

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE
SPECIAL
ESG



Hoch hinaus

WIE HR DAS CHANGE MANAGEMENT VORANBRINGEN KANN

+++ **Zoom:** Belegschaft vor Burn-out schützen +++ **Vergütung:** Top-Leistung fair honorieren +++
+++ **Technik:** Führungskräfte und Techtrends +++ **Forschung:** Altersgerechtes Arbeiten +++



PRAXISFORUM TOTAL REWARDS

29. April 2025,
F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main

Jetzt Ticket sichern!

Unser Leitthema: Effizient und transparent – Comp & Ben optimal ausrichten

Neue Impulse, den Austausch mit Praktikern und
die Möglichkeit zum Netzwerken

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Dr. Alexander Insam
Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner,
GÖRG Partnerschaft
von Rechtsanwälten
mbB



Frank Kohler
Kaufmännischer
Geschäftsführer
Robert Bosch
Krankenhaus,
Gewinner des Deutschen
bAV-Preises
2024 (Kategorie
Großunternehmen)



Ruth Löhmann
Head of Total
Rewards, OBI Group
Holding SE & Co.
KGaA



Klaus Morgenstern
Experte für
Altersvorsorge,
Deutsches Institut
für Altersvorsorge



Ulrich Wendeln
Head of Global
Rewards & HR Data
bei HUGO BOSS

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI



Veränderung gestalten – auch gegen Widerstände?



Foto: Jonas Baternann

Was für ein Start ins neue Jahr: Donald Trump krepelt in einer irrsinnigen Geschwindigkeit die USA und die Welt um, ohne auch nur einen Moment zu zögern oder zu zweifeln. Disruption per Verordnung. Diskussion? Wertschätzende Debatte? Kompromisse? Alles Schnee von gestern.

Veränderung, so scheint es, wird zumindest in einigen, mittlerweile auch westlichen, Ländern im politischen Betrieb heutzutage nicht mehr erarbeitet; ist kein Prozess mehr, in den man Menschen einbindet und mitnimmt; kein gemeinschaftlicher Konsens, sondern einfach nur noch eine Sache von Entscheidungen der jeweiligen Führungskräfte. Top-down scheint zurück, Widerstände werden weggeschoben.

Man möchte so manchem Staatenlenker heutzutage gern mal ein Handbuch zum Thema Change Management in die Hand drücken. Denn Veränderung muss anders funktionieren, soll sie nachhaltig sein.

Und hier lohnt sich ein Blick in die HR- und Unternehmenswelt: Dort ist Change Management längst Alltag. Wie kann die Belegschaft bei Veränderungen mitgenommen werden? Wie kommuniziert man wertschätzend in der Transformation? Welche Unternehmenskultur muss etabliert werden, und wie geht man mit abweichenden Meinungen und schwierigen Entscheidungen – auch gegen Widerstände – um? All diese Fragen entscheiden über das Gelingen von Transformation, wie Sie in unserer Titelstrecke und unserem Round-Table-Bericht nachlesen können.

Veränderung bringt auch das Thema Environmental, Social and Governance (ESG) mit sich. Auf der einen Seite hat Nachhaltigkeit in der derzeitigen politischen Gemengelage (siehe oben) einen schweren Stand. Andererseits lässt sich auch hier die Entwicklung nicht aufhalten – nicht zuletzt bei den Berichtspflichten rund um CSRD, die längst Realität sind. Wir haben uns daher entschlossen, ESG in Zukunft zu einem wichtigen Bestandteil unserer Berichterstattung zu machen. Den Auftakt lesen Sie in unserem neuen „Special ESG“: Beim Round Table diskutierten die Expertinnen und Experten zu den aktuellen Herausforderungen und Chancen in Sachen Nachhaltigkeit. Michael Prochaska, Personalvorstand bei STIHL, erklärt im Interview, was ESG für HR bedeutet, und zwei Fachbeiträge beleuchten die Themen Green HRM sowie Nachhaltigkeits-Berichterstattung.

Wir hoffen, dass Sie mit unserer Auswahl in diesem Heft – und natürlich unserer Berichterstattung auf allen Kanälen – gut gerüstet sind, die nötigen Veränderungen in Ihrem Umfeld mitzugestalten. Berichten Sie uns gern, wie es Ihnen dabei ergeht.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin

3	EDITORIAL	Veränderung auch gegen Widerstände?
6	STILKRITIK	Bei DEI zurückschrauben ist geschäftsschädigend
8	KURZE FRAGE	Wie funktioniert ein gutes Fehlzeitenmanagement?
	HR & ICH	
10	ZOOM	Erschöpfung am Arbeitsplatz
12	LEBENS LAUF	Timo Rosenberg, Leiter des Personal- und Organisationsamtes der Stadt Kiel
14	FACHBEITRAG	Leistung trotz Equal Pay honorieren
16	KOLUMNE	Aus dem Leben eines Employer Branding Managers
	TITEL: CHANGE MANAGEMENT	
18	ANALYSE	Change Management braucht Mut – auch gegen Widerstände
22	ROUND TABLE	Aktuelle Trends in der Transformation
28	FACHBEITRAG	Agilität und Künstliche Intelligenz
	RECHT & POLITIK	
32	INTERVIEW	Was bei Internal Investigations zu beachten ist
36	SKURRIL	Beschäftigte nach Kündigung bei der Krankenversicherung abgemeldet
37	TICKER	Neues von den Arbeitsgerichten
	SPECIAL: ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE	
38	ROUND TABLE	Der schwere Stand von ESG
44	INTERVIEW	Michael Prochaska über die ESG-Strategie von STIHL
47	KOMMENTAR	Bloß nicht nachlassen!
48	FACHBEITRAG	Wie HR sich auf CSRD vorbereiten kann
50	STUDIE	Green HRM
	TECHNIK & TOOLS	
54	PRAXISTRANSFER	Wie KI die Arbeitswelt revolutioniert
56	FACHBEITRAG	Die Rolle der Führungskräfte in der digitalen Transformation
60	UPDATE	Neue IT-Tools für HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
62	INTERVIEW	Karin Marchand über den Fachkräftemangel in Kliniken
66	FACHBEITRAG	Was Anreizsysteme gegen Fehlzeiten bringen
	EVENT & SZENE	
68	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
69	NACHGEFRAGT	Ann Miller-Rauch, DB Systel
70	SAVE THE DATE	Das sollten Sie nicht verpassen!
72	BUZZWORD	Mut
73	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der April-Ausgabe erwartet
74	BLICK VON AUSSEN	Uwe Fleischer über Podcasting



Das Ende der Diversität?

US-Unternehmen beenden ihre Diversity-Programme, Universitäten verabschieden sich von Quoten. Was als Sieg gegen vermeintliche Diskriminierung gefeiert wird, ist in Wahrheit ein gefährlicher Rückschritt – mit möglichen Folgen für Deutschland.

VON SVEN FROST

► Die Zeichen in den USA stehen auf Abwicklung: Unternehmen entlassen ihre Diversity-Beauftragten, Universitäten streichen Förderprogramme für Minderheiten, und die Rechtsprechung stellt sich zunehmend gegen Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit. Einst gefeierte Diversity-, Equity- und Inclusion-Programme (DEI) gelten plötzlich als problematisch, ja sogar als diskriminierend gegenüber weißen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die konservative Wende hat sich spätestens seit dem Urteil des Supreme Court gegen Affirmative Action abgezeichnet – jetzt schlägt sie voll auf dem Arbeitsmarkt durch.



Während Republikaner und konservative Think-tanks von einem „Sieg der Leistungsgesellschaft“ sprechen, zeigt sich eine unbequeme Wahrheit: Die Abschaffung von Diversity-Programmen bedeutet keinen faireren Wettbewerb, sondern vielmehr die Rückkehr zu alten Ungleichheiten. Dass Unternehmen in den USA nun freiwillig auf Inklusionsmaßnahmen verzichten, hat weniger mit Überzeugung als mit Druck zu tun – juristische Klagen, politische Anfeindungen und mediale Kampagnen haben viele Konzerne dazu bewogen, Diversity als Risiko und nicht mehr als Notwendigkeit zu betrachten.

Der Wandel ist tiefgreifend. Studien zeigen, dass Unternehmen mit diversen Teams oft erfolgreicher sind – nicht trotz, sondern wegen der Vielfalt von Perspektiven. Gerade in globalisierten Märkten sind diverse Belegschaften ein Wettbewerbsvorteil. Doch wenn große Konzerne wie Meta, Google oder Disney ihre Diversity-Abteilungen stilllegen, senden sie ein Signal: Anpassung ist wichtiger als Überzeugung. Die Gefahr besteht, dass sich ein solcher Kurs schleichend auch in Europa breitmacht.

Noch ist die Lage hierzulande eine andere. Zwar gibt es keine gesetzlichen Quoten für Minderheiten wie in den USA, aber Programme zur Förderung von Vielfalt sind

in vielen Unternehmen etabliert – nicht zuletzt, weil der Fachkräftemangel sie dazu zwingt. Doch Deutschland schaut genau hin, wenn in den USA neue Trends gesetzt werden. Wenn Diversity in den USA zum Feindbild wird, könnte sich das langfristig auch auf die Wahrnehmung von Gleichstellungsmaßnahmen in Europa auswirken.

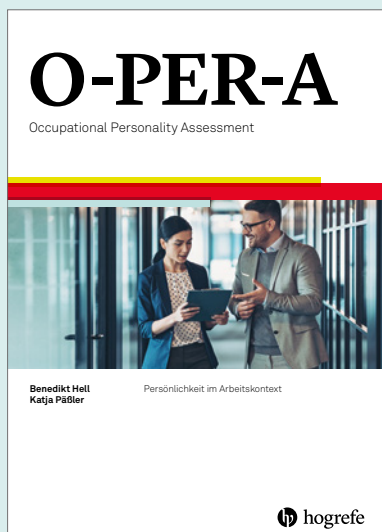
Die Argumente gegen Diversity-Programme sind nicht neu: Leistung soll zählen, nicht Herkunft, Geschlecht oder Identität. Doch die vermeintliche „Leistungsgesellschaft“ ist oft eine Illusion. Studien belegen immer wieder, dass Zugänge zum Arbeitsmarkt, Aufstiegschancen und Gehälter stark von sozialen Faktoren abhängen. Ohne gezielte Maßnahmen zur Förderung von Frauen, Migranten oder anderen benachteiligten Gruppen bleibt Chancengleichheit eine Floskel.

Für Deutschland bedeutet das: Jetzt ist der Moment, um eine klare Position zu beziehen. Unternehmen, die Vielfalt ernst nehmen, sollten sich nicht von Trends aus den USA verunsichern lassen. Im Gegenteil – während dort Rückschritte gemacht werden, könnte Europa zeigen, dass Vielfalt nicht nur ein moralisches, sondern auch ein wirtschaftliches Erfolgsmodell ist.

Dabei kommt den Personalverantwortlichen eine Schlüsselrolle zu. Sie sind es, die Diversity-Programme in den Unternehmen nicht nur umsetzen, sondern auch aktiv gestalten. Gerade in Zeiten von Arbeitskräftemangel und Fachkräftezuwanderung ist es an ihnen, Vielfalt nicht als reine Compliance-Maßnahme zu behandeln, sondern als strategischen Vorteil. Wenn HR-Entscheiderinnen und -Entscheider das Thema Diversity nur als riskante politische Debatte wahrnehmen, droht Stillstand. Wer hingegen den Mut hat, klare Zeichen für Inklusion zu setzen, kann langfristig für mehr Chancengleichheit sorgen – und gleichzeitig das Unternehmen stärken. Denn eines ist klar: Wer jetzt nichts tut, ist nicht neutral – er sichert nur den Status quo der Privilegien. ■



Jetzt
bestellen!



B. Hell / K. Päßler

O-PER-A

Occupational Personality Assessment

Mit O-PER-A erfassen Sie für den Arbeitskontext grundlegende Persönlichkeitsmerkmale. Der Persönlichkeitstest wurde eigens für Personalauswahl, -entwicklung sowie die Karriereberatung entwickelt und an zahlreichen beruflichen Kriterien validiert. Dabei berücksichtigt O-PER-A die Modellannahmen etablierter Persönlichkeitsmodelle (u.a. Big Five) und integriert Erkenntnisse rund um die Eigenschaften der Dunklen Triade (Narzissmus, subklinische Psychopathie, Machiavellismus) und des H-Faktors des HEXACO-Modells (Ehrlichkeit/Bescheidenheit).

O-PER-A ist ökonomisch in der Anwendung und Auswertung und kann sowohl in der Papier-Bleistift-Version als auch digital über das Hogrefe Testsystem (HTS) durchgeführt werden. Die Auswertung erfolgt stets computergestützt über das HTS und umfasst einen ausführlichen Ergebnisbericht mit individueller Ergebnismeldung.

Test komplett

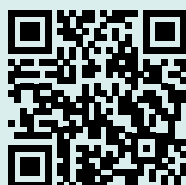
Best.-Nr. 03 238 01
EUR 370,00 / CHF 415.00
(zzgl. ges. MwSt.)

Digital

Testkit inkl. 10 Nutzungen
und digitalem Manual
Best.-Nr. H566401
EUR 840,00 / CHF 942.00
(zzgl. ges. MwSt.)

Folgende Faktoren (inkl. Aspekte) werden mit O-PER-A erfasst

- Gewissenhaftigkeit (Leistungsmotivation, Planen und Organisieren)
- Belastbarkeit (Resilienz, Ausgeglichenheit)
- Extraversion (Kontaktfreude, Durchsetzungsvermögen)
- Verträglichkeit (Hilfsbereitschaft und Empathie, Kooperationsbereitschaft)
- Offenheit (Offenheit für Neues, Offenheit für Ästhetik)
- Integrität (Aufrichtigkeit, Bescheidenheit)



Jetzt den QR-Code scannen
und mehr zu O-PER-A erfahren!

Wie können Arbeitgeber Fehlzeiten reduzieren ?

Der Hintergrund

Die Diskussion um Fehlzeiten ist Anfang 2025 erneut entflammt, als Allianz-Chef Oliver Bäte vorschlug, einen Karenztag einzuführen. Damit erhielten Mitarbeitende am ersten Krankheitstag keinen Lohn, sondern erst wieder ab dem zweiten.

Sein Gedanke dahinter: Der Krankenstand in Deutschland habe in den vergangenen Jahren immer wieder einen Höchstwert erreicht. Arbeitnehmende in der Bundesrepublik seien im Schnitt 20 Tage jährlich krank. Das sei im europäischen Vergleich außerordentlich hoch, was impliziere, dass viele Menschen in Deutschland blaumachen würden, während sie Gelder vom Arbeitgeber und Staat bekommen, so Bäte.

Eine Argumentation, die – wie sich nun zeigt – auf einem wackligen Zahlenfundament steht. Unter anderem Auswertungen der DAK zeigen, dass der Krankenstand zwischen 2021 und 2022 vor allem aufgrund der Einführung eines neuen elektronischen Meldeverfahrens (eAU) von 4,4 auf 5,5 Prozent gestiegen war und es deshalb zu Rekordfehlzeiten kam. Von 2023 auf 2024 ist der Krankenstand laut DAK-Daten zuletzt leicht auf 5,4 Prozent gesunken.

Sie wollen mehr Details zum Reduzieren von Fehlzeiten haben? Dann lesen Sie unser vollständiges Interview mit Manuel Fink auf unserer Webseite www.pwgo.de/fink.

Ein durchdachtes Fehlzeitenmanagement als Lösung

Arbeitgeber sollten Führungskräfte zunächst dafür sensibilisieren, dass sie Fehlzeiten beeinflussen können und wie dies ermöglicht wird. Fehlzeiten sollten generell gemonitort werden und den Führungskräften, HR und Betriebsrat in einem Dashboard zur Verfügung stehen. So können Zahlen im eigenen Team verglichen und denen von anderen Abteilungen im Unternehmen gegenübergestellt werden – aggregiert und damit außerhalb des Teams natürlich anonymisiert.

Dadurch bekommt die Führungskraft ein Gespür dafür, wer wie häufig fehlt und wie dies im Vergleich zu anderen aussieht. Nach jedem Krankheitsfall sollte es mindestens ein kurzes Check-in zwischen der gesunden Person und ihrer Führungskraft geben. War die Person über einen längeren Zeitraum krank oder ist zum wiederholten Male innerhalb kürzester Zeit ausgefallen, sollte das Gespräch zeitlich und inhaltlich situativ angepasst sein. Die Führungskraft

kann sagen: „Schön, dass du wieder da bist. Ich hole dich erstmal dazu ab, was während deiner Abwesenheit bei uns passiert ist. Bist du wieder so fit, dass du vollständig arbeiten kannst? Brauchst du Unterstützung? Haben Arbeitseinflüsse zur Erkrankung beigetragen?“ Basierend auf den Antworten gilt es dann – wenn nötig – Maßnahmen zu ergreifen. Etwa durch Anpassungen des Arbeitsumfeldes, BGM-Angebote oder dem Lösen eines zwischenmenschlichen Konfliktes. ■



Foto: Jonas Hengsbauer

Der Antwortgeber:

Manuel Fink ist in der Adecco Group Germany verantwortlich für die Marken ProServ und Adecco Medical. Als Experte für Fehlzeitenmanagement berät er Unternehmen dazu, wie sie betriebliche Fehlzeiten reduzieren können. Fink teilt dieses Wissen auch in seinem Buch „Fehlzeiten aktiv managen“, das kürzlich im Haufe Verlag erschienen ist.

Bis der Arzt kommt

Deutschland droht der Abstieg. Es sei denn, die Beschäftigten strengen sich wieder mehr an, hieß es im Bundestagswahlkampf. Dabei fallen schon jetzt Führungskräfte und Mitarbeitende reihenweise erschöpft aus. Was HR unbedingt anpacken sollte.

VON WINFRIED GERTZ

► Die Arbeitswelt im Klammergriff von Insolvenzen und Stellenabbau – und kein Ende in Sicht: Während Deutschland bei den Wachstumsprognosen Schlusslicht bleibt, gehen in der Industrie laut Julia Löhr, Wirtschaftskorrespondentin der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Monat für Monat zigtausend Arbeitsplätze verloren. Was wird aus meinem Job, fragen sich viele Menschen besorgt. Welche Zukunft steht mir bevor? Mal abgesehen von der aufwühlenden Migrationsdebatte wünschen sie sich nichts so sehr, als dass nach der Wahl wieder Zuversicht aufkeimt. Aber wie?

Um dieses Ziel zu erreichen, fordern die wirtschaftsnahen Parteien von den Beschäftigten, mehr zu leisten. Denn mit einer Viertagewoche sowie Work-Life-Balance, beklagte der CDU-Vorsitzende Friedrich Merz drei Wochen vor dem Urnengang eine für ihn aus dem Lot geratene Leistungskultur, „werden wir unseren Wohlstand verlieren“. Würden sich die Menschen jedoch wieder anstrengen, komme das Land aus der Krise heraus. Sogar Rentnerinnen und Rentner bezieht der Kanzlerkandidat in diesen Appell ein. Wer trotz Ruhestand freiwillig weiterarbeitet, soll dafür mit steuerlichem Nachlass belohnt werden.

Nach dieser Logik führt Leistung weit darüber hinaus, was gesellschaftlich wie politisch seit Jahren Konsens und in Arbeitsverträgen verbindlich beschrieben ist. Dennoch werden viele die neue Leistungsmaxime annehmen und die „Extra-Meile“ gehen. Und im Gestus des Arriviertseins die Konkurrenz unter Kolleginnen und Kollegen anstacheln: Seht her, wie ich mich in den Job einbringe. Tatsächlich hat die Zahl der unbezahlten Überstunden wie auch der Krankenstand zuletzt neue Höchstmarken erreicht. Während der Druck nicht nur durch ungesunden Ehrgeiz oder zwanghafte Selbstoptimierung steigt, sondern auch durch organisatorisch erzwungene Arbeitsverdichtung, purzeln immer mehr Beschäftigte aus der Tretmühle und fallen dauerhaft aus.

Nach übereinstimmenden Angaben der Krankenkassen nehmen die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen seit Jahren zu. Allein Angststörungen wie etwa Panikattacken oder

soziale Phobien, so die Krankenkasse KKH, betrafen im Jahr 2023 bundesweit rund 5,5 Millionen Menschen – im Vergleich zu 2008 ein Anstieg von rund 77 Prozent. Oder blicken wir auf den Burn-out: Erst zeigt sich ein schleichendes Leistungsdefizit, dann treten körperliche Beschwerden hinzu, ehe sich Betroffene total erschöpft zurückziehen.

Durch „nicht verarbeiteten Stress am Arbeitsplatz“, wie es die Diagnose im ICD-11 beschreibt, fielen Beschäftigte nach Angaben der Krankenkasse AOK im Jahr 2022 rund 160 Tage erkrankt aus.

Gefährlich wird die Debatte um eine straffer justierte Leistungskultur, wenn sich Vorurteile gegen vermeintliche Drückeberger einschleichen. Wie etwa das verzerrte Bild von Beschäftigten, die von der Diskussion über höhere zeitliche und örtliche Flexibilität im Job dazu angeregt werden, ihre Arbeitszeit unbeobachtet in der Hängematte zu verbringen. Wie kommt das bei jenen an, die den verschärften Leistungserwartungen nicht mehr gewachsen sind?

Helfen wird es ihnen nicht – auch kein Achtsamkeitscoaching oder Resilienztraining, sofern der Arbeitskontext unberücksichtigt bleibt. Deshalb sollten Unternehmen zu ihrer Verantwortung stehen, durch fehlerhafte Strukturen oder untaugliche Führungsinstrumente die teilweise erschreckend hohen Fehlzeiten von mental ausgelaugten Mitarbeitenden selbst verursacht zu haben. Jemandem wie Elon Musk nachzueifern, der laut „Business Insider“ von seinen Mitarbeitern im „Department of Government Efficiency“ (DOGE) tatsächlich 120 Arbeitsstunden pro Woche einfordert, ein solches „mehr Musk wagen“ dürfte kaum zum erwünschten Effekt beitragen. Schließlich gehören Leistung und angemessene Ruhe- und Auszeit zusammen.

Wird der politische Druck auf Arbeitszeit und Performance dazu beitragen, dass noch mehr Mitarbeitende und Führungskräfte ermattet ins Hintertreffen geraten? Wie kann HR in dieser aufwühlenden Debatte zwischen betriebswirtschaftlichen Zielen und nicht minder berechtigten Ansprüchen an eine gesunde Work-Life-Balance vermitteln? ■

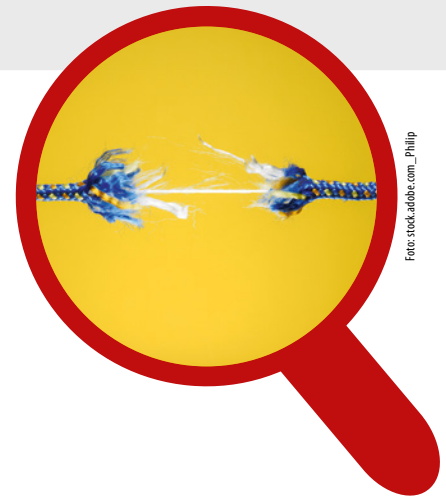


Foto: stock.adobe.com, Philip



Worum geht es?

