



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe April 2023

## LEARNING & RECRUITING

Recruiting X.0

## ARBEITSRECHT

Rentennähe bei der Sozialauswahl berücksichtigen?

## LEADERSHIP

Unternehmenserfolg durch modernes Leadership

## MITARBEITERBINDUNG

Onboarding wertschätzend gestalten

## NEW WORK

Mobilarbeit im Kontext von New Work

## PEOPLE MANAGEMENT

# HR auf dem Weg zur performanceorientierten „People Company“



◀ Sebastian Gerlach · Senior Manager HR Performance

André Winkelmann · Leiter Vorstandsbüro Personal & Recht ▶



Mit freundlicher Unterstützung:



# ZUKUNFT PERSONAL NORD | 18. – 19. April 2023

Hamburg Messe · Halle A1 · Partnerstand H2 · Vorträge H1



## 18. April 2023 (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>Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen</b> <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
09:40 – 10:15	<b>HR – Mission Impossible</b> <i>Dr. Michael Kühn, Norddeutscher Rundfunk</i>
10:20 – 10:40	<b>Update zum Arbeitsrecht</b> <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
10:45 – 11:05	<b>Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen</b> <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
11:10 – 11:45	<b>EVP – Was ist das und wozu brauche ich es im Unternehmen?</b> <i>Dr. Magdalena Faulmüller, BDO Germany</i>
11:50 – 12:10	<b>Remote Leadership: Führung von Teams an mehreren Standorten</b> <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
12:15 – 12:35	<b>Konjunkturelle Skepsis verbreitet – Vorgehensweisen in der Krise</b> <i>Horst v. Gageldonk, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
12:40 – 13:00	<b>Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung und Benefits</b> <i>Lars Menzel, PensionCapital GmbH</i>
13:05 – 13:35	<b>Praxistipps zum Arbeitsrecht</b> <i>Dr. Felicitas Pudwitz, SALT AND PEPPER; Dr. Alexandra Henkel MM</i>
13:40 – 14:00	<b>Reizthema bKV: Soll ich's wirklich machen oder lass ich's lieber sein?</b> <i>Uwe Jüttner, Aon</i>
14:05 – 14:30	<b>Mitarbeitergesundheit: Benefits für eine fitte und loyale Belegschaft</b> <i>Mark Gregg, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
14:35 – 14:55	<b>Internationale Krankenversicherung für Unternehmen neu gedacht</b> <i>Benedikt Grass, PassportCard Deutschland</i>
15:00 – 15:20	<b>So individuell geht Standard-HR-Software</b> <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
15:25 – 15:55	<b>Wenn Fehleinschätzungen in der Personalauswahl zum Problem werden</b> <i>Manfred Horn, NORD/LB</i>
16:00 – 16:20	<b>Die 4 effektiven Führungsstrategien</b> <i>Dr. Oliver Kannapin, GABAL-Verlag</i>
16:25 – 16:45	<b>Motivation aus neurowissenschaftlicher Sicht</b> <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
16:50 – 17:20	<b>Führung der Gen Z – Wie setze ich Nachwuchskräfte bestmöglich ein?</b> <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>

## 19. April 2023 (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>Personaldiagnostik im Talentmanagement</b> <i>Beate Maak, Schwarz &amp; Grantz Hamburg GmbH</i>
10:15 – 10:35	<b>Update zum Arbeitsrecht</b> <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
10:40 – 11:00	<b>Benefits Engagement: Vom Suchen und Finden</b> <i>Anja Metzler, Aon</i>
11:05 – 11:35	<b>Recruiting X.0</b> <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
11:40 – 12:00	<b>Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen</b> <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
12:05 – 12:30	<b>Praxislösungen für mehr Mitarbeitermotivation durch Wertschätzung</b> <i>Dirk Heß, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
12:35 – 12:55	<b>So einfach und schnell geht HR-Software!</b> <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
13:00 – 13:30	<b>Praxistipps zum Arbeitsrecht</b> <i>Dr. Felicitas Pudwitz, SALT AND PEPPER; Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
13:35 – 13:55	<b>Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung und Benefits</b> <i>Daniel Winkler, PensionCapital GmbH</i>
14:00 – 14:20	<b>Agile Leadership: Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld</b> <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
14:25 – 14:45	<b>Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten!</b> <i>Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
14:50 – 15:10	<b>Change Management aus neurowissenschaftlicher Sicht</b> <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
15:15 – 15:45	<b>Update Arbeitsrecht</b> <i>Dr. Alexandra Henkel MM</i>
15:50 – 16:10	<b>Du, Dein Personal &amp; das liebe Geld</b> <i>Frank Grell, GABAL-Verlag</i>
16:15 – 16:45	<b>Fachkräftemangel – kurz- und mittelfristige Erfolgstitps</b> <i>Patrick Cavalier, Wollmilchsau GmbH</i>
16:50 – 17:20	<b>Der Traum von der führungslosen Organisation</b> <i>Manfred Horn, NORD/LB</i>





### 9. Mai 2023 (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>Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen</b> <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
09:40-10:10	<b>Learnings für Change-Prozesse nach einem Jahr bei Kyndryl</b> <i>Sandra Weiß, Kyndryl Deutschland GmbH</i>
10:15-10:35	<b>Update zum Arbeitsrecht</b> <i>Martin Fink, ADVANT Beiten</i>
10:40-11:00	<b>Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen</b> <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
11:05-11:35	<b>Mobilarbeit im Kontext von New Work</b> <i>Christian Rank, INTER Versicherungsgruppe</i>
11:40-12:00	<b>So individuell geht Standard-HR-Software</b> <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
12:05-12:35	<b>Häufige Compliance-Verstöße und Vorschläge zur Prävention</b> <i>Iris Wagner, Huf Baolong Electronics Bretten GmbH</i>
12:40-13:00	<b>Remote Leadership: Führung von Teams an mehreren Standorten</b> <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
13:05-13:25	<b>Internationale Krankenversicherung für Unternehmen neu gedacht</b> <i>Benedikt Grass, PassportCard Deutschland</i>
13:30-14:00	<b>BGM als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie</b> <i>Prof. Dr. Volker Nürnberg, BearingPoint</i>
14:05-14:30	<b>Praxislösungen für mehr Mitarbeitermotivation durch Wertschätzung</b> <i>Dirk Heß, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
14:35-14:55	<b>Employer Attraction: Nice to have oder überlebenswichtig?</b> <i>David Göllner, Aon</i>
15:00-15:20	<b>Motivation aus neurowissenschaftlicher Sicht</b> <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
15:25-15:55	<b>Wenn Fehleinschätzungen in der Personalauswahl zum Problem werden</b> <i>Manfred Horn, NORD/LB</i>
16:00-16:20	<b>Toxische Kollegen und der Umgang mit ihnen</b> <i>Zulfukar Tosun, GABAL-Verlag</i>
16:25-16:45	<b>New Work im Kontext von Low Vision</b> <i>Samuel Sommerhoff, BLINC</i>
16:50-17:20	<b>HR auf dem Weg zur performanceorientierten „People Company“</b> <i>Sebastian Gerlach, Deutsche Bahn</i>

### 10. Mai 2023 (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>Wie KI die Arbeit verändert und was das für HR bedeutet</b> <i>Gabriele Hallmayer, IBM Deutschland GmbH</i>
10:15-10:35	<b>Update zum Arbeitsrecht</b> <i>Martin Fink, ADVANT Beiten</i>
10:40-11:00	<b>Change Management aus neurowissenschaftlicher Sicht</b> <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
11:05-11:35	<b>Diversity &amp; Inclusion im Recruiting – Das Warum und das Wie</b> <i>Larissa Vincon, IBM Deutschland GmbH</i>
11:40-12:00	<b>Mitarbeitende und Organisationen fit für die Zukunft machen</b> <i>Moritz Schöffel, Aon</i>
12:05-12:30	<b>Mitarbeitergesundheit: Benefits für eine fitte und loyale Belegschaft</b> <i>Mark Gregg, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
12:35-13:05	<b>Employer Branding bei BANSBACH</b> <i>Sarah Wolff, BANSBACH GmbH</i>
13:10-13:30	<b>So einfach und schnell geht HR-Software!</b> <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
13:35-13:55	<b>Internationale Krankenversicherung für Unternehmen neu gedacht</b> <i>Benedikt Grass, PassportCard Deutschland</i>
14:00-14:30	<b>Mit ganzheitlichem Performance Management HR auf Kurs halten</b> <i>Sebastian Gerlach, Deutsche Bahn</i>
14:35-14:55	<b>Agile Leadership: Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld</b> <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
15:00-15:20	<b>Mentale Gesundheit – Trend oder Wandel</b> <i>Doreen Ackermann, KINASTIC AG</i>
15:25-15:55	<b>Personaler können auch Katalysator für Change sein!</b> <i>Richard Howell, Nilfisk</i>
16:00-16:20	<b>Warum Erfolg Rhetorik braucht</b> <i>Lorenz Brockmann, GABAL-Verlag</i>
16:25-16:50	<b>Der Traum von der führungslosen Organisation</b> <i>Manfred Horn, NORD/LB</i>
16:55-17:15	<b>Exklusive HR-Studie: Benefits als Erfolgsfaktor der Arbeitgebermarke</b> <i>Mark Gregg, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>





**ZP Nord 2023 Hamburg**  
[bit.ly/3IPx8WT](https://bit.ly/3IPx8WT)

**Für Leser:innen der HR-RoundTable News:**  
 Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket mit dem Vouchercode: „hr\_roundtable“



**ZP Süd 2023 Stuttgart**  
[bit.ly/3KwEL6W](https://bit.ly/3KwEL6W)

**Wir bedanken  
uns für die  
langjährige  
Unterstützung!**



**KATHARINA BAARTZ**  
Employer Brand Managerin  
Berliner Stadtreinigung (BSR)



**CHRISTOPH BADENHOP**  
Gesundheitsmanagement, Trainer,  
Polizeibeamter



**MARTINA BALDAUF**  
HR Business Partnerin (Senior Expert)  
Vodafone GmbH



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



**MANUELA BECKER**  
VP People / Head of People  
ANYbotics AG



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



**SANDRA BIERO-BÄHRE**  
Mitglied der Geschäftsleitung -  
Personal  
PIN AG



**RALF BOEING**  
General Manager Sales & Marketing  
Topcom Kommunikationssysteme  
GmbH



**DR. WOLFGANG BORNTRÄGER**  
Partner  
HR Excellence Group GmbH



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



**HENDRIKJE DICKSCHEN**  
Managing Director  
DDBR Consulting GmbH



**DR. MAGDALENA FAULMÜLLER**  
Leiterin Recruiting und Employer  
Branding  
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



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



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



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



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons LLP



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



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



**SEBASTIAN HERBST**  
Geschäftsführer  
ROTH INSTITUT



**DR. JENS C. HOEPE**  
Director People  
PwC PricewaterhouseCoopers  
WPG GmbH



**SELINA HOFER**  
Regional Learning and  
Development Manager Europe  
Merlin Entertainments



**MANFRED HORN**  
Personal- und  
Organisationsentwickler  
NORD/LB



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



**NORBERT JANZEN**  
SVP Talent Management  
METRO AG



**SUSANNE JUNG**  
Leitung Personal  
swb AG



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



**CHRISTOF KERSCHER**  
Geschäftsführer  
HR-Consultants GmbH



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



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



**DR. YASMIN KURZHALS**  
Vice President People  
auxmoney



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur HR Performance  
DATAKONTEXT GmbH



**INES LARSEN-SCHMIDT**  
HR Director Central Cluster  
Transcom Rostock Cluster  
(Transcom Worldwide)



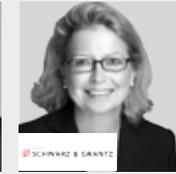
**TANJA LÖHKE**  
Head of Health Solutions and  
Global Benefits DACH  
Aon



**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 Entscheidungs/  
Relocation



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



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



**PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG**  
Partner  
BearingPoint



**THOMAS POHL**  
Bereichsleiter Personal  
Inter Versicherungsgruppe VVaG



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



**SANDRA REIS**  
Event Director  
spring Messe Management GmbH



**JULIA RUDOLF**  
Rechtsanwältin und People  
Managerin, langjährig bei VDI,  
DB Schenker, Deutsche Bahn



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



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



**CORNELIA SCHWIEGER**  
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 GAGELONDK**  
Geschäftsführer  
gmo. Gesellschaft für Management-  
beratung + Outplacement mbH



**IRIS WAGNER**  
Head of Human Resources  
Huf Baolong Electronics Bretten  
GmbH



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung  
GmbH



**FRANK WEGERLE**  
Personalreferent  
Unilever Deutschland



**SANDRA WEISS**  
Geschäftsführerin Personal  
Kyndryl Deutschland GmbH



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



**LARS WOLKENHAUER**  
Sales Manager  
rex systems GmbH



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



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



**SASCHA ZYBALA**  
Ausbildungsleiter Nord  
pilot Computerhandels GmbH



## Moin Moin

Seit nunmehr knapp 20 Jahren steht der HR-RoundTable für Erfahrungsaustausch im HR-Bereich. Zum Jahresende 2022 zogen die Anmeldezahlen endlich wieder an, sodass wir den 700. HR-RoundTable mit mehr als 30 Gästen gebührend feiern konnten. Denn auch wenn ZOOM & Co. einige Vorteile bieten, lassen sich Netzwerken und gemeinsames Genießen kulinarischer Köstlichkeiten nur schwer virtuell abbilden.

Von daher freuen wir uns sehr, dass wir in der Rubrik HR-RoundTable intern (Seite 6) auch wieder unsere Messeauftritte auf der Zukunft Personal Nord und Süd ankündigen können. Gern begrüßen wir Sie vom 18. bis 19. April auf der Messe in Hamburg in Halle A1 und vom 9. bis 10. Mai auf der Messe in Stuttgart in Halle 1. Unser Vortragsprogramm finden Sie auf den Seiten 3 bis 4, und ein Freiticket erhalten Sie im Onlineshop der Messe mit dem Ticketcode: hr\_roundtable

Die Vielfalt der Vortragsthemen spiegelt sich auch wunderbar in den Artikeln dieser Ausgabe: Auf welche Weise die Digitalisierung das lebenslange Lernen stärkt (Seite 7) und 10 Minuten den Recruiting-Prozess revolutionieren (Seite 11), lesen Sie gleich zu Beginn der Ausgabe. Den Facettenreichtum des Themas Leadership zeigen Ihnen unsere Autoren auf den Seiten 15 ff.; wichtige Anregungen zur Mitarbeiterbindung erhalten Sie auf den Seiten 20 ff. Wie sich die Personalorganisation der Deutschen Bahn zukunftsfähig aufstellt, wird eindrucksvoll auf den Seiten 27 ff. beschrieben. Welche Erkenntnisse sich aus dem Learning für Change-Prozesse ergeben und wie sich Mobilarbeit im Kontext von New Work verhält, erfahren Sie auf den Seiten 30 ff.

Wie in der letzten Ausgabe angekündigt, finden Sie uns künftig auf LinkedIn. Nutzen Sie gern den QR-Code, um auch weiterhin in Kontakt bleiben zu können.

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/  
groups/2088014](https://www.linkedin.com/groups/2088014)

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

### IN DIESER AUSGABE

- 2 HR-RoundTable auf den Messen
- 4 Partner
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Premium-Partner

### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 The Big New

### ■ LEARNING & RECRUITING

- 7 Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen
- 8 Recruiting X.0
- 11 10 Minuten mehr für 1 Monat weniger

### ■ ARBEITSRECHT

- 12 Darf Rentennähe bei der Sozialauswahl berücksichtigt werden?
- 13 Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zur Arbeitszeiterfassung: Was gilt denn nun?
- 14 Rückenwind für Arbeitgeber im Kündigungsverfahren

### ■ LEADERSHIP

- 15 Mehr Unternehmenserfolg durch modernes Leadership
- 16 Digital Leadership – neuer Anspruch an das Konzept Führung
- 18 Team of Teams

### ■ MITARBEITERBINDUNG

- 20 Onboarding als Gestaltungsmaßnahme der Unternehmenskultur
- 22 Spo(r)t on: Im Sport bewährt – auf den Unternehmensalltag übertragen
- 24 Moderne Benefitkommunikation = bessere Entscheidungen

### ■ ENTSENDUNG

- 26 Innovative ASO-Lösung für Großkunden

### ■ PEOPLE MANAGEMENT

- 27 HR auf dem Weg zur performanceorientierten „People Company“
- 30 Nach einem Jahr Kyndryl: Das sind die Learnings für Change-Prozesse
- 32 Eigene Stärken kennen und leben

### ■ NEW WORK

- 34 Mobilarbeit im Kontext von New Work

# The Big New



**T**echnologiewandel, neue Werte, globale Instabilität – Unternehmen schauen in eine Zukunft voller Herausforderungen und offener Fragen: Wie radikal müssen wir uns ändern – uns und die Art und Weise, wie wir denken, wie wir arbeiten und wirtschaften, um im rasanten Run um Innovationen, um Kund:innen und Communitys, um Skills und Talente relevant zu bleiben? Es geht darum, Neues zu gestalten und die Menschen noch näher zusammenzubringen – kollaborativ, kulturell, digital vernetzt. Es geht um „The Big New“.

## Frühjahrs-Kickoff: ZP Nord in Hamburg

Die Vorbereitungen sind schon in vollem Gang und die Messen bereits sehr gut gebucht. Im April 2023 präsentieren führende Unternehmen auf der ZP Nord in Hamburg innovative Lösungen in allen relevanten Themenbereichen für die HR der Zukunft: Recruiting & Attraction, Operations & Services, Learning & Development, Corporate Health und Future of Work. Das Programm bietet jede Menge HR-Input – mit hochkarätigen Keynotes, Best Practices und interaktiven Formaten. Neu in Hamburg: die Kamin-Lounge. HR-Expert:innen sprechen in intimer Atmosphäre über ihre Erfahrungen und tauschen sich persönlich mit der Community aus.



### SANDRA REIS

Event Director  
spring Messe Management GmbH  
E-Mail: S.Reis@messe.org



Die ersten Speaker:innen auf der ZP Nord stehen fest und folgen dem diesjährigen Motto „The Big New“: Diversität, Inklusion und Business-Transformation. Dafür stehen: Gazelle Vollhase (Recruiting und Diversity & Inclusion Partnerin bei idealo) sowie Frank Kohl-Boas (Personalchef des Medienverlags Zeit) und Silvia Wiesner (ehemals Managing Director Unilever Belgien und Luxemburg, Young Global Leader des WEF).



