



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe April 2024

## KI IN DER PRAXIS

„AskHR“ – Human Friendly Automation bei der IBM

## MITARBEITERBINDUNG

Generationenmanagement

## DIVERSITÄT

Wie wirkt – mehr – Entgelttransparenz?

## GESUNDHEIT

Mitarbeitergesundheit als Wettbewerbsvorteil

## UNTERNEHMENSKULTUR

Quiet Quitting – was sagt die Forschung?

## RECRUITING & LEARNING

# Internationale Fachkräfte- gewinnung und -bindung

Kathrin Batke, Head of Human Resources und Peter Hoffmann,  
Talent Acquisition & Employer Branding · Sternico GmbH



Mit freundlicher Unterstützung:



# Vielen Dank für die langjährige Unterstützung!



**KATHARINA BAARTZ**  
Strategische HR Business Partnerin  
Berliner Stadtreinigung (BSR)



**CHRISTOPH BADENHOP**  
Gesundheitsmanagement, Trainer,  
Polizeibeamter



**EVA BAUER**  
Product Owner Cluster Einsteinen  
Deutsche Bahn - DB Cargo AG



**CHRISTIAN BAUMANN**  
Director Human Resources  
SWISS KRONO TEX GmbH & Co. KG



**MANUELA BECKER**  
Head of People & Culture  
Global Clearance Solutions (GCS)



**RALF BERNIS**  
Leiter Prozessmanagement &  
Fachredaktion Personal  
Deutsche Bahn AG



**SANDRA BIEROD-BÄHRE**  
Juristin, Personalleitung  
langjährig bei P&C, K&D, P&N AG



**FLORINE VON CAPRIVI**  
CRD & Co-Founder  
reteach



**MARTIN DAMM**  
Personalleiter  
Brüder Schlaw GmbH & Co. KG



**HENDRIKJE DICKTSCHEN**  
Managing Director  
DBR Consulting GmbH



**DR. MAGDALENA FAULMÜLLER**  
Head of Recruiting & Employer  
Branding, Prokuristin  
BDO AG



**MARTIN FINK**  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Partner  
ADVANT Beiten



**BJÖRN FÖRSTERLING**  
Geschäftsführer  
WelfenAkademie Braunschweig



**ROBERT FRANK**  
Vice President Human Resources  
EMEA, Attorney  
Genesys



**SABRINA GLEICHMANN**  
Head of Talent Acquisition  
ENGIE Deutschland GmbH



**TIM-OLIVER GOLDMANN**  
Geschäftsführer  
prima human resources



**BENEDIKT GRASS**  
Chief Commercial & Marketing  
Officer  
PassportCard Deutschland GmbH



**MARK GREGG**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
BONAGO Incentive Marketing  
Group GmbH



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons LLP



**KIRSTEN HAUPT**  
Leiterin Personalentwicklung &  
Recruiting  
Malteser Werke gGmbH



**DR. ALEXANDRA HENKEL, MM**  
Fachwählin für Arbeitsrecht, Wirt-  
schaftsmediatorin, Business Coach,  
Zert. Datenschutzbeauftragte (TÜV)



**SEBASTIAN HERBST**  
Geschäftsführer  
ROTH INSTITUT



**FABIENNE HIEBER**  
Co-Lead The Bosch Club  
Robert Bosch GmbH



**DR. JENS C. HOEPEE**  
Head of HR  
Baker Tilly Germany



**SVEN HOSANG**  
Senior HR Manager Middle Europe  
Amazon



**NORBERT JANZEN**  
Chief Human Resources Officer  
FUNKE Mediengruppe



**SUSANNE JUNG**  
Leitung Personal  
swb AG



**ANDRÉ JÜNGER**  
Inhaber  
Jünger Medien und GABAL Verlag



**ISABELLE JÜRGENS**  
Stellvertretende Personalleiterin  
PIN AG



**RÜDIGER KLEE**  
Head of Sales Health Solutions  
Deutsche Health Solutions  
Aon



**HELGE KOCHSKAEMPER**  
Head of HR + IT  
ELANTAS Europe GmbH



**DR. SEBASTIAN KROLL**  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Partner  
ADVANT Beiten



**DR. MICHAEL KÜHN**  
Juristischer Direktor  
Norddeutscher Rundfunk



**DR. YASMIN KÜRZHALS**  
Vice President People & Culture  
Jedox GmbH



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur HR Performance  
DATAKONTEXT GmbH



**INES LARSEN-SCHMIDT**  
Head of HR / Regional Senior HR  
Business Partner  
Transcom Worldwide



**PROF. DR. IRENE LÓPEZ**  
Dekanin Wirtschaftspsychologie  
und Angewandte Psychologie,  
CBS International Business School



**JOHN LOTZ**  
Führungskräfte-Recruiting und  
-entwicklung, WISAG Dienst-  
leistungsholding GmbH



**BEATE MAAß**  
Head of Human Resources  
Schwarz & Grantz Hamburg GmbH



**GUNTRAM MASCHMEYER**  
langj. Erfahrungen in Entsendung/  
Relocation



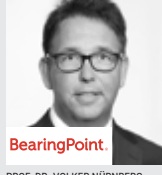
**CORDULA MIOSGA**  
Geschäftsführerin  
Arbeitgeberverband  
Region Braunschweig e.V.



**EVA-MARIA MÜLLER**  
Leitung Personalentwicklung  
EWE AG



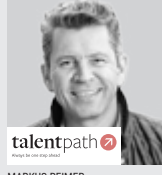
**ULRICH A. NAUMANN**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
HR-Consultants GmbH



**PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG**  
Partner (Healthcare / Public)  
BearingPoint



**DR. FELICITAS PUDWITZ**  
Leiterin HR  
SALT AND PEPPER Holding  
GmbH & Co. KG



**MARKUS REIMER**  
Geschäftsführer und Gründer  
Recruiteer GmbH



**SANDRA REIS**  
Event Director  
CloserStill Media Germany GmbH



**JULIA RUDOLF**  
Manager Labour Relations und  
Labour Law  
Air Liquide Deutschland GmbH



**PROF. DR. SUSANNE SCHULTE**  
Hochschuldozentin  
Hochschule für Polizei und öffent-  
liche Verwaltung (HSPV)



**GABRIELE SCHWARENTHORER**  
Chief Human Resources Officer  
IBM DACH



**CORNELIA SCHWIOGER**  
Head of HR Operation  
TUI InfoTec GmbH



**SVEN SEMET**  
Business Development Executive &  
Thought Leader IBM Watson  
Assima Deutschland GmbH



**MELANIE STEINKE**  
Head of HR  
Richard Borek Unternehmensgruppe



**ANDREAS SUTER**  
Senior Team Manager | Learning &  
Development  
McDonald's Deutschland LLC



**HORST VAN GAGELDONK**  
Geschäftsführer  
gmo. Gesellschaft für Management-  
beratung + Outplacement mbH



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung  
GmbH



**FRANK WEGERLE**  
HR-Manager  
Unilever Deutschland



**SANDRA WEISS**  
Director, HR Strategy & Services  
Kyndryl Deutschland GmbH



**SARAH WOLFF**  
Head of Human Resources  
BANSBACH GmbH



**LARS WOLKENHAUER**  
Sales Manager  
rexx systems GmbH



**ALEXANDRA ZIELKE**  
Geschäftsführende Gesell-  
schafterin  
PensionCapital GmbH



**JÖRG ZÜHLKE**  
Leiter Human Resources  
Nord- und Ostdeutschland  
Commerzbank AG



**SASCHA ZYBALLA**  
Ausbildungsleiter Nord  
pilot Computerhandels GmbH



## Moin Moin

Im Juni gibt es einen Grund zum Feiern! Nein, nicht den Aufstieg des HSV oder den Gewinn des ESC, das findet im Mai statt (Jahr allerdings noch unbekannt). Auch nicht den Gewinn der Fußball-EM, das wäre dann erst im Juli. :-)

Aber der HR-RoundTable fand erstmals am 2. Juni 2004 statt und wird somit stolze **20 Jahre alt!** Gern halten wir Sie über die anstehenden Feierlichkeiten auf dem Laufenden. Und bitte auf jeden Fall schon mal den 11. September auf der Zukunft Personal Europe in Köln vormerken.

Vor dem Feiern kommt jedoch bekanntlich das Arbeiten und da haben die Referenten und Autoren des HR-RoundTable wieder großartige Arbeit geleistet. Das Vortragsprogramm auf der Messe Zukunft Personal Nord vom 23. bis 24. April umfasst 36 Vorträge (S. 3 f.) und auch die Vorträge im zweiten Quartal nehmen schon Formen an (S. 36).

Beim Arbeitsrecht reichen die Themen dieser HR-RoundTable News von der Altersdiskriminierung in Stellenanzeigen bis zum datenschutzrechtlichen Auskunftsanspruch (S. 7 ff.).

Schwerpunkte in dieser Ausgabe sind zudem Recruiting & Learning (S. 13 ff.), Mitarbeiterbindung (S. 19 ff.) und Gesundheit (S. 28 ff.). Auch die rasante Entwicklung in Sachen KI und deren Auswirkungen in der Praxis (S. 10 ff.) sind inzwischen ein fester Bestandteil unserer NEWS geworden.

Dass Diversity & Inclusion nicht nur eine Modeerscheinung sein darf zeigt der Beitrag auf Seite 25. Und das Führungsfeedback beim NDR (S. 34 f.) rundet diese Ausgabe ab.

Wir sind wirklich stolz auf mittlerweile mehr als 8.500 Kontakte auf LinkedIn – und nutzen auch Sie gern den QR-Code, um mit uns in Kontakt zu bleiben.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen und verbleiben mit besten Grüßen,

Ihr Thomas Buck

Geschäftsführender Gesellschafter  
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Telefon: 040 / 79 142 - 082



[www.linkedin.com/in/thomasbuck-hrrt/](https://www.linkedin.com/in/thomasbuck-hrrt/)

**HR Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen

### IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Der HR-RoundTable auf der ZUKUNFT PERSONAL Nord
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Premium-Partner

### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 ZP Nord 2024: Highlights und Impulse für HR

### ■ ARBEITSRECHT

- 7 „Junges Team“ in Stellenanzeige eine Altersdiskriminierung?
- 8 Der datenschutzrechtliche Auskunftsanspruch im Arbeitsverhältnis
- 9 Bundessozialgericht: Zwischengeschaltete Ein-Personen-Gesellschaft schützt nicht vor Scheinselbstständigkeit

### ■ KI IN DER PRAXIS

- 10 „AskHR“: Human Friendly Automation bei der IBM
- 12 KI in HR – etwas Fortschritt in Deutschland

### ■ RECRUITING & LEARNING

- 13 Recruiting mit dem „Z“-Faktor
- 14 Internationale Fachkräftegewinnung und -bindung
- 17 HR- und Interim-Management: Erfolgreiche Transformationstreiber?
- 18 Digitales Lernen im Mittelstand

### ■ MITARBEITERBINDUNG

- 19 Wertschätzende Mitarbeiterführung
- 20 Generationenmanagement
- 22 Nachhaltige Entwicklung von Talenten

### ■ DIVERSITÄT

- 23 Wie wirkt – mehr – Entgelttransparenz?
- 25 Diversity & Inclusion darf keine Modeerscheinung sein
- 26 Diversitätsförderung in Organisationen

### ■ GESUNDHEIT

- 28 Mitarbeitergesundheit als Wettbewerbsvorteil
- 30 Aktiv und gesund – das neue BGM-Konzept der ELANTAS Europe GmbH

### ■ UNTERNEHMENSKULTUR

- 32 Quiet Quitting: Was sagt die Forschung?
- 34 Führungsfeedback im NDR

Besuchen Sie uns auf der  
Zukunft Personal Nord  
Hamburg Messe & Congress!

23.– 24. April 2024  
Halle A.1 | Stand H.05

## Vortragsprogramm

Spannende Vorträge erwarten Sie an beiden Messtagen an unserem Stand H.05 in Halle A.1. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

## Messticket

Leserinnen und Leser der HR-RoundTable News erhalten mit dem Vouchercode „hrroundtable“ ein kostenfreies Mehrtagesticket. Scannen Sie dafür den QR-Code.



## Entspanntes Netzwerken in zehn Städten

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk von Personalern für Personalern. Auf unseren akquise-freien Veranstaltungen können Sie sich Vorträge anhören, selbst referieren, sich mit Kollegen austauschen und bei kulinarischen Köstlichkeiten das eigene Netzwerk erweitern. Wir freuen uns über den Austausch mit Ihnen.

Herzlichst Ihr Thomas Buck

## 23. April 2024 (Dienstag)

09:00 – 09:15	<b>Kaffee &amp; Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable</b> <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	<b>Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues?</b> <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
09:40 – 10:10	<b>Am Ohr der zukünftigen Azubis – das digitale Networking Konzept</b> <i>Maren von Nordeck und Tobias Brunckhorst, Otto (GmbH &amp; Co KG) / HANZ</i>
10:15 – 10:35	<b>Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen</b> <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
10:40 – 11:00	<b>Droht Personalabbau und wie kann man in der Krise vorgehen?</b> <i>Mirjam Wessler, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH</i>
11:05 – 11:25	<b>Update Arbeitsrecht</b> <i>Dr. Alexandra Henkel MM</i>
11:30 – 12:00	<b>Wie wirkt – mehr – Entgelttransparenz?</b> <i>Dr. Daniela S. Eisele-Wijnbergen, LL.M. und Alexander Hausner, LL.M., HSBA</i>
12:05 – 12:25	<b>Agile Leadership: Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld</b> <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
12:30 – 12:50	<b>Erfolgsmotor Gesundheit: Arbeitnehmerbenefits mit Win-win-Wirkung</b> <i>Rüdiger Klee, Aon</i>
12:55 – 13:15	<b>So individuell geht Standard-HR-Software</b> <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
13:20 – 13:50	<b>Internationale Fachkräftegewinnung und -bindung</b> <i>Kathrin Batke und Peter Hoffmann, Sternico GmbH</i>
13:55 – 14:15	<b>Zwischen KI und Automatisierung – Digitales Lernen im Mittelstand</b> <i>Dr. Andreas Bersch, reteach</i>
14:20 – 14:40	<b>Praxislösungen &amp; Erfolgsfaktoren für steigende Mitarbeitermotivation</b> <i>Maximilian Stolze, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
14:45 – 15:05	<b>Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues?</b> <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
15:10 – 15:30	<b>Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen</b> <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
15:35 – 16:00	<b>Herausforderungen über den Fachkräftemangel hinaus</b> <i>Dirk Lehmann, Ernst Dello GmbH &amp; Co. KG</i>
16:05 – 16:25	<b>Social Selling (aus der Buchreihe „30 Minuten“)</b> <i>Denise Adomeit, GABAL-Verlag</i>
16:30 – 16:50	<b>Motivation aus neurowissenschaftlicher Sicht</b> <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
16:50 – 17:10	<b>Wenn Fehleinschätzungen in der Personalauswahl zum Problem werden</b> <i>Manfred Horn, u. a. XEROX und NORD/LB</i>
17:10 – 17:30	<b>Recruiting X.0 – Erkenntnisse für die Gewinnung junger Nachwuchskräfte</b> <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>

Unsere Messepartner stehen Ihnen gern für Fragen zur Verfügung.

ARBEITSRECHT

**ADVANT**  
Beiten

LEARNING & TRANSFORMATION

assima

OUTPLACEMENT

**gmo.** Gesellschaft für Management-  
beratung + Outplacement mbH  
Impulse für neue Wege

# 24. April 2024 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	<b>Kaffee &amp; Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable</b> <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	<b>Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen</b> <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	<b>HR – Mission Impossible</b> <i>Dr. Michael Kühn, Norddeutscher Rundfunk</i>
10:15 – 10:35	<b>Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues?</b> <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
10:40 – 11:00	<b>Praxisrelevanz von Benefits – Exklusive HR-Studienergebnisse</b> <i>Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
11:05 – 11:25	<b>Fertility Benefits für Recruiting, Bindung und Gesundheitsförderung</b> <i>Katharina Jung und Dr. Julia Reichert, Onuava</i>
11:30 – 12:00	<b>Taylor Swift, American Football, der HSV und HR</b> <i>Christian Baumann, SWISS KRONO TEX GmbH &amp; Co. KG</i>
12:05 – 12:25	<b>So einfach und schnell geht HR-Software!</b> <i>Robert Wetter, rexx systems GmbH</i>
12:30 – 12:50	<b>Agile Leadership: Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld</b> <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
12:55 – 13:15	<b>Zwischen KI und Automatisierung – Digitales Lernen im Mittelstand</b> <i>Dr. Andreas Bersch, reteach</i>
13:20 – 13:50	<b>KI im Personalwesen – ein Werkstattbericht aus dem Mittelstand</b> <i>Helge Kochskaemper, ELANTAS Europe GmbH</i>
13:55 – 14:15	<b>Führungskräfteentwicklung aus neurowissenschaftlicher Sicht</b> <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
14:20 – 14:40	<b>Schwierige Gespräche im Kontext von Personalabbau-Maßnahmen</b> <i>Mirjam Wessler, gmo. Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH</i>
14:45 – 15:05	<b>Die faszinierende Welt von KI – „AI readiness in HR“</b> <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
15:10 – 15:40	<b>Generationenmanagement – Ansätze für Arbeitsmotivation im Wandel</b> <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, HS Bremen und Leonie Hoffmann, Airbus Defence &amp; Space</i>
15:45 – 16:05	<b>Der Traum von der führungslosen Organisation</b> <i>Manfred Horn, u. a. XEROX und NORD/LB</i>
16:10 – 16:30	<b>Digitale Tools effektiv einsetzen</b> <i>Thorsten Jekel, GABAL-Verlag</i>
16:35 – 17:00	<b>Ein neues Führungsleitbild entwickeln und umsetzen</b> <i>Martin Damm, Brüder Schlau GmbH &amp; Co. KG</i>



Die Vortragsfolien finden Sie in der Gruppe „HR-RoundTable“ auf LinkedIn.  
[www.linkedin.com/groups/2088014](http://www.linkedin.com/groups/2088014)

## Unsere Referenten

 DENISE ADOMEIT GABAL	 KATHRIN BATKE sternico
 CHRISTIAN BAUMANN SWISS KRONO	 DR. ANDREAS BERSCH reteach
 NIELS BRABANDT MANAGEMENTINSTITUT DR. A. KITZMANN	 WOLFGANG BRUCKNER BONAGO
 TOBIAS BRUNNHORST OTTO	 MARTIN DAMM BRÜDER SCHLAU
 DR. DANIELA S. EISELE-WIJNBERGEN, LL.M. HSBA	 PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER HSB
 ALEXANDER HAUSNER, LL.M. HSBA	 SEBASTIAN HERBST ROTH INSTITUT
 LEONIE HOFFMANN AIRBUS	 DR. ALEXANDRA HENKEL MM
 PETER HOFFMANN sternico	 MANFRED HORN
 THORSTEN JEKEL GABAL	 KATHARINA JUNG CHUJAWA
 RÜDIGER KLEE AON	 HELGE KOCHSKAEMPER ELANTAS
 DR. SEBASTIAN KROLL ADVANT Beiten	 DR. MICHAEL KÜHN NDR
 DIRK LEHMANN DELLO	 MAREN VON NORDECK OTTO
 DIRK LEHMANN DELLO	 DR. JULIA REICHERT CHUJAWA
 SVEN SEMET ASSIMA	 MAXIMILIAN STOLZE BONAGO
 MIRJAM WESSLER gmo.	 ROBERT WETTER rexx systems
 LARS WOLKENHAUER rexx systems	

HR-SOFTWARE



PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK



Vorträge von weiteren Partnern:



ZP Nord 2024

# Highlights und Impulse für HR

## People change things

Hamburg Messe & Congress

Halle A1

23. April 2024 | 09:00 – 17:30 Uhr

24. April 2024 | 09:00 – 17:00 Uhr

Weitere Informationen:

[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)

Die Welt von Personaler:innen unterliegt einem stetigen Wandel, denn HR – und damit die Welt der Arbeit – befindet sich in einem Transformationsprozess. Recruiting, Talentmanagement, Personalentwicklung, gesundes Arbeiten, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz (KI), New Work – die Branche hat viele Aufgaben, die zu lösen sind. Es gilt: aktiv zu werden, statt den Wandel passieren zu lassen. Gesagt, getan. Die Messe Zukunft Personal stellt 2024 das in den Fokus, was uns alle bewegt. Als Leitmesse für People Business will sie Innovation und Change erlebbar machen und lädt ein, Wandel aktiv mitzugestalten. Denn: Nur Menschen können die Dinge in die richtigen Bahnen lenken. Das Motto: **People change things**.