Gesundheit hängt von individuellen und organisatorischen Ursachen ab

Sind die Menschen heute immer weniger bereit, Leistung zu zeigen? Nein, lautet die Antwort von Alexa Ahmad, seit 2008 Geschäftsführerin des pme Familienservice in Berlin. Mit einem stattlichen Toolset unterstützt der Personaldienstleister Unternehmen und Mitarbeitende im Gesundheitsmanagement. Wie intensiv sich Beschäftigte der Arbeit widmen, erklärt Ahmad, entscheide vielmehr die jeweilige Lebensphase. Beruflich vorankommen, eine Familie gründen oder kranke Angehörige versorgen: Wer Arbeit und Privatleben in Einklang bringe, habe den „besten Schutz vor psychischer Überlastung“.

Wollen Unternehmen den Wettbewerb um knappe Arbeitsressourcen nicht verlieren, sollten sie ihren Mitarbeitenden entsprechende Modelle für diese Lebensphasen anbieten. Das sei zwar mit Kosten und Organisationsaufwand verbunden, aber günstiger als permanent einen Arbeitskräftemangel auszugleichen oder „unzufriedene Beschäftigte zur Arbeit zu tragen“, so Ahmad. Aber wie sollten Unternehmen auf lange Fehlzeiten infolge psychischer Belastungen reagieren? Die Expertin plädiert für ein ganzheitliches Konzept, das individuelle Gesundheit fördert und organisatorische Belastungsfaktoren wie die Arbeitsverdichtung in Schach hält.



Woran hakt es?

Unternehmen entziehen sich der Verantwortung für mentale Belastung

Während Trainings oder sogenannte „Employee Assistance Programs“ Ahmad zufolge auf der individuellen Ebene Beschwerden lindern könnten, würden Eingriffe auf der organisatorischen Ebene deutlich mehr Zeit und Durchhaltevermögen erfordern. Wer etwa einem Führungssystem, das Mikromanagement favorisiert und echten Dialog im Keim erstickt, spürbar zu Leibe rücken will, muss sich auf ein zähes Ringen einstellen. Eine weitere Herausforderung und von Chefetagen lange ignoriert ist, die privaten oder familiären Belange von Beschäftigten ernst zu nehmen. Aber nur unter dieser Bedingung könnten Menschen nachhaltig produktiv und motiviert sein. „Das ist Fakt“, hebt Ahmad ausdrücklich hervor.

Und wie wirkt sich die Digitalisierung auf die mentale Belastung von Beschäftigten aus? Hier sieht Ahmad Jung und Alt gleichermaßen betroffen. Zusätzlich zur Arbeitsverdichtung „kämpfen wir alle“ mit der Nachrichtenflut auf verschiedensten Kanälen und der „schier endlosen Zahl“ an virtuellen Meetings. Während sich jüngere Beschäftigten mit neuen Medien und Technologien schneller arrangierten als ältere, seien die 20- bis

40-Jährigen stärker durch Social Media geprägt. Ahmad warnt: „Durch permanentes Vergleichen mit anderen und durch negative Filterblasen können psychische Risiken entstehen.“ Aufgabe von Arbeitgebern sei deshalb, ihre Beschäftigten darin zu unterstützen, solche Gefahren zu erkennen und die richtigen Schlüsse zu ziehen.



Was sollte HR tun?

Mit einer ganzheitlichen Vorsorgestrategie die Chefetage gewinnen

HR-Verantwortlichen, die Mitarbeitende vor psychischer Erkrankung schützen und zugleich die hohen Ausfallquoten senken wollen, empfiehlt Ahmad, offen über mentale Probleme zu sprechen, sie „zu entstigmatisieren“ und konkrete Unterstützung anzubieten. Flankierend sollte HR systematisch vorhandene Problemfelder analysieren, idealerweise durch eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, die eine Mitarbeiterbefragung vorsieht. Der nächste Schritt ist der schwierigste, nämlich die identifizierten Probleme gemeinsam mit Stakeholdern und externer Expertise zu lösen. Ahmad mahnt zur Eile, denn: „Die Beschäftigten wünschen sich zeitnahe Konsequenzen.“

Bleibt die Frage, wie HR das Management von der Notwendigkeit solcher Korrekturen überzeugen kann. Wenn Chefetagen angesichts der Wirtschaftskrise zum Rotstift greifen, gilt ihr Augenmerk eher nicht den sogenannten „weichen“ Themen. Doch das lässt Ahmad nicht gelten. Immerhin seien Unternehmen gesetzlich zur Gesundheitsprävention verpflichtet. Wenn ihnen also keine Wahl bleibt, sollte HR umso mehr auf eine ganzheitliche Vorsorgestrategie drängen, die zu einer „substantziellen Verringerung von Fehlzeiten und einer stärkeren Mitarbeiterbindung“ beitragen könne. Ahmads Motto: Wenn schon, dann richtig! ■

„Fakt ist: Nur wenn Unternehmen die privaten oder familiären Belange von Beschäftigten ernst nehmen, können Menschen nachhaltig produktiv und motiviert sein.“

Alexa Ahmad, Geschäftsführerin,
pme Familienservice in Berlin



Foto: pme Familienservice

„Die Verwaltung bewegt und öffnet sich“

Timo Rosenberg stellte schnell fest, dass eine Unternehmensberatung nicht der richtige Ort für ihn ist. Heute treibt er bei der Stadt Kiel vor allem Modernisierungsprojekte voran.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER-WILLMS



Dr. Timo Rosenberg

Amtsleiter Personal, Landeshauptstadt Kiel

Geburtsdatum und -ort: 16. Juli 1978 in Hannover

Familienstand: verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung und Studium

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
 2006–2013 Promotion am Lehrstuhl für Organisation
 2002–2005 Studium der Betriebswirtschaftslehre

University of Charleston, South Carolina, USA
 2001–2002 Studium der Betriebswirtschaftslehre



Foto: Stadt Kiel

Beruflicher Werdegang

Landeshauptstadt Kiel
 Seit 2023 Amtsleitung des Personal- und Organisationsamtes
 2021–2023 Abteilungsleiter Entwicklung und Transformation sowie stellvertretende, später kommissarische Amtsleitung des Personal- und Organisationsamtes

PORT OF KIEL – SEEHAFEN KIEL GmbH & Co. KG
 2018–2021 Prokurist, Head of Marketing/Sales
 2018–2020 Geschäftsführer KombiPort Kiel GmbH, Kiel
 2013–2017 Geschäftsführer SEEHAFEN KIEL Cruise GmbH & Co. KG
 2013–2017 Assistent der Geschäftsführung sowie Leiter Unternehmensentwicklung und Projekte

CPC Unternehmensmanagement AG, Frankfurt
 2012 Consultant Change Management

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
 2006–2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation

Wo liegen Ihre Talente?

Ich kann halbwegs klar denken, kann gut unter Druck arbeiten, bin offen für Neues und halte mich selbst für eine freundliche und authentische Person. Außerdem kann ich ganz gut Impulse von anderen aufnehmen und weiterdenken.

Welcher berufliche Wechsel war am bedeutsamsten für Ihre Karriere?

Von der Unternehmensberatung zum Kieler Hafen. Dieser Wechsel nach nur vier Monaten in der Beratung war überhaupt nicht geplant, da mir viele gesagt haben, man sollte schon mindestens zwei bis drei Jahre aushalten. Ich habe allerdings schnell gemerkt, dass die Unternehmenskultur und ich nicht matchen. Beim Kieler Hafen haben die Rahmenbedingungen von Anfang an gepasst. Interessante Projekte und ein kompetitives Umfeld, ein kooperativer Umgang mit externen Stakeholdern, ein freundschaftlich zusammenarbeitendes, professionelles Führungsteam mit einem starken CEO – dort konnte ich meine Stärken einbringen, was dazu geführt hat, dass man mir sehr schnell mehr Verantwortung übertragen hat. Das war eine Win-win-Situation für beide Seiten.

Sie haben in den USA studiert, wie hat diese Zeit Sie geprägt?

In erster Linie habe ich dort Party gemacht. Dies hatte als schöne Begleiterfahrung, dass daraus ein weites, internationales Netzwerk entstanden ist, mit Kontakten, die teilweise immer noch bestehen und bis heute für mich sowohl im fachlichen Diskurs als auch persönlichen Austausch sehr wertvoll sind.

Was sind die größten Herausforderungen bei der Leitung eines Amtes? Was unterscheidet den Job von einer Personalleitung in einem Unternehmen?

Ich sehe weniger Unterschiede als viel mehr Parallelen zu den Themen, die auch in der Privatwirtschaft eine Rolle spielen: technologischer, demografischer und gesellschaftlicher Wandel sowie Haushaltsdruck. Diese externen Faktoren verlangen von der Verwaltung eine rasante Modernisierung, zumal die Menschen erwarten, dass Verwaltung funktioniert. Das stärkt am Ende unsere Demokratie. Und da können wir durchaus zuversichtlich sein. Die Verwaltung, zumindest auf kommunaler Ebene, bewegt und öffnet sich.

Was war Ihre prägendste Station und warum?

Die Startphase bei der Kieler Stadtverwaltung. Als Head of Transformation war ich nach wenigen Wochen gleichzeitig für die Leitung des gesamten Personal- und Organisationsamtes in Verantwortung, da der bisherige Amtsleiter sein Amt aus persönlichen Gründen niederlegen musste. Hilfreich war damals vor allem die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Personaldezernenten und den erfahrenen Führungskräften im Team.

Im April werden Sie zwei Jahre Amtsleiter sein. Welche Ziele haben Sie erreicht?

Wir haben ein Super-Team im Amt und haben es in den letzten Jahren geschafft, Kollaboration, Selbstwirksamkeit und Methodenkompetenz voranzutreiben sowie etliche Prozesse zu optimieren. Ein Haupterfolg war die Einführung der digitalen Akte bei der gesamten Stadtverwaltung. Darüber hinaus haben wir letztes Jahr ein neues Führungskräfteentwicklungsprogramm gestartet, sind innovative Wege im Recruiting gegangen und erfinden uns im Bereich der Ausbildung immer wieder neu, um auf zukünftige Berufsbilder besser vorbereitet zu sein. Unsere Stellenbesetzungsquote haben wir in den letzten Jahren von unter 89 auf 93 Prozent erhöht, und diese Quote wollen wir weiter steigern.

Gab es Irrwege oder Sackgassen, in die Sie geraten sind?

Definitiv, in einzelnen Projekten oder in organisatorischen Veränderungsprozessen gab und gibt es sie immer wieder. Für die persönliche Weiterentwicklung waren diese Erfahrungen aber extrem wichtig. Da heißt es: Dran bleiben an Themen, aus Fehlern lernen, persönliche Resilienz entwickeln und dann neue Strategien entwickeln und realisieren.

Schauen wir in die Zukunft: Welche Stationen sollen in fünf oder zehn Jahren hinzugekommen sein?

Grundsätzlich kann ich mir vorstellen, noch länger bei der Verwaltung zu bleiben, vielleicht in ein paar Jahren auf einer anderen Position. Es könnte aber auch sein, es zieht mich nochmal in die Privatwirtschaft. Wichtig sind mir dabei die Freude und der Erfolg bei der Arbeit, Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstwirksamkeit – und gerne schnelle Entscheidungswege. Ich möchte schon noch ein paar coole Sachen umsetzen und zum Fliegen bringen und trage gerne Verantwortung.



High Performer honorieren

Unternehmen brauchen Mitarbeitende, die Höchstleistungen bringen. Doch wie können sie deren Leistung fair entlohnen und trotzdem den Forderungen nach Equal Pay entsprechen?

VON KIRSTIN GRÜNDEL

► Viele Unternehmen sind verunsichert: Bis Juni 2026 muss Deutschland die Entgelttransparenzrichtlinie der EU in nationales Recht umsetzen. Doch was genau das neue Gesetz beinhalten und welche Formulierungen es enthalten wird, ist noch unklar.

Klar ist: Bei Lohnunterschieden wird künftig noch genauer hingeschaut. „Ich sehe ein faktisches Risiko in dieser Richtlinie“, sagte unlängst Dr. Sebastian Schulte, Rechtsanwalt und Arbeitsrechtler bei JUSTEM Rechtsanwälte, gegenüber der Personalwirtschaft. Er erläuterte: „Beispielsweise einen High Performer mit einem über dem Durchschnitt liegenden Entgelt einzustellen, führt immer zum Folgerisiko, das ganze Gehaltsniveau hochzuheben, sodass sich Arbeitgeber überlegen könnten, es lieber zu lassen.“

Das sollten sie nicht tun. Denn wer die Leistungen einzelner Mitarbeitender nicht mehr honoriert, riskiert, deren Leistungsbereitschaft und Motivation auszubremsen und die Talente zu verlieren. Vielmehr sollten Unternehmen Möglichkeiten suchen, weiterhin besondere Leistungen auch besonders zu honorieren, sagen Experten.

Leistungsmessung als Herausforderung

Einer von ihnen ist Sven Franke. Er rät Unternehmen, sich zuallererst die Frage zu stellen: Was ist Leistung? Vielen Organisationen fällt es schwer, diese Frage zu beantworten, berichtet Franke aus Erfahrung. „Aus unserer Beratungspraxis können wir sagen, dass 70 Prozent unserer Kunden Leistung nicht beschreiben können“, sagt der Experte für innovative Vergütungssysteme und Mitbegründer des New Pay Collective. Und er ergänzt: „Die, die es beschreiben können, stehen häufig vor einer

Herausforderung bei der Frage: Wer kann Leistung beurteilen? Oder: Wie können wir sie messen?“

Dass Leistung mitunter schwer greifbar ist, liegt aus Sicht des Experten auch daran, dass der Leistungsbegriff aus dem Kontext der Akkordarbeit kommt. „Da war die Beurteilung sehr einfach. Es wurden einfach Werkstücke gezählt.“ Da das schlichte Zählen von Werkstücken in vielen Bereichen nicht möglich ist, müssen andere Hebel für gerechtfertigte Gehaltsunterschiede identifiziert werden. Das können, so Franke, beispielsweise die Funktion sein, die eine Person ausübt, oder ihr individueller Wertbeitrag, also ihre Leistung.

Letztere kann mithilfe einheitlicher gendernutraler Kriterien gemessen werden, die jedes Unternehmen für sich definieren sollte. Mithilfe dieser Kriterien kann es dann die Funktionen in der Organisation in ein Verhältnis setzen und die Leistung der Beschäftigten auf einer Skala einordnen. Mit diesem Bewertungssystem können Unternehmen begründen, warum sie Mitarbeitende mit der gleichen Tätigkeit innerhalb eines Gehaltsbandes an verschiedenen Stellen positionieren. Franke stellt fest: „Beim Wertbeitrag gibt es durchaus Unterschiede auf Personenebene bei gleicher Tätigkeit. Diese Unterschiede kann ich auch weiterhin in der Vergütung berücksichtigen.“

Gehaltsgerechtigkeit prüfen

„Die Kriterien für die Leistungsmessung können vielschichtig sein und sich von Organisation zu Organisation unterscheiden“, erklärt Franke. Wichtig sei dabei, dass die Organisation Kriterien festlegt, die auf ihre Zukunftsfähigkeit einzahlen.



Mehr zum Thema:

Eine ausführlichere Version dieses Artikels finden Sie online unter www.pwgo.de/highperformer.

Das Interview mit Sebastian Schulte können Sie nachlesen unter www.pwgo.de/schulte.

Kriterien können beispielsweise der soziale Reifegrad sein, also Kollaboration, Innovation, innere Führung und Teamfähigkeit. Es können aber auch fachliche Reifegrade herangezogen werden wie das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau, technische Fähigkeiten, Expertise, die Komplexität der Aufgaben, Budget und Führungsverantwortung, Autonomie bei Entscheidungen, Mentorship, Aspekte wie Qualität und Arbeitsergebnis oder auch die operative, taktische oder gar strategische Bedeutung der Rolle für das Unternehmen. Wer sich mit diesen Kriterien auseinandersetzt, kann die faire Einordnung von Stellen- und Leistungswert gut erreichen, heißt es aus Personalkreisen. Um Gehaltsgerechtigkeit zu schaffen und dauerhaft zu erhalten, haben Unternehmen zudem die Möglichkeit, die Kriterien und ihr Handeln von externen Partnern prüfen oder auditieren zu lassen.

Objektive Kriterien und KPIs als Goldstandard

Auch Bentje Grünewald, Head of Compensation bei DKV Mobility, setzt auf „objektive Kriterien und KPIs“. Diese seien der „Goldstandard“, sagt sie, bedauert aber zugleich: „Es gibt diese für viele Jobs nicht, oder sie decken nicht alle Aspekte der Tätigkeiten ab. Das kann zu Zielkonflikten führen, insbesondere, wenn Vergütung daran geknüpft wird.“

Hilfreich sei es, „verschiedene Perspektiven einzuholen, um sicherzustellen, dass alle mit demselben Maß messen“. Dann seien Vergütungsunterschiede innerhalb desselben Jobs aus Grünewalds Sicht auch legitim: „Entscheidend ist, dass diese Unterschiede auf objektiven und nachvollziehbaren Kriterien basieren und nicht auf Diskriminierung.“

Die Comp-&-Ben-Expertin empfiehlt, höhere Qualität oder Quantität durch KPIs wie Umsatz und Kundenzufriedenheit zu messen. Auch seltene Skills, Kompetenzen, Zertifizierungen, Fachwissen oder Berufsausbildung, über die nur wenige Mitarbeitende verfügen, könnten ein Bewertungsmaßstab sein. Dies sollten Unternehmen jedoch, so ihr Tipp, unbedingt stichhaltig dokumentieren.

Weitere Kriterien, die Organisationen heranziehen könnten, seien die Übernahme von Sonderaufgaben, Arbeitsbedingungen wie Schichtarbeit und Wochenendarbeit oder Arbeit unter erschwerten Bedingungen wie Lärm oder Kälte. Mitunter seien auch einige Jobfamilien am Markt schon lange stärker gefragt als andere, was Gehaltsunterschiede rechtfertigen könne. Auf keinen Fall herangezogen werden dürfe das Verhandlungsgeschick einer Person. Grünewald warnt: „Wir alle kennen Sätze wie ‚Wenn wir dem Martin nicht mehr zahlen, dann geht er.‘ Doch bitte: Lassen Sie sich nicht erpressen!“

Prozess mit Betriebsrat abstimmen

Grünewald ist überzeugt: „Klare Kriterien sind die beste Grundlage für Beförderungen, Gehaltserhöhungen im bestehenden Job oder Sonderzahlungen und machen diese auch erklärbar gegenüber den Mitarbeitenden.“

Darüber hinaus rät die Expertin zu einem gemeinsamen Verständnis mit der Arbeitnehmervertretung oder dem Betriebsrat. Dieses solle in einer Betriebsvereinbarung niedergeschrieben sein, denn das schaffe für alle Beteiligten Transparenz und installiere eine Kontrollinstanz. Zudem könnten regelmäßige Analysen helfen, mögliche Schief lagen beim Gehalt aufzudecken. Unternehmen sollten sich regelmäßig folgende Fragen stellen:

- Werden bei uns mehr Männer befördert?
- Erhalten Frauen und Männer gleich hohe Boni oder Gehaltserhöhungen?
- Haben Frauen die gleichen Chancen auf Weiterbildungen wie Männer?
- Verdienen Teilzeitmitarbeitende das gleiche wie Vollzeitbeschäftigte?

Leistungsmessung bleibt komplex

Mit den beschriebenen Bewertungssystemen sind Unternehmen aus Frankes und Grünewalds Sicht gut für die Zukunft aufgestellt – auch im Hinblick auf die Entgelttransparenzrichtlinie. Dennoch gibt Franke auch zu bedenken: „Welche Kriterien wirklich genderneutral sind, mit dieser Frage werden wir uns sicherlich in den nächsten Jahren noch auseinandersetzen.“ So hat das Bundesarbeitsgericht bereits entschieden, dass Verhandlungsgeschick kein genderneutrales Kriterium ist. Die Begründung: Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass unbewusste Vorurteile das Verhandlungsergebnis beeinflussen. Weitere richtungweisende Urteile könnten folgen.

Grünewald dämpft zudem die Erwartung, dass die neuen Entgelttransparenzregelungen dazu führen werden, dass alle Mitarbeitenden zufrieden sind: „Jeder wünscht sich eine höhere Vergütung. Das ist legitim und menschlich. Häufig wird dann das System als unfair empfunden, obwohl objektiv keine Diskriminierung vorliegt.“

Dennoch stärkt nach Grünewalds Einschätzung die Entgelttransparenzrichtlinie die Rechte der Mitarbeitenden und hilft den Beschäftigten, durch die vorgegebenen Kriterien ihre Vergütung im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen besser nachvollziehen zu können. Zudem sei Unzufriedenheit mit der Vergütung laut der Expertin in manchen Fällen auch nur ein Symptom. Die eigentliche Ursache liege in den Aufgaben, der Führungskraft, dem Team oder der Kultur. Um Unzufriedenheit zu reduzieren, kann es mitunter helfen, transparent zu kommunizieren. ■

Ein Tag im Leben eines Employer Branding Managers

Das Berufsbild des Employer Branding Managers hat in den vergangenen drei Jahren einen Boom erlebt. Unser Kolumnist beschreibt einen typischen Arbeitstag.

► Es ist 7:30 Uhr, als Steffi ihre erste Nachricht des Tages checkt. Ihre Teamleiterin fragt im Chat: „Hast du gesehen? Laut dem Netzwerk LinkedIn gehört der ‚Employer Branding Spezialist‘ zu den am stärksten gewachsenen Jobs der vergangenen Jahre.“ Sie schmunzelt. Zwar hat die Nachfrage auf dem Jobmarkt jüngst einen erwartbaren Dämpfer erhalten. Sie ist aber nach wie vor deutlich höher als jemals zuvor in den vergangenen zehn Jahren. Kein Wunder. Steffis eigener Tag ist der beste Beweis dafür, warum Employer Branding komplexer und gleichzeitig immer wichtiger wird.

8:00 Uhr: Kampagnen-Check und Content-Planung

Noch vor dem ersten Kaffee loggt sich Steffi in das Social-Media-Dashboard ihres Arbeitgebers ein. Eine TikTok-Kampagne für Azubis geht heute endlich live, und sie möchte die finalen Clips checken. Sicherstellen, dass diese nicht nur Engagement bringen, sondern auch messbare Bewerbungen generieren. Denn Employer Branding darf keine brotlose Kunst darstellen.