Messeimpressionen 2022

## Anfang Mai: ZP Süd in Stuttgart

Am 9. und 10. Mai 2023 trifft sich die HR-Community auf der ZP Süd in Stuttgart. Das heißt: zwei Tage Produktneuheiten und Trends der Arbeitswelt live erleben. Plus Austausch und Networking, interaktive Sessions und inspirierende Insights von erfahrenen HR-Expert:innen. Zu den Programm-Highlights zählen die Keynotes von Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg (Managing Director SRH Institut für Nachhaltiges Management, Gründerin, Zukunftsforscherin, LinkedIn Top Voice Nachhaltigkeit), deren Vortrag die Bedeutung von Future Mindset anschaulich macht.

Nahtlos integriert in das Themenportfolio der ZP Süd ist die frühere Stuttgarter Corporate Health Convention – mit vielen interessanten Ausstellern und einem umfangreichen Programm zu den Themen Corporate Health und Betriebliches Gesundheitsmanagement.

## HR-RoundTable – Von Personalern für Personalern

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk für Personalverantwortliche. Als langjähriger Partner renommierter HR-Events lädt der HR-RoundTable, am Stand und auf der Vortragsfläche, zu einem ebenso vielseitigen wie hochklassigen Programm ein. Ergänzend zu den Vorträgen stehen Expert:innen zahlreicher Partner für Fragen rund um Arbeitsrecht, Benefits, Leadership und Recruiting zur Verfügung. Schauen Sie gern vorbei, genießen Sie eine Tasse Kaffee und erleben Sie HR hautnah. ■

### Tickets für den Messebesuch

Für Leser:innen der HR-RoundTable News stellt der Veranstalter kostenfreie Tickets zur Verfügung.

#### Zukunft Personal Nord

18. – 19. April 2023  
Halle A1 · Hamburg Messe



Voucher einlösen mit dem Code: hr\_roundtable  
<https://bit.ly/3IPx8WT>

#### Zukunft Personal Süd

9. – 10. Mai 2023  
Halle 1 · Messe Stuttgart



Voucher einlösen mit dem Code: hr\_roundtable  
<https://bit.ly/3KwEL6W>

# Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen



## Erste Industrielle Revolution (1760 – 1840)

Diese Phase war gekennzeichnet durch die Einführung von maschineller Produktion und Dampfenergie.

## Zweite Industrielle Revolution (1870 – 1914)

Diese Phase wurde von elektrischer Energie und Massenproduktion geprägt.

## Dritte Industrielle Revolution (1969 – heute)

Diese Phase ist auch als „digitale Revolution“ bekannt und umfasst die Einführung von Computer- und Informationstechnologie.

## Vierte Industrielle Revolution (heute)

Die aktuelle Phase wird geprägt von der Integration von Technologien, wie Künstliche Intelligenz, Internet der Dinge und Cyber-Physische-Systeme, in produzierenden Prozessen und Geschäftstätigkeiten.

Viele fragen sich, wohin wir uns mit der Digitalisierung entwickeln. Ist es wirklich diese wundervolle Transformation, die alles viel einfacher und eventuell sogar effizienter macht? Wissenschaftler nennen die aktuelle Transformation auch die vierte Industrielle Revolution (siehe Box). Die Digitalisierung bezieht sich auf den Prozess, bei dem analoge Informationen, Prozesse und Systeme in digitale Form überführt werden. Dies umfasst die Umwandlung von physischen Gegenständen, Dokumenten und Daten in digitale Formate sowie die Nutzung digitaler Technologien, um Geschäftsprozesse und Interaktionen zu verbessern und zu automatisieren. Künstliche Intelligenz und vernetzte Systeme, Big Data und intelligente Anwendungen spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Die Digitalisierung hat weitreichende Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und den Alltag der Menschen und ist ein wesentlicher Bestandteil der fortschreitenden Technologisierung. Digitalisierung ist deshalb so wichtig, weil sie das Leben und die Arbeit von Menschen verändert

und verbessert, indem sie Effizienz, Zugang und Interaktion erhöht. Sie ermöglicht neue Technologien, verbessert die Kommunikation sowie den Datenaustausch und führt zu einer größeren Automatisierung und Rationalisierung von Prozessen. Darüber hinaus hat sie auch eine starke Auswirkung auf die Wirtschaft und schafft neue Geschäftsmöglichkeiten und Arbeitsplätze.

Die Digitalisierung kann, unter anderem auch beim lebenslangen Lernen, auf verschiedene Weise helfen:

- Es gibt eine Vielzahl von Online-Lernplattformen, die Zugang zu Bildungsmaterialien auf globaler Ebene bieten, was das Lernen für Menschen erleichtern kann, die aufgrund von räumlichen oder zeitlichen Einschränkungen nicht an traditionellen Schulungen teilnehmen können.
- Personalisierte Lernumgebungen: Digitale Tools und Technologien ermöglichen es, das Lernen an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Lernenden anzupassen.
- Verfügbarkeit von Echtzeit-Feedback: Durch digitale Tools kann Echtzeit-Feedback bereitgestellt werden, das Lernenden hilft, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse schnell zu verbessern.
- Verknüpfung mit anderen Lernenden: Die Digitalisierung ermöglicht es Lernenden, sich auf Online-Plattformen mit anderen Lernenden aus der ganzen Welt zu verbinden und von ihren Erfahrungen und Perspektiven zu profitieren.
- Nachhaltige Zugänglichkeit zu Lernmaterialien: Digitale Lernmaterialien können jederzeit und überall zugänglich sein, was es ermöglicht, dass Lernende ihr Wissen über längere Zeiträume aufrechterhalten und erweitern können.

**Um nun ein konkretes Beispiel aus Learning and Development zu nennen, möchte ich die patentierte Cloning-Technologie der kanadischen Firma ASSIMA erläutern.** Schon seit 2010 ist ASSIMA in der Lage nahezu alle IT-Anwendungen, unter anderem SAP, Salesforce, Workday und Oracle, zu klonen. In Tausenden Projekten wurde mit dieser Technologie eine innovative Lernumgebung geschaffen, um neue Anwendungen und Prozesse, zum Beispiel bei SAP 4/HANA, individuell zu lernen, zu üben und eventuell sogar zu zertifizieren. Risiko- und fehlerfrei, sogar anonymisiert und in diversen Sprachen ermöglicht ASSIMA mit dieser Technologie für Transformationen eine innovative Lösung. ■

assima 



## SVEN SEMET

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

# Recruiting X.0

## Beobachtungen und Erkenntnisse vor dem Berufsaufstieg junger Studierender in kaufmännische Berufsbilder

**D**as Thema Recruiting ist bereits in einer Vielzahl von Veröffentlichungen diskutiert worden. Insbesondere die in den letzten zwei Jahrzehnten große Zahl an neuen Recruiting-Kanälen ist in den Fokus vieler Wissenschaftler:innen geraten. Diese Vielzahl soll mit dem Begriff „Recruiting X.0“ gekennzeichnet werden. In diesem Artikel wird der Schwerpunkt auf die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte in kaufmännischen Berufsbildern gelegt sowie auf die Herausforderungen aus der VUCA-Welt (VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity), die sich ihnen und den Unternehmen aktuell stellen. Dabei

wird diskutiert, inwieweit sich junge Menschen für einzelne kaufmännische Berufsfelder begeistern und vor allem auch im Unternehmen binden lassen. In einem ersten Schritt wird kurz darauf eingegangen, welche Recruiting-Kanäle unter Recruiting X.0 zusammengefasst werden können. Danach werden einige aktuelle Studienergebnisse vorgestellt, die zeigen, dass bei jungen Bewerber:innen, in Bezug auf Berufswahl und -einstieg, eine große Homogenität der Werte, Einstellungen und Überzeugungen herrscht. In einem dritten Teil werden Übungsformen vorgestellt, bei denen Mitglieder der Generation Z auf bestimmte Art und Weise mit provokanten Themen konfrontiert wurden, wobei man beobachtete, inwieweit sie darauf reagieren. In einem letzten Teil werden die so gewonnenen Beobachtungen und Erkenntnisse zusammengefasst dargestellt.

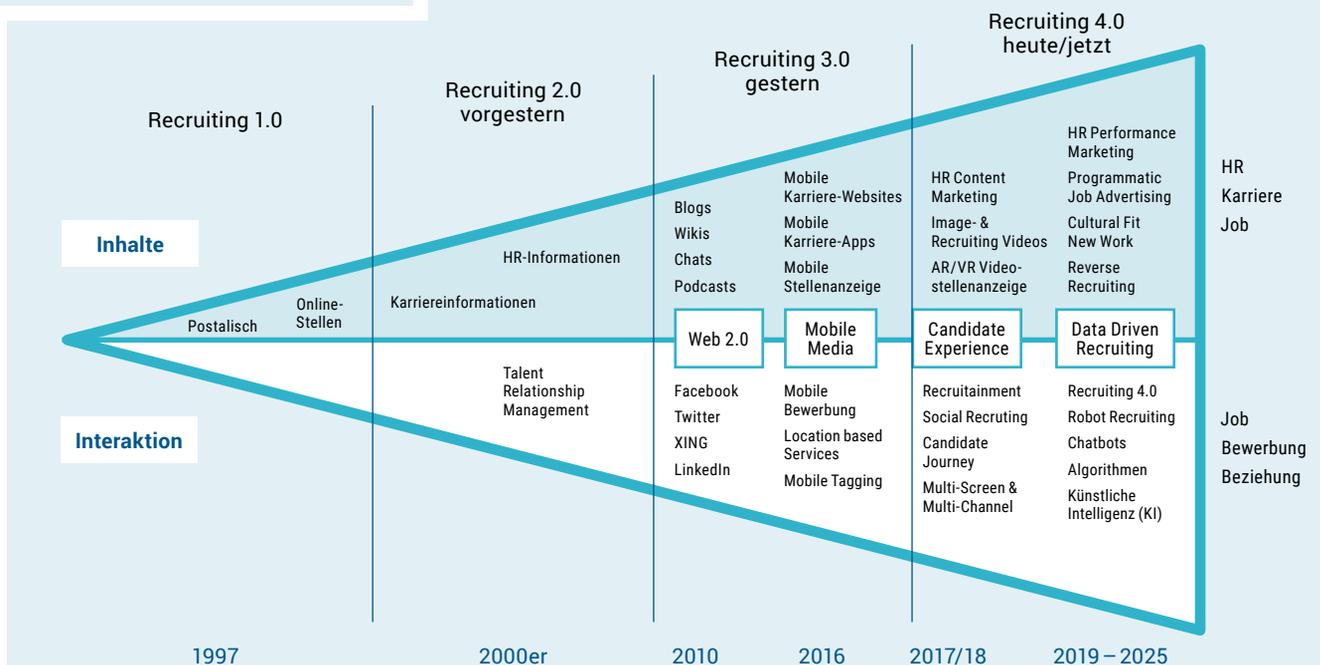
Zumeist zeigen Studien über die „Gen Z“, dass diese aktuell 12- bis 27-jährigen Nachwuchskräfte eine starke Homogenität in ihren Werten und Einstellungen aufweisen, was die These stützt, es gäbe eine gemeinsame Ansprache

für die Gen Z. In dem Buch „Gen Z: Für Entscheider:innen“ wird diese These weitgehend widerlegt. In dieser Veröffentlichung beschreiben 28 Autor:innen im Alter von 15 bis 78 Jahren in kurzen Artikeln, was sie über Arbeit und Beruf denken – diese Artikel unterstreichen eine große Vielfalt und Heterogenität. Dabei geht es beispielsweise um Aspekte wie:

- Wie gewinne ich die Gen Z als Talente für mein Unternehmen? (Recruiting)
- Welche Fähigkeiten zeichnen die Gen Z aus und wie setze ich diese bestmöglich ein? (Führung).

Weiterhin lässt sich aus Publikationen entnehmen, dass die Gen Z ein hohes Maß an Selbstsicherheit zeigt. Sie betrachtet sich als umworbene „Gut“, bei dem sich die Arbeitgeber große Mühe geben müssen, um sie zu rekrutieren. Das zeigt sich auch bei den Erkenntnissen, die man über die Analyse von zahlreichen beruflichen Lebenswegen gewinnen kann. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass eine Art Desillusionierung über gehobene Sachbearbeitung der gewünschten Weltenrettung gegenübersteht. In diesem Artikel

### Recruiting X.0 und Recruiting-Kanäle



wird die Frage gestellt, was also müssen die Unternehmen tun, um die Talente der Gen Z für sich zu gewinnen?

## Einführung

Der GALLUP-Engagement-Index zeigt ein drucksvoll: Eine Vielzahl von Arbeitnehmer:innen in Deutschland – 80 bis 85 Prozent – hat wenig bis gar keine Bindung an ihren Arbeitgeber. Im Jahre 2020 haben lediglich 17 Prozent angegeben, dass sie für einen Arbeitgeber eine hohe emotionale Bindung empfinden.

Aus theoretischer Sicht unterscheiden Wissenschaftler:innen den sogenannten Recruiting-Prozess, der in Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung aufgeteilt ist (Kanning 2016). Setzt man sich näher mit dem Recruiting-Prozess auseinander, kommt man schnell zum Thema „Candidate Experience“, in dem der Recruiting-Prozess in sechs Teilprozesse (Anziehungs-, Informations-, Bewerbungs-, Auswahl-, Onboarding-, Bindungsprozess) unterteilt ist (mehr in Eschenbächer und Tegeler, 2021). Der Recruiting-Prozess X.0 ist in nebenstehender Abbildung dargestellt, die ursprüngliche Grafik von Herrn Jäger und die Zeitachse um den Begriff Reverse Recruiting ergänzt. Die Abbildung verdeutlicht die Vielzahl an Kanälen, die Unternehmen bei der Rekrutierung zur Verfügung stehen.

## Anmerkungen zur Generation Z

In der Forschung wird fest davon ausgegangen, dass sich die Generationen voneinander unterscheiden. Auf die Betrachtung größerer Gruppen trifft das auch zu. Schaut man auf das Individuum, so kennen die wenigsten Menschen, wie auch die Gen Z im Ganzen, die eigenen Werte. Es kann damit keineswegs pauschal geschlossen werden, dass einzelne Individuen der Gen Z grundsätzlich anders sind als Menschen vorangegangener Generationen.

Da der Digitalisierungsgrad in Deutschland in vielen Berufsbildern niedrig ist, wird den Mitgliedern der Gen Z suggeriert, sie wären in beinahe allen Berufsbildern ein knappes Gut. Gerade kaufmännische Arbeit zeichnet sich allerdings durch ein hohes Automatisierungspotenzial aus, was die Diskussion über Chat GPT und Robot Process Automation (RPA) deutlich unterstreicht. Somit ist es aktuell nicht sichergestellt, dass der kaufmännische Nachwuchs die Qual der Wahl bei der Berufswahl haben wird – sofern die Unternehmen in Digitalisierung investieren. Der Autor hat zum Zweck der Sensibilisierung

der Studierenden in den letzten Jahren zahlreiche Provokationsübungen durchgeführt, um Arbeitsmotivationen – „Warum arbeitest Du eigentlich?“ – sowie Gehaltsvorstellungen besser zu verstehen. Mit der Erfahrung von zwölf Jahren als Dozent und Hochschullehrer werden im Folgenden einige Beobachtungen und Erkenntnisse zum Berufsaufstieg junger Student:innen in kaufmännischen Berufsbildern präsentiert.

## Beobachtungen aus den „Provokationsübungen“:

- Der jungen Generation fällt es leichter als vorherigen Generationen auf die Frage „Warum arbeitest Du eigentlich?“ eine Antwort zu finden. Das Motiv „Beitrag leisten, in einer Welt in der man leben möchte“, ist nicht zu überhören.
- Arbeitsmotivation: Mittlerweile ist es meiner Beobachtung nach eine Überraschung, wenn Motive aus dem Bereich „Karriere“ (Rennbahn) bei einzelnen Studierenden der Gen Z höchste Priorität genießen. Im Vordergrund stehen oftmals Individualität, Soziales und Privatleben.
- Bedeutung von Gehalt: Es hat eine weitgehende Entkopplung des Gehaltswunsches von dem zumeist notwendigen Aufwand stattgefunden (Stichwort: passives Einkommen). Der klassische Weg, als Mitarbeiter:in oder Führungskraft auch mal 60 Stunden/Woche zu arbeiten, ist kaum spürbar.

## Folgende Erkenntnisse lassen sich hieraus zusammenfassen:

- Die vorhandenen „Studien“ schauen zum Teil zu allgemein auf die Komplexität und das Zusammenspiel vorhandener, neu entstehender Berufsbilder.
- Corona, Ukraine, politische Instabilität sowie Energiekrise („you name it“) erzeugen eine sehr große Verunsicherung.
- Hohe Ambivalenz bei beobachteten Absolvent:innen von starker intrinsischer Motivation (Beitrag leisten) hin zu „Arbeiten, um zu leben“.
- Arbeitgeber müssen die Lust am „Arbeiten“ zum Teil erst wecken, insbesondere durch Authentizität, Nachhaltigkeit und Sinn.
- In zahlreichen Berufsbildern werden Unternehmen mit einer hohen Fluktuationsrate leben müssen, beziehungsweise einige Berufsbilder werden große Anstrengungen im Personalbeschaffungsprozess erfordern.

## Daraus ergeben sich folgende initiale Handlungsempfehlungen für das Recruiting X.0:

- Verstärkung des Employer Branding – ohne attraktive Arbeitgebermarke wird in Zukunft wenig bei der Rekrutierung der Gen Z gehen – insbesondere, was größere Bewerberzahlen angeht.
- Die Gen Z ist es schlichtweg gewohnt, sich ständig über soziale Medien zu vergleichen. Die Messlatten können sich damit verschieben – Frage: Was bietet der Arbeitgeber, was nicht?
- Qualität vor Quantität – es lohnt sich der Aufbau eines Talent-Beziehungs-Managements.
- Gestaltungsfreiheit soweit möglich – die Unternehmen sollten Denk- und Handlungsspielräume aufbauen.
- Nachhaltige Unternehmensführung – unter Berücksichtigung der entsprechenden Berichterstattung und des Lieferkettengesetzes – ist ein immer wichtiger werdendes Entscheidungskriterium.
- Ausbildung/ Duales Studium ist auch weiterhin ein wichtiger Baustein für die Gewinnung der Gen Z!