### ZP Nord als Impulsgeberin

Change, umfassende Transformationsprozesse, aber auch Disruption und damit verbundene Verunsicherung – für Menschen wird es immer wichtiger sich live auszutauschen. Vom 23.-24. April 2024 treffen sich HR-Expert:innen, Top-Aussteller und zahlreiche Besucher:innen zum Austausch der Extraklasse. Im Mittelpunkt der Hamburger Veranstaltung stehen die Trends der Arbeitswelt von morgen, mit Bezug auf die aktuellen Anforderungen in der Region. Die ZP Nord bietet Input für die eigene HR-Arbeit und Möglichkeiten für Austausch und Networking. Das macht sie zum Hotspot für alle Themen rund um People Business im Norden Deutschlands.



### Zwei Tage Highlights

180 Sessions auf elf Stages an zwei Tagen: Das Programm der ZP Nord ist so bunt wie noch nie und bietet Input für alle Herausforderungen der Besucher:innen. Nora Dietrich, psychologische Psychotherapeutin und Spezialistin für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz, beschäftigt sich in ihrer Keynote 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 und betrachtet dabei den Personalbereich.

Neu kreiert wurden vielfältige dialogische Formate mit konkretem Mehrwert. Zentraler Meetingpoint ist die ZP & Friends Lounge. An der Thesen-Theke sprechen HR-Expert:innen unverstellt, direkt und mit hohem Entertainment-Faktor. Dabei haben die Zuhörer:innen die Möglichkeit, unmittelbar mit Zustimmung oder Widerspruch zu reagieren und sich mit eigenen Fragen einzubringen.

In der ZP & Friends Lounge lassen sich zudem Expert:innen aus dem ZP-Umfeld individuell buchen – zum Erörtern von konkreten Fragestellungen aus dem HR-Alltag und mit Zugang zum jeweiligen Netzwerk für pragmatische Lösungen. Mit dabei sind ausgewählte ZP Faces und Mitglieder der ZP DenkBAR.

### HR-RoundTable – von und für Personaler

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk für Personalverantwortliche. Als langjähriger Partner der renommierten ZP Nord lädt er am Stand und auf der Vortragsfläche zu einem vielseitigen Programm ein. Ergänzend zu den Vorträgen stehen Expert:innen zahlreicher Partner für Fragen rund um Arbeitsrecht, Recruiting, Transformation und Softwarelösungen zur Verfügung. ■



Der Veranstalter lädt Leser:innen nach Hamburg ein. Per Scan des QR-Codes erhalten Sie ein kostenfreies Mehrtagesticket.



### SANDRA REIS

Event Director

CloserStill Media Germany GmbH

E-Mail: [S.Reis@messe.org](mailto:S.Reis@messe.org)

# „Junges Team“ in Stellenanzeige eine Altersdiskriminierung?

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) sah in einer Anzeige mit der Formulierung, dass eine Tätigkeit in einem professionellen Umfeld „mit einem jungen dynamischen Team“ geboten werde, ein Indiz für eine mittelbare Altersdiskriminierung nach § 22 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – Vorsicht ist also geboten. Doch verliert nun immer der Arbeitgeber bei AGG-Klagen älterer Bewerber/-innen, wenn Verstärkung für ein „junges Team“ gesucht wird?

Die Antwort vorweggenommen: Nein, mit guter Begründung im Einzelfall konnten Arbeitgeber in zwei Fällen, trotz Erwähnung des „jungen Teams“ in der Stellenanzeige, Entschädigungsansprüche nach § 15 Abs. 1 AGG (Schadensersatz) und § 15 Abs. 2 AGG (Entschädigungsansprüche bis zu drei Gehältern) abwenden.

## Landesarbeitsgericht (LAG) Mecklenburg-Vorpommern, Urteil vom 17.10.2023, 2 Sa 61/23

Hier ging es um eine Stellenanzeige mit der ein Tankstellenbetreiber, der neun Mitarbeitende im Alter zwischen 19 und 67 Jahren beschäftigte, neue Mitarbeitende mit den Worten suchte: „Wir sind ein junges, dynamisches Team mit Benzin im Blut und suchen Verstärkung. Sie haben Spaß am Umgang mit Menschen, sind kunden- und serviceorientiert und arbeiten gern selbstständig? Dann sind Sie bei uns genau richtig!“. Ein 50-Jähriger erhielt eine Absage und klagte unter anderem auf Entschädigung nach dem AGG. Eingestellt wurde ein 48-jähriger, also nur unwesentlich jüngerer, Mann.

Die Arbeitsrichter sahen hier keine Altersdiskriminierung, sondern eine bewusst überspitzte, ironische, nicht ernsthafte Beschreibung im Stil eines Werbeslogans. Das sei für einen objektiven Betrachter aus der Gesamtformulierung erkennbar, zumal auch „Benzin im Blut“ keine objektiv-ernsthafte Voraussetzung für die Bewerbenden sei. Es sei erkennbar, dass die Anzeige das schon vorhandene Team als Eigenwerbung beschreibe und keine mittelbare oder unmittelbare Altersvorgabe beinhalte.

## LAG Berlin-Brandenburg, Urteil vom 01.07.2021, 5 Sa 1573/20

Hier beschrieb ein Start-up in einer Stellenausschreibung, dass Bewerbenden ein „junges Team mit flachen Hierarchien, das dir echten Gestaltungsspielraum lässt“ geboten werde. Ein nicht zum Zuge gekommener Bewerber, Ende 40, klagte auf Diskriminierungsentschädigung und verlor. Das LAG argumentierte, dass bei einem Start-up mit „junges Team“ erkennbar nicht das Lebensalter gemeint sei, sondern die kurze Dauer der Zusammenarbeit in dem noch nicht lange im Business

operierenden Start-up-Unternehmen. Auch das Duzen in der Stellenanzeige habe nichts mit dem Alter zu tun, sondern sei bei Start-ups üblich.

## Fazit

Aus den Entscheidungen ist zu entnehmen, dass es hier immer Einzelfallumstände gab – ein erkennbar ironischer Werbeslogan, ein Start-up – die die Richter zugunsten der Arbeitgeber heranzogen, um eine Altersdiskriminierung zu verneinen. So war es auch in dem eingangs zitierten BAG-Urteil, bei dem zudem auch noch ein „Junior-Consultant“ gesucht wurde. Wer also Klagerisiken möglichst ganz vermeiden will, sollte auf Formulierungen wie „junges Team“ verzichten. Ansonsten sollte man das gesamte Bewerbungsverfahren genau dokumentieren, um im Fall einer Klage die Chance zu haben, das Indiz für eine Diskriminierung wieder auszuräumen, indem man konkret zu den Qualifikationen/Kriterien vortragen kann, die zu der im Ergebnis diskriminierungsfreien Auswahl geführt haben. ■



## DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht,  
Wirtschaftsmediatorin, Business Coach,  
Zertifizierte Datenschutzbeauftragte (TÜV)  
E-Mail: Mail@Alexandra-Henkel.com  
Telefon: 030 / 897 29 720



# Der datenschutzrechtliche Auskunftsanspruch im Arbeitsverhältnis

**D**atenschutzrechtliche Aspekte spielen im Arbeitsverhältnis eine große Rolle und gewinnen auch in arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen an Bedeutung. Dies betrifft zum einen die Frage, ob Verstöße gegen datenschutzrechtliche Regelungen zu Beweisverwertungsverböten in Kündigungsschutzverfahren führen. Zum anderen erfreut sich der datenschutzrechtliche Auskunfts- und Kopieerteilungsanspruch zunehmender Beliebtheit bei Arbeitnehmern und ihren Anwälten. Seine Erfüllung ist für den Arbeitgeber, aufgrund des damit verbundenen Aufwands, zumindest herausfordernd und liefert dem Arbeitnehmer im besten Fall sogar Information, die in der gerichtlichen Auseinandersetzung mit seinem Arbeitgeber hilfreich sein können.

## Inhalt des Auskunftsanspruchs nach Art. 15 DSGVO

Der Auskunftsanspruch des Arbeitnehmers über seine personenbezogenen Daten und Informationen ist in Art. 15 der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verankert. Außer der Auskunft über die verarbeiteten Daten hat der Arbeitnehmer auch Anspruch auf eine Kopie der verarbeiteten Daten. Dies umfasst nicht nur die gespeicherten Stammdaten, sondern auch Daten in Form von Beurteilungen,

Stellungnahmen oder E-Mail-Korrespondenz. Arbeitgeber sind dazu verpflichtet, den Anspruch spätestens innerhalb eines Monats vollständig zu erfüllen.

## Begrenzung des Auskunftsanspruchs durch das Bundesarbeitsgericht

Da der Arbeitgeber in der Regel große Mengen an Informationen über den Arbeitnehmer speichert, ist dem Arbeitgeber eine vollständige Information über alle verarbeiteten Daten – jedenfalls mit vertretbarem Aufwand – kaum möglich. Das Bundesarbeitsgericht hilft dem Arbeitgeber bei der Erfüllung des Anspruchs und verlangt, dass der Arbeitnehmer die begehrten Daten präzisieren und konkret benennen muss.

## Ablehnung des Auskunftsanspruchs nur in Ausnahmefällen möglich

Der Arbeitgeber darf das Auskunftsverlangen des Arbeitnehmers nur ausnahmsweise ablehnen. Das ist dann der Fall, wenn der Antrag missbräuchlich oder exzessiv häufig gestellt wurde. Eine Ablehnung ist auch möglich, sofern Rechte Dritter, oder die Offenbarung geheimhaltungsbedürftiger Informationen, dem Begehren entgegenstehen.

## Zurückhaltung der Gerichte bei immateriellen Schadensersatzansprüchen

Kommt der Arbeitgeber dem Auskunftsverlangen nicht nach, hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Ersatz auch immaterieller Schäden. Bei der Gewährung eines solchen Schadensersatzanspruchs sind Gerichte allerdings – im Einklang mit der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) – zurückhaltend. Dieser hat entschieden (Urteil vom 04.05.2023, C-300/21), dass es keine Erheblichkeitsschwelle für die Geltendmachung eines Schadensersatzanspruchs gibt. Andererseits betont der EuGH, dass eine Überkompensation zu vermeiden ist und der bloße Verstoß gegen die Bestimmungen der DSGVO nicht ausreicht, um einen Schadensersatzanspruch zu begründen.

Personen die von einem Verstoß gegen die DSGVO betroffen sind müssen daher darlegen, dass die unterbliebene Auskunft zu einem immateriellen Schaden im Sinne des Art. 82 DSGVO geführt hat. Dafür reiche, so das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg (Urteil vom 27.07.2023, Az. 3 Sa 33/22), der Vortrag des Klägers, dass er um seine Rechte und Freiheiten gebracht worden sei, die ihn betreffenden personenbezogenen Daten zu kontrollieren, nicht aus. Bei diesen Ausführungen handele es sich um eine bloße Leerformel ohne inhaltliche Substanz; „bloßer Ärger“ des Betroffenen genüge nicht.

## Bußgelder möglich

Dennoch sollten Arbeitgeber den Auskunftsanspruch ernst nehmen. Immerhin könnten sich Arbeitnehmer über etwaige Verstöße bei der zuständigen Landesdatenschutzbehörde beschweren. Stellt die Behörde einen vorsätzlichen Verstoß gegen die DSGVO fest, so kann sie nach Art. 83 Abs. 5 DSGVO ein Bußgeld gegen den Arbeitgeber verhängen. Der Bußgeldrahmen ist hierbei erheblich empfindlicher (bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes des Unternehmens) als bisher ausgeurteilte Schmerzensgeldbeträge. ■

**simmons  
+simmons**



**ALEXANDER GRETH**

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons LLP  
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com  
Telefon: 0211 / 470 53 - 22



# Bundessozialgericht: Zwischengeschaltete Ein-Personen-Gesellschaft schützt nicht vor Scheinselbstständigkeit

Das Bundessozialgericht (BSG) hat in drei ähnlich gelagerten Fallkonstellationen am 20.07.2023 (Az. B 12 BA 4/22 R, BeckRS 2023, 17916) entschieden, dass die Tätigkeit eines Gesellschafter-Geschäftsführers einer Ein-Personen-Gesellschaft für einen Dritten (Einsatzunternehmen) nach der im Sozialversicherungsrecht herrschenden Eingliederungstheorie ein Beschäftigungsverhältnis zwischen dem Einsatzunternehmen und der überlassenden Person begründet. Dies ist unabhängig davon, ob die Voraussetzungen einer illegalen Arbeitnehmerüberlassung vorliegen.

## Sachverhalt

Der Geschäftsführer und Alleingesellschafter einer Unternehmergesellschaft nach § 5 a GmbH-Gesetz (im Folgenden: „UG“) war auf der Grundlage eines Vertrags über eine freie Mitarbeit beschäftigt, die zwischen der UG als Auftragnehmerin und einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) als Auftraggeberin geschlossen wurde. Der Geschäftsführer und Alleingesellschafter der UG führte die zwischen der GmbH und der UG vereinbarten Tätigkeiten (Optimierung vertrieblicher Struktur und Unterstützung im Vertrieb der Produkte der GmbH) persönlich aus. Er pflegte bestehende und sorgte für neue Kontakte zu Händlern, betreute Messen, warb Aufträge ein und schulte Mitarbeiter. Bei der Tätigkeit stand der Geschäftsführer im ständigen Dialog mit dem Geschäftsführer der GmbH, der die Tätigkeit kontrollierte, indem er gemeinsam mit dem Geschäftsführer der UG dessen Berichte durcharbeitete und die vorgeschlagenen Maßnahmen auf Plausibilität und Wirtschaftlichkeit prüfte.

Auf Statusfeststellungsanträgen der UG sowie der GmbH stellten die Sozialversicherungsbehörden die Versicherungspflicht



gemäß § 7 Abs. 1 Sozialgesetzbuch (SGB) IV fest und nahmen damit eine sozialversicherungsrechtliche Beschäftigung an. Hiergegen wendete sich die UG erfolglos. Mit der Revision zum BSG rügte die UG die Verletzung von § 7 Abs. 1 SGB IV. Wenn der Geschäftsführer einer UG bei der Erfüllung von deren vertraglichen Beziehungen als Beschäftigter der Auftraggeberin angesehen werde, wäre die vom Privatrecht vorgegebe-

ne Trennung zwischen juristischer Person und der als Organ handelnden natürlichen Person durchbrochen.

## Entscheidung

Die Revision zum BSG blieb erfolglos. Das BSG stellt fest, dass zwar zwischen dem Geschäftsführer und der Auftraggeberin kein Vertragsverhältnis vorliege, da der Vertrag zwischen der UG und der Auftraggeberin geschlossen worden sei. Dies sei allerdings nicht hinderlich, denn schon die tatsächliche Erbringung einer Tätigkeit könne ein Beschäftigungsverhältnis zwischen dem Auftraggeber und der zur persönlichen Ausführung des Auftrags überlassenen Person begründen. Es sei deshalb wie immer gemäß § 7 Abs. 1 SGB IV zu prüfen, ob die mit der Ausführung der Tätigkeiten betraute Person bei dem Auftraggeber eingegliedert sei (sogenannte Eingliederungstheorie). Dies sei im vorliegenden Fall anzunehmen. Das führte das BSG in der Entscheidung im Einzelnen aus und griff auf die üblichen Kriterien zurück.

## Konsequenzen

Die Zwischenschaltung einer Ein-Personen-Gesellschaft (etwa UG oder GmbH) hindert nicht, dass ein sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis zwischen Auftraggeber und eingesetztem Mitarbeiter direkt begründet wird. Das BSG hält unabhängig davon, dass in diesem Verhältnis kein Vertrag geschlossen wurde, ein Rechtsverhältnis für möglich. Damit ist dieser Konstruktion höchst richterlich der Boden entzogen. Es ist dringend zu empfehlen, derartige Konstruktionen nicht mehr zu verwenden. Dies gilt vor allem unter Berücksichtigung des Strafbarkeitsrisikos durch Vorenthalten der Sozialversicherungsbeiträge gemäß § 266a Strafgesetzbuch. Folglich ist strikt zu prüfen, ob tatsächlich eine freie Mitarbeit vereinbart und gelebt wird. Im Zweifel ist zu empfehlen, eine sogenannte Feststellung des Erwerbsstatus gemäß § 7a SGB IV durchzuführen. ■

**ADVANT**  
Beiten



## MARTIN FINK

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner  
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH  
E-Mail: Martin.Fink@advant-beiten.com  
Telefon: 089 / 350 65 - 11 38



Outplacement | Newplacement | Karriereberatung

## Berufliche Veränderung. Eine Chance für alle.

**Zukunft zu gestalten bedeutet auch immer Veränderung: eine Konstante für Mitarbeiter:innen und Unternehmen.**

Wir von gmo. sind Ihr bundesweiter Partner für berufliche Neuorientierung. Wir unterstützen Menschen und Unternehmen dabei, konsequent mit Veränderungen umzugehen und gemeinsam neue Wege zu entwickeln. Denn erst wenn alle Hand in Hand arbeiten, wird Veränderung für jeden zum Gewinn.

Stehen Sie vor einer Veränderung, oder sogar einer Trennung?  
**Kontaktieren Sie uns.**

**Besuchen Sie uns auf der Messe  
Zukunft Personal Nord in Hamburg:**

**23.04.2024 | 10:40 – 11:00 Uhr**  
**Konjunkturelle Skepsis verbreitet: Droht Personalabbau  
und wie kann man in der Krise vorgehen?**

**24.04.2024 | 14:20 – 14:40 Uhr**  
**Schwierige Gespräche im Kontext von Personalabbau-  
Maßnahmen – Gute Kommunikationsstrategien und  
ihre Umsetzung!**

*Mirjam Wessler · Karriereberaterin und Arbeitsmarktexpertin*

# W

Wer hätte vor ein paar Jahren gedacht, dass Personalbereiche zum Nukleus für Künstliche Intelligenz (KI) werden? In der Wahrnehmung vieler Beschäftigter war HR eine Administration, deren Existenz man höchstens beim Einstellungsgespräch intensiv erlebte. Heute ist dieser Bereich oftmals der Ort, wo KI – und die damit erzeugte Automatisierung von Tätigkeiten – schon umfassend Einzug hält. Erfahrungen, die dort gesammelt werden, sollen nach und nach von anderen Geschäftsbereichen übernommen werden.

Während zahlreiche Personalbereiche auf Cloud-Lösungen (HCM) umsteigen, in die KI meist eingebettet ist, ist man bei IBM bereits zwei Schritte weiter: Ein „digitaler Personal“ übernimmt viele Anfragen der Beschäftigten. Dieser Chatbot gibt nicht nur Empfehlungen, wo man was findet, sondern führt auch voll automatisiert aus: So kann beispielsweise die Versetzung eines Mitarbeiters, im Dialog zwischen einer Führungskraft und dem Bot, ohne jegliche manuelle Tätigkeit eines menschlichen Personalers erledigt werden. Bei IBM ist zum Beispiel der Bot mit dem Titel „AskHR“ in die soziale Kommunikationsplattform Slack integriert – die jeder Mitarbeitende im Alltag nutzt.