9:00 Uhr: Kritik auf Facebook

Gerade als sie mit der Agentur zur nächsten Azubi-Messe telefoniert, vibriert Steffis Smartphone. Eine bekannte HR-Influencerin hat auf Facebook einen kritischen Post über das Unternehmen veröffentlicht. Sie bezeichnet eine kürzlich gestartete Employer-Branding-Kampagne als „unauthentisch“ und als „reine PR ohne Substanz“. Innerhalb von Minuten explodiert die Kommentarspalte. Steffi weiß, dass sie schnell reagieren muss. Sie stimmt sich mit dem PR-Team ab und analysiert die Kommentare. Wie konnte es dazu kommen? Haben wir die Zielgruppe auf dem falschen Kanal angesprochen? Oder fehlte es der Kampagne vielleicht an der nötigen Substanz? Sie beschließt, die Kritik mit einer Antwort zu entschärfen und die Situation als Chance zu nutzen. Sie verfasst einen transparenten Post, in dem sie erläutert, was das Unternehmen bereits alles im Hinblick auf gute Arbeitsverhältnisse unternommen hat. Und was es noch verbessern möchte.

12:00 Uhr: Meeting mit dem Kommunikationsteam

Durch die unerwartete Krise hat sich Steffis gesamter Vormittag verschoben. Das geplante Meeting mit dem Kommunikationsteam findet später statt als geplant. Darin geht es um die langfristige Positionierung der Arbeitgebermarke. Steffi stellt

aktuelle Daten vor, die sie aus einer Vielzahl von Studien zusammengetragen hat: LinkedIn bleibt stark für Professionals, doch die Gen Z verbringt zunehmend Zeit auf BeReal. Das muss sie im Auge behalten. Employer Branding muss flexibel sein.

14:30 Uhr: Lunch & Networking entfällt

Statt für ein Mittagessen mit einer ehemaligen Kollegin nutzt Steffi die Zeit, um sich mit der Social-Media-Abteilung abzustimmen. Die Diskussion um die Facebook-Krise hält an. Steffi will sicherstellen, dass die Strategie für kommende Posts klar ist. Kurzfristige Anpassungen sind nötig.

15:30 Uhr: Feinschliff für die Azubi-Messe – weniger Zeit als geplant

Am Nachmittag geht es weiter mit der Planung der großen Azubi-Messe, die schon in zwei Monaten stattfindet. Messebauer, Eventagentur und internes HR-Team sind involviert. Steffi sorgt dafür, dass alle Elemente nahtlos zusammenpassen.

17:00 Uhr: Videodreh für Social Media – verschoben auf morgen

Eigentlich sollte heute noch ein kurzer Clip mit Mitarbeitenden gedreht werden. Das Storyboard, das sowohl Ablauf als auch Inhalt des Clips definiert, hatte Steffi bereits entwickelt, jetzt müsste es umgesetzt werden. Doch die Zeit reicht nicht mehr. Sie entscheidet schweren Herzens, den Dreh auf morgen zu verschieben. Das bedeutet zusätzlichen Druck für den nächsten Tag – aber manchmal ist das unvermeidlich.

17:30 Uhr: Feierabend & Vorausschau

Ein Blick in den Kalender zeigt: Morgen steht ein Workshop mit der Geschäftsführung an, um die Employer Value Proposition weiterzuentwickeln. Glücklicherweise hatte sie den Termin bereits ausgiebig vorbereitet. Employer Branding ist 2025 strategischer denn je. ■




Foto: Till Timmann

Wie funktioniert Employer Branding in kleinen und in großen Unternehmen? Darauf gibt Marcus Merheim einmal im Monat in seiner Kolumne auf personalwirtschaft.de Antworten. Merheim ist Gründer und Geschäftsführer von hooman Employer Marketing.



Nach **KOPF FREI** der neue Spiegel-Bestseller von Prof. Dr. Volker Busch

DER STÄRKSTE 
MOTOR DES LEBENS
IST DIE STÖRUNG.

KOPF HOCH! wird Sie zum Nachdenken anregen, in Staunen versetzen und zum Lachen bringen. Überdies werden Sie viele Ideen für Experimente und Tipps für Ihren Alltag an die Hand bekommen, wie Sie mental stark und psychisch gesund bleiben in einer Welt, die gerade etwas verrückt geworden zu sein scheint.

Weitere Infos:
kopf-hoch.online

Kennen Sie schon
den ersten Bestseller
von Prof. Dr. Volker Busch?

Weitere Infos:
kopf-frei.info



Die Titelstrecke im Überblick

Seite 18: **Analyse:** Transformation trotz vieler Hemmnisse

Seite 22: **Round Table:** Change Management in volatilen Zeiten

Seite 28: **Fachbeitrag:** Wie wirkt Künstliche Intelligenz im agilen Unternehmen?



Keine Zeit für Stillstand

Der Wandel in Unternehmen wird derzeit von vielen Faktoren verlangsamt. Abwarten auf bessere Zeiten ist verlockend. Jedoch ist genau das Gegenteil nötig.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► „Wo Wirtschaft sich grundsätzlich wandelt, braucht es viel Mut“, schreibt der Kommunikationsexperte und Keynote-Speaker Jakob Lipp, der sich selbst als Mutmacher bezeichnet, in seinem Buch „Alles auf Veränderung!“. Blickt man auf die Welt- und Wirtschaftslage, drängt sich die Schlussfolgerung auf, dass Unternehmen gerade sehr viel Courage brauchen. Die Gründe dafür bricht die Beratung von Rundstedt in ihrem aktuellen Paper zu „Workforce Transformation“ auf drei „Ds“ hinunter. Sie nennt Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI), Dekarbonisierung und Demografie als die Haupttreiber für tiefgreifende Transformationsprozesse. Und sie alle bringen ihre Herausforderungen mit.

Digitalisierung weiter zäh

Zukunftsfähige Unternehmen müssen beim technischen Fortschritt mithalten, doch die Digitalisierung in Deutschland schleppt sich weiter mühsam vorwärts. Das zeigt der jährliche Report der Deutschen Industrie und Handelskammer (DIHK), dessen Ergebnisse kürzlich vorgestellt wurden. Die meisten befragten Unternehmen geben dem eigenen Digitalisierungsgrad immerhin eine leicht bessere Schulnote (2,8) als im Vorjahr (2,9). Als Hauptmotivatoren für das Vorantreiben wurden flexibleres Arbeiten, Qualitätsverbesserung und das Sparen von Kosten genannt. „Unternehmen digitalisieren jedoch weniger, um Innovationen oder neue Geschäftsmodelle hervorzubringen“, heißt es im Report.

Was bremst die Digitalisierung aus? Zeit, Komplexität und Geld sind die am häufigsten genannten Herausforderungen im DIHK-Report. Doch es mangelt auch an Akzeptanz und Weiterbildung im Unternehmen – ein Drittel der Befragten geben dies an. Mit dem Aufkom-

men von KI ist der Druck, technisch aufzurüsten, noch höher geworden – die Hemmschwellen allerdings gleich mit. „Die Geschwindigkeit, mit der KI in viele Lebensbereiche einbricht, ist gewaltig“, sagt Renate Osterchrist, Professorin an der Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule München. „Sie verändert Berufsbilder tiefgreifend, und es wäre unglaublich, so zu tun, als hätte dies keine Auswirkungen – etwa auf den Abbau bestimmter Stellen.“

Osterchrist sieht in der Entwicklung jedoch auch Chancen: „KI kann die Produktivität erheblich steigern – je nach Jobprofil um zehn bis über 100 Prozent. Für überlastete Mitarbeitende kann dies eine Entlastung sein, während es in einer schwächelnden Wirtschaft oft eher Ängste auslöst.“ Für Osterchrist ist daher der Umgang mit diesem Wandel und transparente Kommunikation essenziell. Unternehmen könnten Vertrauen schaffen, indem sie bei den Restrukturierungen Mitarbeitende aktiv unterstützen, etwa durch Outplacement-Programme. Denn Akzeptanz für neue Technologien, so Osterchrist, entstünde nicht durch Schönreden, „sondern durch offene Gespräche, gezielte Qualifizierungsangebote und eine glaubwürdige Perspektive für die Zukunft.“

Hin zu mehr Nachhaltigkeit

So unaufhaltsam wie der technologische Fortschritt ist der Klimawandel, das haben inzwischen viele Unternehmen verstanden. Umweltbewusstsein und ökologisch verantwortungsvolles Handeln sind längst keine reine Frage des Images mehr, sondern sichern das wirtschaftliche Überleben. In einer aktuellen Umfrage der Bertelsmann Stiftung gaben rund 60 Prozent der 500 befragten Führungskräfte und Nachhaltigkeitsbeauftragten an, dass es in ihrem Un-

ternehmen eine Veränderung der Geschäftsmodelle hin zu mehr Nachhaltigkeit gab.

Der Einfluss der Mitarbeitenden ist dabei nicht zu unterschätzen, etwa 40 Prozent der Unternehmen sehen die Beschäftigten als Risiko für die nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen, rund 35 Prozent als Chance. Die Geschäftsführung betrachten 34 Prozent als „Treiber“ und rund 25 Prozent als „starke Treiber“ für Veränderungen im Unternehmen, 37 Prozent stufen ihren Beitrag als neutral ein. Ähnliche Einflüsse werden technologischen Innovationen zugeschrieben.

Auch für Jakob Lipp besteht zwischen Technik und Nachhaltigkeit ein Zusammenhang, zum Beispiel durch KI als Unterstützung bei der Anpassung an die Folgen des Klimawandels. Aber widerspricht dies nicht dem derzeit noch hohen Ressourcenverbrauch von KI? Der Autor meint: Nicht unbedingt. „Es mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, da der hohe Energie- und Ressourcenverbrauch von KI-Systemen oft kritisch betrachtet wird. Dennoch können durch intelligente Algorithmen viele Produktionsprozesse optimiert, Verschwendung reduziert und Ressourcen präziser eingesetzt werden.“ Und dies, meint Lipp, verringere langfristig den ökologischen Fußabdruck. (Weiteres zum Thema Environmental, Social und Governance und der Rolle von „Green HRM“ lesen Sie in unserem Special ab Seite 38.)



Mehr zum Thema:

Alle Links zu den Studien und Reports finden Sie unter www.pwgo.de/titel-cm.

Die Belegschaft im Wandel

Die Zusammensetzung der Gesellschaft wandelt sich in verschiedener Hinsicht, was Unternehmen in Zugzwang bringt. Laut Statistischem Bundesamt waren 2013 die Hälfte der 60- bis 64-Jährigen erwerbstätig, zehn Jahre später waren es bereits 65 Prozent. Schon 2022 prognostizierte das IAB für das Jahr 2035 einen Verlust von sieben Millionen Arbeitskräften, sollten Erwerbsquoten und Zuwanderung nicht steigen.

Denn obwohl politisch vermehrt eine verschärfte Migrationspolitik für Deutschland gefordert wird, bleibt es Fakt: Ohne Einwanderung wird es nicht gehen – und das Verhindern von Abwanderung. Laut einem Artikel in der Wirtschaftswoche aus dem Januar 2025 von Professor Enzo Weber und Yuliya Kosyakova vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist hierzulande bei den Erwerbsfähigen die Abwanderungsquote über-

proportional hoch. Nur Fachkräfte, die sich trotz aller Unterschiede in einer diversen Belegschaft in einem Unternehmen geschätzt und respektiert fühlen, wollen dort arbeiten und vor allem bleiben.

Befragt man Führungskräfte und Mitarbeitende nach deren Einschätzung, wie vielfältig ihr Unternehmen aufgestellt ist, kann das Urteil sehr unterschiedlich aussehen. In einer Umfrage von Ernst & Young im April 2024 gaben 60 Prozent der Befragten mit Führungsentscheidung ihrem Unternehmen beim Thema Vielfalt das Urteil „gut“ – aber nur 42 Prozent der Befragten ohne leitende Position. Das liegt sicher auch daran, dass in Führungsetagen Menschen mit Migrationshintergrund kaum zu finden sind. Das zeigen Erfassungen wie der DGB-Index Gute Arbeit oder Untersuchungen des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM): Menschen mit Migrationshintergrund sind statistisch doppelt so häufig in einfachen Arbeitsverhältnissen angestellt wie solche ohne und stellen nur neun Prozent aller Führungskräfte, je nach Branche sogar deutlich weniger.

Wie kann sich ein Unternehmen trotz all dieser Hürden dennoch zu einem toleranten, weltoffenen Arbeitgeber wandeln? Jakob Lipp: „Dabei kommt es vor allem auf eine authentische Kommunikation und das konsequente Vorleben von Toleranz an.“ Als konkrete Maßnahmen schlägt Lipp interkulturelle Trainings und den Aufbau von Netzwerken vor, wo Vorurteile abgebaut und ein offenes Arbeitsumfeld geschaffen werden könnte. Renate Osterchrist rät zu Mentoring-Programmen, Sprachförderung oder Patenschaften, die den Einstieg in das Unternehmen erleichtern. „Ein weltoffenes Unternehmen zu werden, ist kein reines Kommunikationsprojekt – es braucht erlebbare Erfahrungen, klare Haltung und gelebte Vielfalt.“

Die Belegschaft muss mitziehen

Die Baustellen beim Change Management sind also geradezu überwältigend – gleichzeitig drängt bei allen Faktoren die Zeit. Das kann lähmen. Sophia von Rundstedt, CEO der gleichnamigen Beratung, sieht Unternehmen derzeit unter mehrfachem Druck: „Viele stehen vor der kurzfristigen Herausforderung, Kosten senken zu müssen. Gleichzeitig bedeutet Transformation für die Unternehmen ambitionierte Investitionen. All diese Faktoren führen dazu, dass die meisten Unternehmen ihre Transformation nicht so schnell vorantreiben können, wie es notwendig wäre.“

Doch gerade jetzt ist Handeln mehr gefragt denn je. Die gute Nachricht ist: HR sitzt dazu an mehreren wichtigen Hebeln. Sophia von Rundstedt: „Die originäre Aufgabe von HR ist dafür zu sorgen, dass die richtigen Menschen mit den passenden Qualifikationen zu wettbewerbsfähigen Löhnen an Bord sind. HR ist damit als Initiator, Treiber und Umsetzer der Workforce Transformation unverzicht-



Foto: Michael Großinger

„Durch intelligente Algorithmen können Ressourcen präziser eingesetzt werden.“

Jakob Lipp, Kommunikationsexperte, Autor und Speaker

bar“. Ihre Empfehlung: „Dass HR sich deutlich mehr als früher mit dem Business und seiner Transformation auseinandersetzt und schrittweise das Top Management und die Business-Bereiche an die Workforce Transformation heranführt.“

In der Umfrage der Beratung gibt fast ein Viertel der Befragten an, dass sie von einer zukunftsfähigen Belegschaft die Bereitschaft zur internen Veränderung erwarten. Auch hier kann HR ansetzen. Renate Osterchrist meint allerdings: Ein pauschales „Ihr müsst euch verändern“ reicht nicht. Veränderungsbereitschaft, so die Expertin, entsteht durch klare Erwartungen, Unterstützung und die Möglichkeit, sich selbst in diesem Wandel zu verorten. Sie rät Unternehmen zur Geduld und einer langfristigen Change-Strategie. Wie ist dies mit dem Druck zur Veränderung, den viele Unternehmen jetzt spüren, zu vereinbaren? „Es bedeutet nicht, dass Unternehmen Jahre warten müssen, bis Veränderungen sichtbar werden – aber echte Transformation braucht mehr als sechs Monate“, sagt die Expertin. „Schnelligkeit heißt in diesem Kontext, früh erste Erfolge zu erzielen. Diese Quick Wins sind essenziell, um Motivation und Energie für die unvermeidlich schmerzhaften Phasen des Wandels aufrechtzuerhalten.“ Für Osterchrist ist klare Priorisierung durch die Entscheidungsträger wichtig. Alte Initiativen liefen oft weiter, während neue bereits gestartet seien. „Das führt zu Überlastung und bremst den Wandel. Unternehmen müssen daher bewusst auswählen, welche Veränderungen vorangetrieben und welche Maßnahmen konsequent beendet werden. Idealerweise geschieht das mit einem Erfolgserlebnis, aber auch die ehrliche Erkenntnis, dass ein Vorhaben keine Wirkung entfaltet, ist wertvoll. Wichtig ist, dass dann die Konsequenz gezogen wird.“

Scheitern als Lernchance

Zu Change gehört also auch, etwas im Wissen auszuprobieren, dass es scheitern könnte. Insbesondere beim technologischen Wandel ist dieses Mindset für Osterchrist entscheidend: „Nur so entsteht die notwendige Kapazität für neue, zukunftsweisende Themen. Gerade bezüglich KI benötigen wir Räume, um etwas auszutesten.“

Hier stehen sich gerade deutsche Unternehmen oft selbst im Weg, meint Tobias Fietze. Der Pilot bringt Erkenntnisse aus der Luftfahrt mit in seine Unternehmensberatung. „Im Arbeitsalltag außerhalb des Cockpits verlaufen viele Prozesse nicht so effizient, wie ich das von meiner Arbeit als Pilot her gewohnt bin. Das habe ich durch zahlreiche Gespräche und eigene Management-Erfahrungen immer wieder erlebt.“ Viele Unternehmen, so Fietze, setzen viel zu sehr auf Perfektion und lassen keinen Raum für Fehler. Das sei in der Luftfahrt, wo jeder Fehler theoretisch Leben kosten kann, ganz anders: „In komplexen Szenarien müssen Risiken korrekt abgeschätzt werden. Dies alles ist

„Die ehrliche Erkenntnis, dass ein Vorhaben keine Wirkung entfaltet, ist wertvoll. Wichtig ist, dass dann die Konsequenz gezogen wird.“

Renate Osterchrist, Professorin Leadership und Change Management, Hochschule München



Foto: Hochschule München

„HR ist als Initiator, Treiber und Umsetzer der Workforce Transformation unverzichtbar.“

Sophia von Rundstedt, CEO, von Rundstedt



Foto: von Rundstedt

eingebettet in eine Organisationskultur, die wohlwollend mit Fehlern und den Mitarbeitenden umgeht. Das schafft psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz. Nur so kann der offene Umgang mit Fehlern effektiv gelebt und die Ressourcen aller Mitarbeitenden optimal genutzt werden.“

Change von oben vorleben

In einem sind sich alle Expertinnen und Experten einig: Wandel muss von den Führungskräften vorgelebt werden. Doch was kann HR tun, wenn die Chefetage – vielleicht sogar unbewusst – den Wandel ausbremst?

Renate Osterchrist hält dies für eine schwierige Situation, doch HR nicht für machtlos. „Erstens kann HR als Sparringspartner agieren, indem es der Führungsspitze mit Fakten, Daten und gezielten Impulsen vor Augen führt, warum der Wandel notwendig ist. Zweitens kann HR gezielt mit Change-Botschaftern im Unternehmen arbeiten, Führungskräfte oder Teams, die den Wandel vorantreiben und Erfolge sichtbar machen.“

Sowohl Renate Osterchrist als auch Jakob Lipp raten zu gezielten Kommunikationsstrategien und Entwicklungsmaßnahmen, in denen der Mehrwert von Veränderungsprozessen vermittelt wird und Erfolge sichtbar gemacht werden. Change-Botschafter im Unternehmen, Pilotprojekte und Best-Practice-Beispiele können den Nutzen des Wandels zeigen. Lipp: „Durch die Förderung interner Change-Champions schafft HR langfristig Strukturen, die den Wandel ermöglichen – selbst in einem Umfeld, in dem die oberste Führungsebene zunächst Widerstand leistet.“ Doch eines ist bei all den vielfältigen Herausforderungen klar – Mut und gute Vorsätze allein reichen nicht. Der Weg für echten Wandel muss von oben geegnet sein. Renate Osterchrist: „Wenn die Chefetage blockiert, wird es nicht gelingen.“ ■



Mehr zum Thema:

Ein ausführlicheres Interview mit Tobias Fietze und mehr Informationen zum Thema Fehlerkultur können Sie online nachlesen unter www.pwgo.de/fehlerkultur.



Foto: Bernd Roelieb

Mut für Wahrheiten

Trotz jahrzehntelanger Change-Prozesse bleibt die mangelnde Veränderungsbereitschaft in Unternehmen ein Dauerthema, auch beim Round Table der „Personalwirtschaft“. Eine Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren, Wahrheiten und der Rolle von Künstlicher Intelligenz.



VON PETRA WALTHER

► Mal ehrlich: Können Sie das Wort „Change Management“ noch hören? Sollten Sie verneinen, sind Sie dem Round Table der „Personalwirtschaft“ zu eben diesem Thema zufolge bei Weitem nicht der oder die Einzige. Laut den Teilnehmenden der Diskussionsrunde ist die Aussage „Ich kann Change Management nicht mehr hören“ in vielen Unternehmen keine Seltenheit. Schlechte Aussichten für Change-Berater und -Beraterinnen? Laut Christian Weiland, Principal Transformation Germany bei der Mercer Deutschland GmbH, keineswegs. „Dass besagter Satz so oft fällt, deute ich positiv. Er zeigt, dass Change Management in der Breite in den meisten Unternehmen angekommen ist“, begründet er. Bei Mercer jedenfalls sei die Nachfrage nach Change ungebrochen. Dabei zeichnet sich laut Weiland ab, dass viele Organisationen inzwischen

eine größere Reife hinsichtlich Veränderungsprozessen erreicht und damit eine größere Erwartungshaltung an Change-Management-Beratungen haben: Die Unternehmen würden stark darauf achten, welchen Mehrwert die Change-Begleitung ihnen bietet. „Es ist viel Kompetenz in den Unternehmen aufgebaut worden – insbesondere, was die Implementierung von Change-Maßnahmen betrifft“, bestätigt Ilona Indra, Managing Director & Practice Lead Germany People & Transformation, FTI Consulting. Bedarf für externe Beratung besteht ihrer Erfahrung nach vorwiegend für die strategische Herangehensweise bei großen und komplexen Projekten.

Zu viele leere Versprechungen

Auch Christian Schwedler, auf das Thema Ambidextrie spezialisierter Keynote Speaker & Autor, beobachtet, dass die Unternehmen sehr genau hinschauen, wann und für was sie Change-Prozesse in Auftrag geben. Dies ist seiner Meinung nach aber eher der Tatsache geschuldet, dass der Großteil der Organisationen derzeit Effizienzprogramme aufsetzt, um Kosten zu sparen. Zudem wären in der Vergangenheit vermeintliche Change-Konzepte, die viel versprochen hatten, oftmals ins Leere gelaufen. „So einige Unternehmen haben sich am Change Management die Finger verbrannt“, bringt es Jan Stephan Schmaderer,

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein, um mit diesen die Trends und in diesem Fall die Herausforderungen im Change Management zu diskutieren. Die Runde wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.



Foto: Jonas Hatermann



„Sich darauf einzulassen, dass sich zunächst Einzelpersonen – Führungskräfte wie Mitarbeitende – verändern müssen, damit der Wandel in der Organisation funktioniert, erfordert unkonventionelle Ansätze, also Mut.“

Ilona Indra, Managing Director & Practice Lead Germany People & Transformation, FTI Consulting, Inc.

