



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

# RoundTable NEWS

Ausgabe September 2023

## RECRUITING & LEARNING

Peer Learning im BOSCH Club

## PERFORMANCE & BENEFITS

Was messbar ist, lässt sich steuern

## KI IN DER PRAXIS

ChatGPT auf den Zahn gefühlt

## LEADERSHIP & KOMMUNIKATION

Führung einer neuern Generation

## ARBEITSRECHT

Gesetzentwurf zur Zeiterfassung

## NEW WORK

# It's All About Simplicity

Die agile HR-Abteilung von morgen

Sandra Weiss · Geschäftsführerin Personal · Kyndryl Deutschland GmbH

Mit freundlicher Unterstützung:



# Wir bedanken uns für die langjährige Unterstützung!



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



**CHRISTOPH BADENHOP**  
Gesundheitsmanagement, Trainer,  
Polizeibeamter



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



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



**MANUELA BECKER**  
Head of People & Culture  
Global Clearance Solutions AG



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



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



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



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



**HENDRIKJE DICKSON**  
Managing Director  
DBR 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



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



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



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



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



**ALEXANDER GRETH**  
Rechtsanwalt  
Simmons & Simmons LLP



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



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



**SEBASTIAN HERBST**  
Geschäftsführer  
ROTH INSTITUT



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



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



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



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



**SUSANNE JUNG**  
Leitung Personal  
swb AG



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



**CHRISTOF KERSCHER**  
Geschäftsführer  
HR-Consultants GmbH



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



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



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



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur HR Performance  
DATAKONTEXT GmbH



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



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



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



**JOHN LOTZ**  
Führungskräfte- und  
Entwicklung, WISAG Dienst-  
leistungsholding GmbH



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



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



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



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



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



**THOMAS POHL**  
Bereichsleiter Personal  
Inter Versicherungsgruppe VVaG



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



**MARKUS REIMER**  
Geschäftsführer und Gründer  
Recruiteer GmbH



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



**SILKE WARM**  
Geschäftsführerin  
charisManufaktur Markenberatung  
GmbH



**FRANK WEGERLE**  
HR Manager  
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 ZYBALLA**  
Ausbildungsleiter Nord  
pilot Computerhandels GmbH



## Moin Moin

„ChatGPT“ kennt inzwischen jeder, oder nicht?! Unsere Autoren beleuchten ChatGPT deswegen von mehreren Seiten. Christof Kerscher betrachtet die Möglichkeiten und Grenzen von ChatGPT im Recruiting und Sven Semet erläutert die vielfältigen Chancen für HR. Auch Prof. Dr. Michael Groß fühlt ChatGPT auf den Zahn und bietet überdies einen Leitfaden zum Selbsttest an (S. 17 ff.).

Von anderen lernen ist doch ganz einfach, oder nicht?! In dieser Ausgabe geht es natürlich nicht nur um Künstliche Intelligenz (KI). Denn im Bosch Club erfahren Sie, wie Menschen voneinander lernen und gemeinsam wachsen können sowie die Bedeutung von Digitalem Lernen im Mittelstand (S. 8 ff.).

Auch seinen Betriebsrat (BR) versteht bestimmt jeder, oder nicht?! Wir freuen uns, dass wir Ihnen eine „Betriebsanleitung“ für die Zusammenarbeit mit dem BR an die Hand geben können (S. 22 ff.).

„Gut führen“ kann doch jeder, oder nicht?! Impulse dazu, was bei der Führung einer neuen Generation zu beachten ist und wie die Rolle als Führungskraft definiert werden sollte, finden Sie auf den Seiten 24 ff.

Workation kann doch jeder machen, oder nicht?! Auch das Arbeitsrecht hält wieder viele Neuerungen bereit, und unsere Autoren widmen sich der Arbeitszeiterfassung, dem Hinweisgeberschutzgesetz und was beim Homeoffice im Ausland zu beachten ist (S. 29 ff.).

Profisport hat mit dem Arbeitsplatz nichts gemeinsam, und eine agile HR-Abteilung gibt es nicht, oder etwa doch?! Wie beides genau aussieht, erfahren Sie in der Rubrik „New Work“ (S. 32 ff.).

Wie angekündigt finden Sie uns auf LinkedIn – und wir sind wirklich stolz auf mittlerweile mehr als 5.000 Kontakte. Nutzen auch Sie den QR-Code, um mit uns 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/in/thomasbuck-hrrt/](https://www.linkedin.com/in/thomasbuck-hrrt/)

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

### IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Der HR-RoundTable auf der  
ZUKUNFT PERSONAL EUROPE 2023
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Premium-Partner

### ■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 HR-Transformation: Zukunft Personal integriert  
alle People-Perspektiven

### ■ RECRUITING & LEARNING

- 7 5 Hacks, die Ihr Recruiting revolutionieren
- 8 Peer Learning im Bosch Club – Voneinander  
lernen und gemeinsam wachsen
- 10 Digitales Lernen im Mittelstand

### ■ PERFORMANCE & BENEFITS

- 12 Auch für HR gilt: Was messbar ist, lässt sich  
steuern und verbessern
- 14 Ein praktisches Framework für die Gestaltung  
von effektiven Bonussystemen
- 16 Von Mitarbeitenden zu Recruitern: Das Erfolgs-  
geheimnis der Mitarbeiterempfehlungen

### ■ KI IN DER PRAXIS

- 17 Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von  
ChatGPT im Recruiting
- 19 KI in HR – die Chancen jetzt nutzen
- 20 ChatGPT auf den Zahn fühlen – so geht's!

### ■ LEADERSHIP & KOMMUNIKATION

- 22 Zusammenarbeit mit Betriebsräten – eine  
Betriebsanleitung mit Augenzwinkern
- 24 Führung einer neuen Generation
- 26 Führung in der digitalen Transformation – Heraus-  
forderungen, Anforderungen und Chancen
- 28 Wie definiere ich meine Rolle als Führungskraft?

### ■ ARBEITSRECHT

- 29 Gesetzesentwurf des Bundesministeriums für  
Arbeit und Soziales zur Arbeitszeiterfassung
- 30 Hinweisgeberschutzgesetz: Was Arbeitgeber  
jetzt beachten müssen
- 31 Homeoffice im Ausland und Workation:  
Neue EU-Regelungen helfen!

### ■ NEW WORK

- 32 Profisport vs. Arbeitsplatz – eine Definition  
von Resilienz
- 34 It's All About Simplicity: Kyndryl lebt bereits  
heute die agile HR-Abteilung von morgen

## 12. September 2023 (Dienstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	Wie wirken strukturierte Interviews? Erkenntnisse aus der Forschung <i>Prof. Dr. Susanne Schulte, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung</i>
10:15 – 10:35	Business-Storytelling: Wie Sie von der Kraft der Erzählung profitieren <i>Eike Reinhardt, agateno – Organisationsentwicklung</i>
10:40 – 11:00	Individuelle und flexible Benefits als Recruiting-Turbo <i>Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
11:05 – 11:25	Digitale Lernwelten: Schnelle Erfolge durch modulare Lösungen <i>Florine von Caprivi, reteach</i>
11:30 – 11:50	5 Hacks, die Ihr Recruiting revolutionieren <i>Markus Reimer, Recruiteer GmbH</i>
11:55 – 12:25	Employer Branding in Krisenzeiten <i>Dr. Yasmin Kurzhals, auxmoney</i>
12:35 – 12:55	So einfach und schnell geht HR-Software! <i>Robert Wetter, rexx systems GmbH</i>
13:00 – 13:20	Work From Home, Work From Anywhere – Führung auf Distanz <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
13:25 – 13:45	Update Arbeitszeiterfassung <i>Dr. Annika Scheske, Simmons &amp; Simmons LLP</i>
13:50 – 14:20	Empowerment der Human Intelligence in Zeiten der Artificial Intelligence <i>Prof. Dr. Anja Schmitz, Pforzheim University</i>
14:30 – 14:50	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung und Benefits <i>Daniel Winkler, PensionCapital GmbH</i>
14:55 – 15:15	Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
15:20 – 15:40	Löwe oder Wildsau? HR-Strategie als „Zwei-Seiten-Herausforderung“ <i>Rüdiger Klee, Aon</i>
15:45 – 16:15	Partizipation zur Mitarbeiterbindung <i>Kirsten Haupt, Malteser Werke gGmbH</i>
16:25 – 16:45	Keine Angst vorm weißen Blatt <i>Annett Schaper, GABAL-Verlag</i>
16:50 – 17:10	Das neue Hinweisgeberschutzgesetz <i>Dr. Annika Scheske, Simmons &amp; Simmons LLP</i>
17:10 – 17:30	Change-Management aus neurowissenschaftlicher Sicht <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
17:30 – 18:00	Auf neuen Gleisen – HR bei der Deutschen Bahn: GREEN   LEAN   SMART <i>Ralf Berns, Deutsche Bahn</i>

## 13. September 2023 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	Auf neuen Gleisen – HR bei der Deutschen Bahn: GREEN   LEAN   SMART <i>Ralf Berns, Deutsche Bahn</i>
10:15 – 10:35	Wie Führungskräfte virtuelle Teams erfolgreich machen <i>Daniel Goetz, agateno – Organisationsentwicklung</i>
10:40 – 11:10	Täglich grüßt das Boomerang Hiring: vom Austritt zur Rückkehr <i>Sabrina Gleichmann, Engie Deutschland GmbH</i>
11:15 – 11:35	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung und Benefits <i>Daniel Winkler, PensionCapital GmbH</i>
11:40 – 12:00	Work From Home, Work From Anywhere – Führung auf Distanz <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
12:05 – 12:35	„The Bosch Club“ – Wissensweitergabe im ganz großen Stil <i>André Brüggemann und Fabienne Hieber, Bosch</i>
12:40 – 13:00	Nie wieder Excel und Outlook – Unterweisungen digital managen <i>Dr. Andreas Bersch, reteach</i>
13:05 – 13:25	Resilienz und Stress-Management aus neurowissenschaftlicher Sicht <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
13:30 – 13:50	So individuell geht Standard-HR-Software <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
13:55 – 14:25	Mit CompanyReBuilding zur zukunftsfähigen Organisation <i>Marc Wagner, Atruvia AG</i>
14:35 – 14:55	Update Arbeitszeiterfassung <i>Alexander Greth, Simmons &amp; Simmons LLP</i>
15:00 – 15:20	5 Hacks, die Ihr Recruiting revolutionieren <i>Markus Reimer, Recruiteer GmbH</i>
15:25 – 15:45	Erfolgsfaktor Wertschätzung für mehr Mitarbeitermotivation <i>Edda Jacobsen, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
15:50 – 16:20	ChatGPT & Co. als Co-Piloten einsetzen <i>Prof. Dr. Michael Groß, Groß &amp; Cie. GmbH</i>
16:25 – 16:45	Toxische Kollegen und der Umgang mit ihnen <i>Zulfukar Tosun, GABAL-Verlag</i>
16:50 – 17:10	Das neue Hinweisgeberschutzgesetz <i>Alexander Greth, Simmons &amp; Simmons LLP</i>
17:10 – 17:30	Mobility made easy – Die Mitarbeitenden zu Umweltchampions machen <i>Danilo Schapke und Marcel Langhans, Deutsche Bahn</i>
17:30 – 18:00	Recruiting X.0 <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>

### Entspanntes Netzwerken in zehn Städten

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

Herzlichst Ihr Thomas Buck

### Messepartner bei uns am Stand

Unsere Partner stehen Ihnen gern für Fragen zur Verfügung.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG



LEARNING & TRANSFORMATION







































INTERIM MANAGEMENT



## 14. September 2023 (Donnerstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	Führung der Gen Z – Wie setze ich Nachwuchskräfte bestmöglich ein? <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
10:15 – 10:35	Leadership Toolbox: Ein digitales Tool als Ergebnis aus der Forschung <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
10:40 – 11:00	Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
11:05 – 11:25	Recruiting am Ende? Interim Management! <i>Ulrich Naumann, HR Consultants GmbH</i>
11:30 – 12:00	Gen Z: Unser Erfolgskurs zur perfekten Candidate Journey für Azubis! <i>Monika Brzenska, Engie Deutschland GmbH</i>
12:05 – 12:25	5 Hacks, die Ihr Recruiting revolutionieren <i>Markus Reimer, Recruitee GmbH</i>
12:30 – 12:50	Exklusive HR-Studienresultate zur Praxisrelevanz von Benefits <i>Maximilian Stolze, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
12:55 – 13:15	Hyperbolische OE – Fit für exponentielle Dynamiken <i>Hendrikje Dickschen, DDBR Consulting GmbH</i>
13:20 – 13:40	Haftungsproblematik bei Übernahmen bestehender BAV <i>Christian Gnauck, PensionCapital GmbH</i>
13:45 – 14:15	Win/Win – Veränderungsprozesse erfolgreich durchführen <i>Sarah Wolff, BANSBACH GmbH</i>
14:25 – 14:45	Update Arbeitszeiterfassung <i>Alexander Greth, Simmons &amp; Simmons LLP</i>
14:50 – 15:10	Work From Home, Work From Anywhere – Führung auf Distanz <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH &amp; Co. KG</i>
15:15 – 15:35	Endlich einfach – KI erstellt jetzt Ihre Online-Kurse <i>Dr. Andreas Bersch, reteach</i>
15:40 – 16:10	Führung – im digitalen Zeitalter <i>Prof. Dr. Irene López, CBS International Business School</i>
16:15 – 16:35	Die 4 effektiven Führungsstrategien für unsichere Zeiten <i>Dr. Oliver Kannapin, GABAL-Verlag</i>
16:40 – 17:00	Das neue Hinweisgeberschutzgesetz <i>Alexander Greth, Simmons &amp; Simmons LLP</i>
17:00 – 17:20	Empowerment: Von Mitarbeitenden zu Mitgestaltenden <i>Eike Reinhardt, agateno – Organisationsentwicklung</i>
Apero Walk Special: Bier und Gespräche (16:00 – 17:00 Uhr) <i>Kati Schubert, erste Hamburger Bierkönigin</i>	

## Unsere Referenten

 DB RALF BERNIS	 reteach DR. ANDREAS BERSCH	 MANAGEMENT-INSTITUT DR. A. KITZMANN NIELS BRABANDT	 BONAGO WOLFGANG BRUCKNER	 BOSCH ANDRÉ BRÜGGEMANN	 ENGIE MONIKA BRZENSKA
 DDBR Consulting GmbH HENDRIKJE DICKSCHEN	 HSB PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER	 ENGIE SABRINA GLEICHMANN	 PensionCapital CHRISTIAN GNAUCK	 agateno DANIEL GOETZ	 simmons ALEXANDER GRETH
 Groß & Cie. PROF. DR. MICHAEL GROSS	 Malteser KIRSTEN HAUPT	 ROTH INSTITUT SEBASTIAN HERBST	 BONAGO EDDA JACOBSEN	 GABAL DR. OLIVER KANNAPIN	 AON RÜDIGER KLEE
 auxmoney DR. YASMIN KURZTHALS	 CBS PROF. DR. IRENE LÓPEZ	 HR CONSULTANTS ULRICH NAUMANN	 talentpath MARKUS REIMER	 agateno EIKE REINHARDT	 GABAL ANNETT SCHAPER
 DB DANILO SCHAPKE	 HS PF PROF. DR. ANJA SCHMITZ	 HSPVNRW PROF. DR. SUSANNE SCHULTE	 assima SVEN SEMET	 BONAGO MAXIMILIAN STOLZE	 GABAL ZULFIKAR TOSUN
 reteach FLORINE VON CAPRIVI	 ATRUVIA MARC WAGNER	 rexx systems ROBERT WETTER	 PensionCapital DANIEL WINKLER	 BANSBACH SARAH WOLFF	 rexx systems LARS WOLKENHAUER

## Vorträge von weiteren Partnern

# HR-Transformation: Zukunft Personal integriert alle People-Perspektiven

## Wichtigste Plattform für Entscheider- und Trendsetter:innen der HR-Szene – mit ganzheitlichem Blick und komplettem Themenportfolio

**D**ie Zukunft Personal Europe wird vom 12. – 14. September 2023 in Köln Maßstäbe setzen. Unter dem Motto „The Big New“ bietet das Expo Event einen wegweisenden Erlebnisraum der Arbeitswelt von morgen. Neues auf höchstem Niveau erwartet die Besucher:innen in 750 Sessions, auf 20 Stages und bei mehr als 600 Ausstellenden und Partnern.

### Zukunft Personal Europe

12. – 14. September 2023

Koelnmesse

Halle 4.1, 4.2 und 5.1

Weitere Informationen finden Sie auf der Veranstaltungsseite.

ZUKUNFT  
PERSONAL

### Tickets für den Messebesuch

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



Voucher einlösen mit dem Code: „hrroundtable“  
[bit.ly/HRRT-ZPE23](https://bit.ly/HRRT-ZPE23)

### The Big New der Themen

Zweimal bereits lud die Zukunft Personal in diesem Jahr ihre große HR-Community dazu ein, sich live für Inspiration, Impuls, Austausch und konkrete Lösungen zu treffen. Beim HR-Happening in Köln führt die Zukunft Personal nun die spannende Reise der Transformation von HR konsequent fort. Das Programm besticht durch höchste Aktualität und hochkarätigen HR-Input:

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen als Treiber von Big New: Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow spricht mit Lucas Kohlmann (Global Head of HR-Strategy, Talent Management & Diversity, Henkel AG & Co. KGaA) und Kerstin Rücker (Director Human Resources & Organization Development, Eckes-Granini Group GmbH) über Demografie, Digitalisierung und Diversität als neue Herausforderungen für HR.
- Um die großen Challenges geht es auch in der Keynote „Mastering the Revolution: In fünf Schritten zum Vorreiter im Zeitalter künstlicher Intelligenz“, von Dr. Tobias Zimmermann (Head of Insights & Creation, StepStone Group Evangelist).
- Fränzi Kühne, Chief Digital Officer der edding AG, Aufsichtsrätin und Autorin, teilt im Talk mit Moderatorin Janine Mehner ihre Erfahrungen, wie Jobsharing auf C-Level-Ebene im Alltag aussieht, was innovative Unternehmensstrukturen ausmacht und wo die Unterschiede bei der Akzeptanz des digitalen Wandels bei Blue- und White-Collar-Workern liegen.

### The Big New der Lösungen

Die Zusagen der führenden Anbieter der HR-Szene unterstreichen die Bedeutung der europaweit wichtigsten Plattform rund um die Themen der Arbeitswelt. In Köln dabei sind unter anderem Branchenführer wie LinkedIn Talent Solutions, rexx systems, StepStone, Workday, Funke Works, G-P Global Made Possible, meinestadt.de, B.A.D, Urban Sports Club, SAP, Indeed, HeyJobs, Personio und viele mehr.

### The Big New der Formate

Im internationalen Wettlauf um marktfähige Produkte rückt die Innovationsfähigkeit der Workforce in den Fokus. Großkonzerne bauen Learning-Organisation-Units auf, die in iterativen internen Coaching- und Trainingsprozessen Agilität und Kundenzentriertheit fördern. Vertreter:innen dieser Units – allen voran aus der Siemens AG, Digital Industries, Factory Automation – werden im neuen Innovative People Lab der Zukunft Personal erstmals ihre Arbeitsweisen, Coachingansätze und Impulse vorstellen. Und das konsequent interaktiv: Die Teilnehmer:innen der Sessions werden von den High Professionals zum Mitdenken und Mitarbeiten eingeladen. Dabei dreht sich alles um die Spezialthemen der Agilisten, wie etwa Positive Leadership, People over Methods, Creativity oder Learning Organizations. Das Innovative People Lab wird, als nachhaltige Einrichtung der Zukunft Personal, ganzjährig im Web sowie auf den Live-Events erlebbar sein.

### HR-RoundTable – von Personalern für Personaler

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



### SANDRA REIS

Event Director

CloserStill Media Germany GmbH

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

# 5 Hacks, die Ihr Recruiting revolutionieren

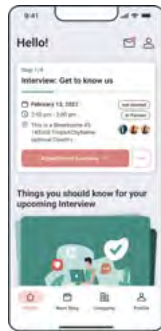
**D**ie Instabilität der heutigen Alltagswelt trifft auch im Personalwesen auf ein völlig neues Konstrukt: Die Babyboomer verabschieden sich in die Rente, eine anspruchsvolle Generation Z steht in den Startlöchern und dazwischen klappt das große Loch der fehlenden Fachkräfte. Digitalisierung, smarte Software-Lösungen und Künstliche Intelligenz schaffen bereits deutliche Arbeitserleichterungen und eine hohe Effizienz im Bereich Recruiting – das persönliche Kennenlernen und Erleben im Rahmen der Candidate Journey geht hierbei aber meist hoffnungslos verloren. Wie all das miteinander vereinbaren, ohne in zusätzlicher Arbeit zu versinken?