„Wir erleben eine spürbare Entlastung im Rahmen von Standardprozessen“, sagt Gabriele Hallmayer, Leiterin Personal bei der IBM Deutschland Customer Support Services (CSS) GmbH. „Wir hatten immer wieder Standardprozesse zu erledigen, die viel Zeit in Anspruch genommen haben.“

Zeit, die dringend benötigt wird. Denn die Wirkung von KI ist die Automatisierung zahlreicher Arbeitsprozesse – nicht nur bei HR, sondern vor allem auch bei deren internen „Kunden“ in den anderen Geschäftsbereichen. Fragen danach, wie Aufgaben neu verteilt und Abläufe intelligent, wertschöpfend und vor allem unter der Prämisse eines positiven Mitarbeit-Erlebnisses organisiert werden, können Führungskräfte nicht allein stemmen. Hierfür braucht es strategische und beratende Unterstützung durch die Fachleute im Personalbereich. Zudem gibt es immer wieder „viele komplexe Fälle, für die im Alltag einfach zu wenig Zeit war“, erinnert sich Hallmayer.



gmo. – Gesellschaft für Managementberatung +  
Outplacement mbH  
Ansprechpartner: Horst van Gageldonk  
T: +49 (40) 271 44 65 - 0 | E: info@gmo-mbh.de

[www.gmo-mbh.de](http://www.gmo-mbh.de)

# „AskHR“

## Human Friendly Automation bei der IBM



### Ziel ist die Human Friendly Automation

Die Arbeit der Beschäftigten durch KI zu verbessern, ist das Ziel der Human Friendly Automation (HFA). HFA ist ein Vorgehensmodell, das auf der HFA-Werte-Charta basiert, die von der HFA-Allianz der Experten entwickelt wurde und das zahlreiche Organisationen bereits anwenden. Die HFA-Allianz ist ein branchenübergreifender Zusammenschluss von Experten aus Unternehmen und der Wissenschaft auf dem Gebiet der KI und Organisationsentwicklung. IBM Deutschland unterstützt die Initiative und die Anwendung der Werte-Charta.

HFA ist eine Wertebasis, die IBM bereits in der DNA hat: So fordert die Werte-Charta, dass man sich die Auswirkungen auf die Beschäftigten bereits zum Beginn von IT-Projekten vergegenwärtigt und die bestehenden Rahmenbedingungen dahingehend reflektiert, ob Mitarbeiter die Möglichkeit zur persönlichen Veränderung haben.

Bei IBM ist diese Kultur und die notwendige Infrastruktur gegeben: Die unternehmensin-

ternen KI-gestützten Plattformen „YourLearning“ und „YourCareer“, der interne Jobmarkt „Marketplace“ sowie eine aktiv gelebte Lern- und Leistungskultur, in der jeder Mitarbeiter der IBM mindestens 40 Stunden pro Jahr lernen soll („Think40“), schaffen Rahmenbedingungen, in denen Wandel normal ist. Zudem wird personalstrategisch geplant, wo neue Geschäftsfelder entstehen, um eine stärkenbasierte Personalentwicklung dieser Bereiche frühzeitig ermöglichen zu können.

Auf diese Weise konnte IBM bereits bei der Automatisierung des Gehaltsabrechnungs-

prozesses über 500 Mitarbeiter im HR Service Center in Manila für die neue hochwertige und wohlstandserhaltende Rolle des Automation Process Consultant für die Region Asien umschulen.

### Human Friendly Automation bei IBM: Mehr Zeit für das, was zählt / die Aufgaben, die wichtig sind

Durch die Einführung des KI-basierten Chatbots „AskHR“ sind End-to-End-Prozesse für die Kunden von HR und somit Entlastungen in administrativen Tätigkeiten entwickelt worden. Der Workflow sieht eine Überführung direkt in das entsprechende Personaldatensystem vor, sei es individuelle Vertragsstundenänderung oder eine Gehaltserhöhung. „Wir erhalten viele positive Rückmeldungen“, erklärt Gabriele Hallmayer. Über den Chatbot können Manager, bei komplexen Fragestellungen, direkt Kontakt zu einem lokalen HR-Partner aufnehmen: via Chat, automatisierter Terminvereinbarung oder direkt im Rahmen der Anfrage.

„Die Einführung von „AskHR“ hat für uns tiefgreifende Veränderungen in der Art, wie wir Zusammenarbeiten, bewirkt. Das ist ein Change, der natürlich erstmal für Verunsicherung sorgt. Um so wichtiger ist eine allgemein unterstützende Unternehmenskultur“, betont die HR-Leiterin von IBM D CSS Deutschland.

Dies zeigt sich durch kontinuierliche Kommunikation. Was sich verändert und wie man mittels „AskHR“ erfolgreich seine Anliegen bearbeitet bekommt, ist Aufklärungsarbeit. Ungeduld ist bei gravierenden großen Veränderungen kontraproduktiv. „Nicht alles läuft von Beginn an rund. Man muss KI wie einen neuen „digitalen“ Kollegen betrachten. Wenn man diesen gut einarbeitet, liefert er später um so bessere Ergebnisse.“ Fazit: Dranbleiben lohnt sich! ■



**GABRIELE HALLMAYER**

HR Leader IBM D CSS GmbH  
IBM Deutschland GmbH  
E-Mail: GHallmay@de.ibm.com



**DR. LARS SCHATILOW**

Associate Partner und Experte für Veränderungsmanagement bei KI, IBM Deutschland GmbH  
E-Mail: Lars.Schatilow@ibm.com

# KI in HR – etwas Fortschritt in Deutschland



**M**ehrere aktuelle Studien von DGFP, Human Resources Manager, BPM oder Zukunft Personal zeigen Fortschritte beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Personalmanagement in Deutschland. Das schafft Optimismus und bietet nun die Basis für einen unternehmensübergreifenden Austausch der Erfahrungen, wie ihn etwa der Zukunft Personal Think Tank Learning, sowohl auf LinkedIn als auch vor Ort bei den Zukunft Personal Messen in Stuttgart, Hamburg oder Köln, ermöglicht.

Vor allem die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Weiterentwicklung der KI-Technologie. Es ist essenziell, dass sie besonders gut über KI informiert sind und verstehen, dass KI aus mehr als nur maschinellem Lernen besteht. Mit ChatGPT sind deren positive Möglichkeiten innerhalb weniger Wochen einer breiten Masse zugänglich geworden; und die generative

KI – einfach einzusetzende KI-Funktionen – wird von Unternehmen im täglichen Einsatz zunehmend genutzt.

Besonders im Recruiting, aber auch bei Learning & Development, gibt es immer mehr Best Practices, etwa zur Erstellung von Interviewfragen, wie auch von Absageformulierungen. Das Lernen der Zukunft verändert sich aktuell sehr schnell und dynamisch, weil immer öfter „Digitale Assistenten“ zum Einsatz kommen, die ad hoc Antworten auf Fragen im Arbeitsalltag liefern.

KI im Personalmanagement bezieht sich auf den praktischen Einsatz von KI, um verschiedene Aspekte dieses Bereichs kontinuierlich zu optimieren. Dies kann die Automatisierung von Aufgaben, zum Beispiel Mitarbeiterrekrutierung, -auswahl und -einstellung, Performancemanagement, Personalentwicklung und -schulung, Arbeitszeiterfassung, Mitarbeiterengagement, Vergütungs- und Belohnungsmanagement, Mitarbeiterbindung sowie die Personalabrechnung, umfassen.

Mithilfe kostenloser Onlinekurse – wie SkillsBuild ([www.Skillsbuild.org](http://www.Skillsbuild.org)) – oder einer Virtual Reality-Welt – wie AMBYLON ([www.Ambylon.com](http://www.Ambylon.com)) – kann eine große

Zahl von Menschen sich sowohl über KI informieren als auch fundiertes KI-Wissen erlangen, was wiederum die Akzeptanz von KI fördert. Das Bundesforschungsministerium unterstützt solche Initiativen bereits und trägt damit dazu bei, dass mehr Menschen Zugang zu Wissen über KI erhalten. Bei der Bitkom gibt es den Fortbildungslehrgang zum „KI Manager“, der die Grundlagen der KI vermittelt und praxisnah beim ersten eigenen KI-Projekt unterstützt.

Der Einsatz von KI im Personalmanagement ermöglicht Unternehmen effizientere und präzisere Prozesse. KI kann im Personalmanagement zur Automatisierung von Routineaufgaben eingesetzt werden, wodurch Personalressourcen für die Konzentration auf strategischere Aufgaben frei werden. KI-Systeme können auch bei der Identifizierung von Talenten und der Analyse von Leistungsdaten helfen, auch um gezieltere Schulungs- und Entwicklungsprogramme anbieten zu können.

Insgesamt kann der Einsatz von KI im Personalmanagement helfen, fundiertere Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu beschleunigen, die Datenqualität zu erhöhen und Fehler zu vermeiden, die Personalbeschaffung zu verbessern und die Mitarbeiterbindung zu stärken. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass bei der Implementierung von KI-gestützten Systemen im Personalmanagement stets ethische Überlegungen berücksichtigt werden müssen, um sicherzustellen, dass die Privatsphäre und die Rechte der Mitarbeitenden gewahrt werden. ■

assima



## SVEN SEMET

Business Development Executive & Thought Leader IBM Watson  
Assima Deutschland GmbH  
E-Mail: [Sven.Semet@assima.net](mailto:Sven.Semet@assima.net)  
Telefon: 0171 / 305 08 53

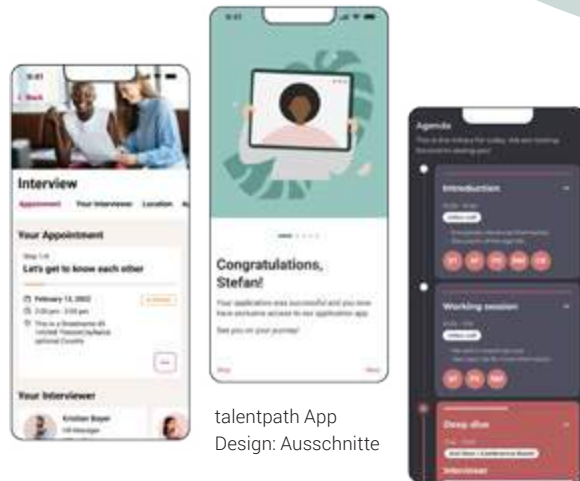
# Recruiting mit dem „Z“-Faktor

## Die perfekte Candidate Journey für junge Talente

Über die Generation Z wurde und wird viel diskutiert und erzählt. Faul ist sie, anspruchsvoll und schwer zu bekommen – zumindest für Recruiter:innen. Auch die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt spielen der angeblich verwöhnten Generation in die Karten und überhäufen sie mit Angeboten, Zugeständnissen und viel Geld. Es ist immer einfach, äußere Umstände verantwortlich zu machen – eine gewinnbringende Alternative ist es, sich mit der kommenden Berufsgruppe auseinander zu setzen, ins Gespräch zu gehen und Top-Talente mit Strategie von sich zu überzeugen.

### Was erwarten junge Menschen im Bewerbungsprozess?

Die sogenannten Digital Natives bewerben sich am liebsten – natürlich – digital. Dabei folgen sie dem Credo: je einfacher und schneller, desto besser. Spätestens ab der zweiten oder dritten Woche erwarten sie Transparenz über den aktuellen Zwischenstand ihrer Bewerbung. Klare Präferenz hat auch in dieser Alterskohorte das persönliche Gespräch. Sie möchten das Unternehmen hautnah kennenlernen, dem zukünftigen Vorgesetzten in die Augen schauen und den Arbeitsplatz erkunden (vgl. Talent Report 2022). Großen Wert legen junge Menschen auch auf das Image eines Unternehmens, das sich im Employer Branding widerspiegelt: Wofür steht das Unternehmen, welche Werte transportiert es – matcht das mit mir und meinen Vorstellungen?



talentpath App  
Design: Ausschnitte

### In Kontakt stehen – verbunden bleiben

Laut Studien (vgl. Talent Report) ist es der Generation Z mehrheitlich wichtig, auch in der Zeit zwischen Vertragsabschluss und erstem Arbeitstag in Kontakt mit dem neuen Arbeitgeber zu bleiben. Umso wichtiger wird es, Talente auch im Pre- und Onboarding exklusiv und individuell zu begleiten. Doch wie?

### Persönliche Kommunikation digital lösen

Der smarte talentpath Kommunikationslayer legt sich über das vorhandene Setup der Recruiting-Abteilung und vereinheitlicht den Ablauf der Candidate Journey. Gleichzeitig bietet talentpath individuellen Raum für persönliche Kommunikation, begeisternde Optionen für ein lebendig inszeniertes Employer Branding und die Möglichkeit, Talente bereits während der Bewerbungsphase in das Unternehmen eintauchen zu lassen. Das alles findet in einer unternehmenseigenen

App statt – so gebrandet, wie es zur Company passt. Per Klick können Rundführungen durch das Headquarter und Kennenlern-Videos mit dem Team integriert werden. Der Talentpath-Score hat zudem immer im Blick, wie aktiv das Talent im Prozess ist und ob es noch den Push mehr „persönliche Ansprache“ für einen erfolgreichen Vertragsabschluss benötigt.

### One-Channel

Dank One-Channel-Kommunikation via White-Label-App bleibt die Verbindung bis zum Arbeitsantritt und auch danach bestehen. Das Talent kann Fragen stellen, sich digital im Unternehmen umsehen und fühlt sich so immer perfekt geführt. ■

talentpath 

Always be one step ahead



### MARKUS REIMER

Geschäftsführer und Gründer Recruiteer GmbH  
E-Mail: [info@talentpath.de](mailto:info@talentpath.de)  
Telefon: 089 / 45 20 98 04  
[www.talentpath.de](http://www.talentpath.de)

Quelle: Talent Report Ausgabe 1/2022. Abgerufen am 31.01.2024 von: [www.personalwerk.de/static/Whitepaper/Talent\\_Report\\_Personalwerk\\_Ausgabe\\_1\\_2022.pdf](http://www.personalwerk.de/static/Whitepaper/Talent_Report_Personalwerk_Ausgabe_1_2022.pdf)

# Internationale Fachkräftegewinnung und -bindung

## Wie aus der Not eine Strategie wurde

**D**as Thema Fachkräftemangel, eine der größten Herausforderungen für unsere hoch spezialisierte und technologisierte Wirtschaft, ist längst den Plenarsälen entwachsen und in der Lebenswirklichkeit vieler deutscher Unternehmen angekommen. Eines dieser Unternehmen ist die Sternico GmbH, ein Hersteller von Softwareprodukten und Anbieter von Softwareentwicklungsleistungen in der Bahnbranche aus dem beschaulichen

Wendeburg, nahe Braunschweig. Mit einem Team, bestehend aus etwa 70 Fachkräften aus den Bereichen Informatik, Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften, begleitet sie ihre Kunden auf deren Weg in Sachen digitale Transformation. Auch für Sternico ist der Fachkräftemangel mittlerweile zu einer stetig wachsenden Herausforderung geworden, was insbesondere in den letzten Jahren auf allen Unternehmensebenen deutlich spürbar wurde.



Trotz enorm verstärkter Anstrengungen in den Bereichen Talent Acquisition und Employer Branding: Sternico ist eines von vielen deutschen Unternehmen, denen es immer schlechter gelungen ist, ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Insbesondere auf dem regionalen Arbeitsmarkt hat sich ein regelrechter Kampf um die wenigen zur Verfügung stehenden Ressourcen entwickelt, der einer Kannibalisierung gleichkommt. Der Geschäftsführung war deshalb schnell klar, dass das gegenseitige Abwerben von Fachkräften in der Region keine nachhaltige Lösung für das Problem Fachkräftemangel sein kann, sondern lediglich eine Umverteilung der Ressourcen ist und über den anhaltenden Mangel nur hinwegtäuscht. Auch wenn die Ausbildung junger Menschen eine zentrale Säule der Fachkräftegewinnung bleibt, setzt dies voraus, dass die eigenen Kapazitäten weiterhin ausreichen, um eine gute Ausbildung zu gewährleisten.



Vor diesem Hintergrund hat sich Sternico schließlich entschieden, nicht nur konsequent an einer Talent-Acquisition- und Employer-Branding-Strategie zu arbeiten und den HR-Bereich um die entsprechenden Experten zu erweitern, sondern auch mutig neue Wege zu gehen und Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Mit Hilfe aller Mitarbeitenden – und deren persönlichen Netzwerken – sowie der Fokussierung der Recruiting-Aktivitäten auf den internationalen Arbeitsmarkt wurden gezielt Fachkräfte aus dem Ausland angesprochen und mit einem attraktiven Rundum-sorglos-Paket für Sternico gewonnen. Das Besondere daran? Sternico bietet weitaus mehr als nur einen Arbeitsvertrag in Deutschland. Das Unternehmen nimmt die damit einhergehende soziale Verantwortung sehr ernst und legt viel Wert auf die Integration der neuen Kolleginnen und Kollegen. Außer der reinen Abwicklung der Visa-Formalitäten für die Fachkräfte – inklusive der Abholung vom Bahnhof oder

Flughafen – helfen Sternico-Mitarbeitende beispielsweise persönlich bei der Wohnungssuche, beim Umzug und bei Behördengängen. Das Personalmanagement unterstützt bei der Suche nach Ärzten oder dem Kindergartenplatz. Mit einer eigenen Deutschlehrerin und einem unternehmensinternen Sprach-Buddy-Programm werden sowohl das Miteinander als auch die sprachliche Integration gefördert. In der Softwareentwicklung selbst wird zwar bereits Englisch gesprochen, aber Sternico setzt bewusst auf Zweisprachigkeit in allen Unternehmensbereichen. Das wird von den Mitarbeitenden gleichermaßen positiv gelebt und getragen. „Integration ist keine Einbahnstraße“, sagt Kathrin Batke, Personalleiterin bei Sternico. „Die neuen Kolleginnen und Kollegen bereichern uns nicht nur fachlich, sondern auch persönlich und kulturell. Nur ein Beispiel: Aus einem unternehmensweiten Brunch mit selbst zubereiteten, internationalen Speisen ist ein kleines Kochbuch entstanden, das in der Vorweihnachtszeit noch um ein Plätzchenkapitel erweitert wurde.“

Auch Peter Hoffmann, verantwortlich für Employer Branding and Talent Acquisition, ist begeistert von der positiven Resonanz der Mitarbeiterschaft. „Eine ausländische Fachkraft zu finden und einzustellen ist nur der Pflichtteil, die dafür nötigen Recruiting-Kanäle und behördlichen Strukturen sind mittlerweile vorhanden und gut nutzbar. Die dauerhaft erfolgreiche Integration ist die Kunst. Menschen haben ihre Heimat, ihre Familie und ihre Kultur für die Vorstellung von einer Arbeitsumgebung zurückgelassen, die sie sehr oft nur aus Erzählungen kennen. Um diesen Menschen gerecht zu werden und ihnen das Gefühl zu geben, zu Hause zu sein, braucht es mehr als die reine Abwicklung eines Visaprozesses.

Es braucht unternehmensweit ein tolles Team, das hinter der Einstellung und Integration ausländischer Fachkräfte steht. Es braucht ein starkes HR-Management, das mit genügend Ressourcen und Flexibilität ausgestattet ist, um den Mehraufwand im Vergleich zu einer Einstellung aus der Region zu bewältigen. Es braucht ein Budget für Relocation, für Deutschkurse und nicht zuletzt für gemeinsame Events. Es braucht die Sprach-Buddys, die Umzugshelfer, die Wohnungssucher, die Arztfinder und die Menschen, die mit auf den Weihnachtsmarkt und ins Kino gehen und manchmal auch zu Freunden werden.“

Durch die Einstellung ausländischer Fachkräfte konnte Sternico auf unterschiedlichen Ebenen positive Auswirkungen erreichen. Die naheliegendsten Profiteure sind natürlich das Unternehmen selbst und die Fachkräfte, aber auch der regionale Arbeitsmarkt und schlussendlich der Standort Deutschland. Die fachliche Expertise, die gewonnen wurde, bringt das Unternehmen kurzfristig in den aktuellen Projekten voran, sichert aber auch die Aufträge für die Zukunft. Das voneinander Lernen steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und macht die Produkte und Dienstleistungen von Sternico besser. Vor allem aber profitiert das Unternehmen menschlich von den ausländischen Fachkräften. „Wir sind als Mitarbeitende enger zusammengerückt und haben uns nach Corona als Gemeinschaft wiedergefunden“, sagt Kathrin Batke. „Das hat uns wieder daran erinnert, was für einen tollen Zusammenhalt wir in unserem Team haben. Die neuen Kulturen bereichern uns und unsere neuen Kolleginnen und Kollegen haben ein zweites Zuhause gefunden, in dem sie sicher und selbstbestimmt leben können.“ ■



**KATHRIN BATKE**

Head of Human Resources  
Sternico GmbH  
E-Mail: K.Batke@sternico.com

**sternico**   
DIGITAL · CHANGE · TOGETHER.



**PETER HOFFMANN**

Talent Acquisition & Employer Branding  
Sternico GmbH  
E-Mail: P.Hoffmann@sternico.com

# Chinas Mittelstandswunder – und wie uns neues Wachstum für Deutschland gelingt

Wie ticken Chinas Hidden Champions von morgen? Was wollen sie? Und was hat das mit unserer Zukunft in Deutschland zu tun?