Managing Director, JSS HR & Consulting Services, auf den Punkt. Doch Fakt ist – darauf weisen sowohl Schwedler als auch Schmaderer hin –, dass der Bedarf der Unternehmen nach Veränderung und Transformation trotzdem stark vorhanden ist. Denn angesichts des erhöhten Wettbewerbs durch die Globalisierung und die Digitalisierung müssen sie dafür sorgen, zukunftsfähig zu bleiben.

Unternehmen wollen schnelle Erfolge

„Viele Organisationen sind nun auf der Suche nach neuen Lösungen, die eine schnelle Wirksamkeit entfalten“, sagt Schwedler. Das ist genau der Punkt, warum Change Management oftmals erfolglos bleibt. Das zumindest meint Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der MUTAREE GmbH. Ihre Erfahrung: Aufgrund des Drucks, schnelle Erfolge erzielen zu müssen, geben die Unternehmen ihren Mitarbeitenden oftmals nicht ausreichend Zeit, zu lernen und bei den Veränderungen richtig mitzukommen. „Meistens sind unsere Steuerungsprozesse dann kontraproduktiv, sie bewirken das Gegenteil von dem, was wir von den Menschen erwarten: Führungskräfte und Mitarbeitende verfallen in alte Muster“, beschreibt sie das Dilemma. Frank Wippermann, Geschäftsführender Gesellschafter der flow Consulting GmbH, sieht die Konzentration auf sogenannte Quick Wins ebenfalls als nicht zielführend. Viele Auftraggeber würden zudem glauben, dass ein Change-Vorhaben erledigt wäre, sobald die Strategie des Vorhabens in trockenen Tüchern sei. Doch das habe nur zur Folge, dass der angestrebte Wandel versande. „Im schlimmsten Fall wird Change dann in dem betreffenden Betrieb zum Unwort des Jahres“, so Wippermann. „Nach den Quick Wins fängt die Arbeit erst an. Eine strategische Organisationsentwicklung beginnt erst so richtig nach den ersten zwei, drei Kilometern eines Marathons“, betont er. Wird das im Auge behalten, ist es laut Christian Weiland durchaus zielführend, kurzfristige Ziele zu setzen und schnelle Erfolge zu kommunizieren. „Es braucht eine gute Balance aus kürzeren Projekten und größeren Transformationsvorhaben, die auf die Strategie einzahlen. Jeder gelungene Veränderungsprozess in einem Unternehmen steigert sowohl die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden als auch die Reife der Organisation, mit Veränderungen umzugehen“, so seine Sichtweise.

Change ist nur bedingt planbar

In jedem Fall ein Trugschluss der Unternehmen ist nach Meinung von Christian Schwedler, zu glauben, dass alles planbar sei. „Bei Ver-

änderungen geht es oft um große Themen, die eine Kulturänderung implizieren – also eher um eine Transformation. Das ist nichts, was man vollumfänglich steuern kann“, stellt der Keynote-Speaker klar. An diesem Punkt kommen schnell wieder die Mitarbeitenden ins Spiel, sind Kulturveränderungen im Sinne einer agilen Transformation doch mit einem zu verändernden Mindset verknüpft. Darauf weist Jan Stephan Schmaderer hin. Eine Kernaufgabe sei es, die Menschen in der Organisation zu „empowern“ beziehungsweise ihnen die Fähigkeiten zu vermitteln, um überhaupt mitgestalten zu können. „So gelingt es, Angst vor Veränderungen zu nehmen und zu motivieren“, sagt Schmaderer. Upskilling sei der Erfolgsfaktor schlechthin! Doch Theorie und Praxis fallen oft auseinander: Dass die Begleitung der personalen Seite bei Veränderungsprozessen nötig ist, wird laut Claudia Schmidt zwar vom Kopf her verstanden, sei in den meisten Unternehmen aber noch nicht zur Überzeugung geworden. Das zeige sich insbesondere daran, dass strategische Change-Projekte vielfach in der Unternehmensentwicklung geplant und vorangetrieben werden, ohne HR einzubeziehen.

Es fehlt an Mut – oder an Einsicht

Letztlich geht es um ein systemimmanentes Problem, wie Ilona Indra es ausdrückt: Die Prozessgläubigkeit steht konträr zu echter Veränderung mit entsprechenden Ankern für Veränderung von Einstellungen und Verhalten. „Doch sich darauf einzulassen, dass sich zunächst Einzelpersonen – Führungskräfte wie Mitarbeitende – verändern müssen, damit der Wandel in der Organisation funktioniert, erfordert unkonventionelle Ansätze, also Mut“, meint Indra. Genau an diesem Mut mangelt es ihrer Beobachtung nach in vielen Unternehmen. Meist entschließen sich die Unternehmen erst dann zu grundlegenden Verhaltensänderungen im Betrieb, wenn sie mit dem Rücken zur Wand stehen und der Schmerz groß ist, weiß Claudia Schmidt. Sie erinnert sich an ein Großunternehmen, das einst bei MUTAREE angefragt hatte, um die Schließung eines Standorts zu begleiten. Zudem sollte eine Skill-Differenzierung stattfinden und die IT-Infrastruktur modernisiert werden. „Das Projekt war viel zu groß – insbesondere, da inhouse keinerlei Projektmanagement vorhanden war und noch mit To-do-Listen hantiert wurde“, erläutert Schmidt. Sie und ihr Team hätten deutlich gemacht, dass das Vorhaben in dieser Form nicht durchführbar sei. „Wir waren im Pitch daher schnell draußen. Doch interessanterweise ist das Unternehmen nach zwei Jahren nochmals auf uns zugekommen – mit der Erkenntnis, dass

Foto: MUTAREE



„Dass die Begleitung der personalen Seite bei Veränderungsprozessen nötig ist, wird zwar vom Kopf her verstanden, ist in den meisten Unternehmen aber noch nicht zur Überzeugung geworden.“

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, MUTAREE GmbH

wir damals richtig lagen“, berichtet Schmidt weiter: Es hatte in der Zwischenzeit 25 Prozent seiner Belegschaft verloren und das große Problem, seinen Regelbetrieb aufrechtzuerhalten.

Aufklärung über Agilität nötig

Ideal ist, wenn sich das Beratungs- und das Kundenunternehmen von Anfang an über die Herangehensweise im Change-Projekt einig sind. Frank Wippermann, Geschäftsführender Gesellschafter, flow consulting gmbh, erzählt in diesem Kontext von dem Fall eines HR-Leiters: Dieser tat als Ansprechpartner bereits im ersten Telefonat kund, dass nur ein iteratives Vorgehen für ihn infrage komme. „Das war ein großer Vorteil für uns“, so Wippermann: „Die Einstellung auf Kundenseite für den Prozess war bereits da, und wir mussten erst gar nicht überzeugen, dass weitreichendes Planen und Kontrollieren des Wandels kaum möglich und stattdessen Agilität im Sinne von Ausprobieren und Steuern die Maxime sei.“

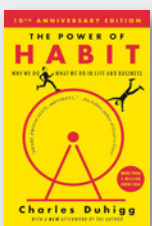
Wünscht der Auftraggeber, dass das gesamte Unternehmen agil werden soll, ist Christian Schwedler zufolge wiederum Vorsicht geboten. „Alte Vorgehensweisen sind nicht per se schlecht, und in der Regel

benötigt das Kerngeschäft erstmal keine agilen Arbeitsweisen“, begründet er. Insgesamt müsse gut hingeschaut werden, wo Neuerungen sinnvoll sind und wo weiterhin nach dem klassischen Prinzip verfahren werden kann. Wie Jan Stephan Schmaderer hinzufügt, ist es in der Regel wichtig, darüber aufzuklären, was Agilität überhaupt bedeutet. Denn viele Unternehmen würden manchmal nicht wissen, was sich hinter dem Begriff im Detail verbirgt. „Einfach nur schnell und flexibel zu sein, ist es definitiv nicht!“, stellt er klar. Unter anderem sei den Firmen somit auch nicht klar, dass, wenn ein Bereich agil gestaltet wird, dies die gesamte Organisation zerreißen könne, weil dies natürlich die Interaktion mit anderen Bereichen stark beeinflusse. „Sind die Auswirkungen nicht bekannt, kann das einen existenzgefährdenden Schaden in der Organisation verursachen“, weiß Schmaderer.

Die Geschäftsführung muss im Boot sein

„Wenn agile Instrumente eingeführt werden, ist dafür eine gewisse Reife in der Organisation notwendig“, merkt Christian Weiland an. Wichtig sei zudem – und das gelte für Change-Projekte generell –, dass die Geschäftsleitung beziehungsweise der Vorstand hinter den

BUCHTIPPS FÜR DEN CHANGE: DAS EMPFIEHLT DER ROUND TABLE CHANGE MANAGEMENT



Charles Duhigg:
The Power of Habit

Empfohlen von
Ilona Indra

Am Ende braucht es nur eine scheinbar kleine Änderung einer Gewohnheit, um grundsätzliche Verhaltensveränderungen umzusetzen.



Stefan Bergheim:
Zukünfte – Offen für Vielfalt

Empfohlen von
Claudia Schmidt

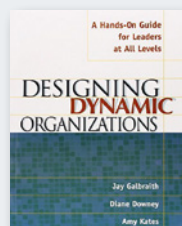
Eine gute Unterstützung, um an die jeweiligen Realitäten der verschiedenen Menschen im Unternehmen anzuknüpfen.



Christian Schwedler:
Der Business-Spagat:
Wie wir das Kerngeschäft bewahren und Wandel vorantreiben

Empfohlen vom Autor

Unternehmen scheitern oft an der Zerreißprobe, das Kerngeschäft effizient zu meistern und gleichzeitig radikal die Zukunft zu erfinden.



Jay Galbraith, Diane Downey, Amy Kates:
Designing Dynamic Organizations

Empfohlen von
Jan Schmaderer

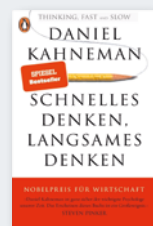
Perfekt für Unternehmen, die sich an Marktveränderungen anpassen müssen.



Heinz von Foerster und Bernhard Pörksen:
Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners

Empfohlen von
Christian Weiland

Heinz von Foerster fordert einen Paradigmenwechsel, und diesen braucht es, um effektive Change-Interventionen durchzuführen.



Daniel Kahneman:
Schnelles Denken, langsames Denken

Empfohlen von
Frank Wippermann

Daniel Kahneman zeigt auf, dass Entscheidungen häufig von unbewussten Voraussetzungen und Verzerrungen beeinflusst werden.

Ausführliche Tipps der Teilnehmenden finden Sie auf www.pwgo.de/rt-buchtipps

„Change muss immer ganzheitlich betrachtet werden, da isolierte Veränderungen in einzelnen Bereichen Spannungen erzeugen und die Organisation destabilisieren können.“

Jan Stephan Schmaderer, Managing Director, JSS HR & Consulting Services



Foto: Bernd Roselieb

Veränderungen stehe, als Taktgeber agiere und in einen Dialog mit den Mitarbeitenden trete. So könnten auch umfassende Change-Vorhaben gelingen. Der Berater berichtet von einem Auftrag einer ganzheitlichen Transformation mit dem Ziel, den Business-Fokus von B2B auf B2C neu auszurichten. „Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Organisation nicht nur ihre Aufbaustruktur umgestaltet und angefangen, eine neue IT-Landschaft aufzusetzen und sich mit den zukünftig benötigten Skills und Talentprofilen auseinanderzusetzen. Entscheidend war die Erkenntnis der Vorstandsvorsitzenden, dass der Spruch ‚culture eats strategy for breakfast‘ stimmt“, erläutert Weiland. Als Konsequenz habe sich der Vorstand als Teil einer umfassenden Kulturtransformation in einen kontinuierlichen ehrlichen Dialog mit den Mitarbeitenden begeben. „Das war ein entscheidender Hebel, um die Veränderungsbereitschaft der Menschen im Betrieb zu sichern“, sagt er.

Das Optimum ist laut Claudia Schmidt, wenn sich die Kommunikation der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitenden nicht auf Newsletter oder Fishbowl-Diskussionsrunden beschränke. „Ich habe hier ein Projekt vor Augen, wo die Geschäftsführenden sich täglich in der Produktion haben blicken lassen, um mit den Mitarbeitenden zu sprechen. Das hat hinsichtlich der Qualität des Prozesses einen großen Unterschied gemacht, weil die Menschen im Betrieb Vertrauen gewonnen und sich für die Veränderungen wirklich geöffnet haben“, führt sie aus.

Führungskräfte nicht alleinlassen

Auch Jan Stephan Schmaderer plädiert dafür, Mitarbeitende über die Regelkommunikation hinweg zu motivieren. Darüber hinaus sei wichtig, zunächst die Führungskräfte vom Change zu überzeugen. „Ihre Veränderungsüberzeugung kann in einer Mitarbeiterbefragung mittels einer Frage wie ‚Sind Sie davon überzeugt, dass die Verände-

rung sich in Ihrem Arbeitsbereich positiv auswirken wird?‘ festgestellt werden. Wenn die Führungskräfte dies verneinen, ist nicht zu erwarten, dass sie die Mitarbeitenden für die aktive Gestaltung der Veränderung begeistern werden.“ Schließlich sollten die Führungskräfte als Multiplikatoren und Motivatoren für die Veränderung agieren. „Unterstützend kann die Integration von Change Agents ein starker Motor für die Veränderungsakzeptanz sein“, so Schmaderer. Christian Weiland macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Führungskräfte sich in einer äußerst herausfordernden Situation befinden: „Sie müssen mit den persönlichen Veränderungen zurechtkommen, gleichzeitig herrscht die Erwartungshaltung, dass sie ihr Team gut durch die Veränderung führen. Und damit werden sie meistens alleingelassen“, erläutert er. Nicht zuletzt aus diesem Grund empfiehlt Weiland, den Fokus im Change-Prozess stärker auf die operativen Führungskräfte zu richten. „Die Rolle der Führungskräfte muss klar sein“, ergänzt Frank Wippermann: „Sie haben die Aufgabe, ihrem Team deutlich zu machen, was hinsichtlich des Wandels im Unternehmen erwartet wird.“ Gleichzeitig sollten sie ihre Mitarbeitenden ausprobieren und machen lassen. „Dies auszuhalten und nicht ständig reinzugrätschen, ist für viele Führungskräfte eine schwierige Angelegenheit“, weiß Wippermann. Die Haltung, alles zu wissen und im Griff zu haben, stehe hier im Wege. Zielführend sei vielmehr, den Mitarbeitenden einen Rahmen und gleichzeitig Freiraum zu geben.

Die Veränderungsbereitschaft steigern

Zwischenfazit: Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte sind gefordert, neue Verhaltensweisen und ein neues Mindset zu entwickeln. Das sind keine neuen Erkenntnisse, und dennoch ist die Veränderungsbereitschaft der Menschen im Unternehmen immer noch der Hemmschuh schlechthin im Change. Frank Wippermann

„Bei Veränderungen geht es oft um große Themen, die eine Kulturänderung implizieren. Das ist nichts, was man vollumfänglich steuern kann.“

Christian Schwedler, Keynote Speaker & Autor



Foto: Christian Schwedler



„Der Vorstand sollte immer hinter den Veränderungen stehen, als Taktgeber agieren und in einen Dialog mit den Menschen im Betrieb treten.“

Christian Weiland, Principal Transformation Germany, Mercer Deutschland GmbH

Foto: Bernd Kesselring

erklärt dies mit dem Endowment-Effekt, ein Phänomen, das auf den israelisch-US-amerikanischen Psychologen und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman zurückgeht. „Wir mögen vor allem, was wir kennen – deshalb sind Menschen veränderungsfähig, aber nicht unbedingt veränderungsbereit“, erläutert Wippermann. Er empfehle seinen Kunden daher immer, nicht ausschließlich zu betonen, was sich verändert, sondern mindestens genauso viel Redezeit oder PowerPoint-Folien darauf zu verwenden, was bleibt.

Um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu stärken, empfiehlt Christian Schwedler darüber hinaus, deutlich zu machen, was sich durch die Veränderung – sowohl für den Einzelnen als auch insgesamt im Unternehmen – verbessert, welche Potenziale in ihr stecken. Wichtig ist zudem – und das sollte laut Ilona Indra allem vorangehen –, herauszufinden, warum die Menschen sich gegen die anstehenden Veränderungen sträuben. Darauf werde leider oftmals nicht hinreichend geschaut. „Ich brauche aber eine situative Problemanalyse, die aufzeigt, welche Realitäten in den unterschiedlichen Gruppen der Belegschaft herrschen und was der gefühlte Gewinn und Verlust aus Sicht der Einzelnen ist“, sagt sie. „Wenn ich darum weiß, kann ich anschließend einen Kontext ohne diese Hürden schaffen, um die Veränderungsfähigkeit der Menschen zu aktivieren.“ Zudem lege eine solche Analyse die Grundlage für eine gelungene Kommunikation.

Auf die Realitäten der Mitarbeitenden eingehen

Jan Stephan Schmaderer verweist auf das Change-Barometer, um zu erkennen, wie die Menschen im Unternehmen abgeholt werden können. Bei dem Instrument handelt es sich um eine Mitarbeiterbefragung, welches differenziert in die Veränderungsprozesse „hineinhört“. „Hat man hier valide Items, wird sichtbar, welche Gruppen im Betrieb im Widerstand sind, welche sich auf den Change bereits einlassen und Ähnliches“, erläutert Schmaderer. Ein Handlungsportfolio zeige in der Auswertung, was die verschiedenen Gruppierungen im Unternehmen brauchen.

Auf die verschiedenen Realitäten der Mitarbeitenden einzugehen, ist auch für Claudia Schmidt ein wichtiges Thema. Was sind ihre Annahmen? Was ihre Wunschscenarien? Wer hat vor was Angst? Entscheidend sei, allen am Change Beteiligten die Antworten geben zu können, die für sie wichtig sind. „Das heißt nicht, dass diese Antworten alle schön sind“, betont die Beraterin. Ehrlichkeit in der Kommunikation sei unabdingbar und schaffe letztlich das für den Change nötige Vertrauen.

Digitalisierung und KI

Insbesondere für die digitale Transformation und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist Schmidt zufolge ein hohes Maß an Vertrauen nötig. Vertrauen, dass eine gute Absicht dahintersteckt! Doch sich darauf zu verlassen ist für viele Mitarbeitenden keine leichte Aufgabe. „Viele Mitarbeitende sind völlig überlastet und empfinden die Auseinandersetzung mit KI nur als ein weiteres To-do, dem sie nachkommen müssen“, sagt Christian Schwedler. „In dieser Situation die Menschen von Künstlicher Intelligenz zu überzeugen, ihnen klarzumachen, dass diese Technologie ein Hilfsmittel ist, die ihnen Arbeit abnehmen kann, das ist ein großes Thema“, lautet seine Erfahrung. Doch gerade hierfür müssen die Mitarbeitenden in den Unternehmen gewonnen werden.

Insgesamt ist die Digitalisierung und insbesondere KI neben der Dekarbonisierung und dem demografischen Wandel eine der großen Herausforderungen in den kommenden fünf bis zehn Jahren, wie Frank Wippermann betont. Auch die anderen Teilnehmenden am Round Table sehen Künstliche Intelligenz als starken Treiber für Transformation. „KI hat hohes Potenzial, die Arbeitswelt positiv zu verändern“, sagt Christian Weiland. Der Grund: Die Anwendungsfälle sind breit und die Einstiegshürden zur Nutzung gering. Werkzeuge wie ChatGPT kann jeder nutzen, um für sich daraus einen Mehrwert zu generieren.

KI erweitert den Werkzeugkoffer

Was die Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Change Management betrifft, so ist laut Weiland der Werkzeugkoffer breiter geworden. KI mache vieles möglich: „Wir arbeiten beispielsweise mit AI-gestützten, digitalen Fokusgruppen, die uns erlauben, große Mengen an qualitativen Daten zu sammeln und auszuwerten“, so Weiland. Auch beim Thema Training, Coaching und in Sachen Kommunikation sei KI eine Unterstützung und erlaube Skalierbarkeit, ohne Tiefe zu verlieren. „Allein die Möglichkeit, eine Rede vom CEO in verschiedene Länder live zu übertragen und per AI simultan zu übersetzen, ist ein großer Gewinn“, nennt Weiland ein Beispiel.

Dass die KI das Steuer irgendwann ganz übernehmen wird, glaubt der Mercer-Berater nicht. „Change Management wird auch in Zukunft auf einer zwischenmenschlichen Ebene basieren. Vertrauens- und Beziehungsaufbau sind hierfür entscheidend. Und das geschieht immer von Mensch zu Mensch“, sagt Weiland.

„Es ist wichtig, nicht ausschließlich zu betonen, was sich verändert, sondern mindestens genauso viel Redezeit oder PowerPoint-Folien darauf zu verwenden, was bleibt.“

Frank Wippermann, Geschäftsführender Gesellschafter, flow consulting gmbh



Foto: Bernd Roselieb

„Am Ende ist KI ein Tool, das jedoch fundamental auf Arbeitsweisen, Kollaborationen und Mensch-Maschine-Interaktionen einwirkt“, meint Ilona Indra. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang sei, für was die KI in Zukunft so selbstverständlich genutzt werde, wie etwa heute der Taschenrechner fürs Rechnen. Zudem sei es entscheidend, zu wissen, welche Skills für die veränderten Arbeitsweisen und -felder künftig benötigt werden. Frank Wippermann zufolge ist hiermit eine Kernaufgabe für HR in den kommenden Jahren verknüpft: „HR-Verantwortliche müssen wissen, wie sich die Anforderungen der zehn häufigsten Jobs in ihrem Unternehmen bei fortschreitender Digitalisierung samt KI verändern – sowohl, was die fachlichen Fähigkeiten betrifft, als auch, was die Schlüsselqualifikationen angeht. Hiervon ausgehend kommt es für sie darauf an, ihre Mitarbeitenden in diesen Jobs entsprechend zu qualifizieren und die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sie die veränderten Tätigkeiten gut ausführen können.“

Schattenseiten von KI

So wie mögliche Zukunftskompetenzen zu analysieren sind, müssen Unternehmen wie Beratende nach Ansicht von Christian Schwedler auch die nächsten Innovationsschritte mitdenken. Damit zeigen sich gleichzeitig die Schatten-

seiten und Risiken der Künstlichen Intelligenz. „Aktuell kennen wir KI nur in Form von ChatGPT und ähnlichen Tools – also als Assistenten beziehungsweise als kreative Sparringspartner. Doch die Entwicklung wird weitergehen. Als Nächstes werden wir es mit Agents zu tun haben, die eigenständig Entscheidungen treffen“, ist der Keynote-Speaker überzeugt. Er geht davon aus, dass der Mensch dann zum Teil nicht mehr weiß, wie Entscheidungen zustande gekommen sind, Kontrolle über die KI also verlorengeht. Stellt sich die Frage, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass in Zukunft KI-gestützte Agents die Change-Beratung übernehmen. Nach Einschätzung von Ilona Indra könnte es sein, dass KI-gestützte Change-Agenten genutzt werden, die Coaching-Gespräche mit den Change-Verantwortlichen im Unternehmen führen, um diese beispielsweise zu beraten, wie sie bestimmte Projekte angehen oder wie sie Personas entwickeln. „Es gibt bereits Leadership-Coachings, die auf Basis von AI funktionieren. Der Weg ist somit vorgezeichnet“, sagt sie. Doch immer dann, wenn strategische Beratungskompetenz und neue Lösungen benötigt würden, sind ihrer Meinung nach Change-Management-Beratende in menschlicher Person weiterhin gefragt. Unterm Strich – so ist Indra überzeugt – wird das Aufgabenfeld für Change-Berater und -Beraterinnen nicht kleiner, sondern größer. Die Aussichten sollten also auch in Zukunft gut bleiben! ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1** **Schnelle Erfolge sind trügerisch**
Change braucht Zeit! Wer nur auf Quick Wins setzt, riskiert, dass der Wandel versandet.
- 2** **Veränderung ist nicht vollständig planbar**
Kultureller Wandel lässt sich nicht rein prozessual steuern – Mitarbeitende müssen aktiv einbezogen und befähigt werden.
- 3** **Führungskräfte sind Schlüsselakteure**
Sie müssen den Change mittragen, werden aber zu oft alleingelassen.
- 4** **Die Geschäftsführung muss den Wandel treiben**
Veränderung funktioniert nur, wenn die oberste Führungsebene sie glaubwürdig vorlebt und mit den Mitarbeitenden in den Dialog tritt.
- 5** **Veränderungsbereitschaft muss gezielt gefördert werden**
Menschen mögen Vertrautes. Um Veränderungen zu akzeptieren, müssen sie verstehen, was bleibt und welchen persönlichen Nutzen der Wandel bringt.
- 6** **KI unterstützt, ersetzt aber kein Change Management**
KI kann Analysen und Prozesse erleichtern, doch echte Transformation basiert auf zwischenmenschlicher Interaktion.