## 1 One Channel

Der permanente Switch der Kontaktkanäle im Recruiting (E-Mail, Video-Konferenz, Chatbot, SMS, Whatsapp, Telefon) ist für Bewerber:innen nicht nur anstrengend und zeitaufwendig, sondern führt auch häufig dazu, dass einzelne Nachrichten untergehen. Fokussieren Sie sich im Rahmen der Candidate Journey auf einen Kanal für die Kommunikation mit dem Talent. Das sorgt für effiziente Prozesse, Klarheit beim Talent und eine deutlich höhere Engagement-Rate.

## 2 Machen Sie Ihr Unternehmen erlebbar

Lassen Sie Bewerber:innen digital in Ihre Unternehmenswelt eintauchen, zum Beispiel via persönlicher Videoansprache vom CEO, digitaler Kennenlernrunde mit dem zukünftigen Team oder einem Blick ins Headquarter. Das sorgt für Begeisterung, macht spürbar, wie wertvoll das Talent für Ihr Unternehmen ist – und katapultiert Sie in der finalen Arbeitgeberauswahl an die Spitze.



talentpath-App:  
Ausschnitte



## 3 Dip in – find out!

Bewerber:innen suchen sich heutzutage „ihren“ Arbeitgeber genau aus. Sie möchten als Persönlichkeit wahrgenommen werden. Doch dafür ist in vielen Bewerbungsgesprächen kein Raum. Bieten Sie eine Plattform, auf der man sich vorstellen sowie Wünsche und Bedürfnisse äußern kann. So schaffen Sie eine neue Ebene in den Bewerbungsgesprächen.

## 4 Guidance

Schicken Sie Ihre Bewerber:innen nie allein auf die Bewerbungsreise. Markieren Sie den Weg mit Pfeilen, reichen Sie Routenbeschreibungen und investieren sie in einen verlässlichen Begleiter. Das mag aufwendig klingen – aber wie teuer und aufwendig wäre es, favorisierte Kandidat:innen im Prozess zu verlieren und von vorn beginnen zu müssen?

## 5 Network is the key

Jede Bewerbung bietet die Chance auf „MehrWert“. Der Bewerbungseingang ist somit auch der Startschuss für einen spannenden Erfahrungsaustausch zwischen Bewerber:innen und Unternehmen. Planen Sie Networking-Talks und nutzen Sie die Möglichkeit, ein hochkarätiges Netzwerk auf Ihrer Plattform aufzubauen.

## Mit talentpath der Konkurrenz einen Schritt voraus

talentpath schließt genau diese Lücken im Recruiting und bietet alle fünf Hacks in einem Tool. Als erster digitaler Kommunikationslayer dockt talentpath nahtlos an jede vorhandene Software-Umgebung an und macht Kommunikation innerhalb des Bewerbungsprozesses erlebbar – automatisiert und **standardisiert für Recruiter, emotional und individuell für Bewerber:innen**. Nachrichten und Prozesse werden – von der Aufnahme in den Bewerbungsprozess an – **in einem Kanal** gebündelt und erscheinen beim Kandidaten in **Ihrer eigenen Unternehmens-App**. Hier können Sie den Recruiting-Prozess mit Hintergrund-Informationen, Videos oder personalisierten Push-Nachrichten ganz individuell gestalten und Ihre Bewerber:innen smart an die Hand nehmen. Im Hintergrund laufen alle Prozesse wie gewohnt weiter. Mit talentpath haben Ihre Bewerber:innen zudem die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen, Bewerbungsschritte individuell zu absolvieren und digital in Ihre Unternehmenswelt einzutauchen. Candidate Journeys, die nachhaltig begeistern. ■

**talentpath** 

Always be one step ahead



### MARKUS REIMER

Geschäftsführer und Gründer Recruiteer GmbH

E-Mail: [contact@talentpath.app](mailto:contact@talentpath.app)

Telefon: 089 / 45 20 98 04

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

# Peer Learning im Bosch Club – Voneinander lernen und gemeinsam wachsen

**D**igitalisierung, Klimawandel, Fachkräftemangel: Viele Berufe verändern sich. In diesem dynamischen Umfeld müssen Unternehmen und insbesondere ihre Mitarbeitenden anpassungsfähig sein. Weiterbildung und Qualifizierung sind wichtiger denn je. Nadia, eine engagierte Mitarbeiterin bei Bosch, strebt danach, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Obwohl sie gelegentlich an Schulungen teilnimmt, empfindet sie dies als unzureichend. Sie wünscht sich eine Lösung, mit der sie von einer Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen aus der ganzen Welt lernen kann. Seit Oktober 2021 gibt es für Nadia und ihre 421.299 Kolleginnen und Kollegen die Chance, ihren Horizont über jobspezifische Fähigkeiten hinaus zu erweitern: Der „Bosch Club“ ermöglicht genau das. Hier kann sie von Tausenden Kolleginnen und Kollegen weltweit lernen und von deren Erfahrungen profitieren. Auf der informellen Lernplattform kann Nadia auch selbst aktiv werden und ihr Wissen mit anderen teilen.

## Fähigkeiten erweitern – auf Abruf und kostenlos

Das Herzstück des Bosch Clubs ist ein weltweit zugänglicher Kalender mit Lernangeboten von Beschäftigten, die bereit sind, ihr Fachwissen kostenlos weiterzu-

geben. Die Formate sind vielfältig: Vorträge, Tool-Demos, Diskussionsrunden. Aber auch spontane „Ask Me Anything“-Sessions. Die Dauer entscheiden die Session-Gebenden. Von fünf Minuten bis zu mehreren Stunden – alles ist erlaubt. Der einfache Aufbau des Bosch Club-Kalenders ermöglicht eine gezielte Suche in fünf geschäftsrelevanten Themen-Clustern: digitale Kompetenzen, fachliches Know-how, Soft Skills, Unternehmenskultur und persönliche Entwicklung. Nadia und ihre Kolleginnen und Kollegen bei Bosch können, je nach individuellen Lernbedürfnissen und Interessen, stöbern oder gezielt nach Themen suchen. Jede Session enthält eine Einladung zu einem virtuellen Meeting, die heruntergeladen und im persönlichen Outlook-Kalender gespeichert werden kann. Dafür

ist keine offizielle Registrierung oder Zustimmung erforderlich. Der Bosch Club ermöglicht es den Mitarbeitenden, selbst zu entscheiden, wann und was sie lernen möchten. Alle können eine Session anbieten und andere so an ihrem Wissen teilhaben lassen.

## Gemeinsam lernt es sich am besten

Das Konzept hinter dem Bosch Club nennt sich „Peer Learning“. „Gemeinsam lernt es sich am besten“ – ein Prinzip, das in der Personalentwicklung zunehmend an Relevanz gewinnt. Denn lernen von- und miteinander kann Mitarbeitenden helfen, ihr Wissen über ein bestimmtes Thema auf einfache Weise zu erweitern und neue Fähigkeiten selbstbestimmt zu erwerben. In Zeiten rascher Veränderungen und Innovationen ist kontinuier-

liches Lernen entscheidend. Peer Learning fördert eine Kultur des lebenslangen Lernens und ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich stetig weiterzuentwickeln. Bosch Mitarbeitende können täglich aus einer Vielzahl von Sessions wählen und so ihre Lernzeiten flexibel an die Bedürfnisse und Herausforderungen des Arbeitsalltags anpassen.

Darüber hinaus fördert der Bosch Club den Aufbau eines kollegialen, vertrauensvollen Netzwerks, in dem sich die Mitarbeitenden gegenseitig unterstützen, inspirieren und ermutigen können.

## Kulturwandel von unten

Die Idee voneinander zu lernen ist bei Bosch nicht neu. Ihr Potenzial wurde bereits im Oktober 2021 im Rahmen einer zweiwöchigen Pilotphase vorgestellt. Innerhalb von nur zehn Tagen lockten 500 Online-Sessions, die von Mitarbeitenden angeboten wurden, rund 150.000 Teilnehmende an. Dieses Engagement zeigt, dass es sowohl ein enormes Angebot als auch eine große Nachfrage für Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens gibt. Dank dieses Erfolgs bildete sich aus einer kleinen Gruppe von Mitarbeitenden eine Graswurzelinitiative mit der Idee, eine dauerhafte Lösung für Wissensaustausch



Das Bosch Club Visual entwarf ein Mitarbeiter, der die Graswurzelinitiative freiwillig unterstützte.

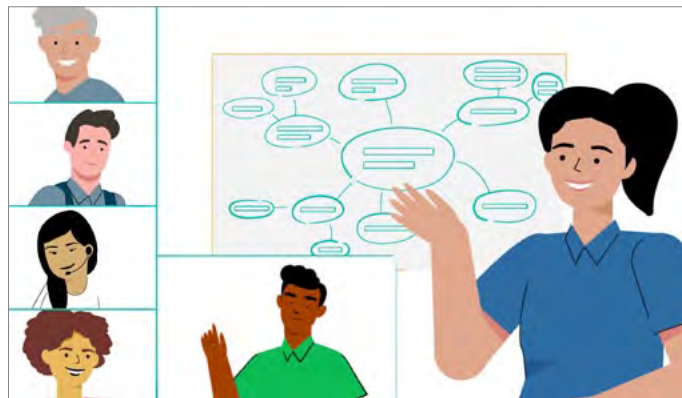
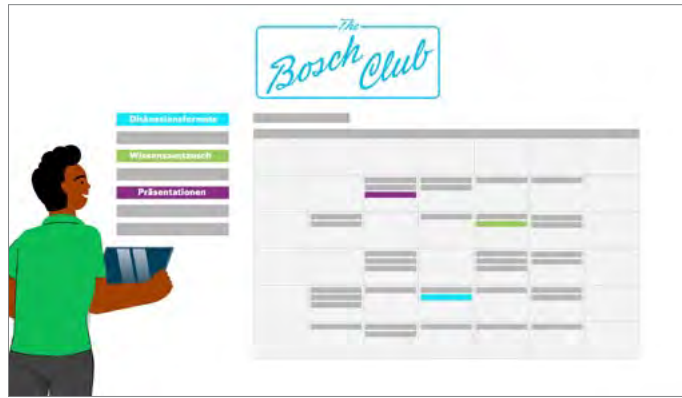
zu schaffen – den Bosch Club. Fabienne Hieber und André Brüggemann, zwei der Initiatoren, haben viele Monate lang an der Einrichtung der Plattform gearbeitet. „Vom ersten Tag an haben wir an unsere Idee geglaubt. Aber wir konnten sie nicht allein realisieren“. Sie wandten sich an zahlreiche unternehmensinterne Netzwerke, um Freiwillige für die Umsetzung zu finden.

## Bosch setzt auf Peer Learning

Die Bosch Geschäftsführung erkannte früh das Potenzial der Initiative und förderte den Bosch Club. Bosch setzt bewusst auf Peer Learning im Rahmen des Bosch Clubs, da es mehrere strategische Vorteile mit sich bringt. Durch Peer Learning wird das Wissensmanagement im Unternehmen gestärkt. Mitarbeitende können ihr Fachwissen teilen und so sicherstellen, dass wichtige Kenntnisse nicht verloren gehen, beispielsweise wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Zudem fördert Peer Learning die Mitarbeiterbindung, da sich die Mitarbeitenden durch den Austausch von Wissen und Erfahrungen wertgeschätzt fühlen.

Der Bosch Club stellt eine essenzielle Ergänzung des Weiterbildungsportfolios im Unternehmen dar. Außer formellen Lern- und Qualifizierungsmaßnahmen sollen Mitarbeitende mit informellem Lernen dazu ermutigt werden, Fähigkeiten auf ihre eigene Art und Weise zu erwerben. Fähigkeiten, die sie heute vielleicht noch nicht brauchen, aber auf die sie morgen angewiesen sein könnten.

Es liegt in der Verantwortung der Session-Owner, dass die angebotenen Inhalte geschäftsrelevant und vertrauenswürdig sind. Klare Leitlinien, Video-Tutorials und FAQ schaffen eine entsprechende Orientierung. Ein Hinweis- und Meldesystem stellt die Integrität und Qualität des Angebots sicher.



Im Bosch Club lernen Mitarbeitende von- und miteinander.

## Erfolgsfaktoren für die Einführung von Peer Learning bei Bosch

Seit seiner Einführung im Oktober 2022 haben Mitarbeitende bereits 1.400 Sessions in 13 Sprachen im Bosch Club angeboten. Dies verdeutlicht das große Interesse der Mitarbeiterschaft an kontinuierlicher Weiterbildung. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die intrinsische Motivation vieler Mitarbeitenden, ihr Wissen – ohne Erwartung einer Gegenleistung – zu teilen. Führungskräfte und HR-Business-Partner spielen eine bedeutende Rolle bei der Förderung einer Lernkultur im Unternehmen. Sie fördern Peer Learning im Rahmen der Arbeitszeit und unterstützen Mitarbeitende dabei, Lernen in Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen. Gleichzeitig können Führungskräfte als Vorbild vorgehen, indem sie ihr eigenes Wissen im Bosch Club teilen und so ihre Teams ermutigen, selbst Sessions anzubieten.

## Erfolgversprechende Aussichten

Der Ausblick für den Bosch Club verspricht eine kontinuierliche Weiterentwicklung und noch größere Erfolge. Durch ständige Anpassung an die sich wandelnden Anforderungen des Unternehmensumfelds und die Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft wird der Bosch Club eine Schlüsselrolle dabei spielen, Bosch für die Zukunft optimal aufzustellen und die Mitarbeitenden zu befähigen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Und wer weiß, vielleicht wird der Bosch Club schon bald um einen „After Work Club“ ergänzt, der Nadia und ihren Kolleginnen und Kollegen eine unterhaltsame Abwechslung vom Arbeitsalltag bietet. Cheers! ■



**ANDRÉ BRÜGGEMANN**

Co-Lead The Bosch Club  
Robert Bosch GmbH  
Andre.Brueggemann@de.bosch.com

**FABIENNE HIEBER**

Co-Lead The Bosch Club  
Robert Bosch GmbH  
Fabienne.Hieber@de.bosch.com



**CLC-Meetup:**

Peer Learning im Bosch Club – Lasst uns voneinander lernen!

<https://t1p.de/CLC-Meetup-BoschClub>

# Digitales Lernen im Mittelstand

„Du lernst nicht für die Schule, sondern für's gesamte Leben“ – diesen Satz haben wohl schon die meisten von uns im Laufe ihres Lebens einmal gehört. Ein Satz, der in der heutigen Berufswelt eine immer größer werdende Rolle spielt, weil das Lernen auch bei uns in der PIN AG nie aufzuhören scheint. Als mittelständischer Logistikdienstleister agiert unser Unternehmen seit über 20 Jahren erfolgreich am Markt und sichert die Zukunft für mehr als 1.300 Mitarbeitende. Selbstständig agieren, aktiv mitdenken und beständig lernen – wir brauchen unsere Kolleginnen und Kollegen, damit das Unternehmen unter den volatilen Rahmenbedingungen auch künftig bestehen kann. Insbesondere in einem Geschäftsfeld, das sowohl gewerbliche als auch kaufmännische Angestellte beschäftigt, sind diese Ansprüche eine herausfordernde und spannende Aufgabe.

## Lernenden Mitarbeitenden stehen bei uns individuelle Karrierewege offen

„Die PIN AG als lernende Organisation“ – dieses Credo hat sich die PIN AG nach einer groß angelegten Mitarbeitenden-Umfrage 2021, in Zusammenarbeit mit dem geva-institut, zur Agenda gemacht. Unsere neue Personalstrategie zählt nicht nur auf den Kompetenzerwerb, sondern gleichzeitig auf eine Kompetenzsteigerung und auf eine höhere Bindung unserer Mitarbeitenden ein. Dadurch stärken wir unsere Attraktivität als Arbeit-

## Einführung einer E-Learning-Plattform im mittelständischen Logistikunternehmen

geber, sind in der Lage neue Marktumfelder und Kund:innenbedürfnisse zu bedienen und können die Herausforderungen am Arbeitsmarkt besser abfedern. So finden wir Antworten auf Themen wie Loyalität, Motivation und Effizienzsteigerung, die zu einer höheren Bindung unserer Mitarbeitenden beitragen. Wenn wir das Lernen und die damit verbundene Offenheit für Neues als festen Bestandteil in unsere Unternehmenskultur integrieren, gewinnen wir einen klaren Wettbewerbsvorteil.

### Lernzeit ist Arbeitszeit

Ein absolutes Novum für die PIN AG war der Beschluss, dass Lernzeit ab sofort ein fester Bestandteil der Arbeitszeit ist. Eine kleine Revolution, da Arbeit im gewerblichen Bereich eng an vordefinierte Arbeitspakete und -schritte gebunden ist. Investitionen von Unternehmen in Wissenszuwachs finden bis heute flächendeckend fast ausschließlich im White-Collar-Bereich, der klassischen Büroarbeit, statt. Deshalb stieß dieser Ansatz zu Beginn im Unternehmen auf gewisse Vorbehalte und Skepsis. Teilweise fehlte es in den eigenen Reihen auch am Verständnis für den Stellenwert von Weiterbildung und Lernen.

Derzeit rollen wir eine flächendeckende E-Learning-Plattform in Stufen aus, die allen Mitarbeitenden gleichermaßen zur Verfügung steht. „Lernzeit gleich Arbeitszeit“, diese verlässliche

Zusage, die wir als Arbeitgeber unseren Mitarbeitenden geben, unterstreicht den Mehrwert des lebenslangen Lernens. Sie betont auch die Übereinkunft, dass Weiterbildung und das dazugehörige Lernen die Basis jeder Entwicklung für die PIN AG bilden.

### Führungskräfte als Lernbegleiter:innen

Führungskräfte ermutigen ihre Teams zum Lernen, ermuntern und unterstützen positiv – ein essenzieller Bestandteil unserer Personalstrategie: Wir haben Leitfäden, Gesprächszirkel, regelmäßige Informationen und Beispiele entworfen, um Führungskräfte in ihrer Rolle als Lernbegleiter:innen zu unterstützen. Die Rolle der Führungskraft verändert sich damit enorm und nimmt einen neuen Anteil an der Organisationsentwicklung ein.

Durch die Einführung der digitalen Plattform kann das Lernen spielerisch in den Arbeitsalltag integriert werden – sei es in Form von kurzen Lerneinheiten am Morgen, in der Pause oder im mobilen Arbeiten. Gerade bei der PIN AG ist ein örtlich ungebundenes Bildungsangebot von Vorteil, da wir dezentral aufgestellt und in verschiedensten Arbeitszeitmodellen unterwegs sind. Es gibt allen PIN-Mitarbeitenden die Möglichkeit, von überall aus zu lernen. Egal auf und mit welchem Gerät – alle haben Zugriff auf Infor-

mationen. In der bevorzugten Sprache und auch Geschwindigkeit können Mitarbeitende Lerninhalte für sich erobern. Dabei steht autonomes und selbstgesteuertes Lernen an oberster Stelle, für uns eine der Voraussetzungen für den gewünschten Lerntransfer.

### Zugang schaffen – Hemmungen abbauen

Die Bandbreite im Kollegium ist groß: Viele Tätigkeiten erfordern keinen PC, ein Teil der Mitarbeitenden hat bislang wenig oder kaum Berührungen mit digitalen Endgeräten. Hier ist es wichtig, als Arbeitgeber zu unterstützen und Zugänge zu eröffnen.

Die bei der PIN AG eingerichteten „Lernoasen“ ermöglichen den Zugriff auf die bereitgestellte Lernplattform, die sich vielfältig einsetzen lässt: Wir greifen zu einem Themen auf die im Diskurs sind, produzieren PIN-spezifische Themen in eigenen E-Learnings und stellen sie dann online. Ergänzend dazu befindet sich ein bereits vorproduzierter, generischer Themenpool im „Netflix-Format“ auf der Plattform. PIN-Mitarbeitende können aus mehr als 2.000 Lernvideos ihre individuellen Lerninhalte auswählen. Egal ob branchenbeziehungsweise tätigkeitsfremde oder bekannte Themenfelder – am Ende jeder Lern-

einheit überprüft ein Lernquiz das Wissen und verankert es. Bei Bedarf kann bereits Gelerntes auch wiederholt werden. Für die PIN AG bedeutsame Themen werden als verpflichtende Kurse mit Lernerfolgskontrollen und digitalen Zertifikaten verstärkt, die sich die Mitarbeitenden direkt von der Plattform herunterladen können.

Uns geht es darum eine Win-win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen: Mitarbeitende werden für die Zeit bezahlt, die sie in ihre Weiterbildung investieren. Dies kommt der Organisation und der gesamten Kultur im Unternehmen zugute. Investitionen in die Weiterbildung des Personals ist einer der zentralen Bausteine unserer Lernstrategie. Und auch für die Mitarbeitenden-Gewinnung stellt die Aussicht auf kontinuierlichen Kompetenzerwerb und die Erweiterung des individuellen Wissensspektrums einen enormen Anreiz dar. Im Fokus der Strategie steht dabei stets der Mehrwert für alle.