## GABAL-Verleger André Jünger im Interview mit Dr. Fabian Hänle

**Schauen wir zunächst nach China – einem Vorreiter im Bereich technologischer Innovationen, ein wichtiger Global Player. Können Sie mir sagen, welche Innovationen dort aktuell „am Kommen“ sind?** Gern gebe ich Ihnen ein Beispiel zum technologischen Fortschritt Chinas: Haben Sie schon gehört, dass in China Taxis fliegen, Robo-Autos durch Millionenstädte navigieren, die Regierung in den 2030er-Jahren die erste Kolonie auf dem Mond gründen will und die chinesische Forschung heute in vielen Zukunftsbranchen als fortschrittlichste der Welt gilt?

Was sich anhört wie ein abgefahrter Science-Fiction-Film, ist die Vision von Huazhi Hu – die, während Sie mir gerade zuhören, in China zur Realität wird. Nur neun Jahre nach der Entstehung seines Start-ups erhielt der süchinesische Mittelständler EHang um seinen medienscheuen Tüftler Hu im Oktober 2023 die weltweit erste Typzulassung zur fliegenden Personenbeförderung. Das Besondere: Die Passagiere fliegen in batteriebetriebenen Drohnen ohne Piloten! Bereits 2025 soll es mit kommerziellen Flügen losgehen. Sie sehen, viele Zukunftstrends und Tech-Entwicklungen kommen heute aus China, die früher oder später auch unseren Alltag und unsere Wirtschaft in Europa beeinflussen werden – auch in traditionellen technischen Branchen. Und mit China meine ich den chinesischen Mittelstand.

**Herr Hänle, Sie haben viele Jahre in China gelebt, gearbeitet und dort sogar erfolgreich Unternehmen aufgebaut. Warum werden aus Ihrer Sicht die rasante Entwicklung von Chinas Mittelstand nicht thematisiert und die Folgen nicht überall in der Wirtschaft diskutiert?** Ich habe mich das auch oft gefragt. Ein Grund ist sicherlich, dass das Scheinwerferlicht der medialen Aufmerksamkeit in den letzten Jahren vor allem auf die polarisierenden chinesischen M&As, oft von großen Staatskonzernen, gerichtet war und private Mittelständler in deren Schatten unbemerkt blieben. Doch die innovative Entwicklung und weltweite Expansion des Mittelstands ist das wahre Erfolgsgeheimnis hinter Chinas wirtschaftlichem Aufstieg. Die Geschichte vom Pionier der Lüfte EHang ist da nur eines von vielen Beispielen.

Auch ich habe dieses Erfolgsgeheimnis der chinesischen Wirtschaft erst in seiner ganzen Tragweite begriffen, als ich selbst mittendrin war. Die tägliche Zusammenarbeit mit Chinas Mittelstand, meine wissenschaftliche Arbeit zu dem Thema sowie ein tiefes Eintauchen in die chinesische Kultur und die Denk- und Lebensweise der Menschen ermöglichte mir zu verstehen, was wir in Deutschland bisher nicht ausreichend erkannt haben: Mehr als 60 Prozent der Wirtschaftsleistung Chinas, 70 Prozent der technologischen Innovationen und – ähnlich wie in Deutschland – etwa zwei Drittel der chinesischen Exporte werden durch den Mittelstand generiert. Und der hat begonnen, die Internationalisierung zu forcieren.

**Können Sie näher ausführen, weshalb der Mittelstand dann das Erfolgsgeheimnis der chinesischen und der deutschen Wirtschaft sein soll?** So wie in Deutschland der Mittelstand der Wirtschaftsmotor und eine treibende Kraft für Innovationen sowie starker Partner für Großunternehmen weltweit ist, spielt mittlerweile auch der Mittelstand eine ähnlich wichtige Rolle für China.

Das hat weitreichende Konsequenzen, gerade für uns in Deutschland: Wir bekommen auf der Weltbühne neuen und unerwartet innovativen Wettbewerb, chinesische Hidden Champions entstehen und drängen in Nischen, von denen wir gewohnt waren, sie aufgrund unserer langen Erfahrung „zu besitzen“. Gleichzeitig bieten sich neue Chancen in der Zusammenarbeit. In Forschung und Entwicklung sowie der Wissenschaft können wir in China frühzeitig die Trends von morgen erkennen und zu unserem Vorteil nutzen – denn im Jahr 2024 beginnen viele Entwicklungen und Innovationen in der Tech-Welt in China und verbreiten sich von dort in alle Welt.

Ein Weg, um mit den neuen Herausforderungen durch China erfolgreich umzugehen und Deutschland zu neuem Wachstum zu verhelfen, können daher neue Strategien sein, das Spiel umzudrehen: zum Beispiel, indem wir von China lernen, an den rasanten Entwicklungen wie in der Tech-Welt partizipieren und uns in einem klugen Umgang mit dem neuen Wirtschaftsgiganten üben. Dazu ist es für Unternehmen in der strategischen Personalplanung und -entwicklung essenziell, Mitarbeitende und Führungskräfte auf den neuesten Stand zu bringen.

**Das klingt nach spannenden Praxisansätzen, um der deutschen Wirtschaft zu einem erneuten Aufschwung zu verhelfen. Doch braucht es das wirklich so dringend?** Deutschland steht vor gleich mehreren enormen Herausforderungen sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Bühne. Ob und wie wir den Herausforderungen erfolgreich begegnen, wird über den zukünftigen Wohlstand oder Missstand im Land entscheiden. Die brisante Gesamtlage – das beschädigte deutsche Wirtschaftsmodell und der Aufstieg Chinas mit all seinen Risiken und Chancen – kann die Chance für dringend benötigte Veränderungen in Deutschland sein, wenn wir jetzt aus unserem Dornröschenschlaf erwachen, die richtigen Rückschlüsse ziehen und mutig handeln.

**Doch bleibt ein derart tiefer Einblick in die chinesische Kultur und Wirtschaft wohl den meisten Menschen verwehrt. Verraten Sie uns in Ihrem Buch, was neue Erfolgsstrategien für die deutsche Wirtschaft sein können?** Ja, exakt. Mein Buch *Wirtschaftserwachen* zeigt neben 6 neuen Erfolgs- und Personalstrategien aus der Praxis der deutschen Wirtschaft in China auf, was wir jetzt tun müssen, um auch unser Land wieder fit zu bekommen.



**Dr. Fabian Hänle** hat als CEO in China die Tochtergesellschaft eines deutschen Hidden Champions über zehn Jahre von Grund an aufgebaut und zu einem der Marktführer in China entwickelt. Neben China hat er in den USA, Kanada und Frankreich gelebt und besitzt langjährige Erfahrungen in Strategie-, Vertriebs- und Führungspositionen. Durch seine Praxiserfahrungen in China und sein fließend gesprochenes Mandarin hat er einen einzigartigen Zugang zur Mentalität, Kultur und den authentisch-chinesischen Denkbahnen.



# HR- und Interim-Management: Erfolgreiche Transformationstreiber?

Das interne HR-Management stößt in seiner neuen Rolle als aktiver Begleiter von Veränderungen an seine Grenzen. HR-Interim-Manager können als starke Partner helfen!

In der sich ständig wandelnden Geschäftswelt spielt das Personalwesen eine zentrale Rolle als Partner für Change und Transformation. Die Fähigkeiten von HR, Veränderungen zu orchestrieren und Mitarbeiter beim Wandel zu begleiten, sind erfolgsentscheidend für die Marktfähigkeit von Unternehmen. Dennoch stoßen auch die stärksten Personalabteilungen bei bestimmten Transformationsfragen an ihre Grenzen.

## Die neue Rolle von HR

Vor 15 bis 20 Jahren war HR hauptsächlich auf administrative Aufgaben, wie Gehaltsabrechnungen und Mitarbeiterverwaltung, beschränkt. Die Rolle der Personalabteilung war statisch und verwaltend. In den letzten Jahrzehnten zwangen globale Wettbewerbsfaktoren, technologischer Fortschritt, Klimawandel, Fachkräftemangel, Wirtschaftskrisen und sich ändernde Marktbedingungen HR-Verantwortliche dazu, aktiv als Gestalter des Wandels aufzutreten. Die Aufgaben von HR sind heute strategischer Natur, einschließlich Talentmanagement, Employee Experience und Organisationsentwicklung.

## Wo HR an ihre Grenzen stößt

Die letzten Jahre waren von hoher Marktdynamik geprägt, erforderten Anpassungen und ließen kontinuierlichen Wandel zum Normalzustand werden. Die HR ist dabei oft der Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Transformationen, sie identifiziert und entwickelt Change Agents – welche die Veränderungen vorantreiben – und sie entwirft Strategien für die Mitarbeitermotivation und die Bewältigung von Widerständen. Zudem koordiniert HR die

Kommunikation und schafft die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wandel. Laut Porsche Consulting scheitern 70 Prozent dieser Vorhaben an mangelnder Change-Kompetenz. HR-Abteilungen sind oft nicht darauf vorbereitet, eine digitale Transformation oder Geschäftsmodellumgestaltung auf HR-Ebene zu leiten, da ihnen in der Regel die nötige Transformationserfahrung fehlt. Zudem mangelt es oft an den erforderlichen Ressourcen. Doch genau für diese Aspekte kann sich die Personalabteilung Unterstützung ins Boot holen.

## HR-Interim-Manager als starke Partner

HR-Interim-Manager sind entscheidende Partner für wegweisende Projekte. Mit umfassender Erfahrung in verschiedenen Unternehmen begleiten sie erfolgreiche Transformationen, identifizieren Hürden im Voraus und steigern die Effizienz. Als praktische Umsetzer gehen sie über die Rolle klassischer Berater hinaus, bringen frische Perspektiven und bewährte Methoden ein. Sie sind Wegbereiter und Wegbegleiter in der Transformation, entlasten die HR-Verantwortlichen und sorgen dafür, dass die Transformation von den Mitarbeitenden akzeptiert und unterstützt wird.

Gemeinsam mit den HR-Verantwortlichen entwickeln sie Programme zur Stärkung von Change Agents, einschließlich Schulungen,

Anerkennungen und von gezielten Entwicklungsmaßnahmen. Als Enabler unterstützen HR-Interim-Manager Führungskräfte beim Ausbau ihrer Change-Management-Fähigkeiten und helfen bei der Auswahl des passenden Führungsstils für die Umsetzung des Kulturwandels.

## Fazit: Gemeinsam den Wandel vorantreiben

In einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt sind HR-Interim-Manager wertvolle Alliierte für die HR-Abteilung. Sie bieten zusätzliche Ressourcen, Expertise und Flexibilität, um die Transformation voranzutreiben. Mit ihrer breiten Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten stärken sie die Personalabteilung in ihrer neuen, zentralen Rolle als Partner der Geschäftsführung für Change und Transformation. ■



**HR CONSULTANTS**  
We know HR People

### ULRICH A. NAUMANN

Geschäftsführender Gesellschafter

HR-Consultants GmbH

E-Mail: U.Naumann@hr-consultants.de

Telefon: 08142 / 427 33 - 11

# Digitales Lernen im Mittelstand

Auch mit kleinen Budgets gelingen große Erfolge



**D**igitale Lernangebote im Mittelstand aufzubauen, funktioniert anders als in Großunternehmen. Das bedeutet vor allem eins: Um kostengünstiges Lernen anbieten zu können, braucht der Mittelstand andere Lösungen.

Die Ursachen für die Unterschiede werden vor allem von der Größe und den Zuständigkeiten der Personalabteilung bestimmt. Im Mittelstand sind es oft nur wenige Mitarbeitende, die sich nicht so stark auf die Personalentwicklung spezialisieren können wie im Konzern. Im Konzern gibt es innerhalb der Personalentwicklung Experten für den Aufbau von E-Learning-Angeboten, die sich vor allem um die Produktion von Lerninhalten kümmern. Dabei stehen auch entsprechende Budgets zur Verfügung, da sich zum Beispiel die Produktion eines unternehmensspezifischen Vertriebstrainings für 2.000 Vertriebler lohnt.

Diese Möglichkeiten hat der Mittelstand nicht und muss nach anderen Lösungen, wie etwa vorgefertigten Trainings, die das Unternehmen einkaufen oder mieten kann, suchen. Für Themen wie Softskills gibt es auf dem Markt hinreichend Angebote; und auch betriebliche Unterweisungen, etwa zu Arbeitssicherheit oder Compliance, können durch fertige Trainings digital weitestgehend automatisiert werden.

## Aufgabenverteilung zwischen HR und den Fachabteilungen

Ein weiterer wichtiger Unterschied liegt in der Aufgabenverteilung. Eine mehrköpfige Personalentwicklung fungiert oft als interner Dienstleister für die Fachabteilungen. Ein Teamlead wendet sich mit den Anforderungen an die Personalentwicklung. Diese produziert die digitalen Lerninhalte dann entsprechend und begleitet den Prozess bis hin zur Auswertung des Lernerfolgs. Diese Ressourcen hat ein kleines HR-Team im Mittelstand nicht. Daher muss es hier zu einer Aufgabenteilung zwischen HR und der Fachabteilung kommen. HR kümmert sich um die Bereitstellung einer Lernplattform, die dann in enger Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen befüllt und bedient wird.

Dabei sind die Lerninhalte oft stark betriebspezifisch und dementsprechend fragmentiert. Statt des Trainings für 2.000 Vertriebler sind Inhalte für kleinere Teams nötig. Diese gibt es aber meist nicht mit dem unternehmensspezifischen Kontext als fertige Lösung einzukaufen. Eine Auftragsproduktion scheidet allein aus Kostengründen aus. Die Lösung für den Mittelstand ist deshalb, die Inhalte intern zu produzieren.

Das gelingt dann gut, wenn auf Standardformate, wie PowerPoint, zurückgegriffen wird. Selbst erstellte Inhalte sehen am Ende nicht so professionell aus wie eingekaufte, erfüllen aber ihren Zweck. Oft sind sie sogar besser, weil das Einbeziehen der internen Wissensträger für eine hohe inhaltliche Qualität sorgt. Die Trainings sind weniger professionell, dafür aber authentisch. Wenn der interne Experte selbst eine PowerPoint-Präsentation als Video spricht oder einen Screencast aufzeichnet, kann dieses Video am Ende besser sein als eine professionelle Produktion.

## Einfache Lernplattform

Der Schlüssel für den Erfolg liegt zudem in einer einfach zu bedienenden Lernplattform. Auf dieser werden die Lerninhalte erstellt, den Mitarbeitenden zugewiesen und der Lernerfolg überwacht. Für die Einbeziehung der Teamleads und das dezentrale Arbeiten ist eine einfache Lösung unverzichtbar. HR unterstützt und coacht, führt aber nicht jeden Schritt selbst durch.

Das gilt auch für die Zuweisung der Lerninhalte und die Überwachung des Lernerfolgs. Hier sollte jeder Teamlead Zugriff auf die eigenen Mitarbeitenden haben und beides selbstständig durchführen können. Durch eine solche dezentrale Vorgehensweise können im Mittelstand – auch mit kleineren Budgets – hervorragende Lerninhalte entstehen, durch deren Einsatz viele Kosten vermieden werden können. ■



### FLORINE VON CAPRIVI

CRO & Co-Founder

reteach

E-Mail: Florine.vonCaprivi@reteach.com

Telefon: 030 / 235 93 95 80

# Wertschätzende Mitarbeiterführung

## Ein Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

**M**itarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Sie bieten die Möglichkeit den Mitarbeitern Anerkennung zu zeigen, sie zu motivieren und ihr Potenzial zu fördern. In diesem Whitepaper werden wir uns darauf konzentrieren, wie Sie durch eine wertschätzende Kommunikation in Mitarbeitergesprächen eine positive Arbeitsumgebung schaffen können, die zur persönlichen und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter beiträgt.

### Die Grundfrage: Wie führt man ein Mitarbeitergespräch?

Mitarbeitergespräche sind essenziell für eine effektive Personalführung und tragen maßgeblich zur Leistungssteigerung bei. Durch offene Anerkennung und Motivation können verborgene Potenziale bei Mitarbeitern aktiviert und für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Strukturierte Mitarbeitergespräche erfordern spezifische Fähigkeiten, da sie in einer vertraulichen Umgebung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfinden. Ziel ist es, die individuellen Bedürfnisse und das Leistungspotenzial der Mitarbeiter im Einklang mit den Unternehmenszielen zu fördern.

### Was muss ich bei einem Mitarbeitergespräch beachten?

Es gibt verschiedene Formate von Mitarbeitergesprächen, darunter Einstellungsgespräche, Feedbackgespräche, Beurteilungs-/Fördergespräche und Kündigungsgespräche. Besonders wichtig ist das Zielvereinbarungsgespräch, in dem die konkreten Unternehmensziele gemeinsam abgestimmt werden. Jedes dieser Formate erfordert eine spezifische Vorbereitung und Durchführung. In unserem Training erhalten Sie einen Leitfaden für strukturierte Mitarbeitergespräche, angepasst an den jeweiligen Anlass.



Hier einige Beispiele für die Vorbereitungsphase:

- Die wesentlichen Elemente und Phasen der jeweiligen Gesprächssituation vorab analysieren.
- Einen genauen Fragekatalog erarbeiten – sowohl für sich selbst als auch für den Mitarbeiter.
- Ausreichend Zeit einplanen, um mögliche Störungen ausräumen zu können.
- „Puffer“ für spontane Gesprächssituationen einbauen: gelebte Agilität.

### Kommunikationsmodell Mitarbeitergespräch – wie wir Sie hier unterstützen

Während unseres zweitägigen Seminars werden die verschiedenen Aspekte von Mitarbeitergesprächen behandelt. Unsere erfahrenen Trainer, selbst Führungskräfte, vermitteln Ihnen effektive Kommunikationsstrategien, um auf Einwände oder Widerstände Ihres Gegenübers angemessen zu reagieren. Sie profitieren von praxisnahen Beispielen, interaktivem Austausch und einem flexiblen Kursprogramm, das Ihren Anforderungen entspricht. Ihre individuellen Wünsche können bereits im Vorfeld berücksichtigt werden. Nach dem Training werden Sie in der Lage sein:

- Mitarbeitergespräche professionell zu führen;
- die Grenzen eines Mitarbeitergesprächs zu kennen;
- kompetent Konflikte zwischen Mitarbeitern zu moderieren und zu lösen;
- Ziele klar zu kommunizieren und zu vereinbaren.

### Gewusst wie: Mitarbeitergespräche führen. Unsere fünf Tipps!

- Beginnen Sie das Gespräch mit einer offenen Haltung und dem Willen, den Mitarbeiter zu verstehen.
- Zeigen Sie echtes Interesse an den Anliegen und Ideen des Mitarbeiters.
- Geben Sie dem Mitarbeiter ausreichend Zeit sich zu äußern, und hören Sie aktiv zu.
- Achten Sie auf eine respektvolle und wertschätzende Kommunikation, auch in schwierigen Situationen.
- Bieten Sie konstruktives Feedback und ermutigen Sie den Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln.

