

PERSONAL FÜHRUNG



„Zeit der klugen Kompromisse“

BAG-Präsidentin Inken Gallner über die Zukunft der deutschen Arbeitsgerichtsbarkeit und die Folgen von Corona

10.2022

E-SPORT

Teambuilding an der Spielkonsole

BEST PRACTICE

\ BMW
\ Miele
\ Stadt Stuttgart
\ Walbusch-Gruppe

SCHWERPUNKT

Recruiting Deutschland gehen die Arbeitskräfte aus – in allen Branchen, auf allen Qualifikationsebenen. Um dennoch Talente zu gewinnen, müssen Unternehmen ein Bild menschenwürdiger Arbeit in den Markt projizieren.



12 Langfristige Beziehungen

Unternehmen versuchen die Mitarbeiterbindung zu stärken, um den Arbeitskräftemangel abzufedern. Im besten Fall ist eine positive Candidate Experience der Start für eine lange und gute Beziehung.



26 Casting mit Schönheitsfehlern

Assessment-Center sind aufwendig und teuer. Viele Entscheider fragen, ob sich der Aufwand lohnt – zumal aktuelle Forschungsergebnisse Zweifel an der Vorhersagekraft des AC aufkommen lassen.



20 Heiß begehrt!

Die Generation Z wird schon bald einen großen Teil der Arbeitnehmenden ausmachen. Wie US-amerikanische Unternehmen die jungen Leute umwerben und was deutsche Unternehmen daraus lernen können, zeigt eine Pilotstudie.

12

SCHWERPUNKT Recruiting

AKTUELLES

04 HR innovativ

Joint Leadership bei BMW
Angela Konert, München

06 Evidenz to go

Lernen von Spitzensportlern

08 Studien

Sabbaticals, Recruiting-Methoden,
Unterstützung in der Krise

SCHWERPUNKT

12 Mitarbeiterbindung im Fokus

Dominik Bernauer, Bergisch Gladbach

20 Die Generation Z gewinnen

*Christoph Kochhan / Silke Wickel-Kirsch,
Wiesbaden*

26 Assessment-Center I

*Julia L. Titze / Bastian P. Kückelhaus /
Gerhard Blickle, Bonn*

32 Assessment-Center II

*Miriam Schwarz, Stuttgart / Kirsten
Wallmichrath / Lucas Weihrauch, Köln*

38 Talent Attraction bei Walbusch

Katja Hackler, Solingen

42 Recruiting

Materialien für die Personalarbeit

32 Stadt auf Partnersuche

Die Stadt Stuttgart hat durch ein Assessment-Center einen externen Dienstleister für die Einrichtung einer Stadtteilassistentenz gefunden. Dabei ging es nicht um die Auswahl einzelner Personen, sondern darum, ein perfektes Team zusammenzustellen.



38 Roter Teppich für Bewerber

Das Familienunternehmen Walbusch setzt auf tolle Erlebnisse im Recruiting-Prozess. Kurze Entscheidungswege und schnelle Umsetzung von Projekten sind weitere Argumente, die für den Einstieg im Mittelstand sprechen.

04 Pärchenbildung an der Spitze

Zwei Teilzeitkräfte teilen sich eine Topposition: Diesen Traum vieler Führungskräfte hat der Münchener Autobauer BMW wahr gemacht. Joint Leadership ermöglicht individuelle berufliche Entfaltung in verschiedenen Lebensphasen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 In letzter Instanz

Als einer der fünf obersten Gerichtshöfe Deutschlands stellt das Bundesarbeitsgericht die Weichen in der Arbeitsgerichtsbarkeit. Viele Entscheidungen, etwa zur betrieblichen Altersversorgung oder jüngst zur Arbeitszeiterfassung, werden in der Öffentlichkeit breit diskutiert. Im Herausgeber-Interview erläutert die neue BAG-Präsidentin Inken Gallner die Agenda für die nächsten Jahre.
Rainer Spies, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 Mehr als Daddeln

Früher galt E-Sport als Domäne lichtscheuer Computer-Nerds. Heute ist allgemein anerkannt, dass die besten Teams sportliche Höchstleistungen erbringen. In hybriden Arbeitsumfeldern, die sich während Corona etabliert haben, dient E-Sport als effektives Trainingstool.
Matthias Schulten, Soest / Simone Freyhoff, Lippstadt u. Soest / Lukas Leister, Frankfurt/M. / Mareike Theis, Essen

58 Toxische Führung

Bad Leadership wirkt sich nicht nur auf die Mitarbeitenden, sondern auch auf Führungskräfte und die Organisation aus. Welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um schlechter Führung entgegenzuwirken, hat ein Team der DHBW Lörrach untersucht.
Lea Boch / Leonie Junghanns / Britta Geiser / Lena Rudy / Lukas Latuska / Uwe Schirmer, Lörrach

NETZWERK

76 HR persönlich

Beate Bungartz, Anke Felder, Rebecca Steinhage, Angelika Kambeck, Stephanie Werner-Dietz, Bart Wille, Clemens Schmid, Andreas Schmitz

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Mattias Rust, WEIG

SERVICE

74 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen; Autorengespräch: Elif Tunc

01 Editorial

74 Inserenten

68 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

09 Termine

80 Vorschau / Impressum

Mitarbeiter- bindung ist das neue Recruiting

Wie Unternehmen Fach- und Führungskräfte gewinnen können

Bald werden Jobs, wie wir sie heute kennen, entweder nicht mehr existieren oder gänzlich anders sein. Es entstehen Jobprofile mit neuen Anforderungen. Die Demografie und Trends wie Digitalisierung, Automatisierung oder das Metaverse beschleunigen diesen Wandel. Hinzu kommt das veränderte Verständnis der Begriffe Arbeit, Erfolg und Karriere – auch unter dem Eindruck der Pandemie. HR muss ein Bild entwerfen, das Menschen in den Mittelpunkt menschenwürdiger Arbeit stellt. Und das Recruiting muss dieses Bild in den Arbeitsmarkt, der längst ein Bewerbermarkt ist, hineinbringen. Dabei helfen auch digitale Tools.