### Arbeitsschritte werden immer automatisierter – IT-Systeme komplexer

Digitalkompetenz ist ein Skill, der in Zukunft nicht mehr wegzudenken ist – im White- wie im Blue-Collar-Bereich. Viele unserer Arbeits-

schritte werden immer automatisierter und durch IT-Systeme verschlankt werden. Gleichzeitig wächst unser Bedarf an flexibel Denkenden und Mitarbeitenden. Es ist unser Auftrag im HR-Bereich, dies klug auszutarieren und Mitarbeitende darauf vorzubereiten, dass Lernen selbstorganisiert stattfindet und eine positive Haltung dazu zu entwickeln; unter anderem weil Lernen emotional verankert werden muss, wenn es zu einem Großteil in unserem Gehirn verbleiben soll. Lernen wird somit zu einem Motor unserer neuen Arbeitswelt. Wir benötigen einen Lern- und Methodenmix, um das Erlernte dauerhaft zu implementieren und bei Bedarf tatsächlich abrufen zu können. Deshalb ist es unser Credo, die PIN AG zu einer lernenden Organisation mit starker Lernkultur zu entwickeln. ■



ISABELLE JÜRGENS

Stellvertretende Personalleiterin

PIN AG

E-Mail: [Isabelle.Juergens@pin-ag.de](mailto:Isabelle.Juergens@pin-ag.de)

Anzeige



# E-LEARNING

Beschäftigte für nur 14,90 €\* sensibilisieren



Geldwäsche



IT-Sicherheit



Compliance



Antidiskriminierung



Datenschutz



\*Netto-Einstiegspreis pro E-Learning-Kurs

Jetzt kostenfrei testen: [elearning-mit-zertifikat.de](http://elearning-mit-zertifikat.de)

UNIVADO

DATAKONTEXT

# Auch für HR gilt: Was messbar ist, lässt sich steuern und verbessern

Wie die Deutsche Bahn (DB) die technischen Möglichkeiten ihrer künftigen HR-IT-Systemlandschaft zur Entwicklung eines ganzheitlichen HR-Performance-Managements nutzt.

**D**er HR-Bereich der DB richtet sich immer stärker an Zahlen, Daten und Fakten aus. Die Implementierung eines Performance Managements wurde dazu im obersten HR-Gremium der DB auf die strategische Agenda gesetzt – in direkter Berichtslinie zum Konzernvorstand Personal und Recht.

## Ganzheitliches und datenbasiertes HR-Performance-Management

Der Entwicklungsprozess eines ganzheitlichen und datenbasierten HR-Performance-Managements stützt sich auf die Erfassung von Kennzahlen und deren Abbildung in Dashboards. Den methodischen Rahmen bilden Performance-Dialoge, in denen Kennzahlen in verschiedenen Dimensionen besprochen werden, um Steuerungsimpulse abzuleiten. Im Fokus stehen dabei folgende Fragestellungen und Dimensionen: Erfüllen unsere HR-Produkte die Erwartungen der Mitarbeitenden (Qualität und Liefertreue), stimmen Preis und Leistung für das Unternehmen (Effizienz) und erfolgt die Leistungserbringung einfach und unkompliziert (Prozess)?

## Digitalisierung hilft bei Datenerhebung und -analyse

In der Dimension Qualität engagiert sich die DB bereits seit 2019 und ermöglicht es ihren „HR-Kunden“ – Mitarbeitenden und Führungskräften – zu mehr als 230 HR-Produkten Feedback zu geben. Die Ergebnisse dieser Produkterfahrungsmessung werden in Performance-Dialogen ausgewertet und bilden die Grundlage einer kontinuierlichen Verbesserung (Berns, Gerlach, Winkelmann; HR RoundTable News April 2023; S.29).

Mit der künftigen, im Kern auf den Systemen Oracle HCM Cloud und ServiceNow basierenden, HR-IT wird in dieser Hinsicht noch viel mehr möglich sein. Denn im Zielzustand werden HR-Prozesse weitestgehend Ende-zu-Ende in der IT abgebildet: beginnend mit dem Informieren im Portal „Meine DB“, der anschließenden Bestellung via Self-Service, bis hin zur Genehmigung und abschließenden Bereitstellung durch das Shared-Service-Center-Personal.

Durch die Digitalisierung dieser Customer Journey entstehen neue Möglichkeiten zur Erhebung und Analyse von Kennzahlen an verschiedenen Touchpoints. In der Dimension Qualität wird zum Beispiel eine Nutzendenbefragung direkt am Ende der Customer Journey möglich. Noch umfangreicher gestalten sich die Möglichkeiten der datenbasierten Gewinnung von Kennzahlen in den Dimensionen Effizienz, Liefertreue und Prozess.

## Von der Idee zur Kennzahl

Technik allein ist nicht der Schlüssel zum Erfolg. Die Entwicklung von Kennzahlen ist Handarbeit und erfordert die Einbindung aller,

die sie beeinflussen können. Ziel ist nicht ein zurückblickendes Reporting, sondern Kennzahlen, die einen Steuerungsimpuls auslösen. Sie sollen Handlungsbedarf anzeigen, bevor ein Problem entsteht. Um dies zu erreichen, wurden Kennzahlen-Workshops durchgeführt. Diese folgten einem einheitlichen Vorgehen, das mit der Klärung von Zielen und Erfolgsfaktoren beginnt und diese anschließend in messbare Indikatoren, also Kennzahlen, übersetzt.

Dazu ein Beispiel:

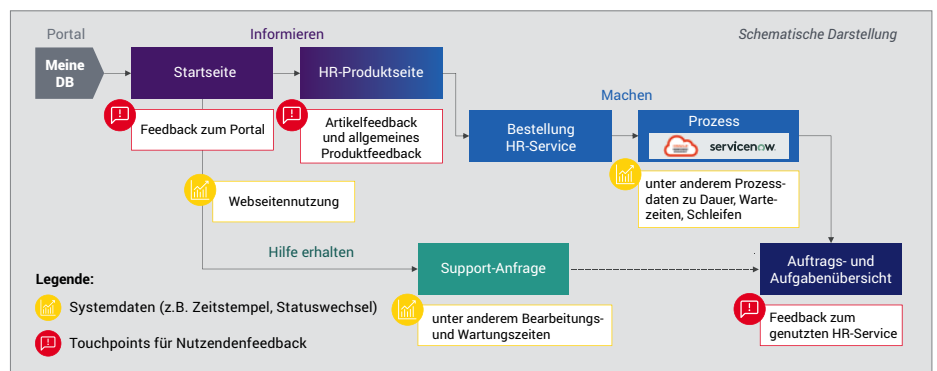
Ein Ziel eines Shared-Service-Centers-Personal ist die termingerechte Bearbeitung von Tickets. Ein Erfolgsfaktor dafür liegt in der Einhaltung von Service Leveln. Zur Steuerung der Service Level braucht es beeinflussbare und messbare Indikatoren (wie etwa Wartezeiten oder Anteil unmittelbar gelöster Tickets).

Ein Ziel des Produktmanagements ist es, die Zufriedenheit mit den HR-Produkten zu gewährleisten. Ein Erfolgsfaktor dafür ist die unkomplizierte Bestellung von HR-Produkten. Der dazu passende Indikator ist die Bewertung der „Einfachheit“ im Rahmen der Produkterfahrungsmessung.

Ganzheitliches Performance-Management bedeutet die qualitativen Erkenntnisse der Produkterfahrungsmessung mit den quantitativen Kennzahlen zur Auftragsbearbeitungsdauer zu verknüpfen und daraus Ursachen und Gegenmaßnahmen abzuleiten.

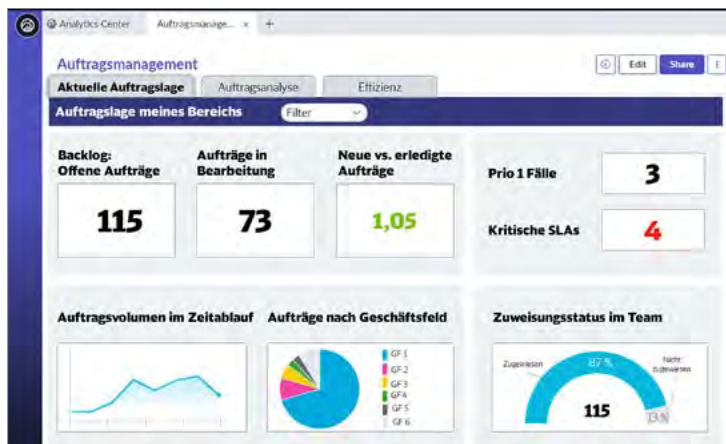
## Der Datenschutz als Partner

Datenschutz ist für das Performance-Management und den HR-Bereich ein zentrales Thema. Die DB bindet den Datenschutz frühzeitig und eng ein – als interne Beratung und immer als Teil der Lösung. Bereits in der Konzeptionsphase können kritische Fragen geklärt und potenzielle Stolpersteine zu einem Zeitpunkt umgangen werden, zu dem die Gestaltung noch möglich ist. Das erspart unnötigen Doppel-



▲ Abbildung 1: Schema der Messpunkte für das Performance-Management eines HR-Produkts und -Prozesses

► **Abbildung 2:**  
Beispielhafter  
Dashboard-Entwurf  
von Kennzahlen  
aus dem Auftrags-  
management



## Process Mining kann die Daten aus ServiceNow / Oracle HCM und angrenzenden Systemen auswerten und Erkenntnisse liefern

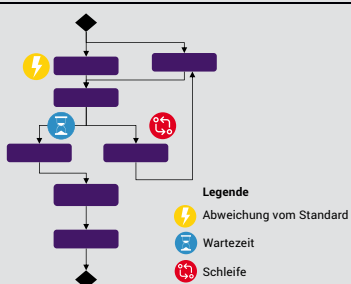


### Prozessdaten aus Service Now & Oracle HCM

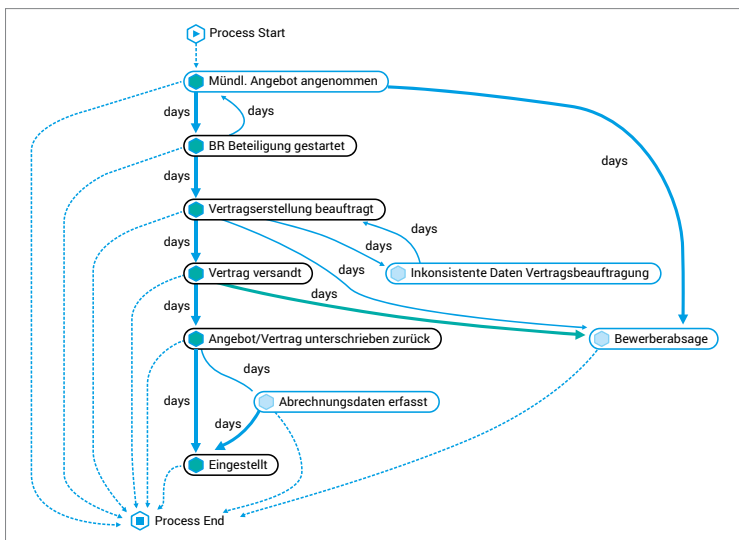


ID	Aktivität	Zeitstempel	Metadaten
89	Bewerbung eingereicht	10.08.2020 19:23	DB Systel GmbH /Direkteinstieg/ ...
...	...	...	...
89	Lebenslauf angefordert	11.08.2020 11:20	DB Systel GmbH /Direkteinstieg/ ...

### Nachbildung des Prozessablaufs in der Praxis



► **Abbildung 3:**  
Funktionsweise  
und Nutzen von  
Process Mining



► **Abbildung 4:**  
Screenshot  
Process Mining  
Vertragserstellung  
(aus Datenschutz-  
gründen ohne  
Werte)

aufwand im Laufe des Entstehungsprozesses. Das so aufgebaute Vertrauen und der Wissensaufbau auf allen Seiten begünstigt zudem die Skalierung der vorhandenen Lösungen.

## Tools für Performance-Management: Analytics & Process Mining

Um die Kennzahlenwünsche der Fachbereiche zu erfüllen, werden – außer den Ergebnissen der Produkterfahrungsmessung im Befragungstool Qualtrics – Daten aus den am Leistungsprozess beteiligten IT-Systemen benötigt. An dieser Stelle kommen Analytics- und Process-Mining-

Tools ins Spiel, mit denen große Datenmengen verarbeitet und visualisiert werden. Die DB setzt dabei sowohl auf integrierte Analytics-Funktionalitäten des Anbieters ServiceNow (Performance Analytics) als auch auf Tools der Anbieter Microsoft (Power BI), Mehrwerk und Celonis, welche die Systemdaten der beteiligten IT-Systeme auswerten. Zur Ermittlung von Durchlauf- und Wartezeiten können dies etwa Zeitstempel zur Ausführung bestimmter Aktivitäten im System oder Statuswechsel sein. Die so gewonnenen Daten werden auf Dashboards als Kennzahlen visualisiert. Performance Analytics kann dazu

## PERFORMANCE & BENEFITS

Trends und Prognosen berechnen, Leistungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten vergleichen sowie überwachen und Steuerungsimpulse geben, wenn Schwellenwerte erreicht sind. Darüber hinaus setzt die DB, als einer der ersten deutschen Konzerne, im HR-Bereich die Technologie Process Mining ein. Process Mining ermöglicht den Blick in den Maschinenraum, indem die tatsächliche Ausführung von Prozessen anhand der ausgewerteten Systemdaten, wie in einem Flussdiagramm, visualisiert wird. Dies ist hilfreich, wenn die Ursache einer roten Kennzahl nicht offensichtlich ist. Genau dann lohnt es sich, unnötige Schleifen oder Prozessschritte mit langen Wartezeiten mittels Process Mining zu lokalisieren.

Die DB betrachtet mit Process Mining unter anderem den Einstellungsprozess ab der mündlichen Zusage. Durch die Visualisierung des Ist-Prozesses wird nicht nur sichtbar, wie lange es dauert, bis ein Vertrag in den Versand geht und was zu Verzögerungen führt, sondern auch, wie viele Bewerber:innen nach erfolgter Zusage absagen und an welcher Stelle im Prozess dies erfolgt. So können Korrelationen zwischen Absage und Dauer der Vertragserstellung überprüft und passende Maßnahmen ergriffen werden.

## Weiterentwicklung als integraler Bestandteil

Damit diese Möglichkeiten auch genutzt werden und keine „toten“ Kennzahlen entstehen, bedarf es eines methodischen und auch organisatorischen Rahmens. Dazu wird die DB ihr Konzept des HR-Performance-Managements weiterentwickeln, aber auch die Etablierung sogenannter Centers of Excellence vorantreiben, um eine klare Rollenverteilung in der Nutzung des Toolsets zu gewährleisten. ■



Expertenteam HR-Performance-Management  
Deutsche Bahn

**PABLO WIRTH**

E-Mail: Pablo.Wirth@deutschebahn.com

**STEFANIE POETHIG**

E-Mail: Stefanie.Poethig@deutschebahn.com

**GIUSEPPE MONCADA**

E-Mail: Giuseppe.Moncada@deutschebahn.com

# Ein praktisches Framework für die Gestaltung von effektiven Bonussystemen

**J**e nachdem, was für ein Unternehmen am wichtigsten ist, kann man über ein Bonussystem die Leistung von Mitarbeitern und Unternehmen signifikant lenken und beeinflussen. Abbildung 1 zeigt die Faktoren, die meines Erachtens berücksichtigt werden müssen.

Dieses „7K“-Framework habe ich in den letzten Jahren entwickelt und mehrmals auch benutzt. Letztendlich gibt es keine „eierlegende Wollmilchsau“ oder „One size fits all“-Lösung. Elemente sind miteinander verknüpft und verbunden. Zusammenhänge sollen auch in Kauf genommen werden. Schauen wir uns die einzelnen Komponenten der Reihe nach an.

## Kultur

Bonusregelungen prägen und reflektieren die Kultur. Möchte man beispielsweise eher die Leistung eines Teams oder eines Einzelnen belohnen? Die Metriken oder KPIs<sup>\*)</sup>, die teilweise auch die Unternehmensphilosophie widerspiegeln, können entsprechend festgelegt werden. Länder und Regionen haben manchmal sehr ausgeprägte kulturelle Normen – von individualistisch bis kollektiv. Es ist möglicherweise nicht angebracht, ein einziges, universelles Modell der ganzen Welt aufzuerlegen.

Bonussysteme prägen auch die Kultur – oder wie sich die Mitarbeiter im täglichen Geschäft verhalten. Ich durfte in einem Konzern die Entstehung einer „Hunting Culture“ – Jagdkultur – in einem globalen Vertrieb unterstützen. Die Verknüpfung eines beträchtlichen Teils des Bonus mit einer CRM-Kennzahl, die die Neugeschäftspipeline misst, sorgte effektiv für neue Verhaltensweisen mit Fokus auf die gewünschten Ergebnisse.

<sup>\*)</sup> KPI – Key Performance Indicators / Metriken

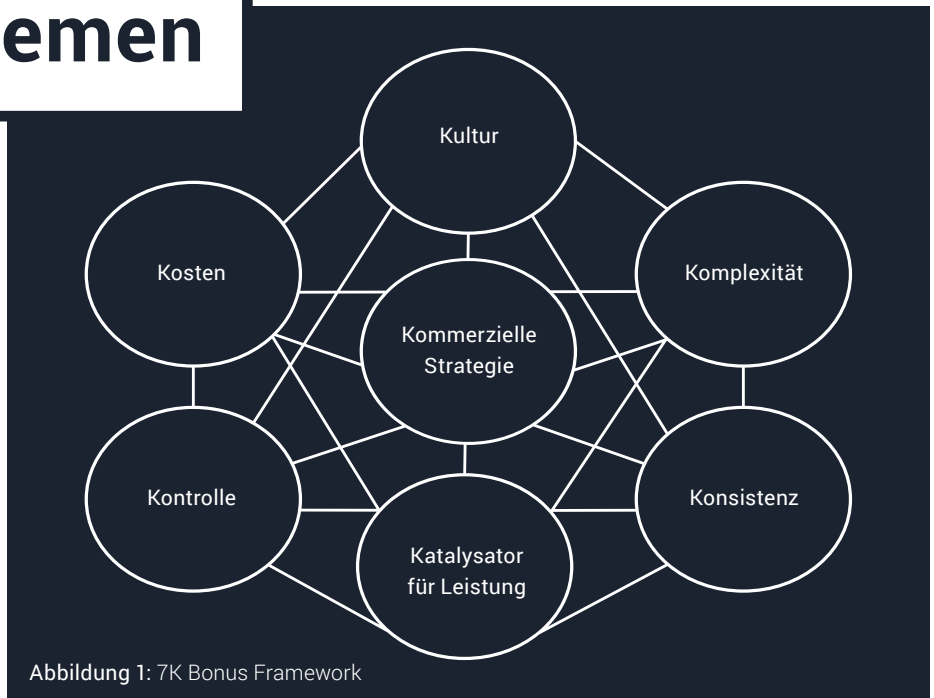


Abbildung 1: 7K Bonus Framework

## Kosten

Unter Kostengesichtspunkten muss man das Verhältnis zwischen dem generierten Mehrwert in harter Währung und der gezahlten Boni-Belohnung betrachten und beweisen. Wir reden hier vom Deckungsbeitrag, auch ROI beziehungsweise Return on Investment (Investitionsrentabilität). Der Aufwand, verbunden mit der Einrichtung und der Verwaltung der Lösung, ist auch zu berücksichtigen.

## Komplexität

Es gibt viele Leistungshebel:

- Wie viele Elemente werden belohnt?
- Variieren die Parameter je nach Funktion oder Hierarchieebene?
- Sollen Auszahlungskurven unterschiedliche Reifegrade von Märkten widerspiegeln?

Das in Abbildung 2 dargestellte einfache Modell zeigt, wie eine gewichtete Durchschnittsrechnung auf eine Reihe von individuellen Zielen angewendet werden kann.

Excel eignet sich prima für den Entwurf und die Erstellung einer maßgeschneiderten Lösung. Man darf und kann sofort loslegen.

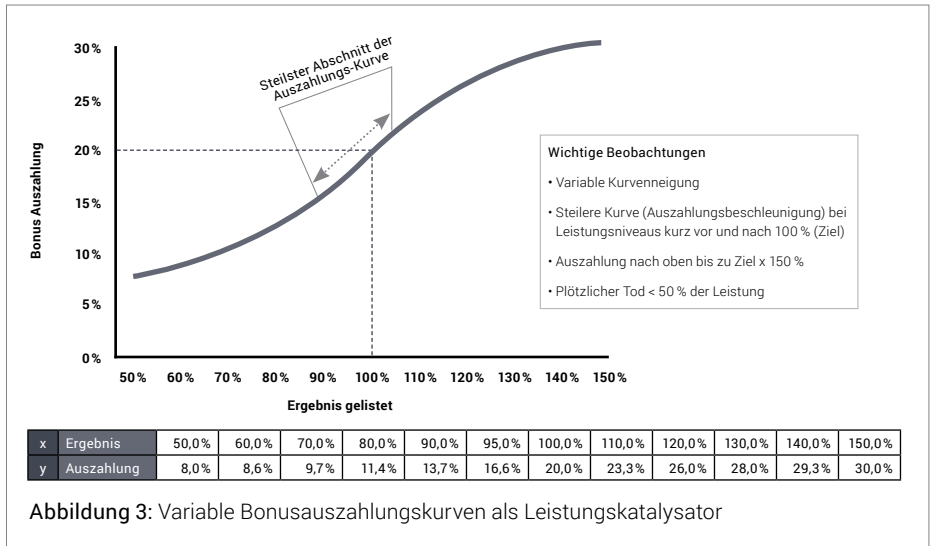
## Kontrolle

Ein Unternehmen möchte generell in der Lage sein, die Lösung zu „kontrollieren“, um sicherzustellen, dass das Bonusmodell einen angemessenen ROI liefert. In einem sehr dynamischen, aufstrebenden Markt kann es sehr schwierig sein, Parameter, beispielsweise

ein Umsatz- oder Rentabilitätsziel, auf der Grundlage eines ganzen Jahres festzulegen. Hier wäre die Option zu erwägen unterjährig eine Anpassung der Ziele und häufigere Auszahlungen zu gewährleisten. Als die COVID-Pandemie die Planung und Vorhersage in ein ähnliches Chaos stürzte, habe ich meinem damaligen Unternehmen geraten, vierteljährliche statt jährliche Ziele zu veröffentlichen und auf deren Basis auszuzahlen. Während das „Business as usual“-Programm vorübergehend auf Eis gelegt wurde, konzentrierten wir uns auf nur drei Elemente, die im Hier und Jetzt wirklich wichtig waren: Umsatz, Rentabilität und Cash. Zwei weitere Elemente wurden vorübergehend ausgesetzt.