Wenn Sie diese Tipps beherrschen, können Sie eine wertschätzende und unterstützende Gesprächsatmosphäre schaffen, die das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter stärkt und somit langfristig zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. ■



MANAGEMENT-INSTITUT  
DR. A. KITZMANN  
Seminare für Fach- und  
Führungskräfte



### DR. JANA VÖLKE-KITZMANN

Geschäftsführung

Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG

E-Mail: [info@kitzmann.biz](mailto:info@kitzmann.biz)

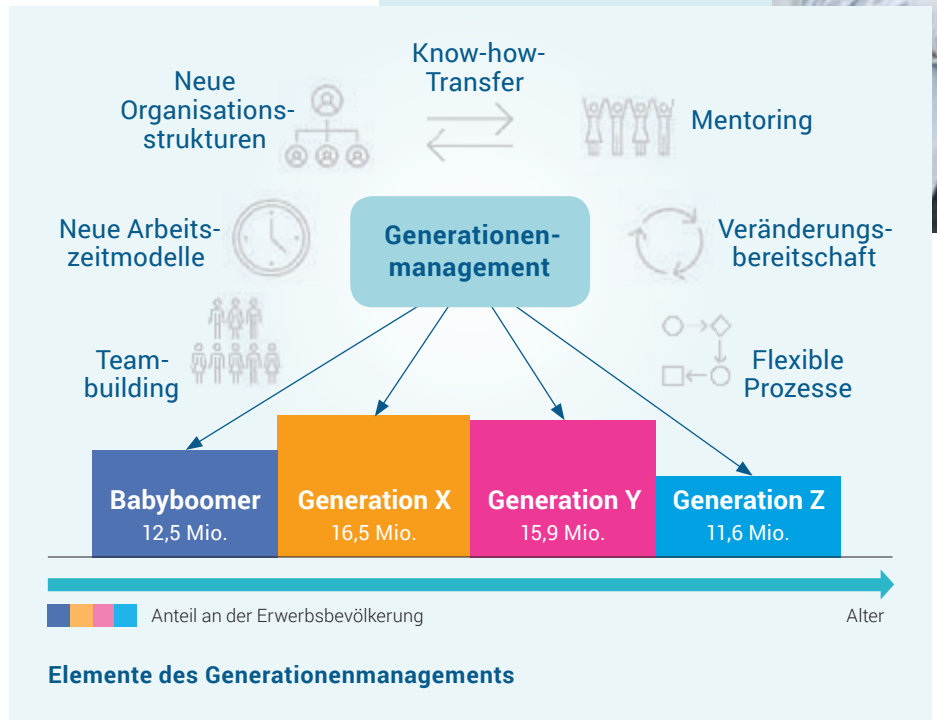
Telefon: 0251 / 20 20 5-0

# Generationenmanagement

Warum wir für eine nachhaltige Arbeitswelt Brücken zwischen den Generationen bauen müssen

Die Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Wandel, hin zum mobilen, hybriden und dynamischen Arbeiten; wenn man Arbeitsplätze aus der Wissensarbeit betrachtet. Gleichzeitig zeigt der GALLUP-Engagement-Index im Jahre 2023 eindrucksvoll: Lediglich 13 Prozent der Arbeitnehmenden haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und fühlen sich „arbeitsmotiviert“. Doch ist diese Problematik alles andere als neu. Neu ist allerdings, dass aktuell in sehr vielen Organisationen – auch in der öffentlichen Debatte – Intergenerationskonflikte festzustellen sind.

Jeder Mensch ist durch seine Erziehung und die Zeit in der er aufgewachsen ist, sozialisiert wurde und jetzt lebt, maßgeblich geprägt. Diese Prägungen spiegeln sich nicht nur in individuellen Wertvorstellungen wider, sondern beeinflussen auch maßgeblich den Umgang mit verschiedenen Themen. Während diejenigen, die als Digital Natives aufgewachsen sind, intuitiv mit Computern und Software umgehen können, stehen viele Babyboomer vor der Herausforderung, sich vergleichbar schnell in neue Technologien einzuarbeiten. Dieser Unterschied in der technologischen Affinität wird besonders deutlich in einer Ära, in der sich die Arbeitswelt rapide verändert und auch digitalisiert. Veränderungen sind jedoch nicht nur ein unvermeidlicher Bestandteil der modernen Arbeitswelt, sondern auch ein essenzieller Motor für Fortschritt und Entwicklung. Sie ermöglichen es Organisationen, sich an neue Anforderungen anzupassen, Innovationen voranzutreiben und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Aktuell wird die Veränderung aber so stark wie noch nie wahrgenommen, was teilweise auf den Generationenwechsel in der Erwerbsbevölkerung zurückzuführen ist. Der Übergang von Babyboomern und Teilen der Generation X in den Ruhestand bringt die Generation Z auf den Arbeitsmarkt, wodurch



nicht nur ein Know-how-Transfer, sondern auch eine Werteverstärkung stattfindet. Diese Verstärkung birgt ein erhebliches Konfliktpotenzial, da die Generationen in ihren Ansichten, Werten und Verhaltensweisen stark voneinander abweichen. Die individuellen Perspektiven, Arbeitsstile und -methoden variieren stark. Führungskräfte spielen daher eine entscheidende Rolle: Sie müssen sich dessen bewusst sein, dass alle Mitarbeitenden vielfältige Bedürfnisse haben, die über bloße Generationsklischees hinausgehen. Doch wie können Führungskräfte Veränderungsprozesse hinsichtlich der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen anpassen? Im Rahmen einer Abschlussarbeit wurde an der Hochschule Bremen dieser Frage nachgegangen. Im Zuge einer Mixed-Methods-Studie, basierend auf einer Onlinebefragung und Interviews, wurden Mitglieder aller Generationen mit und ohne Personalverantwortung befragt. Die Ergebnisse führten unter Hinzunahme

der Erkenntnisse aus der Forschung zu obiger Darstellung, die die Elemente des Generationenmanagements visualisiert.

## Erste Ansätze für integratives Generationenmanagement

- **Teambuilding**  
Darunter fallen Teamevents, Workshops oder Schulungen zu intergenerationalen Konflikten und/oder gruppenstärkenden Aktivitäten.
- **Flexible Prozesse**  
Führungstiltheorien und -modelle
- **Intergenerationale Fortbildungen**  
Jeder selbst identifiziert ihre/seine persönlichen Stärken und überlegt wie sie/er diese in die Arbeit im Team integrieren kann.
- **Flache Hierarchien**  
Sie ermöglichen ein engeres und agileres Zusammenarbeiten in mancherlei Hinsicht, beispielsweise eine schnellere Ent-



scheidungsfindung, da die Informationen effizient zwischen den Ebenen fließen und alle Mitarbeitenden schnell und auf die gleiche Art und Weise erreicht werden können; auch über verschiedene Abteilungen hinweg. Ein weiterer Vorteil ist, dass flache Hierarchien die Kreativität und Innovation der Mitarbeitenden fördern können, indem sie ihnen mehr Freiheit und Verantwortung geben.

#### ■ Unterstützender und proaktiver Führungsstil

Das bedeutet, dass auf alle Mitarbeitenden offen und unvoreingenommen zugegangen wird, wobei ihre Bedürfnisse erkannt werden müssen, um sie jeweils spezifisch zu unterstützen (mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, in der sich Führungskräfte als Vermittler:innen verstehen). Die Einbindung aller Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse kann ebenfalls dazu beitragen, eine positive und inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Die Führungskraft sollte verbindlich in den Fakten, aber weich zur Person sein.

#### ■ Mentoring

Mentoring ist eine Art Patenmodell, bei der jüngere Mitarbeitende einen erfahrenen Mitarbeitenden zugeteilt bekommen, der sie oder ihn in mehrfacher Hinsicht beraten kann.

Mit Hilfe dieser Ansätze können die verschiedenen Vorteile diverser Teams aktiv gelebt werden. Eine homogene Masse kann nicht zu Veränderungen führen, aber Diversität mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen führt zu Konsens und Meinungen, die wirklich etwas Neues beinhalten. Nur wer Verständnis für

andere Menschen aufbringt und offen für Neues bleibt kann effektiv im Team arbeiten.

#### Handlungsempfehlungen

Der aktuelle Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt erfordert nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch eine kulturelle Transformation. Führungskräfte müssen sich der Herausforderungen bewusst sein und ihre Rolle als Vermittler und Unterstützer der Vielfalt in ihrem Team ernst nehmen. Die Bereitschaft aller Beteiligten sich auf Veränderungen einzulassen und ihre Arbeitsweisen anzupassen ist dabei von entscheidender Bedeutung, um eine dynamische und harmonische Arbeitsumgebung zu schaffen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird. Trotz belegter Studien (Klaffke) und umfangreicher Literatur, sollten generationstypische Stereotype dennoch mit Vorsicht gebildet oder bestenfalls sogar ganz abgelehnt werden. Dieses Denken in Schubladen kann zu einem schlechten Arbeitsklima führen. Erfahrungsbasierte Meinungen über einzelne Kolleg:innen, die gebildet wurden, sollten in keinem Fall auf die gesamte Gruppe projiziert werden. Ziel aller Mitarbeitenden und vor allem der Führungskräfte sollte es sein jedem Individuum offen gegenüberzustehen.

Intergenerationskonflikte in Konzernen sind unvermeidlich, aber mit den richtigen Ansätzen können sie konstruktiv bewältigt werden. Die Förderung von Verständnis, gegenseitigem Respekt und Zusammenarbeit ist entscheidend, um das volle Potenzial einer intergenerationalen Gesellschaft auszuschöpfen. Unternehmen, die diese Herausforderungen erfolgreich meistern, werden nicht nur von einer vielfältigen

Mitarbeiterschaft profitieren, sondern auch für die Zukunft und die kommenden Generationen besser gerüstet sein. Die Gestaltung eines Generationenmanagements erscheint aktuell als grundsätzlich neue Notwendigkeit, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Dies gilt sowohl für die praktische Ausgestaltung als auch die wissenschaftliche Diskussion. Erste Ansätze, wie die von Klaffke oder Eberhardt, sind vorhanden und treffen, mal mehr oder weniger passend, auf veränderte Wertcluster und Verhaltensmuster einer jungen Generation von Nachwuchskräften, doch diese Ansätze sind nur sehr eingeschränkt mit der Verbindung von Theorie von Praxis verknüpft. Weitere und vor allem explizite Forschungsanstrengungen sind nötig, um die zunehmend wachsende Problematik von Intergenerationskonflikten in den Griff zu bekommen. Die Autor:innen haben dabei erste Erfahrungen gemacht, wie man im Rahmen eines Generationenmanagements durch Fragebögen, Interviews und Workshops diesen Fragen tiefer auf den Grund gehen kann. ■

#### Quellen:

Eberhardt, Daniela (2021): Generationen zusammen führen. Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten.

Klaffke, Martin (2022): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze.

Mangelsdorf, Martina (2019): Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen.



#### PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

Professur für Internationales Management und Personalwirtschaft

HSB Hochschule Bremen

E-Mail: Jens.Eschenbaecher@hs-bremen.de

Telefon: 0421 / 59 05 - 44 33

#### AIRBUS



#### LEONIE HOFFMANN

Airbus Defence & Space

Projektmitarbeiterin

E-Mail: Leonie.Hoffmann@airbus.com

# Nachhaltige Entwicklung von Talenten

## Erstellung eines wissenschaftlich fundierten Kompetenzprofils mit langfristigem Entwicklungsplan

### Hintergrund und Ziel

Anfang 2024 standen wir, die Orbitak AG, vor der Herausforderung, unseren Mitarbeitenden eine Möglichkeit zu bieten, sich nachhaltig weiterzuentwickeln und sowohl den individuellen Bedürfnissen als auch den beruflichen Anforderungen der jeweiligen Position nachzukommen. Demzufolge war es unser Ziel, ein Tool zu entwickeln, dass zur nachhaltigen Analyse und Entwicklung von Kompetenzen führt.

### Methodik und Umsetzung

Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, wissenschaftlich fundierte Kompetenzprofile zu erfassen, welche es ermöglichen, sowohl den aktuellen als auch den zukünftig notwendigen Ausprägungsgrad von Kompetenzen abzugleichen. Zunächst ermittelten wir die

notwendigen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie Verhaltensweisen. Dabei ließen wir sowohl unsere internen Erfahrungen als auch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen, wie unter anderem, dass gerade bei Führungskräften die folgenden vier Persönlichkeitsmerkmale von Bedeutung sind:

- Durchsetzungsvermögen
- Empathie
- Widerstandsfähigkeit
- Gewissenhaftigkeit

Diese Persönlichkeitsmerkmale sind jedoch nur schwer veränderbar und können nur zu einem geringen Anteil durch die Entwicklung von Kompetenzen beeinflusst werden. Aus dieser Erkenntnis heraus haben wir das unten abgebildete Tool entwickelt (Auszug).

Das Tool beinhaltet zum einen die Einschätzung des Soll-Zustands der Kompetenz, die für die Ausübung des jeweiligen Tätigkeitsbereichs notwendig ist und zum anderen den aktuellen Ausprägungsgrad der Kompetenz der Mitarbeitenden Person. Für die so ersichtlich werdenden Differenzen werden im weiteren Vorgehen Maßnahmen zur Weiterentwicklung definiert. Im Rahmen eines halbjährlichen Gesprächs legt der oder die Mitarbeitende gemeinsam mit der Führungskraft fest, ob die Differenz durch Selbstlernen, einen Online-Kurs, ein Seminar oder ein Mentoring minimiert werden soll und in welchem Zeitraum die Maßnahmen erfolgen. Bei mehreren Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand entschieden wir uns dazu, dass eine Priorität festgesetzt

### 360°-Kompetenzprofil und Entwicklungsplan (Auszug)

Lern- und Entwicklungsbedarf		Maßnahmen zur Weiterentwicklung		Zeitplan	Verantwortlichkeit
spezifische Beschreibung der gewünschten Veränderungen (z. B. erworbene Fähigkeiten, erworbenes Wissen, behandelte Themen)		Beispiele: • Kurse oder Workshops • Coaching oder Mentoring • Projektarbeit			
Person, die bewertet wird:					
SOLL-Profil		IST-Profil			
Fachkompetenzen		Notizen			
Powerpoint und Präsentationenskompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Stress- und Resilienzkompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Change-Management-Kompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Leadership-Kompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Organisationstheorie			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Personalmanagement-kompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Methodenkompetenzen					
Strategische Planungskompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Prozessmanagement-kompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	
Problemlösungs-kompetenz			Selbstlernen	Seminar	
			Online-Kurs	Mentoring	

werden soll, um dem/der Mitarbeitenden einen langfristigen Entwicklungsplan bei uns im Unternehmen aufzuzeigen und so die Mitarbeitendenbindung zu steigern. Darüber hinaus haben wir uns für die Besonderheit eines 360°-Feedbacks entschieden. Das 360°-Feedback dient als wichtiges Instrument in der Personalentwicklung, da es nicht nur Feedback von direkten Vorgesetzten, sondern auch von Kollegen und Kolleginnen sowie die eigene Einschätzung einfließen lässt. Diese Vielfalt der Rückmeldungen ermöglicht eine umfassendere Bewertung der Kompetenzen. Dies ermöglicht ein ganzheitliches Bild und fördert die Selbstreflexion, was dazu führt, dass die Motivation zur Kompetenzentwicklung voraussichtlich steigt.

### Start unseres Pilotprojekts

Nachdem wir das dargestellte Tool entwickelt haben, planen wir nun dessen Einführung. Um einen erfolgreichen Start unseres 360°-Kompetenzprofils und des Entwicklungsplans sicherzustellen, führen wir zunächst einen kleineren Roll-out im Rahmen eines Pilotprojekts durch. Für die Auswahl des Pilotbereichs entscheiden wir uns dafür, uns auf die Mitarbeitenden im Consultant-Bereich der Orbitak AG zu beschränken. Die Mitarbeitenden erhalten das Instrument, um sowohl sich selbst auch als die Kollegen und Kolleginnen des Bereichs zu bewerten und anschließend gemeinsam mit der Führungskraft den Entwicklungsbedarf sowie die möglichen Maßnahmen festzulegen.

Die Durchführung des Pilotprojekts dient dazu, mögliche Fehlerquellen oder Missverständnisse zu minimieren. Anschließend erfolgt die Umsetzung, bei der für alle Mitarbeitenden der Orbitak AG ein wissenschaftlich fundiertes Kompetenzprofil mit langfristigen Entwicklungsplan definiert wird. ■

**orbitak®**



**SARAH GOTSCHLICH**

HR-Managerin

ORBITAK Aktiengesellschaft

E-Mail: Sarah.Gotschlich@orbitak.com

# Wie wirkt – mehr – Entgelttransparenz?

## Gender-Pay-Gap und Nebenwirkungen

**D**er Grundsatz der Entgeltgleichheit für gleiche oder gleichwertige Arbeit wird seit 1951 von der Konferenz der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organisation, ILO) und seit 1957 in den Europäischen Verträgen formuliert. Jüngste Bestrebungen, dem Ziel der Verringerung des Gender-Pay-Gap (GPG) näher zu kommen, mündeten in der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (6.6.23). Entsprechend muss das in Deutschland 2017 eingeführte Entgelttransparenzgesetz bis Mitte 2026 erweitert beziehungsweise ergänzt werden.

Aspekte (Auszug):

- Lohntransparenz beginnt in Zukunft schon vor dem Arbeitsverhältnis. So sind das Einstiegsentgelt oder dessen Spanne sowie gegebenenfalls Tarifbestimmungen und weitere Benefits in der Ausschreibung anzugeben.
- Der interne Auskunftsanspruch von Mitarbeitenden wird erleichtert und erweitert.
- Die Berichtspflicht wird für mehr Unternehmen (ab 100 Mitarbeitern) verpflichtend.
- Die Beweislastumkehr, bislang über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz nur indirekt wirksam, wird eingeführt und schärfere Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche sowie Sanktionen sollen die Durchsetzbarkeit verbessern.

Ein Einfluss gesetzlicher Zwangsmaßnahmen auf eine Verringerung des GPG ist durch Studien und Experimente nicht eindeutig zu belegen. Längsschnittstudien – zum Beispiel Australien, nicht dagegen beispielsweise Österreich – lassen den Schluss zu, dass Vorgaben Wirkung zeigen (können), wenn tatsächlich sanktioniert wird (vgl. Ceballos



et al., 2022, S. 7). Unumstritten ist, dass Entgelttransparenz – unabhängig von der Ausprägung – weitere Effekte mit sich bringt, wie Anziehung und Bindung von Talenten, Arbeitszufriedenheit, Gerechtigkeitsempfinden und Motivation von Mitarbeitenden sowie auf Verhandlungspositionen. Erkenntnisse dazu sind noch rar, zumal die Zusammenhänge in der Realität komplex sind und von Studien nur ausschnittsweise beleuchtet werden (können). International sind zunehmend Forschungsaktivitäten zu beobachten. Nur einzelne Studien fokussieren (bislang) auf den deutschen Arbeitsmarkt. Ausgewählten Fragen zu Einstellungen zur und Auswirkungen von Entgelttransparenz sind Studierende der Hochschule Heilbronn im Wintersemester 23/24 nachgegangen.

So wurden – teilweise basierend auf existierenden Skalen – Fragebögen entwickelt und diese Pretests unterzogen. Je knapp 100 Teilnehmende wurden anschließend über

Vorarbeiten zu den Studien

<p><b>Gruppe 1:</b> <b>Interne Entgelttransparenz mit der Zielgruppe Arbeitnehmende</b></p>	<p><b>Gruppe 2:</b> <b>Externe Entgelttransparenz mit der Zielgruppe von (fast) Absolventen</b></p>
<p><b>Aufarbeitung vorliegender Erkenntnisse, z. B.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– hält Holtzen, 2022, fest, dass Entgelttransparenz nicht binär ist. Es gibt viele verschiedene Stufen und Wege der Kommunikation, die von ihr strukturiert zusammengefasst werden.</li> <li>– Stofberg et al. (2022) fanden, basierend auf südafrikanischen Daten, heraus, dass Entgelttransparenz mit geringer Fluktuationswahrscheinlichkeit einhergeht. Der (geringe) Effekt wird stark von Kontextfaktoren, wie Kultur und Führung, beeinflusst.</li> </ul>	<p><b>Aufarbeitung vorliegender Erkenntnisse, z. B.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wünschen sich laut Freerksen, 2023, Job-suchende Gehaltsangaben. Auf Unternehmensseite besteht eher die Befürchtung für Bewerber unattraktiv zu sein.</li> <li>– Vormann, 2023, konstatiert (basierend auf einem kleinen Sample), dass wenige Unternehmen in Deutschland Entgelte in Stellenanzeigen konkret angeben. Dies hängt weniger an harten Faktoren, wie interner Transparenz, sondern an der Einstellung der Verantwortlichen.</li> </ul>
<p><b>Ableitung von Hypothesen, wie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Wahrgenommene Lohntransparenz wirkt sich positiv auf Mitarbeitenden-Referrals aus.</li> <li>Bei Frauen wirkt sich eine wahrgenommene Lohntransparenz stärker auf die empfundene Lohngerechtigkeit aus.</li> </ol>	<p><b>Ableitung von Hypothesen, wie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Entgelttransparenz in Stellenanzeigen hat für weibliche Absolventen höhere Relevanz.</li> <li>Entgelttransparenz in Stellenanzeigen beeinflusst das Empfinden bezüglich Geschlechtergerechtigkeit bei Frauen positiver.</li> </ol>

E-Mail, Social-Media-Kanäle und Netzwerke generiert. Einblicke die sich, trotz eingeschränkter Repräsentativität, ähnlich auch in der Grundgesamtheit von Arbeitnehmenden und bei arbeitssuchenden Absolvent\*innen finden dürften.

