich auch zur Aufnahme einer Tätigkeit im Praktikumsbetrieb. 2022 wurden auf diesem Weg 120 Menschen teilqualifiziert, 2023 waren es 260.

## Neues Verkaufspersonal gewinnen

Die Rewe Group betreibt deutschlandweit rund 6.000 Rewe-, Penny- und Nahkauf-Märkte. Das Handelsunternehmen setzt im Recruiting auch auf die Teilqualifizierung als einen Kanal der Mitarbeitergewinnung. Aus diesem Grund ist das Thema organisatorisch im Recruiting Center angesiedelt und wird von Dirk Hoffmann, Senior Consultant Talent Acquisition, zentral verantwortet.

**„Wenn wir die Menschen vom ersten Tag an auch persönlich und sozial begleiten, gelingt die Teilqualifizierung meist.“**

Monique Hüneke, DIS AG



2018 begann Dirk Hoffmann mit dem Konzept in der Lagerlogistik in Norderstedt. Schnell war er überzeugt von der Möglichkeit, auf diese Weise Menschen für das Unternehmen zu gewinnen, die über die klassischen Recruiting-Kanäle nicht zum Zug gekommen wären, die aber das Potenzial haben, sich weiterzuentwickeln. Ein Jahr später startete er in Berlin die erste Teilqualifizierung im Beruf Verkäufer/in.

## Sorgfältige Vorbereitung

Besteht in den Märkten eines Standortes Interesse, kontaktiert Dirk Hoffmann frühzeitig die jeweiligen Jobcenter. Dann führen die Marktleitungen und Kaufleute gemeinsam mit dem Bildungspartner den Auswahlprozess durch, unterstützt von Dirk Hoffmann und seinen Kollegen.

Jeder der zukünftigen Mitarbeitenden bringt einen anderen Hintergrund mit, was die Berufserfahrungen, Fähigkeiten oder persönlichen Lebensumstände betrifft. Vor Beginn der eigentlichen TQ gibt es daher eine einmonatige „Vorschaltmaßnahme“. Sie dient unter anderem dem gegenseitigen Kennenlernen. Wichtiger ist jedoch die Möglichkeit, in den vier Wochen auf den individuellen Background der Teilnehmenden einzugehen, mögliche Probleme gemeinsam zu lösen und zu prüfen, ob Kandidatinnen und Kandidaten vor der TQ noch eine andere Vorbereitungsmaßnahme benötigen. Das erfordert viel Fingerspitzengefühl von allen Beteiligten. Die sozialpädagogische Betreuung übernimmt der Bildungspartner, der in einem ständigen Austausch mit dem Projektteam steht.

## Teilqualifizierung mit Extra

Zum Einstieg sind zunächst zwei TQ-Module vorgesehen: Im ersten Modul lernen die neuen Mitarbeitenden zum Beispiel die Grundlagen des Einzelhandels oder das Waren- und Dienstleistungsangebot von Rewe oder Penny kennen. Das zweite vermittelt dann alles Wesentliche rund um die tägliche Arbeitspraxis im Kontakt mit Kunden. Alle Kenntnisse werden nach dem geltenden Ausbildungsrahmenplan unterrichtet. Die angehenden Verkäuferinnen und Verkäufer haben im Wechsel eine Woche Theorieunterricht und arbeiten eine Woche am späteren Arbeitsplatz. Dort wenden sie das Erlernte direkt an.

Rewe hat sich beim ersten Modul für die sogenannte Plus-Variante entschieden, die neben den Fachinhalten auch die erforderlichen fachsprachlichen Kenntnisse vermittelt. Bei Menschen mit Migrationshintergrund wird zwar ein Sprachniveau von mindestens B1 vorausgesetzt, aber selbst bei guten Deutschkenntnissen sind Begriffe wie Kohlrabi oder Johannisbeere nicht unbedingt geläufig.

Die ersten zwei Module dauern ungefähr neuneinhalb Monate. Danach entscheiden die Mitarbeitenden, ob sie direkt weiterlernen oder erst für eine gewisse Zeit in einem Markt Berufserfahrung sammeln.

Die ersten vier Wochen einer TQ sind ausschlaggebend, hat Dirk Hoffmann beobachtet. Wenn die Teilnehmenden in dieser Zeit dranbleiben, dann schaffen sie den Rest auch. „Meistens entwickelt sich nach kurzer Zeit eine tolle Klassendynamik“, erzählt er. „Aus der Gruppe wird eine Gemeinschaft, in der sich die Lernenden gegenseitig helfen und auch nach dem Unterricht Lerngruppen bilden.“

„Die Teilnehmenden haben etwas erreicht, woran sie ein halbes Jahr vorher noch gar nicht geglaubt haben.“

Dirk Hoffmann, Rewe Group

Der Abschluss einer TQ wird immer gefeiert und das Zertifikat feierlich übergeben. Hierfür reist auch Dirk Hoffmann extra an: „Das hat für mich mit Wertschätzung zu tun. Die Menschen haben etwas erreicht, woran sie ein halbes Jahr vorher noch gar nicht geglaubt haben.“ Nach Bestehen der ersten zwei Module erhalten die Teilnehmenden in der Regel ein unbefristetes Arbeitsvertragsangebot.

Mittlerweile verzeichnet Rewe ein hohes Interesse bei den Märkten in Berlin. „Als wir 2019 anfangen, bin ich vier Wochen durch Berlin gefahren und habe in den Märkten das Konzept erklärt“, erinnert sich Dirk Hoffmann. „Mit einiger Mühe habe ich schließlich zwölf Märkte überzeugt, die mitmachen wollten. Nun haben sich in Berlin 50 Märkte von sich aus gemeldet.“ Aktuell laufen in vier Städten Teilqualifizierungen.

## Lücken schließen

Die vorgestellten Herangehensweisen sind unterschiedlich, haben aber alle das Ziel, mit knapper werdenden Fachkräfte-Ressourcen umzugehen. Dabei geht es nicht darum, bestehende Rekrutierungs-, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ersetzen, sondern sie zu ergänzen.

Es ist nicht der einfachste Weg, aber der Aufwand lohnt sich. Die meisten Teilnehmenden haben schon gewisse Berufserfahrungen gesammelt. Ohne eine Ausbildung sind sie am Arbeitsmarkt jedoch immer diejenigen mit der schlechtesten Bezahlung und die ersten, die gehen müssen, wenn es in einem Unternehmen hakt. Selbst wenn der Berufsabschluss zunächst nicht im Vordergrund steht, ist es ein erster Schritt, mit ihren Fähigkeiten und ihrem Entwicklungspotenzial Lücken in den Belegschaften zu schließen. ■■■



ULLA LAUX hat sich als Kommunikationsprofi auf Unternehmens- und Arbeitgeberkommunikation spezialisiert.



# Raum für Meinung, nicht für Hass

## Diffamierende Äußerungen von Mitarbeitenden gegenüber Kollegen oder Vorgesetzten sind immer wieder Streitgegenstand rechtlicher Auseinandersetzungen. Am Arbeitsplatz, in den sozialen Medien oder in privaten Chatgruppen: Die Meinungsfreiheit im beruflichen Kontext unterliegt Grenzen. Das Bundesarbeitsgericht hat hierzu kürzlich eine wichtige Entscheidung getroffen.

Von Philipp Byers und Kathrin Wenzel

● „Er ist doof wie zehn Meter Feldweg im Osten“, plopt ein Kommentar in einem Whatsapp-Chat auf. „Einer von denen muss was in die Fresse kriegen als Vorwarnung“, die Antwort hierauf. „Mein Chef ist ein unterbelichteter Frauen- und Ausländerhasser“, macht eine Arbeitnehmerin ihrem Ärger gegenüber mehreren Kollegen Luft. Ein anderer Kollege zeigt stolz sein neues Tattoo auf seinem Unterarm. Dort prangt eine „88“ umrahmt von einem Lorbeerkranz.

„Seine Meinung wird man unter Kollegen wohl noch frei sagen dürfen“. Dies wird von Mitarbeitenden in solchen Fällen gerne angeführt. Schließlich gelte ja auch im Arbeitsverhältnis das Grundrecht der Meinungsfreiheit. Ganz so einfach ist es nicht. Das Bundesarbeitsgericht musste sich jüngst erneut mit genau dieser Frage beschäftigen und hat dabei enge Grenzen für den Schutz vertraulicher Kommunikation unter Arbeitskollegen gezogen (BAG, Urteil vom 24.8.2023, Az. 2 AZR 17/23). Arbeitgeber müssen danach schwerwiegende Beleidigungen und menschenverachtende Äußerungen ihrer Arbeitnehmer nicht uneingeschränkt hinnehmen, nur weil diese im vermeintlich kleinen Kreis unter Kollegen erfolgt sind. Der nachfolgende Bei-

trag soll aufzeigen, welchen Grenzen die Meinungsfreiheit von Arbeitnehmenden unterliegt und in welchen Fällen Arbeitgeber mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen gegen beleidigende und herabwürdigende Aussagen ihrer Arbeitnehmenden vorgehen können.