AUTOR



Dominik Bernauer
Berater, Autor, Blogger und Ghostwriter, Bergisch Gladbach; er interessiert sich besonders für HR, Marketing und New Work und arbeitet am liebsten remote.
mail@dbernauer.com

Der Fachkräftemangel hat sich zu einem allgemeinen Arbeitskräftemangel ausgeweitet. Fast jeder Fachbereich ist betroffen. Die Geschichte vom schwer zu rekrutierenden Softwareentwickler ist auserzählt und Teil des New Normal. Beispiel Eventmanager: Waren sie vor der Pandemie in Scharen zu bekommen, erhalten Konzerne auf eine solche Stellenausschreibung heute manchmal nur eine Bewerbung. Es macht nicht den Eindruck, als würden sich Angebot und Nachfrage bald wieder im Gleichgewicht befinden. Obwohl der Trend der „Great Resignation“ Deutschland noch nicht erreicht hat, geht die Schere zwischen Angebot und Nachfrage auch hier auseinander. Ausgeschriebene Stellen bleiben

länger unbesetzt. Die Abbildung des Indeed Hiring Lab (S. 17) verdeutlicht die Situation, die auch das Personalwesen betrifft. Ironischerweise werden besonders Recruiter gesucht.

Die Anpassung an die neue Normalität ist für Unternehmen schmerzhaft. Gelingen kann die Transformation durch die gemeinsame strategische Ausrichtung aller HR-Disziplinen. Eine besondere Rolle nimmt die Verzahnung von Employer Branding und Recruiting ein. Sie dient der besseren Candidate sowie Employee Experience und ermöglicht im besten Fall menschlichere Arbeit auf Basis stärkerer Individualisierung. Diese ist von Mitarbeitenden gewünscht wie nie zuvor.

Wenn Employer Branding und Recruiting enger verzahnt werden, verbessern sich die Candidate und die Employee Experience.

Auch in produzierenden Betrieben lassen sich Ansätze von Remote Work verwirklichen.

Individualisierung und Flexibilisierung

Die Ansprüche der Mitarbeitenden daran, was gute Arbeitgeber auszeichnet, haben sich deutlich verändert. Ein Beispiel ist die Verkürzung der Arbeitszeit – von 67 Stunden pro Woche im Jahr 1870 auf knapp 34 Stunden im Jahr 2021. Doch es geht um mehr als die Arbeitszeit. Der Ruf nach Remote Work, Hybrid Work, einer Vierta-

gewoche und Arbeit, die Menschen menschlicher behandelt, sind kaum zu überhören.

Menschen haben in der Pandemie die Vorteile von Remote Work kennen- und schätzen gelernt. Sie stehen weniger im Stau, können besser planen, haben mehr Zeit für ihre Familien und verspüren ein gesteigertes Wohlbefinden. Sie kennen zwar inzwischen auch die Schattenseiten, dennoch möchten viele nicht zurück an die Arbeit, wie sie sie kannten. Sie spüren eine Form von Freiheit, die bereits Teil ihres Arbeitsalltags geworden ist. Diese neue Form zu arbeiten, ist nicht nur Schreibtischarbeitern vorbehalten. Auch in produzierenden Betrieben gibt es sinnvolle Ansätze für Veränderung, wie zwei Beispiele zeigen.

Group, was Studien schon länger andeuten: Trotz Stundenreduktion ist die Produktivität unverändert. Zusätzlich ergeben sich zehn bis 15 Prozent Energieeinsparung, weil das Unternehmen seine Maschinen jede Woche einen Tag früher abschaltet als bisher.

Wildling Shoes ist ein sogenannter Remote-first-Arbeitgeber mit Sitz in Engelskirchen. Die mehr als 200 Mitarbeitenden dürfen selbst entscheiden, wann und von wo aus sie arbeiten möchten. Zwar verfügt das Unternehmen über einige Büroarbeitsplätze, da die Mitarbeitenden jedoch über Deutschland verteilt und teilweise im Ausland leben, entscheidet sich der größte Teil für Remote Work. Das 2015 gegründete Unternehmen hat seine Arbeit also bis auf wenige Ausnahmen dezentralisiert. Damit das funktioniert, setzt Wildling auf regelmäßige physische Treffen, die alle paar Wochen stattfinden. Die Meetings sind gleichzeitig eine Maßnahme zum Onboarding neuer Mitarbeitender. Der Einsatz der Objectives-and-Key-Results-Methode sorgt für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele. Weiterhin kommen Asana als Projektmanagementtool, ein Unternehmenswiki (Wildlingpedia), Google Workspace und Slack sowie Papershift zum Einsatz. Letzteres nutzen die Mitarbeitenden als Self-Service-Tool zur Verwaltung von Urlaubs- und Krankentagen. Alle Stellenanzeigen haben den Titel: „Wildling sucht die am besten passenden Mitarbeiter:innen.“ Der Text zielt auf Initiativbewerbungen ab, die unkompliziert via Xing-Import erfolgen.

Originelle Benefits steigern die Arbeitgeberattraktivität. Viele Bewerbende sehen darin aber eher ein „Nice-to-have“, kein „Must-have“.

Die Wenzel Group, ein führender Anbieter für Messtechnik, hat Anfang 2022 in der Produktion am Stammsitz in Wiesenthal die Viertagewoche eingeführt. Optional gilt die Regel auch in der Verwaltung des Unternehmens. Inspiriert durch die in der Pandemie eingeführte Kurzarbeit hatten die Mitarbeitenden sich für dieses Modell ausgesprochen. Das Konzept funktioniert ohne Lohnverzicht. Ferner bemerkt die Wenzel

Magnete für Mitarbeitende

Für Unternehmen, die nicht auf die Bedürfnisse der Bewerbenden und Mitarbeitenden eingehen, wird passendes Personal knapp werden. Individualisierung und Flexibilisierung sind Employer-Branding-Themen, die einen zunehmend wichtigen Teil der Arbeitgebermarke ausmachen. Wertschätzung, Wohlbefinden und Menschlichkeit sind die Magnete, deren Anziehungskraft nötig ist, um passende Mitarbeitende zu finden und zu binden.