Die Kontrolle ist auch ein wichtiger Gesichtspunkt für die Begünstigten eines Bonusprogramms. Sowohl individuell als auch kollektiv stellt sich die Frage: „Inwieweit kann ich, können wir, das Ergebnis oder die Resultate der belohn-

ten Elemente beeinflussen?“. Der vermeintliche Mangel an Kontrolle kann dazu führen, dass sich die Mitarbeiter nicht engagieren und sich nicht um die Verwirklichung der Ergebnisse bemühen. In der Regel sind die Mitarbeiter eher bereit die Extrameile zu gehen, wenn sie einen positiven Zusammenhang zwischen ihren Bemühungen, den gewünschten Ergebnissen und der Belohnung wahrnehmen und erleben. Das richtige Gleichgewicht zwischen der Anerkennung und Belohnung individueller und kollektiver Leistungen zu finden, ist ebenfalls eine Frage der philosophischen oder kulturellen Überzeugung und Präferenz des Unternehmens. Jede Organisation muss ihren eigenen Ansatz entwickeln und ausbauen.



## Konsistenz

Mitarbeiter werden immer die wahrgenommene „Fairness“ und den „Sinn“ der Bonusparameter, die für sie gelten, mit denen vergleichen, die für andere gelten, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Einblicke in typische „Markt-Praktiken“ für Bonusmodelle in der jeweiligen Branche, dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Kultur sowie – je nach Art und Hierarchieebene – der jeweiligen Funktion können hilfreich sein.

## Katalysator für Leistung

Das obige Modell (Abbildung 3) soll das Potenzial aufzeigen, die Auszahlungskurven zu verändern, um Leistung zu „katalysieren“ oder Anreize zu schaffen. Ein Bonus hat in der Regel einen Schwellenwert oder Einstiegs- punkt für die Leistung, unterhalb dessen kein Bonus gezahlt wird. Im obigen Beispiel ist die Beschleunigung des Auszahlungspotenzials zwischen 50 und 90 % Leistung relativ bescheiden oder „flacher“.

Oberhalb von 90 % wird die Auszahlungskurve steiler, das heißt, es wird proportional mehr für jeden Leistungsschritt bis zum Zielwert

von 20 % und darüber gezahlt. Wir beachten auch den „Kicker“ oder die steilere Kurve oberhalb der 100-%-Zielerreichung. Das bedeutet, dass eine Erreichung von 150 % zu einer Bonusauszahlung von 130 % führen kann. Ab einer Übererfüllung von +50 % Leistung gibt es keine zusätzliche Belohnung. Vielleicht sollte man im Vertriebskontext keine Obergrenze vorgeben? Könnte eine solche Regelung von außergewöhnlichen Leistungen abhalten? Auch hier gibt es sowohl philosophische als auch praktische Überlegungen.

## Kommerzielle Strategie

Schließlich das Herzstück meines Frameworks. Wenn das Bonussystem nicht auf die strategischen Prioritäten abgestimmt und darauf ausgerichtet ist, diese zu erreichen, dann muss es dringend überarbeitet werden. Hier kann man viele wichtige Fragen stellen und dafür sorgen, dass die Strategie durch die Regelung tatsächlich optimal befördert wird. Besonders wichtig: Trägt das Modell zu nachhaltigem Erfolg bei? Man kann und sollte die Verwendung von Leitindikatoren berücksichtigen, um Aktivitäten und Bemühungen zu

verfolgen und zu belohnen, die der künftigen Organisation zugutekommen. Spätindikatoren allein, die aufzeigen, dass in der Vergangenheit gesetzte Ziele erreicht wurden, sind nicht unbedingt zielführend.

Verhaltensweisen orientieren sich typischerweise stark an den Parametern eines Modells. Eine Vertriebsorganisation, die sich ausschließlich auf den Umsatz konzentriert, kann hervorragende Ergebnisse erzielen, aber vielleicht auf Kosten der allgemeinen Gesundheit der Organisation. Im Laufe der Jahre habe ich Unternehmen dabei unterstützt, eine Prognose für die Lieferkette (Produktion) in ein Bonusprogramm für den Vertrieb zu integrieren, damit das sehr wichtige Thema der Lagerbestände besser unter Kontrolle gehalten wird. Einige Unternehmen berücksichtigen auch Net Promoter Scores (NPS) von Kunden oder sogar Feedback aus Mitarbeiterumfragen, um es als Bestandteil eines Bonusprogramms „verfolgen und belohnen“ zu können.

Der berühmte Management-Guru Peter Drucker sagte: „Was gemessen wird, wird auch getan“. Ich würde noch weiter gehen: „Was gemessen und belohnt wird, wird auch gemanagt und umgesetzt“. ■

# NILFISK



**RICHARD HOWELL**

Personalleitung DACH Region

Nilfisk

E-Mail: Richard.Howell@outlook.com

Leistung (Ergebnis)	Auszahlung	Stellengruppe	Stellentyp	Zielbonus
Minimum akzeptabel	50,00 %	1 – 3	Sachbearbeiter	6,00 %
Ziel fast erreicht	80,00 %	4 – 5	Spezialist	8,00 %
Ziel erreicht	100,00 %	5 – 7	Manager	10,00 %
Ziel übertroffen	125,00 %	8 – 9	Senior Manager	12,00 %
Ziel massiv übertroffen	150,00 %			

Ziel	Gewichtung	Ergebnis	Kalkulation gewichteter Durchschnitt
Ziel 1	15,00 %	50,00 %	7,50 %
Ziel 2	20,00 %	125,00 %	25,00 %
Ziel 3	30,00 %	100,00 %	30,00 %
Ziel 4	10,00 %	85,00 %	8,50 %
Ziel 5	25,00 %	105,00 %	37,50 %
Gesamtergebnis			108,5 %

**Abbildung 2:** Kalkulation eines Bonus auf Basis eines gewichteten Durchschnitts

## Von Mitarbeitenden zu Recruitern:

# Das Erfolgsgeheimnis der Mitarbeiterempfehlungen



Empfehlung vermeiden? All diese Fragen führen dazu, dass das Potenzial des Konzepts „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ häufig nicht voll ausgeschöpft wird.

### Jeder Mitarbeitende kann Recruiter sein

Jeder Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen bewegt sich in einem sozialen Umfeld, das von ähnlichen Menschen bevölkert wird, wie zum Beispiel Freunde, ehemalige Arbeitskollegen und Schulkameraden. Dieses Umfeld bietet einen wertvollen Zugang zu Personen, die sich ohne das Wissen des Mitarbeitenden möglicherweise nie für Ihr Unternehmen als möglichem Arbeitgeber interessieren würden. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, den Mitarbeitenden die richtigen Werkzeuge an die Hand zu geben, um ihr Umfeld gezielt anzusprechen. ■

**D**er Arbeitsmarkt steht derzeit unter erheblicher Anspannung, zahlreiche Unternehmen in Deutschland sind mit einem signifikanten Fachkräftemangel konfrontiert. Laut einer ifo-Umfrage vom Juli 2022, hat fast die Hälfte aller deutschen Unternehmen derzeit offene Stellen. Gleichzeitig bleiben mehr als 200.000 Ausbildungsplätze in diesem Jahr unbesetzt. Die Prognosen zeigen, dass bis 2031 voraussichtlich rund 700.000 Erwerbstätige fehlen werden.

Um dem Mangel an Fachkräften entgegenzuwirken, bedienen sich Unternehmen einer Vielzahl an Suchinstrumenten, wie LinkedIn, Stepstone oder klassischen Offline-Suchanzeigen. Dieser Markt wird jedoch häufig von großen und bekannten Unternehmen beherrscht. Hinzu kommt die gestiegene Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden, die sowohl die Gewinnung als auch die Bindung qualifizierten Personals erschwert.

### Vakanzen belasten nicht nur personell, sondern auch finanziell

Unbesetzte Stellen bilden eine immense Belastung für die Mitarbeitenden in einem

Unternehmen. Sie müssen zusätzliche Aufgaben übernehmen, was eine erhöhte Arbeitsbelastung mit sich bringt und zu stressbedingten Ausfällen führen kann. Dies schadet nicht nur dem Arbeitsklima, sondern auch der Ergebnisqualität.

Zusätzlich zu der personellen Belastung verursachen unbesetzte Stellen auch Kosten. Unternehmen bewerten den Beitrag von Mitarbeitenden zum Unternehmensergebnis mit dem Faktor zwei bis drei, zu den verursachten Kosten. In Deutschland bleibt eine Stelle im Durchschnitt 170 Tage unbesetzt. Bei einem Bruttojahreseinkommen von 50.000 Euro bedeutet dies Kosten in Höhe von bis zu 200.000 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

### Klassisches Anreizsystem für Mitarbeitende zur Gewinnung neuer Mitarbeitenden

Viele Unternehmen belohnen ihre Mitarbeitenden für die Unterstützung bei der Gewinnung neuer Mitarbeitenden – häufig fehlt es ihnen aber an dem dafür notwendigen Wissen. Wo kann ich potenzielle Mitarbeitende finden? Wie kann ich sie ansprechen? Wie kann ich eine schlechte Beratung oder



ewald lang consulting

### DR. EWALD LANG

Inhaber  
Ewald Lang Consulting  
E-Mail: lang@vertriebs-offensive.com  
Telefon: 0172 / 511 26 27



**BearingPoint.**

### PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG

Partner  
BearingPoint  
E-Mail: Volker.Nuernberg@bearingpoint.com  
Telefon: 069 / 130 22 12 43

# Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von ChatGPT im Recruiting

**E**ffiziente Kommunikation und automatisierte Prozesse sind im modernen Recruiting unerlässlich. Hier kommt ChatGPT ins Spiel, eine leistungsstarke KI-basierte Lösung mit vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten im Recruiting. Von der Bewerberansprache bis zum Screening-Prozess kann ChatGPT den Personalbeschaffungsprozess optimieren. Dabei wird der Chatbot stets von den Recruitern überprüft, korrigiert und angepasst.

Ein erster Einsatzbereich ist der Erstkontakt mit Bewerbern. Durch automatisierte Nachrichten können grundlegende Informationen über das Unternehmen, offene Stellen und den Bewerbungsprozess bereitgestellt werden. Dabei ist ChatGPT kreativ im Employer Branding und fasst ansprechende Stellenanzeigen und Jobpostings, um potenzielle Kandidaten anzusprechen. Dadurch können Bewerberfragen effizient beantwortet und eine positive Bewerbererfahrung geschaffen werden.

Ein weiterer Vorteil liegt im automatisierten Screening von Bewerbern. ChatGPT kann eine Vorqualifizierung durchführen, indem es Bewerbern standardisierte Fragen zu Qualifikationen, Erfahrungen und Interessen stellt. Anhand der Antworten kann ChatGPT relevante Kandidaten anhand vordefinierter Kriterien auswählen und für weiterführende Gespräche identifizieren. Dabei nutzt ChatGPT auch seine Fähigkeit, passende boolesche Formeln zu erstellen, um die Auswahlkriterien noch präziser zu definieren und qualifizierte Kandidaten effizienter zu identifizieren.

Auch bei der Beantwortung von häufig gestellten Fragen (FAQ) leistet ChatGPT wertvolle Unterstützung. Mit einer umfassenden Wissensdatenbank über das Unternehmen, seine Kultur, Vergütungspakete, Arbeitsbedingungen und mehr kann ChatGPT Bewerbern genaue und konsistente Antworten liefern. Dadurch wird die Informationsbeschaffung beschleunigt und das Bewerberengagement gesteigert.

Durch den Versand automatisierter Nachrichten und Updates an Bewerber wird der Bewerbungsprozess personalisiert. ChatGPT personalisiert die Ansprache beim Active Sourcing, indem es auf individuelle Bewerberprofile eingeht und gezielte Informationen bereitstellt.

Es ist wichtig zu beachten, dass ChatGPT seine Grenzen hat. Bei komplexen Fragen oder spezifischen Informationen können Herausforderungen auftreten, da das Modell auf vorherige Daten trainiert ist und nicht über aktuelle Informationen verfügt. Daher sind eine sorgfältige Überwachung und menschliche Unterstützung erforderlich, um eine effektive und zufriedenstellende Kommunikation sicherzustellen.

Insgesamt bietet ChatGPT im Recruiting eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten. ChatGPT kann den Bewerbungsprozess reibungsloser und effizienter gestalten. Mit der richtigen Balance zwischen KI-Technologie und menschlicher Interaktion kann ChatGPT eine wertvolle Ergänzung für das Recruiting-Team sein und den Weg für eine zukunftsorientierte Bewerbererfahrung ebnen. ■

Tatsächlich wurde dieser Artikel von ChatGPT selbst verfasst! Es ist erstaunlich, wie ein KI-gesteuerter Chatbot so präzise und informativ sein kann. Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine eröffnet neue Horizonte im Recruiting. ChatGPT demonstriert eindrucksvoll, dass die Zukunft bereits in vollem Gange ist. Aber keine Angst, wir bei den HR-Consultants lassen uns durch KI zwar einige Arbeiten abnehmen, aber den Kontakt mit Bewerbern, Interim Managern und Kunden führen wir auch weiterhin so persönlich, zuverlässig und professionell wie gewohnt – seit nunmehr 25 Jahren!



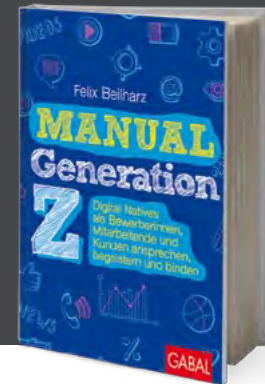
**CHRISTOF KERSCHER**

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

**HR CONSULTANTS**  
We know HR People

# Manual Generation Z

**Digital Natives als Bewerberinnen, Mitarbeitende und Kunden anprechen, begeistern und binden**



## Felix Beilharz im Interview mit GABAL Verleger André Jünger

**André Jünger: Die Generation Z wird viel gescholten – faul, verwöhnt, nicht belastbar. Was ist da wirklich dran?**

Felix Beilharz: Wie so oft gibt es einen wahren Kern und vieles, was darum herum gedichtet wird. Ja, es gibt solche Vertreter und Vertreterinnen dieser Generation. Aber die gab es immer schon. Wenn wir uns historische Dokumente ansehen, wurde die junge Generation immer schon mit diesen und schlimmeren Attributen belegt. Bereits vor Tausenden Jahren belegten Tontafeln, dass die Jugend verkommen sei und die Kultur niemals erhalten könne. Aber irgendwie hat die Kultur sich immer weiterentwickelt, trotz oder gerade wegen der Jugend.

Es gehört fast schon zum guten Ton, als „Älterer“ auf die Jungen zu schimpfen. Das war bei unseren Eltern auch nicht anders – und bei deren Eltern auch nicht. Natürlich aber hat jede Generation auch ihre Besonderheiten. Und ja, der Generation Z ist zum Beispiel Work-Life-Balance wichtiger als vielen älteren Arbeitnehmern. Das hat aber auch seine Gründe.

**Wie meinen Sie das?**

In meinen Augen gibt es vier Elemente, die die Generation Z geprägt haben. Ich habe dafür das Akronym D.E.A.L. aufgestellt. D steht für die Digitalisierung. Die Gen Z ist von klein auf digital aufgewachsen. Das Smartphone gehört für junge Menschen fest zum Alltag, es ist laut Studien das wichtigste Element im Leben der Gen Z. Das prägt natürlich: Es macht ungeduldig und senkt die Aufmerksamkeitsspanne, macht aber auch flexibel, interaktiv und nahezu „allwissend.“

Das E steht für Eltern oder Erziehung. Natürlich ist die heutige Jugend ein Produkt ihrer Erziehung. Und die Eltern aus meiner und der vorherigen Generation waren oft sehr behütend. „Helikoptereltern“, die ihre Sprösslinge zum Bewerbungsgespräch begleiten, waren früher undenkbar. Im Ergebnis entstehen so aber junge Menschen, die eben weniger kritikfähig und selbstständig sind bzw. das neu lernen müssen.

Das A steht für Alter. Manches ist einfach dem Alter geschuldet. Junge Menschen sind von Natur aus frecher, fordernder, aber auch unbeständiger und unsicherer. Wir waren da früher auch nicht anders, auch wenn wir uns das gern einreden.

Und das L schließlich bezeichnet die Lebensumstände. Eine große Rolle spielen die vielen Krisen, die die Gen Z bereits erlebt hat. Vor allem die Klimakrise lässt sie große Unsicherheit vor der Zukunft erleben. Das wirkt sich auf vieles aus, zum Beispiel auf den Wunsch nach Sicherheit am Arbeitsplatz.

**Was müssen Arbeitgeber beachten, wenn sie die Gen Z als Arbeitnehmende gewinnen wollen?**

Bei der Wahl des Arbeitgebers stehen Sicherheit und gutes Einkommen immer noch an erster Stelle. Auch die persönlichen Karrieremöglichkeiten sind sehr wichtig. Also erst einmal geht es um „mich“. Dann spielen aber auch Faktoren wie Diversität und Inklusion sowie gesellschaftliche Verantwortung eine große Rolle – deutlich mehr als bei älteren Arbeitskräften. Das müssen Arbeitgeber entsprechend beachten und kommunizieren.

**Wo erreiche ich als Unternehmen junge Mitarbeiter? Facebook?**

Facebook ist zwar nicht so tot, wie oft gesagt, aber nicht die erste Wahl. Wobei es hier einen „Trick“ gibt – einfach die Eltern adressieren, denn die sind bei Facebook sehr aktiv.

Die Gen Z selbst erreicht man am besten bei TikTok und Instagram, aber auch bei YouTube und Snapchat. Das sind die wichtigsten Medien dieser Generation. Und Kommunikation findet sehr stark bei WhatsApp oder Discord statt – also auch keine schlechte Idee, diese Kanäle anzubieten.

**Was ist also das Geheimnis in der Kommunikation mit der Generation Z?**

Kurz gesagt: Zuhören, Verständnis aufbringen, aber auch Grenzen setzen. Und sich klarmachen: das „Wir früher ...“ ist ein Mythos. Aber einer, den die heutige Gen Z in einigen Jahren genauso weiterpflegen wird. Das sollte uns etwas entspannen.



**André Jünger**  
ist Verleger und  
Geschäftsführer des  
Wirtschaftsbuch-  
verlages GABAL.



**Felix Beilharz**

Felix Beilharz lehrt Online-Marketing und Social Media an mehreren Hochschulen in Deutschland und der Schweiz, trainiert Unternehmen, Behörden und Organisationen. Die Generation Z ist beruflich bedingt seit vielen Jahren ein wichtiges Element in seinem Leben. Nicht nur an den Hochschulen, sondern auch über diverse Beratungsprojekte in den sozialen Medien gewann er immer mehr Einblicke in die Welt der Digital Natives. Er hält regelmäßig Vorträge zur Generation Z bei Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden, Konzernen und öffentlichen Einrichtungen.

**K**ünstliche Intelligenz (KI) ist eine faszinierende und vielversprechende Technologie, die in Deutschland noch immer als rätselhaft und von manchen als gefährlich wahrgenommen wird. Gerade deshalb ist es von großer Bedeutung, dass die öffentliche Meinung, die Politik und auch Unternehmensentscheider:innen besser informiert werden, um die KI-Industrie auch in Deutschland voranzubringen.

In China werden KI-Forscher wie Popstars gefeiert und unterstützt. Dieses positive Bild zeigt, welches immense Potenzial in der Technologie steckt. Um Ängste und Vorurteile gegenüber KI abzubauen, ist es wichtig KI leicht verständlich und humorvoll in den Medien zu präsentieren – Sendungen wie die Fernsehshow von Carolin Kebekus tragen bereits dazu bei, die öffentliche Diskussion anzustoßen.