### Meinungsfreiheit im Arbeitsverhältnis

Das Grundrecht der Meinungsfreiheit aus Art. 5 Abs. 1 S. 1 GG gibt jedem das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten. Das Recht auf freie Meinungsäußerung besteht unabhängig davon, ob eine Äußerung rational oder emotional, begründet oder grundlos ist, und ob sie von anderen für nützlich oder schädlich, wertvoll oder wertlos gehalten wird. Auch eine polemische oder verletzende Formulierung entzieht einer Äußerung noch nicht automatisch den Schutz der Meinungsfreiheit.

Auch im Arbeitsverhältnis gelten diese Grundsätze und der Arbeitnehmende kann sich auf sein Grundrecht der Meinungsfreiheit aus Art. 5 Abs. 1 S. 1 GG berufen. Wie weit die Meinungsäußerungsfreiheit von Arbeitnehmenden im Betrieb reicht, hat die

Rechtsprechung in zahlreichen Entscheidungen konkretisiert. Das Recht auf freie Meinungsäußerung reicht danach auch im Arbeitsverhältnis sehr weit. Arbeitnehmende können danach sowohl an ihrem Arbeitgeber, Vorgesetzten und Kollegen sowie an den betrieblichen Verhältnissen Kritik üben und sich hierbei auch überspitzten bis hin zu ausfälligen Äußerungen bedienen. Auch politische Ansichten dürfen im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis geäußert und diskutiert werden.

Aber das Recht der freien Meinungsäußerung wird auch nicht schrankenlos gewährleistet. Es hat seine Grenzen im Recht der persönlichen Ehre und der allgemeinen Gesetze, wozu auch die Rücksichtnahmepflicht der Arbeitsvertragsparteien aus § 241 Abs. 2 BGB gehört. Es ist damit stets eine Abwägung der betroffenen Grundrechtspositionen vorzunehmen. Hierbei sind sämtliche Umstände des konkreten Einzelfalls zu berücksichtigen. Die Grenze einer unzulässigen Äußerung ist immer dann erreicht, wenn die Meinungsfreiheit in der konkreten Situation nach einer Abwägung der auf beiden Seiten betroffenen Grundrechte zurücktreten muss. Schmähkritiken, Formalbeleidigungen oder Äußerungen, die einen Angriff auf die Menschenwürde darstellen, unterfallen grundsätzlich nicht dem Schutzbereich der freien Meinungsäußerung, sodass es in einem solchen Fall keiner Abwägung bedarf. Diese Ausnahmen vom Abwägungsgebot sind jedoch eng auszulegen. Von einer Schmähung kann daher erst dann ausgegangen werden, wenn jenseits auch polemischer und überspitzter Kritik kein Sachbezug zu einer vorangegangenen Auseinandersetzung im Betrieb mehr erkennbar ist, sondern es allein darum geht, eine andere Person zu diffamieren.

### Ausländerfeindliche und rassistische Äußerungen im Betrieb

Richten sich ausländerfeindliche Äußerungen gegen konkrete Personen des Betriebs, sind sie als Angriff auf die Menschenwürde anzusehen und damit nicht mehr von der Meinungsfreiheit gedeckt. Die Meinungsfreiheit muss stets zurücktreten, wenn die fragliche Äußerung die Menschenwürde eines anderen antastet, weil diese als Wurzel aller Grundrechte mit keinem Einzelgrundrecht abwägungs-

fähig ist. Damit stellen rassistische oder ausländerfeindliche Aussagen eine erhebliche Verletzung der arbeitsvertraglichen Rücksichtnahmepflichten aus § 241 Abs. 2 BGB dar und sind als solche geeignet, eine außerordentliche Kündigung zu rechtfertigen. Das LAG Hamburg sah folglich im November 2022 die Kündigung eines Arbeitnehmers mit 23-jähriger Betriebszugehörigkeit als wirksam an, nachdem dieser zunächst gegenüber einer ausländischen Kollegin wegen der Verspätung eines anderen ausländischen Kollegen im Foyer des Verwaltungsgebäudes des Arbeitgebers den Satz geäußert hatte: „Ich hasse die scheiß Ausländer“. Kurz darauf begrüßte der Arbeitnehmer zudem den verspäteten Arbeitnehmer mit den Worten „Du bist zu spät, Arschloch“. Das LAG Hamburg sah die Aussagen nicht von der Meinungsfreiheit gedeckt. In gleicher Weise entschied im Jahr 2021 das ArbG Berlin in einem Fall, bei dem eine Arbeitnehmerin ihre Vorgesetzte vor mehreren Kollegen als „Ming-Vase“ bezeichnete und währenddessen die asiatische Augenform imitierte. Eine Abmahnung ist in solchen Fällen in der Regel entbehrlich. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Äußerung nicht nur rassistisch, sondern auch menschenverachtend ist.

## Beleidigende Äußerungen über Vorgesetzte und Kollegen

Bei groben Beleidigungen von Vorgesetzten oder Kollegen, die nach Form und Inhalt eine erhebliche Ehrverletzung für den Betroffenen bedeuten, muss die Meinungsfreiheit regelmäßig hinter dem Recht der persönlichen Ehre zurücktreten. Damit verstoßen derartige Äußerungen gegen die arbeitsvertraglichen Rücksichtnahmepflichten und stellen eine erhebliche Pflichtverletzung dar, die eine ordentliche oder gar außerordentliche Kündigung rechtfertigen können. Es kommt hier jedoch immer auf eine Abwägung im konkreten Einzelfall an. Im Rahmen der Interessenabwägung müssen Arbeitgeber dabei sämtliche Umstände des Einzelfalls berücksichtigen. Hierzu gehört neben der objektiven Schwere der Beleidigung unter anderem auch ein provozierendes Vorverhalten des Adressaten der Beleidigung, der betriebliche Umgangston oder eine etwaige Entschuldigung des Arbeitnehmers beim Betroffenen. Zudem kann auch die hier-

archische Stellung des Arbeitnehmenden im Betrieb im Rahmen der Abwägung von Bedeutung sein. Das Verhalten von Führungskräften und Arbeitnehmenden in Leitungsfunktionen unterliegt in der Regel höheren moralischen Anforderungen. Besonders grob ausfallende Beleidigungen können aber auch in einem langjährigen Arbeitsverhältnis eine außerordentliche Kündigung selbst dann rechtfertigen, wenn es sich um eine einmalige Aussage handelt. Das LAG Rheinland-Pfalz wies im Juni 2021 die Klage eines Arbeitnehmers gegen seine außerordentliche Kündigung ab, nachdem er die Personalmanagerin seines Arbeitgebers beim Verlassen ihres Büros als „dumme Fotze“ bezeichnet hatte. Die Aussage wurde von mehreren Mitarbeitenden wahrgenommen, die vor dem Personalbüro warteten. Das LAG Nürnberg verneinte in seinem Urteil vom März 2022 hingegen die Wirksamkeit der Kündigung als Re-



DR. PHILIPP BYERS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Dentons in München. Er berät Unternehmen in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.



KATHRIN WENZEL ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Counsel bei Dentons in München. Sie berät vornehmlich nationale und internationale Unternehmen in allen Bereichen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts sowie des Sozialversicherungsrechts.

aktion auf die Aussage einer Arbeitnehmerin, bei ihrem Chef handle es sich um einen „unterbelichteten Ausländer- und Frauenhasser“ aufgrund des im Vorfeld gezeigten Verhaltens der Führungskraft dieser Arbeitnehmerin gegenüber.

Da Arbeitnehmende immer häufiger auf die sozialen Medien zurückgreifen, um Vorgesetzte, Kollegen oder betriebliche Verhältnisse zu kritisieren, stellt sich für Arbeitgeber auch die Frage, ob Äußerungen von Arbeitnehmenden in sozialen Netzwerken anders zu bewerten sind als mündliche Äußerungen in der Öffentlichkeit. Grundsätzlich lassen sich die von der Rechtsprechung entwickelten Grenzen der freien Meinungsäußerung im Arbeitsverhältnis auch auf Äußerungen in den sozialen Medien übertragen. Folglich dürfen Arbeitnehmende auch in sozialen Netzwerken in überspitzter Weise Kritik an Betriebsangehörigen üben. Im Rahmen der Abwägung ist jedoch zu berücksichtigen, dass beleidigende und diffamierende Äußerungen im Internet häufig nachhaltiger in die Rechte des Betroffenen eingreifen, da die Gefahr einer schnellen und weiten Verbreitung besteht, die sich nachträglich kaum mehr rückgängig machen lässt.