Agil(er) mit KI

Wenn agil geführte Unternehmen GenAI einsetzen, kann das die Strukturen und Prozesse positiv beeinflussen. Voraussetzung ist allerdings, dass die agilen Prinzipien konsequent umgesetzt werden.

VON ULLI PESCH



Mehr zum Thema:

Das ausführliche Interview mit Sebastian Schulte können Sie online nachlesen unter www.pwgo.de/schulte.



„KI wird die potenzielle Anpassungsgeschwindigkeit einer agilen Organisation deutlich erhöhen.“

Erik Lenhard, Partner, Boston Consulting Group, Inc.

► In Zeiten eines volatilen wirtschaftlichen Umfelds müssen Unternehmen ihre Geschäftsstrategien und Prozesse jederzeit dynamisch anpassen können. Konventionelle und jahrelang erprobte Managementpraktiken und Führungsmethoden sind dabei nur noch bedingt erfolgreich. Deshalb versuchen Unternehmen sich mithilfe von Strukturen, Methoden und Maßnahmen, die aus der agilen Softwareentwicklung stammen, flexibler auf die sich ständig verändernden Anforderungen einzustellen.

Von einer agilen Organisation spricht man, wenn ein Unternehmen oder eine Organisation nicht in starren Strukturen agiert, sondern in der Lage ist, sich selbst durch proaktives und initiatives Verhalten an sich ändernde Bedingungen schnell anzupassen. Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedback-Mechanismen. HR ist dabei der entscheidende Katalysator agiler Transformation.

Um herauszufinden, wie diese Prinzipien in Unternehmen bisher umgesetzt wurden, untersuchte die Boston Consulting Group (BCG) im vergangenen Jahr 127 Unternehmen weltweit zu ihren Erfahrungen mit agilen Methoden. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in einem Report veröffentlicht. Das Ergebnis: Fast alle (94 Prozent) hatten mit agilen Initiativen begonnen, und zwei Drittel (66 Prozent) gaben an, dass sie agile Transformationen erfolgreich durchgeführt hatten.

Bei der Frage nach der Anwendung agiler Praktiken (Stand-ups, Sprints et cetera) und der Ergebnisse, die sie damit erzielen, stellte BCG fest, dass davon nur etwa die Hälfte (53 Prozent) als wirklich agil bezeichnet werden kann. Die andere Hälfte (47 Prozent) glaubt, agil zu sein. Diese haben zwar agile Praktiken eingeführt und behaupten, damit erfolgreich zu sein, doch sie profitieren nicht von den für eine agile Organisation üblichen Vorteilen, zum Beispiel von höherer Produktivität (15 bis 20 Prozent niedrigere Lieferkosten), kürzeren Markteinführungszeiten (zwei- bis viermal schnellere Produkteinführung) und von größeren finanziellen Vorteilen.

Vielseitige Unterstützung durch KI

Seit GenAI in nahezu allen geschäftlichen Bereichen Einzug hält, zeigen auch die agilen Teams und ihr ge-

samtes Ökosystem großes Interesse an der neuen KI-Welt. Und zu Recht, wie Expertinnen und Experten in diesem Feld sagen. Nach Ansicht von Erik Lenhard, Co-Autor des Reports sowie Partner und Experte für agiles Arbeiten bei der Boston Consulting Group, fungiert KI sogar als eine Art Lackmustest für echte Agilität: „Unternehmen, die zwar Scrum-Meetings abhalten, Backlogs pflegen und Stand-ups durchführen, aber nicht wirklich in der Lage sind, schnell auf Veränderungen zu reagieren, werden es schwer haben, KI erfolgreich einzusetzen.“ Ein tatsächlich agiles Unternehmen könne seine Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse, Betriebsvereinbarungen und genauso Schulungsmaßnahmen rasch verändern, wenn es die Situation erfordere, so Lenhard – und dabei in ganz besonderem Maße vom KI-Einsatz profitieren. Lenhard hebt als besondere zwei Aspekte das Tempo der Anpassung und die Befähigung hervor und ergänzt: „KI wird die potenzielle Anpassungsgeschwindigkeit einer agilen Organisation deutlich erhöhen. Die Kultur der Organisation wird dynamischer und flexibler.“

Für Lenhard zeigt sich echte Agilität grundsätzlich in der Fähigkeit, zügig Experimente durchzuführen, kurzfristige Änderungen umzusetzen und bei Bedarf genauso schnell umzusteuern, wenn etwas nicht wie erwartet funktioniert. Er fordert, dass Unternehmen dieses agile Mindset, also möglichst pragmatisch zu bleiben und schnell Entscheidungen zu treffen, um voranzukommen, auch beim KI-Rollout beibehalten sollten. Dabei ist es für ihn wichtig, dass die Experimente in einem klar definierten Rahmen stattfinden.

„Der Schlüssel bei der Nutzung von KI in agilen Teams ist, immer die Sinnhaftigkeit der Integration zu überprüfen.“

Inka Philipp, Agile Management Consultant, HR Pioneers GmbH



Foto: privat

Doch es gibt auch mögliche Nachteile beim Einsatz von KI in agilen Organisationen. Das meint Dr. Philipp Hölzle, Director im Bereich HR & Organisation Transformation bei Kienbaum. Er mahnt, in solchen Organisationen sei eine Vertrauens- und Verantwortungskultur extrem erfolgsrelevant. Die KI könne hier förderlich, aber auch hinderlich sein, sagt er. Wenn Mitarbeitende KI-gestützt, zeitgerecht datenbasierte Grundlagen bereitgestellt bekämen, könnten sie dadurch ermutigt werden, eigenverantwortlich auch wichtige Entscheidungen zu übernehmen – doch nur unter bestimmten Bedingungen: „Wenn nicht transparent ist, auf Basis welcher Informationen die KI Entscheidungen vornimmt oder vorbereitet, kann dies zu Vertrauensverlust führen und die Übernahme von Eigenverantwortung reduzieren.“

„In der Praxis festigt die KI Art und Weise der Zusammenarbeit.“

Bryan Stallings, Chief Evangelist, Lucid Software, Inc.



Foto: Lucid



Change nachhaltig denken.

**Unsere Mission ist es,
Menschen dafür zu gewinnen,
Zukunft zu schaffen.**

Wer morgen noch am Markt teilnehmen will, braucht ständige Veränderungsbereitschaft. Die Komplexität steigt mit den Herausforderungen. Wir begleiten Sie mit unserem Wissen in diesen Prozessen.

Geprägt von den Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen und Konzernen haben wir eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt, mit der wir die Veränderungs-, Anpassungs- und Umsetzungsfähigkeit in Ihrem Unternehmen erhöhen.

Wir lernen in diesen Projekten und geben unser Wissen dann kumuliert und evaluiert in Studien wieder als Wissen zurück. Aktuell möchten wir Sie einladen, an unserer neuesten Studie zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen teilzunehmen und Ihre Erfahrung mit uns zu teilen. Sprechen Sie uns gerne zu diesem Thema an.



MUTAREE GmbH
Eberbacher Straße 106
D-65346 Eltville
Tel.: +49 611 334 821 801
Fax: +49 611 334 821 808
Mail: c.schmidt@mutaree.com

www.mutaree.com



Foto: Ernst & Young

„Die Mitarbeitenden können sich mittels GenAI ihre Lernpfade selbst erstellen. Das führt zur Demokratisierung von Wissen.“

Nelson Taapken, Partner, Ernst & Young Global Limited

Breite Unterstützung durch GenAI

In agilen Teams sind eine Vielzahl von KI-Szenarien denkbar. Beispielsweise könnte KI agile Teams im Rekrutierungsprozess unterstützen, indem sie die vergangenen Projekterfahrungen analysiert und dann entsprechend Kandidaten mit den passenden Skills auswählt. Inka Philipp, Agile Management Consultant beim auf agile Transformation spezialisierten Anbieter HR Pioneers, sieht ein enormes Potenzial in der Unterstützung aller administrativen Aufgaben: „Beispielsweise um Informationen verständlich aufzubereiten für Stakeholder und andere. Vor allem dem Product Owner kann die KI eine gute Unterstützung sein, indem sie zur Datenanalyse genutzt wird, beispielsweise Nutzungsanalysen, (Kunden-)feedbacks oder Markttrends zusammenführt.“ So könnten faktenbasierte Entscheidungen getroffen und die einzelnen Items sinnvoll priorisiert werden, sagt Philipp. Auch den Scrum Master könne die KI in unterschiedlicher Weise unterstützen. Diese können mithilfe von KI Muster erkennen und die Teamdynamik verbessern, sodass sie Hindernisse angehen und sinnvolle Verbesserungen vorantreiben können.

KI kann laut Philipp auch bei der Vorbereitung der einzelnen Rituale in einem agilen Framework assistieren, wie etwa der Retrospektive. Das Naheliegendste sei natürlich, so Philipp weiter, die KI um Vorschläge zu Tools und Formaten zu bitten, beispielsweise um die Formulierung konkreter Fragen. „In der Vorbereitung können jedoch auch KI-basierte Analysetools Muster in der Teamdynamik erkennen und damit helfen, zielgerichtete Maßnahmen zu treffen.“

Julie-Anne Rhodes, Managing Consultant Employee Experience bei Campana & Schott, sieht bei KI ein großes Potenzial bei der Übernahme von zeitaufwendigen und ständig wiederkehrenden Aufgaben, zum

Beispiel beim Protokollieren: „Agile Teams leiden häufig an einer Überlastung durch die hohe Geschwindigkeit und auch die Erwartungshaltung, dass schnell gute Ergebnisse geliefert werden müssen.“ Außerdem fehle häufig eine langfristige Planung und ein übergreifendes Ziel. „Zusätzlich fallen durch die Schnelligkeit in vielen Kommunikationskanälen zahlreiche Informationen an, bei denen Mitarbeitende schnell den Überblick verlieren oder nicht mehr nachvollziehen können, was an einem Produkt oder Prozess in der jeweiligen Iterationsstufe verändert wurde.“ Genau an diesen Punkten könnte KI ansetzen, so Rhodes, und beispielsweise Protokolle erstellen, diese zusammenfassen und Aufgaben ableiten. Oder Informationen und Kommunikation aus unterschiedlichen Kanälen zusammenfassen und direkt auf gewisse Action Items hinweisen. „Die Zusammenfassung verschiedener Iterationsstufen hilft dabei, schnell einen Überblick zu erlangen.“

Folgen für Personal und Organisation

In agilen Organisationen eingesetzt unterstützt GenAI nicht nur die Teamarbeit. Führung und Organisationsstrukturen sind gleichermaßen davon betroffen. Direkte Auswirkungen könnte der KI-Einsatz auf die Personalpolitik im Unternehmen haben. Das meint zumindest Nelson Taapken, Partner bei Ernst & Young im Bereich People Consulting: „Ich vermute, dass das multigenerationale Arbeiten zunehmen wird. Während zum Beispiel früher junge Berater an Bord genommen wurden und sich erstmal ihre Sporen verdienen mussten, steigen die heute mit ihrem Wissen, das sie im Umgang mit Technologie mitbringen, sofort ins operative Geschäft ein. Dabei könnten sowohl die Älteren mit ihrem manchmal eher naiven Umgang mit Technologie von den Jüngeren lernen, während die Jungen von Praxiserfahrungen der Älteren profitieren könnten“, meint Taapken. Er denkt, die Führung in agilen Organisationen wird sich durch KI komplett ändern: „Vor allem weil man aufgrund des Einsatzes von GenAI Wissensmonopole aufgibt. Man gibt den Mitarbeitenden, egal auf welcher Stufe, das gleiche Wissen und damit selbst Herrschaftswissen ab.“ Darauf müsse man als Führungskraft vorbereitet sein. Auch auf das Lernen habe das seiner Ansicht nach Einfluss. Denn Lernen sei nun kein Machtmittel mehr, mit dem man gegebenenfalls belohnen oder bestrafen könne. „Die Mitarbeitenden können sich mittels GenAI ihre Lernpfade selbst erstellen. Das führt zur Demokratisierung von Wissen.“

Bryan Stallings ist Chief Evangelist bei Lucid Software und dort spezialisiert auf die menschlichen Aspekte der Führung fortschrittlicher Teams und Unternehmen. Er ist der Ansicht, dass KI die Arbeitsweise agiler Organisationen grundlegend verändern kann, indem sie die



Foto: Campana & Schott

„Agile Teams leiden häufig an einer Überlastung durch die hohe Geschwindigkeit und auch die Erwartungshaltung, dass schnell gute Ergebnisse geliefert werden müssen.“

Julie-Anne Rhodes, Managing Consultant Employee Experience, Campana & Schott Business Service GmbH

menschlichen Elemente, die agile Arbeit ausmachen, nicht ersetze, sondern verstärke. Der Schlüssel liege darin, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und sicherzustellen, dass KI die menschlichen Elemente, die Kreativität, Teamarbeit und Innovation vorantreiben, verstärke und nicht ersetze. Stallings weiter: „In der Praxis festigt sie die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen.“ Für ihn ist deshalb klar: „Auch wenn KI bei der Datenverarbeitung hilft, liegen die wichtigsten Entscheidungen immer noch bei den beteiligten Menschen. Wenn KI mit Bedacht eingesetzt wird, schafft sie Raum für das, was Menschen am besten können – kreatives Denken, differenziertes Urteilsvermögen und Zusammenarbeit bei der Lösung komplexer Probleme.“

Auch Inka Philipp sieht hier einen Balanceakt. Teams sollten sich fragen: „Wie können wir die Zusammenarbeit und Flexibilität fördern, ohne die menschliche Interaktion und Kreativität damit zu ersetzen, sondern stets sinnvoll zu ergänzen?“ Darüber hinaus müssten die Führungskräfte, so Stallings weiter, von einem direktiven zu einem unterstützenden Ansatz übergehen und die Teams befähigen, effektiv und verantwortungsvoll mit KI zu experimentieren. Dies erfordere aber einen Mentalitätswandel, der durch klare Kommunikation, Vertrauen und Abstimmung unterstützt werden müsse. „Die Führungskräfte müssen den Teams vermitteln, wie GenAI in die Arbeitsabläufe integriert werden kann. Auch hier spielt das Änderungsmanagement eine wichtige Rolle, indem es den Teams hilft, Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen abzustimmen, um sicherzustellen, dass die Tools strategisch eingesetzt werden.“

„Wenn nicht transparent ist, auf Basis welcher Informationen die KI Entscheidungen vornimmt, kann dies zu Vertrauensverlust führen.“

Philipp Hölzle, Director HR & Organisation Transformation,
Kienbaum Consultants International GmbH



Servant Leadership

„Der Schlüssel bei der Nutzung von KI in agilen Teams ist, wie überall im Organisationskontext und neben den Regularien, immer die Sinnhaftigkeit der Integration zu überprüfen“, sagt Inka Philipp abschließend. Grundsätzlich seien die meisten Organisationen, die mit agilen Methoden und Strukturen arbeiten, beim Einsatz von KI nach Meinung von Philipp Hölzle allerdings auch ohne KI noch in der Anpassungsphase von Führungs- und Managementstilen. „Kommt dann noch der Einsatz von GenAI hinzu, wird es noch wichtiger, kooperative und unterstützende Führungsansätze zu stärken, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder die neuen Technologien optimal nutzen können.“ Nach Hölzles Meinung ist hier Servant Leadership angesagt. Er fordert die Förderung einer Innovationskultur mit kurzen Regelkreisen, von transparenter Kommunikation auch über Rückschläge, um Möglichkeiten und Grenzen der KI-Nutzung gemeinsam in der Praxis ausloten zu können. „Und gleichzeitig zu helfen, die Nutzung der GenAI auch in agilen Strukturen nicht nur durch einige wenige, sondern möglichst breit voranzutreiben.“ ■

IHRE EXPERTEN & PARTNER

Für Feedback, Führung & Transformation

Fundierte Analysen & praxisnahe Lösungen für HR

- **Mitarbeiterbefragungen**, die echte Einblicke liefern
- **Changemanagement**, das Menschen mitnimmt
- **Empowerment & Leadership-Entwicklung**
mit der JSS Academy



"Erfolg beginnt mit Sehen & Verstehen!"

www.jss-consulting.de

„Das Timing ist eine komplizierte Angelegenheit“

Bei internen Ermittlungen ist nicht nur die Compliance-Abteilung am Zug. Auch HR muss informieren, beraten, interviewen und Fristen im Blick behalten. Rechtsanwältin Isabel Hexel erklärt, worauf es ankommt.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► Personalwirtschaft: Frau Hexel, welche Rolle hat HR bei Internal Investigations?

Isabel Hexel: Geht es bei internen Ermittlungen um Vorwürfe im Rahmen des Arbeitsverhältnisses – also Fehlverhalten eines Mitarbeitenden jeglicher Art –, so wird HR neben der Compliance- und Fachabteilung sehr schnell mit dazugeholt. Die Beteiligten müssen bewerten, ob eine Pflichtverletzung vorliegt, die eine Freistellung, Abmahnung oder sogar Kündigung erfordert. Dazu wird die Personalabteilung zurate gezogen.

In welchen für Fällen kommt es überhaupt zu Internal Investigations?

Das ist in der Praxis sehr unterschiedlich. Zum einen gibt es seit Mitte 2023 das Hinweisgeberschutzgesetz, wodurch Unternehmen interne Meldestellen für zum Beispiel straf- oder bußgeldbewehrte Verstöße jeglicher Art eingerichtet haben. Zahlreiche Unternehmen hatten auch vorher schon Whistleblowing-Hotlines. Die Zuständigen prüfen die Meldungen und leiten gegebenenfalls interne Ermittlungen ein. Andere Auslöser sind Vorwürfe gegen Mitarbeitende oder Führungskräfte, die nicht selten nach einer ausgesprochenen Kündigung ans Licht kommen. Ebenso sind Presseberichte häufig Grund für Internal Investigations.

Wenn HR bei internen Ermittlungen wegen eines Beschäftigten dazugeholt wird: Was genau ist dann zu tun?

Zunächst geht es darum, die Beteiligten über die beschuldigte Person zu informieren. Wo und wie lange arbeitet die Person schon im Unternehmen? Gibt es bekannte Vorfälle aus der Vergangenheit, die einen Bezug zu dem aktuellen Verdacht aufweisen? Wie ist diese Person intern vernetzt? Zudem hat die HR-Abteilung bei der Aufklärung die betriebliche Mitbestimmung zu beachten.

Inwiefern?

Der Betriebsrat muss zum Beispiel über manche Maßnahmen vorab unterrichtet werden, oder es ist sogar seine Zustimmung für gewisse Maßnahmen erforderlich. Weil HR grundsätzlich Verhandlungs- und Ansprechpartner der Mitbestimmungsgremien ist, läuft dies über die Personalabteilung und nicht über die Compliance-Abteilung oder die Geschäftsführung.

Führt HR die Mitarbeiterinterviews bei internen Ermittlungen selbst?

Das kommt auf den Sachverhalt an. Geht es unmittelbar um das Arbeitsverhältnis, dann ja. Geht es aber beispielsweise um Korruptions- oder Kartellverstöße, dann sind meistens Vertreter der Compliance- oder



ISABEL HEXEL

ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei der Kanzlei Oppenhoff. Sie ist spezialisiert auf Compliance & Internal Investigations.

Foto: Oppenhoff

Fachabteilung zugegen. Es ist aber in jedem Fall ratsam, auch stets einen Vertreter oder eine Vertreterin der Personalabteilung mit hinzuzuziehen, um sicherzustellen, dass arbeitsrechtliche Fristen, zum Beispiel für den Ausspruch einer Verdachts- oder Tätkündigung im Blick gehalten werden. Außerdem sollte HR auch darauf achten, dass Persönlichkeitsrechte, Vertraulichkeitspflichten oder auch der Datenschutz eingehalten werden.

Klingt so, als müsste HR in solchen Fällen die Interessen beider Parteien vertreten, die des Arbeitgebers und die der Arbeitnehmer?

Ja, die direkte Interessensvertretung der Belegschaft ist zwar der Betriebsrat. Doch die Personalabteilung hat auch über die Einhaltung der Fürsorgepflichten des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeitenden zu wachen.

Was genau bedeutet das?

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers zielt darauf ab, die Interessen und das Wohl der Mitarbeitenden im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zu schützen und zu fördern, wobei die konkreten Pflichten im Einzelfall durch Abwägung der Interessen und unter Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben bestimmt werden. Bei internen

Ermittlungsmaßnahmen ist etwa darauf zu achten, dass diese darauf abzielen, sowohl be- als auch entlastende Beweise zutage zu bringen. Es gilt daher eine Art Unschuldsvermutung, das heißt, einem Verdacht muss möglichst umfassend nachgegangen werden. Handelt es sich um den Vorwurf der sexuellen Belästigung, um ein Beispiel zu nennen, so gehört es zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, dem Betroffenen die Möglichkeit zur Stellungnahme zu geben, um sich entlasten zu können. Zudem ist dabei auch stets auf die Vertraulichkeit eines Hinweisgebenden zu achten.

Was gilt es bei den Mitarbeiterinterviews sonst noch zu beachten?