## Fazit

Recruiting X.0 stellt eine völlig neue Herausforderung für die Unternehmen dar, und zugleich sind Werte, Überzeugungen und Vorstellungen der Gen Z so heterogen wie bei keiner Generation zuvor, was es beim Recruiting zu beachten gilt. ■

### Quellen:

Jäger, W. (2018). „Recruiting 1.0–4.0“: Strategien, Prozesse und Systeme im Wandel der Zeit. In C. Kohhan & A. Moutchnik (Hrsg.), *Media Management: Ein interdisziplinäres Kompendium* (S. 1–28). Gabler

Kanning, U. P. (2016): *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Springer

Eschenbächer, J., Tegeler, I. (2021). Analyse von Candidate Experience als Erfolgsfaktor im digitalen HR-Recruiting. In: Tirrel, H., Winnen, L., Lanwehr, R. (eds) *Digitales Human Resource Management*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35590-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35590-6_12)

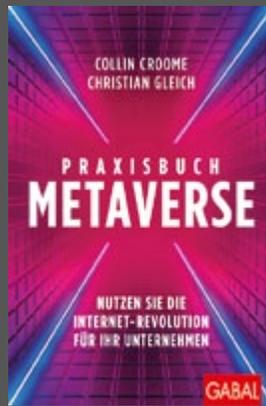


## PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

Professur für Internationales Management und Personalwirtschaft · Hochschule Bremen  
E-Mail: [Jens.Eschenbaecher@hs-bremen.de](mailto:Jens.Eschenbaecher@hs-bremen.de)  
Telefon: 0421 / 59 05 - 44 33

# Metaverse

**Nutzen Sie die Internet-Revolution für Ihr Unternehmen.**



# GABAL

## Teresa Petrovitz im Interview mit Collin Croome und Christian Gleich

Erschienen im Sortimenterbrief, Ausgabe 2/2023, Schwarzer Verlag Österreich

**Sie haben gemeinsam das umfassende Praxisbuch Metaverse verfasst. Spiele wie etwa Fortnite mit seinen virtuellen Welten und dem Einsatz von Avataren gilt vielen als Synonym für das Metaverse. Dabei ist das Metaverse weit mehr. Wie würden Sie das Konzept definieren?**

**Collin:** Ja, das Metaverse wird oft mit Zuckerberg in Verbindung gebracht, und in der Tat ist es dem CEO von Meta zu verdanken, dass das Thema jetzt so einen enormen Auftrieb erhalten hat. Dennoch ist Facebook bzw. Meta nicht das Metaverse – genauso wenig wie Google oder Amazon das Internet sind. Das Metaverse selbst kann, so wie das Internet, nicht von einem einzigen Unternehmen geschaffen oder betrieben werden.

**Christian:** Wir sehen das Metaverse als nächste Evolutionsstufe des Internets, in der die virtuelle und die reale Welt immer mehr verschmelzen werden. Im Metaverse erleben wir eine multimediale, dreidimensionale, virtuelle Welt, in die wir mithilfe einer Virtual-Reality-(VR)- oder Augmented-Reality-(AR)-Brille eintauchen und in der wir mit anderen Menschen und virtuellen Elementen interagieren können, ohne dabei die physischen Grenzen der Realität zu spüren.

**Das Metaverse steckt aktuell noch in den Kinderschuhen. Wie weit ist die Technologie heute verbreitet?**

**Christian:** In den letzten fünf Jahren erleben wir große Fortschritte in den Bereichen Künstliche Intelligenz (KI), Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) sowie bei der Einführung von dezentralen Web3-Technologien wie Blockchain, Kryptowährungen und NFTs (Non-Fungible Token). Sie alle haben den Grundstein für das Metaverse gelegt.

**Collin:** Inzwischen sind VR-Brillen sehr leistungsstark, haben eine gute Grafik und sind bereits für knapp 450 € erhältlich. Auch gibt es bereits eine große Anzahl von Apps und Spielen. Das Meta Quest VR-Headset hat sich weltweit schon mehr als 15 Millionen Mal verkauft und ist derzeit quasi der Standard. Laut dem Analysehaus Gartner wird das Metaverse vermutlich 2030 „vollständig“ ausgereift sein. Bis dahin wird es sich nach und nach in unser Leben integrieren und dann so alltäglich sein wie heute das Smartphone.

**Sie beide sagen dem Konzept eine glorreiche Zukunft voraus und nehmen an, dass das Metaverse Erfindungen wie PCs oder Smartphones in den Schatten stellen und vielleicht sogar ablösen wird. VR- und AR-Brillen werden also, obwohl von Kritiker:innen immer wieder totgeschrieben, die Tools der Zukunft sein?**

**Collin:** Das Metaverse wird das Internet nicht ersetzen, sondern es schrittweise erweitern. Wie bei jeder neuen Entwicklung gibt es Kritiker, die bezweifeln, dass sich das Metaverse, VR und AR jemals wirklich durchsetzen werden. Wir stehen noch relativ am Anfang und die Technologien entwickeln sich kontinuierlich mit hohem Tempo weiter. Es entstehen immer mehr Anwendungen und Einsatzmöglichkeiten, von Gaming bis hin zu Unternehmenslösungen; dabei werden die Geräte immer kleiner, leistungsfähiger und günstiger. Die Metaverse-Brillen, heute noch klobig und schwer, werden in wenigen Jahren so klein und leicht sein wie eine Sonnenbrille. Kollegen oder für Face-to-Face-Meetings im Konferenzraum, und auf der anderen Seite konzentrierte Arbeitsphasen in einer mobilen Umgebung. Die Unternehmen haben so auch die Möglichkeit, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren: Künftig wird es ein Must-have sein und kein Nice-to-have mehr, Homeoffice und mobiles Arbeiten anzubieten. Nicht zuletzt wird auch das Problem der Raumknappheit nicht mehr vorhanden sein, weil mit weniger Platz mehr Mitarbeiter in den Räumlichkeiten beschäftigt werden können.

**Ihr Buch haben Sie vor allem für Entscheider:innen in Industrie und Wirtschaft und Unternehmer:innen geschrieben, da mit dem Metaverse in diesen Bereichen vollkommen neue Möglichkeiten verbunden sind. Auf welchen Gebieten kann und wird das Metaverse Einzug finden?**

**Christian:** Das Metaverse wird alle Lebensbereiche betreffen, so wie heute das Internet. Wir werden in dieser Welt arbeiten, spielen, reisen, entspannen, einkaufen, kommunizieren, uns austauschen und interagieren. Durch das Internet sind völlig neue Industrien, Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen entstanden. Ganz neue Berufsbilder und Arbeitsplätze – das Metaverse wird eine ähnliche, noch rasantere Auswirkung haben auf unsere zukünftige Entwicklung.

**Collin:** Es wird nicht nur im privaten Umfeld relevant, sondern es ermöglicht Unternehmen, ihre Marken, Produkte und Dienstleistungen auf eine völlig neue, immersive und interaktive Art mit allen Sinnen erlebbar zu machen, wie es in der realen Welt nicht möglich ist. Die vielen Beispiele aus der Unternehmenspraxis in unserem Buch zeigen, wie das Metaverse Industrien und Wirtschaftszweige neu positioniert, optimiert und effizienter und nachhaltiger gestaltet.



**André Jünger** ist Verleger und Geschäftsführer des Wirtschaftsbuchverlages GABAL.



**Collin Croome** Internet-Pionier und renommierter Experte für digitales Marketing und Zukunftstrends wie das Metaverse.



**Christian Gleich** blickt auf mehr als 25 Jahre digitale Expertise zurück und ist Berater sowie internationaler Speaker.

**S**ie sind Personalverantwortliche/r und haben eine neue Position oder eine Nachbesetzung genehmigt bekommen? Herzlichen Glückwunsch! Dann haben Sie die erste große Hürde geschafft: Sie konnten intern davon überzeugen, dass Sie und Ihr Team Verstärkung brauchen. Nun folgt die zweite Herausforderung: Die genehmigte Stelle muss möglichst schnell mit dem idealen Kandidaten besetzt werden. Egal, ob Sie sich dafür an Ihre interne Personalabteilung oder an einen externen Vermittler wenden: In Kürze sollte ein Briefing mit dem zuständigen Recruiter stattfinden, der Sie bei der Besetzung unterstützt.

### Warum ist dieses Briefing so wichtig?

Wer falsch sucht, sucht zweimal. Damit Ihnen Recruiter passende Kandidaten vorschlagen können, müssen sie ein möglichst gutes Verständnis der Rolle und des Anforderungsprofils haben. Sie sollten später in den Lebensläufen nicht nur nach bestimmten „Schlagwörtern“ suchen, sondern tatsächlich auch bewerten können, ob der Werdegang der Bewerber vielversprechend ist und zur Firmenkultur passt. Ein guter Recruiter weiß, welche Fragen er Ihnen zu stellen hat, um die für ihn notwendigen Informationen zu bekommen. Manche arbeiten mit teils standardisierten, teils individuellen Fragebögen, die bereits vor dem Briefing zur Vorbereitung genutzt werden können. Dies ist vor allem für die Rahmenbedingungen hilfreich, wie etwa Gehalt und sonstige Benefits, Homeoffice oder Präsenz – auch diese harten Kriterien helfen dem Recruiter, ungeeignete Kandidaten früh auszuschließen.

### Was können Sie beitragen, damit das Briefing möglichst effizient ist?

Recruiter können nur so gut arbeiten, wie es das Briefing ist, das sie erhalten. Sie wissen, welche Fragen sie dafür zu stellen haben und werden die nötigen Informationen einfordern. Ebenso wichtig ist, dass Hiring Manager eine möglichst klare Vorstellung davon haben, welchen Typ Mensch sie suchen und welche Aufgaben der- oder diejenige künftig verantworten soll. Kein Detail ist zu banal! Auch Beispiele helfen den – vor allem beim Inhouse-Recruiting teils fachfremden – Personalern, sich ein klares Bild zu machen. Deshalb plant man für dieses Gespräch idealerweise auch



Über das lohnenswerte zeitliche Investment beim Briefing von Recruitern oder Personalberatern

# 10 Minuten mehr für 1 Monat weniger

etwas mehr Zeit ein. Gerade dann, wenn es sich um sehr spezialisierte Positionen handelt. Oft ergeben sich im Gespräch auch Fragen und Aspekte, die man sich zuvor noch gar nicht überlegt hatte.

### Warum lohnt sich die investierte Zeit?

Mit einem guten Briefing steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Suchphase signifikant verkürzt werden kann, denn man spart sich unnötiges Schleifendrehen, bei dem der Recruiter Profile vorschlägt, die sich als unpassend herausstellen. Außerdem verhindert es weitere „Briefings“, um nachzuschärfen sowie Fehlbesetzungen, die eine erneute Suche auslösen.

Selbstverständlich verändert sich manchmal, gerade bei neu geschaffenen Stellen, das Profil im Laufe des Recruitings. Nach den ersten Gesprächen merkt man als Hiring Manager, dass der Fokus falsch gesetzt war, oder in der Firmendynamik ergeben sich Veränderungen, die kurzfristig ein anderes Profil verlangen.

Das ist auch den Recruitern nicht fremd. Hier hilft es, im Austausch zu bleiben und gemeinsam immer wieder nachzuschärfen. Ein erfahrener Recruiter wird Sie auch hier durch den Prozess begleiten und Ihnen mit den richtigen Fragen helfen!

Haben Sie aktuell Vakanzen in den Bereichen HR oder Finance? Wir ersparen auch Ihnen gern Zeit bei der Suche, durch ein konkretes Briefing-Gespräch. Sprechen Sie uns an! ■



**HR CONSULTANTS**  
We know HR People

### CHRISTOF KERSCHER

Geschäftsführer HR-Consultants GmbH  
E-Mail: C.Kerscher@hr-consultants.de  
Telefon: 08142 / 427 33 - 0

# Darf Rentennähe bei der Sozialauswahl berücksichtigt werden?



**D**as Bundesarbeitsgericht (BAG) definiert die Fälle, bei denen Rentenbezug oder Rentennähe berücksichtigt werden darf, ohne dass dies eine Diskriminierung aufgrund des Lebensalters darstellt.

## Sozialauswahl und Lebensalter

Betriebsbedingte Kündigungen sind bei Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes (mehr als zehn Arbeitnehmer) nur dann wirksam, wenn unter anderem eine ordnungsgemäße Sozialauswahl durchgeführt wurde. Innerhalb einer Vergleichsgruppe sind die sozial am wenigsten schutzbedürftigen Mitarbeitenden zu kündigen. „Ausreichend“ zu berücksichtigen sind nach § 1 Abs. 3 Kündigungsschutzgesetz Betriebszugehörigkeit, die Unterhaltspflichten, etwaige (Schwer) Behinderung und das Lebensalter.

Der Arbeitgeber hat bei der Gewichtung zwar einen gewissen Beurteilungsspielraum, darf aber natürlich nicht diskriminieren und sieht sich mit einer großen Zahl an Einzelfallurteilen konfrontiert, bei denen die Arbeitsgerichte dann doch eingriffen und eine getroffene Sozialauswahl für nicht ausreichend erachteten. Eine echte Rechtssicherheit besteht nicht. Das Lebensalter darf im Hinblick auf die Vermittlungschancen am Arbeitsmarkt und etwaige Versorgungsleistungen berücksichtigt werden. Auch der Erhalt einer ausgewogenen Personalstruktur mit Altersgruppenbildung ist grundsätzlich möglich. Beim Lebensalter ist (noch)

davon auszugehen, dass lebensältere Arbeitnehmer typischerweise schlechtere Vermittlungschancen haben und daher grundsätzlich schutzbedürftiger als ihre jüngeren Kollegen sind – ab einem gewissen Punkt und Alter kann aber die Schutzbedürftigkeit wieder abnehmen, wenn eine anderweitige Versorgung gesichert ist. Das BAG hat bereits im Jahr 2017 entschieden, dass bei der Gewichtung des Lebensalters der Bezug der Regelaltersrente im Rahmen der Sozialauswahl zu einer geringeren Schutzbedürftigkeit führen darf, ohne dass dies eine Altersdiskriminierung darstellt. Kürzlich gab es nun weitere Klarstellungen bezüglich Renten/Rentennähe, die für die Praxis mehr Rechtssicherheit bedeuten.

## BAG-Entscheidung vom 08.12.2022 – 6 ZR 31/22

Die BAG-Richter stellten klar, dass auch der Bezug einer abschlagsfreien vorgezogenen Rente, also zum Beispiel so wie im zugrunde liegenden Fall nach 45 Beitragsjahren, bei der Sozialauswahl zulasten eines Arbeitnehmers berücksichtigt werden darf. Gleiches gelte für eine Rentennähe, wenn der betroffene Arbeitnehmer innerhalb von spätestens zwei Jahren nach dem Ende des Arbeitsverhältnisses die Regelaltersrente oder eine solche abschlagsfreie vorgezogene Rente beanspruchen kann. Die (vorgezogene) Altersrente für schwerbehinderte Arbeitnehmer (§§ 37, 236 a SGB VI) darf dagegen nicht zulasten des Mitarbeiters berücksichtigt werden.

Die streitgegenständliche Kündigung war dennoch unwirksam, obwohl der kündigende Insolvenzverwalter die Rentennähe berücksichtigen durfte, weil er die anderen Aspekte der Sozialauswahl (Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten) fehlerhaft überhaupt nicht berücksichtigt hatte.

## Daraus folgt

Die Entscheidung liefert mehr Rechtssicherheit bei der Sozialauswahl im Hinblick auf das Auswahlkriterium Alter. Arbeitgeber sollten – soweit nach § 95 Betriebsverfassungsgesetz keine Auswahlrichtlinie besteht – den Wertungsspielraum nutzen. Mitarbeitende, die innerhalb von zwei Jahren in Rente gehen können, können in der Regel diese 24 Monate auch mit Arbeitslosengeld überbrücken, wenn sie mindestens 48 Monate versicherungspflichtig beschäftigt waren und das 58. Lebensjahr vollendet 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



# Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zur Arbeitszeiterfassung: Was gilt denn nun?

**M**it Beschluss vom 13. September 2022 (Az. 1 ABR 22/21) hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden, dass Arbeitgeber schon auf der Grundlage der bestehenden gesetzlichen Regelungen zum Arbeitsschutz verpflichtet sind, Beginn, Ende und damit die Dauer der täglichen Arbeitszeit der Arbeitnehmer zu erfassen. Im Folgenden wird erläutert, was das BAG im Einzelnen entschieden hat, welche Hintergründe wissenswert sind und was vom Gesetzgeber zu erwarten ist.

## Zum Beschluss

Dem Beschluss des BAG vom 13.09.2022 ist das sogenannte „Stechuhr-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14.05.2019 (C-55/18) vorausgegangen. Mit diesem Urteil hat der EuGH entschieden, dass die Mitgliedstaaten nationale Regelungen erlassen beziehungsweise nationale Gerichte bestehende Regelungen dahingehend auslegen müssten, Arbeitgeber zu verpflichten Arbeitszeiterfassungssysteme einzurichten. Seit diesem Urteil war erwartet worden, dass der deutsche Gesetzgeber aktiv

wird, um derartige Zeiterfassungsregelungen im deutschen Rechtssystem zu implementieren. Dies ist bislang nicht erfolgt, und das BAG hat den Gesetzgeber mit dieser überraschenden Entscheidung überholt.

Inhaltlich leitet das BAG die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung aus einer Generalnorm des Arbeitsschutzrechts (§ 3 Abs. 2 Nr. 1 Arbeitsschutzgesetz) ab. Dies ist insofern überraschend, als das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) das sachnähere Gesetz wäre und in einzelnen Konstellationen bereits eine Pflicht zur Ar-

beitszeiterfassung vorsieht (zum Beispiel bei Überschreitung der werktäglichen Arbeitszeit von acht Stunden, § 16 Abs. 2 ArbZG), eine allgemeine Zeiterfassungspflicht aber gerade nicht enthält. Insofern wird diese Entscheidung des BAG stark kritisiert, die auch zahlreiche Detailfragen nicht klärt, etwa ob leitende Angestellte oder andere spezielle Arbeitnehmergruppen von dieser Pflicht erfasst sind.