## Besonderer Schutz vertraulicher Gespräche

Allerdings gibt es eine wichtige Einschränkung von vorstehenden Grundsätzen. Diffamierende und ehrverletzende Äußerungen über Vorgesetzte oder Kollegen, die ein Arbeitnehmender in einem vertraulichen Gespräch unter Arbeitskollegen tätigt, unterfallen nach ständiger BAG-Rechtsprechung dem Schutzbereich des allgemeinen Persönlichkeitsrechts aus Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG. Teil des Persönlichkeitsrechtsschutzes ist es, dass der Einzelne in besonderen Vertrauensverhältnissen ohne Rücksicht auf gesellschaftliche Verhaltenserwartungen seine Emotionen frei zum Ausdruck bringen kann. In diesen Situationen genießen auch solche Äußerungen verfassungsrechtlichen Schutz, die in der Öffentlichkeit normalerweise nicht gestattet wären. Damit statuiert die Rechtsprechung in engen Vertrauensverhältnissen eine sogenannte „beleidigungsfreie Sphäre“, auch hinsichtlich ehrverletzender Äußerungen über nicht anwesende Dritte. Der Schutz des Persönlichkeitsrechts geht dem Schutz der Ehre

des durch die Äußerung Betroffenen bei Vorliegen eines besonderen Vertrauensverhältnisses vor.

Auch unter Arbeitskollegen kann es solch vertrauliche Gespräche, die dem Schutzbereich des allgemeinen Persönlichkeitsrechts unterfallen, geben. Ein Arbeitnehmer darf nach Auffassung der Rechtsprechung in einem solchen Gespräch regelmäßig darauf vertrauen, dass seine Äußerungen nicht nach außen getragen werden, sodass es weder zu einer Störung des Betriebsfriedens noch zu einer Belastung des Vertrauensverhältnisses zum Arbeitgeber kommt. Allerdings kann nicht jedes Gespräch unter Arbeitskollegen grundsätzlich als vertraulich angesehen werden. Insbesondere bei einer größeren Anzahl von Gesprächsteilnehmern bestehen Zweifel daran, ob alle Gesprächspartner das Gespräch auch tatsächlich als vertraulich ansehen. In jedem Fall bedarf

es zur Annahme eines Vertrauensverhältnisses einer nahen kollegialen Beziehung, die im Rahmen von gerichtlichen Streitigkeiten vom Arbeitnehmer darzulegen ist.

### Besonderheit: Vertraulichkeit von Chatgruppen

Die vorstehenden Grundsätze zur Vertraulichkeit gelten dabei grundsätzlich auch bei Chatgruppen in sozialen Netzwerken oder Messenger-Diensten wie WhatsApp. Auch solche Chatgruppen können nach der Rechtsprechung vertrauliche Räume sein. Lange Zeit war jedoch umstritten, unter welchen Voraussetzungen Chatgruppen den Schutz einer vertraulichen Kommunikation genießen. Insbesondere die Frage, wie groß der Kreis der Teilnehmer sein könne, um noch von einer vertraulichen Kommunikation ausgehen zu können, wurde in Rechtsprechung und Literatur

sehr unterschiedlich beurteilt. Das BAG hat nun in seiner Entscheidung vom 24.8.2023 (2 AZR 17/23) konkrete Anforderungen für den Schutz einer vertraulichen Kommunikation aufgestellt und dabei enge Grenzen gezogen. Das Vorliegen einer Vertraulichkeitssphäre sei abhängig von dem Inhalt der ausgetauschten Nachrichten sowie der Größe und personellen Zusammensetzung der Chatgruppe. Das BAG hebt in seiner Entscheidung nochmal ausdrücklich hervor, dass entscheidend für den grundrechtlichen Schutz der Vertrauensbeziehung ist, dass ein Verhältnis zwischen den an der Kommunikation beteiligten Personen besteht, das dem Verhältnis vergleichbar ist, wie es in der Regel zu nahestehenden Familienangehörigen besteht. Allein eine langjährige Freundschaft und eine Verwandtschaft einzelner Chatgruppenteilnehmer reicht laut BAG für die Annahme einer solchen Vertrauensbeziehung nicht

## Advertorial

# People change things: ZP Süd

Unsere Welt steht vor einer Wende. Was sich für Gesellschaft, Wirtschaft und die Gestaltung der Arbeit ableitet, ist komplex. Und in vielen Fällen umwälzend. Als Leitmesse fürs People Business will Zukunft Personal Innovation und Change erlebbar machen. Unter dem Motto „People change things“ ruft sie deshalb die HR-Community auf – gegen Ohnmacht und zur Aktivierung.

Vom 5.-6. März 2024 trifft sich die HR-Community zur ZP Süd: Insights, Inspiration, Networking – bei spannenden Keynotes, Panel-Diskussionen, Workshops und vielen neuen Formaten, dazu die Top-Lösungsanbieter der HR-Branche. In Stuttgart liegt der Fokus auf kuratierten Netzwerkbegegnungen und Mehrwert durch aktives Lernen vor Ort, passend zum persönlichen und kompakten Charakter der Veranstaltung. Die Besucher:innen werden zum aktiven Mitmachen eingeladen, z.B. in der Workshop Area oder beim Kamingsgespräch.

Neu kreiert wurden vielfältige dialogische Formate für konkreten persönlichen Mehrwert. Zentraler Meetingpoint ist dabei die ZP & Friends Lounge:



- **Thesen-Theke:** HR-Expert:innen sprechen unverstellt, direkt und mit hohem Entertainment-Faktor; die Zuhörenden können unmittelbar reagieren und sich mit eigenen Fragen einbringen
- **Book a ZP Expert:** Expert:innen aus dem ZP-Umfeld können individuell gebucht werden, zum Erörtern von konkreten Fragestellungen, mit Zugang zum jeweiligen Netzwerk für pragmatische Lösungen

Weitere Informationen rund um Programm und mehr unter [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de). Der Veranstalter schenkt ein Mehrtagesticket mit dem Code „PRINT22“.

**ZP Süd: 5.-6. März 2024, Messe Stuttgart**

aus. Wollen sich die Teilnehmer einer größeren Chatgruppe auf eine berechnete Vertraulichkeitserwartung hinsichtlich ihrer Aussagen berufen, müssen sie diese ausdrücklich begründen. Das BAG hebt in seiner Entscheidung hervor, dass bei einer Chatgruppe von mehr als drei Leuten, die zudem aus wechselnden Mitgliedern besteht, nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden könne, dass alle Mitglieder die Aussagen auch als vertraulich behandeln werden. Sind Gegenstand der Nachrichten – wie im vorliegenden Fall – beleidigende und menschenverachtende Äußerungen über Betriebsangehörige, bedürfe es zudem einer besonderen Darlegung, warum der Arbeitnehmer berechnete erwarten könne, deren Inhalt werde von keinem Gruppenmitglied an einen Dritten weitergegeben. Weiter führt das BAG aus, dass je nach Inhalt der Äußerung eine berechnete Vertraulichkeitserwartung schon deshalb ausscheiden kann, weil es nicht fernliegt, dass ein Chatgruppen-Mitglied aus Entrüstung, moralischen Bedenken oder auch aus Prahlerei und Imponiergehabe die Äußerungen einem außenstehenden Dritten mitteilt.