Bei der Auswahl der Interviewer ist grundsätzlich darauf zu achten, dass die Person neutral ist. Wer dabei ist, ergibt sich manchmal auch schon dadurch, dass die Person nicht mit dem Interviewten befreundet sein sollte. Auch der Ort sollte neutral sein. Also im besten Fall so, dass es keiner der Kollegen und Kolleginnen sofort mitbekommt. Weiterhin sollte das Interview in der Muttersprache stattfinden. Also selbst dann auf Deutsch, wenn die Arbeitssprache im Unternehmen Englisch ist. Das spielt vor Gericht später eine Rolle.

ADVERTORIAL

ESG: Echte Veränderung – oder doch nur (grüner) Schein?

► Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – dafür steht ESG (Environmental, Social und Governance). Seit 2023 legt die EU-Taxonomie verbindliche Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften fest und verpflichtet Unternehmen zu transparenter ESG-Berichterstattung. Während einige Unternehmen nachhaltige und soziale Werte verankern, nutzen andere ESG nur als Imagepolitik.

Oft wird ESG als bürokratischer Ballast gesehen, doch in Wahrheit ist es eine Chance. Eine gute ESG-Strategie fördert faire Arbeitsbedingungen, Diversität, Inklusion und eine gesunde Work-Life-Balance – Grundpfeiler von New Work. Doch wie kann ESG echten Wandel bewirken, statt nur Greenwashing zu betreiben? Die Führungskräfte sind der Schlüssel.

Leadership: Der ungenutzte Hebel

Mitarbeitende sind das Fundament für den Unternehmenserfolg. Ihre Zufriedenheit und ihr Engagement beeinflussen Produktivität und Innovation. Gelungenes, ethisches Leadership setzt den Hebel für gelebte Werte und schafft die nötige diverse und inklusive Kultur, um Mitarbeitende nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Doch

ESG bleibt wirkungslos, wenn die Führung nicht danach handelt. Bloße Leadership Workshops reichen dafür nicht aus. Leadership muss kontinuierlich weiterentwickelt und messbar gemacht werden:

- Wie zufrieden sind die Teams?
- Werden Mitarbeitende wertgeschätzt und gefördert?
- Lebt die Führungskraft die Unternehmenswerte (vor)?
- Handelt sie vertrauenswürdig, gerecht und umsichtig?
- Kommuniziert sie transparent?

Nachhaltiger Wandel braucht echtes Commitment

Darüber hinaus sollten Unternehmen von standardisierten Stellenprofilen absehen und stattdessen nach Fähigkeiten und Potenzial einstellen. So entstehen Chancengleichheit und nachhaltige Entwicklungsperspektiven. Wird beim ESG der soziale Faktor vernachlässigt, droht Greenwashing. Echter Wandel findet statt, wenn ESG nicht nur ein Image, sondern eine gelebte Unternehmenskultur ist. Das erfordert Mut zur Transformation – und beginnt beim Leadership. ■



Tuyet-Lin Miadzel
Head of Sales Medium
Enterprise, HiBob

Mehr zu HiBob



Was muss HR zur Mitarbeiterüberwachung wissen?

Auch das kann Teil einer internen Ermittlung sein. Hier gilt es insbesondere, die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu wahren. Bei dem Verdacht, dass ein Mitarbeitender blaumacht, kam es durchaus schon vor, dass Arbeitgeber einen Detektiv zur Privatadresse des Beschäftigten geschickt haben. Allerdings sind verdeckte Überwachungsmaßnahmen durch einen

sogar Geschäftsführer zu informieren, sondern erste Nachforschungen zunächst im kleinen Kreis zu tätigen.

Innerhalb von zwei Wochen ist es doch nicht immer möglich, einen Vorwurf abschließend zu klären?

Das stimmt, aber die Frist beginnt auch erst zu laufen, wenn der Kündigungsberechtigte eine zuverlässige und möglichst vollständige Kenntnis von den für die Kündigung maßgebenden Tatsachen hat. Diese Kenntnis muss so umfassend sein, dass sie dem Kündigungsberechtigten die Entscheidung ermöglicht, ob die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zumutbar ist oder nicht. Das schließt auch die Ermittlung etwaiger entlastender Tatsachen mit ein.

HR sollte darauf achten, dass Persönlichkeitsrechte, Vertraulichkeitspflichten oder auch der Datenschutz eingehalten werden.

Detektiv nur unter sehr strengen Voraussetzungen zulässig, die einen konkreten Verdacht, die Verhältnismäßigkeit der Maßnahme und die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen erfordern. In den meisten Fällen dürfte dies daher trotz eines Verdachts unverhältnismäßig und damit unzulässig sein. Dem Arbeitgeber drohen in diesem Fall sogar Schadensersatzansprüche. Beim Einsatz von Software zur Überwachung von Mitarbeitenden sind wie bereits angesprochen auch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu wahren.

Solange der Sachverhalt unklar ist, kann der Arbeitgeber daher weiter ermitteln. Er muss diese Ermittlungen aber zügig durchführen und darf sie nicht unnötig verzögern. Bleibt am Ende ein dringender Verdacht, ist die Verdachtskündigung das Mittel der Wahl. Denn bei der Verdachtskündigung muss der Arbeitgeber lückenlos den Beweis über die vorgeworfene Pflichtverletzung vor Gericht führen können. In der Praxis ist das aber oft nicht möglich.

Lassen Sie uns näher auf Kündigungen im Zuge von Internal Investigations eingehen. Das werden dann häufig außerordentliche Kündigungen sein, oder?

Bei schwerem Vorwurf, selbst wenn dieser noch nicht bestätigt ist, steht oft eine außerordentliche Kündigung

Sicherlich kann eine Verdachtskündigung aber auch nicht einfach so ausgesprochen werden?

Nein, bei der Verdachtskündigung muss ebenfalls eine schwerwiegende Pflichtverletzung vorliegen, es reicht aber zunächst das Vorliegen einer hohen Wahrscheinlichkeit, dass der Vorwurf stimmt. Die Indizien müssen vom Arbeitgeber anhand objektiver Tatsachen belegt werden können. In diesem Fall muss allein der Vorwurf das Vertrauen unwiederbringlich zerstören, das für die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses erforderlich wäre. Damit ist die Verdachtskündigung eine personenbedingte und gerade keine verhaltensbedingte Kündigung.

Es kann sinnvoll sein, nicht sofort den Personalleiter zu informieren.

im Raum – gegebenenfalls in Form einer Verdachtskündigung. Dabei ist allerdings eine vorherige Anhörung des Beschuldigten zu einem einlassungsfähigen und konkret umschriebenen Verdacht unerlässlich, anderenfalls ist die Verdachtskündigung unwirksam. Diese Anhörung hat regelmäßig binnen einer Woche ab Kenntnis der kündigungsrelevanten Umstände zu erfolgen. Zudem muss eine außerordentliche Kündigung innerhalb von zwei Wochen nach Kenntnis des Kündigungsgrunds, also des Vorwurfs, ausgesprochen werden. Das spielt in solchen Verfahren eine wichtige Rolle, denn die Zeit läuft ab dem Zeitpunkt, ab dem ein Kündigungsberechtigter Kenntnis erlangt hat. Es kann also sinnvoll sein, nicht sofort den Personalleiter oder

Was ist noch zu beachten?

Was die Zweiwochenfrist zusätzlich erschwert, aber natürlich Sinn und Zweck hat, ist die rechtliche Vorgabe, dass der Beschäftigte vor der Verdachtsankündigung angehört werden muss. Er oder sie muss vorher die Möglichkeit haben, Stellung zu beziehen. Trägt die Person dann entlastende Argumente oder Informationen bei, so muss auch diesen nachgegangen werden, bevor gekündigt werden kann. Diese Anhörung muss spätestens eine Woche nach Kenntnisnahme eines Kündigungsberechtigten zu dem Sachverhalt stattfinden. Dabei sind dem Beschuldigten auch ein paar Tage Vorbereitung einzuräumen. Das Timing ist insgesamt eine komplizierte Angelegenheit. ■



Mehr zum Thema:

Das vollständige Interview lesen Sie als Abonnent online unter www.pwgo.de/investigations.



RETENTIONpro


Mitarbeiter Engagement &
Employee Benefits Expo

**Die Expo bei der sich
alle Vorträge, Best-
Practices und Aussteller
auf Mitarbeiter
Engagement und
Employee Benefits
fokussieren**

10. April 2025

Live im
RMCC Wiesbaden

[RETENTIONpro.de](https://retentionpro.de)

Powered with  by



**Jetzt Tickets
sichern!**

We  our partners



Treffen Sie die Kategorie-Expert Sponsoren persönlich



Dienstrad-Leasing

Betriebliche Altersvorsorge

Gutschein & Benefit Portal



ArbG Mühldorf, Urteil vom 22. Januar 2025, Az. 1 Ca 1061/24

Der skurrile Fall des Monats

Wenn der Bürgermeister persönlich kündigt

Eine langjährige Mitarbeiterin einer oberbayerischen Gemeinde kündigt ihren Job, wird krank – und verliert dann auch noch ihre Krankenversicherung. Doch die Sache hat ein Nachspiel vor dem Arbeitsgericht.

VON SVEN FROST

► Im beschaulichen Polling im schönen Oberbayern ist die Welt noch in Ordnung – scheinbar. Denn ein arbeitsrechtlicher Streit sorgte in der dortigen Verwaltung jetzt für Unruhe. Konkret: Nach einem für sie eher unerfreulichen Personalgespräch am 7. Mai 2024 – der genaue Inhalt ist leider nicht bekannt – kündigte eine Verwaltungsmitarbeiterin ihre Anstellung zum 30. Juni 2024 und löschte noch am gleichen Tag ihren persönlichen Netzwerkordner.

Am 14. Mai schließlich warf ihr Mann eine Krankenschreibung in den Gemeindebriefkasten, die bis zum 12. Juni reichte. An just jenem Tag legte die Frau mit einer Krankenschreibung bis zum 30. Juni nach. Für die Gemeinde wenig glaubwürdig: Der Bürgermeister höchstpersönlich meldete die Frau – und damit auch ihre zwei kleinen Kinder – einfach rückwirkend zum 14. Mai bei ihrer Krankenversicherung ab.

Die Folgen? Kein Versicherungsschutz mehr, kein Zugang zu ärztlicher Behandlung – mitten in einer gesundheitlich ohnehin angespannten Lage. Die Frau sollte nach dem Willen ihrer Krankenkasse AOK die Beiträge von rund 5200 Euro aus eigener Tasche bezahlen. Für die Betroffene ein Schock, für die Gemeinde offenbar nur ein Verwaltungsakt. Das ließ sich die Frau allerdings nicht gefallen und zog vor Gericht.

Das Arbeitsgericht greift ein

Der Richter am Arbeitsgericht Mühldorf hatte für das Vorgehen der Gemeinde wenig Verständnis. Grundsätzlich habe eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (AU) einen hohen Beweiswert. Dieser könne zwar theoretisch durch das Verhalten der Frau erschüttert werden, doch: Im vorliegenden Fall gebe es keinen Zweifel an der Krankmeldung, entschied Richter Bernd Wiebauer.

Es gebe keinen Zweifel an der Krankenschreibung, entschied der Richter.

So leicht geschlagen geben wollte sich die Gemeinde allerdings nicht und argumentierte so: Die Frau habe bereits bei ihrer Kündigung gewusst, dass sie nicht bis zum 30. Juni arbeiten wollte. Vor allem die Löschung ihres persönlichen Ordners am Tag ihrer Kündigung mache die Angelegenheit verdächtig. Außerdem, so Pollings Anwältin, habe sie auch betriebliche Daten mit Arbeitsergebnissen gelöscht. Eine Erschütterung der Krankenschreibung sah das Gericht darin allerdings nicht, zumal die Gemeinde den Beweis schuldig blieb, dass bei der Löschung relevante Daten verloren gegangen seien. Letztlich einigten sich die Parteien auf Vorschlag des Gerichts gütlich: Die Meldung zur Sozialversicherung wird korrigiert, die Gemeinde zahlt die entsprechenden Abgaben nach. Im Gegenzug verzichtete die Frau auf die Abgeltung ihres Urlaubs sowie ihrer Überstunden.

Ein Eigentor für die Gemeinde

Für den Bürgermeister, der gemeinsam mit drei Gemeinderäten persönlich im Gerichtssaal erschienen war, ist das Urteil eine empfindliche Niederlage: Die Abmeldung von der Krankenversicherung war eine fragwürdige Maßnahme, die nicht nur rechtliche, sondern auch politische Fragen aufwirft. Eine wirkliche Begründung für seinen Schritt blieb der Politiker dann auch vor Gericht schuldig.

Für die Gemeinde bedeutet das Urteil, dass sie künftig wohl genauer hinschauen muss, wenn sie Mitarbeitende aufs Korn nimmt. Es müssen ja nicht gleich Hausbesuche der Vorgesetzten sein, mit denen der Autohersteller Tesla unlängst Schlagzeilen machte. Sicher ist: Wer glaubt, dass eine eigenmächtige Abmeldung von der Krankenkasse rechtens ist, kann sich schneller vor Gericht wiederfinden, als ihm lieb ist. ■

Neues aus der Rechtsprechung



Wichtige arbeitsrechtliche Neuerungen fassen wir für Sie zusammen.

In diesem Monat Fälle zur Gehaltsabrechnung, zur Jobsuche während einer Freistellung und zu einer diskriminierten Arbeitnehmerin.

Form der Gehaltsabrechnung

Geklagt hatte eine Verkäuferin, der die Entgeltabrechnungen nur elektronisch zur Verfügung gestellt wurden. Basis der digitalen Bereitstellung der Abrechnungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist eine Konzernbetriebsvereinbarung über das Einführen und das Anwenden eines digitalen Mitarbeiterpostfachs. Dieser Form widersprach die Verkäuferin und forderte ihre Abrechnungen weiterhin in Papierform. Vor dem Landesarbeitsgericht (LAG) Niedersachsen hatte die Klage Erfolg. Denn es handele sich bei Entgeltabrechnungen „um zugangsbedürftige Erklärungen“. Die beklagte Arbeitgeberin nutzte daraufhin die Möglichkeit

der Berufung und hatte vor dem Bundesarbeitsgericht (BAG) Erfolg: Die Richterinnen und Richter bestätigten, dass Arbeitgeber, die Entgeltabrechnungen in ein digitales Mitarbeiterpostfach einstellen, grundsätzlich die in § 108 Abs. 1 Satz 1 Gewerbeordnung vorgeschriebene Textform wahren. Eine abschließende Entscheidung im konkreten Fall konnte der Senat eigenen Angaben zufolge jedoch dennoch nicht treffen, da es bisher keine Feststellung dazu gebe, „ob Einführung und Betrieb des digitalen Mitarbeiterpostfachs in die Zuständigkeit des Konzernbetriebsrats fallen“. Um das zu klären, wurde die Sache an das LAG Niedersachsen zurückverwiesen.

Nur digital?

Online weiterlesen:
www.pwgo.de/gehaltsabrechnung

BAG, Urteil vom
28. Januar 2025,
Az. 9 AZR 48/24

Jobsuche in der Freistellung

Geklagt hatte ein Senior Consultant, dessen Arbeitsverhältnis unternehmensseitig fristgerecht schriftlich und ordentlich zum 30. Juni 2023 gekündigt worden war. Der Arbeitgeber stellte den Mitarbeiter zugleich „unter Einbringung von Resturlaub unwiderruflich von der Pflicht zur Erbringung der Arbeitsleistung frei“, heißt es in einer BAG-Pressemitteilung. Nach Erhalt seiner Kündigung informierte der Consultant die Agentur für Arbeit über seine aktuelle berufliche Situation. Anfang Juli, also nach Ablauf der Kündigungsfrist, erhielt er die ersten Vermittlungsvorschläge. Zuvor hatte sein ehemaliges Unternehmen ihm bereits 43 Stellenangebote geschickt. Auf sieben der Stellenangebote bewarb sich der Gekündigte – allerdings erst gegen Ende der Kündi-

gungsfrist. Da aus Sicht des scheidenden Arbeitgebers jedes der Stellenangebote auf den Kläger gepasst habe, zahlte das Unternehmen dem Mann im Juni 2023 keine Vergütung mehr. Die machte er deshalb vor dem Arbeitsgericht Villingen-Schwenningen geltend. Nachdem das Arbeitsgericht die Klage abgewiesen hatte, war der Mitarbeiter mit seiner Berufung vor dem LAG erfolgreich. Es ging weiter an das BAG und vor diesem scheiterte nun auch die Revision des Arbeitgebers. Das beklagte Unternehmen habe beispielsweise nicht dargelegt, dass es ihm unzumutbar gewesen wäre, den Kläger auch während der Kündigungsfrist zu beschäftigen. Daher bestand für den Kläger auch „keine Verpflichtung“, noch vor Ablauf der Kündigungsfrist einen neuen Job anzutreten, um zur finanziellen Entlastung des Arbeitgebers beizutragen.

Bewerbung noch
während der
Kündigungsfrist?

Online weiterlesen:
www.pwgo.de/freistellung

BAG, Urteil vom
12. Februar 2025,
Az. 5 AZR 127/24

Von einer Kundin diskriminiert

Im vorliegenden Fall hatte eine Bauinteressentin als Kundin des Unternehmens eine ihr zugeordnete Betreuerin mit der Begründung abgelehnt, keine Frau als Beraterin zu wollen. Daraufhin wurde die Betreuung betriebsintern dem Vorgesetzten und Regionalleiter des Unternehmens übertragen. Dadurch fühlte sich die Arbeitnehmerin diskriminiert. Sie beschwerte sich daraufhin bei der betrieblichen AGG-Beschwerdestelle und äußerte auch gegenüber ihrem Vorgesetzten, dass sie diskriminiert werde. Dieser wiederum informierte den Personalleiter, der ebenfalls die AGG-Beschwerdestelle mit der Bitte um Prüfung konsultierte. Um-

stritten war im vorliegenden Fall, ob der Arbeitgeber seinen Schutzpflichten gemäß § 12 Abs. 4 AGG ausreichend nachgekommen ist. Demnach muss der Arbeitgeber, wenn seine Mitarbeitenden durch Dritte benachteiligt oder diskriminiert werden, die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten ergreifen. Das LAG Baden-Württemberg war der Ansicht, der Regionalleiter habe zunächst nicht deutlich gemacht, dass der Arbeitgeber die Ablehnung der Mitarbeiterin durch die Bauinteressentin allein deshalb, weil es sich um eine Frau handelt, nicht widerspruchsflos hinnimmt.

Muss der Arbeit-
geber schützen?

Online weiterlesen:
www.pwgo.de/diskriminierung

LAG Baden-Württemberg, Urteil vom
20. November 2024,
Az. 10 Sa 13/24



Alle Fotos: Bernd Roedel

ESG: Die vielleicht größte Chance für HR

Environmental, Social And Governance (ESG) steht aktuell so stark unter Beschuss wie lange nicht. Warum Expertinnen und Experten bei dem Thema für 2025 eine Vollbremsung sehen und HR-Abteilungen zugleich die Möglichkeit bekommen, einen Platz am Tisch zu ergattern, erklären sie beim Round Table.



VON NILS HECK

► Die weltweite ESG-Bewegung hat einen neuen, mächtigen Gegner bekommen: US-Präsident Donald Trump. Dieser hatte schon im Wahlkampf angekündigt, künftig mehr Rohöl fördern zu wollen: „Drill, Baby, Drill“. Doch nicht nur bei der Frage nach dem richtigen Energielieferanten ist der neue US-Präsident kein Freund von umweltfreundlichen Maßnahmen. Auch die Förderung von E-Autos steht unter Trump vor dem Aus. Folgerich-

tig sind die USA dann auch am ersten Tag unter Donald Trump aus dem Pariser Klimaabkommen ausgestiegen. Allein steht die Regierung Trump keinesfalls da. Bereits jetzt sind reihenweise US-Banken aus diversen Klimaallianzen ausgestiegen, darunter nicht nur viele privatwirtschaftliche, sondern auch die Notenbanken von Kanada oder den USA. Vom einstigen Versprechen, weniger CO₂-Emissionen und einen Umbau der Wirtschaft zu finanzieren, ist jenseits des Atlantiks schon zum Jahresbeginn nicht mehr viel übrig, und man muss sich die Frage stellen: Wie geht es weiter mit dem großen Thema ESG?

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein. Beim aktuellen Round Table diskutierten die Teilnehmenden über Chancen und Herausforderungen von ESG. Die Expertenrunde wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.



Foto: Jonas Ratemann

Vollbremsung in 2025

Michael Kramarsch, Senior Advisor bei Mercer und ehemaliger Managing Partner der hkp/// Group, hat dazu eine prägnante Meinung. Er sagt: „ESG wird 2025 auch in Deutschland leider eine Vollbremsung hin-

„Firmen müssen sich abseits von Berichtspflichten nachhaltig transformieren, und das ist eine kontinuierliche Aufgabe von HR.“

Axel Banoth, Geschäftsführer, ConClimate GmbH



legen.“ Das jedenfalls leitet er aus dem Fakt ab, dass ein Großteil der Dax-Konzerne in angelsächsischer Hand liege und diese künftig keine ESG-Kriterien mehr berücksichtigen dürften. BlackRock-Chef Larry Fink spreche beispielsweise nur noch über „Transitional Investments“, wenn es um die Finanzierung grüner Wirtschaft gehe, und auch im Bereich „Social“ sagt Krausch: „Wir werden weniger stark einen Fokus auf Diversität sehen, gerade in den USA, wo unter Trump alle DEI-Aktivitäten (Diversity, Equity and Inclusion, die Red.) eingestellt werden sollen.“

Das ist eine Entwicklung, die auch Kathrin Hess, Director Project Green Transformation bei der ManpowerGroup Deutschland, beobachtet. Bereits letztes Jahr sei der Trend bei ESG leicht rückläufig gewesen, und das werde sich nun im aktuellen Jahr fortsetzen, prognostiziert sie. „Ich bin auch der festen Überzeugung, dass 2025 bei dem Thema gebremst wird“, sagt Hess. Sie führt das aber nicht nur auf die politischen Umbrüche zurück, sondern auch darauf, dass ein „Kommunikations-Gap“ entstanden sei: „Ich sehe, dass in der ESG-Bubble extrem viele gute Ideen entwickelt werden“, sagt sie. „Aber die, die es entwickeln, sind im Grunde zu sehr auf der Detailebene und haben für die breite Kommunikation entweder keine Zeit oder tun sich schwer, es wieder auf eine verständliche Ebene zu bringen. Die, die nicht in der Bubble sind, verlieren den Anschluss und fühlen sich nicht adäquat informiert“, erklärt Hess ihre Beobachtungen aus der Praxis.