## Ausblick

Die Begründung der Entscheidung vom 13.09.2022, mit der die Hoffnung verbunden war mehr Klarheit zu erhalten, liegt seit kurz vor Weihnachten 2022 vor. Gleichwohl verbleibt bei vielen Arbeitgebern das Gefühl, im Dreieck zwischen EuGH, BAG und dem bislang noch untätigen deutschen Gesetzgeber gefangen zu sein und im Detail nicht abschätzen zu können, was denn nun konkret gilt. Es ist nach Angaben des Bundesarbeitsministers, Herrn Hubertus Heil, zeitnah – hoffentlich im ersten Quartal 2023 – ein Gesetzentwurf zur Arbeitszeiterfassung zu erwarten, der die Vorgaben des EuGH und des BAG aufgreifen, umsetzen und konkretisieren soll. Es ist zu hoffen, dass der Gesetzgeber mit der notwendigen Sorgfalt die im Raum stehenden Fragestellungen beantwortet, damit die Arbeitgeber Rechtssicherheit erhalten, wie die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung erfüllt werden kann. Zwar wird von der Politik immer wieder geäußert, dass Vertrauensarbeitszeit erhalten bleiben solle (so bereits im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung), allerdings bestehen Zweifel, ob dies tatsächlich noch so möglich sein wird, wenn der Arbeitgeber die Arbeitszeit auch bei Vertrauensarbeitszeitmodellen zu erfassen hat.

Arbeitgebern ist, auch vor dem Hintergrund, dass nach der Entscheidung des BAG ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz zu beachten ist, zu raten nicht voreilig kostspielige Arbeitszeiterfassungssysteme anzuschaffen, deren Ausgestaltung mit dem Betriebsrat zu verhandeln wäre. Vielmehr sollte im Moment ermittelt werden, ob und für welche Mitarbeitergruppen bereits Arbeitszeiterfassungssysteme bestehen, wie dies häufig in der Praxis, etwa bei Produktionsmitarbeitern, der Fall ist. Sodann sollte aufgeklärt werden, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Sobald das erwartete Gesetz vorliegt, können die notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, um die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung vollständig zu erfüllen. ■



**ADVANT** Beiten

## MARTIN FINK

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



# Rückenwind für Arbeitgeber im Kündigungsschutzverfahren

## Kein Annahmeverzugslohn bei unzureichenden Bewerbungsbemühungen

**A**rbeitsgerichte stehen nicht im Ruf, besonders arbeitgeberfreundlich zu urteilen. Eine aus Arbeitgebersicht erfreuliche Ausnahme macht eine Entscheidung des Landesarbeitsgerichts (LAG) Berlin-Brandenburg (Urteil vom 30. September 2022, Az. 6 Sa 280/22). Dieses Urteil verbessert die Rechtsposition des Arbeitgebers in langdauernden Kündigungsschutzverfahren, indem es von Arbeitnehmern erhebliche Anstrengungen zur Erzielung von Einkommen durch eine anderweitige Verwendung ihrer Arbeitskraft verlangt.

### Worum ging es?

Ein Arbeitnehmer klagte gegen die Kündigung seines Arbeitsverhältnisses. Während des Kündigungsschutzverfahrens wurde er von seinem Arbeitgeber naturgemäß nicht beschäftigt, da aus Sicht des Arbeitgebers keine Beschäftigungsmöglichkeit mehr bestand. Nachdem der Arbeitnehmer nach mehreren Jahren das Kündigungsschutzverfahren gewonnen hatte, klagte er anschließend auf Nachzahlung des Gehalts für insgesamt 26 Monate. Für den Arbeitgeber drohte sich damit das wesentliche Risiko langer Kündigungsschutzverfahren zu realisieren. Neben der unerwünschten Weiterbeschäftigung des

gekündigten Mitarbeiters besteht dies vor allem in der Nachzahlung von Gehältern für Zeiten, in denen sich der Arbeitgeber wegen der Nichtbeschäftigung des Arbeitnehmers in Annahmeverzug befand.

Den Annahmeverzugsansprüchen des Arbeitnehmers trat der Arbeitgeber erfolgreich mit dem Einwand entgegen, der Arbeitnehmer habe es böswillig unterlassen, durch eine anderweitige Verwendung seiner Arbeitskraft Einkommen zu erzielen.

### Anspruch auf Auskunft über Vermittlungsangebote

Dem Arbeitgeber half zunächst eine Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) aus dem Jahr 2020 (Urteil vom 27. Mai 2020, Az. 5 AZR 387/19), die dem Arbeitgeber einen Anspruch auf Auskunft gegen den Arbeitnehmer über Vermittlungsangebote der Agentur für Arbeit und des Jobcenters gewährt. Die Auskunftspflicht erstreckt sich auf die Vermittlungsvorschläge unter Nennung von Tätigkeit, Arbeitszeit, Arbeitsort und Vergütung. Im Wege der abgestuften Darlegungs- und Beweislast hat der Arbeitnehmer darzulegen, weshalb es nicht zu einem Vertragsschluss über eine anderweitige Erwerbstätigkeit gekommen ist.

### Hohe Anforderungen an Bewerbungsbemühungen

Unter Berücksichtigung dieser Grundsätze stellte das LAG Berlin-Brandenburg fest, dass der Arbeitnehmer keine ernsthaften Bewerbungsbemühungen unternommen hatte. Dabei legte das Gericht einen überraschend strengen Maßstab an. Ihm reichten 103 Bewerbungen des Arbeitnehmers, verteilt über einen Zeitraum von rund 29 Monaten,

nicht. Bemerkenswert ist vor allem die Begründung des Gerichts: Da der Arbeitnehmer im fraglichen Zeitraum ohne Arbeit war, hätte er im zeitlichen Umfang einer Vollzeitstelle Bewerbungsbemühungen entfalten müssen. Zudem beanstandete das Gericht die mangelnde Qualität der verfassten Bewerbungen, die auf eine fehlende Ernsthaftigkeit schließen ließ.

### Rückenwind für Arbeitgeber

Arbeitgebern gibt diese Entscheidung viel Rückenwind in Kündigungsschutzverfahren, da sie das Risiko, Annahmeverzugslohn zu zahlen, erheblich mindert. Arbeitnehmer müssen während des Kündigungsschutzverfahrens nach Ablauf der Kündigungsfrist intensive Bewerbungsbemühungen entfalten, um Vergütungsansprüche nicht zu verlieren.

Ungeklärt ist die Frage, wie offen Arbeitnehmer dabei mit dem laufenden Kündigungsschutzverfahren umgehen dürfen. Meines Erachtens kann Arbeitnehmern Ehrlichkeit nicht zum Nachteil gereichen. Sie können damit ihre Chancen im Bewerbungsverfahren drastisch reduzieren, indem sie wahrheitsgemäß mitteilen, dass sie derzeit einen Kündigungsschutzprozess gegen ihren (alten) Arbeitgeber führen und bei erfolgreichem Ausgang des Kündigungsschutzverfahrens beabsichtigen, das Arbeitsverhältnis mit ihrem alten Arbeitgeber fortzusetzen. So viel Ehrlichkeit dürfte im Bewerbungsverfahren abschreckend wirken.

Das LAG Berlin-Brandenburg hat eine Revision zum BAG nicht zugelassen, da die Entscheidung einen Einzelfall ohne grundsätzliche Bedeutung betreffe. Angesichts der Sprengkraft der Entscheidung stapelt das Gericht hier tief. ■

**simmons  
+simmons**



### ALEXANDER GRETH

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

# Mehr Unternehmenserfolg durch modernes Leadership

## Agilität als große Chance

**I**n den vergangenen Jahren ist die Popularität von agilen Führungsmethoden stetig gewachsen. Schließlich eröffnet Agilität eine große Chance zu notwendiger Flexibilität in einer sich schnell verändernden Welt: Konsequenter umgesetzt trägt sie dazu bei, dass Unternehmen erfolgreich agieren und sich langfristig auf dem Markt behaupten können.

Flexibilität und Reaktionsschnelle in einem dynamischen Umfeld mögen für die Popularität agiler Methoden in der Unternehmensführung zentrale Aspekte sein – aber Agilität kann weit mehr. Vor allem, wenn sie von der Leitungsebene auf alle Abteilungen, Teams und Mitarbeiter ausgeweitet wird. So bewirkt sie unter anderem:

- die Förderung von Engagement und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- eine Offenheit für neue Ideen und Anregungen
- mehr Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen
- den Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer offeneren Fehlerkultur
- die Bereitschaft der Führungskraft zum Rollenwechsel: vom Chef zum Coach

### Agile Führung bedeutet Selbstführung auf allen Ebenen

Wie aber lässt sich Agilität in ein Unternehmen implementieren? Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung ist die Bereitschaft, alte Modelle und Lösungen los- und sich auf neue Erfahrungen einzulassen. Anders als in hierarchischen Unternehmensstrukturen beginnt in agilen Organisationen die erste Führungsaufgabe bei der eigenen Person: Sowohl die Führungskraft als auch jeder einzelne Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.



### Tipps für agile Unternehmensführung

Die Umsetzung einer agilen Unternehmensführung kann in kleinen Schritten geschehen – beispielsweise so:

- 1** Schenken Sie Ihrem Team Vertrauen und fördern Sie Eigeninitiative und Kreativität. So kann es selbstständig Prozesse voranbringen und optimieren.
- 2** Tauschen Sie sich mit anderen Führungskräften bezüglich Agilität aus – in Schulungen, Peer-to-Peer-Treffen oder durch Netzwerke.
- 3** Bauen Sie eine Feedback-Kultur in Ihrem Unternehmen auf.

Zwar gibt das Management die allgemeine Richtung vor, doch es vertraut auf die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und gesteht ihnen die Freiheit zu, ihre Arbeit selbstständig und eigenverantwortlich zu gestalten. Je erfolgreicher Mitarbeiter in der Selbstführung sind, desto mehr Erfolg hat auch das Unternehmen.

Um den Prozess der Selbstführung anzustoßen, sind Transparenz und Offenheit tragende Elemente. Agile Führungskräfte sorgen dafür, dass alle Mitarbeiter über wichtige Entwicklungen und Entscheidungen informiert sind. Sie fördern die klare, offene Kommunikation und den Austausch innerhalb des Teams.

### Unsere effizienten Schulungen zum Thema agile Führung

Agile Führungsmethoden können von Mitarbeitern aller Ebenen erlernt werden. In unserer Weiterbildung zeigen wir unseren Teilnehmern die Strukturen des proaktiven Führungsstils und trainieren selbst langjährige, erfahrene Führungskräfte für die neue Rolle des agilen Leaders. Dies geschieht durch viele praktische Übungen, Rollenspiele, Fallstudien sowie Supervision.

Wir arbeiten vor allem an der inneren Haltung als Key-Faktor – also an der Bereitschaft, sich auf agile Methoden einzulassen und neuen Situationen flexibel anzupassen. ■



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

# Digital Leadership – neuer Anspruch an das Konzept Führung



ma. Insbesondere die Führung von und in Unternehmen muss sich darum deutlich verändern. In Unternehmen wird heute verstärkt die Aufmerksamkeit auf die Auswirkungen der Kommunikation und Zusammenarbeit gerichtet und realisiert, dass sich die Anforderungen an Führung – insbesondere beim Aufbau von Vertrauen, von Commitment sowie des Wissenstransfers – ändern müssen. Die digitale Transformation führt zunehmend zu disruptiven Veränderungen der Arbeitswelt, was Unsicherheiten und eine steigende Komplexität mit sich bringt. Die Führungskräfte übernehmen damit eine besondere Verantwortung, da sie sich entsprechend den neuen Ansprüchen qualifizieren müssen und als Treiber den Wandel im Team und Unternehmen begleiten und voranbringen müssen.

## Stand der Forschung: Führungs- kompetenzen im digitalen Zeitalter

Die Betrachtung der Forschungslandschaft im Bereich Digital Leadership zeigt, dass es zwar eine Vielzahl an Beiträgen und Studien zu diesem Bereich gibt, jedoch findet sich nur eine vergleichsweise geringe Anzahl an Forschungsarbeiten, die den Fokus auf den Aspekt der in der Mitarbeiterführung erforderlichen Führungskompetenzen legt. Eine Metastudie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ, 2019, Längsschnitterhebung mit mehr als 100.000 Befragten, Auswertung von insgesamt 61 Studien) hat 86 Führungskompetenzen identifiziert. Entsprechend den analysierten Häufigkeiten wurde ein Kompetenzranking über die 61 Studien hinweg

ermittelt. Als wichtigste Kompetenz wurde demnach die Kommunikationsfähigkeit angesehen, gefolgt von Veränderungsfähigkeit, Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung, Transparenzorientierung und Innovationsfähigkeit (IFIDZ, 2019, Seite 3). Das Ergebnis dieser groß angelegten Metastudie zeigt demnach, dass es viel weniger die digitalen Kompetenzen als vielmehr die sozialen Kompetenzen sind, die das Konzept des Digital Leadership erfolgreich gestalten.

## Merkmale des Digital Leadership

Die Bedeutung von Digital Leadership hat jetzt und in Zukunft einen enorm hohen Stellenwert. Zugleich findet aktuell ein Generationenwechsel hin zu den Digital Natives statt, die wiederum neue Anforderungen an Arbeitsstrukturen und Führung stellen. Um der sich schnell wandelnden und komplexen Umwelt gerecht zu werden, bedarf es einer Abkehr von traditionellen hierarchischen Strukturen hin zu einer flexiblen und dezentralen Organisationsstruktur, die auch virtuelle und teamübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht. Hierbei müssen in der Vergangenheit bewährte Führungsansätze neu überdacht werden, um den Kräften der VUCA-Welt (eng-

**D**ie digitale Transformation schreitet zunehmend voran und verändert die Lebens- und Arbeitswelt grundlegend. Rasante technologische Fortschritte führen dazu, dass Unternehmen nicht nur ihre bestehenden Geschäftsmodelle verändern, sondern auch zugrunde liegende Strukturen und Prozesse hinterfragen und neu ansetzen müssen.

## Stellenwert Digital Leadership

Insbesondere die COVID-19-Pandemie hat einen Digitalisierungsschub hervorgerufen und viele Unternehmen dazu veranlasst, in digitale Technologien zu investieren und die Kollaboration in den digitalen Raum zu verlegen. Im Vergleich zum Jahr 2020 ist der Digitalisierungsindex im Jahr 2021 um acht Prozent angestiegen. Nahezu alle Branchen sind vom digitalen Wandel betroffen, wobei die Stärke beziehungsweise der Fortschritt des Digitalisierungsprozesses je nach Unternehmen und Reifegrad variieren kann. Bei der digitalen Revolution handelt es sich längst nicht mehr um ein rein technologisches The-



liches Akronym für Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) entgegenzuwirken. Um Digital Leadership erfolgreich umzusetzen, benötigen Führungskräfte somit, außer digitalen Fähigkeiten, auch eine digitale Denkweise, mit der sie die Auswirkungen der digitalen Transformation beurteilen können. Zudem wird Führung auf Distanz, in einem virtuell-agilen Umfeld, insbesondere von einer räumlich-zeitlichen Flexibilität gekennzeichnet – aufgrund der abnehmenden persönlichen Kontakte und der, daraus resultierend, zunehmenden Kommunikation mithilfe digitaler Medien. Kommunikation über digitale Medien ist wiederum weniger reichhaltig, das heißt die non-verbalen oder para-verbalen Parameter der Face-to-Face-Kommunikation fehlen. Damit werden Missverständnisse und Konflikte deutlich wahrscheinlicher. Die Führungsperson sieht sich also mit dem Anspruch konfrontiert, trotz erschwelter Kommunikationsbedingungen, Beziehungen und Vertrauen aufzubauen, Informationen für sich selbst einzuholen und weiterzuleiten, Offenheit und Empowerment zu fördern und zu organisieren, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

## Ausblick

Die Implementierung von Digital Leadership ist absolut notwendig, damit die Transformation nicht als rein technisch angesehen wird. Vielmehr müssen die Unternehmen sich an die geänderten Bedingungen anpassen und das Führungsverständnis zukunftsweisend verändern. Hierbei steht der Mensch mehr denn je im Fokus. ■

# 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

Quelle:  
IFIDZ (2019). IFIDZ-Metastudie 2019, Führungskompetenzen  
im digitalen Zeitalter. Abgerufen [12.02.2023] von  
<https://ifidz.de/digital-leadership-beratung-metastudie/>.

Anzeige

# Besuchen Sie uns auf den Messen ZUKUNFT PERSONAL NORD + SÜD



MIT DEM QR-CODE DIREKT  
ZUM PROGRAMM!

ZUKUNFT PERSONAL NORD | 18. – 19. April 2023  
Hamburg Messe · Halle A1 · Partnerstand H2 · Vorträge H1



ZUKUNFT PERSONAL SÜD | 9. – 10. Mai 2023  
Messe Stuttgart · Halle 1 · Partnerstand C1 · Vorträge C2

## VIELEN DANK AN UNSERE PARTNER.

<b>ADVANT</b> Beiten	<b>AON</b>	assima	<b>BONAGO</b> :) Ihre Belohnungsexperten	<b>gmo.</b> Impulse für neue Wege	<b>HR CONSULTANTS</b> We know HR People
ARBEITSRECHT	HEALTH & WELLBEING	LEARNING & TRANSFORMATION	HR BENEFITS & SOLUTIONS	OUTPLACEMENT	INTERIM MANAGEMENT
<b>HR Informationssysteme</b> Individuelle HR-Software-Lösungen	<b>MANAGEMENT-INSTITUT</b> DR. A. KITZMANN Seminare für Fach- und Führungskräfte	<b>PassportCard</b>	<b>PensionCapital</b>	<b>rexx</b> systems	<b>ROTH INSTITUT</b> Science for Business
HR-BERATUNG	WEITERBILDUNG	INTERN. KRANKENVERSICHERUNG	BETRIEBL. ALTERSVERSORGUNG	HR-SOFTWARE	PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

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

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket mit dem Vouchercode: hr\_roundtable

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!



# RoundTable

# Team — of — Teams

Über die Führung einzelner Teams in der Transformation ist bereits viel geschrieben worden. Auch die Gestaltung und Führung hochperformanter und „highly committed“ Teams ist hinlänglich in der Fachwelt und im Leadership-Umfeld behandelt worden. Verwiesen sei hierzu auf das Buch des Harvard-Professors Micheal Beer „High Commitment, High Performance“ aus dem Jahr 2009. Die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, die Bedeutung eines anspruchsvollen Wertegerüsts, die Ausrichtung auf die Strategie und den Wettbewerb, die elementare Funktion des sogenannten Psychologischen Vertrags sowie die Berücksichtigung von Lern- und Transformationselementen bilden hierbei den Orientierungsrahmen. Doch häufig wird unter den zahlreichen Einflussfaktoren die teaminterne Dynamik vernachlässigt, durch die ein Team zu einem „erfolgreichen Organismus“ geworden ist, dessen Mitglieder aufeinander abgestimmt sowie deren Abläufe eingespielt sind und deren Selbstverständnis durch die Summe der Protagonisten geprägt wird. Doch diese singuläre Betrachtung einzelner Teams und deren Führung reduziert den Blick für das „Gesamtkonstrukt“, weil so verschiedene Teams mit unterschiedlichen Prägungen und Kooperationsmustern – und damit Erfolgsrezepten – kaum berücksichtigt werden.