### Meinungsäußerung in anderer Form

Neben dem gesagten oder geschriebenen Wort können Arbeitnehmende ihre politische oder weltanschauliche Gesinnung aber auch durch ihre Kleidung oder Tätowierungen zum Ausdruck bringen. Grundsätzlich fällt auch die Mitteilung von politischen oder weltanschaulichen Ansichten durch Kleidung oder Tätowierungen in den Schutzbereich der Meinungsfreiheit. In privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen fehlt es zwar im Regelfall an der arbeitsvertraglichen Nebenpflicht, sich verfassungsfeindlichen Einstellungen und Aktivitäten zu enthalten. Aber auch einem privaten Arbeitgeber kann nicht uneingeschränkt zugemutet werden, Arbeitnehmende zu beschäftigen, die öffentlich für verfassungsfeindliche Ziele eintreten, wenn dadurch der Betriebsablauf oder Betriebsfrieden nachhaltig gestört wird. Eine solche Störung kann insbesondere immer dann gegeben sein, wenn andere Kollegen, Kunden oder Auftraggeber daran berechtigterweise Anstoß nehmen können. So kann beispielsweise eine sichtbare Tätowierung mit verfassungsfeindlichen, insbesondere nationalsozialistischen Symbolen angesichts der

**Arbeitgeber  
müssen ihre  
Mitarbeitenden  
insbesondere  
vor rassistischen  
Diskriminierungen  
und groben  
Diffamierungen  
schützen. Erlangt  
ein Arbeitgeber  
von solchen  
Vorwürfen  
Kenntnis, sollte  
er umgehend  
tätig werden.**

Dauerhaftigkeit dieser Körperdekoration ein besonders intensives Bekenntnis zu einer verfassungsfeindlichen Haltung darstellen, die mit den arbeitsvertraglichen Pflichten unvereinbar ist. Weigert sich der Arbeitnehmende auch nach mehrfacher vergeblicher Aufforderung beharrlich, derartige Tätowierungen zumindest zu bedecken, kann dies den Arbeitgeber im Einzelfall zur Kündigung berechtigen. So hielt das Arbeitsgericht Regensburg eine Kündigung wegen einer Tätowierung der Zahl „88“, welche in Nazi-Kreisen für das Grußwort „Heil Hitler“ steht, für wirksam, nachdem sich der Arbeitnehmende beharrlich geweigert hatte, diese während der Arbeit zu bedecken. In solchen Fällen kann auch eine sogenannte Druckkündigung in Betracht kommen. Der Kündigung eines rechts- oder linksextremen Arbeitnehmenden auf Druck von Belegschaft oder Geschäftspartnern sind jedoch aufgrund hoher Anforderungen an eine wirksame Druckkündigung seitens der Rechtsprechung enge Grenzen gesetzt.

### Fazit: Arbeitgeber müssen nicht alles akzeptieren

Auch im Arbeitsverhältnis gilt das Recht der freien Meinungsäußerung. Der Arbeitgeber kann seinen Arbeitnehmern daher grundsätzlich nicht vorschreiben, welche Meinungen sie als Person vertreten. Folglich muss er sich unter Umständen auch mit Meinungen abfinden, die sich nicht mit seiner eigenen Meinung decken. Andererseits haben Arbeitgeber auch eine Fürsorgepflicht ihren Arbeitnehmenden gegenüber und dürfen es daher nicht dulden, dass ihre Mitarbeitenden im Arbeitsverhältnis beleidigt und in ihrer Menschenwürde verletzt werden. Ein Arbeitgeber muss seine Arbeitnehmenden daher insbesondere vor rassistischen Diskriminierungen und groben Diffamierungen schützen. Erlangt ein Arbeitgeber von solchen Vorfällen Kenntnis, sollte er umgehend tätig werden und bei begründeten Vorwürfen arbeitsrechtliche Maßnahmen ergreifen. Vor dem Hintergrund der BAG-Entscheidung zur Vertraulichkeit von Chatgruppen dürften Arbeitgeber künftig auch einfacher gegen Chatnachrichten mit hasserfülltem oder ehrverletzendem Inhalt vorgehen können, da sich Arbeitnehmer nicht mehr so einfach auf den Schutz ihres allgemeinen Persönlichkeitsrechts berufen können. ■



# DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

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

**PEOPLE**  
**TRANSFORMATION**  
**INNOVATION**

Mehr Infos und **Early-Bird-Tickets** auf [copetri.com/convention](https://copetri.com/convention)

# Wolle mer se



# reinlasse?

Von Paula Wernecke und Marcel Heinen



In einer zunehmend digitalisierten Welt, deren Veränderungen auch vor dem Bereich des Arbeitsrechts keinen Halt machen, stellt sich unweigerlich die rechtliche Frage nach einem digitalen Zutrittsrecht der Gewerkschaften in die Betriebe.

● Nicht zuletzt hat die Corona-Pandemie die Verbreitung von Homeoffice-Arbeitsplätzen in deutschen Betrieben massiv vorangetrieben und wurde sogar zwischenzeitlich Gegenstand von gesetzlichen Regelungen. Umfragen zufolge wollten im Jahr 2023 drei Viertel der Beschäftigten, denen das Arbeiten von zu Hause aus in Corona-Zeiten ermöglicht wurde, auch weiterhin wenigstens teilweise die Möglichkeit des Homeoffice nutzen. Im Jahr 2022 arbeitete immerhin noch knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen im Homeoffice.

### Digitales Zutrittsrecht der Gewerkschaften in Betriebe – wozu eigentlich?

Der klassische Arbeitsort verlagert sich somit immer mehr weg von den Betriebs- in die privaten Wohnräume der Arbeitnehmer. Hierdurch verliert die ursprüngliche Mitgliederwerbung der Gewerkschaften vor Ort beim Arbeitgeber an Bedeutung, während gleichsam der digitale Zugang zu der Belegschaft das effektivere Mittel der Wahl ist. Arbeitgeber stellen sich daher die Fragen: Was müssen sie dulden? Sind sie verpflichtet, den Gewerkschaften digitale Zutrittsrechte zu ihrem Betrieb einzuräumen, die digitale Kontaktaufnahme mit Arbeitnehmern zu ermöglichen oder gar im Intranet proaktiv Werbung für die Gewerkschaften zu machen?

Im Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2021 haben sich die Koalitionäre der „Ampel-Regierung“ darauf verständigt, ein Recht für Gewerkschaften auf digitalen Zugang in den Betrieben zu schaffen, welches ihren bisherigen „analogen“ Rechten entsprechen und gerecht werden soll. Bisher sind jedoch keine nennenswerten gesetzgeberische Bemühungen bekannt geworden, eine solche Rechtsgrundlage zu schaffen.

### Zugangsrecht nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Eine ausdrückliche Rechtsgrundlage für ein digitales Zugangsrecht existiert trotz aller Bemühungen und Initiativen noch nicht. Fraglich ist, ob dennoch von einem solchen Recht durch analoge Anwendung oder richterlicher Rechtsfortbildung ausgegangen werden darf.

Um das in § 2 Abs. 1 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) festgelegte Prinzip der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwi-

schen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber zum Wohle der Arbeitnehmer wirksam zu gestalten, ist es unabdingbar, gleichzeitig eine kooperative Beziehung zu den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften zu pflegen. Im Rahmen dieser Kooperation sind den Gewerkschaften durch das BetrVG bestimmte Aufgaben und Befugnisse übertragen, die Initiativ-, Teilnahme- und Beratungsrechte umfassen.

Auf diesem Kooperationsziel aufbauend ist es nach § 2 Abs. 2 des BetrVG erforderlich, den Beauftragten der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft nach vorheriger Benachrichtigung des Arbeitgebers physischen Zugang zum Betrieb zu gewähren, sofern dies zur Ausübung der genannten Aufgaben und Befugnisse notwendig ist.

Jedoch erstreckt sich dieses Zugangsrecht nur auf die Wahrnehmung der „im Gesetz genannten Aufgaben und Befugnisse“ der vertretenen Gewerkschaften. Wenn diese darauf abzielen, im Betrieb neue Mitglieder zu gewinnen und diesbezüglich Informationen bereitzustellen oder Werbung zu betreiben, bewegen sie sich außerhalb des vom BetrVG vorgesehenen Rahmens des Zugangsrechts. Zu diesem Zweck kann daher kein Anspruch aus § 2 Abs. 2 BetrVG geltend gemacht werden.

### Ungeschriebenes Zugangsrecht nach Art. 9 Abs. 3 GG

Folglich existiert für den Bereich der Werbe- und Informations-tätigkeit von Gewerkschaften kein normiertes Zugangsrecht. Vor dem Hintergrund der Bedeutung dieser gewerkschaftlichen Tätigkeit hat die Rechtsprechung im Laufe der Zeit jedoch ein Zugangsrecht aus der grundrechtlich garantierten Koalitions-freiheit des Art. 9 Abs. 3 GG abgeleitet.

So wurde bereits in der Vergangenheit höchstrichterlich entschieden, dass gewerkschaftliche Werbung in der Dienststelle und während der Dienstzeit verfassungsrechtlich geschützt ist (etwa BVerfG, Urteil vom 30.11.1965, Az. 2 BvR 54/62). Die ständige Werbung neuer Mitglieder sei für die Erhaltung des Mitgliederbestands der Koalitionen unerlässlich (ebenso BVerfG, Urteil vom 26.5.1970, Az. 2 BvR 665/65). Die Mitgliederwerbung vor Ort in der Dienststelle wird aber zunehmend problematischer, wenn-gleich deren höchstrichterlich bestätigte Relevanz gleichbleibt. Zum einen bestehen heutzutage technische Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme durch Gewerkschaften, die damals noch nicht

bestanden. Zum anderen ist das heutige Verständnis des Betriebsbegriffs nicht mit dem damaligen identisch. Ohne das Werben um neue und das Erhalten der derzeitigen Mitglieder besteht das Risiko sinkender Mitgliedszahlen bei den Gewerkschaften, sodass die Gewerkschaften ihrer Aufgabe, die Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zu wahren, im Kern nicht mehr sachgemäß nachkommen können. Aus diesen Gründen muss auch betriebsfremden Gewerkschaften ein Recht auf Betriebszugang zustehen. Auch jenen soll die Möglichkeit des Zugangs gewährt werden, um Mitglieder zu akquirieren.