Weil nicht jedes Unternehmen Kapazitäten zur Entwicklung eigener Lösungen hat, lohnt sich der Blick auf vorhandene Lösungen. Im Bereich Remote Work könnte das der Anbieter onyo sein. Er bietet einen Homeoffice-as-a-Service-Dienst: Durch Büromöbelleasing können Unternehmen das Homeoffice ihrer Mitarbeitenden zeitgemäß, im Sinne von Gesundheit und Produktivität, ausstatten.

Für mehr Menschlichkeit in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lohnt sich ein Blick auf die B2B-Lösung voioo. Sie unterstützt Mitarbeitende in Fragen rund um das Privat- und Familienleben. Das Angebot richtet sich an eine breite Zielgruppe: von werdenden Eltern

bis hin zu pflegenden Angehörigen. Der Matchmaking-Algorithmus von voioo schlägt aus über 3 000 Angeboten eine jeweils zur aktuellen Lebenssituation passende Unterstützung vor. Das reicht von der Kinderbetreuung über Familienausflüge oder Schwangerschaftskurse bis hin zur Pflegeplatzvermittlung.

Jede dieser Maßnahmen ist eine Geschichte im Sinne des Employer Branding. Sie müssen nach innen wie außen kommuniziert werden, denn das beste Angebot des besten Arbeitgebers bringt nichts, wenn niemand davon weiß. Employer Branding bleibt das Mittel der Wahl, damit die Arbeitgebermarke strahlt. Diese leuchtet potenziellen Arbeitskräften den Weg, zieht sie an und sorgt für Mitarbeiterbindung.



Mitarbeitende, die ihre Kreativität ausleben dürfen, revanchieren sich mit hohem Engagement.

Die Erfahrungswirklichkeit orchestrieren

Für Heiko Schomberg von Bayer, der gemeinsam mit Tim Kummerfeldt von der Deutschen Telekom die Arbeitsgruppe „Online-Marketing“ des Bundesverbands für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e.V. (Queb) leitet, ist klar: „Die Kolleginnen und Kollegen im HR-Marketing gestalten und orchestrieren die Erfahrungswirklichkeit der Kandidat:innen. Das bedeutet, dass noch mehr als bisher die Fachbereiche eingebunden werden müssen, um die Kandidaten zu begeistern. Peers attrahieren Peers, und das Employer Branding bildet eine Trias aus Ideation, Co-Creation und Attraction.“ Letztlich muss jedes Unternehmen eigene, für sich passende Lösungen finden.

Viele Unternehmen mögen keine Initiativbewerbungen oder verzichten ganz darauf, weil diese Bewerbungen großen Aufwand erzeugen und sich passende Stellen häufig schlecht identifizieren lassen. Die Bewerbenden wiederum sind frustriert, weil die Rückmeldung häufig mit einer Absage verbunden ist. Der Automobilhersteller BMW wollte diesen Zustand nicht länger hinnehmen. 2019 entwickelte das Unternehmen ein Tool, das Bewerbende direkt auf relevante Vakanzen lenkt. Je nachdem, welche Präferenzen sie äußern, verändern

Der übliche Prozess der Stellenausschreibung lässt außer Acht, dass Anforderungs- und Qualifikationsprofile selten deckungsgleich sind.

sich die Frageblöcke und führen weiter in die Tiefe. Wählen Bewerbende Tätigkeitsfelder von geringer Einstellungsrelevanz, erhalten sie im Sinne der Fairness eine Rückmeldung, dass die Einstellung unwahrscheinlich ist. Das System bietet an, das Verfahren zu beenden. Werden hingegen strategisch relevante Tätigkeitsfelder gewählt, erfolgt eine detaillierte Kompetenzerfassung, um später passgenaue Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren. So kann BMW leichter und schneller Kandidaten finden. Gleichzeitig erhalten Bewerbende wertvolles Feedback, was die Frustration im Bewerbungsprozess senkt.

Mit Blick auf Nachwuchskräfte und einen sinnvoll gefüllten Talentpool sind solche Maßnahmen Gold wert. Gerade der Bereich Ausbildung tut sich derzeit schwer. Viele Unternehmen beklagen die abnehmende Quantität sowie Qualität der Bewerbungen von Auszubildenden. Die Leiter der Queb-Arbeitsgruppe „Schülermarketing“, Torsten Brandt von Bayer und Meike Molnar von Accenture, können ein Lied davon singen. „Schwankungen bei der Bewerberanzahl gab es schon immer“, sagt Brandt. „Das Zusammenspiel aus Demografie, geringerer Berufsorientierung an Schulen durch die Pandemie, die Verlängerung der

Komfortzone‘ durch Schule oder Studium – all das macht die Aufgaben im Schülermarketing fordernder als je zuvor.“ Virtuelle Schülerpraktika, wie sie beispielsweise die Deutsche Telekom nutzt, können eine Lösung sein.

„Den Kontakt zu ehemaligen Praktikanten im Sande verlaufen zu lassen, ist fatal. Die Zielgruppe lässt sich leicht an das Unternehmen binden. Gleichzeitig dient sie als Sprachrohr an Universitäten und Hochschulen“, sagt Stella Lendle von Accenture, Leiterin der Queb-Arbeitsgruppe „Talent Relationship Management“. Auf keinen Fall können Unternehmen sich darauf verlassen, dass Dinge, die sie schon immer so gemacht haben, auch in Zukunft funktionieren. Sich zu hinterfragen, alt-

bewährte Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und vor allem über den Tellerrand zu blicken, ist wichtiger denn je.

Job Carving und interne Stellenbesetzung

Meist läuft die Besetzung eines Jobs nach dem gleichen Schema ab: Eine Stellenausschreibung mit Anforderungen wird erstellt und ausgeschrieben; vermeintlich passende Kandidatinnen und Kandidaten bewerben sich und werden – vielleicht – ausgewählt. Dieser Prozess lässt außer Acht, dass selten alle Anforderungen der Stelle mit allen Qualifikationen der Bewerbenden zusammenpassen. Im Umkehrschluss heißt das, dass Mitarbeitende Aufgaben erhalten, die nicht zu ihrem Profil passen. Sie müssen Dinge tun, für die andere geeigneter wären. Das hat zur Folge, dass Mitarbeitende überfordert, unproduktiv und unzufrieden sind.