Natürlich haben derartige Teams unbestritten Stärken: Der gemeinsame spezifische Purpose, eingespielte Abläufe, hohe Identifikation und vor allem Zuverlässigkeit und Vertrauen. Dies birgt jedoch auch unvermeidlich Risiken: Leicht entsteht eine Abkapselungsneigung, die, basierend auf einem eigenen Überlegenheitsgefühl, die Kooperationsbereitschaft mit anderen Teams reduziert. Dadurch können wichtige Informationen verloren gehen. Schlimmstenfalls arbeiten Teams (bewusst oder unbewusst) gegeneinander und heben ihre Wirkung auf, wodurch mögliche Synergieeffekte reduziert werden.

Ziel muss es also sein, einerseits die Strukturen und Abläufe in den performanten Teams sowie das hohe Commitment zu erhalten und andererseits alle Teams in eine konstruktive und ergebnisorientierte Kollaboration zu bringen, die ein „Best of all Teams“ in der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel ermöglicht. Viele Führungskräfte kennen diese Herausforderung entweder in der Verantwortung eines einzelnen Teams in Abhängigkeit von anderen Teams oder in der „übergeordneten Funktion“ mit unterschiedlichen Teams, die es

Wie gelingt es eigentlich, verschiedene hochperformante Teams zu einem großen Ganzen zu verbinden, ohne deren DNA und Erfolgsrezepte durch „Gleichmacherei“ zu unterdrücken?

aufeinander abzustimmen gilt. Besonders im militärischen Umfeld ist dieses Phänomen ein ständiger Begleiter. Hier gibt es Ansätze, die auch sehr gut auf das unternehmerische Leadership übertragen werden können und hier geteilt werden sollen (der Autor war zwölf Jahre in der Deutschen Marine und ist in Schnellboot-Geschwadern zur See gefahren).

## Framework: Purpose, Verständnis und Struktur

Die Ausrichtung aller Teams auf ein gemeinsames Ziel (neuhochdeutsch „Purpose“) ist eine Binsenweisheit. Dafür reicht die einmalige Verkündung oder eine geteilte Power-Point-Präsentation nicht, dafür muss dieser Purpose vom Leadership-Team verinnerlicht und gemeinsam gelebt werden.

Nur so lässt sich eine stringente Botschaft, die von den Teams auch ernst genommen wird, vermitteln. Entscheidend ist dabei die Übersetzung des Purposes in die konkreten Beiträge der jeweiligen Teams, womit sich die Teammitglieder deutlich besser identifizieren können als mit einem übergeordneten Statement.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist das sogenannte MECE-Prinzip: MECE steht für „mutually exclusive, collectively exhaustive“, das meint die überschneidungsfreie Abdeckung aller Aufgaben über alle Teams ohne Doppelarbeiten. Hierbei ist die teamübergreifende Transparenz erfolgskritisch, jedes Team muss wissen welches die Aufgaben der anderen Teams sind.



entgegengewirkt werden. Hierbei kommt es darauf an, dass alle Personen über alle Teams dieselbe (Fach-)Sprache sprechen, das heißt dieselben Fachbegriffe und Definitionen nutzen und dieselbe Interpretation eines Projekts oder Auftrags haben. Persönliche gemeinsame Leadership-Briefings/-Abstimmungen, ein teaminterner, konsistenter und umfangreicher Informationsaustausch sowie eine zentrale Kommunikations- und Informationsplattform sind daher von entscheidender Bedeutung.

### Es menscht ...

Um teamzentrierten isolierenden Tendenzen und damit den immanenten Zentrifugalkräften entgegenzuwirken, helfen persönliche Beziehungen zwischen den einzelnen Teams. Hierzu reicht es in der Regel aus, dass im Rahmen gemeinsamer Projekte Mitglieder unterschiedlicher Teams zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Basis herzustellen. Noch besser ist die Hospitation Einzelner in anderen Teams, sodass hier tiefere Einblicke und Kenntnisse in die täglichen Herausforderungen, operativen Abläufe und die menschliche Seite des entsprechenden Teams mitgenommen und im eigenen Team berichtet werden. Dieses interne Hospitationsprogramm sollte daher fester Bestandteil in einem Team of Teams sein. Kennen ist der erste Schritt zum Vertrauen; und das läuft nun mal über Menschen. Kurz gesagt: „Menscheln hilft zur Entmystifizierung!“

### Fazit: mehr als die Summe

Jedes Team hat eine eigene DNA und neigt schon allein aufgrund der unvermeidbaren gruppendynamischen Prozesse sowie eigener Standards und Anspruchsniveaus zur Abgrenzung. Dies ist bei Teams, die in einem größeren Kontext zusammen mit anderen Teams kooperieren müssen, nicht immer förderlich. Dieser Tendenz der „splendid isolation“ kann mit den aufgezeigten Maßnahmen erfolgreich entgegengewirkt werden. Dazu bedarf es jedoch einer hohen Aufmerksamkeit und Bereitschaft der Führungskräfte auf allen Ebenen. Aus einzelnen Teams ein „Team of Teams“ zu formen und weiterzuentwickeln, ist die anspruchsvollste Disziplin des Leaderships.

Nach der Erfahrung des Autors bedarf das Team of Teams der steten und hohen Aufmerksamkeit aller Führungskräfte, die verantwortlich sind für die Definition der Standards, die teamübergreifende Transparenz, die damit verbundene ständige Kommunikation und für die Offenheit zum Personalaustausch im Rahmen von Hospitationen oder auch längerfristigen teamübergreifenden Versetzungen. Damit verbunden ist naturgemäß ein kooperatives und offenes Mindset sowie das Grundverständnis, mit dem eigenen Team einen elementaren Beitrag zum großen Ganzen zu leisten. Für sogenannte „Ego-Shooter“ ist hier kein Platz! Wenn das gelingt, dann ist das Ergebnis deutlich größer als nur die Summe der einzelnen Teams! ■



**DR. JENS C. HOEPPE**

Director People

PwC PricewaterhouseCoopers WPG GmbH

E-Mail: Jens.Hoeppe@pwc.com

### Standards: Anspruch und Qualifikation

Zum Funktionieren des Teams of Teams ist ein gleichhoher Anspruch an Qualität und Verlässlichkeit wichtig, wobei alle Teams auf einem ähnlichen Niveau agieren sollten. Auch dies ist transparent zu halten und immer wieder abzugleichen,

damit über alle Teams ein einheitliches Verständnis herrscht (wodurch Überheblichkeiten gar nicht erst aufkommen). Nur so können teamübergreifendes Vertrauen entwickelt und Leistungsgefälle zwischen den Teams vermieden werden. Wesentlich hierfür sind das Formulieren, Kommunizieren und Nachhalten des Anspruchsniveaus sowie das Etablieren entsprechender Standards.

Für die praktische Umsetzung sind Auswahl und Qualifikation aller Teammitglieder von entscheidender Bedeutung. Nur so können „kulturelle Passung“ (auch bezüglich der individuellen Haltung) und Fachlichkeit dem hohen Anspruch gerecht werden (außerdem setzt die entsprechende Durchführung wichtige Signale – sowohl dem neuen Teammitglied als auch dem gesamten Team gegenüber).

### Klammer: einheitliche Kommunikation

Selbst bei der erfolgreichen und nachhaltigen Etablierung des Frameworks und der Standards besteht mit der Zeit das Risiko des Auseinanderdriftens der einzelnen Teams. Dem muss mit einer einheitlichen Kommunikation

# Fachkräfte rechtssicher rekrutieren



Recht bei der Personalgewinnung  
Datenschutz-, Wettbewerbs- und Arbeitsrecht in der Praxis  
Prof. Peter Gola

1. Auflage 2023, 248 Seiten, Hardcover 17 cm × 24 cm  
ISBN: 978-3-89577-939-8

69,99 € mit E-Book zum Download (PDF)

Jetzt bestellen:  
[datakontext.com/personalgewinnung](https://datakontext.com/personalgewinnung)

**E**in beruflicher Wechsel stellt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen bedeutenden Einschnitt in deren beruflichen und privaten Lebenslauf dar. Schließlich werden bekannte – und oftmals sichere – Muster verlassen und eine durchaus unbekannte Zukunft in einem neuen Unternehmen beginnt. Daher können die Unternehmen mit einem wertschätzenden und professionellen Onboarding-Prozess nicht nur die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter willkommen heißen, sondern auch das Betriebsklima insgesamt positiv beeinflussen und stärken.

Schon vor dem ersten Arbeitstag sollte das Preboarding, also das Onboarding ab dem Moment der Vertragsunterschrift, professionell vorbereitet und durchgeführt werden. Insbesondere bei einem längeren zeitlichen Abstand zwischen Vertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag können so die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter emotional an das Unternehmen gebunden werden. Dazu gehört die regelmäßige Kontaktaufnahme der Führungskraft mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Einladung zu persönlichen Treffen des gesamten Teams sowie Einladungen zu gemeinsamen Team-Veranstaltungen, wie Sommer- oder Weihnachtsfest. Wichtig ist, dass die Art und Häufigkeit der Kontaktaufnahmen mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorfeld abgestimmt und kommuniziert wird. In dieser Phase kann es bereits hilfreich sein, einen Plan für die ersten Arbeitstage im Unternehmen zu erstellen und abzustimmen.

Das Unternehmen ist schon vor dem ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der organisatorischen Vorbereitung gefragt; diese sollte spätestens am ersten Arbeitstag abgeschlossen und vollständig sein. Dazu gehört beispielsweise die Einrichtung des Arbeitsplatzes, die Bestellung und Installation von benötigter Hard- und Software sowie der vorbereitete Zugang zu Gebäuden. Für die Führungskraft ist es wichtig, die Aufgaben innerhalb der Organisation transparent zu gestalten und gegebenenfalls neu zuzuordnen.

Danach gilt es den ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu organisieren. Hier kommt es auch auf die Kommunikation des Ortes und des Zeitpunkts des ersten Arbeitstages an. Eine gute Planung der ersten

# Onboarding als Gestaltungsmaßnahme der Unternehmenskultur

Ein professionelles und wertschätzendes Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist angesichts des derzeitigen Fachkräftemangels nicht nur von essenzieller Bedeutung für deren Zufriedenheit, sondern kann auch die Unternehmenskultur insgesamt positiv beeinflussen.

Arbeitstage hilft den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei, eine erste Struktur zu bekommen. Dazu gehört auch die Abstimmung von Regelterminen, wie beispielsweise Weekly, Jour fixe oder Führungskräfte- und Vorstandssitzungen. Hilfreich ist dabei sicherlich auch die Etablierung und Umsetzung eines Patenprogramms. Dabei wird den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine namentlich ausgewählte Person als Ansprechpartner fest zugeteilt und vorgestellt. Dabei geht es weniger um fachliche Fragestellungen, sondern vielmehr um eine Unterstützung bei der Eingewöhnung in tägliche Arbeitsprozesse und um „zwischenmenschliche“ Belange, wie etwa Tipps zur Gestaltung der Mittagspause. Mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen sollte auch die Möglichkeit bereits fest terminierter „Lunch-Dates“ genutzt werden – diese helfen den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

auch bei der Vernetzung mit wichtigen Stakeholdern sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern außerhalb der eigenen Organisationseinheit. Abschließend kann auch über ein persönliches (und passendes) Willkommensgeschenk nachgedacht werden. Dies ist zwar nicht maßgeblich für ein erfolgreiches Onboarding verantwortlich, es kann dennoch dazu beitragen, den guten Eindruck des ersten Arbeitstages zu verstärken.

Auch wenn das Onboarding selbstverständlich mit dazu dient, den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg im Unternehmen zu erleichtern und strukturiert abzubilden, so liegt dessen Erfolg natürlich auch im Eigeninteresse des Unternehmens. In Zeiten des „War for Talents“ müssen neue, schnelle und effiziente Rekrutierungswege erschlossen werden. Ein professionelles und erfolgreiches

Onboarding kann dazu beitragen, dass die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über diesen Prozess mit Begeisterung in ihrem Bekanntenkreis berichten und dadurch neue Kontaktchancen mit potenziellen zukünftigen Bewerberinnen und Bewerbern entstehen. Positive Kommentare und Bewertungen auf den gängigen Bewertungsportalen für Unternehmen sind weitere positive „Nebenprodukte“ eines erfolgreichen Onboardings.

Damit solch ein Onboarding konzeptionell erarbeitet werden kann – sowie für dessen operative Umsetzung – werden sowohl Kapazitäten in der Personalabteilung als auch in der jeweiligen Fachabteilung benötigt. Aufgrund der positiven Auswirkungen eines professionellen Onboardings ist solch ein Kapazitätsaufbau sicherlich gerechtfertigt. ■

 Raiffeisenbank  
Voreifel eG



**BENJAMIN LOOSEN**

Bereichsleiter Personalmanagement  
Raiffeisenbank Voreifel eG  
E-Mail: Benjamin.Loosen@rb-voreifel.de

# Spo(r)t on

Im Sport bewährt – auf den Unternehmensalltag übertragen

**K**önnen Sie Ihre Konzentration bei Ihrem Lieblingshobby länger aufrechterhalten als in Ihrem Job? Sind Sie in dem für Sie passenden Unternehmen? Haben Sie im Büro schon mal die Mittagspause durchgearbeitet?

Diesen und ähnlichen Fragestellungen bin ich in meinem Buch „Spo(r)t on – Best practices aus dem Sport für den Unternehmensalltag“ nachgegangen. Bereits zu Beginn meiner Bürotätigkeit begann ich, Vergleiche zwischen meinem Alltag als Tennistrainerin sowie meinem Alltag im Büro anzustellen und daraus meine Schlüsse für meine Arbeit im Unternehmen zu ziehen. Einige dieser Beispiele teile ich gern im Folgenden mit Ihnen.

## Der richtige Sport – der richtige Job

Den richtigen Sport finde ich durch Ausprobieren. Familie, Freunde, Bekannte, vielleicht auch Medien wecken mein Interesse. Wir legen uns nicht durch Erzählungen fest. Schnupperstunden oder Probemitgliedschaften sind im Sport völlig normal. Bei der Berufswahl recherchieren wir im Internet, verlassen uns auf Erzählungen durch Freunde, Familie und Bekannte. Meist ohne selbst ausprobiert zu haben ob uns der spätere Job auch liegen könnte, starten wir unsere Ausbildung oder unser Studium.

**Tipps** Wir als Unternehmen können Einsteiger\*innen in die Berufspraxis dahingehend unterstützen, dass wir Praktika und Schnup-

perstage in den Bereichen anbieten. Bewerbungsverfahren sollten so konzipiert sein, dass sie einen realistischen Einblick in die spätere Tätigkeit geben. Sofern es sich um Ausbildungs- oder Studienplätze handelt, beinhaltet dies – neben den Informationen zu Studium und Ausbildung – auch, wie es danach im Unternehmen weitergeht. Dies ist sowohl beim Einstieg in das Berufsleben

Anzeige



## Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht

Für eine rechtssichere und -konforme Personalarbeit ist es zwingend erforderlich ständig up to date zu sein.

09.-10.05.2023 | Berlin  
Referent: Dr. Mathias Maul-Sartori

Jetzt anmelden: [datakontext.com/argen](https://datakontext.com/argen)

Schwerpunkte:

- ✓ Neue höchstrichterliche Entscheidungen
- ✓ Gesetzliche Neuregelungen
- ✓ Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen

 DATAKONTEXT



Sarah Wolff:  
Spo(r)t on: Best practices aus dem Sport für den Unternehmensalltag  
Taschenbuch · ISBN: 978-3910427006

Bei BANSBACH haben wir ein ausgeklügeltes Karrierestufenmodell und mit unserer „Be Academy“ ein sehr umfangreiches internes Fort- und Weiterbildungskonzept. Es gibt zum Beispiel Regelangebote, die den Weg zum/zur Steuerberater\*in und Wirtschaftsprüfer\*in erleichtern und stärken.

## Belastung und Erholung

Haben Sie schon einmal ohne Pause acht Stunden am Tag durchgearbeitet? Haben Sie schon einmal acht Stunden am Tag ohne Pause Sport gemacht?

Was im Sport unvorstellbar wäre, ist im Unternehmensalltag durchaus üblich. Pausen, die Mittagspause, die Pausen abends und am Wochenende werden übergangen, mit Arbeit gefüllt. Privatleben, Familie, Freunde, Ausgleichshobbys immer wieder vertröstet und auf später verschoben.

**Tipps** Leben Sie eine Unternehmenskultur, in der Pausen vorgesehen sind. Behalten Sie berufliche und private Belastungssituationen im Blick und sorgen Sie für Ausgleich.

Bei BANSBACH setzen wir bewusst auf den Wechsel zwischen vollem Einsatz im Job und Pausen mit privaten Ausgleichsaktivitäten bei den vielfältigen Hobbys der Kolleg\*innen. Für private Ausnahmesituationen finden wir individuelle Lösungen.

Viel Spaß beim Ausprobieren und Umsetzen! Mehr Best practices finden Sie in „Spo(r)t on – Best practices aus dem Sport für den Unternehmensalltag“.

hilfreich als auch dann, wenn man zwischendurch seine Ausrichtung ändern oder das Berufsfeld gegebenenfalls auch komplett wechseln möchte.

Bei BANSBACH bieten wir Praktika unterschiedlicher Länge an, von mehrmonatigen Pflicht- und freiwilligen Praktika, einwöchigen BOGY- und BORS-Praktika\* bis zu eintägigen Schnupperpraktika. Zur Berufsorientierung nutzen einige bei uns die Möglichkeit, nach der Schule für einige Zeit die Berufsbilder Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung kennenzulernen und im Rahmen des Praktikums bereits selbst aktiv mitzuwirken.

## Einstieg in den Sport – Einstieg in die Berufswelt

Im Tennistraining gehen wir als Tennis-trainer\*innen nach den Prinzipien von einfach zu komplex, von bekannt zu unbekannt und so weiter vor. Wir vermitteln sukzessive technische und taktische Komponenten. Zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit wird stetig weiter trainiert.