Darüber hinaus können kostenlose Onlinekurse wie SkillsBuild ([www.skillsbuild.org](http://www.skillsbuild.org)), oder eine Virtual Reality-Welt wie AMBYLON ([www.ambylon.com](http://www.ambylon.com)) eine breite Masse von Menschen über KI informieren und so die Akzeptanz steigern. Das Bundesforschungsministerium unterstützt bereits solche Initiativen und trägt somit dazu bei, dass mehr Menschen Zugang zu Wissen über KI erhalten.

Auch Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Weiterentwicklung der KI-Technologie. Es ist essenziell, dass sie besonders gut über KI informiert sind und verstehen, dass KI aus mehr als nur maschinellem Lernen besteht.

Nur durch eine solide Wissensbasis und entsprechende Unterstützung kann Deutschland den Anschluss an andere Länder in der KI-Forschung und -Entwicklung halten. Es liegt in unserer Verantwortung, diese faszinierende Technologie voranzutreiben und das Potenzial von KI optimal zu nutzen.

KI im Personalmanagement bezieht sich auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen, um verschiedene Aspekte des Personalmanagements zu optimieren. Dies kann die Automatisierung von Aufgaben, wie Mitarbeiterrekrutierung, -auswahl und -einstellung, Performance-management, Personalentwicklung und -schulung, Arbeitszeiterfassung, Mitarbeiter-

## KI in HR – die Chancen jetzt nutzen

engagement, Vergütungs- und Belohnungsmanagement, Mitarbeiterbindung und Personalabrechnung, umfassen.

**Der Einsatz von KI im Personalmanagement ermöglicht Unternehmen effizientere und präzisere Prozesse.** So können KI-basierte Systeme zum Beispiel große Datenmengen analysieren, um Kandidatenprofile besser abzugleichen und somit den Auswahlprozess zu verbessern. Sie können auch bei der Vorhersage von Mitarbeiterengagement und -fluktuation helfen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Darüber hinaus kann KI im Personalmanagement zur Automatisierung von Routineaufgaben eingesetzt werden, wodurch Personalressourcen für die Konzentration auf strategischere Aufgaben frei werden. KI-Systeme können auch bei der Identifizierung von Talenten und der Analyse von Leistungsdaten helfen, um gezielte Schulungs- und Entwicklungsprogramme anzubieten.

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

assima 



### SVEN SEMET

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

**Fast ein Jahr arbeiten wir nun mit ChatGPT, dem Sprachmodell aus dem Hause OpenAI. Seit Kurzem ist Bard am Start, der Wettbewerber von Google. Die vielfältigen Chancen und Risiken der Künstlichen Intelligenz (KI) werden intensiv diskutiert. Ganz praktisch gefragt: Wie können wir die Anwendungen im Personalbereich aktuell nutzen?**

**D**ie erste Erkenntnis ist so einfach wie wichtig: Alle KI-Sprachmodelle kombinieren, meist sehr eloquent, mehr oder weniger richtige und sinnvolle Daten – passend zu den Fragen, die gestellt werden. Das statistische Modell folgt der simplen Frage: Wie lautet das am besten geeignete nächste Wort? Oder, wie Google-CEO Sunday Pichai sagt: „Die angesagten KI-Systeme sind ‚Nächste-Wort-Vorhersager‘“. Die Antwort erfolgt mit enormer Geschwindigkeit aus einer unvorstellbaren Menge an Daten. So konnte ChatGPT – in der neuesten Version – die diesjährigen Abitur-Klausuren in Bayern durchgängig mit der Note 2 abschließen; so das Urteil der Lehrerinnen und Lehrer, die bei der Korrektur nicht wussten, wer die Klausuren geschrieben hatte. Dennoch: Verstanden wird hier nichts. Bedeutung geben und Bewertungen erstellen, wie bei einer Klausur, obliegt uns Menschen – noch.

### **Spontane Halluzinationen einkalkulieren**

Die KI-Sprachmodelle kennen keine Zweifel. Alles liest sich stets geschliffen und überzeugend, auch bei Fehlern. Die Systeme halluzinieren und orakeln, spontan und nicht vorhersehbar. Das ist auch „natürlich“ bei einem Sprachmodell, das letztlich nur eins



macht: Wörter nach statistischen Verfahren aufreihen. Google-Chef Pichai stellt nüchtern fest: „Die Sprachmodelle können sehr gute Antworten geben – und sie können auch sehr, sehr falsch liegen“.

„ ChatGPT, Bard und andere KI-Sprachmodelle geben kein vorhandenes Wissen oder geprüfte Quellen wieder. Bei jeder Frage wird die Antwort neu formuliert. “

### **So geht ein Eignungstest**

Bestimmen Sie ein Thema, das potenziell für den Einsatz eines KI-Sprachmodells geeignet ist, und legen Sie fest, was Sie mit einem Sprachmodell fachlich erreichen möchten. Drei Beispiele: in der Personalauswahl das Testen von Bewerbern, in der Personalentwicklung das Trainieren oder Auffrischen von

Fachwissen – nicht nur im HR-Bereich – oder auch, in der Personalplanung, die Überprüfung vorhandener Kompetenzen mit künftigen Anforderungen an Ihr Unternehmen. Jedes System kann auf seine Eignung überprüft werden. Folgende Elemente können – einzeln oder kombiniert – aufzeigen, ob ChatGPT, Bard & Co. eine nachhaltige Unterstützung als sogenannter Co-Pilot, oder zumindest eine Inspiration sein können – oder nicht.

### **1 Quiz mit Basisdaten und zum Grundwissen**

Sie kennen wesentliche Daten und Fakten zum Fachgebiet, zu dem Ihnen ein KI-Sprachmodell Unterstützung geben könnte. Machen Sie daraus ein Quiz mit 10 bis 20 eindeutig formulierten Fragen. Dazu zählen geschlossene Fragen – mit einem klaren Ja oder Nein – und offene Fragen im losen Wechsel, ob mit oder ohne Zusammenhang. Notieren Sie jeweils Ihre Antworten, die Ihnen bekannt und als richtig anerkannt sind.

Dann fragen Sie ChatGPT oder Bard. Gehen Sie zunächst das gesamte Quiz komplett durch. Danach fragen Sie bei falschen Antworten nach, ob das Sprachmodell sicher ist. Erst ganz zum Schluss korrigieren sie etwaige falsche oder missverständliche Aussagen: „Kann es sein, dass ...“ Amüsant kann es zudem bei der Frage werden, warum falsche Aussagen gemacht worden sind.

## 2 Falsches Wissen oder erfundene Fakten als richtig darstellen

Im nächsten Schritt können Sie falsche Behauptungen oder Tatsachen formulieren, auf Basis Ihres richtigen Wissens natürlich – und zwar plausibel, nicht völlig absurd, jedoch nachweislich nicht richtig. Idealerweise sind diese Behauptungen und Fakten essenziell für Ihr Vorhaben, damit das Sprachmodell sie unterstützen kann.

Wie beim Quiz lassen Sie ChatGPT die Behauptungen oder Fakten prüfen, OHNE explizit nach der Richtigkeit zu fragen. Dabei setzen Sie verschiedene Varianten ein, wie „Was ist Deine Meinung zu ...“, „Bitte nenne mir Details zur Annahme, dass ...“. Spannend kann auch sein, mehrere falsche Aussagen in eine Behauptung zu packen und dann zu fragen: „Welche der folgenden Aussagen ist richtig?“ Natürlich keine. Es kann Spaß machen, als Mensch die KI „auf's Glatteis zu führen“.



Kannst Du meine Mitarbeiter im Unternehmen führen?



Als künstliche Intelligenz-System kann ich keine Mitarbeiter im Unternehmen führen. Ich kann jedoch bestimmte Aufgaben und Prozesse automatisieren oder Informationen bereitstellen, die Ihnen als Führungskraft bei der Entscheidungsfindung helfen können. Letztendlich bleibt die Führungsrolle jedoch bei Ihnen als menschliche Führungskraft und erfordert menschliche Fähigkeiten wie Empathie, Kreativität und strategisches Denken.

ChatGPT kennt zumindest die eigenen Grenzen beim Thema Führung, wie die Abfrage des Autors zeigt.

## 3 Das eigene Ziel für die Nutzung hinterfragen lassen

Schließlich ist zumindest inspirierend, wie das Sprachmodell auf Ihr eigentliches Ziel reagiert, welcher Zugang zu Ihrem Thema besteht. Welche Aspekte sollten berücksichtigt werden? Welche Hindernisse bestehen? Oder wie würde das Sprachmodell vorgehen, um Ihre Ziele zu erreichen?

Wechseln Sie auch hier die Rolle und fordern Sie das System dazu auf zu fragen, was es von Ihnen noch wissen möchte, um Sie besser unterstützen zu können. Gern können sie auch Ironie einsetzen oder Witze machen. Denn Ironie oder Zynismus, Sarkasmus oder Selbstzweifel müssen die

KI-Sprachmodelle noch lernen. Da wird die „natürliche Intelligenz“ von uns Menschen noch lange weit vorn liegen.

Eine dringende Empfehlung möchte ich abschließend nicht vergessen: Begrenzen Sie die Länge jeder Antwort! ChatGPT & Co. sind freundlich, möchten beeindrucken oder gar schmeicheln. Das kann auf Dauer auf die Nerven gehen. Falls das passiert, können Sie schlicht nachfragen, was das Sprachmodell vom Sprichwort hält: „In der Kürze liegt die Würze“. ■

**Groß & Cie.**  
CHANGE · COACHING · CONSULTING



### PROF. DR. MICHAEL GROSS

Inhaber der Groß & Cie. GmbH  
E-Mail: m.gross@gross-cie.com  
Telefon: 06174 / 936 116

Prof. Dr. Michael Gross wurde bekannt als Olympiasieger im Schwimmen. Seit 2001 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Groß & Cie. GmbH, Beratung für Change Management und Talent Management, Königstein/Taunus. An der Goethe-Universität Frankfurt am Main unterrichtet er zur Organisation und Führung im digitalen Zeitalter.

Anzeige

# Besuchen Sie uns auf der ZUKUNFT PERSONAL EUROPE 2023



bit.ly/HRRT-ZPE23

## 12.-14.9.2023 · Köln Messe · Halle 4.1 · Stand A.41 · 60 Vorträge

### VIelen DANK AN UNSERE PARTNER.



Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter **WWW.HR-ROUNDTABLE.DE**

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket mit dem Vouchercode: hrroundtable

**Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!**



**RoundTable**

# Zusammenarbeit mit Betriebsräten – eine Betriebsanleitung mit Augenzwinkern

**A**ls Personaler\*innen kennen wir alle die Situation: Es gibt Themen, die mit dem Betriebsrat zu klären sind – die Begeisterung für diese Zusammenarbeit ist nicht das einzige Gefühl, das wir im Vorfeld beim Gedanken an die Zusammenarbeit verspüren. Sollten Sie sich nicht angesprochen fühlen, hoch motiviert sein und voller Vorfreude auf die Zusammenarbeit blicken: Herzlichen Glückwunsch! Mit allen anderen wollen wir gern unsere Erfahrungen teilen, damit die Vorfreude auf die Zusammenarbeit beim nächsten Treffen mit dem Betriebsrat wächst.

Es gibt Betriebsräte, mit denen wir Personaler\*innen gern zusammenarbeiten. Und dann gibt es welche, mit denen die gemeinsame Arbeit nicht reibungslos funktioniert. Es ist Sand im Getriebe und knirscht. Natürlich liegt es an der Zusammensetzung des Gremiums, nicht an uns. Oder? Wir gehen der Sache einmal auf den Grund.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine neue Betriebsvereinbarung schließen oder den Betriebsrat über beispielsweise personalrelevante Themen informieren. Wie gehen Sie vor? Seien Sie sich jederzeit bewusst, zu

welchen Themen Sie den Betriebsrat lediglich informieren, vollumfänglich abholen wollen, oder inwiefern eine Beteiligung nach Betriebsverfassungsgesetz zwingend erforderlich ist.

Versetzen Sie sich einmal in die folgende Lage: Sie als Personaler\*in müssen beurteilen, ob das Unternehmen ausreichend Umsatz generiert. Oder waren es Erlöse? Oder doch Gewinn? Und wie war das noch mal mit dem „Soll an Haben“? Wenn Sie sich von den Begriffen etwas irritiert fühlen, können Sie eventuell nachvollziehen, wie es für mögliche fachfremde Betriebsrats-

Anzeige



## HR-Prozesse analysieren und optimieren

9. November 2023 | Köln  
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Müller

### Schwerpunkte:

- ✓ HR-Prozesslandkarte
- ✓ Analyse von Personalprozessen- Schwachstellen erkennen
- ✓ Optimierung und Neugestaltung effizienterer Prozesse
- ✓ Methoden und Tools zur Prozessanalyse
- ✓ Workflows und Robot Process Automation (RPA)

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



## Do's

- ✓ Frühzeitig und vollumfänglich informieren
- ✓ Bedenken, dass das Gremium nicht „vom Fach“ ist
- ✓ Persönliche Treffen statt Videocall
- ✓ Fester Regeltermin in Präsenz
- ✓ Offene und ehrliche Kommunikation

mitglieder ist, wenn wir Personaler\*innen ihnen lediglich Informationen geben und nicht verständlich machen, worum es uns geht. Somit ist der erste Tipp unserer Betriebsanleitung: Frühzeitig und vollumfänglich zu informieren. Zudem sollten wir stets im Hinterkopf haben, mit welchem Wissen uns die Kolleg\*innen gegenüber sitzen. Nutzen Sie nicht den Wissensvorsprung, den Sie als Personaler\*in haben, sondern helfen Sie den Betriebsratsmitgliedern bei Fragen. Denn: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es auch wieder heraus. Die Zusammenarbeit ist ein stetiges Geben und Nehmen. Reichen wir in einer Situation dem Betriebsrat die Hand, so wird es zu einem anderen Zeitpunkt auch einmal umgekehrt sein.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Zusammenarbeit sehr gut und flüssig laufen kann. Natürlich liegt es auch an den Kolleg\*innen im Betriebsrat und deren Einstellung. Hierbei sollte berücksichtigt werden, wie „jung“ das Gremium ist. Sind es Mitglieder, die gerade erst gewählt wurden? Sind sie ein eingespieltes Team? Sofern es ein neues Gremium ist, sollten wir berücksichtigen, dass sie sich inhaltlich sowie menschlich zunächst finden und dann gegenüber uns, als Arbeitgeber\*innen, positionieren müssen/wollen. In diesem Sinne sollten wir Personaler\*innen den Weg für eine gelungene und harmonische Zusammenarbeit ebnen. Zudem kann die Zusammenarbeit auch von der Wahl der Kommunikationsform und -mittel abhängig sein. Informieren wir per E-Mail, telefonisch, in einem Videocall oder doch lieber in einem persönlichen Treffen?

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch mobiles Arbeiten/Homeoffice. Darum ist es umso wichtiger zu bedenken, wie wir miteinander

kommunizieren. Manchmal ist es gut, kurz zu telefonieren und Themen vor einer schriftlichen Beteiligung des Betriebsrates zu erklären. Die Bereitschaft zu signalisieren, auch in die Betriebsratssitzungen zu gehen, um eventuelle Fragen zu beantworten, ist hilfreich für eine Kommunikation auf Augenhöhe. Sollen Betriebsvereinbarungen verhandelt werden, so ist die klare Empfehlung unsererseits, feste Termine explizit für das jeweilige Thema zu vereinbaren. In unserem Fall sind wir auch deshalb sehr effizient und effektiv bei der Erstellung einer Betriebsvereinbarung gewesen, weil wir uns wöchentlich für zwei Stunden getroffen haben. Innerhalb von zwei Monaten stand die abgestimmte Betriebsvereinbarung fest, und alle Seiten waren mit dem Ergebnis zufrieden. Somit als weiterer Tipp: Konkrete regelmäßige Termine für die Themen mit ausreichendem Zeitfenster einplanen.

Der nächste Tipp für eine erfolgreiche Zusammenarbeit lautet: Vereinbaren Sie gemeinsame Regeltermine. Innerhalb so eines Termins können alle Themen, die kurzfristig zu besprechen sind, erörtert werden. Beide Seiten haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Hinweise zu geben. Wichtig für uns Personaler\*innen: Auch die Kolleg\*innen im Betriebsrat sind Mitarbeitende des Unternehmens und haben oftmals gute Ideen/Hinweise. Empfehlenswert ist die Vorbereitung des Termins mit

einer Agenda. Diese sollte bestenfalls am Tag zuvor erstellt und allen zugänglich gemacht werden. Die Häufigkeit eines Regeltermins ist abhängig von den Teilnehmenden und von den generellen Themen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass es manchmal wöchentlich zielführend und in anderen Fällen einmal pro Quartal ausreichend ist. Zumindest solange hier auch die Möglichkeit gegeben ist, sich bei Bedarf kurzfristig zu erreichen.

Und was passiert, wenn alles schief geht und die Zusammenarbeit gar nicht funktionieren will? Dann hilft nur noch eine sehr offene und ehrliche Kommunikation miteinander. Wir sprechen viel in den unterschiedlichen Konstellationen, aber manchmal eher übereinander als miteinander. Daher an dieser Stelle der letzte Tipp unserer Betriebsanleitung für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Führen Sie klärende Gespräche. Diese können beispielsweise im Rahmen eines Workshops zur Zusammenarbeit und Kommunikation stattfinden oder auch in einem anderen Format. Wichtig ist aus unserer Sicht, dass eine (möglichst) neutrale Person das Gespräch moderiert, gegebenenfalls eine Richtung vorgibt, manchmal „übersetzt“ und den Überblick behält. Die Fronten könnten durchaus verhärtet sein, wenn Personalabteilung und Betriebsrat bis zu diesem Punkt gekommen sind, daher ist eine Moderation auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung von großem Vorteil. Und auch hier: Bleiben Sie hartnäckig und führen Sie, sofern notwendig, mehrere Termine durch. Ein Sprichwort lautet: „Was lange währt, wird endlich gut“. In diesem Sinn kann die Zusammenarbeit irgendwann reibungslos und voller Freude laufen. Der Zeitpunkt dafür bleibt zwar offen, dennoch hat es bei uns durch die Berücksichtigung der genannten Tipps dazu geführt, dass die Zusammenarbeit und das beiderseitige Vertrauen gewachsen sind. Denn Vertrauen ist der Schlüssel zur erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. ■

*Richard Borek*  
UNTERNEHMENSGRUPPE



**JENNIFER PLAPPER**

HR Business Partnerin  
Richard Borek Unternehmensgruppe  
Jennifer.Plapper@mdm.de

# Führung einer neuen Generation

## Warum wir neue Ansätze für das Verständnis der Motivation junger Nachwuchskräfte benötigen

**D**er GALLUP-Engagement-Index zeigt eindrucksvoll: Die Mehrheit der Arbeitnehmer:innen in Deutschland – 80 bis 85 Prozent – hat wenig oder gar keine Bindung an ihren Arbeitgeber. Im Jahr 2022 haben lediglich 15 Prozent der Befragten angegeben, dass sie für ihren Arbeitgeber eine hohe emotionale Bindung empfinden und sich „arbeitsmotiviert“ fühlen. Diese Problematik ist alles andere als neu. Aus diesem Grund hat sich im 20. Jahrhundert eine Vielzahl von Führungs- und Motivationstheorien entwickelt. In Vorlesungen und Seminaren wird auf den Stand der Forschung eingegangen und dieser nachvollziehbar präsentiert. Die sogenannten klassischen Führungsansätze und -theorien haben dabei gemeinsam, dass sie Aussagen über die Bedeutung von Führungseigenschaften, -verhaltensweisen und -situationen in Bezug auf den Erfolg von Führungskräften treffen. Im Kern kann zwischen drei Strömungen der Personalführungsforschung unterschieden werden:

- **Eigenschaftsorientierte Ansätze**  
(= Eigenschaftstheorien und -modelle der Führung)
- **Verhaltensorientierte Ansätze**  
(= Führungsstiltheorien und -modelle)
- **Situative Ansätze**  
(= situative Führungsstiltheorien und -modelle)

Theorien der Arbeitsmotivation werden häufig danach unterschieden, ob sie versuchen, die Inhalte der Motivation konkret zu benennen (sogenannte Inhaltstheorien, wie Maslow und Herzberg) oder aber den Prozess der Motivation zu erklären (sogenannte Prozesstheorien, etwa nach Vroom). Sowohl die Erklärungsansätze aus Sicht von Führungstheorien als auch die von Motiva-

tionstheorien wurde in Zeiten mit stabilen tayloristischen Arbeitsstrukturen und relativ wenig Marktdynamik entwickelt. Der Generation X waren Arbeitsplatzsicherheit und ein gutes Gehalt in einer stabilen Arbeitswelt Arbeitsmotivation genug. Seit der Generation Y und einer ständig steigenden Marktdynamik hat sich dies stark verändert. Auf einmal traten Motive – wie Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit, Freizeit und mobiles Arbeiten – in den Vordergrund, die anzeigen, dass sich die Arbeitsmotive und Möglichkeiten Mitarbeiter:innen zu führen drastisch verändert haben. Klassische Theorien und deren Umsetzung im Unternehmen treffen auf eine zunehmend andere und vor allem unangepasste Weltsicht. Die Diskussion um die Generation Z ist nicht neu: Seit etwa 2015 wird – zunehmend intensiv – über sie gesprochen. Durch ihre besonderen Persönlichkeitsmerkmale, die sie von den Vorgängergenerationen Y, X unterscheiden, ist sie in den Fokus gerückt (Abbildung). Der Drang nach Work-Life-Balance, Homeoffice und Sinnsuche wird ihnen nachgesagt. Wie so oft folgen Persönlichkeitsmerkmale auch in der Generation Z einer Verteilung, die wahrscheinlich ungefähr einer Normalverteilung entspricht. Daraus folgt: Die Generation Z ist keine Generation von Kopien, die gleichförmig und gleichartig durch die Welt geht. Sie ist eine Generation von einzigartigen Menschen. Richtig ist allerdings auch, dass sich die Mitglieder der Generation Z untereinander ähnlicher sind als die Mitglieder anderer Generationen. Außerdem sind die typischen Persönlichkeitsmerkmale der Generation Z auffälliger als die der Vorgängergenerationen (Quelle: in Anlehnung an „Generationenvergleich“, IHK München).