ESG ist zum Bürokratiemonster geworden

In der Wirtschaft nehmen leider viele das Thema nur noch als lästig wahr, sagt Axel Banoth, Geschäftsführer bei ConClimate. „Die EU ist übers Ziel hinausgeschossen, wenn Unternehmen heute bei den European Sustainability Reporting Standards mehr als 1000 Datenpunkte sammeln und analysieren müssen“, sagt er. Das wiederum habe dazu geführt, dass gerade kleine mittelständische Unternehmen das wichtige Thema ESG leider nur noch als „Bürokratiemonster“ wahrneh-

men würden. „Wichtig und sinnvoll wäre es, positive Anreize für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung zu setzen“, sagt Banoth. Die Folge, die er sieht: Selbst die Firmen, die etwas umsetzen wollen, schaffen das neben dem aufwendigen Reporting in der Anfangsphase kaum noch. „Das ist natürlich nicht Sinn der Sache“, sagt der ConClimate-Geschäftsführer.

Drücken die Unternehmen jetzt also alle auf die Bremse? Tuyet-Lin Miadzel, Head of Sales bei HiBob, sieht das nicht so. Immerhin würden Unternehmen nicht nur den Druck von Banken und aus der Politik, sondern gerade auch aus der jüngeren Generation spüren. „Da herrscht ein großer Druck, dass der Arbeitgeber auch in diesem Bereich Verantwortung übernehmen muss“, sagt Miadzel. „Wenn ich mir die Mitte 20-jährigen Bewerberinnen und Bewerber anschau, dann ist eine der ersten Fragen immer, was das Unternehmen in diesem Bereich macht.“ Wollen Unternehmen also weiterhin qualifizierte Fachkräfte gewinnen, müssen sie sich des Themas weiter annehmen und es auch ernst meinen. Denn, so sagt Miadzel, für die jüngere Generation sei ESG erstmal kein schlimmes Bürokratiemonster, sondern von echter Relevanz und der Glaube: Wenn wir Gutes tun, wird Gutes zurückkommen. „Wer das nicht verstanden hat, wird künftig enorme Probleme bekommen, seine Workforce zu halten oder neue anzuziehen“, sagt Miadzel.

Zu viel Reporting, zu wenig Maßnahmen

Alexander Insam, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei GÖRG, findet auch, dass die EU das Pferd von hinten aufgezäumt habe. „Die Unternehmen haben umfassende Berichtspflichten zu erfüllen und sammeln Daten – doch was daraus folgt und welche Maßnahmen abgeleitet werden, gerät oft ins Hintertreffen.“ Dennoch rechnet er nicht mit einer ESG-Vollbremsung in Europa und Deutschland. Immerhin habe es im vergangenen Jahr eine entscheidende Veränderung gegeben, die viele Menschen und Unternehmen kaum wahrgenommen



„HR ist ganz sicher der Treiber der Kultur und die Kultur der Treiber für Transformation.“

Kathrin Hess, Director Project Green Transformation, Manpower GmbH & Co. KG



hätten, die aber weitreichende Folgen haben werde: „Seit Herbst 2024 vereinheitlichen Rating-Agenturen aufgrund der neuen EU-Verordnung ihre ESG-Bewertungskriterien für Unternehmen. Einheitliche Bewertungen führen zu aussagekräftigen ESG-Ratings. Der ESG-Score wird vergleichbar und zählt am Kapitalmarkt. Damit wird die Grundlage dafür geschaffen, die Zinsportfolios der Banken anzupassen“, so Insam. Bisher sei es so gewesen, sagt der Partner der Sozietät GÖRG, dass die Banken laut EU ihre Zinsprodukte nach ESG-Kriterien differenzieren sollten, dies jedoch bisher kaum gemacht hätten. Mit den neuen Ratings werde sich das ändern: „Der Zug ist jetzt auf dem Gleis. Und da die Finanzwirtschaft vorausfährt, wird auch die Realwirtschaft folgen“, sagt Insam. „Wenn ein Unternehmen plötzlich keine Kredite mehr erhält, oder nur zu höheren Zinsen, weil es in puncto Nachhaltigkeit schlecht abschneidet, dann wird ESG zu einem greifbaren finanziellen Thema.“

In eine ähnliche Richtung argumentiert auch Rupert Felder, Arbeitsrechtler bei SCHORK KAUFFMANN BREMENKAMP, wenn er sagt: „Die Gesetzesanforderungen sind, wie sie sind, und die werden kommen.“ Dass Deutschland und die künftige Bundesregierung ein Vertragsverletzungsverfahren in Kauf nehmen werden, weil man die EU-Regularien nicht umsetzen will, sieht er aktuell nicht. Die Unternehmen werden die Berichtspflichten also im Zweifelsfall zähneknirschend umsetzen. Nur sei das eben noch kein echter Wandel: „Ich sehe, dass die Unternehmen ihre Reportings über-

arbeiten, aber viele machen sich noch nicht auf den Weg, eine wahre Transformation anzustoßen“, berichtet Felder aus der Praxis. Dabei sei das eigentlich viel wichtiger als bloße Formulare auszufüllen und Zahlen zu sammeln. „Dann nämlich geht es darum, Prozesse großflächig umzustellen und auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Skills beizubringen“, sagt Felder.

Die HR-Abteilung hält die Fäden

Und wer soll das anpacken? Umsetzen kann das eigentlich nur die HR-Abteilung, argumentiert Buchautor und Anwalt Felder, der das Beispiel Automobilindustrie anführt. Wenn dort Hunderte Leute plötzlich keinen Job mehr hätten, weil der Diesel sterbe, so Felder, sei das natürlich eine HR-Aufgabe. Das Gleiche gelte für Schulungen im industriellen Bereich, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Zukunft vorbereitet werden. Der Arbeitsauftrag beginne aber natürlich schon viel früher: „Die ESG-Transformation ist die ureigene Aufgabe von HR, denn es geht darum, Mitarbeitende so fortzubilden, dass sie auch in den kommenden Jahrzehnten noch einen Job haben.“ Deshalb haben sie sich bei Heidelberger Druckmaschinen, wo Felder lange Personalleiter war, auch zuerst um das Thema Ausbildung gekümmert: „Es geht darum, durch nachhaltige Qualifizierung Mitarbeitende aufzubauen, die auch morgen noch einen Job haben – zu ihrem Vorteil genau so wie zu dem des Unternehmens.“



„Für die jüngere Generation ist ESG kein Bürokratiemonster, sondern von echter Relevanz. Wer das nicht verstanden hat, wird Probleme bekommen, seine Workforce zu halten oder neue anzuziehen.“

Tuyet-Lin Miadzel, Head of Sales, HiBob GmbH

„Ich glaube, HR könnte eine wahre Sternstunde haben – wenn sie denn nur machen würde.“

Michael Kramarsch, Senior Advisor, Mercer Deutschland GmbH



Eine Perspektive, die Axel Banoth von ConClimate teilt. Nicht nur, weil es immer neue, aufregende Jobs gebe, sondern auch, weil sich bestehende stark wandeln werden. Eine große Veränderung sieht Banoth beispielsweise mit Künstlicher Intelligenz und Robotik aufkommen: „Es wird viele Aufgaben geben, die Maschine und Mensch zusammen erledigen werden, und auf solche fundamentalen Veränderungen muss man die Menschen vorbereiten“, sagt er. Unternehmen sollten deshalb ein Interesse daran haben, weil sie sonst nur schwerlich schwarze Zahlen schreiben können. Banoth geht sogar noch weiter und sagt: „Firmen müssen sich abseits von Berichtspflichten nachhaltig transformieren, und das ist eine kontinuierliche Aufgabe von HR.“ Mehr noch, ergänzt Kathrin Hess von Manpower. „Es gibt ja viele Positionen in Unternehmen, die es so bisher nicht gab“, sagt Hess. „Diese zu identifizieren und dann auch die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu finden, ist eine ureigene Aufgabe von HR-Abteilungen“, sagt sie. Zusätzlich sei es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und die Transformation gut nach innen zu kommunizieren. Auch das sei in modernen Unternehmen natürlich Aufgabe eines „Director People and Culture“, der heute bewusst nicht mehr nur Personalleiter heiße, weil er viel mehr Aufgaben habe. „HR ist ganz sicher der Treiber der Kultur und die Kultur der Treiber für Transformation“, so Hess. Und Alexander Insam von GÖRG argumentiert: „Wir brauchen ESG – und damit auch Diversität – allein schon deshalb, weil uns sonst

Hunderttausende Arbeitskräfte fehlen.“ Unternehmen müssen Strukturen schaffen, die es allen Mitarbeitenden ermöglichen, beispielsweise auch in Teilzeit zu arbeiten und eine gute Kinderbetreuung sicherzustellen. Das sei mit Blick auf die Transformation der Unternehmen deshalb genauso wichtig, wie auf den CO₂-Fußabdruck zu schauen. „Wir haben eine demografische Entwicklung und einen ‚Mount Babyboomer‘. Da müssen wir entschieden gegensteuern“, sagt Insam. Das ist ein Punkt, den auch Michael Kramarsch, Senior Advisor bei Mercer, macht: „Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf Diversität zu verzichten“, fasst er es zusammen. Dazu kommen neue Aufgaben, die in vielen HR-Abteilungen heute noch untergehen. Stichwort Klimawandel: Der wird dazu führen, dass die Durchschnittstemperaturen weltweit steigen werden, gleichzeitig werden Extremwetterereignisse zunehmen. Da ist sich die Wissenschaft einig. Für Unternehmen bedeutet das allerdings, dass sie sich die Frage stellen müssen: Was bedeutet das für meine Mitarbeitenden? Herrschen bald 38 Grad in der Industriehalle, braucht es flexible Modelle, um früher anzufangen, längere Pausen zu machen oder die Mitarbeitenden anderweitig zu schützen. Auch da müsste HR ran. Doch Miadzel von HiBob sieht in der aktuellen Konstellation ein Problem. Denn „HR hat oft gar nicht die Durchsetzungskraft dafür“, sagt sie. Zwar wollen HR-Abteilungen Initiativen wie Trainings und anderes anbieten, doch scheitern sie zu häufig am Finanzvorstand, der dahinter keinen Business Case sieht. „Ich sehe nicht, dass die Bedeu-

„Wir brauchen ESG – und damit auch Diversität – allein schon deshalb, weil uns sonst Hunderttausende Arbeitskräfte fehlen.“

Dr. Alexander Insam, Partner, GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten mbH





„Ich sehe, dass die Unternehmen ihre Reportings überarbeiten, aber viele machen sich noch nicht auf den Weg, eine wahre Transformation anzustoßen.“

Prof. Dr. Rupert Felder, Rechtsanwalt, SCHORK KAUFFMANN BREMENKAMP Partnerschaftsgesellschaft mbH Rechtsanwälte

tung für ESG und die Transformation heute schon im gesamten Leadership angekommen ist“, sagt Miazdel, die das für eine verschenkte Chance hält.

ESG für HR: Die größte Chance aller Zeiten

Dabei könnte HR mit Blick auf die ESG-Transformation eine große Chance haben, glaubt beispielsweise Michael Kramarsch. Mehr noch: „Ich glaube, HR könnte eine wahre Sternstunde haben – wenn sie denn nur machen würde“, so der Senior Advisor bei Mercer. Was er meint: Bisher habe HR oft nur einen Platz am Nebentisch und werde auf Führungsebene nicht gleichwertig gesehen mit anderen Vorstandsressorts wie beispielsweise dem Finanzvorstand. „Im Thema ESG liegt nun die Chance, sich den Platz an diesem Tisch zu sichern, weil ich von außen legitimiert werde und so Macht bekomme“, sagt Kramarsch. Schauen nämlich Finanzinvestoren vermehrt auf ESG-Kennzahlen, die unter der Ägide der HR-Abteilung laufen, verschiebe sich so die Governance-Struktur zugunsten der HRler, prognostiziert Kramarsch. Dafür allerdings müsste die Abteilung sich den Kennzahlen der Wirtschaft unterwerfen, sprich:

wiegen, messen, und so weiter. „Wer berichtet wie der Finanzbereich sitzt auch am gleichen Tisch“, glaubt Kramarsch.

Eine Sicht, die Alexander Insam teilen kann, wenn er sagt: „HR wollte immer einen Platz am Tisch haben, und das ist jetzt die Chance.“ Besonders mit Blick auf den Durchbruch von KI sieht er eine weitere Verschiebung zugunsten von HR: „Die Kommunikationszeit wird steigen, weil die KI fachliche Aufgaben viel schneller lösen, aber nicht kommunizieren kann“, sagt er. Auch hier kann die HR-Abteilung in der Transformation eine wichtige Rolle spielen.

ESG muss Teil der Strategie sein

Das sieht auch Kathrin Hess so: „HR wird die entscheidende Rolle haben, die ESG-Transformation zu kommunizieren und sicherzustellen, dass das Thema kontinuierlich auf der Agenda bleibt. Das gibt ihr natürlich eine neue Verantwortung. Letztlich wird es nur funktionieren, wenn ESG ein integraler Bestandteil der gesamten Geschäftsstrategie ist, sonst laufen die Bemühungen der HR-Abteilungen ins Leere.“

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

1 Die Berichtspflichten in Europa sind zum Bürokratiemonster für Unternehmen geworden. Das hemmt die wahre Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft.


2 ESG bleibt dennoch ein wichtiges Thema in allen Bereichen: von Nachhaltigkeit über Governance bis hin zu Diversität. Unternehmen müssen sich abseits der Berichtspflichten auf eine **andere Zukunft** einstellen.

3 Bei der **Transformation** geht es darum, die Menschen und das Unternehmen durch neue Skills, Qualifikationen und bessere Prozesse auf die Zukunft vorzubereiten und so Arbeitsplätze und Wohlstand zu sichern. ESG-Themen sind daher klassische HR-Themen.

4 Den HR-Abteilungen bietet sich dank ESG die **große Chance**, einen Platz am Tisch der Entscheider zu ergattern, der ihnen bisher oft verwehrt blieb. Um diese Chance zu nutzen, müssen sie aber etwas verändern.

5 ESG-Transformation kann schlussendlich nur gelingen, wenn sie **Teil der Gesamtstrategie** ist. Sonst laufen die Bemühungen der HRler ins Leere.

RESTRUKTURIERUNG. ARBEITSRECHT. GÖRG.

A photograph of three business professionals (two men and one woman) in a modern office hallway. They are dressed in business attire and appear to be in a collaborative discussion. The hallway has large windows and circular light fixtures on the wall.

Zukunftssicherung durch arbeitsrechtliche Restrukturierung: Mit mehr als 35 im Arbeitsrecht ausgewiesenen Expertinnen und Experten begleiten wir seit vielen Jahren erfolgreich arbeitsrechtliche Reorganisationen und Veränderungsprozesse von Unternehmen und Konzernen. Dies schließt auch die kompetente Beratung beim Erwerb oder der Veräußerung von Betrieben und Unternehmen ein, die im Zuge eines M&A-Prozesses oder nachgelagert reorganisiert werden. Wie wir das tun? Pragmatisch, kompetent und partnerschaftlich.

Unser Auftrag: Ihr Erfolg
www.goerg.de | www.goerg-re.work



„ESG darf keine Mode sein“

Das Industrieunternehmen STIHL hat sich hohe ESG-Ziele gesetzt und holt dafür auch die Wissenschaft an Bord. Personalvorstand Michael Prochaska erklärt, was das für das Unternehmen und HR bedeutet.

INTERVIEW: CATRIN BEHLAU



Foto: STIHL

DR. MICHAEL PROCHASKA

Seit 01. Januar 2012 Vorstand Personal und Recht (ANDREAS STIHL AG & Co. KG, Waiblingen)

2007-2011 Direktor Personal und Geschäftsführer der Haniel Akademie (Franz Haniel & Cie., Duisburg)

2006-2007 Global Head Human Resources Healthcare (Linde AG, München)

2003-2005 Leiter Personalentwicklung und -strategie Konzern (Linde AG, Wiesbaden)

1997-2003 Leiter Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung (Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart)

1996-1997 Projektmanager Personalberatung (TÜV Süddeutschland, Stuttgart)

► **Personalwirtschaft:** Herr Dr. Prochaska, STIHL hat sich beim Thema ESG hohe Ziele gesetzt – warum?

Michael Prochaska: STIHL war und ist als Familienunternehmen schon immer sehr wertebasiert. Wir legen zum Beispiel traditionell besonderes Augenmerk auf die Unternehmenskultur sowie gute Arbeitsbedingungen. Und für uns gilt schon seit unserer Unternehmensgründung, dass wir mit und in der Natur arbeiten, dass sie unsere Lebensgrundlage ist. Wir haben nur diese eine Erde, und die müssen wir schützen. Außerdem gibt es natürlich noch die politische Dimension: Wir haben zum Beispiel den Green Deal der EU und die Berichtspflichten wie zum Beispiel die CSRD. Es gibt weltweite Vereinbarungen zum Klimaschutz, die uns als Land und als Unternehmen betreffen. Das Thema ESG ist für uns also von höchster Relevanz. Daher haben wir uns schon vor langer Zeit vorgenommen, als Unternehmen nachhaltiger zu werden.

Kürzlich ist STIHL der Science Based Target Initiative (SBTi) beigetreten, einer Initiative, die Firmen dabei unterstützt, ihre Klimaziele wissenschaftsbasiert zu erreichen. Was steckt dahinter?

Mit dem Beitritt zur SBTi verpflichten wir uns zu wissenschaftsbasierten Klimazielen. Es funktioniert ungefähr wie ein Klima-Auditor. Wir müssen innerhalb von 24 Monaten nach Unterzeichnung des Commitment Letters unsere konkreten Klimaziele bei der SBTi einreichen. Diese werden anschließend von der SBTi validiert und sollen sicherstellen, dass unsere Unternehmensstrategie mit den globalen Klimaschutzanforderungen übereinstimmt.

Wie sieht denn die Nachhaltigkeitsstrategie bei STIHL konkret aus?

Wie gesagt, Nachhaltigkeit spielt bei STIHL schon lange eine große Rolle. 2021 haben wir uns dann entschieden, unser bisheriges Engagement und die schon laufenden Aktivitäten in einer gruppenweiten Nachhaltigkeitsstrategie zu bündeln. Dabei haben wir drei Säulen identifiziert: Ökosysteme, Kreisläufe und Sorgfalt. Konkret verbirgt sich hinter diesen Säulen etwa, Produkte zu entwickeln, die unsere Umwelt so wenig wie möglich belasten und dabei Ressourcen schonend einzusetzen. Oder an all un-

seren Standorten für gute und sichere Arbeitsbedingungen zu sorgen und als Arbeitgeber für alle Menschen attraktiv zu sein, egal welcher Nationalität oder sexuellen Orientierung.

Wie lief die Erstellung dieser Nachhaltigkeitsstrategie ab?

Das war ein sehr umfangreiches Projekt, denn eine solche Strategie kann man nicht einfach beschließen. Wir haben mit unseren internen und externen Stakeholdern gesprochen, darunter auch unsere Kunden und Lieferanten. Zunächst ging es zudem darum, zu identifizieren, wie viele Treibhausgase wir jährlich im Unternehmen, beispielsweise in der Produktion, bei Transporten oder auch mit unseren Produkten und Verpackungen ausstoßen. Darauf hatten wir am Anfang gar keine Antwort. Und natürlich ging es auch darum, alle davon zu überzeugen, nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch zu denken.

Wie wichtig ist es in dem Zusammenhang, ESG auch im Vorstand zu verankern?

Aus meiner Sicht ist das sehr wichtig, denn dort laufen alle relevanten Fäden zusammen – von der Entwicklung über den Einkauf und die Produktion bis hin zum Ver-

trieb. Darüber können wir das Thema ESG im gesamten Unternehmen miteinander verzahnen. Denn es gibt keinen Bereich bei STIHL, der nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst ist.

trieb. Darüber können wir das Thema ESG im gesamten Unternehmen miteinander verzahnen. Denn es gibt keinen Bereich bei STIHL, der nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst ist.

Welche Rolle spielt HR bei der Umsetzung dieser Nachhaltigkeitsstrategie?

Eine sehr große! Alles im Unternehmen ist von Menschen gemacht. Prädestiniert ist der Beitrag von HR natürlich beim Thema „S“ wie „Social“. Darunter fallen zum Beispiel Themen wie exzellente Arbeitsbedingungen, sehr gute Sozialleistungen oder eine vertrauensvolle Führung und Zusammenarbeit. Durch das bewusste Schaffen einer Nachhaltigkeitskultur sind aber auch alle weiteren Aspekte von ESG, wie Lieferketten, Kreisläufe und Ökosysteme, betroffen. Wie gesagt, unsere Produkte werden immer noch von Menschen entwickelt, produziert und vertrieben.

HR verbindet. ConClimate befähigt.



Gemeinsam wird Nachhaltigkeit Teil Ihrer DNA

ESG-Kultur schaffen


- Wir unterstützen Sie dabei, ESG fest in Ihrer Unternehmenskultur zu verankern.
- Gemeinsam überwinden wir Hürden und gestalten den Wandel.


Mitarbeitende aktivieren

- Interaktive Workshops und Tools befähigen Ihr Team.
- Gemeinsam machen wir Ihre Mitarbeitenden fit für die nachhaltige Transformation.

Werden Sie zum Treiber der Transformation – Jetzt informieren!



 www.conclimate.com

 +49 (0) 89 420490-812

Ein starkes Team für Ihre nachhaltige Transformation – ConClimate begleitet Sie mit Expertise und praxisnahen Lösungen.



Inwiefern verändert ESG in diesem Zusammenhang das Workforce-Management?

Ganz erheblich. ESG verlangt völlig neue Fertigkeiten. Nehmen Sie als Beispiel unsere Antriebe: Vor zehn Jahren waren noch rund 95 Prozent unserer Produkte mit Verbrennertechnologien ausgestattet. Das heißt, wir haben zahlreiche hoch qualifizierte Verbrennerexpertinnen und -experten in unseren Reihen. Heute haben aber bereits rund ein Viertel unserer Maschinen einen Akkuantrieb, Tendenz stark steigend. Das heißt, Workforce-Management spielt eine sehr große Rolle für uns: Das beginnt bei der Auswahl der Mitarbeitenden und dem Aufbau von Kompetenzen, betrifft aber auch die Aus- und Weiterbildung. Dies erfordert viel Weitsicht – denn wir müssen heute die Mitarbeitenden von morgen qualifizieren.

die Aufgabe, als Vorbilder zu agieren, die Mitarbeitenden hier zu begleiten und gleichzeitig weiterhin für eine gute Unternehmenskultur zu sorgen. Sie müssen die Werte und Ziele vermitteln, die hinter unserer Strategie stehen, und die Reise mit der gesamten Belegschaft gemeinsam gestalten. HR ist hier stark gefordert und muss die Veränderungsfähigkeit bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden fördern.

Das ist sicher nicht einfach ...

Nein, dafür braucht es Mut, Offenheit und die Fähigkeit, auch gegen Widerstände neue Wege zu gehen.

Die politische und wirtschaftliche Lage ist aktuell sehr schwierig. ESG scheint da gerade einen sehr schweren

Stand zu haben, auch in der Öffentlichkeit. Wie schafft man es als Unternehmen oder HR-Abteilung, hier das Tempo zu halten und die Menschen weiter mitzunehmen?