In Unternehmen erfolgt der Start manchmal organisiert und mit individuellen Einarbeitungsplänen, manchmal spontan mit dem Sprung ins kalte Wasser. Mal wird das gesamte Aufgabengebiet auf einmal übergeben, mal erfolgt eine stückweise Übertragung des Aufgabengebietes. Und je nach Neigung möchte der/die neue Mitarbeiter/in den neuen Tätigkeitsbereich vielleicht bereits zu Beginn komplett übernehmen, oder ihn sich lieber stückweise erobern.

**Tipps** Klären Sie bereits im Bewerbungsverfahren, wie das Onboarding erfolgen soll. Außer dem unternehmensweit standardisierten Onboarding berücksichtigen Sie stellspezifische und individuelle Anteile. Erstellen Sie Einarbeitungspläne und verfolgen Sie diese nach.

Bei BANSBACH bieten wir – außer dem standortübergreifenden Online-Onboarding – Erklärvideos zu unterschiedlichen Themenstellungen im Intranet sowie individuelle Einarbeitungspläne und, über den Teamverantwortlichen hinaus, auch eine fest zugeordnete Bezugsperson, die den Einstieg erleichtert.

## Lernen am Erfolg

Beim Tennis haben wir unmittelbar Rückmeldung über Erfolg und Misserfolg. Ball getroffen? Anfänger\*innen führen wir über viele Erfolge zum Erlernen des Tennis. Würde ein sechsjähriges Kind noch eine zweite Stunde zum Tennis kommen, wenn es die erste Stunde ständig am Ball vorbeigeschlagen hat? Und würden Sie?

In Unternehmen erlebe ich zum Teil ein schrittweises Herangehen, sodass die neuen Kolleg\*innen gut in das Unternehmen und die Aufgabe hereinwachsen, teilweise eine Überforderung direkt zu Beginn der Beschäftigung.

**Tipps** Ermöglichen Sie ein Lernen auf Basis der aktuell vorhandenen Kenntnisse und schrittweisem Erweitern der Fähigkeiten. Geben Sie Möglichkeiten für Erfolgserlebnisse.

**BANS  
BACH**



### SARAH WOLFF

Head of Human Resources  
BANSBACH GmbH  
E-Mail: Sarah.Wolff@bansbach-gmbh.de

\*BOGY und BORS sind die Abkürzungen der Berufsorientierungspraktika an Realschulen und Gymnasien in Baden-Württemberg. BOGY steht für die Berufsorientierung am Gymnasium, BORS ist die Abkürzung für die Berufsorientierung an Realschulen.

# Moderne Benefitkommunikation = bessere Entscheidungen

**D**ie Corona-Pandemie hat die Art und Weise, wie wir heute zusammenarbeiten, nachhaltig verändert. Unternehmen bieten unterschiedlichste Arbeitsmodelle, wie Remote, Hybrid oder traditionell „vor Ort“ – das Thema Digitalisierung wird somit immer wichtiger. Gleichzeitig führt der Fachkräftemangel zu einem stetig aggressiveren „War for Talents“: Attraktive Talente anzusprechen und vor allem zu halten, ist das Gebot der Stunde. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist das Angebot der „richtigen“ Benefits, die im Rahmen einer passgenauen Benefit-Strategie nicht nur effizient umgesetzt, sondern auch gänzlich durchdrungen werden müssen. Und noch wichtiger: deren Kommunikation. Das zielgerichtete und gebündelte Herantragen an die eigene Belegschaft, über eine Plattform wie Aon's „The Benefits Solution“, stellt eine Möglichkeit dar ein neues und besseres Arbeitsumfeld zu gestalten, von dem beide Seiten profitieren.

Arbeitgeber stehen vor vielen Herausforderungen, wenn es um das Angebot von Benefit-Leistungen für die eigenen Mitarbeitenden geht. Wellbeing, Resilienz, Absicherung, Flexibilität sowie unterschiedliche Bedarfe der Belegschaft, begrenzte Geldmittel und Ressourcen sind nur einige der Themen, die für Arbeitgeber zur Herausforderung werden können.

Im ersten Schritt ist es das A und O, das eigene Benefits-Angebot zu kennen, dieses regelmäßig zu prüfen und den Zugang für die Mitarbeitenden zu erleichtern. Der Grund ist einfach: Bei vielen Gesprächen stellen wir immer wieder fest, dass die angebotenen Benefits nicht bekannt sind oder schlichtweg nicht verstanden werden – dies sowohl bezogen auf ihren Nutzen als auch auf ihren Wert. Dies führt unumgänglich zu einer geringen Nutzungsrate dieser angebotenen Benefits. Mit „The Benefits Solution“ schafft Aon genau an dieser Stelle Abhilfe und unterstützt Arbeitgeber dabei, die eigenen Strategien rund um Prämien, Benefits und Wellbeing zu realisieren. Durch ein individuelles „Benefit-Erlebnis“ können nicht

nur die Transparenz, sondern allem voran Gesundheit, Wohlbefinden und damit verbunden die Resilienz der Mitarbeitenden und ihrer Familien nachhaltig verbessert werden.

Das Tool nimmt den Mitarbeitenden bei der Einrichtung seiner persönlichen Gesundheits- und Wellbeing-Leistungen sowie seiner Altersvorsorge an die Hand. Heißt: Kein lästiges Suchen der unternehmenseigenen Benefits mehr, kein fehlendes Verständnis und damit verbundenes Desinteresse; und auch die stete Frage nach dem eigentlichen Nutzen von Benefit-Leistungen wird geklärt. Mit dem zielgerichteten Einsatz einer Benefit-Plattform können Unternehmen in das Mitarbeiterengagement investieren und dieses deutlich verbessern.

## Mit modernster Technologie zur optimalen Benefit-Strategie

Die Technologie dahinter ist jedoch nur ein kleiner Teil des Gesamtbilds. Fortschrittliche Mitarbeiterstrategien gibt es nur dann, wenn Arbeitgeber besser über die Gesundheit und das Wellbeing der Mitarbeitenden sowie über die Nutzungsrate von Leistungen Bescheid wissen – und, last but not least, diese Daten richtig zu nutzen vermögen. Heißt im Umkehrschluss: Benefits müssen jederzeit und überall verfügbar sein. Und das nicht nur, damit Mitarbeitende, sozusagen „on the go“, die gewünschte Unterstützung in Anspruch nehmen können, sondern auch, um der Unternehmensführung – egal wann oder wo – wichtige Informationen zugänglich zu machen.

Als Komplettplattform bietet „The Benefits Solution“ eine Win-Win-Situation und verbindet die einzelnen (Gesundheits-)Daten zu

„The Benefits Solution“ als innovative Lösung für Ihr Unternehmen

einem Gesamtbild: Arbeitgeber haben nicht nur die Möglichkeit, den Mitarbeitenden ihre angebotenen Leistungen auf einen Blick – zusammen mit weiterführenden Informationen und Optionen – zur Verfügung zu stellen, sie verfügen damit auch über bessere Einblicke in die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer – eben durch die Einsicht in die vermittelten Daten, wie etwa die Nutzung von Benefits oder die Nachfrage. Hierdurch erhalten Arbeitgeber das nötige Werkzeug, um das eigene Benefit-Konzept und die damit verbundene übergreifende Personalstrategie kontinuierlich anzupassen. Die Auswertung des Umgangs und der Inanspruchnahme mit und von Leistungen kann zu einer größeren Effizienz, einer erfolgreichereren Kostenoptimierung und einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit führen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können so gemeinsam Rahmenbedingungen für eine neue flexible Arbeitswelt schaffen, die von allen geschätzt werden und die positiven Einfluss auf Wellbeing und Resilienz haben.

## Herausforderung: Datenflut und Datensicherheit

Außer vielen Vorteilen gehen mit der Gewinnung von Daten jedoch immer auch Herausforderungen einher, denen sich die Verantwortlichen stellen müssen. Außer der



wenn sie benötigt werden. Bei der Implementierung einer Benefit-Plattform ist es zudem sinnvoll, auf einen vertrauenswürdigen und versierten Partner zu setzen, der alle Versicherungs- und Leistungsanforderungen eines Unternehmens abdeckt sowie alle geltenden Datenschutzbestimmungen und internationalen Sicherheitsstandards einhält.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Einführung und Nutzung einer umfassenden Benefit-Kommunikation über ein entsprechendes Tool beziehungsweise eine Plattform ein sinnvolles Instrument darstellt, wenn es um die Steigerung des Wohlbefindens der eigenen Mitarbeitenden geht. Von einem Arbeitsumfeld, welches den Bedürfnissen der Belegschaft gerecht wird und sie zu Topleistungen motiviert, profitiert schlussendlich nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch der Arbeitgeber, der im besten Fall Zeit, Kosten und auch Ressourcen optimieren kann.

**Aon is in the business of better decisions.**

**AON**



**TANJA LÖRKE**

Head of Global Benefits | Health Solutions DACH  
Aon

E-Mail: [Tanja.Loehrke@aon.de](mailto:Tanja.Loehrke@aon.de)

Telefon: 069 / 297 27- 60 42

Frage, welche Daten genau benötigt werden, um sinnvolle Analysen durchführen und eine effiziente Nutzung sicherstellen zu können, hat auch die Frage nach deren sicherer Verwahrung höchste Priorität.

Eine schiere Datenflut ohne konkrete Fixpunkte kann zum Verlust der wirklich wichtigen Informationen führen und das Unterfangen scheitern lassen. Es bedarf also bereits vor Einführung eines Tools einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Frage, welche

Daten benötigt werden. Folgend sollten nur die Informationen erhoben werden, die der Arbeitgeber für die unternehmensinterne Optimierung im Rahmen seiner Wellbeing-Strategie benötigt. Gleichermaßen stellen Cyberangriffe und Datenschutzverletzungen ein weiteres Risiko dar: Allein im Jahr 2022 haben fast die Hälfte der deutschen Unternehmen (46 Prozent) einen Cyberangriff erlebt. Arbeitgeber sind daher dazu verpflichtet, alle erhobenen Mitarbeiterdaten umfassend zu schützen und diese nur dann zu nutzen

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 UseCases – 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

# Innovative ASO-Lösung für Großkunden

Internationaler Krankenversicherungsanbieter ermöglicht volle Kostenkontrolle

**M**it seiner innovativen PassportCard bietet der gleichnamige, international agierende Krankenversicherungsanbieter mit Sitz in Hamburg, das schnellste Zahlungserstattungsmittel, das aktuell auf dem Versicherungsmarkt existiert – und überzeugt damit immer mehr Großunternehmen.

Die PassportCard selbst ist eine Debitkarte, mit der Arztbesuche, Rezepte und medizinische Behandlungen im Ausland sofort bezahlt werden. Im Krankheitsfall werden so, schnell und ohne bürokratischen Aufwand, anfallende Kosten direkt vor Ort bezahlt – rundum eine innovative Versicherungslösung.

ASO-Lösungen (Administration Services Only) sind ideal für Großkunden, bei denen sich das Risiko aus versicherungsmathematischer Sicht selbst trägt. In diesem Fall ist es vorteilhafter für Unternehmen, wenn sie als „Selbstzahler“ betrachtet werden, um so die vollen Leistungen der Versicherung zu erhalten, aber die Versicherungsmarge und den Gewinn des Versicherers einzusparen.

## PassportCard überzeugt Lufthansa mit Innovation und Geschwindigkeit

Die Zahlungsabwicklung und Administration medizinischer Dienstleistungen (ASO-Lösung) von PassportCard nutzt nun auch die Lufthansa. Geschwindigkeit und Einfachheit waren für die Lufthansa

entscheidend: Mehr als 23.000 Mitarbeitende sind durch PassportCard nun im Ausland abgesichert.

Alle versicherten Mitarbeitenden des Flugpersonals erhalten ihre eigene rote PassportCard. Im Falle der Inanspruchnahme wird die Karte schnell, individuell und passend zu den anfallenden Kosten über eine App aufgeladen. Zudem sind die Servicemitarbeitenden von PassportCard 24/7 erreichbar, so können Versicherte im medizinischen Notfall jederzeit auch direkt und persönlich Unterstützung zur Klärung möglicher Fragen erhalten.

Das Großunternehmen kommt in den Genuss einer umfassenden Lösung zur Kostenkontrolle, ohne den Abschluss einer Versicherung. Die innovative Kartenlösung von PassportCard ermöglicht Schadensmanagement, Kosteneinsparung und App-Nutzung – rund um die Uhr und weltweit. ■



### Vorteile der ASO-Lösung

Bei einer ASO-Lösung wird der Schadenfonds, demnach das Konto, aus dem die Ansprüche bezahlt werden, vom Kunden aufgestockt. Das bedeutet, dass das Unternehmen selbst zahlt. Im Durchschnitt beträgt die Kosteneinsparung einer ASO-Lösung im Vergleich zur Vollversicherung etwa 20 Prozent. PassportCard verwaltet bereits seit vielen Jahren ASO-Lösungen für Regierungsbehörden und Großkonzerne.

### Effekt von ASO-Lösungen

ASO-Lösungen vereinen den Kunden und den Anbieter. Der ASO-Partner analysiert die Daten jeden Monat, um die Ergebnisse und das Verhalten des Portfolios nachzuvollziehen. Daraufhin können – mit Zustimmung des Kunden – optimierende Änderungen an der Leistungstabelle vorgenommen werden, um bessere Ergebnisse bei der Kosteneindämmung zu erzielen. Nach einem Jahr liegen genügend Daten vor, um entweder die Fortführung der ASO-Lösungen oder die Bereitstellung eines Vollversicherungsmechanismus vorzunehmen. ■



#### Über PassportCard

PassportCard ist ein Mitglied der DavidShield und White Mountains Unternehmensgruppe (NYSE: WTM), die seit 1999 führend im Bereich der internationalen Kranken- und Reiseversicherung ist und weltweit über zwei Millionen Kunden betreut. Das in Hamburg ansässige Unternehmen konzentriert sich seit 2015 auf den deutschen Markt und arbeitet mit der Allianz, MGEN und TK zusammen. Das Unternehmen ist Gewinner des Deutschen Innovationspreises 2021 und gehört zu den Leading Employer Top 1 %.

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



#### BENEDIKT GRASS

Chief Marketing Officer  
PassportCard Deutschland GmbH  
E-Mail: [Benedikt.Grass@passportcard.de](mailto:Benedikt.Grass@passportcard.de)  
Telefon: 040 / 46 00 20 - 160

# HR auf dem Weg zur performanceorientierten „People Company“

Wie sich die Personalorganisation der Deutschen Bahn zukunfts-fähig aufstellt und ihren Beitrag zur starken Schiene für Deutschland leistet

**M**ittlerweile vergeht kein Tag, an dem uns der Personalmangel weder in den Medien noch direkt im Alltag begegnet. Cafés bleiben geschlossen, keine Termine in Bürgerämtern, überlastetes Personal in Kitas und Pflegeheimen. Der demografische Wandel ist mittlerweile deutlich spürbar in Deutschland angekommen. Dieser Trend wird sich noch eine Weile fortsetzen. Langfristig ist sogar der Wohlstand gefährdet. Personal- oder „People-Themen“ sind für Unternehmen mittlerweile genauso wichtig, wenn nicht sogar erfolgskritischer, wie die Ausstattung mit finanziellen Mitteln. Mit ihrer Strategie

„Deutschland braucht eine starke Schiene“ trägt die Deutsche Bahn diesem Umstand Rechnung. Ein fester Ausbaustein der Strategie ist es, in den nächsten Jahren 100.000 neue Mitarbeitende zu gewinnen. Es ist die verantwortungsvolle Aufgabe des Personalbereichs, die mehr als 200.000 Menschen, die den systemkritischen Bahnbetrieb in Deutschland ermöglichen, einzustellen, zu qualifizieren und an sich – als Top-Arbeitgeberin – zu binden. Ein klarer Beitrag der HR, das zukunftsweisende Transportmittel Bahn in Deutschland robust voranzubringen.

## Positive Mitarbeitenerlebnisse entscheiden zukünftig den Wettbewerb am Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist umkämpfter denn je. Noch schafft es die Deutsche Bahn ihre ehrgeizigen Einstellungsziele zu

erfüllen. So waren es auch in 2022 wieder mehr als 26.000 neue Mitarbeitende, bei denen die Bahn als neue Arbeitgeberin überzeugen und sich gegen andere Unternehmen durchsetzen konnte. Aber das Recruiting wird immer sportlicher. Die Anstrengungen für erfolgreiche Personalgewinnung und der Innovationsdruck nehmen immer weiter zu. Der Wettbewerb um Fachkräfte ist an der Rekrutierungsfront allein nicht mehr zu gewinnen. Mitarbeitendenbindung wird immer stärker zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Hier entscheidet sich künftig, ob ein Unternehmen dem Druck am Arbeitsmarkt standhalten kann. Ein Unternehmen das viele Leute verliert und hofft die Lücken am Arbeitsmarkt füllen zu können hat eigentlich schon verloren.

Unternehmen haben diese Zusammenhänge erkannt und die Arbeit ihrer Personalorganisationen strategisch auf die Schaffung positiver Mitarbeitenerlebnisse, die sogenannte „Employee Experience“, ausgerichtet. >

## Das „Bindungskonto“ als Sinnbild für das Employee-Experience-Modell der Deutschen Bahn

Die Deutsche Bahn verfolgt den Employee-Experience-Ansatz seit einigen Jahren. Personalvorstand Martin Seiler spricht in diesem Zusammenhang vom „Bindungskonto“ der Mitarbeitenden. Als Top-Arbeitgeberin muss die Deutsche Bahn hierauf konsequent einzahlen. Ein Top-Mitarbeitendenerlebnis ist der Schlüssel zu Leistung, Engagement, Zufriedenheit und zur Bindung der Mitarbeitenden. Auf der anderen Seite riskieren „Abbuchungen“ von diesem Bindungskonto – durch hinter den Erwartungen zurückgebliebene Erlebnisse – dass es leicht zur Abwanderung kommt, die aufgrund der Knappheit am Arbeitsmarkt nur schwer wieder kompensiert werden kann. Das Employee-Experience-Modell der Deutschen Bahn identifiziert drei Hebel: die Konzern-/Unternehmenskultur, positive Erlebnisse entlang des Mitarbeitenden-Lebenszyklus sowie HR-Services beziehungsweise -Produkte.