Je stärker diese Gefühle sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass jemand den Arbeitgeber wechselt. Genau hier setzt Job Carving an: Es fasst verschiedene Aufgaben in der Organisation so zusammen, dass sie einen neuen Job ergeben. Dadurch kann ein Job auf eine bestimmte Person oder Personengruppe zugeschnitten werden (carving). Durch die Individualisierung bekommen unzufriedene Mitarbeitende eine neue Chance und entlasten andere, die unpassende Auf-



Unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten, erscheint gerade jungen Menschen erstrebenswert.

Künstliche Intelligenz kann gerade auf internen Stellenmärkten das Matching optimieren helfen, weil von den vorhandenen Mitarbeitenden mehr Daten vorliegen als von externen Bewerbenden.

Vom Arbeitsmarkt zum Bewerbermarkt

Veränderung der Stellenanzeigen in diversen Berufsgruppen vom 1.2.2020 bis 18.3.2022 (saisonal bereinigt)



Abb. | Quelle: Indeed Hiring Lab

gaben zusätzlich erledigen mussten. Im besten Fall steigt die Zufriedenheit und führt zu geringerer Fluktuation.

Viele Unternehmen haben keine Ahnung, wie viele versteckte Talente unter ihren Mitarbeitenden schlummern. Bayer setzt für diesen Zweck eine Künstliche Intelli-

genz ein. Sie sorgt beispielsweise für smartere Besetzungen von Quereinsteigern oder internen Besetzungen. „AI wird gerade bei den internen Stellenmärkten eine enorme Bedeutung erfahren“, meint Heiko Schomberg von Bayer. „Es geht darum, Menschen in Firmen einen Entwicklungsweg aufzuzeigen und (Karriere-)Silos aufzubrechen.

Die AI weist auf Stellen hin, die der Kandidat gar nicht erwogen hätte. Sie sieht das Potenzial und kann im Karriereökosystem Fortbildungen anbieten, die für diesen Karriereschritt notwendig sind. Neben dem Matching wird also noch eine hilfreiche Empfehlung zum Up- und Reskilling gegeben.“

Digitalisierung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Up- und Reskilling-Strategie. Hier lohnen sich auch größere Investitionen.

Virtuelle Vorstellungsgespräche und Vertragsabschlüsse haben sich in der Pandemie durchgesetzt. So hilft Technologie, einst langwierige Prozesse sinnvoll zu verkürzen.

Up- und Reskilling sind eng miteinander verknüpft. In einer sich schnell verändernden Welt ist lebenslanges Lernen essenziell für den Unternehmenserfolg. Big Data und AI geben Unternehmen die Möglichkeiten für vorausschauende Personalentwicklungsplanung. Häufig reicht jedoch ein aufmerksamer Blick in die Tageszeitung, um die am dringendsten benötigten Skills zu erkennen. Neue, auf Dezentralisierung basierende Arbeitsformen verlangen von den Mitarbeitenden, mit Tools und Selbstorganisation umzugehen.

Die Führung hybrider Teams ist mit bisheriger Führung kaum vergleichbar. Die Herausforderungen, alles richtigzumachen und das Team zusammenzuhalten, sind ungleich höher. Auch Up- und Reskilling beziehen sich nicht nur auf Schreibtischarbeiter. Die beiden Leiterinnen der Queb-Arbeitsgruppe „Blue Collar“, Michaela Vohburger und Natalia Tams, die sich bei Continental einen Job teilen, sagen dazu: „Der wirtschaftliche Wandel, die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung sowie technologische Innovationen beschleunigen den Qualifikationsbedarf in den Unternehmen. Angesichts dieser Transformation muss das Thema Digitalisierung in der Up- und Reskilling-Strategie berücksichtigt werden.“

Technologie im Recruiting

Es ist fantastisch, wie viele technische Möglichkeiten in den vergangenen zehn Jahren im Bereich HR entstanden sind.

Die Videobewerbung hat Bewerbungsprozesse einfacher, angenehmer und schneller gemacht. Das Potenzial von Audio-Recruiting und Audio-Employer-Branding ist nicht ausgeschöpft. Während Recruiting via Spotify-Playlists ein alter Hut ist, haben sich nur wenige an hörbaren Stellenanzeigen versucht. Ohrbeit ist in diesem Bereich ein professioneller Anbieter, der sogenannte Jobcasts produziert: Über Stellenanzeigen hinaus können Bewerbende vorab das zukünftige Team „über die Ohren“ kennenlernen. Sprachbewerbungen sind der konsequente nächste Schritt, ebenso ein Candidate Experience Booster. Der Anbieter Talk'n'Job ist dabei, diesen Markt zu erobern. Der sprachgesteuerte Chat des Anbieters ermöglicht Bewerbungen über das Smartphone in wenigen Minuten. Das trifft den Nerv der Zielgruppe. „Entwicklungen wie sprachgesteuerte Bewerbungen machen das Leben sowohl für Kandidaten als auch Unternehmen erheblich leichter“, meint Jan Schüttler von Bayer. Er leitet gemeinsam mit Queb-Alumnus Wolfgang Brickwedde die Arbeitsgruppe „HR-Tech“ bei Queb.

Ausblick

Neben asynchronen Bewerbungen und Interviews – ob via Audio oder Video – ermöglicht Technologie inzwischen virtuelle Vertragsabschlüsse. So manche Unternehmen haben ihre Bewerbenden während der Pandemie nie persönlich kennengelernt. Selbst virtuelle Vertragsunterschriften sind bereits Teil des New Normal. Prozesse von ehemals mehreren Wochen können durch Technologie bis auf ein paar Tage

reduziert werden. Smart Contracts auf Blockchain-Basis sind der nächste Schritt. Wenn Lebensläufe mit einem Identitätsmanagement via Blockchain zweifelsfrei und nicht manipulierbar funktionieren, vereinfacht das sowohl Bewerbungsprozesse als auch die Vertragsgestaltung – abgesehen von weiteren HR-Aufgaben wie Gehaltsabrechnung, Zeiterfassung, Sozialleistungen.