## Grundrechte des Arbeitgebers

Auch die verfassungsrechtlich geschützten Rechte der betroffenen Arbeitgeber und Betriebsinhaber müssen Beachtung finden. Eine derartige Mitgliederwerbung und Informationstätigkeit in den Betrieben seitens der Gewerkschaft wirft grundrechtliche Kollisionslagen auf. Als abwägungsrelevantes und der Ausübung der Zutrittsrechte gegenüberstehendes Recht des Arbeitgebers kommt insbesondere die von Art. 12 Abs. 1, 14 Abs. 1 GG geschützte wirtschaftliche Betätigungsfreiheit in Betracht. Zum Betätigungsrecht der Gewerkschaften dürfen nach Ansicht der Rechtsprechung nur solche Schranken gezogen werden, die im einzelnen Fall zum Schutz anderer Rechtsgüter von der Sache her geboten sind. Erforderlich ist daher die Abwägung der gewerkschaftlichen Interessen mit den Rechten des Arbeitgebers. Im Rahmen dieser Abwägung ist insbesondere auch die jeweilige Form der Werbe- und Informationstätigkeit entscheidend und in die Überlegungen einzubeziehen.

## Kontaktaufnahme per Mail

Die gewerkschaftsseitige Kontaktaufnahme per Mail könnte einen effektiven Werbe- und Informationsweg darstellen. Arbeitgeber sind jedoch nicht verpflichtet, den Gewerkschaften E-Mail-Verteiler- oder Adresslisten der Arbeitnehmer ihres Betriebs zu übermitteln oder selbst E-Mails im Auftrag der Gewerkschaft an die Arbeitnehmer zu versenden. In der Praxis stehen dem Informationsfluss per Mail also verschiedene Hürden im Weg.

Die Frage nach der konkreten Ausgestaltung digitaler Zugangsrechte der Gewerkschaften wurde in der aktuellen Rechtsprechung noch kaum thematisiert. Bislang hat das BAG nur entschieden, dass eine Gewerkschaft einen E-Mail-Zugang zu ihren eigenen, bereits bestehenden Mitgliedern verlangen kann, sofern diesem nicht überwiegende Interessen des Arbeitgebers entgegenstehen (BAG, Urteil vom 20.1.2009, Az. 1 AZR 515/08).

In einer Entscheidung aus dem Jahr 2022 stellte das Arbeitsgericht Hamburg fest, dass der Arbeitgeber im Hinblick auf Art. 9 Abs. 3 GG die Zusendung von E-Mails mit Informationen der Gewerkschaft an die betrieblichen E-Mail-Adressen der Arbeitnehmer dulden müsse (ArbG Hamburg, Urteil vom 31.3.2022, Az. 4 Ca 248/21). Ein Verhalten des Arbeitgebers, welches über ein bloßes Dulden der Werbe- und Informationstätigkeit hinausginge und von ihm ein aktives Tun zur Unterstützung erfordert, könne aber nicht verlangt werden.

Das Arbeitsgericht Bonn beschäftigte sich mit einer ähnlichen Frage, nämlich ob Arbeitgeber selbst verpflichtet sind, Informationen einer Gewerkschaft an die dienstlichen E-Mail-Adressen der bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer zu versenden

# Die Rechtsprechung verlangt den Arbeitgebern keine aktiven Werbebehandlungen im Interesse der Gewerkschaften ab, sondern erhält nur die bisher ohnehin bestehende Duldungspflicht aufrecht.

(ArbG Bonn, Urteil vom 23.5.2022, Az. 2 Ca 93/22). Eine solche Handlungspflicht verneinte das Gericht. Es argumentierte ähnlich wie zuvor das Arbeitsgericht Hamburg: Das Versenden der Informationen sowie die Herausgabe von Mail-Adressen ginge über eine bloße Duldungspflicht des Arbeitgebers hinaus. Der Arbeitgeber hatte hier der Gewerkschaft bereits die Möglichkeit eröffnet, im Intranet Informationen über die Gewerkschaft zu veröffentlichen. Der Wahrnehmung der gewerkschaftsrechtlichen Betätigungsfreiheit stünde nicht entgegen, dass Inhalte im Intranet nur von interessierten Arbeitnehmern gesucht und gefunden werden können. Auch eine Verteiler-E-Mail an alle Arbeitnehmer eines Betriebs oder auf dem Betriebsgelände verteiltes Werbe- und Informationsmaterial würde nur von interessierten Arbeitnehmern zur Kenntnis genommen. Damit bestünde für die Gewerkschaft kein Nachteil in der Erreichbarkeit der Arbeitnehmer aufgrund deren Beschäftigung im Homeoffice.

Festzuhalten ist, dass der aktuelle Stand der Rechtsprechung den Arbeitgebern keine aktiven Werbemaßnahmen im Interesse der Gewerkschaften abverlangt, sondern nur die bisher ohnehin bestehende Duldungspflicht aufrechterhält.

Zwar ist es Arbeitgebern nicht erlaubt, dem Herausgabeverlangen der Gewerkschaften Grundrechte der Arbeitnehmer entgegenzuhalten. Allerdings sollten Arbeitgeber davor gewarnt sein, die ihnen obliegenden datenschutzrechtlichen Pflichten zu verletzen, indem sie unbefugt Arbeitnehmerdaten an Dritte herausgeben. Grundsätzlich steht das Recht auf informationelle Selbstbestimmung der Arbeitnehmer einer Herausgabe der betrieblichen E-Mail-Adressen nicht entgegen. Regelmäßig wird zur Wahrung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen aber eine vorherige Einwilligung der Arbeitnehmer nach Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. a) DSGVO erforderlich sein. Eine solche sollten Arbeitgeber in jedem Fall einholen, um etwaigen Konflikten mit Arbeitnehmern vorzubeugen.

Teilweise wird in diesem Zusammenhang argumentiert, es handele sich um eine Datenverarbeitung im Beschäftigungskontext, weswegen eine vorherige Einwilligung entbehrlich sei (Art. 88, 6 Abs. 1 S. 1 lit. f) DSGVO). Arbeitgebern kann aber kaum die Pflicht auferlegt werden, in Bezug auf jeden einzelnen Arbeitnehmer zu prüfen, ob die Datenverarbeitung (sprich: Weitergabe der E-Mail-Adressen) in seinem Interesse erfolgt. Die Entbehrlichkeit einer Einwilligung sollte nicht leichtfertig angenommen werden.

## Kontaktaufnahme über das Intranet

Viele Unternehmen verwalten ihre interne Kommunikation über Intranet-Plattformen. In diesem Kontext ergeben sich bei der gewerkschaftlichen Nutzung in der Regel keine datenschutzrechtlichen Bedenken, da Gewerkschaften dort keine direkten Informationen über Mitarbeiter erhalten und keine gezielte Ansprache einzelner Arbeitnehmer erfolgt. Dennoch variieren die Möglichkeiten zu Werbetätigkeit im Intranet in Bezug auf ihre Eingriffsintensität in die betrieblichen Abläufe.

Eine gewerkschaftseigene Seite im Intranet des Unternehmens beeinträchtigt die arbeitgeberseitigen Rechte durch den fremden Zugang der Gewerkschaft insbesondere im Hinblick auf Sicherheitsbedenken erheblich. So stellte das Arbeitsgericht Hamburg in der bereits angesprochenen Entscheidung aus dem Jahr 2022 fest, dass im dort vorliegenden Fall aus Art. 9 Abs. 3 GG kein Anspruch einer Arbeitnehmervereinigung auf Veröffentlichung von Informationen im Intranet des Arbeitgebers folge.

Eine weniger einschneidende Lösung könnte darin bestehen, betriebsangehörigen Gewerkschaftsmitgliedern die Möglichkeit zu geben, Werbung auf einer vom Arbeitgeber eingerichteten Seite zu schalten. Dies entspräche einem indirekten Zugang vergleichbar mit dem garantierten physischen Betriebszugang. Das BAG hat bereits entschieden, dass der Betriebsrat im Rahmen seiner Aufgaben nach dem BetrVG Informationen und Beiträge im Intranet veröffentlichen darf. Dies erfordere keine vorherige Zustimmung des Arbeitgebers, er dürfe die Informationen auch nicht eigenmächtig entfernen (BAG, Urteil vom 28.2.2006, Az. 1 AZR 460/04). Das BAG akzeptierte die Veröffentlichung insbesondere deshalb, weil die Mehrheit der Mitarbeiter über Computer mit Zugang zum Intranet verfügte. Wenn alle Mitarbeiter Zugang haben, könnte ein ähnliches digitales Zugangsrecht

der Gewerkschaft für Werbezwecke bestehen. Dabei tragen die Arbeitnehmer, die Beiträge veröffentlichen, die Verantwortung für den Inhalt und Datenschutz.