Die positive Wahrnehmung der Arbeitgeberin durch die Mitarbeitenden hängt also zunächst von kulturellen Erfahrungen ab, wie Arbeitsklima, Zukunftsoptimismus und geteilten Werten bezüglich Engagement, Zusammenarbeit und Kommunikation – darüber hinaus aber auch von direkten Erlebnissen. Diese „High Touch“-Momente („moments that matter/of truth“) entlang des gesamten Mitarbeitenden-Lebenszyklus sind zum Beispiel das Bewerbungserlebnis, der Einstieg und das Ankommen im Unternehmen, Lernen und Entwicklung im Job, Karriereschritte. Es sind auch Momente des täglichen Lebens rund um Flexibilität bei der Schichtplanung, Zeit für Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen oder der Unterstützung im Krankheitsfall.

Außer den „High Touch“-Momenten hat auch das direkte Erleben von HR-Services und -Produkten an sich einen wesentlichen Einfluss auf das Mitarbeitendenerlebnis im Ganzen. Generell lässt sich sagen, dass in den letzten Jahrzehnten die Servicewelt deutlich einfacher geworden ist. Stichworte sind Online-Banking, Bezahlen per Handy, 1-Klick-Bestellungen im Internet. Mitarbeitende erwarten heute auch im beruflichen Kontext ein befriedigendes Serviceerlebnis – wollen das hohe Niveau, das sie aus dem privaten Leben kennen, auch in der Firma



wiederfinden. Und oft tun sie das noch nicht. HR-Services müssen daher einfacher, schneller, digitaler und geräuschloser ablaufen. Bei der Deutschen Bahn sprechen wir von „Hightech“-Services und die müssen im Ergebnis mehr Zeit für wesentliche Aufgaben lassen.

Dies sind alles Hebel, die im originären Einflussbereich und damit in der Verantwortung von HR beziehungsweise der Personalorganisation liegen. Bei der Deutschen Bahn ist klar, welchen Beitrag HR zur starken Schiene für Deutschland leistet.

### Digitalisierung und neues Operating Model – das zukunfts-fähige HR-Geschäftsmodell der Deutschen Bahn

Teil der Strategie der Deutschen Bahn ist es auch Zentralfunktionen wie HR schlagkräftiger aufzustellen: Die Organisation vereinfachen – sie mutig und konsequent auf das gemeinsame Ziel der starken Schiene ausrichten. Näher an den Kunden und schneller bei den Mitarbeitenden sein. Ein Kernelement der Umsetzung besteht in der digitalen Transformation und Anpassung des HR-Geschäftsmodells. In der Konsequenz verändert sich bei der Deutschen Bahn die Art und Weise, wie HR-Services Mitarbeitenden und Führungskräften angeboten werden, tiefgreifend.

Kern dieses Geschäftsmodells ist die digitale Transformation der HR-Funktion. Die

Deutsche Bahn implementiert aktuell ein zentrales IT-System (Oracle Fusion Cloud HCM), ergänzt um eine Service-Management-Plattform (ServiceNow). Mit diesen neuen Systemen wird die Voraussetzung geschaffen, fast alle HR-Produkte und Services digital abzubilden, wie etwa Bescheinigungen und Antragsprozesse inklusive Statusverfolgung. Im Ergebnis heißt das, den hohen administrativen Aufwand für Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Kollegen zu reduzieren und insgesamt das Nutzungs- und Anwendungserlebnis zu optimieren. Mitarbeitende und Führungskräfte werden künftig den Großteil ihrer Personalservices selbst erledigen beziehungsweise anstoßen können. Kurz gesagt werden hier „Hightech“-Services, im weiter oben genannten Sinne, zur Realität.

Die neue HR-IT bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das HR-Operating-Model. Die neue Interaktion zwischen HR, Mitarbeitenden und Führungskräften braucht vor allem auch eine Anpassung der Rollen innerhalb der HR-Organisation. Der Aufgabenzuschnitt der HR-Businesspartner ändert sich ebenso wie jener der Kollegen in Shared Service Centern oder in der Expertenorganisation (Center of Expertise/Center of Competence).

#### Literatur:

Jochmann, W., Stein, F. (2022). Mehr Dynamik in der „People Company“. Personalführung, DGFP, 11.2022, 24-29.  
Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda für Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, Boston.

Die Veränderungen der Rollen schlagen sich in einem neuen Managementansatz für die Personalorganisation nieder.

### Die „People Company“ als Managementansatz der Personalorganisation der Deutschen Bahn

Der Managementansatz der Deutschen Bahn stellt – ganz im Sinne von Employee Experience – die Mitarbeitenden und Führungskräfte als „HR-Kunden“ in den Mittelpunkt der Steuerung der Personalorganisation. Dies erfolgt nach dem Prinzip HR unternehmerisch und damit ähnlich wie die Geschäftsbereiche der Deutschen Bahn zu steuern: Produkte, klare Verantwortlichkeiten und Performancemessung.

Die Deutsche Bahn scheint damit nicht allein zu sein. Der gewählte Managementansatz scheint in jüngster Zeit von mehreren Unternehmen verfolgt zu werden. Auch die Fachwelt greift diesen Ansatz auf. Jochmann/Stein (2022) sprechen von dem Konzept der „People Company“. Sie sehen eine neue Evolutionsstufe von HR, die auf das Modell von Ulrich (1997) folgt. Die „People Company“ ist kein neues Strukturmodell, sondern schlägt vor, unternehmerische Steuerungsprinzipien in die HR-Funktion zu übertragen. HR begreift ihre Wertschöpfung nun als Geschäftsmodell mit Fokus auf Wertbeiträge. HR-Rollen und -Prozesse werden hiernach als Leistungsbündel mit Kriterien, wie zum Beispiel Kunden- und Produktmanagement, Ende-zu-Ende-Verantwortung und Output-Messung, unternehmerisch gesteuert.

Doch wie sieht der Management-Ansatz bei der Deutschen Bahn konkret aus? Er beruht auf drei Elementen: einem Produktmanagementansatz und klarer Ende-zu-Ende-Verantwortung für HR-Produkte, gepaart mit einem Performancemanagement. Mit Hilfe

dieser Elemente wird HR bei der Deutschen Bahn künftig geführt.

Der HR-Produktmanagementansatz spricht bei HR-Services bewusst von „HR-Produkten“, um zu verdeutlichen, dass diese als Ganzes so attraktiv gestaltet werden müssen, dass sie Mitarbeitenden und Führungskräften ein positives Erlebnis mit dem Unternehmen bieten. Sie sind als Leistungsbündel zu verstehen, die aus verschiedenen wertschöpfenden Teilprozessen verschiedener Einheiten der arbeitsteiligen Personalorganisation bestehen. Sie orchestrieren die Zusammenarbeit dieser Einheiten und wirken unmittelbar am „HR-Kunden“. HR-Produkte eignen sich als Steuerungsobjekte, weil sie einen Großteil der Aktivitäten der Personalorganisation materialisieren und erlebbar machen.

Der Expertenorganisation (Center of Expertise/Center of Competence) kommt die Rolle des Designers aber auch des Umsetzers zu. Jedes der rund 250 HR-Produkte der Deutschen Bahn ist einem Produktmanager oder einer Produktmanagerin zugeordnet. Diese Person trägt die Gesamtverantwortung für das jeweilige Produkt nicht nur im Entwicklungsprozess, sie steuert es auch Ende-zu-Ende entlang des Produktlebenszyklus. Die HR-Businesspartner fungieren als Geschäftspartner der Führungskräfte. Sie sind nun Ansprechpersonen für die Fachabteilungen und beraten zu den HR-Produkten am Ort des Geschehens, also insbesondere bei der Beratung und Nutzung durch die Führungskräfte. Damit liefern sie den HR-Produktmanagern wertvolle Impulse zu „Markterfordernissen“ und wirken so an der Produktentwicklung mit.

Die Performancemessung für HR folgt diesen Prinzipien und wird zu einem Performancemanagement ausgebaut. Im Mittelpunkt steht das HR-Zielsystem, welches sich am Mitarbeitenden-Lebenszyklus orientiert. Es beinhaltet die strategischen

und operativen Ziele und Beiträge von HR für das Geschäft. Außer klassischen HR-Steuerungskennzahlen, von Einstellungen bis zur Fluktuation, umfasst es aber auch ständiges direktes Feedback der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu den HR-Produkten. Letzteres wird in Echtzeit für Auswertungen zur Verfügung gestellt und zu operativen Kennzahlen, wie Zufriedenheit, Einfachheit und Weiterempfehlungsbereitschaft, aggregiert. Diese Kennzahlen machen die Arbeit rund um HR-Produkte steuerbar. Abweichungen zu gesetzten Zielen werden, beginnend mit dem Top-Führungsgremium der Personalorganisation der Deutschen Bahn, identifiziert, funktionsübergreifende Teams zusammengestellt und Optimierungsmaßnahmen angestoßen. Das Vorgehen kaskadiert sich in sogenannten Performancedialogen auf die verschiedenen Ebenen der Personalorganisation. Diese Dialoge haben eins klar zum Ziel: die Ziele und Kennzahlen im Blick zu behalten, um Erlebnisse der Mitarbeitenden mit der Deutschen Bahn als Arbeitgeberin bestmöglich zu gestalten.

### Fazit

Im Zusammenspiel der Elemente wird deutlich, wie die Personalorganisation der Deutschen Bahn das Geschäft unterstützt und einen Beitrag zur starken Schiene für Deutschland leistet: durch kennzahlengesteuerte HR-Produkte, die in Ende-zu-Ende-Verantwortung von HR-Produktmanagern gemanagt werden und so dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ein Top-Erlebnis mit ihrer Arbeitgeberin haben. Auf diese Weise kann sich das Unternehmen am Arbeitsmarkt behaupten. HR sorgt mittelbar, durch höhere Produktivität und mehr Zeit für das Geschäft, auch noch für positive Erlebnisse der Endkunden – den Reisenden und Transporteuren der Deutschen Bahn. ■



**RALF BERNS**

Leiter Prozessmanagement und Fachredaktion Personal  
Deutsche Bahn AG  
E-Mail: Ralf.Berns@deutschebahn.com



**SEBASTIAN GERLACH**

Senior Manager HR Performance  
Deutsche Bahn AG  
E-Mail: Sebastian.Gerlach@deutschebahn.com



**ANDRÉ WINKELMANN**

Leiter Vorstandsbüro Personal und Recht  
Deutsche Bahn AG  
E-Mail: Andre.A.Winkelmann@deutschebahn.com



Seit etwas mehr als einem Jahr ist Kyndryl ein eigenständiges Unternehmen. Nach der Ausgründung der einstigen Infrastruktursparte aus dem IBM-Konzern sollte sich einiges ändern – nicht nur aus Business-Sicht, sondern auch hinsichtlich der Unternehmenskultur. Wo steht Kyndryl jetzt auf seiner Reise?



◀ Sandra Weiss, Geschäftsführerin Personal Kyndryl Deutschland GmbH, zieht Bilanz und gibt Tipps für gelungene Change-Prozesse



# Nach einem Jahr Kyndryl: Das sind die Learnings für Change-Prozesse

**K**yndryl ist seit dem 1. November 2021 ein eigenständiges Unternehmen, in dem die ehemalige Infrastruktursparte von IBM aufgegangen ist. Mit etwa 90.000 Mitarbeitenden weltweit ist Kyndryl der größte Anbieter von IT-Infrastrukturdienstleistungen und betreut Tausende von Unternehmenskunden in mehr als 60 Ländern. Vor fast eineinhalb Jahren standen wir also vor einem Neubeginn mit einem gigantischen Erbe. Wir profitieren von top ausgebildeten Fachexpertinnen und Fachexperten, mit teilweise jahrzehntelanger Berufserfahrung. Viele davon zählen zu den besten ihres Fachs und mit ihnen waren wir bereits unter dem IBM-Dach stark in unserem Segment aufgestellt. Von IBM haben wir auch

eine große Zahl weltbekannter Unternehmen als Kunden mitgenommen. Diese Strahlkraft zahlt sich auch in der HR, speziell bei der Personalgewinnung, aus. Nicht zuletzt verfügt Kyndryl über ein starkes Partnerökosystem und engagierte Führungskräfte auf C-Level. Trotz all dieser positiven Voraussetzungen war es von Anfang an eine zentrale Herausforderung, uns in kultureller Hinsicht nicht von diesem Erbe erdrücken zu lassen. In diesem Bereich wollten wir ganz bewusst einen Neuanfang wagen, um Kyndryl für anhaltendes Wachstum in der Zukunft aufzustellen. Für uns in der HR war damit klar, dass wir eine tiefreichende Transformation der Unternehmenskultur, einen sogenannten Cultural Change, brauchen.

## Herausforderungen der Transformation

Bei der Ausgründung von Kyndryl war IBM bereits 110 Jahre alt – ein Weltkonzern, der das Computer-Zeitalter prägte wie wenige andere. Es ist natürlich, dass sich über so lange Zeiträume Prozesse und Strukturen herausbilden und verfestigen. Die Unternehmenskultur war daher sehr von etablierten Mustern geprägt und ließ wenig Raum für Neues, für Experimente und Innovationen. Davon wollten und mussten wir uns bewusst lösen und eine eigenständige Kyndryl-Unternehmenskultur schaffen, in der dem Individuum mehr Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen.

Einer der drängendsten Anlässe dafür war, dass wir in einem umkämpften Arbeitsmarkt attraktiv für junge Talente sein müssen – ohne eine starke Marke wie IBM im Rücken keine leichte Aufgabe. Die große Erfahrung der Mitarbeitenden, von der wir ganz klar profitieren, wirft mit Blick auf die Zukunft aber auch Fragen auf. Wir hatten ein Durchschnittsalter von 51 Jahren, bei einer Betriebszugehörigkeit von 21 Jahren. Eine wahre „Ruhestandswelle“ ist also abzusehen – und

- ▼ Kyndryl Deutschland Geschäftsführer Markus Koerner und Elly Keinan, Group President Kyndryl präsentieren auf einer Veranstaltung den Kyndryl Way vor Mitarbeitern.



der Fachkräftemangel ist gerade in unserer Branche besonders groß. Es war klar, dass wir schnell handeln müssen, um uns im „War for Talents“ zu positionieren.

Eine weitere Herausforderung war die Personalstruktur. Viele, die heute bei Kyndryl tätig sind, kamen in der Vergangenheit durch M&A-Deals ins Unternehmen. Es war sicherzustellen, dass alle Kyndryl-Mitarbeitenden – ob im Vertrieb, in der Bereitstellung, in einem Praxisangebot, in einem Alliantzteam oder in einer Supportfunktion – verstehen, wie ihre Talente in die Gesamtstrategie passen. Zudem arbeiten wir, in einem Near-Sourcing-Modell, mit Standorten in anderen europäischen Ländern zusammen. Und es war grundlegend, dass wir trotz dieser komplexen Struktur wirklich alle in die Transformation einbinden und auf unserem Weg mitnehmen.

### Umsetzung im Rahmen des Kyndryl Ways

Wir haben ein pragmatisches, zweckorientiertes Zielbild formuliert, das auf Zusammenarbeit, gegenseitiger Verantwortung und Exzellenzinitiativen basiert. Was wir „The Kyndryl Way“ nennen, ermöglicht es uns,

ein agiles, fokussiertes Unternehmen mit flachen Hierarchien zu werden. Wir sind nun wesentlich dezentraler organisiert, was zwar Freiräume vor Ort bietet, aber auch Mut zu Entscheidungen verlangt. Dies fördern wir aktiv, um schneller reagieren zu können und die Komplexität in Entscheidungsprozessen zu reduzieren.

Daneben haben wir im Rahmen des Kyndryl Way die Kommunikation im Unternehmen verbessert – über alle Ebenen hinweg und in beide Richtungen. Konkret bedeutet dies, dass auch das Topmanagement für Mitarbeitende zugänglicher wird. Zu diesem Zweck findet beispielsweise eine wöchentliche Office Hour statt, die von Markus Koerner, Präsident von Kyndryl Deutschland, gehalten wird. Das ermöglicht interessante Einblicke ins Unternehmen, Best Practices und bietet einen Fragebereich, in den Mitarbeitende eigene Themen einbringen können. Zudem setzen wir auf regelmäßige interne Kommunikation über verschiedene Kanäle, um wirklich alle zu erreichen.

Zum Kyndryl Way gehört auch unser Engagement in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) sowie Inklusion, Vielfalt und Gleichstellung. In letzterem Segment existiert beispielsweise die Initiative der Kyndryl Inclusion Networks (KIN). Dabei handelt es sich um von Mitarbeitenden geführte Projektgruppen, die Räume für verschiedene Communities schaffen, wo sich Mitarbeitende gegenseitig unterstützen können. Jedes KIN auf Unternehmensebene hat Führungskräfte als Sponsoren, die sich für Mitglieder einsetzen, sie unterstützen und mit ihnen zusammenarbeiten, um eine positive und integrative Erfahrung zu schaffen. In mehreren Ländern bestehen bereits lokale Gruppen der Unternehmens-KINs. Kyndryl steht außerdem kurz davor, die Charta der Vielfalt zu unterzeichnen.

### Was braucht es allgemein für gelungene Change-Prozesse?

Die Entwicklung einer guten Unternehmenskultur ist nie abgeschlossen – es handelt sich ja um etwas Lebendiges, das stets gepflegt werden muss. Dennoch haben wir in den vergangenen fast eineinhalb Jahren bereits einiges erreicht und können – so glaube ich – von einem gelungenen Change-Prozess sprechen.

Was sind nun die wichtigsten Aspekte, um einen solchen Prozess erfolgreich zu gestalten? Zunächst sollte man unbedingt genügend Zeit einplanen. Das gilt besonders, wenn

es um die Umgestaltung von Strukturen und Prozessen geht, die über Jahrzehnte gewachsen sind. Dabei wird man unweigerlich auch auf Widerstände stoßen. Es gehört zur Aufgabe der HR, diese mit Geduld, vielen Erklärungen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu überwinden; diese sollten aktiv eingebunden und mit einem kontinuierlichen Informationsfluss versorgt werden. Wiederkehrende feste Formate, wie etwa Workshops, Townhall Meetings oder Newsletter machen den Cultural-Change-Prozess im Alltag sichtbar.

Um das leitende Management von den Initiativen zu überzeugen, ist es essenziell immer wieder den Business Impact der geplanten Maßnahmen darzulegen. Ohne Wissen und Mitarbeit des Topmanagements werden letztlich auch die besten Initiativen zum Scheitern verurteilt sein. Gleiches gilt auch, wenn die Mitarbeitenden nicht dahinterstehen und niemand Verantwortung übernehmen möchte.