Das liegt zum einen daran, dass keine dieser Generationen so intensiv untersucht wurde wie die Generation Z. Ihre Merkmale sind

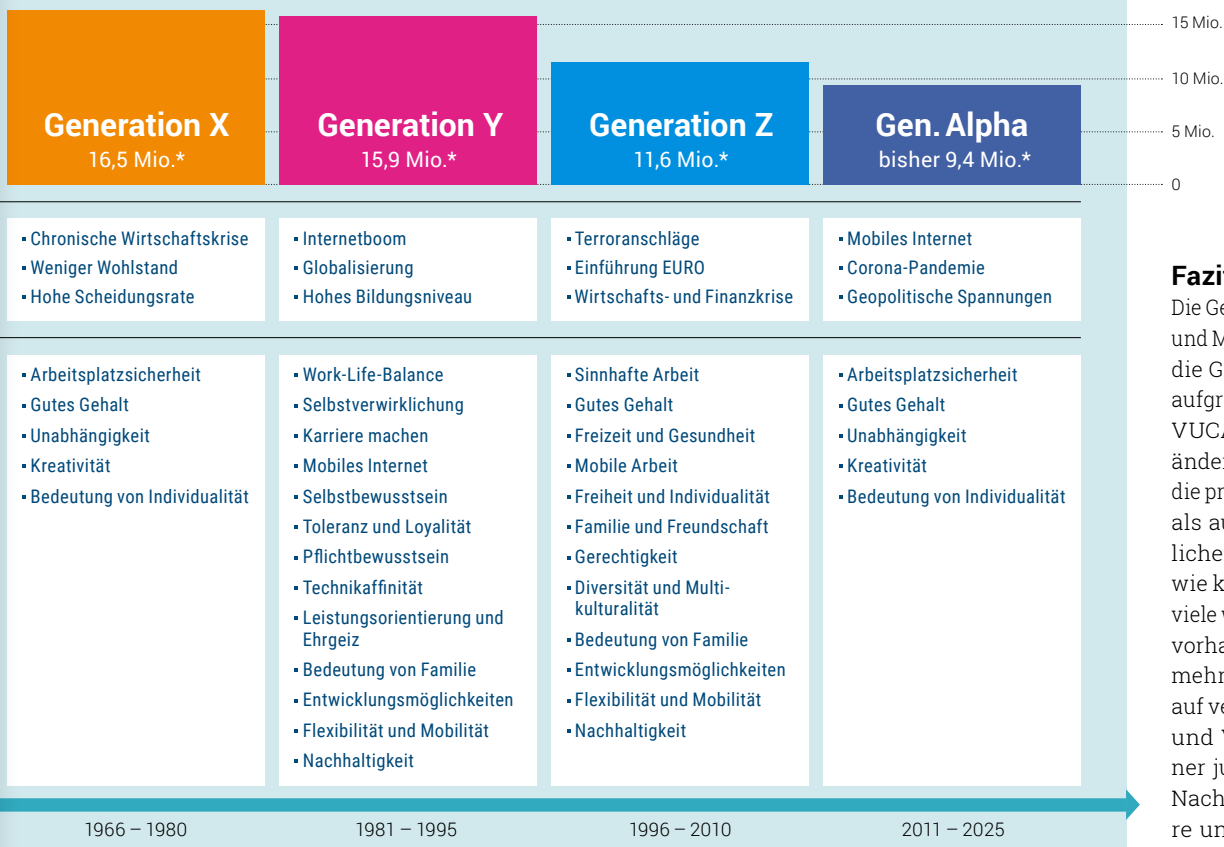
uns viel präsenter als die der Vorgängergenerationen, auch weil Forschungsergebnisse zur Generation Z in den Medien viel Anklang gefunden haben. Zum anderen gab es in den letzten gut drei Jahrzehnten einige für die Generation Z prägende und gleichzeitig sehr auffällige wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen. Die Entwicklungen im Kontext der VUCA-Welt kennzeichnen das überdeutlich. Diese Veränderungen führten zu offensichtlichen Persönlichkeitsmerkmalen, die für die Vorgängergenerationen teilweise befremdlich anmuten. So ist es nur schwer zu verstehen, warum zwei Mitglieder der Generation Z über WhatsApp miteinander kommunizieren, obwohl sie einander gegenüber sitzen. Sie könnten sich doch auch unterhalten. Um Nachwuchskräfte anzuwerben und zu halten, ist ein Verständnis der zurzeit relevanten Generation Z und ihrer Bedürfnisse erforderlich (Klaffke 2022: 6). Dabei steht im Fokus, welche neuen Modelle für das Verständnis der Motivation junger Nachwuchskräfte benötigt werden.

### Erste Ansätze für eine neue Sicht auf die Arbeitsmotivation

Als einer der ersten Wissenschaftler hat Kanning im Jahre 2016 einen Vorschlag zur Erfassung und Evaluation der Arbeitsmotivation entwickelt. Er schlägt, die Limitationen von Inhalts- und Prozesstheorien durchaus

\*Anzahl Menschen gerundet  
Quelle: Statistisches Bundesamt. Stand: Ende 2021

Geburtsjahr



## Fazit

Die Gestaltung von Führungs- und Motivationsprozessen für die Generation Z muss sich aufgrund der Einflüsse einer VUCA-Welt grundsätzlich ändern. Dies gilt sowohl für die praktische Ausgestaltung als auch die wissenschaftliche Diskussion. Ansätze, wie kollegiale Führung und viele weitere Vorschläge, sind vorhanden und treffen mal mehr oder weniger passend auf veränderte Wertcluster und Verhaltensmuster einer jungen Generation von Nachwuchskräften. Weitere und vor allem explizite Forschungsanstrengungen sind nötig, um die zusehends wachsende Problematik der Gestaltung einer die Generation Z motivierenden Arbeitsatmosphäre in den Griff zu bekommen. Dabei sollte unbedingt der Arbeitsinhalt in den Vordergrund gestellt werden – Motto „Einen (Arbeitsbeitrag) in einer Welt leisten, in der man leben möchte“.

kritisch erläuternd, ein Inventar zur Erfassung der Arbeitsmotivation vor. Dieses Inventar ist der Versuch zu akzeptieren, dass es heutzutage wohl weder einen allgemein definierbaren Prozess (Vroom, Porter Lawler) noch eine Art inhaltliche Reihenfolge von Motiven oder Motivinhalten (Maslow und Herzberg) geben kann. Es stellt aus meiner Sicht einen probaten Ansatz dar, mit den sich stark verändernden Motiven und Überzeugungen umzugehen. In vier Oberkategorien werden insgesamt 16 Motive dargestellt. Diesen gedanklichen Ansatz habe ich stark vereinfacht als Diskussionsgrundlage in zahllosen Veranstaltungen genutzt, um festzustellen, dass es eine große Vielfalt bei der Selbstbeurteilung von Arbeitsmotiven bei Student:innen und Arbeitnehmer:innen gibt. Die Arbeitsmotive können dabei auch kategorieübergreifend wirken und zeigen dann umso deutlicher, mit welcher Vielfalt es die Arbeitswelt durch die Generation Z zu tun bekommt. Abschließend soll aber betont sein, dass hier nur der Grundlogik gefolgt wird. Ob diese 16 Begriffe wirklich ausreichen, um Motivations- und Führungsaktivitäten besser auszurichten, ist nicht prognostizierbar.

## Motivation und Führung der Generation Z

Die folgenden Empfehlungen sind aus unterschiedlichen Studien gesammelt und in der eigenen Arbeit durch zahllose Diskussionen in Vorlesungen und Seminaren entwickelt.

Sie sind als erste Vorschläge und Ideen zu verstehen:

- Überzeugen Sie innerhalb kürzester Zeit (Aufmerksamkeitsspanne)
- Denken Sie an die große Anspruchshaltung – einfache Tätigkeiten sind immer schwer vermittelbar
- Attraktive materielle Anreize sind Voraussetzung und kaum Diskussionsgegenstand
- Lassen Sie Transparenz zu (auch wenn es wehtut – Stichwort „authentisches“ Employer Branding)
- Berücksichtigen Sie Hygienefaktoren wie Homeoffice
- Bieten Sie „Berufseinstiegsbegleiter“ – aber nennen Sie diese bloß nicht so
- Zeigen Sie Ihren „Neuen“ Entwicklungsmöglichkeiten auf
- Seien Sie nicht „bossig“ – Hierarchien treten in den Hintergrund
- Seien Sie selbst digital kompetent
- Seien Sie vorsichtig, wie mit einer Pustelblume!
- Schmeißen Sie die Neuen nicht ins kalte Wasser
- Erkennen Sie die überlegene digitale Kompetenz der Neuen an – oder auch nicht
- Ermöglichen Sie Teamarbeit
- Beachten Sie das FOMO (Fear of Missing out)

### Quellen:

Merkmale und Unterschiede sowie ihre Rolle/Erwartungen der Generationen seit 1946 in: IHK München, o.J., <https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Fachkräftesicherung/Recruiting-Generation-Y-und-Z/> [Abbildung] (abgerufen am 13.06.2023).

Klaffke, M.: Generationen-Management - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Springer 2022, 3. Auflage.

Kanning, U. P.: IEA - Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven (IEA-K; IEA-A-K). 2016. Tests Info.



### PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

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

# Führung in der digitalen Transformation – Herausforderungen, Anforderungen und Chancen

**D**ie digitale Transformation hat einen erheblichen Einfluss auf nahezu alle Bereiche des modernen Lebens, einschließlich der Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden. In einer zunehmend vernetzten und technologiegetriebenen Welt ist es für Führungskräfte unerlässlich, Fähigkeiten und Eigenschaften des Digital Leaderships zu besitzen. Traditionelle Führungsansätze – basierend auf Hierarchie, Anweisungen und Kontrolle – sind nicht mehr ausreichend und passend, um den Herausforderungen und Chancen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden. Das Ziel des Digital Leaderships ist es, Unternehmen und ihre Mitarbeitenden erfolgreich durch die Zeiten der digitalen Transformation zu führen. Es geht nicht nur um die Fähigkeit, technologische Tools und Systeme anwenden zu können, sondern vor allem auch darum, eng mit den Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten, Veränderungen voranzutreiben und eine digitale Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten können.

## Herausforderungen und Anforderungen für das Digital Leadership

Die Transformation in digitale Geschäftsmodelle impliziert, dass auch die gesamte Workforce angepasst werden muss. Digital Leadership konzentriert sich auf Netzwerkorganisationen und agile, cross-funktional angelegte Teams. Gefordert ist vor allem eine Anpassung der kognitiven Ebene, des Mindsets des Digital Leaders. In einer sich dynamisch und permanent verändernden digitalen Lebenswelt ist Unsicherheit eine konstante Variable. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, tragfähige Entscheidungen zu treffen, obwohl Informationen und Daten oft begrenzt und widersprüchlich sind. Digital Leadership erfordert die Fähigkeit, Unsicherheit zu akzeptieren und



dennoch Entscheidungen auf Grundlage von vorhandenen Erkenntnissen zu treffen, um Visionen für die Zukunft zu ebnen. Es geht darum, agile Entscheidungsprozesse zu implementieren, in denen Experimentieren, Lernen und Anpassen einen hohen Stellenwert haben. Weiterhin ermöglicht die digitale Transformation es Unternehmen, Teams über geografische Grenzen hinweg zu verteilen. Dies bietet Vorteile, wie die Möglichkeit einer ortsunabhängigen Zusammenarbeit und den Zugang zu einem breiteren Talentpool. Es bedeutet aber auch, dass die Führungskräfte in der Lage sein müssen, die Distanz zu überwinden, um virtuelle Teams effektiv zu führen. Der Aufgabenfokus des Digital Leaders verschiebt sich dabei weg von der Kontrolle der Mitarbeitenden und dahin, diese zu motivieren, ihr Vertrauen zu gewinnen und sie zu unterstützen. Zu bedenken ist auch, dass die digitale Transformation auf Widerstand und Ängste bei Mitarbeitenden stoßen kann, insbesondere bei denen, die nicht offen für Veränderungen sind. Digital Leadership beinhaltet die Aufgabe, die Verbindung zwischen den veränderungswilligen Mitarbeitenden und den Verweigernden zu finden. Es erfordert empathische und kommunikative Kompetenz, um die Bedenken der Mitarbeitenden zu verstehen, Ängste abzubauen und die Vorteile der digitalen Transformation aufzuzeigen. Digitale Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren und Veränderungsbereitschaft sowie -kompetenz demonstrieren, um ein Umfeld zu schaffen, in dem Veränderung als Chance wahrgenommen wird.

## Chancen des Digital Leaderships

Digital Leadership hat das Potenzial, die Arbeitswelt zu verändern und Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Digitale Führungskräfte erkennen die Bedeutung des Mitarbeiterengagements und unterstützen eine Kultur des Wissensaustauschs, der Zusammenarbeit und des Intrapreneurships. Teams können mit digitalen Tools und Plattformen, mithin unabhängig von geografischen Standorten, eigenverantwortlich und auch effektiver zusammenarbeiten. Der Digital Leader nimmt dabei eine motivierende Rolle ein, indem er die Mitarbeitenden zielführend unterstützt. Die Relevanz der Aufgaben des Begleitens, Vernetzens und Ermöglichens wird daher künftig weiter zunehmen – gerade auch angesichts des sich intensivierenden Wettbewerbs um Talente. Zukunftsweisendes Digital Leadership ermöglicht es Unternehmen,

sich im Markt attraktiv zu positionieren und dadurch hoch qualifizierte Fachkräfte anzuziehen. Unternehmen können mit modernen Technologien und flexiblen Arbeitsmodellen eine zunehmend gewünschte Arbeitsumgebung bieten. Nicht zuletzt unterstützt Digital Leadership Unternehmen dabei, Innovationen und agiles Lernen voranzutreiben. Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden befähigen, neue digitale Fähigkeiten zu erlernen und eigene Ideen zu verwirklichen. Diese Lernkultur fördert eine positive Veränderung im Unternehmen, die zu einer höheren Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, ständigem Lernen und Offenheit für Veränderungen führt.

### Praktische Implikation

Die Faktoren, die bei der Umsetzung der digitalen Transformationsziele über den Erfolg oder Misserfolg essenziell mitentscheiden, sind der Digital Leader und die Mitarbeitenden. Der Personalauswahl kommt demnach eine potenzierte, zentrale Bedeutung zu. Es müssen Führungskräfte identifiziert werden, die die Transformation proaktiv voranbringen wollen und gleichzeitig eine hohe Führungskompetenz im Sinne des Digital Leadership aufweisen, damit die Mitarbeitenden überzeugungsstark mitgenommen werden. Im Recruiting, im Assessment und in der Eignungsdiagnostik müssen neue Kriterien der Messung etabliert werden; und außer den erforderlichen, qualifizierten Führungskräften und Mitarbeitenden müssen auch die Ressourcen für eine agile Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt und proaktiv genutzt werden. Die digital ausgerichtete Unternehmenskultur und das zukunftsweisende Arbeiten in Netzwerken und cross-funktionalen, virtuellen Teams – unter der Führung eines Digital Leaders – erfordert dementsprechend auch von den Personalern eine ganz neu ausgerichtete Expertise. ■

**CBS**  
INTERNATIONAL  
BUSINESS SCHOOL



### PROF. DR. IRENE LÓPEZ

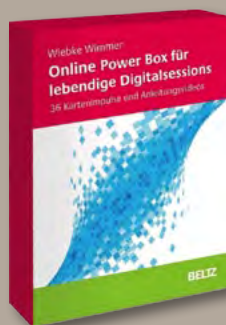
Professorin für Wirtschaftspsychologie,  
Dekanin für Wirtschaftspsychologie und Angewandte Psychologie  
CBS International Business School  
E-Mail: I.Lopez@cbs.de  
Telefon: 0221 / 931 809 - 532

Aktuelle Bücher empfohlen von

**Managementbuch.de**

## Die Buchhandlung für Ihren beruflichen und persönlichen Erfolg

### Beltz Verlag



### Online zusammen arbeiten

Die Online Power Box für lebendige Digitalsessions enthält 36 Methoden in den sechs Kategorien „Relax“, „Move“, „Connect“, „Touch“, „Play“ und „Listen“. Zu jeder Karte gehört ein QR-Code, über den das Anleitungsvideo abrufbar ist.

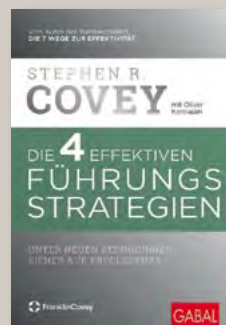
### Campus Verlag

### Agiles Projektmanagement

Ein umfassendes, gut strukturiertes Handbuch, das Projektleiter, Scrum Master und Product Owner in sieben Etappen durch das Abenteuer „agiles Projektmanagement“ begleitet.



### GABAL Verlag



### Sicher führen in unsicheren Zeiten

Im Zentrum stehen vier wichtige Prinzipien der Führung, die auch in schwierigen Zeiten wirksam sind: Strategien erfolgreich umsetzen, durch Vertrauen Schnelligkeit schaffen, mit weniger mehr erreichen, Ängste reduzieren.

### Vahlen Verlag

### Führungslust statt Führungsfrust

Zum Konzept des Buches gehört die Überzeugung, dass die Art und Weise, wie wir uns bewegen, mit anderen im Raum interagieren und uns präsentieren, viel mit der eigenen Führungspersönlichkeit zu tun hat.



### Wiley Verlag



### Nachhaltigkeit beginnt an der Spitze

Dieses Buch zeigt eindrucksvolle Beispiele dafür, dass Nachhaltigkeit und Rentabilität kein Widerspruch sind. Vielmehr: Dass in Zukunft die Geschäftsmodelle rentabel sind, die auf Nachhaltigkeit setzen.

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)

# Wie definiere ich meine Rolle als Führungskraft?

Leitende Positionen erfordern Stelleninhaber mit einer Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie sollen Verantwortung für die Leitung und Führung von Mitarbeitern übernehmen und gleichzeitig in der Lage sein, unternehmerische Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen.



**Gemeinsam.  
Lernen für  
mehr Wissen.**

**H**aben Sie sich schon einmal konkret gefragt: Wie definiere ich meine Rolle als Führungskraft? Wo stehe ich aktuell und was will ich im und für das Unternehmen?

Die klare Definition Ihrer Rolle ermöglicht es Ihnen authentisch zu agieren und Konfliktpotenzial zu minimieren. Die Reflexion hilft nicht nur Ihnen selbst, sondern auch Ihren Mitarbeitern, Ihr Verhalten besser zu verstehen. Es ist ratsam, sich zeitnah mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Im Folgenden finden Sie eine Auflistung verschiedener Rollenbilder.

■ **DER VORGESETZTE:** Der Vorgesetzte leitet und supervidiert ein Team, definiert Ziele und Aufgaben, löst auftretende Arbeitsprobleme und dient als positives Vorbild, um die Unternehmenswerte und -ziele zu fördern. Durch Motivation und Förderung der Mitarbeiter steigert er deren Leistung und Engagement für das Unternehmen.

■ **DER MENTOR:** Als Mentor unterstützen Sie Mitarbeiter dabei, ihre Fähigkeiten und Karrieremöglichkeiten zu entwickeln, etwa indem Sie in Gesprächen Ihre eigene Erfahrung und Ihr Know-how weitergeben, jüngere Kollegen coachen und ihnen in beruflichen Fragen beratend zur Seite stehen. Eine Führungskraft in der Rolle als Mentor wird Mitarbeiter ermuntern,

ihr Potenzial auszuschöpfen und zielstrebig die Karriere voranzutreiben. Der Mentor zeigt sich in seiner Funktion offen, kooperativ, flexibel und zuvorkommend, sodass rasch eine Vertrauensbasis zu den Mentees aufgebaut werden kann.