Es ist schwer zu sagen, in welche Richtung das Internet sich in den nächsten Jahren verändern wird. Virtual Reality und Augmented Reality bringen Umwälzungen mit sich. Sie bahnen der Vision vom Metaverse den Weg. Die Entwicklung vom Web 2.0 zum Web 3.0 könnte unser Leben und Arbeiten gewaltig verändern. „Das Metaverse wird für Recruiting und Employer Branding auf jeden Fall eine Rolle spielen“, ist Tim Kummerfeldt von der Deutschen Telekom sicher. „Unternehmen sollten sich schon heute darauf vorbereiten, wie sie ihre Arbeitgebermarke virtuell etablieren können. Recruiting-Formate und HR-Marketingstrategien müssen auch dort auf die passenden Talente treffen.“ ●

Zeit der

Trotz Pandemie und im Zuge des Umbaus der Wirtschaft sind Kündigungswellen ausgeblieben, konstatiert Inken Gallner, die seit Ende Januar 2022 Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts in Erfurt ist. Besondere Aufmerksamkeit müsse dem Thema Qualifizierung geschenkt werden, gesetzliche Regelungen seien dafür nicht unbedingt notwendig. Gallner kann nachvollziehen, dass sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mehr Möglichkeiten für Handlungsweisen online wünschen, insbesondere bei Betriebsversammlungen. Einen Bedeutungsverlust der hiesigen Arbeitsgerichtsbarkeit sieht sie trotz eines stark durch EU-Recht überformten deutschen Arbeitsrechts nicht.

klugen Kompromisse

Inken Gallner, Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts, über Homeoffice, tarifvertragliche Regelungen zur Qualifizierung und den Zusammenhang von Unionsrecht und deutschem Arbeitsrecht

Im Geschäftsjahr 2021 verzeichnete das Bundesarbeitsgericht in Erfurt – hier ein Sitzungssaal – 1 521 Verfahrenseingänge, ein Viertel weniger als im Vorjahr.

Frau Gallner, Ihrer Ernennung Anfang 2022 gehen zwei Jahre Pandemie voraus. An den Arbeitsgerichten ist von Corona wenig zu spüren, viel geklagt wird nicht. Wie erklären Sie sich das?

Inken Gallner Wir haben mit deutlich mehr Fällen während der Covid-19-Pandemie gerechnet. Das BAG hat in diesem Bereich zwar einige Entscheidungen getroffen, das sind aber eher Einzelfälle. Ich nenne zum Beispiel den nicht gegebenen Anspruch auf Annahmeverzugsvergütung bei Betriebsschließungen wegen eines Corona-Lockdowns und die Pflicht, während der Arbeit eine Maske zu tragen. Größere Breitenwirkung hatte der für die Zeit der Kurzarbeit gekürzte Urlaubsanspruch. Was nicht eingetreten ist, sind viele Kündigungen, es kam nicht zu größeren Kündigungswellen. Das führe ich vor allem auf das Kurzarbeitergeld und die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer günstige demografische Situation zurück: den Fachkräftemangel. Homeoffice-Regelungen wurden aus meiner Sicht pragmatisch getroffen beziehungsweise von beiden Seiten in den Betrieben ausgehandelt. Diese klugen Kompromisse mussten nicht vor Gericht gebracht werden.

Seit März 2022 gilt die einrichtungsbezogene Impfpflicht. Wird diese die Arbeitsgerichte mehr beschäftigen?

Gallner Nach meinen Informationen beschäftigt auch die einrichtungsbezogene Impfpflicht die Arbeitsgerichte nicht oder jedenfalls nicht in großem Ausmaß. Offenbar akzeptieren die allermeisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sie. Wir alle haben während der Covid-19-Pandemie in rasantem Tempo gelernt, wie wichtig gesundheitsschützende Maßnahmen am Arbeitsplatz sind.

Qualifizierungsansprüche ohne Gesetz regeln

Sie haben in einem Interview davon gesprochen, dass beim Umbau der Wirtschaft Kündigungswellen zu befürchten sind. Gibt es aus Ihrer Sicht denn dafür Anzeichen?

Gallner Nein, ich befürchte im Augenblick keine Kündigungswellen. Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie verlangen jedoch aus meiner Sicht, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihren Kompetenzen verändern, sich qualifizieren. Das gilt besonders für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die in Bereichen arbeiten, die es künftig so nicht mehr geben wird. Gelingt uns dieser Veränderungsprozess, wird es auch nicht zu Kündigungswellen kommen.

In einem Interview sprechen Sie an, die Ansprüche von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Qualifizierung und Weiterbildung auszuweiten. Seitens der DGFP haben wir den Eindruck, dass die Arbeitgeber viel dafür tun, damit ihre Beschäftigten neue und zusätzliche Kompetenzen erwerben...

Gallner Ich glaube nicht, dass es wichtig ist, hier eine Regulierung voranzutreiben. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind sich dessen bewusst, dass wir uns in einem epochalen Veränderungsprozess befinden. Aber es wird auch Branchen geben, die – anders als zum Beispiel die Metallindustrie oder die Automobilbranche – aus eigenem Antrieb nicht so weit kommen werden. Hier muss dann über Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nachgedacht werden, insbesondere in Tarifverträgen. Tarifvertragliche Ansprüche sind in

diesem Bereich aus meiner Sicht vorzugsweise gegenüber einem Gesetz.

Der DGB fordert, dies im Rahmen des gerade erst reformierten Betriebsverfassungsgesetzes zu tun. Auch die Arbeitgeber sind mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz nicht zufrieden, sie hätten sich beispielsweise gewünscht, dass Online-Betriebsversammlungen und Online-Betriebsratswahlen ermöglicht worden wären. Sie haben einmal gesagt, es sei gar nicht so einfach, ein „gutes Gesetz“ zu machen. Was ist ein gutes Gesetz?