Die Einrichtung eines Links im Intranet des Arbeitgebers oder der Verweis auf eine externe Gewerkschaftsseite stellt die geringste Belastung für den Arbeitgeber und Beschneidung in dessen Rechte dar. In diesem Fall obliegt es den Gewerkschaften, ihre eigene Webseite für Werbezwecke zu gestalten, auf die durch den Link zugegriffen wird. Die Gewerkschaften tragen die Verantwortung für den Inhalt und den Datenschutz dieser Seite. Es ist wichtig zu betonen, dass der Arbeitgeber durch die Einbindung des Links in sein Intranet von jeglicher Haftung freigestellt wird.

Entscheidend ist es auch bei Nutzung dieses Kommunikationswegs, einen ausgewogenen Kompromiss zwischen der verfassungsrechtlichen Koalitionsfreiheit der Gewerkschaft und den geschützten wirtschaftlichen Betätigungsrechten des Arbeitgebers zu finden. Je stärker der Eingriff in die Rechte des Arbeitgebers ist, desto schwerwiegender muss die rechtfertigende Beeinträchtigung der Koalitionsfreiheit der Gewerkschaft sein. In vielen Fällen dürfte es ausreichen, im Intranet des Arbeitgebers, beispielsweise auf der Betriebsratsseite, einen Hinweis auf eine gewerkschaftliche Kontaktadresse zu platzieren, damit Arbeitnehmer außerhalb ihrer Arbeitszeit bei Bedarf Kontakt zur Gewerkschaft aufnehmen können. Dies würde den Spagat zwischen den Interessen beider Seiten erleichtern.

Es erschiene auch nicht überzeugend, von Arbeitgebern zu erwarten, „Werbung“ für Vereinigungen zu machen, die gegenläufige Interessen verfolgen. Überspitzt gesagt: Arbeitgeber sollten nicht verpflichtet werden, potenzielle Arbeitskämpfe gegen sie in ihrem eigenen Intranet zu propagieren.

## Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber: Worauf muss der Arbeitgeber achten? Was muss er dulden? Wann kann er ablehnen?

Deutlich wird, dass stets ein Ausgleich zwischen den sich gegenüberstehenden Interessen von Arbeitgebern und Gewerkschaften gefunden werden muss. Doch angesichts der nicht abschließend geklärten rechtlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen im Umgang mit digitalen Zugangsrechten von Gewerkschaften, ist besonderes Augenmerk auf die konkreten Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber zu legen.

Fest steht, dass nach der derzeit geltenden Rechtslage der Arbeitgeber die Herausgabe von Mailadressen seiner Arbeitnehmer an Gewerkschaften sowie das eigene Versenden von Informationen über eine Gewerkschaft an die Arbeitnehmer ablehnen darf. Auch der Einfluss des Betriebsrats kann daran nichts ändern. Insbesondere scheiden Betriebsvereinbarungen, die Vorschriften bezüglich der Rechte und Verpflichtungen der Belegschaft innerhalb des Unternehmens enthalten und unmittelbar und verbindlich (gemäß § 77 Abs. 4 S. 1 BetrVG) gelten, als Instrument der Handlungssteuerung aus. Das Zugangsrecht bezieht sich ausschließlich auf die im BetrVG aufgeführten Aufgaben und Befugnisse. Folglich unterliegt sowohl das analoge als auch das digitale Zugangsrecht nicht der Regelungsbefugnis des Betriebsrats und des Arbeitgebers. Eine Einigung zwischen den beiden Parteien, die auf Kosten eines Dritten erfolgt, wäre in diesem Kontext unzulässig.

Es besteht hingegen Uneinigkeit darüber, ob die Gewährung digitaler Zugangsrechte durch tarifvertragliche Einigung zulässig ist und die Gewerkschaften als Tarifvertragsparteien auf den Plan ruft. Eine Gewährung durch Flächentarifverträge scheidet aus. In Einzeltarifverträgen ist eine solche Regelung hingegen denkbar, da der Arbeitgeber hier selbst als Vertragspartner der Gewerkschaft auftritt und kein unzulässiger Vertrag zulasten Dritter entsteht. Die Tarifvertragsparteien sind außerhalb des TVG nicht an dessen Vertragssystem gebunden und können die allgemeine Vertragsfreiheit in vollem Umfang nutzen. Eine solche Norm kann jedoch nicht durch Streiks erzwungen werden.

Um Konflikte und aufkommende Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, bietet es sich daher an, der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft eine Seite im Intranet zum verantwortlich geregelten Eigenbetrieb zur Verfügung zu stellen, um so mit der Belegschaft in Kontakt zu treten. Hierzu kann eine Vereinbarung über koalitionspezifische Betätigung zwischen Arbeitgeber und der Gewerkschaft geschlossen werden. Einzelheiten und Modalitäten können individuell auf die Verhältnisse im Betrieb abgestimmt werden.

Wie es im Einzelfall funktionieren und ausgestaltet werden kann, zeigen der Bundesarbeitgeberverband der Chemie und die Gewerkschaft IG BCE, die im August 2022 eine Sozialpartnervereinbarung zum digitalen Zugangsrecht für Gewerkschaften in der Chemieindustrie abschlossen. Als Ausgestaltungsmöglichkeiten für die digitalen Zugänge werden digitale Schwarze Bretter im Intranet, die Einbindung von Links zu gewerkschaftlichen Informationen in betrieblichen digitalen Informationssystemen oder betrieblich eingerichtete Videokonferenzsysteme für digitale gewerkschaftliche Zusammenkünfte (Online-Sprechstunde) genannt. Welche Kommunikationswege konkret genutzt werden, soll vom Unternehmen abhängen und vor Ort mit der zuständigen IG BCE-Organisationsstelle abgestimmt werden.

## Was sagen die Interessenvertreter?

Die Meinungen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sind geteilt. Gewerkschaften argumentieren, dass ein digitales Zugangsrecht in heutiger Zeit notwendig und unabdingbar sei, um die Interessen der Arbeitnehmer effektiv zu vertreten. So veröffentlichte die IG Metall zum Anfang des Jahres eine Pressemitteilung und schrieb: „Wir brauchen ein digitales Zugangsrecht für Gewerkschaften und keinen versteckten Link im Intranet.“ Insbesondere die Forderung nach Nutzung von E-Mailadressen der Belegschaft für werbliche Zwecke ist in Gewerkschaftskreisen stark vertreten. Mit Blick auf diejenigen Mitarbeitenden, die nicht Mitglied in einer Gewerkschaft sind, wird eine datenschutzrechtliche Einwilligung nach § 26 BDSG sogar für entbehrlich gehalten, da die Mitgliederwerbung der „Durchführung des Arbeitsverhältnisses“ diene. Mitarbeitende hätten kein uneingeschränktes Recht darauf, von jeder gewerkschaftlichen Kontaktaufnahme verschont zu bleiben. In dem Zusammenhang wird jedoch auch eingeräumt, dass die Betroffenen der Nutzung der Mailadresse widersprechen können.

Auf der anderen Seite betonen einige Arbeitgeberverbände, dass Datenschutz- und Sicherheitsbedenken eine Hürde darstellen und solche Zugangsrechte die Unternehmensinteressen gefährden könnten. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände sieht überdies keinen Bedarf für eine gesetzliche

Regelung des digitalen Zugangsrechts, weil eine Ausgestaltung durch die Sozialpartner selbst ohnehin bedürfnisorientierter und interessengerechter sei.

## Fazit:

### Duldungspflicht Ja, Handlungspflicht Nein

Es erscheint interessengerecht, keine aktive Pflicht zum Tätigwerden für Arbeitgeber in dieser Hinsicht anzunehmen, während die genannten Möglichkeiten zur Bereitstellung von digitalen Zugängen für Gewerkschaften grundsätzlich bestehen. Auch wenn diese aktuell noch freiwillig und offen für individuelle Ausgestaltungen sind, bleibt der „Mindeststandard der Duldung“ jedoch bestehen. Es ist vor diesem ohnehin gewährleisteten Standard nicht ersichtlich, warum digitale Rechte der Gewerkschaften weiter gehen sollten als analoge. Informations- und Werbeinhalte können demnach schon jetzt derart in den Betrieb eingebracht werden, dass auch diejenigen Arbeitnehmer erreicht werden, die im Homeoffice arbeiten.