Festgehalten werden kann, dass die Transparenz generell nicht sehr ausgeprägt ist und (nur) in tarifgebundenen Unternehmen als deutlich höher wahrgenommen wird. Das sind sie auch, dank grundsätzlich öffentlicher Lohnstrukturen in Tarifverträgen. Das Empfinden von Lohngerechtigkeit ist bei Frauen signifikant und deutlich geringer als bei männlichen Beschäftigten. Entsprechend wirkt sich eine höhere Transparenz bei Frauen deutlich positiver aus – auf das Empfinden und, wenn auch nur geringfügig, auf weitere untersuchte Aspekte, wie die Weiterempfehlung. Generell wird diese durch höhere Transparenz positiv beeinflusst, wenn auch nur in geringem und schwach signifikantem Ausmaß.

Für unternehmensexterne Entgelttransparenz unter (angehenden) Absolventen auf Jobsuche kann festgehalten werden, dass fast alle Stellensuchenden eine hohe Entgelttransparenz befürworten. Dabei werden positive Effekte, wie eine höhere Geschlech-

tergerechtigkeit, aber auch negative Aspekte gesehen, etwa ein geringerer Verhandlungsspielraum oder Neid unter Kollegen.

Spannend ist, wie die europäischen Vorgaben in Deutschland umgesetzt und insbesondere ob und wie Anforderungen durchgesetzt werden. Ausgehend davon, dass auch Sanktionen durchgesetzt werden, könnte es nach einer Zeit der Anpassungen dazu kommen, dass die Zahl (heute überwiegend weiblicher) vergleichsweise Unterbezahlter zulasten einiger (häufiger männlicher) Überbezahlter zurückgeht, bevor sich ein neues Gleichgewicht einstellt. Nach Erkenntnissen erster Fallstudien könnte dies eher etwas unter einem generellen Lohnniveau ohne Transparenz liegen. Dieser vermutliche Effekt wird beispielsweise auf einen vorsichtigeren Umgang mit Ausreißern zurückgeführt, weil sich Unternehmensvertretungen die Folgen von Einzelentscheidungen bewusster machen (vgl. u. A. Cullen, 2023, 9).

Zudem sind Nebenwirkungen zu erwarten, da viele Faktoren – wie etwa die Arbeit selbst, Partizipation oder künftige Entwicklungsmöglichkeiten – auf ein Arbeitsverhältnis einwirken sind diese schwer zu erfassen. Recht eindeutig ist, dass eine höhere Trans-

parenz von als ungerecht oder gar diskriminierend wahrgenommenen Systemen und Strukturen besonders stark (aber nicht nur) auf die relativ schlechter Bezahlten wirkt.

Unternehmen sind in jedem Fall gut beraten, nachvollziehbare Systeme und Strukturen aufzubauen. Mit Blick auf oft vorhandene tarifliche und betriebliche Vereinbarungen dürfte dies grundsätzlich eine lösbare Aufgabe sein. Nicht zu unterschätzen ist der unternehmensinterne Aufwand bei erstmaliger Identifizierung von Differenzierungspotenzialen, wenn nötige Strukturen fehlen. Dabei kann und soll durchaus auch künftig beim Lohnanspruch differenziert werden – abhängig vom Anspruch der Position an Kenntnisse, Erfahrungen, Kommunikationsfähigkeit et cetera sowie in Abhängigkeit von individuell erbrachten Leistungen und Erfolgen (ohne ungerechtfertigte Ungleichbehandlung). Dann kann das Entgelt als eine Komponente unter vielschichtigen Arbeitsbedingungen nachhaltig positiv wirken. ■



**DR. DANIELA S. EISELE-WIJNBERGEN, LL.M.**  
Professorin für Personalmanagement  
HSBA Hamburg School of Business Administration  
E-Mail: Daniela.Eisele-Wijnbergen@hsba.de



**ALEXANDER HAUSNER, LL.M.**  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Dozent für Arbeitsrecht  
HSBA Hamburg School of Business Administration  
E-Mail: Alexander.Hausner@myhsba.de

**Literatur:**  
Ceballos, M. et al. (2022) : Pay Transparency across Countries and Legal Systems, in: ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, 23(2) 3-11  
Cullen, Z.: Is Pay Transparency good? Working paper HBS, 23(39), 1-33  
Freerksen, S., 2023: 4 Gründe für Gehaltsangaben in Stellenanzeigen, in: Computerwoche, Karriere & Gehalt, 15.08.2023  
Holtzen, S. (2022): Exploring secrecy in pay communication, in: Employee Relations: The international Journal, 44(6), 1448-1446  
Stofberg, R., Mabaso, C.M., & Bussin, M.H.R. (2022). Employee responses to pay transparency. SA Journal of Industrial Psychology, 48: 12  
Vormann, C., 2023: Say what you pay? Pay Information Disclosure in German Job Postings, Working Paper, 30.09.2023, 1-13



# Diversity & Inclusion darf keine Modeerscheinung sein

**W**ir befinden uns in einer Zeit, in der Programme zu Vielfalt und Inklusion schon fast wie ein Modethema erscheinen. Doch wie sieht es in der Realität aus?

Vor Weihnachten erhielt ich eine besorgniserregende E-Mail von einem Mitarbeiter, der in einem Hotel nahe der Firma keine rollstuhlgerechte Unterkunft bekam – obwohl sie auf der Homepage angeboten und über das interne Reiseportal auch gebucht wurde. Das Hotelpersonal vor Ort war nicht nur unfreundlich, die Dame am hohen Empfangstresen zeigte auch keinerlei Bereitschaft, unserem Kollegen zu helfen. Ein passendes Zimmer wurde nicht gefunden. Entnervt und entkräftet musste der Mitarbeiter die Heimreise antreten. Eine Erfahrung die exemplarisch für die Kluft zwischen den schönen Worten Diversität und Inklusion und der harten Realität steht. Es ist erschreckend, wie schnell der einfache Wunsch nach Barrierefreiheit auf die Grenzen von Empathie und Verständnis trifft. Das unbefriedigende Gespräch mit der Hotelmanagerin am Tag darauf machte deutlich: Vielfalt sollte nicht nur in Broschüren und Imagekampagnen, sondern in jeglichem Handeln und in jeder Entscheidung sichtbar werden.

Was also tun aus Unternehmenssicht? Kann es sein, dass selbst die Mitarbeitenden müde geworden sind, ein Thema zu beleuchten, über das sie schon alles wissen? Und was hilft das bei dem Hotel nebenan?

Dieses Beispiel – ich bin mir sicher auch dort wurde geschult – zeigt, dass Integrität ein wichtiger Bestandteil einer guten Inklusionsstrategie ist. Es zeigt, dass wir nicht „müde werden dürfen“, das Thema weiter präsent zu halten. Unsere Empörung hat beim Hotel wenig bewirkt, aber dem Mitarbeiter gezeigt, dass wir seinen Fall sehr ernst nehmen.

Gerade deshalb ist es wichtig, das Thema nicht als Modeerscheinung zu betrachten, sondern es alltagstauglich zu machen. Natürlich haben wir auch die Implikation innerhalb des Unternehmens im Blick, aber mit alltagstauglichen Beispielen erreichen wir eine breitere Masse und schaffen ein Verständnis, das eine intrinsische Veränderung hervorrufen kann. Das ist weit effektiver als Druck von außen.

Was bedeutet das für unser Unternehmen? Wir haben im vergangenen Jahr (unabhängig von dem Beispiel) eine verpflichtende Schulungsserie für alle Führungskräfte gestartet, um das Thema wieder ins Bewusstsein zu rufen. Was diese Personengruppe vorlebt, umsetzt und für wichtig erachtet, wird allen anderen leichter vermittelt.

Bei unserer Schulung standen eingängige Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Erfahrungen tragen wir in uns und welche Vorurteile gehen damit einher? Wie wirkt sich das auf die tägliche Praxis, etwa bei Beförderungen oder Bewertungen aus?
- Lohnt es sich einen zweiten Blick auf Dinge zu werfen, um gegebenenfalls eine neutralere und damit eventuell qualifiziertere Entscheidung zu treffen?
- Wie viele Informationen können wir überhaupt bewusst verarbeiten und wie viele Entscheidungen treffen wir aufgrund unbewusster Informationen?

In einer Schulung für alle Kyndryl-Führungskräfte in Deutschland haben wir anhand von Bildern gefragt, wieder Mensch, den sie auf dem Foto zum ersten Mal sehen, einzuschätzen ist.

Bei den verpflichtenden Schulungen wurde deutlich, welchen enormen Einfluss Bilder



und Erfahrungen auf uns haben – diese bewusste Erkenntnis ist nicht selbstverständlich. Die Führungskräfte fühlten sich oft selbst ein wenig ertappt – Diversity & Inclusion wurde so zu einem persönlich relevanten Thema.

Es ist unabdingbar, dass Vielfalt und Inklusion nicht zu bloßen Schlagworten im Schulungsmaterial verkommen, sondern aktiv in unsere täglichen Handlungen integriert werden. Die Episode des Kollegen im Rollstuhl verdeutlicht, dass es mehr als nur guter Absichten bedarf, um echte Veränderungen zu bewirken. Wir müssen uns die Mühe machen, eine Umgebung zu schaffen, in der jeder Mitarbeiter, unabhängig von seinen individuellen Bedürfnissen, respektiert und unterstützt wird. Nur so können wir sicherstellen, dass Vielfalt und Inklusion keine leeren Versprechungen bleiben, sondern tatsächlich gelebte Werte werden – etwas, von dem nicht nur der Kollege im Rollstuhl profitiert, sondern alle Mitarbeitenden. ■

kyndryl.



**SANDRA WEISS**

Director, HR Strategy & Services  
Kyndryl Deutschland GmbH  
E-Mail: Sandra.Weiss@kyndryl.com

# Diversitätsförderung in Organisationen

## Wie Initiativen die Sichtbarkeit erhöhen und Denkweisen verändern

**D**ie Förderung von Diversität, insbesondere der Geschlechtervielfalt, ist zu einem unverzichtbaren Schwerpunktthema in Organisationen avanciert. Sie hat nachweislich maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur, die Dynamik innerhalb des Unternehmens und schließlich auch auf dessen Erfolg. Diese Relevanz wird durch verschiedene Statistiken und Studien belegt.

Gemäß einer 2020 veröffentlichten Studie von McKinsey<sup>(1)</sup>, welche die wirtschaftliche Relevanz von Vielfalt analysiert, erwiesen sich Unternehmen, die zu den kulturell vielfältigsten 25 Prozent gehören, als um 36 Prozent profitabler im Vergleich zu Unternehmen im unteren Viertel. Zusätzlich legt die Studie nahe, dass Unternehmen, in denen Frauen angemessen in Führungspositionen vertreten sind, fast 50 Prozent höhere Gewinne erzielen können. Diese Erkenntnisse basieren auf einem Datensatz von mehr als 1.000 großen Unternehmen aus 15 Ländern. Schon 2017 ergab eine Forbes-Studie<sup>(2)</sup>, die etwa 600 Geschäftsentscheidungen von rund 200 Teams analysierte, dass integrative Teams „in bis zu 87 Prozent der Fälle bessere Entscheidungen trafen und dies doppelt so schnell in nur halb so vielen Meetings“.

Diversität treibt Innovationen voran und verbessert die Problemlösungsfähigkeiten innerhalb von Unternehmen. Netzwerke und



Bündnisse spielen dabei eine Schlüsselrolle, um insbesondere die Geschlechtervielfalt zu fördern und positive Veränderungen in der Unternehmenskultur herbeizuführen. Nachfolgend werden, zur Veranschaulichung der konkreten Umsetzung von Diversitätsförderung am Beispiel Ströer, zwei Initiativen beleuchtet: das interne Netzwerk „EmpowHer“ und das externe Bündnis „Mit Frauen in Führung“.

### EmpowHer

Geschlechterdiversität am Arbeitsplatz wird bei Ströer durch verschiedene Programme gefördert, darunter Mentoring- und Sponsoringsinitiativen. Das Frauennetz-

werk „EmpowHer“, welches vor einigen Jahren von zwei Managementkolleginnen initiiert wurde, ist eine Schlüsselkomponente dieser Bemühungen. Es dient nicht nur als Austauschplattform, sondern verfolgt aktiv das Ziel, Kolleginnen zu fördern, zu unterstützen und zu ermutigen – ein Paradigma, das als „Empowerment“ verstanden wird.

Die Bedeutung von Netzwerken für den beruflichen Erfolg ist allgemein anerkannt. Dennoch war aktives Netzwerken für Frauen lange Zeit nicht selbstverständlich. Schaut man sich in Netzwerken um, fällt oft auf, dass Frauen – im Unterschied zu männlichen Kollegen – hierarchisch eher auf gleicher

Ebene oder „nach unten“ Kontakte knüpfen, um sich auszutauschen und einander zu unterstützen, jedoch weniger, um Macht zu gewinnen. Das machen männliche Kollegen häufig geschickter. Sie finden schnell heraus, welche Interessenlage sie verbindet und finden darüber Kontaktpunkte. EmpowHer bietet eine Plattform, auf der engagierte Kolleginnen durch motivierende Gesprächsrunden, spezielle Trainingsangebote, den Austausch von Erfahrungen und der Teilnahme an Vorträgen von internen und externen Speaker:innen die Möglichkeit haben, voneinander zu lernen und gemeinsam zu wachsen.

### Kölner Unternehmensbündnis „Mit Frauen in Führung“

Ströer ist darüber hinaus in vielen Bündnissen aktiv, unter anderem als Gründungsmitglied des Kölner Unternehmensbündnisses „Mit Frauen in Führung“. Das Kölner Bündnis ist eine Kooperation von 15 führenden Unternehmen, die sich unter dem Dach von FEMALE RESOURCES<sup>®</sup> zusammengeschlossen haben, um gemeinsam die Präsenz von Frauen in Führungspositionen zu stärken. Das Bündnis setzt sich für moderne Rollenbilder, Transparenz bei Stellenbesetzungen, gendergerechte Führung und die Anerkennung der Stärken von Frauen und Männern ein. Durch unternehmensübergreifende gemeinsame Aktivitäten, Workshops und den Austausch bewährter

Praktiken schafft das Bündnis messbare Erfolge und setzt ein klares Signal für den Standort Köln.

Jeweils eines der Unternehmen übernimmt für ein Jahr die Schirmherrschaft. In diesem Jahr liegt diese bei Ströer, das sich in dieser Zeit auf das Thema „Unconscious Bias“ konzentriert, denn oft werden Schubladen mit Verhaltensweisen, Bemerkungen und optischen Wirkungen gefüllt. Dadurch entstehen häufig Missverständnisse, die durch bewusstes Wahrnehmen aufgelöst werden können. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit solchen „Unconscious Biases“ – den unbewussten Vorurteilen und Stereotypen, die unser Denken beeinflussen – lassen sich Einblicke in die eigenen Denkmuster gewinnen. Von dieser Basis aus kann aktiv daran gearbeitet werden, diese zu durchbrechen. Dabei gewonnene Erkenntnisse fließen in die Netzwerkarbeit zwischen den beteiligten Unternehmen und in die Umsetzung von gemeinsamen Projekten zur Frauenförderung ein.

Außerdem zahlt das unternehmensübergreifende Cross Mentoring, das einen Blick über Unternehmensgrenzen hinweg ermöglicht, auf das Thema ein. Der Schlüssel liegt hierbei in der

Kombination von individuellem Erfahrungsaustausch in verschiedenen Kontexten, verknüpft mit Sensibilisierung und Netzwerken, welches die Selbstreflexion, den Austausch von Perspektiven und den Erwerb wertvollen Wissens vereinfacht und so dazu ermutigt, komplexe Herausforderungen zu bewältigen und Innovationen voranzutreiben.

### Fazit

Diversity in Unternehmen ist entscheidend dafür, dass ein tieferes Verständnis für vielfältige Kundenbedürfnisse besser identifiziert und adressiert werden kann. Die Attraktivität als Arbeitgeber wird damit erhöht und die Stärkung von Talenten, die ansonsten vielleicht nicht sichtbar geworden wären, zahlt zudem auf die Ebene der emotionalen Bindung ein. Daher lässt sich, auch über die Unternehmensgrenzen von Ströer hinaus, feststellen, dass die Bedeutung von Frauennetzwerken und Diversity-Bündnissen in Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt stetig zunimmt. Während in Skandinavien Frauennetzwerke bereits weit verbreitet sind, herrschen in Deutschland jedoch teilweise immer noch gut gehegte Vorurteile gegenüber weiblichen Bündnissen. Dabei alarmieren Zahlen aus der Wirtschaft. Nur knapp jede dritte

Führungskraft (28,9 Prozent)<sup>(4)</sup> ist weiblich – mit zunehmender Hierarchie weiter abnehmend.

Netzwerke könnten bei der Förderung von Gender Diversity und der Schaffung inklusiverer Arbeitsumgebungen eine entscheidende Rolle spielen. Durch den Aufbau von Partnerschaften und Kooperationen können innerhalb und außerhalb von Organisationen Synergien genutzt und bewährte Praktiken ausgetauscht werden. Netzwerke und Bündnisse sind zudem eine Plattform, um den Dialog über Gender Diversity zu intensivieren und sie bieten Möglichkeiten zur Vernetzung, Sichtbarmachung und Stärkung von Frauen in verschiedenen Bereichen. Sie sind oft selbstinitiiert, freiwillig, offen und inklusiv, was die besondere Stärke und Dynamik erklärt, die sich in solchen Netzwerken entfaltet.

In Anbetracht dieser Erkenntnisse sind sich Anja Karlshaus (CBS) und Birgit Oßendorf-Will (Ströer) einig, dass die gemeinsame Förderung von Diversität durch Bündnisse und Netzwerke dazu führt, Chancengleichheit und Vielfalt in den Führungsetagen zu verankern. Dies kommt nicht nur den Unternehmen, sondern auch der Gesellschaft insgesamt zugute. ■

(1) McKinsey (2020): Diversity Wins, Unter: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters2>  
Forbes (2017): New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making, Unter:

(2) <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/?sh=341a12b14cbf>

(3) Siehe: <https://mitfraueninfuehrung.de/bundle/>

(4) Statista (2023): <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html>



**STRÖER**

**BIRGIT OßENDORF-WILL**

Group HR Director

Ströer Gruppe

E-Mail: [BOssendorf@stroer.de](mailto:BOssendorf@stroer.de)



**CBS**

INTERNATIONAL  
BUSINESS SCHOOL

**PROF. DR. ANJA KARLSHAUS**

Präsidentin an der CBS International  
Business School

E-Mail: [A.Karlshaus@cbs.de](mailto:A.Karlshaus@cbs.de)

Anzeige

# Merkblatt AGG und Gleichbehandlung



- ideal für alle Beschäftigten – auch ohne PC-Zugang
- leicht verständlich und anschaulich illustriert
- Umschlag firmenindividuell gestaltbar

**Schnell und einfach Informationspflicht nach § 12 AGG erfüllen!**

Jetzt bestellen: [www.datakontext.com/Merkblatt-AGG](http://www.datakontext.com/Merkblatt-AGG)

DATAKONTEXT

Zur strategischen Bedeutung betrieblicher Gesundheitskonzepte

# Mitarbeitergesundheit als Wettbewerbsvorteil

**I**n immer mehr Unternehmen fragt man sich: Wie kann ich mich aussagekräftig als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um neue Mitarbeitende positionieren? Wie schaffe ich es als Unternehmen, mein wichtiges Kapital, meine Mitarbeitenden, zu binden und wie stelle ich sicher, dass meine vorhandenen Arbeitskräfte bis zum Renteneintrittsalter mit 67 gesund und leistungsfähig bleiben?