Gallner Dass weder die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber noch die Gewerkschaften mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz zufrieden sind, zeigt dessen ausgeprägten Kompromisscharakter. Ich habe mit einem „guten Gesetz“ ein handwerklich gutes Gesetz gemeint. Es ist sehr schwierig, eine Vielzahl konkreter, nicht vorhersehbarer Fälle abstrakt abzubilden. Bei neuen Regelungsbereichen muss deshalb manchmal kurz nach Inkrafttreten der Urfassung nachgebessert werden. Das Arbeitsrecht wird nie ohne unbestimmte Rechtsbegriffe auskommen, um möglichst viele Einzelfälle abbilden zu können. Unbestimmte Rechtsbegriffe sind „Segen und Fluch“ zugleich, aber ohne sie werden wir die Komplexität der Sachverhalte nie völlig abgebildet bekommen.

Vollelektronische Akte in der Arbeitsgerichtsbarkeit

Die Sozialwahlen werden 2023 online durchgeführt. Spricht aus Ihrer Sicht etwas dagegen, auch Betriebsratswahlen online durchzuführen?

Gallner Wir halten bei politischen Wahlen aus Gründen der Rechtssicherheit bis-



Inken Gallner, 58, wurde am 24. Januar 2022 zur Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ernannt. Frühere Stationen waren die Landesvertretung Baden-Württembergs in Brüssel, das Staatsministerium Baden-Württemberg und das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg. 2007 wurde Gallner zur Richterin am BAG ernannt und dem Neunten Senat zugewiesen. Ab Mitte 2014 leitete sie zwei Jahre lang als Ministerialdirektorin das Justizministerium Baden-Württemberg, anschließend kehrte sie an das BAG zurück. Im Oktober 2017 wurde Gallner zur Vorsitzenden Richterin ernannt und dem Zehnten Senat als Vorsitzende zugewiesen. Zum 25. Januar 2022 hat sie den Vorsitz des Ersten Senats übernommen. Hier ist sie unter anderem zuständig für das Arbeitskampfrecht, das als besonders wenig reguliert gilt.

lang an der persönlichen Wahl in der Wahlkabine oder per Briefwahl fest. Ich kann allerdings verstehen, dass sich viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber Online-Betriebsratswahlen aus praktischen Gründen gewünscht hätten. Entscheidend ist, dass sie rechtssicher gestaltet werden können. Darüber muss einfach noch ein bisschen nachgedacht werden, schließlich ist der Betriebsrat als Mitbestimmungsgremium in den Betrieben außerordentlich wichtig, ohne damit die Sozialwahlen herabwürdigen zu wollen. Bei Betriebsversammlungen halte ich es für weniger problematisch, sie online durchzuführen, weil hier ja keine Beschlüsse getroffen werden – jedenfalls nicht in dem Maß, wie es bei Betriebsratssitzungen der Fall ist. Die Betriebsversammlung kann dem Betriebsrat nur Anträge unterbreiten und zu seinen Beschlüssen Stellung nehmen.

Wie steht es um die Digitalisierung der Arbeitsgerichtsbarkeit?

Gallner Am weitesten sind Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein. Hier wird schon mit vollelektronischer Aktenführung in allen Bereichen der Arbeitsgerichtsbarkeit gearbeitet. Beim BAG werden am Ende des Jahres alle zehn Senate vollelektronisch arbeiten. Der Vorteil ist, dass dann mehrere Menschen an der Akte arbeiten können. Die Akte kann mithilfe von Steuerungs-

mitteln auch besser strukturiert werden. Aber es geht vor allem um den Vorteil, von überall aus auf die Akte zugreifen und gleichzeitig an ihr arbeiten zu können. Eine qualitative Verbesserung der Abstimmungs- und Beratungsprozesse erwarte ich davon nicht, die vollelektronische Akte ist ein rein technisches Hilfsmittel.

Lassen Sie uns noch einmal auf die Komplexität von Arbeitsgesetzen zurückkommen. Als technisch sehr komplex gilt das Entgelttransparenzgesetz. Die Arbeitsgerichte vor Ort sind erleichtert darüber, dass sie sich in geringerem Umfang als befürchtet damit befassen müssen. Wie sehen Sie das Entgelttransparenzgesetz?

Gallner Das Gesetz ist auch aus meiner Sicht rechtstechnisch komplex, ihm liegt jedoch eine große tatsächliche Fragestellung beziehungsweise ein großes Problem zugrunde: dass Frauen auf vergleichbaren Positionen häufig noch immer schlechter bezahlt werden als Männer. Das versucht das Entgelttransparenzgesetz durch einen Auskunftsanspruch zu lösen. Allerdings ist das Problem ein so altes und ein so schwieriges, dass hier nicht allein mit dem Entgelttransparenzgesetz gearbeitet werden kann. Wichtig ist vor allem auch die in den Verträgen der Europäischen Union geregelte Entgeltgleichheit von Männern und Frauen.

Hätte man von Anfang an ein anderes Gesetz machen müssen, damit Frauen wirksam einfordern und auch einklagen können, so bezahlt zu werden wie Männer auf vergleichbaren Positionen?

Gallner Als Arbeitsrichterin steht es mir nicht zu, das zu bewerten. Mit dem Entgelttransparenzgesetz ist ein Gesetz gemacht worden, das ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen ist.

Bei dem das BAG eine nicht unwesentliche Rolle spielt. Das Gericht hat im Unterschied zur Vorinstanz entschieden (8 AZR 488/19), dass ein geringeres Entgelt als das vom Arbeitgeber mitgeteilte Vergleichsentgelt die Vermutung begründet, dass eine Benachteiligung wegen des Geschlechts vorliegt...

Gallner Ich verstehe diese Vermutung, die der Senat angenommen hat, als Rechtsanwendung. Sie ist ganz und gar Auslegung des Entgelttransparenzgesetzes und erfolgt hart am Gesetzeswortlaut, am Gesetzeszusammenhang und am Gesetzeszweck.