Sollte der Gesetzgeber jedoch in Zukunft aktiv werden und einen Regelungsbedarf annehmen, könnte er möglicherweise einen ähnlichen Ansatz wie im Personalvertretungsgesetz verfolgen, wodurch der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet wäre, auf Verlangen einer Gewerkschaft oder Vereinigung den Internetauftritt der Gewerkschaft oder Arbeitgebervereinigung in seinem Intranet zu verlinken.

Insofern bleibt abzuwarten, wie die Gesetzgebung, aber auch die betrieblichen Realitäten sich in den kommenden Jahren entwickeln. In der Zwischenzeit ist es jedoch sinnvoll, mit den Gewerkschaften zusammenzuarbeiten und eine konstruktive Partnerschaft anzustreben. So können Arbeitgeber einerseits den Bedürfnissen der Belegschaft gerecht werden, andererseits aber übermäßiges „Zuarbeiten“ oder ausschweifende Zugangsrechte für die Gewerkschaften vermeiden. ■■■



PAULA WERNECKE ist Rechtsanwältin und CHRO bei der internationalen Wirtschaftskanzlei CMS und berät mit Fokus auf strategische HR-Beratung sowie internationale Restrukturierungen Unternehmen in allen arbeitsrechtlichen Fragen.



MARCEL HEINEN ist Rechtsanwalt bei der internationalen Wirtschaftskanzlei CMS und spezialisiert auf die arbeitsrechtliche Beratung von Unternehmen im Bereich des Individual- und Kollektivarbeitsrechts.

NEUES JAHR

# NEUE GESETZE

Arbeitsrecht, Lohnsteuer & Sozialversicherung kompakt.

Verschaffen Sie sich mit Haufe Personalrecht 2024 einen Überblick über die **wichtigsten Änderungen** für das neue Jahr.

- ✓ Inklusive aller wichtigen Tabellen, **Übersichten & Fristen.**
- ✓ Wertvolle **Praxistipps** — täglich griffbereit.
- ✓ Bis zu **20 % Mengenrabatt** sichern!



Versandkostenfrei bestellen



[haufe.de/personalrecht](https://haufe.de/personalrecht)

Oder rufen Sie uns einfach an:  
**0800 50 50 445** (kostenlos)

# FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Foto: deagreerz/stock.adobe.com

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

## BRANCHE & BERUFSFELD: PERSONAL

### Senior HR Business Partner:in (m/w/d)

JobRad GmbH  
Freiburg im Breisgau  
[Job-ID 043717831](#)

### Spezialist Entgeltabrechnung und Personaladministration (w/m/d)

TechniData IT AG  
Raum Baden-Württemberg  
[Job-ID 044024835](#)

### Lohn- und Gehaltsabrechnung (w/m/div)

Museum für Naturkunde Berlin  
(MfN)  
Berlin  
[Job-ID 044714530](#)

### Personalsachbearbeiter (m/w/d) mit Schwerpunkt Entgelt- abrechnung (intern)

FALK GmbH & Co KG  
Heidelberg  
[Job-ID 045005011](#)

### Abteilungsleitung Personalmanagement

ifp | Executive Search. Management  
Diagnostik.  
Köln  
[Job-ID 044979364](#)

### HR Business Partner / Personalreferent (all)

Joyson Safety Systems Sachsen GmbH  
Elterlein  
[Job-ID 043975615](#)

### Manager Academy / Referent Personalentwicklung (m/w/d)

Melitta Gruppe  
Minden  
[Job-ID 042452606](#)

### Recruiting Specialist (m/w/d)

SUSS MicroTec Solutions GmbH  
und Co. KG  
Sternenfels bei Pforzheim  
[Job-ID 043976478](#)

### HR Generalist w/m/d

SCHLAGHECK + RADTKE  
Executive Consultants GmbH  
München  
[Job-ID 044672708](#)

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

### Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungsschluss für die nächste Ausgabe  
ist am 15. Februar 2024

### Online-Buchung

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

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?



**Ihre Ansprechpartnerin:**

**Eva Hofmann**

Tel. 0931 2791-558

[stellenmarkt@haufe.de](mailto: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](http://www.stellenmarkt.haufe.de)

# Passgenau krank nach Kündigung



Wenn die Krankschreibung eines Mitarbeitenden direkt nach der Kündigung erfolgt und genau bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses dauert, können Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit berechtigt sein. Das stellte das Bundesarbeitsgericht fest und konkretisierte die Voraussetzungen für die Erschütterung des Beweiswerts von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 13. Dezember 2023, Az. 5 AZR 137/23

● Wenn Arbeitnehmende arbeitsunfähig krank sind, muss der Arbeitgeber das Entgelt bis zu sechs Wochen weiterzahlen. Meldet sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Zusammenhang mit einer Kündigung krank, kommt schnell der Verdacht auf, die Arbeitsunfähigkeit könnte nur vorgetäuscht sein. Dies zu beweisen, ist für Arbeitgeber oft schwierig. Gerichte messen der ärztlichen Krankschreibung grundsätzlich eine hohe Beweiskraft zu. Um diese zu erschüttern, müssen Arbeitgeber tatsächliche Umstände darlegen, die Zweifel an der Arbeitsunfähigkeit eines Arbeitnehmenden nahelegen. In der Praxis ist es für Arbeitgeber also wichtig zu wissen, welche Umstände nach der Rechtsprechung geeignet sind, den Beweiswert einer AU-Bescheinigung zu erschüttern.

Anhaltspunkte hierfür bietet die aktuelle Entscheidung, in der das BAG erneut zur „passgenauen AU-Bescheinigung“ Stellung genommen hat. Den Beweiswert von zwei AU-Folgebescheinigungen hielt es unter den gegebenen Umständen für erschüttert.

## Der Fall: Arbeitgeber zweifelt Arbeitsunfähigkeit an

In dem Verfahren stritten Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Der Arbeitgeber, ein Zeitarbeitsunternehmen, hatte Zweifel, dass ein Mitarbeiter tatsächlich arbeitsunfähig erkrankt war. Dieser war seit März 2021 als Helfer beschäftigt, seit Mitte April 2021 wurde er aber nicht mehr eingesetzt. Am 2. Mai 2021 meldete er sich mit ärztlichem Attest krank - zunächst für vier Tage. Der Arbeitgeber kündigte

ihm am selben Tag ordentlich zum Ende des Monats, wobei dem Arbeitnehmer die Kündigung erst einen Tag später, also am 3. Mai zuzuging. In der Folge reichte der Arbeitnehmer zwei weitere Krankschreibungen ein, sodass er bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses arbeitsunfähig krankgeschrieben war.

Der Arbeitgeber verweigerte die Entgeltfortzahlung. Dies begründete er damit, dass die Krankmeldung des Arbeitnehmers zeitgleich mit seiner Kündigung erfolgt sei und genau bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses angedauert habe. Denn unstrittig sei der Mitarbeiter Anfang Juni wieder gesund gewesen und habe einen neuen Job angenommen. Der Arbeitnehmer verlangte vom Arbeitgeber vor Gericht Lohnfortzahlung. Er argumentierte damit, dass er nicht zum Zeitpunkt der Kündigung krank geworden sei, sondern bereits einen Tag zuvor.

## LAG Niedersachsen: Keine Motivation für Krankmeldung aufgrund Kündigung

In der Vorinstanz hatte der Arbeitnehmer Erfolg mit seiner Klage. Das LAG Niedersachsen gab ihm recht und verpflichtete den Arbeitgeber dazu, ihm den ausstehenden Lohn zu zahlen. Es wies darauf hin, dass der Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung nicht erschüttert sei, da die Krankmeldung nicht durch die Kündigung motiviert gewesen sei. Schließlich habe sich der Arbeitnehmer zuerst krankgemeldet, erst danach habe der Arbeitgeber gekündigt. Zwar könne nach der Rechtsprechung des BAG der Beweiswert einer Krankschreibung erschüttert sein, wenn ein Arbeitnehmer ab dem Zeitpunkt der Kündigung krank-



geschrieben wird. Die Umstände seien jedoch nicht vergleichbar mit einem vom BAG zur passgenauen Kündigung entschiedenen Fall (BAG, Urteil vom 8.9.2021, Az. 5 AZR 149/21). So habe es sich in diesem nicht um eine arbeitgeberseitige Kündigung gehandelt, sondern um eine Eigenkündigung einer Arbeitnehmerin.