■ **DER KOLLEGE:** Wenn Sie Ihren Mitarbeitern in der Rolle als Kollege begegnen, arbeiten Sie auf derselben Ebene wie das gesamte Team an Projekten oder Aufgaben mit. Sie tauschen sich mit den übrigen Teammitgliedern aus, holen Feedback ein und gewinnen so eine andere Perspektive auf die Firmenabläufe. Der Rollenwechsel von der Führungskraft zum Kollegen kann für Sie sehr wertvoll sein, um Einblicke in verschiedene Ebenen des Unternehmens zu erhalten.

■ **DER KOORDINATOR:** Der Koordinator verantwortet die Organisation und Koordination der Zusammenarbeit und Kommunikation in einer Gruppe. Er überwacht Abläufe, sorgt für termingerechte Fertigstellung und optimiert den Betriebsablauf durch Einhaltung von Regeln und Standards. Der Koordinator stellt Teams zusammen und löst Probleme, dank seiner Analysefähigkeiten, rasch. Eine zuverlässige und strukturierte Arbeitsweise hilft, Projekte rechtzeitig abzuschließen.

■ **DER EXPERTE:** Als Führungskraft dürften Sie als Experte in Ihrem Fachgebiet angesehen werden, wenn Sie umfassende Kenntnisse und Erfahrung in dem Bereich haben, in welchem Sie führen. Für das Unternehmen ist es ein Gewinn, wenn Sie Ihr umfangreiches Expertenwissen an Ihre Mitarbeiter weitergeben. Aber auch für Sie selbst ist kontinuierliches Lernen die Basis für Weiterentwicklung: Von Zeit zu Zeit sollten Sie Ihr Fachwissen durch Fortbildungen auffrischen und auf den neuesten Stand bringen.

■ **DER KONTROLLEUR:** Der Kontrolleur als Analytiker: Er sammelt und bewertet Informationen, um Produkte und Prozesse zu verbessern. Er überwacht den Fortschritt und die Leistung von

Teams, achtet auf Mitarbeiterbedürfnisse und pflegt transparente Kommunikation. Gute Motivations- und Kommunikationsfähigkeiten sind entscheidend, um die Kontrollfunktion positiv zu gestalten, ohne die Mitarbeiter zu belasten.

■ **DER REGISSEUR:** Ein Regisseur leitet das Spiel bei Theater und Film – er gibt allen Mitwirkenden Anweisungen, was zu tun ist. Ähnliches gilt für die Führungskraft in der Rolle des Regisseurs: Im Unternehmen trägt er die Verantwortung für den Einsatz und die Führung der Mitarbeiter. Er übernimmt die Koordination von Aktivitäten und Ressourcen, fördert Kommunikation und Zusammenarbeit und formuliert die Erwartungen an jeden Einzelnen.

■ **DER INNOVATOR:** Der Innovator wird eine Kultur der steten Erneuerung im Unternehmen fördern. Als Führungskraft zeigt er in dieser Rolle vielversprechende Perspektiven für die Zukunft auf und ermutigt seine Mitarbeiter kreativ zu denken und neue Ideen einzubringen. Regelmäßige Brainstorming-Sessions können gute Plattformen sein, um im Team anstehende Veränderungen zu diskutieren und gemeinsam zu planen. Durch die Bereitschaft zur Umgestaltung kann sich das Unternehmen im ständig verändernden Markt behaupten und weiterentwickeln.

## Fazit

Um Ihre Rolle als Führungskraft zu definieren, sollten Sie sich die verschiedenen Rollenbilder vor Augen führen. Sicherlich hängt es von Ihrer persönlichen Situation oder auch von den Verhältnissen im Unternehmen ab, welche Rolle die für Sie passende ist. Sie können auch von einer Rolle in die andere wechseln, sollten dies aber gegenüber Ihren Mitarbeitern kommunizieren und begründen. Ein Rollenwechsel bietet Ihnen immer die Möglichkeit, einen anderen Blickwinkel zu wählen, um so Problemfelder im Unternehmen besser zu erkennen oder Prozesse weiter zu optimieren. ■



**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

# Gesetzentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur

# Arbeitszeiterfassung

**N**achdem das Bundesarbeitsgericht (BAG) am 13. September 2022 (siehe hierzu den Beitrag des Autors in HR RoundTable News April 2023, S. 13) eine Pflicht zur Arbeitszeiterfassung kreierte, hat nun das zuständige Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) reagiert und am 18. April 2023 einen Gesetzentwurf zur Arbeitszeiterfassung vorgelegt. Dieser Entwurf soll das Gesetzgebungsverfahren durchlaufen und wird voraussichtlich noch in 2023 in Kraft treten. Im Folgenden werden die wesentlichen Regelungen dargestellt.

## Pflicht zur Arbeitszeiterfassung, § 16 Abs. 2 ArbZG Ref-E

Die Kernregelung ist § 16 Abs. 2 Arbeitszeitgesetz-Referentenentwurf (ArbZG Ref-E), wonach der Arbeitgeber verpflichtet werden soll „Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit der Arbeitnehmer jeweils am Tag der Arbeitsleistung elektronisch aufzuzeichnen“. Die elektronische Aufzeichnung kann beispielsweise durch ein entsprechendes Zeiterfassungssystem oder das Führen entsprechender Excel-Listen erfolgen.

Der Arbeitgeber kann die Aufzeichnung der Arbeitszeit den Arbeitnehmern oder einem Dritten gemäß § 16 Abs. 3 ArbZG Ref-E übertragen – gleichwohl bleibt er für die ordnungsgemäße Aufzeichnung verantwortlich.

Bei Vertrauensarbeitszeit, wenn also der Arbeitgeber auf die Kontrolle der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit verzichtet, hat er gleichwohl durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass ihm Verstöße gegen die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes bekannt werden (§ 16 Abs. 4 ArbZG Ref-E). So könnte in derartigen Fällen etwa daran gedacht werden, dass ein Hinweis durch das elektronische System an den Arbeitgeber erzeugt wird, falls beispielsweise die tägliche Höchstarbeitszeit oder die elfstündige Ruhezeit nicht eingehalten wird.



Die Aufzeichnungen über die erfasste Arbeitszeit sind vom Arbeitgeber während des bestehenden Arbeitsverhältnisses, längstens für die Dauer von zwei Jahren bereitzuhalten (§ 16 Abs. 6 ArbZG Ref-E). Aufgrund tarifvertraglicher Regelungen kann eine Aufzeichnung auch in nicht elektronischer Form – beziehungsweise die Aufzeichnung nicht am Tag der Arbeitsleistung, sondern an einem anderen Tag – erfolgen; sie muss aber spätestens bis zum Ablauf des 7. Tages nach ihrer Erbringung erfasst sein (§ 16 Abs. 7 ArbZG Ref-E).

## Bußgelder gemäß § 22 Abs. 1 ArbZG Ref-E

Wenn Arbeitgeber pflichtwidrig die Arbeitszeit nicht, nicht richtig, nicht vollständig, nicht in der vorgeschriebenen Weise oder nicht rechtzeitig aufzeichnen, stellt dies eine Ordnungswidrigkeit gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 9 ArbZG Ref-E dar. Ebenso ist bußgeldbewehrt nach § 22 Abs. 1 Nr. 10 ArbZG Ref-E, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer über die aufgezeichnete Arbeitszeit nicht informiert oder ihm keine Kopie zur Verfügung stellt.

## Fazit

Der Gesetzentwurf beschränkt sich auf die Umsetzung der Arbeitszeiterfassung auf der Grundlage der Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs und des BAG. Es ist zu hoffen, dass dies im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens geändert wird und insbesondere die als nicht mehr zeitgemäß empfundenen Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes insgesamt in den Blick genommen und einer Reform zugeführt werden. Schon frühere Bundesregierungen haben entsprechende Reformvorhaben vorbereitet, aber leider nicht durchgeführt. Sollte der Gesetzgeber eine weitergehende Reform nicht anpacken, wäre dies aus Sicht der betrieblichen Praxis eine vertane Chance. ■

Der Referentenentwurf will dem Arbeitnehmer auch einen Anspruch auf die Herausgabe von Aufzeichnungen einräumen (§ 16 Abs. 5 ArbZG Ref-E), was in gerichtlichen Auseinandersetzungen über Überstundenvergütungen in Zukunft Auswirkungen zugunsten der Arbeitnehmer haben kann, da diese dann ihrer Darlegungslast zu den Details der Arbeitszeit einfacher nachkommen können.



**ADVANT Beiten**

### MARTIN FINK

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

# Hinweisgeberschutzgesetz: Was Arbeitgeber jetzt beachten müssen

**A**m 2. Juli 2023 ist das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) in Kraft getreten. Damit erfolgt in Deutschland – mit erheblicher Verzögerung – die Umsetzung der sogenannten EU-Whistleblower-Richtlinie.

Ziel des HinSchG ist die Stärkung des Schutzes von Hinweisgebenden. Es sieht die Schaffung eines einheitlichen Rechtsrahmens für die Implementierung von Meldesystemen vor. Dabei geht das HinSchG über die Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie hinaus, indem es nicht nur Meldungen über Verstöße gegen EU-Recht, sondern auch gegen nationales Recht umfasst.

## Wie schützt das HinSchG künftig Beschäftigte?

Beschäftigte sollen nicht für die Beschaffung von Informationen, die sie offengelegt haben, verantwortlich gemacht werden können, sofern die Beschaffung der Information nicht eine eigenständige Straftat darstellt.

Ferner sind jegliche Repressalien gegen Hinweisgebende verboten. Etwaige Rechtsgeschäfte, die eine Repressalie darstellen, wie etwa die Kündigung des Arbeitsverhältnisses, sind demzufolge nichtig.

Das HinSchG sieht, übereinstimmend mit den Vorgaben der EU-Whistleblower-Richtlinie, eine Beweislastumkehr vor: Erleidet ein Hinweisgeber nach einer Meldung eine Benachteiligung im Zusammenhang mit seiner beruflichen Tätigkeit, so wird vermutet, dass es sich dabei um eine Repressalie handelt. Der Arbeitgeber muss dann beweisen, dass die Benachteiligung auf hinreichend gerechtfertigten Gründen und nicht auf dem Whistleblowing beruht.

Hinweisgebende haben im Falle einer erlittenen Repressalie zudem Anspruch auf Ersatz aller daraus entstandenen Vermögensschäden und auf immaterielle Entschädigung, wie etwa Schmerzensgeld. Von den Schutzmaßnahmen des HinSchG abweichende Vereinbarungen sind verboten und damit unwirksam.

Für den Schutz von Hinweisgebenden ist unerheblich, ob sich der Hinweis im Nachhinein als

wahr herausstellt. Voraussetzung ist allerdings, dass die Meldung in gutem Glauben erfolgt ist. Nicht geschützt sind damit Hinweisgebende, die vorsätzlich oder grob fahrlässig falsche Informationen gemeldet haben.

## Für wen gelten die Verpflichtungen des HinSchG?

Das HinSchG verpflichtet alle Arbeitgeber mit in der Regel mindestens 50 Beschäftigten dazu, interne Meldestellen einzurichten und für die notwendige Fachkunde der hierfür beauftragten Personen zu sorgen. Unabhängig von der Zahl der Beschäftigten gelten die Verpflichtungen des HinSchG unter anderem auch für Wertpapierhandelsunternehmen, Kredit- und andere Finanzinstitute. So soll ein weitreichendes und einheitliches Schutzniveau sichergestellt werden.

## Welche Maßnahmen müssen Arbeitgeber ergreifen?

Unternehmen sollten ein internes Hinweisgebersystem implementieren, das den Anforderungen des HinSchG entspricht, beziehungsweise ein bereits eingerichtetes System auf dessen Rechtskonformität hin überprüfen.

Als interne Meldestelle können beim jeweiligen Arbeitgeber beschäftigte Einzelpersonen oder auch Abteilungen eingesetzt werden. Entscheidend ist, dass die als interne Meldestelle tätigen Personen über die Fähigkeiten, Befugnisse und Mittel verfügen, um diese Aufgaben auch erfüllen zu können. Angesichts dessen werden häufig Beschäftigte in Compliance-Abteilungen, Syndikusrechtsanwälte oder auch Datenschutzbeauftragte als interne Meldestellen eingesetzt. Aber auch ein externer Dritter (zum Beispiel eine Anwaltskanzlei) kann als interne Meldestelle eingesetzt werden.

Für Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten erlaubt das HinSchG auch die Einrichtung einer unternehmensübergreifenden internen Meldestelle bei einer Konzerngesellschaft. Arbeitgeber mit 250 oder mehr Beschäftigten müssen ohne Ausnahme eine eigene interne Meldestelle errichten.

Im Übrigen sollten Unternehmen darauf achten, dass – sofern ein Betriebsrat besteht – dieser bei der Einführung oder der Änderung eines Hinweisgebersystems regelmäßig zu beteiligen ist.

Aufgrund der im HinSchG vorgesehenen Beweislastumkehr zum Schutz von Hinweisgebenden sind Arbeitgeber zudem gut beraten, eine sorgfältige Dokumentation von Pflichtverletzungen, besonders bei Beschäftigten die zugleich Hinweisgebende sind oder waren, sicherzustellen.

## Wie müssen Meldungen ermöglicht werden?

Das HinSchG sieht vor, dass Hinweisgeber die Meldung an eine interne Meldestelle bevorzugen sollen; Unternehmen sollen dafür „Anreize“ schaffen. Unternehmen „sollten“ zudem die anonyme Kontaktaufnahme und Kommunikation ermöglichen; eine Pflicht hierzu besteht nicht.

## Bis wann sind die Vorgaben des HinSchG umzusetzen?

Für alle Arbeitgeber mit 250 und mehr Beschäftigten sowie alle Unternehmen der Finanzindustrie, unabhängig von deren Beschäftigtenzahl, gilt die Pflicht zur Einrichtung einer internen Meldestelle ab sofort. Allerdings sieht das HinSchG vor, dass die Bußgeldvorschriften für die Einrichtung der internen Meldestelle erst ab dem 1. Dezember 2023 anzuwenden sind. Für kleinere Unternehmen hingegen – mit in der Regel 50 bis zu 249 Beschäftigten und mit Ausnahme von Unternehmen der Finanzindustrie – ist für die Einrichtung einer internen Meldestelle eine Übergangsfrist bis zum 17. Dezember 2023 vorgesehen. ■



**ALEXANDER GRETH**

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

# Homeoffice im Ausland und Workation: Neue EU-Regelungen helfen!

**B**ei Remotearbeit im Ausland und Homeoffice am ausländischen Wohnsitz gibt es zahlreiche rechtliche Fallstricke, die Arbeitgeber sorgfältig prüfen sollten. Zumindest mit Blick auf das Sozialversicherungsrecht innerhalb der EU gibt es nun aber seit dem 01.07.2023 Erleichterungen und Klarstellungen:

## Sozialversicherungsrecht und Arbeit im Ausland

Grundsätzlich sind Mitarbeitende in dem Land sozialversicherungspflichtig, in dem die Arbeit verrichtet wird. Bei Präsenztätigkeit in Räumlichkeiten des Arbeitgebers also in dem Land des Arbeitgebersitzes, bei mobiler Arbeit/Homeoffice in der Regel dort, wo der Laptop steht. Bei Arbeit in mehreren Ländern gilt innerhalb der EU, des Europäischen Wirtschaftsraums und der Schweiz die EU-Verordnung (EG) Nr. 883/2004 – mit zahlreichen Regelungen, in welchem Land die Sozialversicherung bei grenzüberschreitender Tätigkeit zu erfolgen hat.

Während der Pandemie waren die Sozialversicherungsträger sehr großzügig und haben nicht genau hingeschaut. Es gab Übergangsfristen, zuletzt bis zum 30.06.2023. Seit dem 01.07.2023 wurde es aber wieder „ernst“ und es stellen sich wegen des verstärkten mobilen Arbeitens folgende Fragen:

Müssen sich nun alle Vollzeitkräfte, die mehr als einen Tag im ausländischen Homeoffice arbeiten, oder die Workation machen wollen, ummelden? Die EU-Verordnung sieht einen Wechsel in das System des Wohnsitzstaates vor, wenn 25 Prozent oder mehr Arbeitszeitanteile im ausländischen Homeoffice absolviert werden (bei Vollzeitkräften mehr als ein Tag/Woche). Zudem war streitig, ob eine Workation im EU-Ausland überhaupt wie eine Entsendung behandelt werden kann, weil sie keine Arbeitgeberweisung ist, sondern ein Arbeitnehmerwunsch. Bei einer vorübergehenden Entsendung bleibt es bei dem bisherigen Sozialversicherungssystem des Sitzlandes des Arbeitgebers.

Zumindest begrenzte Hilfe ist nun da:

## EU-Rahmenübereinkommen in Kraft

Mit Wirkung zum 01.07.2023 ist ein neues multilaterales Rahmenübereinkommen der EU/EWR und Schweiz zu Art. 16 Abs. 1 der EU-Verordnung (EG) Nr. 883/2004 über eine vereinfachte Erteilung von Ausnahmevereinbarungen für grenzüberschreitende Telearbeit vereinbart worden. Es hat eine Laufzeit von fünf Jahren, verlängerbar um weitere fünf Jahre. 18 Staaten haben bereits unterzeichnet, andere, zum Beispiel Dänemark oder Griechenland, bislang noch nicht.

Die Rahmenvereinbarung ermöglicht ausländisches Homeoffice auch bei 25 Prozent oder größerem Arbeitszeitanteil, nun bis 49,99 Prozent, ohne dass die Sozialversicherungspflicht vom Sitzstaat des Arbeitgebers in den Wohnsitzstaat des Arbeitnehmers „wandert“. Wenn also ein Vollzeitmitarbeiter (5-Tage-Woche) bei einem Arbeitgeber mit Sitz in Deutschland künftig zwei Tage/Woche an seinem Wohnsitz in Belgien arbeiten will, kann er weiter in Deutschland versichert bleiben. Beide Staaten haben das Übereinkommen unterzeichnet. Der Arbeitgeber muss in diesen Fällen elektronisch beim GKV-Spitzenverband, der DVKA, eine Ausnahmevereinbarung für das Fortführen der Sozialversicherung im Unternehmenssitzland beantragen und kann – bei den Unterzeichnerstaaten – sicher sein, dass diese auch erteilt wird.

Sonst – bei Staaten, die nicht unterzeichnet haben oder bei der Tätigkeit im ausländischen Homeoffice von 50 Prozent oder mehr – kann wie bisher auch die Ausnahmevereinbarung beantragt werden, dann gilt aber wie bislang immer ein Ermessen der Behörden.

Außerdem wurde nun klargestellt, dass die immer beliebter werdende Workation innerhalb

der EU wie eine sozialversicherungsrechtliche Entsendung behandelt werden kann, auch wenn der „Impuls“ hier weniger vom Arbeitgeber als vom Arbeitnehmer kommt. Die sozialversicherungsrechtlichen Entsendevoraussetzungen, wie etwa Maximaldauer von 24 Monaten, sind aber einzuhalten.

## A1-Bescheinigungen weiterhin erforderlich!

Das Rahmenübereinkommen entbindet leider nicht von der Beantragung der A1-Bescheinigungen. Bei grenzüberschreitender Tätigkeit nach EU-Regelungen muss eine A1-Bescheinigung vom Arbeitgeber elektronisch beantragt werden, und der Arbeitnehmer muss diese Bescheinigung als Nachweis dafür, dass er sozialversichert ist, bei sich führen. Sonst drohen Bußgelder.

## Remote/Homeoffice im Ausland bleibt komplex

Das neue Rahmenübereinkommen regelt nur das Sozialversicherungsrecht und auch nur innerhalb der EU, des Europäischen Wirtschaftsraums und der Schweiz, soweit die Staaten unterzeichnet haben oder dies noch tun werden. Im Verhältnis zu weiteren Drittstaaten bleiben die bilateralen Vereinbarungen zu prüfen. Alle anderen Rechtsgebiete, wie etwa Lohnsteuer-, Körperschaftsteuer-, oder Aufenthaltsrecht sowie nationale Meldepflichten, die bei grenzüberschreitender Telearbeit auch problematisch sein können, bleiben ungeregelt. Damit ist das neue Übereinkommen zwar ein Schritt in die richtige Richtung aber noch kein großer Wurf. Weitere Regelungen sollen innerhalb der fünf- bis zehnjährigen Laufzeit verhandelt werden – wir sind gespannt! ■



### 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

# Profisport vs. Arbeitsplatz – eine Definition von Resilienz

**A**ls ehemaliger Profisportler möchte ich einige meiner Erfahrungen darüber teilen, wie sich die Denkweisen der Sport- auf die Geschäftswelt übertragen lassen. Ich bin in Neuseeland aufgewachsen, wo Rugby – ein Mannschaftssport, bei dem es auf Teamwork und persönliches Engagement ankommt – fast wie eine Religion behandelt wird. Mehr als zehn Jahre lang spielte ich professionell Rugby in Neuseeland, Großbritannien und Europa. Was mich meine Zeit als Spieler und später als Trainer lehrte, hat auch meinen beruflichen Alltag bereichert; etwa mit Blick auf die Zusammenstellung qualifizierten Personals oder bei der Evaluation erfolgreicher Unternehmenskulturen.