Unternehmen, die sich einer Weiterentwicklung ihrer Kultur verweigern, laufen in der heutigen Zeit Gefahr engagierte Mitarbeitende zu verlieren. Das muss gar nicht unbedingt das Verlassen des Unternehmens bedeuten. Die Klagen über „innere Kündigung“ oder „Quiet Quitting“ häufen sich in letzter Zeit. Meiner Meinung nach steht hinter diesen Phänomenen häufig eine verfehlte oder gar keine Entwicklung der Unternehmenskultur. Change-Prozesse anzustoßen ist also ein Investment in die Zukunft des Unternehmens, um engagierte Kolleginnen und Kollegen zu behalten und neue Talente zu gewinnen.

### Fazit

Auch wir werden weiterhin investieren und den Kyndryl Way nutzen, um eine möglichst produktive Atmosphäre zu schaffen und unsere Arbeitgebermarke zu stärken. Gerade wir als Tech-Unternehmen dürfen nicht vergessen, dass gut ausgebildete, zufriedene und motivierte Mitarbeitende letztlich unser größtes Kapital sind. ■

kyndryl.



### SANDRA WEISS

Geschäftsführerin Personal  
Kyndryl Deutschland GmbH  
E-Mail: Sandra.Weiss@kyndryl.com

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:**

**18.04.2023 | 12:15 – 12:35 Uhr**

**Konjunkturelle Skepsis verbreitet – Droht Personalabbau?**

*Horst van Gageldonk · Geschäftsführer*

**19.04.2023 | 14:25 – 14:45 Uhr**

**Schwierige Gespräche erfolgreich gestalten**

*Mirjam Wessler · Karriereberaterin und Arbeitsmarktexpertin*

# Eigene Stärken kennen und leben

**S**pezielle Erkenntnisse in Bezug auf das häufige Einsetzen der eigenen Stärken im Beruf aus dem „Job-Demands-Resources-Modell“ (Bakker, 2014/2015) zeigen, dass Menschen, die diese häufiger einsetzen, höhere Werte bei Wohlbefinden, Selbstwert, Selbstwirksamkeit und dem Arbeitseinsatz aufweisen. Ebenfalls wurde erforscht, wie es sich verhält, wenn die eigenen Stärken weniger häufig eingesetzt werden. Hier wurden erhöhte Werte in den Bereichen Stress, Belastung und dem Dienst nach Vorschrift festgestellt.

In diesem Artikel entführe ich Sie aus der Gedankenwelt des Defizitdenkens – „Welches Defizit habe ich und wie kann ich dieses ändern?“ – hin zu der Gedankenwelt der Möglichkeiten: „Was habe ICH alles und wie kann ich damit meine Entwicklung stärken?“. Wenn Interesse am Ausprobieren besteht, unterstützen Sie die Wissenschaft der Positiven Psychologie, welche Ihnen mit kostenfreien Studienergebnissen und Tools zur Seite steht.

In Entwicklungsgesprächen bekomme ich des Öfteren Fragen mit, zum Beispiel „Was sind meine Schwächen? Was muss ich ändern? Was kann ich nicht gut?“ Wenn ich daraufhin entgegne „Lass uns kurz was anderes ausprobieren: Was läuft derzeit gut für Dich?“



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**



Welche Stärken hast Du zuletzt eingesetzt?“, bekomme ich überwiegend große Augen und ein Schweigen als Antwort. Nach einer gewissen Zeit kommt dann etwas wie „Wie meinst Du das? Das weiß ich nicht“. Das Defizitdenken schränkt uns ein – ein passendes Zitat von Dr. Markus Ebner hierfür ist: „Potenzialentfaltung zu erwarten und dabei nur Schwächen zu korrigieren ist wie an der Bushaltestelle auf den nächsten Zug zu warten (aus dem Buch *Positive Leadership*)“.

Selbstverständlich ist es wichtig, die Schwächen bei der Ausübung der Arbeit zu minimieren, damit Arbeit fehlerfrei und wie erwartet durchgeführt werden kann. Stellen Sie sich eine Skala vor, auf deren beiden Enden, als Maximum, Ziffer 4 zu sehen ist. Links der Minusbereich (Defizit), auf der rechten Seite ist der Plusbereich (Entwicklung) und in der Mitte gibt es die neutrale 0 als Schwellenwert. Nehmen wir als Beispiel das Entwicklungsgespräch mit der Aussage: „Was sind meine Schwächen?“. Damit wird sich diese Person im negativen Bereich der Skala befinden. Wie weit wird sich die Person auf der Skala bewegen, um ihre Schwäche aufzulösen? Je nach Anforderung allerdings nur bis maximal zur 0, denn damit ist die Schwäche ja so weit aufgelöst. Wie sieht es aber mit der Entwicklung oder Entfaltung des Menschen aus? In der Positiven Psychologie geht es

darum, das volle Potenzial des Menschen zu erkennen und zu nutzen. Wie in der Einleitung erwähnt, zeigen aktuelle Studien, dass dies ein sinnvoller Weg sein kann.

Ein erster Schritt ist das Kennen und Benennen der eigenen Stärken. Dies fällt vielen gar nicht so leicht. Häufig werden Aussagen getätigt wie „Ich kann gut mit anderen Menschen umgehen“ oder „Es fällt mir leicht, auf andere zuzugehen“ – aber sind das wirkliche Stärken? Eher nicht, denn es sind Folgen, im ersten Fall vielleicht von Empathie, im zweiten Fall vielleicht aus Neugier/Interesse. Als Unterstützung bietet die Positive Psychologie den VIA-Stärkentest kostenfrei an. Ausgangspunkt für den Test war die Frage „Wie könnten Jugendliche dabei unterstützt werden, ihr volles Potenzial zu erreichen?“. Schnell wurde allen Beteiligten bewusst, dass die Ergebnisse für alle Altersgruppen nutzbar sind. Mit diesem Test können Sie – wissenschaftlich basiert und mit 24 vordefinierten Stärken – Ihr eigenes Charakter- und Signaturstärken-Profil erstellen. WICHTIG IST: Sie haben alle 24 Stärken in sich! Das Ergebnis ist so aufgebaut, das die stärksten und aktivsten Stärken (Signaturstärken, Platz 1 bis 3, maximal 5) und alle weiteren Stärken als Top-Down dargestellt werden. Die Signaturstärken nutzen wir meistens unbewusst und sie sind jederzeit abrufbar. Es kann sein, dass die eine oder

andere Stärke aktuell ein wenig schläft und sich erst mit rütteln, schütteln oder einer Trompete aktivieren lässt. Aus meiner Sicht ist der Test eine enorme Ressourcenquelle, denn ich kann meinen Herausforderungen mit meiner Übersicht der VIA-Stärken begegnen und dadurch einschätzen, welche ich benötige, aktiver nutzen werde und welchen Kraftaufwand diese erfordert.

Ist der Test nur für berufliche Zwecke zu nutzen? Nein, und ich gebe Ihnen ein aktuelles Beispiel hierfür. Vielleicht haben Sie sich gewundert, was für ein Foto für diesen Artikel gewählt worden ist. Ein Waschbär in der HR-RoundTable News? Zur Erklärung: In meinem VIA-Stärkentest habe ich die Stärken Kreativität und Sinn für das Schöne auf den Plätzen 21 beziehungsweise 23 von insgesamt 24 Plätzen. Sie können sich denken, dass hier ein ganzes Orchester gespielt hat, um diese Stärken zu wecken, und ich kann berichten, dies war alle Mühen wert. Dieses Foto war mein erstes, welches auf der Onlineplattform Pixabay mit dem Editors' Choice ausgezeichnet wurde. Mittlerweile wurde dieses Foto mehr als 34.000 mal heruntergeladen und die Fotografie ist ein fester Bestandteil in meinem Leben geworden.

Sie wünschen sich weitere Informationen über die Positive Psychologie? Schauen Sie gern auf der offiziellen Webseite des deutschsprachigen Dachverbandes der Positiven Psychologie ([www.dach-pp.eu](http://www.dach-pp.eu)) vorbei. ■

#### Quellen:

Job-Demands-Resources-Modell:  
[de.wikipedia.org/wiki/Job-Demands-Resources-Modell](https://de.wikipedia.org/wiki/Job-Demands-Resources-Modell)

Dr. Markus Ebner: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*, Facultas-Verlag, 2019, ISBN: 978-3-7089-1686-6

VIA-Charakterstärken-Test in verschiedenen Sprachen:  
[www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)

Deutschsprachiger Dachverband für Positive Psychologie e.V.:  
[www.dach-pp.eu](http://www.dach-pp.eu)



**pilot**  
Computerhandels GmbH

#### SASCHA ZYBALLA

Ausbildungsleiter Nord  
pilot Computerhandels GmbH  
E-Mail: [Sascha.Zybala@pilot.gmbh](mailto:Sascha.Zybala@pilot.gmbh)



# Mobilarbeit im Kontext von New Work

**K**aum ein Thema beschäftigt Personalabteilungen in Unternehmen derzeit so stark wie die Frage nach Mobilarbeit und deren Ausgestaltung. Oftmals wird Mobilarbeit dabei mit New Work gleichgesetzt. Tatsächlich ist New Work deutlich mehr: ein vollkommen neues Mindset in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit in Unternehmen. Die Flexibilisierung des Arbeitsorts ist dabei nur eines von vielen Elementen, die ganzheitlich gedacht und miteinander verknüpft werden müssen. Dieser Artikel soll einzelne Ansatzpunkte aufzeigen, die im Zuge der Frage nach der Ausgestaltung von Mobilarbeit beachtet werden sollten.

Nach herrschender Meinung handelt es sich bei der Mobilarbeit um die Möglichkeit, die Arbeitsleistung an gegebenenfalls wechselnden Orten außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes zu erbringen (zum Beispiel zu Hause, im Zug oder im Hotel). Mitarbeitende müssen demnach nicht zwingend von zu Hause arbeiten, auch wenn das in der Praxis der Regelfall sein dürfte. Die Mobilarbeit hat derzeit den wesentlichen Vorteil, dass, wie etwa im Unterschied zur Telearbeit, die Arbeitsschutzvorschriften deutlich flexibler und damit einhergehend die Kosten oftmals

geringer sind. Somit sind bereits bei der Einführung einer Arbeitsortflexibilisierung die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten abzuwägen.

Mobilarbeit war vor wenigen Jahren noch eine Randerscheinung. Seit März 2020 haben Unternehmen und Mitarbeitende jedoch, zunächst im Zeichen von Lockdowns und Arbeitsschutzstandards, bisherige Arbeitsgewohnheiten umgestellt. Mittlerweile ist Mobilarbeit nicht mehr wegzudenken. Zahlreiche Studien belegen dies. Für Unternehmen ist es fast schon Grundvoraussetzung Mobilarbeit anzubieten – gerade vor dem Hintergrund des sich zuspitzenden Fachkräftemangels. Employer-Branding-Aktivitäten sollten diese Bedarfe aufgreifen.

Der Vorteil für die Mitarbeitenden besteht oft in einer starken Reduzierung von Pendelzeiten und einer damit verbundenen Zeit- und Kostenersparnis. Insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann einfacher

umgesetzt werden. Mobilarbeit führt aber auch zu einer Entgrenzung und mutmaßlich auch zu einer Entfremdung von den Kollegen und dem Unternehmen. Es bedarf daher geänderter Programme, sowohl zur Förderung der Bindung und Zugehörigkeit als auch für das Onboarding von neuen Mitarbeitenden.

Die Mobilarbeit verändert in sehr starkem Maß auch die Zusammenarbeit im Team. Hat man sich bisher vorzugsweise in Präsenz zu Meetings getroffen oder Kollegen am Arbeitsplatz aufgesucht, findet das heute oftmals online oder hybrid statt. Dabei bedarf es außer technischen Tools auch formeller und informeller Regeln und Routinen, um die unterschiedlichen Alltagssituationen flexibel und sicher meistern zu können. Nicht zuletzt benötigt man gegenseitig Verständnis und Vertrauen zwischen vorrangig mobil Arbeitenden und denen, die überwiegend im Büro arbeiten. Auch die Arbeit im Büro wird sich im Sinne von New Work verändern, das hat großen Einfluss auf die Ausgestaltung von



Anzeige

Aktuelle Bücher empfohlen von

Managementbuch.de 



Die Buchhandlung für Ihren beruflichen und persönlichen Erfolg

Mobilarbeit: Desk Sharing, Co-Working-Spaces oder Kreativräume zählen mittlerweile zum Standard in modernen Unternehmen.

Wenn sich die Zusammenarbeit verändert, heißt das auch, dass sich die Führung verändern muss. Im Kontext von New Work spricht man auch oft von New Leadership. Hierarchische Führungsstile weichen einer Vertrauenskultur und bedürfen zunehmender Kommunikation. Hauptaufgabe von Führung ist es, Mitarbeitende zur Eigenverantwortung zu befähigen und deren individuelle Stärken zu fördern. Es bedarf daher eines überarbeiteten Führungsverständnisses.

Mobilarbeit allein ist nicht New Work, aber es handelt sich dabei um einen wesentlichen Baustein, der nicht isoliert, sondern im Gesamtkontext gedacht und gestaltet werden muss. Nur dann kann er auch zum Erfolg aller Beteiligten beitragen. ■



**inter**  
VERSICHERUNGSGRUPPE

**CHRISTIAN RANK**

Leiter Personal Service & Betreuung  
INTER Versicherungsgruppe  
E-Mail: Christian.Rank@inter.de

www.HR-RoundTable.de

**Campus Verlag**



**Genz Z**

Ein wertvoller Ratgeber für Personal- und Organisationsentwickler sowie Führungskräfte, die das enorme Potenzial und die Visionen der Generation Z nutzen möchten.

**Beltz Verlag**



**Was wir glauben, wer wir sind**

Ein Buch, das alle lesen sollten, die eingetretene Pfade verlassen wollen und bereits sicher sind, dass mit ihren Glaubenssätzen etwas nicht stimmt. Oder sie mit anderen Menschen nicht so interagieren, wie sie es sich wünschen.

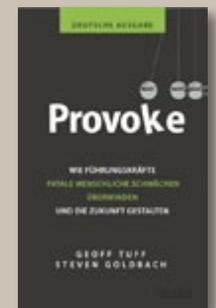
**Gabal Verlag**



**Keine Ausreden**

In diesem Buch findet jeder passend zu seinen persönlichen und beruflichen Themen Inspiration für ein erfolgreiches Leben in Selbstverantwortung

**Wiley Verlag**



**Provoke**

Ein inspirierender Ratgeber für (angehende) Führungskräfte, der zeigt, dass es heute wichtiger denn je ist, Risiko und Mut zu beweisen und neue Geschäftsmodelle auszuprobieren.

**Metropolitan Verlag**



**Wo willst Du eigentlich hin**

Dieses Buch gibt insbesondere Menschen in Führungspositionen wertvolle Ratschläge, um den eigenen Weg zum Glück zu finden.

**Vahlen Verlag**

**New Work Playbook**

Wie bringt man New Work in die Organisation – und was ist das eigentlich?

Das New Work Playbook lädt zum Experimentieren im Kleinen und Großen ein und macht Lust auf sanfte Veränderungen.



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

27. März 2023 / Köln / 18.00 Uhr

**Update Arbeitsrecht**

Dr. Alexandra Henkel MM, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, syst. Business Coach, zert. Datenschutzbeauftragte

**Empowerment – Wie die Freiheit der einzelnen Mitarbeiter einen Mehrwert für die Organisation schafft**

Daniel Goetz, Unternehmensinhaber, agateno – Organisationsentwicklung

**Digital Leadership – Anspruch an das Konzept Führung**

Irene Prof. Dr. López. Dekanin bei CBS International Business School



28. März 2023 / Stuttgart / 18.00 Uhr

**Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen**

Sven Semet, Business Development Manager @ Assima & Thought Leader IBM Watson, Assima GmbH

**Der Einsatz von Virtueller Realität im Schulungsumfeld**

Jörn Halsinger, CEO, Dicebridge Training GmbH

**Leadership und Change Management – Herausforderungen in unsicheren Zeiten**

Tobias Dittrich, Global Human Resources Director bei CENIT



Weitere Termine in Vorbereitung!

23. Mai 2023 / Düsseldorf / 18.00 Uhr

**Employer Branding in Krisenzeiten**

Dr. Yasmin Kurzhals, Vice President People, auxmoney



08. Juni 2023 / Hannover / 18.00 Uhr

**Leaders Lab: Führungskräfteentwicklung bei ROSSMANN**

Björn Dosdall, Bereichsleitung Personal- und Organisationsentwicklung Dirk Rossmann GmbH



20. Juni 2023 / München

22. Juni 2023 / Köln

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



IMPRESSUM

**Sonderdruck 27. Ausgabe / April 2023**

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 1/2023 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 2/2023 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei.

**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:**

QUBUS media gmbh, Hannover

**Bildnachweis:**

Titelbild: Oliver Lang/DB (S.1); Spring Messe Management GmbH (S.6); Iurii Motov/Shutterstock (S.7); Mopic/Shutterstock (S.11); freepik.com (S.12); Daniel Krasoń/Adobe Stock (S.13); Eduard Valentinov/Shutterstock (S.14); Kitmann GmbH & Co. KG (S.15); jcom/freepik.com (S.16, 18); istock/fizkes (S.18); Oksana Klymenko/Shutterstock (S.22); Aon (S.24); PassportCard Deutschland GmbH (S.26); Volker Emerleben/DB (S.27); dizain/shutterstock (S.28); kyndryl (S.30); Sascha Zybala (S.32); Southworks/shutterstock (S.34). 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.

rex Recruiting Award 2023

Auszeichnung für innovative HR-Kampagnen

Jetzt informieren & Kampagne einreichen:

[rex-award.com](http://rex-award.com)

Die Preisverleihung findet auf der Messe Zukunft Personal Europe in Köln 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

**HR**  
EXCELLENCE GROUP

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

■ KOMPETENZMANAGEMENT

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!

**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

❖ **SALTANDPEPPER**

[www.salt-and-pepper.eu](http://www.salt-and-pepper.eu)

■ COMMITTED TO PROGRESS

**+simmons**  
**simmons**

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

■ ARBEITSRECHT

**Topcom**  
topcom-group.de

[www.topcom-group.de](http://www.topcom-group.de)

■ KRANKMELDEPLATTFORM eAU



**rex**x  
systems



Lernen Sie uns kennen



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