Arbeitsrecht auslegen und fortbilden

Aufgabe des BAG sei es, das Arbeitsrecht auszugestalten und fortzuentwickeln, haben Sie im Februar dieses Jahres in den Badischen Neuesten Nachrichten gesagt. Ist das nicht eigentlich Aufgabe des Gesetzgebers? Schließlich spiegeln Gesetze immer auch Interessen, Werte und Mehrheitsverhältnisse wider.

Gallner Dann hätte ich mich missverständlich ausgedrückt. Ich dachte auch, ich hätte den Begriff Ausgestaltung nicht ver-

wandt, jedenfalls meinte ich den Begriff der Auslegung. Aufgabe der Arbeitsgerichtsbarkeit ist es, das Arbeitsrecht, vor allem die unbestimmten Rechtsbegriffe, auszulegen und – wenn nötig – fortzubilden. Auslegung und Rechtsfortbildung müssen sich selbstverständlich in den vom Gesetzgeber gezogenen Grenzen halten. Häufig ist Arbeitsrecht auslegungsbedürftig, unter anderem wegen der vielen unbestimmten Rechtsbegriffe. Und wenn wir Richterinnen und Richter es nicht mit den Mitteln der einfachen Auslegung deuten können, müssen wir es nach deutscher Rechtsmethodik gegebenenfalls fortbilden.

Was bedeutet „Arbeitsrecht fortbilden“?

Gallner Das deutsche Recht unterscheidet zwischen Auslegung und Rechtsfortbildung. Recht darf nur unter engen Voraussetzungen richterlich fortgebildet werden. Sehr grob ausgedrückt: Rechtsfortbildung ist nur zulässig, wenn das geltende Gesetzesrecht lückenhaft ist. Eine solche Regelungslücke muss dem Gesetzgeber unbewusst unterlaufen sein. Richterinnen und Richter dürfen nicht ihren Willen an die Stelle des Willens des Gesetzgebers setzen, weil sie eine gesetzliche Regelung für einen rechtspolitischen Fehler und eine andere Regelung für besser halten.

Was ist dabei Ihre spezielle Rolle als Präsidentin des BAG?

Gallner Meine Aufgabe als Vorsitzende des Ersten Senats ist es, ebenso wie die jeder anderen Richterin und jedes anderen Richters am BAG, das Arbeitsrecht auszulegen und gegebenenfalls fortzubilden. In meiner Brust wohnen seit vielen Jahren zwei Seelen, die der Richterin und die der Verwaltenden: Ich bin als Richterin spruchrichterlich tätig. Seit Anfang 2022 bin ich außerdem Präsidentin und stehe an der Spitze der Verwaltung des BAG. Als Richterin habe ich

jedoch keine anderen Aufgaben als jeder andere Richter und jede andere Richterin des Kollegiums im BAG auch.

Das BAG hat zum Arbeitnehmerstatus von Crowdworkern und zu Kurieren entschieden. Wo sehen Sie arbeitsrechtlichen Handlungsbedarf des Gesetzgebers?

Gallner Es wird Sie vielleicht verwundern, aber ich sehe gar nicht so viel Handlungsbedarf seitens des Gesetzgebers. Die Plattformarbeit ist sicher ein Bereich, wo gesetzgeberisches Handeln sinnvoll oder jedenfalls wünschenswert wäre, allerdings vor allem im Bereich der Sozialversicherung.

„Kluge Zurückhaltung“ des Gesetzgebers

Gleichwohl nimmt die Regulierungsdichte im Arbeitsrecht zu, im Betriebsrätemodernisierungsgesetz geht es erstmals um KI, aktuell ist das Nachweisgesetz erneuert worden, sehr zum Leidwesen der Unternehmen, ein Whistleblower-Gesetz wird kommen und so weiter. Was wären Alternativen zur Regulierung?

Gallner Ich habe den Eindruck, dass gerade das Betriebsverfassungsrecht nicht systematisch überreguliert ist. Die Novellen waren bisher trotz der massiv fortschreitenden technologischen Entwicklung nicht besonders zahlreich. Sobald jedoch die europä-

ischen Rechtsgeber, also Rat und Parlament, eine Richtlinie machen, die sich an die Mitgliedstaaten richtet, muss das deutsche Recht reguliert werden, muss ein deutsches Gesetz gemacht oder angepasst werden. Es sei denn, es gibt schon ein nationales Gesetz, das ausreicht, um die Richtlinie umzusetzen. Ich habe aber auch kluge Zurückhaltung des Gesetzgebers wahrgenommen, obwohl sich viele eine Regulierung gewünscht hätten.

Wo zum Beispiel?

Gallner Etwa im Massentlassungsrecht. Die Paragraphen 17, 18 des Kündigungsschutzgesetzes dürften nicht in allen Teilen der Massentlassungsrichtlinie der EU entsprechen. Trotzdem ist der Gesetzgeber bisher nicht tätig geworden, sondern vertraut auf unionrechtskonforme Auslegung durch die Rechtsprechung. Ähnliches verzeichne ich im Urlaubsrecht. Das Bundesurlaubsgesetz ist nicht geändert worden, obwohl der Europäische Gerichtshof eine massive Rechtsprechungstätigkeit im Urlaubsrecht entfaltet hat. Der Neunte Senat hat viele Lösungen auf der Grundlage des bestehenden Bundesurlaubsgesetzes gefunden.

Bekennende Unionsrechtlerin

Sie haben es angesprochen: Das in Deutschland geltende Arbeitsrecht wird längst nicht mehr nur hierzulande ge-

Verwirklichung von Gerechtigkeit und Fortbildung des Arbeitsrechts

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt ist die höchste Instanz in der Arbeitsgerichtsbarkeit und einer der fünf obersten Gerichtshöfe des Bundes. Für die Berufung der Bundesrichterinnen und -richter gelten die Vorschriften des Richterwahlgesetzes. Die Richterinnen und Richter werden vom Richterwahlausschuss gewählt und vom Bundespräsidenten ernannt. Aufgabe des BAG ist nicht nur die Verwirklichung der Gerechtigkeit im Einzelfall, sondern auch die Wahrung der Einheitlichkeit der Rechtsprechung auf dem Gebiet des Arbeitsrechts. Darüber hinaus ist es für die Fortbildung des Rechts in jenen Bereichen zuständig, in denen keine abschließenden Regelungen geschaffen worden sind oder die nähere Ausgestaltung des Rechts den Gerichten überlassen wurde.

macht, das EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung in der Sache „CCOO“ zeigt das eindrücklich. Können Sie verstehen, dass Arbeitgeber, die in Deutschland auf Vertrauensarbeitszeit setzen, was viele Beschäftigte ausdrücklich begrüßen, sich ausgebremst sehen, weil in Spanien das Thema Arbeitszeiterfassung eine große Rolle spielt?