## BAG: Beweiswert der AU-Bescheinigung erschüttert

Das Bundesarbeitsgericht hat auch in seiner aktuellen Entscheidung betont, dass stets eine einzelfallbezogene Würdigung der Gesamtumstände erfolgen muss. Es hat dennoch klargestellt, dass es für die Erschütterung des Beweiswerts von ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen nicht entscheidend ist, ob es sich um eine Kündigung des Arbeitnehmers oder eine Kündigung des Arbeitgebers handelt. Es sei auch nicht relevant, ob für den Beweis der Arbeitsunfähigkeit eine oder mehrere Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen vorgelegt werden.

Im vorliegenden Fall bestätigte das Bundesarbeitsgericht, dass die erste AU-Bescheinigung in keinem zeitlichen Zusammenhang mit der Kündigung stand. Nach den getroffenen Feststellungen habe der Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung keine Kenntnis von der beabsichtigten Beendigung des Arbeitsverhältnisses, etwa durch eine Anhörung des Betriebsrats, gehabt.

Bei den beiden darauffolgenden passgenau ausgestellten AU-Bescheinigungen hielt es den Beweiswert für erschüttert. Hier habe das LAG Niedersachsen nicht ausreichend berücksichtigt, dass zwischen der in den Folgebescheinigungen festgestellten passgenauen Verlängerung der Arbeitsunfähigkeit und der Kündigungsfrist eine zeitliche Koinzidenz bestand. Verdächtig

erschien dem BAG zudem, dass der Arbeitnehmer unmittelbar am Tag nach dem Ende seiner Krankschreibung, also zeitgleich mit dem Ende seiner Beschäftigung, einen neuen Job antrat. Auch diese Umstände hätte das LAG Niedersachsen bei der Gesamtwürdigung berücksichtigen müssen.

Das BAG entschied infolgedessen, dass der Arbeitnehmer für diese Zeit der Krankschreibung die volle Darlegungs- und Beweislast für das Bestehen einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit als Voraussetzung für den Entgeltfortzahlungsanspruch nach § 3 Abs. 1 EFZG habe.

Da das LAG Niedersachsen, was aus seiner Sicht konsequent war, die entsprechenden Feststellungen nicht getroffen hatte, verwies das Bundesarbeitsgericht die Sache zur neuen Verhandlung und Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurück.

## Erschütterung des Beweiswerts auch für Folgebescheinigungen

Wenn Arbeitnehmende eine AU-Bescheinigung kurz nach der Kündigung einreichen und diese oder Folgebescheinigungen „passgenau“ bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses gehen, ist der Arbeitgeber nicht ohne Handhabe. Mit seiner Entscheidung hat das BAG insofern für Klarheit gesorgt, dass nicht nur eine „passgenaue“ Erstbescheinigung der Arbeitsunfähigkeit zu Zweifeln berechtigt, sondern auch Folgebescheinigungen. Weiter ist es unerheblich, ob es sich um eine Kündigung durch den Arbeitgeber oder eine Eigenkündigung des Arbeitnehmers handelt. ■

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

Matthias Haller (mah)  
(Chefredakteur, v. i. S. d. P.)  
matthias.haller@personalmagazin.de

Reiner Straub (str) (Herausgeber)  
reiner.straub@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)  
frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)  
kristina.enderle@personalmagazin.de

Meike Jenrich (mj)  
meike.jenrich@personalmagazin.de

Claudia Müller (cml)  
claudia.mueller@personalmagazin.de

Gregory Rech (gre)  
gregory.rech@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)  
melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)  
andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)  
katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)  
julia.senner@personalmagazin.de

### FREIE JOURNALISTINNEN

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)  
daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)  
stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ  
Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,  
Telefax 07 61/8 98-99-3921  
redaktion@personalmagazin.de

### GRAFISCHES KONZEPT

Oliver Griep, Jan Spading

LAYOUT  
Kerstin Bertsch, Ruth Großler

BILDREDAKTION  
Carmen Brunner, David Doerrast

ANZEIGEN  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2023

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,  
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
John-Skilton-Str. 12, D-97074 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.gobel@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 Verwaltungen 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: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:  
DE 812398835

ABONNEMENTSERVICE UND VERTRIEB  
Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)  
Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)  
Zeitschriften@haufe.de

### ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 229 Euro  
inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten;  
Bestell-Nummer: 04062-0001,  
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und „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 Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie und die Aufnahme in elektronische Datenbanken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.



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

# Auf einen Kaffee mit ...



## Pasquale Di Matteo

ist Head of Payroll & HR Digitalization bei der Wieland Group, einem Hersteller von Halbfabrikaten aus Kupfer und Kupferlegierungen mit Sitz in Ulm. Das Unternehmen hat etwa 8.800 Mitarbeitende und Standorte in 36 Ländern.

### Sie arbeiten im Entgeltbereich. Wie haben sich die Anforderungen an die Gehaltsabrechnung in den letzten Jahren verändert?

Wir müssen noch schneller auf Umweltveränderungen reagieren. Die Corona-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine haben zu neuen Regelungen geführt, wie etwa die Inflationsausgleichsprämie. Für uns bedeutet das zu überlegen: Welche steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen hat das für unsere Mitarbeitenden und wie können wir das in unserem System anpassen?

### Haben Sie von Anfang an im Entgeltbereich gearbeitet?

Erst habe ich im Recruiting gearbeitet, bin dann aber erst einmal aus dem HR-Bereich geflohen (lacht). Danach war ich im Qualitätsmanagement, es hat mich aber schnell wieder ins HR zurückgezogen. Beim Automobilzulieferer SEG in Stuttgart habe ich erstmals im Entgeltbereich gearbeitet und war später für die deutsche Entgeltabrechnung verantwortlich. Seit April 2023 bin ich bei der Wieland Group in Ulm.

### Sie sagen geflohen - lag es etwa am Recruiting?

Ja, tatsächlich ist für mich Recruiting eines der weniger interessanten HR-Themen. Aber das ist meine persönliche Meinung. Was mir an Entgelt gefällt: Es wird nie wirklich langweilig, es ist viel Schwung drin. Man braucht unglaublich viel Fachwissen, das einen auch persönlich weiterbildet - etwa im Sozialversicherungs- und Steuerrecht.

### Wie viele Personen arbeiten in Ihrem Team?

Mein Team besteht aus 20 Personen, unterteilt in HR-IT, Time und Payroll. Im Moment sind wir gesegnet - meine Mitarbeitenden sind fachlich auf einem sehr guten Level. Insofern haben wir aktuell keinen Mangel, im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen.

### Befürworten Sie im Entgeltbereich eher, Kompetenzen im Unternehmen zu behalten oder auf externe Dienstleister zu setzen?

Früher hätte ich gesagt: So viel Know-how wie möglich im Unternehmen behalten. Inzwischen kann ich beide Perspektiven nachvollziehen. Bevor man auf externe Dienstleister setzt, sollte aber berücksichtigt werden, welche Expertise das Team hat und welche Aufgaben anfallen. Der Versand von Entgeltabrechnungen etwa wäre für mich eine Möglichkeit auszulagern. Wichtig ist auch, den richtigen Dienstleister zu finden. Letztlich muss das jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden.

### Was machen Sie gerne nach der Arbeit, um zu entspannen?

Ich bin gerne mit Freunden unterwegs und mache Sport, vor allem Fitness und Fußball. Und wenn ich dazu komme, lese ich: Zuletzt das Buch „On Leadership“ von Peter Drucker.

### So mag ich den Kaffee:

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



GESUND<sup>x</sup>

x = extra  
attraktiv

Eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) der Allianz für Ihre Mitarbeitenden: steigert Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und die Motivation im Team.

Mehr erfahren auf [allianz.de/die-bkv](https://allianz.de/die-bkv)



# Dürfen wir Ihnen das **WIR** anbieten!



**TPC**

Ich bin Astrid Sachse – Expertin für Firmenkunden bei TPC. Als eine von 310 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern mache ich Ihr Unternehmen sicher und attraktiv. Dabei greife ich auf das Expertenteam der MLP Gruppe zurück. Das ist unser **WIR**-Prinzip.

**RVM** GRUPPE

Joachim Roth  
erstellt Brandschutzgutachten  
und Wertermittlungen



**:pxtra**

Mark Bosold  
stellt die digitale  
Benefit-Plattform bereit



**MLP**

Kjär-Ivo Czernek  
berät die Belegschaft zur  
betrieblichen Vorsorge



**RVM** GRUPPE

Jimmy Boateng  
entwickelt Lösungen  
für optimalen  
Versicherungsschutz



Firmen | Privatkunden | Mediziner

Treffen Sie **bessere**  
Finanzentscheidungen  
durch **vernetzte** Beratung!

**MLP**

Finanzen verstehen. Richtig entscheiden.

[Wir.mlp.de](http://Wir.mlp.de)