Die betriebliche Krankenversicherung stellt ein Steuerungsinstrument dar, um unterschiedlichen Herausforderungen der Arbeitswelt zu begegnen. Dabei bietet ein Gesundheitskonzept im Rahmen der betrieblichen Krankenversicherung einen strategischen und ganzheitlichen Lösungsansatz, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern.

Außer den Leistungserweiterungen – in Ergänzung zur gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) – werden den Mitarbeitenden umfas-

sende Services, etwa Facharzttermenservice, Gesundheitstelefon oder Beratung im Bereich der Angehörigenpflege, angeboten. Der Vorteil einer arbeitgeberfinanzierten Versorgung besteht in der Absicherung der Mitarbeitenden im Kollektiv, weshalb, verglichen mit einer privatfinanzierten Zusatzversicherung, auf eine Gesundheitsprüfung sowie Wartezeiten verzichtet und der Einschluss von laufenden und angeratenen Behandlungen sichergestellt werden kann.

Das Angebot eines exklusiven Gesundheitsschutzes zeigt, dass der Arbeitgeber verantwortungsvoll mit der Gesundheit seiner Mitarbeitenden umgeht – das steigert die Arbeitgeberattraktivität. Das Unternehmen kann sich als fürsorglicher Arbeitgeber von Wettbewerbern absetzen und erhöht so seine Chancen qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Der Zugang zu den hochwertigen Gesundheitsleistungen trägt darüber hinaus zu einer Steigerung der

Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation bei, was sich positiv auf die Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auswirken kann.

Schlussendlich kann eine betriebliche Krankenversicherung, richtig eingesetzt, auch dazu beitragen, die aufgrund krankheitsbedingter Fehlzeiten anfallenden Kosten zu reduzieren, da Mitarbeitende mit einer hochwertigen medizinischen Versorgung tendenziell schneller in den Arbeitsprozess zurückkehren.

Indem sie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert und damit Einfluss auf ein erfolgreiches Unternehmensergebnis nimmt, kann die betriebliche





Anzeige

## Wir optimieren Ihr Human Resources Management!

**Unser modulares Beratungskonzept unterstützt Sie genau bei Ihren individuellen Wünschen:** Erhebung der Anforderungen aus den Fachabteilungen – Spezifikation Ihrer Prozesse – Auswahl der Anbieter – Definition von Use Cases – Abstimmung mit IT und Datenschutzbeauftragten – Durchführung eines Proof-of-Concept – Erstellung von Pflichtenheft und Business Case – Definition eines Berechtigungskonzepts und Schnittstellenmanagement – Implementierung und Abnahme der HR-Software. **Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gern!**

**HR Informationssysteme GmbH & Co. KG**  
Seestücken 56 · 21077 Hamburg · Tel. 040 / 79 142 - 082 · [www.hr-is.de](http://www.hr-is.de)



**Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen



Krankenversicherung folglich einen relevanten Beitrag zur langfristigen, strategischen Ausrichtung eines Unternehmens leisten.

Dabei ist es wichtig, dass betriebliche Krankenversicherungskonzepte an die Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft angepasst werden und dass sie flexibel genug sind, um Veränderungen in den Arbeitsbedingungen oder im Personalbestand zu berücksichtigen. Des Weiteren sollten die Konzepte auch auf individuelle Bedürfnisse eingehen können, um eine möglichst breite Akzeptanz und Wirksamkeit zu erzielen. So lag der Fokus bei den Unternehmen im Jahr 2023 auf flexiblen Gesundheitsbudgets. Dabei erhalten die Mitarbeitenden jährlich einen vom Unternehmen vorgegebenen Betrag, welchen sie nach ihren eigenen Bedürfnissen für die in der Versorgung definierten Gesundheitsleistungen nutzen können.

Dabei ist zu bedenken: Auch wenn die Absicherung eines Gesundheitsbudgets einen direkt erlebbaren Mehrwert für die Mitarbeitenden darstellt, konzentriert sich dieses Konzept vorwiegend auf den Ausgleich eines finanziellen Aufwands im Bereich von Gesundheitsleistungen und lässt dabei möglicherweise wichtige und gewünschte Unternehmensziele unberücksichtigt. Beabsichtigt ein Betrieb beispielsweise krankheitsbedingte Fehlzeiten langfristig zu reduzieren, stellt sich die Frage, inwiefern ein Budgettarif diese Anforderungen erfüllt. Nutzt zum Beispiel ein Brillenträger das gesamte Gesundheitsbudget, um seine Sehhilfe zu erneuern, wird dies nicht zu einer

Reduktion krankheitsbedingter Fehlzeiten führen. Dementsprechend ist individuell zu klären, welche Anforderungen und Ziele ein Unternehmen verfolgt; die Beratung und Ausarbeitung von Konzepten muss gezielt darauf abgestimmt werden.

Für eine erfolgreiche Beratung und Umsetzung der Versorgung sollten auch aktuelle und zukünftige Trends berücksichtigt werden, da der Einbezug neuer Entwicklungen möglicherweise zu einem anderen Absicherungskonzept führt oder die Wahl des Versicherungsunternehmens beeinflusst. Beispielhaft ist zu beobachten, dass sich immer mehr Menschen dazu entscheiden, nach Erreichen des Rentenalters weiterhin berufstätig zu bleiben. Dies passiert verstärkt aus Sicht der Arbeitnehmer, um den gesetzlichen Rentenanspruch aufzubessern. Aus Unternehmensperspektive können durch die Anstellung der Mitarbeitenden über die Regelaltersgrenze hinweg, Lücken in der Mit-

arbeiterschaft, die aufgrund von fehlendem Fachpersonal entstehen, ausgeglichen werden. An diesem Punkt stellt sich für viele Unternehmen die Frage, was mit der Versicherung passiert, wenn Mitarbeitende die Regelaltersgrenze von 67 überschreiten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine betriebliche Gesundheitsversorgung arbeitsvertraglich zugesagt ist. Wird ein solches Szenario zu Vertragsbeginn nicht berücksichtigt und der Mitarbeitende scheidet aufgrund des Alters aus dem im Gruppenversicherungsvertrag genannten versicherungsfähigen Personenkreis aus, kann möglicherweise ein direkter Anspruch gegen das Unternehmen bestehen.

Dies ist nur ein Beispiel für die vielen aktuellen Entwicklungen, die bei der Beratung berücksichtigt werden müssen, um einen, für das Unternehmen passenden, Versorgungsplan zu erarbeiten. Dabei sollte auch die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, den Versicherungsschutz aus mehreren Leistungszusagen zusammenzustellen. Beispielsweise könnte der Mehrwert der direkten Erlebbarkeit eines Gesundheitsbudgets mit den Vorteilen einer Risikoabsicherung im stationären Bereich kombiniert werden. Somit wären die Mitarbeitenden bei einem notwendigen Krankenhausaufenthalt optimal abgesichert und erhielten, außer der Unterbringung im Ein- oder Zweibettzimmer, auch eine privatärztliche Behandlung. Der Zugang zu einer besseren medizinischen Versorgung kann zu kürzeren Krankenhausaufenthalten führen und die Rückkehr an den Arbeitsplatz begünstigen. Eine stationäre Zusatzabsicherung bietet damit die Chance einer krankheitsbedingten Fehlzeitenreduktion. Deshalb wird es für den Erfolg der betrieblichen Krankenversicherung auch weiterhin unabdingbar sein, das Konzept gezielt an die Herausforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden anzupassen. ■



**MICHELLE KRAUT**

Product Manager Health Solutions  
Aon  
E-Mail: Michelle.Kraut@aon.de  
Telefon: 069 / 29 727 - 64 90

**AON**



**UWE JÜTTNER**

Senior Product and Carrier Manager Health Solutions  
Aon  
E-Mail: Uwe.Jüttner@aon.de  
Telefon: 069 / 29 727 - 26 89

# Aktiv und gesund – das neue BGM-Konzept der ELANTAS Europe GmbH



**O**berstes Ziel unseres Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) soll es sein, die bereits bekannte Win-Win-Situation zu erreichen: gesunde Mitarbeitende und gleichzeitig eine Erhöhung der Profitabilität des Unternehmens.

Die Investition in ein BGM nützt also nicht nur dem Mitarbeitenden, sondern auch der Marke, den Produkten sowie der Leistungsfähigkeit der Organisation und somit auch dem Unternehmenserfolg.

Zwar wird dieser Erfolg nicht direkt in Quartalszahlen sichtbar. Gleichwohl kann man aber festhalten, dass durch die Implementierung eines nachhaltigen BGM eine Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden erreicht wird.

Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen steigen und sogenannte Frühindikatoren, wie etwa Frustration, Demotivation oder Burn-out, treten seltener auf – somit werden Fehlzeiten reduziert und Unfälle vermieden. Die Mitarbeitenden sind leistungsbereiter und tragen so zum Unternehmenserfolg bei.

Gesundheit kann deutlich mehr sein als die Abwesenheit von Krankheit, nämlich ein Zustand des körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens.

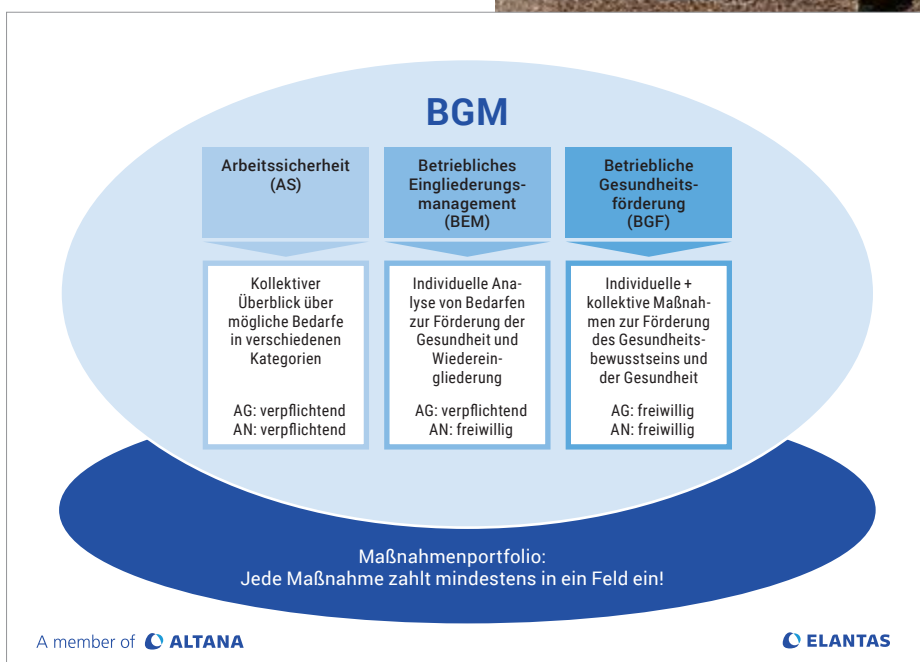
Die DIN SPEC 91020 spezifiziert das BGM folgendermaßen:

*„Betriebliches Gesundheitsmanagement: systematische sowie nachhaltige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsfördernden Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten.“*

Ziel ist es also, ein Optimum zu finden, das krankmachende Faktoren im Unternehmen vermeidet und gesundmachende Faktoren fördert. Wobei sowohl das persönliche Wohlergehen der Mitarbeitenden als auch die Ertragslage des Unternehmens verbessert werden soll.

Die Gesundheit aller Mitarbeitenden ist eines der obersten Ziele für jeden Arbeitgeber. So auch für die ELANTAS EUROPE. Am Standort Hamburg haben wir 2019 ein integriertes BGM-Konzept auf den Weg gebracht. Ziel ist die Zusammenführung bestehender betrieblicher Aktivitäten des Arbeitsschutzes, des Eingliederungsmanagements und der Gesundheitsförderung unter einem ganzheitlichen BGM-Ansatz.

Langfristig sollen der Sicherheits- und der Gesundheitsgedanke konsequent in die unternehmerischen Prozesse integriert werden



# Aktuelle Bücher empfohlen von



Die Buchhandlung für Ihren beruflichen und persönlichen Erfolg

und sich in den Werten, Einstellungen und im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden widerspiegeln. Das BGM soll wertvolle Beiträge zur Produkt- und Prozess-Qualität, zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und zur Senkung des Unfallgeschehens sowie der Fehlzeiten leisten – unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung – und so aktiv zur nachhaltigen, strukturellen und finanziellen Gesundheit des Unternehmens beitragen.

Das BGM ist damit ein grundsätzliches Commitment zur Gesundheit und nicht nur die Erfüllung rein gesetzlicher Pflichten. Darüber hinaus können wir so die Realisierung und Unterstützung, auch durch Dritte, viel gezielter und passgenauer angehen. Sowohl der Fürsorgeansatz als auch das Interesse als Arbeitgeber leistungsfähige Mitarbeitende an Bord zu haben sind Teil unserer Grundhaltung zum BGM.

Den Rahmen für die Konzerngesellschaft ELANTAS setzt die ALTANA Konzernbetriebsvereinbarung BGM. Dieser Rahmen soll für den Standort Hamburg konkret umgesetzt werden. Hier sollen, analog zur Konzernbetriebsvereinbarung, alle BGM-relevanten Aspekte quasi unter einem Dach geregelt werden. In diesem Themenkomplex werden dann auch DIN-Normen berücksichtigt, die bei der konkreten Ausgestaltung helfen. Somit stehen die Teilnehmer nicht für sich, denn schon hier wird die Ganzheitlichkeit des Themas sichtbar. Bei der Umsetzung werden wir sicherlich auf die Kollegen im Konzern zugehen, um von ihren bereits gemachten Erfahrungen profitieren zu können.

Insgesamt ein spannender Weg und ein großartiges Projekt, welches alle Beteiligten am Standort herausfordern wird, aus dem die ELANTAS Europe aber gestärkt hervorgehen wird. ■

**ELANTAS**  
Electrical Insulation



**HELGE KOCHSKAEMPER**

Head of HR + IT

ELANTAS Europe GmbH

E-Mail: Helge.Kochskaemper@altana.com



**Menschen überzeugen**  
Campus Verlag

Das Buch „Menschen überzeugen“ von Marie-Theres Braun ist ein großer Gewinn: Anstatt den theoretischen Überbau von Gesprächstechniken vorzustellen, zeigt sie anhand von praktischen Beispielen, wie diese wirken – und das überzeugt.



**Wahre Werte**  
GABAL Verlag

Der erfahrene Unternehmer Reinhold Kärner liefert einen regelrechten Fundus an Einsichten und Hinweisen für alle, die nicht am „schnellen Geld“ interessiert sind, sondern dauerhaft mit Unternehmergeist erfolgreich sein wollen.



**Digitale Tools effektiv einsetzen**  
GABAL Verlag

Ein praxisbezogener Ratgeber, der klassische Probleme an der digital-analogen Schnittstelle aufgreift und zeigt, wie smarte Tools und Techniken Lösungen bieten.



**Reframe**  
Metropolitan Verlag

Innovationen sind nie Heureka-Momente, sie benötigen ihren Rahmen. Innovationsexperte Felix Hofmann zeigt, wie Organisationen genau diesen Rahmen mittels Reframing-Techniken schaffen.



**Co-Leadership**  
Vahlen Verlag

Co-Leadership als Führungsmodell in einer modernen Arbeitswelt: Stefanie Junghans und Janina Schönitz geben einen optimistisch stimmenden Ausblick in die Zukunft der Arbeitswelt, in der Arbeitszeit flexibler gestaltet werden kann.



**Die Culture Map**  
Wiley Verlag

Eine wichtige Handreichung für alle, die mehr über kulturelle Unterschiede in der Arbeitswelt erfahren wollen. Mit vielen Tipps und praktischen Hinweisen, wie die interkulturelle Zusammenarbeit besser funktioniert.

Lesen Sie weiter auf [www.managementbuch.de](http://www.managementbuch.de),  
[www.management-journal.de](http://www.management-journal.de) und [www.rotter-reiter.de](http://www.rotter-reiter.de)

# Quiet Quitting

## Was sagt die Forschung?

**Q**uiet Quitting beschreibt eine Arbeitseinstellung, die Sonderaufgaben, Überstunden, Wochenendarbeit, Nachschichten et cetera ablehnt.

Eine einheitliche, wissenschaftliche Definition des Begriffs scheint es aufgrund seiner Neuartigkeit und der daher existierenden Forschungslücke noch nicht zu geben. Trotzdem gibt es viele Überschneidungen bei Versuchen, das Konzept zu erläutern: Bei Quiet Quitting wird Bezug auf Arbeitnehmende genommen, deren Engagement nur auf das Nötigste reduziert ist. Konkret bedeutet dies die Erledigung vertraglich festgelegter Aufgaben mit dem dafür nötigen Arbeitsaufwand. Nicht ganz korrekt wird

der Begriff im Deutschen zuweilen mit „stiller Kündigung“ übersetzt. Er lässt sich allerdings deutlich treffender mit „Dienst nach Vorschrift“ beschreiben, denn Quiet Quitting muss von einer inneren Kündigung abgegrenzt werden, da Quiet Quitter nicht die Absicht haben zu kündigen, sondern nur nicht bereit sind, Extraaufwand im beruflichen Kontext zu betreiben.

### Einordnung von Quiet Quitting am Arbeitsmarkt

Die Diskussion um Quiet Quitting ist stark verknüpft mit dem Generationswechsel in der Arbeitswelt und der aktuellen Debatte über den Stellenwert der Arbeit im Leben der Arbeitnehmenden. Vor

allem die Generation Z tendiert dazu, Beruf und Identität klarer zu trennen und eine Grenze zum Privatleben ziehen zu wollen. Diese Einstellung ist Teil einer größeren Bewegung, die darauf abzielt, eine gesunde Work-Life-Balan-

Anzeige

# Besuchen Sie uns auf der ZUKUNFT PERSONAL NORD 2024!



23.-24. April 2024 · Hamburg Messe & Congress · Halle A1  
36 Vorträge am Stand H.05 · Partnerstand H.04

VIELEN DANK AN UNSERE PARTNER!

**ADVANT**  
Beiten

assima

**gmo.**  
Impulse für neue Wege

**rexx**  
systems

ROTH INSTITUT  
Science for Business

**AON**

**BONAGO**  
Ihre Belohnungsexperten

**GABAL**

**HR** Informationssysteme  
Individuelle HR-Software-Lösungen

MANAGEMENT-INSTITUT  
DR. A. KITZMANN  
Seminare für Fach- und  
Führungskräfte

**reteach**  
Digitale Lernwelten

Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter [WWW.HR-ROUNDTABLE.DE](http://WWW.HR-ROUNDTABLE.DE)

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket mit dem Vouchercode: [hrroundtable](http://hrroundtable)

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!



**RoundTable**





ce aufrechtzuerhalten und Burn-out zu vermeiden. Die Reaktion auf Quiet Quitting spiegelt daher Veränderungen der Arbeitsnormen und -erwartungen wider, die auch mit anderen sozialen Bewegungen und Arbeitsmarkttrends zusammenhängen. Quiet Quitting kann als Gegenteil zur Hustle Culture gesehen werden. Bei diesem Phänomen sind Überstunden, ständige Erreichbarkeit und mangelnde Work-Life-Balance eine Selbstverständlichkeit. Quiet Quitter hingegen erledigen ihre Arbeit durchaus motiviert und sorgfältig, unternehmen aber darüber hinaus keine zusätzlichen Anstrengungen. Diese Arbeitseinstellung und das entsprechende Verhalten sind Reaktionen auf eine hoch dynamische und durch Druck geprägte Arbeitskultur und kann als eine Form des Selbstschutzes oder der Burn-out-Prävention angesehen werden. Dies deutet aber auch darauf hin, dass die Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Unternehmen nicht optimal ist und die Arbeitsaufgaben nicht mehr als identitätsstiftend, sondern nur noch als zweckgebunden angesehen werden.