Gallner Ich kann gut verstehen, dass die Arbeitszeiterfassung ein Streitthema oder sogar ein KampftHEMA ist. Aber Arbeitszeitfragen sind Gesundheitsschutzfragen; die Begrenzung der Arbeitszeit und Ruhezeiten dienen dazu, sich selbst und andere nicht in gesundheitsschädlicher Weise zu beanspruchen. Natürlich ist die Lage in Spanien eine andere als in Deutschland. Aber die Rechtsgeber in der EU haben sich dafür entschieden, die Arbeitszeitrichtlinie so auszugestalten, dass sie das Arbeitszeitrecht in allen 27 Mitgliedstaaten harmonisiert, also unionsweit gleiche Standards gelten. Natürlich ist es für „Dienste gehobener Art“ sehr viel weniger leicht zu akzeptieren, dass die Arbeitszeit begrenzt wird und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht selbst einfach ohne Weiteres darüber hinausgehen dürfen.

Sie sind nach eigenen Worten „bekennende Unionsrechtlerin“. Was heißt das?

Gallner Deutsche Richterinnen und Richter müssen immer auch Unionsrichterinnen und -richter sein. Es geht um die Fragen, ob Unionsrecht unmittelbar wirkt, also primäres Recht ist, und wann EU-Richtlinienrecht in das deutsche Recht eingepasst werden muss, also das deutsche Recht unionsrechtskonform ausgelegt oder fortgebildet werden muss. Nationales Recht, das unmittelbar wirkendem Unionsrecht zuwiderläuft, bleibt sogar unangewendet. Der EuGH und die deutsche Arbeitsgerichtsbarkeit wirken bei der Auslegung und Fortbildung des Unionsrechts zusammen, soweit das deutsche Arbeitsrecht

unionsrechtlich überformt ist. Umzusetzen waren beispielsweise die Antidiskriminierungsrichtlinien, die sehr weitgehend in das deutsche Recht hineinwirken.

Sie legen am BAG das deutsche Arbeitsrecht aus und bilden es fort. Fühlen Sie sich dabei nicht eingeschränkt, wenn zunehmend im Rahmen von Vorlagebeschlüssen das Verfahren ausgesetzt und die Sache dem EuGH mit der Frage vorgelegt werden muss, ob die nationale Rechtslage mit europäischem Recht übereinstimmt?

Gallner Wenn es noch keine Antworten des EuGH gibt, ist das BAG als oberster Gerichtshof des Bundes verpflichtet, ein Vorabentscheidungsersuchen an den EuGH zu richten. Die Arbeitsgerichte der ersten und zweiten Instanz können dem EuGH vorlegen, müssen es aber nicht. Das ist kein Bedeutungsverlust, sondern wir sind eben alle Unionsrichterinnen und Unionsrichter. Das ist einfach eine Aufgabenverteilung – nicht mehr und nicht weniger. Wir als Arbeitsrichterinnen und -richter sind daran verhältnismäßig stark gewöhnt, weil das deutsche Arbeitsrecht, in Teilen jedenfalls, schon längere Zeit unionsrechtlich überformt ist.

Der EuGH verhilft insbesondere dem Antidiskriminierungsrecht effektiv zur Wirksamkeit. Kann generell gesagt werden, dass von den an der Rechtsetzung beteiligten Institutionen der EU eine Verschärfung des Arbeitsrechts herrührt?

Gallner Das liegt in der Natur der Sache, weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die schwächeren Partner und Partnerinnen in einer Arbeitsbeziehung sind. Arbeitsrecht ist weitgehend Arbeitnehmerschutzrecht, sowohl im Unionsrecht als auch im nationalen Recht. Gerne will ich aber einräumen, dass der historische Wille der Rechtsgeber auf europäischer Ebene nicht ganz so gut

nachvollzogen werden kann wie bei Gesetzen hierzulande, die Gesetzesbegründungen haben. Beim Antidiskriminierungsrecht kommt hinzu, dass es für uns Deutsche, die dem kontinentalen Rechtskreis angehören, vor Inkrafttreten des AGG ein wenig unvertraut und sogar fremd war.

Kritischer Blick auf die Vergangenheit

Am BAG wird ein Forschungsprojekt zur Geschichte des Bundesarbeitsgerichts seit seiner Errichtung im Jahr 1954 mit Blick auf mögliche personelle und inhaltliche Kontinuitäten aus der Zeit des Nationalsozialismus durchgeführt. Mögen Sie uns dazu noch etwas sagen?

Gallner Die erste Stufe des Projekts besteht aus einer Kollektivbiografie der frühen Richterinnen und Richter des Bundesarbeitsgerichts der Geburtsjahrgänge bis 1926. Dabei wird von den Wissenschaftlern untersucht, ob schwere Belastungen gefunden werden, weniger schwere oder gar keine. Im zweiten Teil des Projekts geht es darum, zu untersuchen, ob das nationalsozialistische Gedankengut Einfluss auf die Rechtsprechung der frühen Jahre des Bundesarbeitsgerichts hatte. Untersucht wird auch, ob bestimmte Begriffe aus dem Nationalsozialismus, wie etwa der der „Betriebsgemeinschaft“, in die frühe Rechtsprechung eingegangen sind. Damit will ich allerdings nicht ausschließen, dass der Begriff der „Betriebsgemeinschaft“ älter ist als der Nationalsozialismus. Das herauszufinden, ist Aufgabe der Wissenschaftler.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Rainer Spies.