## Was kann die Geschäftswelt vom Profisport lernen?

Wenn es eine Sache gibt, die ich im Sport gelernt habe, dann ist es die Bedeutung einer guten Feedbackkultur. Nur wenn man konstruktives Feedback erhält – Voraussetzung hierfür ist eine vertrauensvolle Basis – kann man sich verbessern. Dies kann 1:1 auf die Arbeitswelt übertragen werden. Vertrauen im Unternehmen, vertikal wie horizontal, ist von entscheidender Bedeutung. Es sollte eine Arbeitsatmosphäre bestehen, in der man sich offen und ehrlich mitteilen kann.

In manchen Situationen gleicht so eine Mannschaft einer Familie. Man verbringt so viel Zeit miteinander, dass man sich gegenseitig in- und auswendig kennt. Es entwickelt sich ein echtes, fürsorgliches Interesse an den Teammitgliedern und man spürt intuitiv, wenn es Teamkolleg:innen nicht gut geht. Gute Trainer:innen und Trainer merken, wenn im Privatleben der Spieler:innen etwas nicht stimmt, was sich auf die Leistung auf dem Spielfeld auswirken könnte. In einem gut geführten Team ist es auch in Ordnung, über Probleme und Unstimmigkeiten zu sprechen. Von einer offenen, vertrauensvollen Kommunikationskultur profitieren alle.



**Bevan Gray, einst professioneller Rugbyspieler und heute Head of Talent Solutions bei Aon, spricht über Parallelen zwischen Sport- und Arbeitswelt und erklärt, warum der Profisport in vielen Bereichen als Vorbild dienen kann.**

Natürlich ist die Geschäftswelt nicht ganz vergleichbar mit dem Profisport. Im Unternehmen steht man leider selten so eng zusammen wie in einer Rugbymannschaft. In vielen Landeskulturen ist es darüber hinaus auch gar nicht üblich, persönliche Angelegenheiten am Arbeitsplatz zu besprechen. Dennoch bin ich überzeugt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen sehen müssen.

Gute Vorgesetzte müssen die Mitarbeiter:innen und ihre jeweiligen Situationen verstehen und auch ein Gespür dafür entwickeln, was in ihrem Privatleben vor sich geht – denn das



wirkt sich meist auch auf ihre Leistung aus. Wir alle sind keine Roboter, die ihr ganzes persönliches „Gepäck“ an der Bürotür abgeben können. Gute Führungskräfte sollten aus meiner Sicht Empathie und Verständnis zeigen, ihre Mitarbeiter:innen fragen, wie es ihnen geht, sie wissen lassen, dass sie für ein Gespräch zur Verfügung stehen und sie für gute Arbeit loben. Einfache Maßnahmen wie diese machen einen großen Unterschied.

## Resilienz durch Wellbeing aufbauen

Ein Unternehmen ist nur so widerstandsfähig wie seine Mitarbeiter:innen. Durch konvergierende Faktoren, wie Digitalisierung, makroökonomischen Druck und soziokulturellen Wandel, wird die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen jedoch zunehmend auf die Probe gestellt.

Um ein nachhaltiges Unternehmensmodell aufzubauen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein müssen sich Führungskräfte darauf konzentrieren, die Resilienz ihrer Mitarbeiter:innen zu verbessern. Das kann nur erreicht werden, indem man das Wohlbefinden der Arbeitnehmer:innen in den Fokus stellt. Denn wenn es Mitarbeiter:innen psychisch nicht gut geht, sind sie auch weniger belastbar.



## Kann Resilienz im Unternehmen gemessen werden?

Resilienz kann auf vielerlei Weise gemessen werden. Ein möglicher Indikator für Resilienz: Mitarbeiterumfragen. Je nach Ausgestaltung der Fragen und der Auswertbarkeit, kann ein Rückschluss auf die vorhandene Resilienz gezogen werden. Aon hat die Mitarbeiterumfragen um einen eigenentwickelten Human-Sustainability-Index (HSI) ergänzt. Hierbei werden Themen rund um das Wohlbefinden (mental, emotional, finanziell, physisch und sozial) berücksichtigt. Purpose, Community, Beziehungen und Kompetenzen spielen ebenfalls eine Rolle. Dies bietet die Möglichkeit, Veränderungen sowie mögliche „Next-Steps“ zur Verbesserung der Resilienz aufzuzeigen. Die Ergebnisse können genutzt werden, um ein aktives Programm zu etablieren: Leadership-Programme, Mentoring und Coaching Sessions für das Team und die Individuen sind nur einige Möglichkeiten. Darüber hinaus erleichtern wiederkehrende Dashboards die Vergleichbarkeit, zeigen die Fortschritte auf und bieten weitere Hinweise für Verbesserungen. Es sind vielfältige nachhaltige Optionen denkbar, die die Wohlbefindungs-Strategie optimal ergänzen und unterstützen können.

Ein wichtiger Aspekt der Resilienz ist die Rekonvaleszenz, also die für die Genesung benötigte Zeit. Im Profisport steht man permanent unter unglaublichem Druck. Die Zeit zwischen den Spielen ist sehr kurz und Profisportler:innen und ihre Leistung stehen unaufhörlich auf dem Prüfstand. Sie setzen sich daher im Training ganz bewusst unter Druck, um sich auf das Spiel – den Wettbewerb – vorzubereiten. Manchmal erhöhen sie diesen Druck im Rahmen der Vorbereitung sogar, um beim Wettkampf das Beste aus sich herausholen zu können.

Eine starke mentale Verfassung ist dabei das A und O. Wer sich hier nicht wohl fühlt, wird es schwer haben, schnell wieder auf die Beine zu kommen. Es braucht daher auch die Unterstützung eines guten Coachs, der einfühlsam ist und hilfreiches Feedback geben kann.

## Mit Resilienz weg vom Burn-out und hin zum Erfolg

Auch wenn der Druck in der Arbeitswelt ein anderer ist, lässt sich die Idee einer guten Feedbackkultur übertragen. Der Aufbau von

Resilienz durch eine empathische, unterstützende Führungskraft ist unerlässlich. Feedback sollte deshalb nicht nur stattfinden wenn etwas schiefgeht. Eine gute Führungskraft sucht vielmehr ständig nach Möglichkeiten, Mitarbeiter:innen zu motivieren und ihnen zu helfen, sich zu verbessern.

Gleichzeitig darf man jedoch nicht vergessen, dass auch Führungskräfte oft unter großem Druck stehen. Sie stellen hohe Anforderungen an sich selbst und werden von vergleichbaren Erwartungen und Eigenschaften wie Profisportler:innen angetrieben. Sie streben nach Perfektion – eine Eigenschaft, die bei Führungskräften oft gefeiert wird. In vielen Fällen erreicht dieses Streben jedoch genau das Gegenteil. Es führt nicht zur gewünschten Perfektion, sondern zu einem Burn-out.

In mehr als 50 Prozent aller Fälle ist Stress verantwortlich für langfristige arbeitsbedingte Fehlzeiten, Unzufriedenheit und Personalfuktuation. Die Förderung von Resilienz kann einem Burn-out vorbeugen und den Weg zum Erfolg begünstigen. Führungskräfte sind also gut beraten, sich nicht ausschließlich auf Perfektion, sondern auf den Fortschritt zu konzentrieren – bei ihrer Mitarbeiterschaft und bei sich selbst. ■

# AON



### BEVAN GRAY

Head of Talent Solutions, DACH

Aon

E-Mail: [Bevan.Gray@aon.de](mailto:Bevan.Gray@aon.de)

Telefon: 069 / 297 27 60 25

Anzeige



## Wir optimieren Ihr Human Resources Management!

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

**HR Informationssysteme GmbH & Co. KG**

Seestücken 56 · 21077 Hamburg · Tel. 040 / 79 142 - 082 · [www.hr-is.de](http://www.hr-is.de)



**Informationssysteme**  
Individuelle HR-Software-Lösungen

Weg von starren Hierarchien, komplizierten Prozessen und einer Flut an Tools: Seit seiner Ausgründung stehen Veränderungen bei Kyndryl auf der Tagesordnung. Als passionierte Heltaucherin und stolze Besitzerin einer Chopper weiß Personal-Geschäftsführerin Sandra Weiss, dass man manchmal Risiken eingehen muss, um eine Strategie weiterverfolgen zu können. Das gilt auch für die operative Seite der HR-Abteilung.

# It's All About Simplicity

**M**it der Ausgründung im November 2021 wagten wir bei Kyndryl einen kompletten Neustart. Früh war klar, dass damit auch ein grundlegender Kulturwandel einhergeht. Abläufe und Strukturen, die sich bereits zu IBM-Zeiten etabliert hatten, ließen nur wenig Spielraum für Innovationen. Sich von alten Mustern bewusst zu lösen, war für uns die logische Konsequenz. Unser Ziel: Ein kulturelles Fundament aufbauen, auf dem sowohl langjährige Mitarbeitende als auch neue, junge Talente wachsen können – und das ganz ohne hinderliche Prozesse und Tools.

Im Zuge dessen haben wir den Kyndryl Way formuliert: Ein Konzept, das es uns ermöglicht ein agiles und fokussiertes Unternehmen mit flachen Hierarchien zu werden und welches auf Zusammenarbeit, gegenseitiger Verantwortung und Exzellenzinitiativen basiert. Dank des „Kyndryl Way“ konnten wir uns nicht nur betont dezentral organisieren, sondern auch unsere Kommunikation über alle Ebenen hinweg verbessern.

Diese Erfolgsgeschichte verfolgt Kyndryl konsequent weiter – und Human Resources sind von diesem Wandel nicht ausgeschlossen. Die über 1.500 mehrheitlich IBM-basierten Prozesse passen schlicht nicht mehr zu un-

serer modernen HR-Abteilung. Es war also höchste Zeit für eine Generalüberholung. Seitdem gehört es zu meiner Mission, für die rund 950 Mitarbeitenden in Deutschland ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das ganz im Sinne des Kyndryl Way ist: agil, unkompliziert, automatisiert.

## **Eine Unternehmenskultur, die auf schlanken Prozessen aufbaut**

Als weltweit größtes Tech-Unternehmen für Infrastruktur-Dienste, haben wir sehr hohe Ansprüche an uns selbst und die Leistung, die wir für unsere Kunden erbringen. Unsere höchste Priorität ist es, unsere Kunden in ihrer Arbeit zu unterstützen und unkomplizierte Arbeitsabläufe zu garantieren. Schließlich birgt ein komplexes Arbeitsumfeld hohe Herausforderungen für die Produktivität eines Unternehmens.

Dementsprechend sollen die Standards, die sich für unsere Kunden durchgesetzt haben, auch in unseren eigenen vier Wänden gelten. Und: Vor unserer Ausgründung konnten wir auf eine viel größere Workforce zugreifen, in der mehr Mitarbeitende für spezielle Aufgaben verantwortlich waren, heute müssen wir wesentlich agiler denken und vorgehen.

Daher war es meine Vision, den Arbeitsalltag aller Mitarbeitenden durch Simplifizierung und Automatisierung vor allem flexibler zu machen. Dafür widmeten wir uns zunächst den zugrunde liegenden Kyndryl-Prozessen – mehr als 1.500, um genau zu sein. Diese haben wir identifiziert, ausgewertet, vereinheitlicht und zum Teil beendet. Als zentrale Initiative können wir hier das Thema „Skill-Erfassung“ nennen. Statt wie früher mehrere Tools



**Kyndryl lebt bereits heute die agile HR-Abteilung von morgen**



– je nach Kompetenz-Level – nutzen wir mit Workday nun eine agile HR-Plattform, um ein unternehmensweites Qualifizierungs- und Karrieresystem zu gewährleisten. Eine Plattform, um alle notwendigen Talentmaßnahmen, datengestützt und für die Beteiligten transparent aufbereitet, angehen zu können. Damit konnten wir eine Vielzahl an Personalprozessen rationalisieren und gleichzeitig die Talent Supply Chain stärken und zukunftsfähig aufstellen. Die Talente können nun die eigenen Karriere- und Fähigkeitsprofile toolgestützt einsehen, mit einer eigenen Skill-Datenbank KI-gestützt koppeln und somit individuelle Stärken noch weiter ausbauen – auch mithilfe eines firmenweiten Lernmanagements mit Dashboard-Anbindung. Und natürlich fördern wir die Weiterbildung und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeitenden mit gemeinsamen und individuellen Schulungen; wir haben da Hürden identifiziert und den damit verbundenen Prozess auf einer zentralen Plattform stark vereinfacht. So wird deutlich, dass und wie Simplifizierung nicht nur die direkte Abteilung entlastet, sondern auch einen deutlichen Mehrwert für die Mitarbeitenden selbst schafft.

### **Employee Experience muss unkompliziert und flexibel sein**

Im nächsten Schritt haben wir alle Lösungen, mit denen die Teams bis dato arbeiten mussten, auf den Prüfstand gestellt. Letztendlich haben wir uns für den einfachen Weg entschieden: Anstelle einer breiten ineffizienten Tool-Sammlung laufen alle Funktionen und Prozesse auf einer Plattform zusammen (Workday). Solch ein Digital Workplace erleichtert nicht nur die Datenadministration, sondern auch die Zusammenarbeit innerhalb der Teams.

Zudem hat sie den Vorteil, dass die Arbeit nun reibungsloser und störfreier von der Hand geht, da Medienbrüche, lästiges Wechseln zwischen mehreren Tools und langwieriges Herumsuchen entfallen. Ein solches Arbeitsumfeld passt hervorragend zu unserem Workon-Demand-Modell, bei dem sich Mitarbeitende ihre Arbeitszeiten flexibel selbst einteilen können.

In Sachen Flexibilität spielt auch die Automatisierung eine tragende Rolle. So unterstützt zum Beispiel ein automatisierter Bot die HR-Abteilung bei der Beantwortung von Fragen zu grundlegenden Personalthemen. Für ausführlicheren Support bei komplexeren Anliegen kann sich das Team an unsere hauseigenen Kyndryl-Center wenden, wo sich Kollegen direkt um ihre Belange kümmern – etwa, wenn es um die Neuerungen in der Pflegeversicherung geht, die seit dem 1. Juli gelten.

Flexibilität endet jedoch nicht bei digitalen Work Tools. Wir haben dieses Konzept auch auf andere Bereiche übertragen, mit denen die Mitarbeiterschaft tagtäglich in Berührung kommt. So hatte Team Kelsterbach nach seinem Umzug in ein neues Gebäude keine Kantine mehr. Eine praktische Alternativlösung musste her. Infolgedessen haben wir für uns festgestellt, dass strikt getaktete Essenszeiten einfach nicht mehr zeitgemäß sind – zumal das nicht in unser flexibles Arbeitsmodell passt. Stattdessen erhält das Team, wann immer es möchte, komplette Mahlzeiten über ein Automaten-System – wie in einer Kantine, nur ohne Pausenzeiten.

### **Mitarbeiterorientiert reicht nicht – Mitarbeitende gehören in den Mittelpunkt**

Wir können einen Kulturwandel zwar in ein theoretisches Regelwerk pressen, dürfen dabei aber nicht vergessen, dass Mitarbeitende schlicht Menschen mit Wünschen, Sorgen und Ängsten sind und keine abstrakte „Human Resource“. Wertschätzung, Zugehörigkeit, eine gute Balance zwischen Berufsalltag und Privatleben sowie der Wunsch sich beruflich weiter entwickeln zu können sind nur vier Beispiele aus einer Reihe an Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen, die jeder Mensch hegt. Auch dafür mussten wir neue Ventile und einfachere Prozesse schaffen. So heben wir gemeinsam die Expertise und Erfolge unserer Kollegen mit Spotlights und Awards hervor. Speziell für die HR-Abteilung

haben wir den sogenannten „Simplification Superhero Award“ ins Leben gerufen. Der Name ist hier Programm: Ausgezeichnet werden Teammitglieder, die komplexe Prozesse effizienter und transparenter umgestaltet haben.

Doch die Umsetzung braucht eine handfeste Grundlage. Als Geschäftsführerin, die sich in den letzten 15 Jahren wichtigen Personalthemen und der Weiterentwicklung des HR-Bereichs verschrieben hat, weiß ich, was Mitarbeitende bewegt. Allerdings gehört es zum Personalwesen dazu, allen Teammitgliedern eine Stimme zu geben, mit der sie etwas zum Wandel beitragen oder sogar selbst Veränderungen anstoßen können. Wiederkehrende Umfragen erlauben es uns, zum Beispiel Stimmungsbilder punktgenau abzufragen – zu Einzelthemen in Form von Mini-Pulse-Umfragen oder groß angelegt als einmal jährlich stattfindende Engagement-Survey. Durch diese Feedback-Schleifen möchten wir die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Kyndryl kontinuierlich steigern und somit weiterhin „Employer of Choice“ bleiben.

Eine gute, fruchtbare Unternehmenskultur muss die gesamte Mitarbeiterschaft berücksichtigen und alle Mitarbeitenden im Blick haben. Da sich die Umstände kontinuierlich ändern, ist auch die Kultur ein permanenter Prozess von Anpassungen und Adaptionen. Simplifizierung ist dabei ein wesentlicher Aspekt, um der zunehmenden Komplexität des Arbeitsalltags entgegenzuwirken. Alle Mitarbeitenden treiben diesen Wandel an und inspirieren uns dazu, sowohl über den Tellerrand zu schauen als auch zu hinterfragen, ob wir die richtige Richtung einschlagen. Das funktioniert nur, wenn man ein Umfeld aufbaut, in dem sie flexibel arbeiten können, nicht durch Komplexität eingeschränkt werden und wo ein offenes Ohr ihre Bedürfnisse und Wünsche aktiv auffängt. ■

**kyndryl.**



#### **SANDRA WEISS**

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

## 21.09.2023 / Bremen / 18:00 Uhr

### GenZ – Ist diese Generation wirklich komplett anders?

Sebastian Herbst, Geschäftsführer, ROTH INSTITUT

ROTH INSTITUT  
Science for Business

### Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen

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

assima

## 25.09.2023 / Frankfurt / 18:00 Uhr

### 5 Hacks, die Ihr Recruiting und Onboarding revolutionieren

Markus Reimer, Geschäftsführer & Gründer, Recruteer GmbH

talentpath  
Always be one step ahead

### Der Personaler als Sinnstifter in einer VUCA-Welt

Richard Howell, Personalleitung DACH Region, Nilfisk

NILFISK

## 26.09.2023 / Köln / 18:00 Uhr

### Update Arbeitsrecht

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

### Mitarbeitende binden – Was macht mich als Arbeitgeber attraktiv?

Prof. Dr. Susanne Schulte, Hochschuldozentin, Hochschule für Polizei und  
öffentliche Verwaltung (HSPV)

HSPVNRW

## 28.09.2023 / Düsseldorf / 18:00 Uhr

### 5 Hacks, die Ihr Recruiting und Onboarding revolutionieren

Markus Reimer, Geschäftsführer & Gründer, Recruteer GmbH

talentpath  
Always be one step ahead

### Dauerbrenner IT – oder was ich als PERSONAL-Fachfrau eigentlich nie dazu wissen wollte ...

Julia Rudolf, Manager Labour Relations und Labour Law,  
Air Liquide Deutschland GmbH

Air Liquide

### Weitere Termine in Vorbereitung!

05.10.2023  
München

09.10.2023  
Hamburg

10.10.2023  
Berlin

12.10.2023  
Stuttgart

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



## IMPRESSUM

### Sonderdruck 28. Ausgabe / September 2023

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 3/2023 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 5/2023 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an zirka 17.000 Kontakte des DATAKONTEXT-Verlags.

### Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck  
Geschäftsführender Gesellschafter  
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG  
E-Mail: [TBuck@hr-is.de](mailto: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 - 87  
[petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

### Satz:

abcw, Hamburg

### Druck:

QUBUS media gmbh, Hannover

### Bildnachweis:

kyndryl (S.1, 34); Closer Still Media Germany (S.6); Engel.  
ac/Freeipik (S.6); talentpath (S.7); BOSCH (S.8-9); insta-  
photos/istock (S.10); Deutsche Bahn (S.12-13); nilfisk  
(S.14-15); Yuriarcurspeopleimages/Freeipik (S.16, 32);  
rawpixel/Freeipik (S.17); Vecstock/Freeipik (S.19); Sam Ed-  
wards/istock (S.23); Fullvector/Freeipik (S.26); Lightspeed/  
Freeipik (S.26); Kitzmann (S.28); Pch.vector/Freeipik  
(S.29); MarBom/istock (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.

Anzeige

## rexX Recruiting Award 2023

Auszeichnung für innovative HR-Kampagnen

Die Preisverleihung des rexX Recruiting Awards 2023 findet  
am 13.09.2023 um 16.30 Uhr an unserem **Stand F.08** in  
**Halle 4.2** auf der Zukunft Personal Europe 2023 in Köln statt.

Weitere Informationen auf [www.rexx-award.com](http://www.rexx-award.com)



**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

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!

 **rex**  
**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

**talentpath** 

Always be one step ahead

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

■ RECRUITING

**Topcom**  
topcom-group.de

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

■ KRANKMELDEPLATTFORM eAU



# rex systems

**WOW!!!**



Lernen Sie uns kennen



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