### Ergebnisse der Forschungsarbeit an der CBS zu Quiet Quitting

Ein in 2023 an der CBS International Business School realisiertes Forschungsprojekt widmete sich vor allem den Fragestellungen in welchem Umfang Quiet Quitting am

deutschen Arbeitsmarkt zu erwarten ist, ob bestimmte Altersgruppen besonders betroffen sind, was die Ursachen sind und wo das präventive Potenzial liegt. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden insgesamt N = 217 Personen befragt. Respektive der Bekanntheit des Begriffs Quiet Quitting zeigte sich, dass etwa ein Drittel der Befragten den Begriff bereits gehört, mehr als die Hälfte der Befragten aber noch nie davon gehört hatte – einem Großteil der Befragten ist Quiet Quitting also nicht bekannt. Hinsichtlich des Quiet-Quitting-Verhaltens gab die Hälfte der Befragten an, noch nie Quiet Quitting betrieben zu haben. Ein Fünftel der Befragten gab an, schon mal Quiet Quitting angewandt zu haben und ein Zehntel macht aktuell Quiet Quitting. Es zeigt sich also, wenngleich der Begriff nur eingeschränkt bekannt ist, dass diese Arbeitseinstellung durchaus von einem Teil der Arbeitnehmenden gelebt wird. Als Ursachen werden überwiegend ein Mangel an Motivation und Zufriedenheit im Arbeitskontext sowie die emotionale Entkopplung zum Arbeitgeber genannt. Bezüglich Altersverteilung und Quiet-Quitting-Verhalten zeigte sich, dass die Auftretenshäufigkeit in der Generation Z leicht höher ausfiel. Die Werte bleiben hier allerdings in einem Bereich, der als marginal eingestuft werden kann und insofern ist davon auszugehen, dass

Quiet Quitting in allen Generationen in Erscheinung treten kann.

### Praktische Implikation

Um Quiet Quitting in der Arbeitswelt zu reduzieren, ist es wesentlich, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Ein zentraler Aspekt ist die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds. Ein unterstützendes und respektvolles Arbeitsklima, in dem Mitarbeitende sich wertgeschätzt und verstanden fühlen, fördert die Zufriedenheit und verringert die Wahrscheinlichkeit von Quiet Quitting. Dazu gehört eine offene und transparente Kommunikation, in der Erwartungen und Ziele klar definiert sind. Mitarbeitende sollten eingebunden und ihre Meinungen und Vorschläge integriert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Work-Life-Balance. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit von Homeoffice können dazu beitragen, dass Mitarbeitende Berufs- und Privatleben besser in Einklang bringen können. Es sollte aber auch bedacht werden, dass die verschiedenen Generationen unterschiedliche Ansichten zur Trennung von Beruf und Privatleben haben. So ist in der Generation Z der Wunsch nach einer Trennung beider Bereiche etwas stärker. Darüber hinaus zeigt sich, dass Mitarbeitende, die Autonomie in ihrer Arbeit erleben und ihre Fähigkeiten und Kreativität einbringen können, sich eher motiviert fühlen und weniger zum Quiet Quitting neigen. Ein sicherer und gesunder Arbeitsplatz ist dabei grundlegend. Eine ansprechende Arbeitsplatzgestaltung und Maßnahmen zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, an der grundlegend gearbeitet werden muss, um präventiv gegen Quiet Quitting zu wirken. ■

**CBS**

INTERNATIONAL  
BUSINESS SCHOOL



### PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie,  
Dekanin für Wirtschaftspsychologie und  
Angewandte Psychologie  
CBS International Business School  
E-Mail: I.Lopez@cbs.de  
Telefon: 0221 / 931 809 - 532

**D**ie Digitalisierung verändert radikal die Art und Weise, wie Unternehmen sich am Markt behaupten können und müssen, sie verändert aber auch die Art und Weise, wie in Unternehmen gearbeitet wird. So werden agile Arbeitsmethoden wie SCRUM und KANBAN schon lange nicht mehr nur bei der Erstellung von IT-Lastenheften verwendet, sondern sind seit vielen Jahren in so gut wie allen Bereichen, auch des NDR, selbstverständlicher Teil der Projektarbeit. Bei dieser tiefgreifenden Veränderung der Arbeit geht es aber um weit mehr als nur die Beschleunigung von Projekten, sondern auch um Strukturen und Rollen in Unternehmen. So wie sich die Aufgaben einzelner Mitarbeiter in SCRUM- und KANBAN-Prozessen verändern, so verändern sich auch die Rollen der Führungskräfte. Während in der alten Arbeitswelt die Mitarbeitenden „funktionieren“ mussten, kommt in der neuen Arbeitswelt den Mitarbeitenden mehr Verantwortung, mehr Entscheidungskompetenz zu. Das führt auch zu einer anderen Erwartungshaltung der Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften. Die Rolle der Führungskräfte muss sich daher grundlegend ändern und Empathie wird zu einer Schlüsselqualifikation.

Um dieses „neue“ Miteinander erfolgreich zu steuern, ist es zunächst notwendig, dass Unternehmen sich ein klares Führungsleitbild geben, das die Rolle der Mitarbeitenden, aber auch der Führungskräfte, zutreffend beschreibt und anhand dessen sich Führungskräfte in ihrer Arbeit orientieren und Mitarbeitende ihre jeweiligen Führungskräfte messen können. Diese Messung erfolgt in einer idealen Welt in Form von gegenseitigem Feedback,

# Führungsfeedback im NDR

Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) führt in diesem Jahr ein „360-Grad-Führungsfeedback“ für alle Führungskräfte ein. Dies ist ein weiterer Baustein in der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmenskultur. Und das, in einer landläufig als „konservativ“ geltenden, de facto aber sehr modernen Landesrundfunkanstalt.

das konstruktiv, persönlich und offen ist und frei vorgetragen werden kann. In dieser Zielkultur wird Feedback von beiden Seiten nicht als maßregelnd, sondern als wertschätzend wahrgenommen und als Chance zur eigenen Weiterentwicklung gesehen.

Ein Führungsleitbild sollte aber nicht in der Schublade verschwinden, sondern auch gelebt werden. Die Erfahrung bei solchen Change-Prozessen zeigt, dass zwischen „Soll“ und „Ist“ immer wieder auch der Faktor „Mensch“ steht. Daher unterstützt der NDR den Prozess hin zu einem neuen Miteinander mit einem strukturierten Führungsfeedback. Der NDR

beschäftigt etwa 3.300 Festangestellte sowie etwa 1.200 arbeitnehmerähnliche freie Mitarbeitende. Bei 4.500 Beschäftigten haben etwa 250 Mitarbeitende Führungsverantwortung für Teams unterschiedlicher Größe.

Das Führungsfeedback im NDR findet einmal im Jahr statt. Das Feedback findet in vier Wellen über das Jahr verteilt statt, jeder Bereich ist einem vorher festgelegten Quartal zugeordnet. In einer Online-Umfrage können die Mitarbeitenden ihrer jeweiligen disziplinarischen Führungskraft ein Feedback zu den Führungsqualitäten geben. Eingeladen sind auch Mitarbeitende aus anderen Berei-

Anzeige

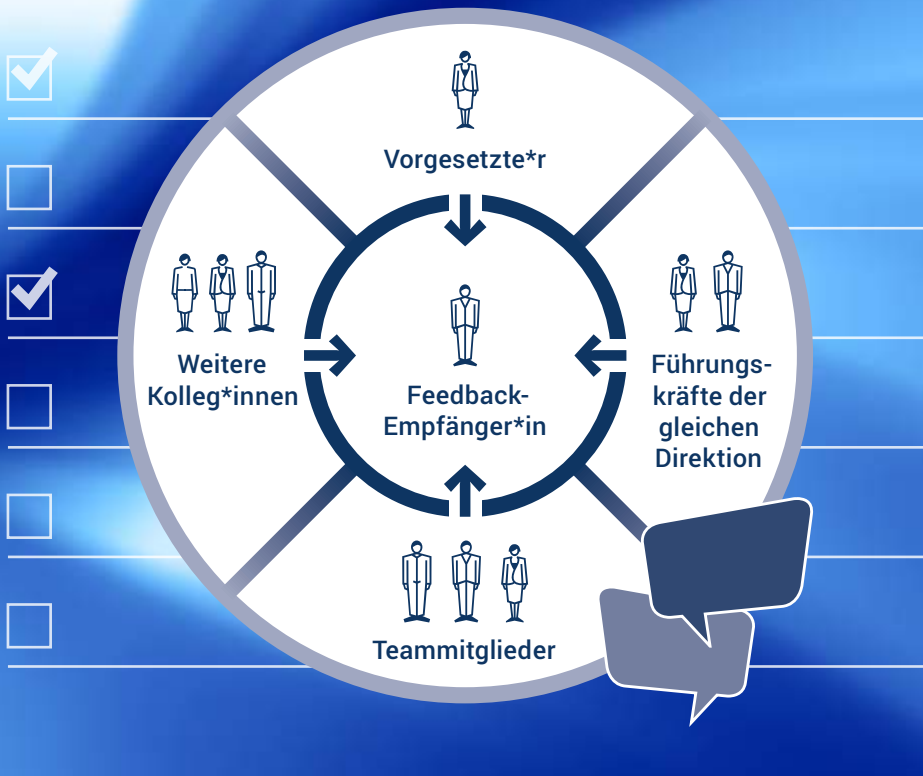
## Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

Jetzt den kostenfreien HR Performance Newsletter bestellen:  
[hrperformance-online.de/newsletter](https://hrperformance-online.de/newsletter)



**HR**Performance

 **DATAKONTEXT**



stellte und freie Mitarbeitende an. Elf der 21 Mitglieder des Kulturkreises kommen aus vorgegebenen Bereichen, der Geschäftsleitung, den Personalräten, der Jugend- und Auszubildendenvertretung, der Schwerbehindertenvertretung, den Volontären sowie dem Redaktionsausschuss. Die übrigen zehn Mitglieder wurden von allen Mitarbeitenden im NDR gewählt; vier davon sollten eine Führungsaufgabe haben. Geleitet wird die Arbeit des Kulturkreises von einer Prozessmanagerin.

Die Einrichtung des Kulturkreises ist Folge der 2022 öffentlich gewordenen Vorwürfe gegen Führungskräfte in den Landesfunkhäusern Hamburg und Schleswig-Holstein. Daraufhin hatte der NDR eine Untersuchung der Arbeitsatmosphäre und -zufriedenheit im gesamten NDR in Auftrag gegeben. Empfehlung der unabhängigen Untersuchung war, die Unternehmenskultur im NDR zu verbessern. So seien Aufgaben und Rollen den Mitarbeitenden zum Teil nicht klar genug, strategische Ziele seien nicht ausreichend bekannt und das Führungsverhalten lasse in Teilen zu wünschen übrig.

Mit dem Führungsfeedback wird den Führungskräften in der mittleren Ebene einiges abverlangt. In der VUKA-Welt sind sie der unverzichtbare „Treibriemen“ für die Umsetzung der strategischen Ziele der Geschäftsleitung im Betrieb. Gleichzeitig sind sie den veränderten Erwartungen ihrer Mitarbeitenden an ein geändertes Führungsverhalten ausgesetzt. Im NDR wird ihr Führungsverhalten nun erstmalig bewertet. Zu erwarten ist, dass nicht jeder Führungskraft ein ausgezeichnetes Zeugnis ausgestellt wird. Für den Erfolg des Change-Prozesses ist es daher notwendig, auch die mit der Einführung eines Führungsfeedbacks möglicherweise entstehenden Belastungen im Blick zu behalten. Aber klar ist auch: Ein vertrauensvolles Miteinander ist für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich. ■

chen. Die Teilnahme an der Umfrage ist für die Mitarbeitenden freiwillig. Zu Beginn der Befragung wählen die Mitarbeitenden die Führungskraft aus, der sie ein Feedback geben möchten. Gehört der Mitarbeiter zum Team der zu bewertenden Führungskraft sind die Fragen andere, als wenn es sich um Mitarbeiter anderer Abteilungen handelt. Insgesamt sind 41 Fragen aus fünf Kategorien zu beantworten. Zu Führungskräften außerhalb des eigenen Teams sind es 31 Fragen. Die Fragen orientieren sich an dem Führungsleitbild des NDR. Die Themen sind: „Verantwortung übernehmen – für sich und die Mitarbeitenden“, „Wirksam kommunizieren“, „Mitarbeitende emphatisch entwickeln“, „Teamzusammenarbeit gestalten“ und „Nachhaltig durch den Wandel navigieren“.

Das gewonnene Teamfeedback wird anschließend in einem moderierten Workshop von Führungskraft und Team besprochen. Der erste Durchgang des Führungsfeedbacks wird dabei jeweils von einem Coach begleitet, um in der Phase der Einführung des Feedbacks einen angemessenen Umgang mit den Ergebnissen zu gewährleisten. Die Aufgabe des Coaches ist es, die Ergebnisse des Feedbacks zusammenzufassen und für den Workshop vorzubereiten. Der Coach achtet während des Workshops darauf, dass die Feedbackregeln eingehalten werden und moderiert gegebenenfalls auch emotionale Momente, die bei der Einführung eines Führungsfeedbacks zu

erwarten sind. Die Ergebnisse des Teamworkshops werden zum Abschluss gemeinsam festgehalten und der/dem Vorgesetzten der zu bewertenden Führungskraft übergeben.

Nach dem Teamfeedback findet die sogenannte „Wirksamkeitsmessung“ statt. Dabei handelt es sich um ein Gespräch zwischen der bewerteten Führungskraft und ihrer/m Vorgesetzten. Grundlage der Wirksamkeitsmessung sind die Ergebnisse des Teamfeedbacks und des Workshops, zudem die Selbsteinschätzung der zu bewertenden Führungskraft, die Einschätzung der nächsthöheren Führungskraft sowie messbare Kennzahlen. Außer der Befragung der Mitarbeiter findet nämlich eine ebenfalls online-gestützte Selbsteinschätzung sowie eine Befragung des Vorgesetzten der Führungskraft statt. Bei der Selbsteinschätzung und der Beurteilung durch die Vorgesetzten kommt noch eine weitere Fragenkategorie hinzu: „Strategisch und innovativ handeln“.

Das mitbestimmungspflichtige Führungsfeedback wurde vom Gesamtpersonalrat beschlossen. Vereinbart ist eine Evaluation nach einem Jahr.

Erarbeitet wurde das Konzept des Führungsfeedbacks vom „Kulturkreis“. Der Kulturkreis wurde im Sommer 2023 zur Verbesserung der Unternehmenskultur im NDR gegründet. Dem Kreis gehören insgesamt 21 Festange-



**DR. MICHAEL KÜHN**  
Juristischer Direktor  
Norddeutscher Rundfunk  
E-Mail: M.Kuehn@ndr.de


# 20


JAHRE  
HR-RoundTable  
2004 – 2024




Feiern Sie mit uns auf der  
Zukunft Personal Europe!  
Köln · 11. September 2024


21.03.2024 / Berlin / 18:00 Uhr


**Erfolgsmotor Gesundheit: Arbeitnehmerbenefits mit Win-win-Wirkung**  
Rüdiger Klee, Head of Sales Health Solution, Aon 


**Digitalisierung und Automatisierung in HR**  
Tim-Oliver Goldmann, Geschäftsführer, prima human resources 

**Die faszinierende Welt von KI – „AI readiness in HR“**  
Sven Semet, Business Development Manager @ Assima & Thought Leader IBM Watson, Assima GmbH 

10.06.2024 / München / 18:00 Uhr

**Update Arbeitsrecht**  
Martin Fink, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner, ADVANT Beiten 

**Praxisrelevanz von Benefits aus Personaler-Sicht | Exklusive HR-Studienergebnisse**  
Axel Dietrich, Sales Direktor, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH 

**Digitale Talentsuche: Die Kraft von Social Media und KI im Recruiting nutzen**  
Nicole Lämmermann, Senior Recruiter, Munich Airport 

### Weitere Termine in Vorbereitung!

30.05.2024  
Berlin

04.06.2024  
Bremen

17.09.2024  
München

Mehr Informationen unter [www.HR-RoundTable.de](http://www.HR-RoundTable.de) oder auf LinkedIn.



## IMPRESSUM

### Sonderdruck 29. Ausgabe / April 2024

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 1/2024 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 2/2024 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an zirka 17.000 Kontakte des DATAKONTEXT-Verlags.

### Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck  
Geschäftsführender Gesellschafter  
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG  
E-Mail: TBuck@hr-is.de  
Telefon: 040 / 79 142 - 082

### Verlag:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A  
50226 Frechen-Königsdorf  
Telefon: 02234 / 98 949 - 30  
Telefax: 02234 / 98 949 - 32  
[www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)

Petra Priggemeyer (Sonderdrucke)  
Telefon: 02234 / 989 49 - 67  
[petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

### Satz:

abcw, Hamburg

### Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG  
Gewerbering West 27  
39240 Calbe

### Bildnachweis:

Bildmontage: Leyn/istockphoto, freepik (S.1, 15); CloserStill Media (S.6); fizkes/istockphoto (S.7); phonelamaiStudio/freepik (S.8); kozaklexa858/freepik (S.9); creativetoons/freepik (S.11); vector-showcase/freepik (S.11); metamorworks/istockphoto (S.12); sternico (S.14); freepik (S.17); reteach/Julia Amaral/shutterstock (S.18); pressfoto/freepik (S.19); Milan Markovic/freepik (S.21); orbitak (S.22); naumStudio-pro/freepik (S. 23); Drazen Zigic/istockphoto (S.25); Ströer (S.26); shironosov/istockphoto (S.28); Yuri Arcurs/freepik (S.30); jcomp/freepik (S.32); NDR (S.35); desEYEens/freepik (S.35). Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen, Grafiken und Logos bei den jeweiligen Rechteinhabern.

### Urheber- und Verlagsrecht:

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Anzeige

## rex Recruiting Award 2024

Auszeichnung für innovative HR-Kampagnen

Jetzt informieren & Kampagne einreichen:

[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)

Die Preisverleihung findet im Herbst 2024 statt.



**ADVANT**  
Beiten

[www.advant-beiten.com](http://www.advant-beiten.com)

■ ARBEITSRECHT

**AON**

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

■ HEALTH & WELLBEING

assima 

[www.assima.net](http://www.assima.net)

■ LEARNING & TRANSFORMATION

**BONAGO** :)

Ihre Belohnungsexperten

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

■ HR BENEFITS & SOLUTIONS

**Vielen Dank an unsere  
Premium-Partner!**

**HR** RoundTable



**DDBR Consulting GmbH**  
Change & Development

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

■ UNTERNEHMENSBERATUNG

**gmo.** Gesellschaft für Management -  
beratung + Outplacement mbH  
Impulse für neue Wege

[www.gmo-mbh.de](http://www.gmo-mbh.de)

■ OUTPLACEMENT

**HR CONSULTANTS**  
We know HR People

[www.hr-consultants.de](http://www.hr-consultants.de)

■ INTERIM MANAGEMENT



**Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen

[www.hr-is.de](http://www.hr-is.de)

■ IT-BERATUNG

PassportCard



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

■ INTERN. KRANKENVERSICHERUNG

*PensionCapital*

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

■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG



**prima  
human resources**  
[www.prima-hr.de](http://www.prima-hr.de)

[www.prima-hr.de](http://www.prima-hr.de)

■ ... TOP HR SUPPORT UND MEHR!



**reteach**  
Digitale Lernwelten

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

■ DIGITALE WEITERBILDUNG



**rexx  
systems**

[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)

■ HR-SOFTWARE

**ROTH INSTITUT**  
Science for Business

[www.roth-institut.de](http://www.roth-institut.de)

■ PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

**+simmons  
simmons**

[www.simmons-simmons.de](http://www.simmons-simmons.de)

■ ARBEITSRECHT

**talentpath**   
Always be one step ahead

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

■ RECRUITING



**rex**x  
systems



Lernen Sie uns kennen



HR Software mit WOW-Effekt  
[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)