Das ist nicht leicht. Es gibt ja nicht nur die aktuellen Entwicklungen, sondern auch sehr viele nationale Unterschiede

in der Geschwindigkeit, in der Nachhaltigkeitsthemen umgesetzt werden. Dabei sind dann die Anforderungen der Märkte sehr unterschiedlich. Das Thema wird in den USA oder China anders gesehen als hier in Deutschland. Bei uns in Deutschland ist der Anteil verkaufter Akkugeräte bereits sehr hoch, in Brasilien oder Südostasien zum Beispiel nicht. Auch darauf muss man sich einstellen. Eines bleibt aber klar: Der Fokus auf ESG ist alternativlos. Er darf keine Mode sein, sondern gewollte innere Verpflichtung. Noch mal: Wir haben nur diese eine Erde.

Viele Unternehmen kritisieren aber auch die neuen Berichtspflichten.

Aus meiner Sicht heißt das, die extrem hohen Aufwände für CSRD oder CSDDD und die damit verbundene Bürokratie zurückzudrehen, aber nicht, das Ziel der Treibhausgasneutralität abzuschaffen.

Es wird immer viel über die Rolle von HR diskutiert und wie sich HR einen Platz am berühmten-berühmten Entscheidertisch erarbeiten könnte. Kann ESG eine Chance dafür sein?

Das ist eine gute Frage, auf die es keine einfache Antwort gibt. In einem stark werteorientierten Unternehmen wie STIHL ist es allein schon der Eigentümerfamilie wichtig, weltweit Mitarbeitenden ein sehr gutes Aufgabenumfeld, gute Arbeitsbedingungen und eine sehr gute Unternehmenskultur zu bieten. Damit ist es selbstverständlich, HR auf jeden Fall am Entscheidertisch sitzen zu haben. Insgesamt betrachtet aber kann ESG in anderen Unternehmen eine große Chance für HR sein. ■

Wir bemerken, dass sich die Menschen darüber Gedanken machen, in welchem Unternehmen sie arbeiten wollen, welche Werte es vertritt.

Inwieweit spielt das Thema ESG beim Recruiting eine Rolle?

Wir bemerken schon, dass sich die Menschen darüber Gedanken machen, für welches Unternehmen sie gern arbeiten möchten, welche Werte es vertritt. Das spielt eine deutlich größere Rolle als früher, besonders bei jüngeren Menschen. Zugleich werden nachhaltige Benefits immer stärker nachgefragt, beispielsweise das Deutschlandticket, Bike Leasing, ein E-Auto als Dienstwagen oder Lademöglichkeiten.

Verändert ESG auch die Führungskultur im Unternehmen?

Auf jeden Fall, ja. Denn natürlich stoßen Sie bei den Mitarbeitenden in so einer Transformation erstmal auf ein gewisses Beharrungsvermögen. Die Führungskräfte haben

DIE STIHL GRUPPE

Die STIHL Gruppe entwickelt, fertigt und vertreibt motorbetriebene Geräte für die Forst- und Landwirtschaft sowie für die Landschaftspflege, die Bauwirtschaft und private Gartenbesitzerinnen und -besitzer. Ergänzt wird das Sortiment durch digitale Lösungen und Serviceleistungen. Die Produkte werden grundsätzlich über den servicegebenden Fachhandel und unternehmenseigene Online-Shops, die in den nächsten Jahren international ausgebaut werden, vertrieben. Das Unternehmen hat 44 eigene Vertriebs- und Marketinggesellschaften, rund 120 Importeure und mehr als 55 000 Fachhändler. STIHL produziert weltweit in sieben Ländern: in Deutschland, der Schweiz, Österreich, Brasilien, den USA, China und auf den Philippinen. Das Unternehmen wurde 1926 gegründet und hat seinen Stammsitz in Waiblingen bei Stuttgart.

Bloß nicht nachlassen!

Die Zeiten sind für viele Unternehmen hart. Da erscheint es opportun, Anstrengungen in Sachen ESG zurückzufahren. Doch das wäre – Vorsicht Wortspiel – nicht nachhaltig!

VON CATRIN BEHLAU

► Erinnern Sie sich noch an Fridays for Future? An die Massendemonstrationen für den Klimaschutz? Das Verfassungsgerichtsurteil, das Deutschland zu stärkeren Anstrengungen für den Schutz der kommenden Generationen verpflichtete? Es ist noch nicht so lange her, da war das Thema ESG (Environmental, Social, Governance) in aller Munde, und es schien, als gebe es sogar einen mehr oder weniger gesamtgesellschaftlichen Konsens hierzu.

Viele Unternehmen hatten seinerzeit die gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz von ESG erkannt. In manchen Firmen wurde das Thema sogar auf Vorstandsebene aufgehängt. Diversity-Programme wurden aufgesetzt, ambitionierte Klimaziele formuliert.

Eine Pandemie, ein Krieg in Europa, eine Wiederwahl Donald Trumps und eine Konjunkturkrise in Deutschland später ist davon nicht mehr viel übrig – so scheint es zumindest. Zwar engagieren sich in Deutschland zahllose Unternehmen vorbildlich für Demokratie und Vielfalt. Doch wie schnell das Pendel umschwingen kann, zeigt sich aktuell in den USA. Dort fahren Unternehmen – darunter auch die Tochtergesellschaften deutscher Firmen – Diversity-Programme reihenweise zurück. Hierzulande lobbyiert die Automobilindustrie derweil gegen das geplante Verbrenner-Aus, und die AfD, nicht gerade bekannt als Advokatin für das Thema ESG, ist auf dem Höhenflug.

Ja, Unternehmen kämpfen gerade mit vielen Herausforderungen. Die weltpolitische Lage ist unübersichtlich und unberechenbar, viele Firmen müssen Personal abbauen, ringen womöglich sogar um die eigene Existenz. Das ist hart. ESG wirkt da auf den ersten Blick eher unbequem. Die Nachhaltigkeits-Berichtspflichten gelten in vielen Firmen mehr als weitere lästige

Bürokratie, denn als Chance, die eigene unternehmerische Tätigkeit zu hinterfragen. Und nicht wenigen Unternehmerinnen und Unternehmern dürfte gar nicht so unrecht sein, dass Donald Trump fossile Energien ausbauen will, verspricht dies doch billigere Energie. Und überhaupt: ESG ist ziemlich abstrakt – ob es etwas bringt, sieht man erst in der Zukunft.

Aber jetzt beim Thema ESG nachzulassen, wäre fatal. Denn das Thema Klimakrise geht nicht weg – schon heute sorgen Umweltschäden für enorme Kosten. Wer sich jetzt nicht um Diversität und ein soziales Miteinander in Unternehmen und Gesellschaft kümmert, wird bei der Personalgewinnung ins Hintertreffen geraten, wenn die Wirtschaft wieder anzieht und gleichzeitig der demografische Wandel voranschreitet. Und Compliance-Pflichten wie CSRD werden sowieso bis auf Weiteres nicht wieder verschwinden.

Wer nun also all diese Aktivitäten zurückschraubt, wird später dafür bestraft. HR tut also gut daran, hier das Tempo hochzuhalten. Für Personalabteilungen, das nur am Rande, ist dies auch ein perfektes Thema, um sich innerhalb des Unternehmens zu positionieren.

Und wie heißt es so schön in den „Känguru-Apokryphen“ von Marc-Uwe Kling: „Ja, wir könnten jetzt was gegen den Klimawandel tun, aber wenn wir dann in 50 Jahren feststellen würden, dass sich alle Wissenschaftler doch vertan haben und es gar keine Klimaerwärmung gibt, dann hätten wir völlig ohne Grund dafür gesorgt, dass man selbst in den Städten die Luft wieder atmen kann, dass die Flüsse nicht mehr giftig sind, dass Autos weder Krach machen noch stinken und dass wir nicht mehr abhängig sind von Diktatoren und deren Ölvorkommen. Da würden wir uns schön ärgern.“ ■





CSRD: Wie Unternehmen sich jetzt aufstellen können

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verpflichtet seit 2025 viele Unternehmen, ein Nachhaltigkeitsreporting zu erstellen. So können sie ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement umsetzen.

► Die CSRD zielt darauf ab, Lücken beim Nachhaltigkeitsreporting zu schließen und dieses auszuweiten. Ziel ist es, die Rechenschaftspflicht europäischer Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit zu erhöhen und erstmals EU-weit verbindliche Berichtsstandards einzuführen. Unternehmen müssen künftig umfassender und nach einheitlicheren Maßstäben reporten. Durch eine stärkere Quantifizierung der Berichtsinhalte anhand von Kennzahlen ist die Erhebung belastbarer Daten erforderlich. Sie stellen die Messbarkeit und Vergleichbarkeit der Angaben sicher. Obwohl das Gesetz aktuell in der Diskussion steht und von Bürokratieabbau gesprochen wird, halten wir es für wichtig, dass CSR umgesetzt wird, da es einen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaft motiviert.

Zahlreiche Unternehmen sind zur Rechenschaft verpflichtet

Das bedeutet, dass Unternehmen eine Umwelt- und Sozialorientierung in alle Aspekte ihres Handelns integrieren müssen. Deren Erfolg wird künftig nicht mehr nur anhand ökonomischer Werte bemessen, sondern auch in Bezug darauf, welchen Mehrwert sie in der sozialen und natürlichen Umwelt leisten. Immer mehr Unternehmen sind seit Anfang dieses Jahres verpflichtet, ihre Nachhaltigkeitsziele zu dokumentieren und darüber zu berichten, wie sie ihre Leistungen nach einem ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlichen Leitbild ausrichten.

Verfolgen wir die bisherigen Entwicklungen auf EU-Ebene – mit Inkrafttreten der CSRD sowie der Einführung einer Rechenschaftspflicht von ESG-(Environment, Social and Governance)-Themen – nimmt der regulative

Druck auf die Wirtschaft weiter zu. Mit der Taxonomie-Verordnung für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten, welche die EU verabschiedet hat, ist ein Rahmenwerk entstanden, in dem verbindlich geregelt ist, ob und in welchem Ausmaß bestimmte Wirtschaftstätigkeiten als ökologisch nachhaltig einzustufen sind.

Der Kreis der betroffenen Unternehmen wird größer

Betroffen von dieser Richtlinie sind bis dato vorrangig alle EU-Großunternehmen, die zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen: Das Unternehmen beschäftigt mehr als 250 Angestellte, es erzielt mehr als 40 Millionen Euro Nettoumsatzerlöse oder hat eine Bilanzsumme von 20 Millionen Euro. Allein in Deutschland wird das in den nächsten Jahren auf rund 15 000 Unternehmen zutreffen. Eine Berichtspflicht greift ab dem Geschäftsjahr 2025. Es ist davon auszugehen, dass sich die EU-Vorgaben in Zukunft weiter verschärfen. Bereits im Jahr 2026 werden auch kleine und mittlere kapitalmarktorientierte EU-Unternehmen in die Regelung aufgenommen. Auch Unternehmen außerhalb der Europäischen Union, die mehr als 150 Millionen Euro Umsatz in der EU erwirtschaften, mindestens eine Zweigniederlassung oder Tochtergesellschaft in der EU betreiben und bestimmte Schwellenwerte überschreiten, sind von der Berichtspflicht betroffen.

Vorgaben nicht auf die leichte Schulter nehmen

Zunächst einmal wird die Berichtspflicht eine weitere Aufgabe sein, die sich zu den ohnehin zahlreichen Ver-

verantwortlichkeiten in den Leitungsebenen der Unternehmen hinzugesellt. Insbesondere kleinere und mittelständische Firmen stellt dies vor Herausforderungen. Die ESG-Regulierung steckt noch in den Kinderschuhen, und sie ist schon jetzt sehr komplex. Das Regelwerk umfasst ein Reporting über die Auswirkungen des eigenen Geschäftsbetriebs auf Mensch und Umwelt als auch über die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das Unternehmen selbst. Unternehmen sind also gefordert, in ihrer Organisation ein neues Verständnis der doppelten Wesentlichkeit zu etablieren. Dies führt dazu, dass im Rahmen eines Nachhaltigkeitsreportings unzählige Kriterien erfasst werden müssen, beispielsweise zur Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft, den Arbeitsbedingungen im Unternehmen oder auch zur Unternehmensethik. Darüber hinaus unterliegen sie einer ständigen Qualitätskontrolle ihrer Berichterstattung durch einen externen unabhängigen Wirtschaftsprüfer, der die Berichte vorab bestätigt und zertifiziert. Alle betroffenen Unternehmen sind deshalb gut beraten, schnell die Weichen zu stellen, um fristgerecht auskunftsfähig zu sein. Wer die Berichtspflicht ignoriert oder ihr unzureichend nachkommt, wird wohl mit empfindlichen Strafen rechnen müssen. Es liegt nahe, dass zahlreiche mittelgroße und kleinere Unternehmen vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen die neuen Richtlinien zunächst vor allem als lästige Pflicht empfinden. Sie tun jedoch gut daran, die erforderlichen Darlegungspflichten gewissenhaft zu erfüllen, dies auch als Chance zu begreifen und das Thema Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie einzubetten. Das erhöht nicht nur deren Reputation gegenüber ihren Kunden. Sie positionieren sich zudem als attraktive Arbeitgeber und erfüllen damit auch wichtige Nachhaltigkeitsanforderungen von Geschäftspartnern, Banken und Versicherungen.

Wo Unternehmen ansetzen müssen, um ihr ESG-Reporting zu optimieren ...

Das Datenmanagement wird eine der größten, wenn nicht sogar die größte Herausforderung für Unternehmen bei der Erstellung von ESG-Reportings sein. Deshalb ist es empfehlenswert, integrierte Managementsysteme und Reporting Tools zu nutzen und für die Umsetzung auf die Unterstützung eines spezialisierten Implementierungspartners zu setzen. Ein solcher erhebt im Rahmen einer Business-Analyse zunächst den Ist- und Soll-Zustand des Geschäftsmodells und lokalisiert vorhandene Lücken (Ist-Soll-Gap). Ein Teil dieser Auswertung ist eine exakte Datenanalyse. So lässt sich feststellen, welche Daten in welcher Qualität vorliegen, welche noch benötigt werden und wie das Unternehmen überhaupt an diese kommt. Ein weiterer Bestandteil ist die Prozessanalyse. Hier geht es darum, ob ein Unterneh-

men seine Prozesse, welche die bisherige Berichterstattung unterstützen, anpassen muss und wenn ja, welche Abläufe dies betrifft. Im Zuge dessen sollte festgelegt werden, ob die Entscheider dafür jährliche Workarounds planen oder wiederkehrende Prozesse bevorzugen. Je nachdem wie die Ergebnisse des Soll-Zustandes ausfallen, lässt sich eine integrierte Infrastruktur mit den passenden Schnittstellen zu Fremdsystemen bereitstellen. Ein solides Daten- und Prozessmanagement unterstützt dabei, die Komplexität der Abläufe zu reduzieren, die gesteckten Ziele transparent nachzuverfolgen und die dafür notwendigen Maßnahmen besser zu tracken. Ausgewählte Kennzahlen, die zu messen und zu berichten sind, lassen sich beispielsweise ohne großen Aufwand aus verschiedenen Quellsystemen in einem klassischen Data Warehouse zusammentragen. Ein solches hält zentrale Finanzkennzahlen bereits vor und müsste lediglich durch die relevanten ESG-Tabellen ergänzt werden. Sämtliche Kernprozesse könnten so auch automatisiert ablaufen. Das spart Zeit, Geld und entlastet das Personal. Die gewonnenen Daten lassen sich zudem übersichtlich in Dashboards visualisieren.

... und worauf dabei zu achten ist

Das ESG-Reporting stellt die Unternehmen bereits jetzt vor große Herausforderungen, da Nachhaltigkeit schwer zu messen ist. Eine hohe Datenqualität ist deswegen ein zentraler Erfolgsfaktor für ein belastbares ESG-Reporting. Da aber die erforderlichen Daten oft in isolierten Silos im Unternehmen verteilt oder manuell in Excel-Tabellen dokumentiert sind, ist es schwierig, ein integriertes Abbild der ESG-Gewinne und -Auswirkungen zu erstellen. Deshalb sind strukturierte Data Warehouses so wichtig. Ohne eine zentrale Instanz, in der selektive Finanz- und Nachhaltigkeitsdaten zusammenlaufen, lassen sich keine klaren Verbindungen zwischen ESG-Maßnahmen und finanziellen Kennzahlen herstellen. Unternehmensverantwortliche sollten ein gutes Gespür dafür entwickeln, wie wichtig ein integriertes Management in diesem Kontext ist. Die meisten Elemente des ESG-Reportings basieren auf einem angemessenen Risikomanagement.

Allerdings lassen sich Risiken nicht managen, wenn ein Unternehmen gar nicht um diese weiß. Ohne klare Maßgaben und Strukturen ist es schwer, die erforderlichen Daten konsistent, vergleichbar und nachprüfbar zu sammeln. Eine gelebte unternehmensweite Risikomanagementstrategie und der Einsatz eines integrierten Reporting Tools, das ESG-Risiken mittels klar definierter Key-Performance-Indikatoren (KPI) überwacht und auswertet, sind nicht nur für das Nachhaltigkeits-Reporting, sondern auch für eine strategische Nachhaltigkeitsplanung wichtig.

AUTOR



Foto: PTA Mannheim/NICO KÜRTH

Dr. Tim Walleyo,
Geschäftsführer, PTA
IT-Beratung GmbH,
Mannheim,
tim.walleyo@pta.de



Green HRM: Personalarbeit auf dem Weg zur nachhaltigen Organisation

Spätestens mit der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ESG in der Personalarbeit angekommen. Doch wie weit ist HR? Eine Studie von Fraunhofer IAO und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) gibt Antworten.

► Nachhaltigkeit rückt zunehmend ins Zentrum der Unternehmenssteuerung. Die Anforderungen verschiedener Stakeholder – von Kunden und Mitarbeitenden bis zu Kreditinstituten – sowie die Aussicht, durch eine nachhaltige Ausrichtung langfristig Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz zu sichern, führen dazu, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsziele als erfolgskritischen Bestandteil ihrer Gesamtstrategie betrachten. Gleichzeitig sorgt die aktuelle EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive) für eine neue strategische Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen. Diese müssen nun im Lagebericht des Jahresabschlusses aufgenommen werden und stehen damit gleichwertig neben finanziellen Daten. Dadurch werden auch bisher unerkannte Schnittstellen zwischen den Unternehmensbereichen Personal und Nachhaltigkeit nun sichtbar. Dies betrifft nicht nur die klassischen mitarbeiterbezogenen Personalthemen wie Arbeitsbedingungen oder Personalentwicklung, die an der Schnittstelle zur sozialen Nachhaltigkeit liegen, auch die Synergien zwischen Personalmanagement und Aspekten der ökologischen Nachhaltigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung.

In der jüngeren wissenschaftlichen Literatur haben sich einige wenige Autoren mit dem Konzept des sogenannten Green Human Resource Managements (Green HRM) auseinandergesetzt. Dieses definiert sich als die „systematische, geplante Ausrichtung der typischen HR-Praktiken auf die ökologischen Ziele einer Organisation“ (Jabbour 2013, S. 147-148). Die theoretischen Grundlagen wurden jedoch bisher nur selten systematisch in die Praxis übertragen und untersucht.

In unserer Studie „Green HRM: Die Rolle der Personalabteilung bei der Förderung der Nachhaltigkeit im Un-

ternehmen“ untersuchen wir mittels einer quantitativen Befragung unter Personalexpertinnen und -experten deutscher Unternehmen die Relevanz ökologischer Nachhaltigkeit im HR-Bereich. Dabei analysieren wir sowohl die bereits genutzten Instrumente des Green Human Resource Managements als auch die Bereiche, in denen Personalverantwortliche großen Handlungsbedarf identifizieren. Angesichts der Neuartigkeit des Themas stellt die Studie einen ersten Annäherungsversuch dar, der darauf abzielt, erste qualitative Einblicke zu gewinnen. Diese sollen als Grundlage für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema dienen, sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht.

Bidirektionale Wechselwirkungen zwischen Personalarbeit und Nachhaltigkeit

Der Zusammenhang zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und Personalmanagement zeigt sich in vielfältigen Facetten.

Zum einen wirken sich die zunehmende Relevanz und das gesteigerte Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit auf klassische HR-Bereiche wie die Arbeitgeberattraktivität aus. 66,7 Prozent der befragten Personalexpertinnen und -experten bestätigen, dass Nachhaltigkeit ein entscheidendes Kriterium bei der Rekrutierung neuer Talente darstellt. Besonders bei jüngeren Generationen spielt das Thema Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers. Infolgedessen sehen die Personalverantwortlichen ein erhebliches Potenzial in der Integration von Nachhaltigkeit in den Recruiting-Prozess, etwa durch eine gezielte Darstellung des Themas auf Karriereseiten und in Stellenanzeigen. Zum anderen kommt der Personalarbeit

im Kontext der ökologischen Transformation eine neue, gestalterische Rolle zu, indem sie die Rahmenbedingungen schafft, die den Wandel und die Zielerreichung im Unternehmen erst ermöglichen und damit zu einem zentralen Akteur dieses Prozesses wird. Dies geschieht unter anderem durch die Sensibilisierung der Belegschaft für ökologische Nachhaltigkeit, die Entwicklung von Anreiz- und Steuerungssystemen zur Förderung umweltbewussten Handelns sowie durch den Aufbau der für die Transformation erforderlichen Kompetenzen.

Nachhaltigkeitskommunikation: Vom reinen Informieren hin zur Bewusstseinsbildung

Aktuelle Erkenntnisse aus der Literatur und Praxis zeigen, dass für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen die übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie für alle Bereiche und Mitarbeitenden verständlich und zugänglich gemacht werden muss. Ziel soll es dabei sein, nicht nur diejenigen einzubeziehen, die ohnehin schon aktiv und systematisch an Nachhaltigkeitsmaßnahmen arbeiten. Vielmehr geht es darum, eine möglichst breite Beteiligung im gesamten Unternehmen zu erreichen. Wir haben unsere befragten Personalexpertinnen und -experten gebeten und zu sagen, welche Instrumente derzeit bevorzugt dafür eingesetzt werden. Es zeigt sich ein differenziertes Bild. Klassische Instrumente der Mitarbeiterkommunikation, insbesondere das Intranet und der Newsletter, dominieren Stand heute immer noch die interne Nachhaltigkeitskommunikation. Gleichzeitig gewinnen alternative Instrumente der internen Kommunikation zunehmend an Bedeutung, darunter auch Nudging-Strategien (76,7 Prozent halten sie für sinnvoll, jedoch sind sie nur bei 36,7 Prozent der Unternehmen vorhanden). Diese Instrumente zielen darauf ab, Menschen zu umweltfreundlicheren Entscheidungen zu bewegen, ohne auf Verbote angewiesen zu sein, wie etwa das voreingestellte doppelseitige Drucken zum Einsparen von Papier. Auch

ZUR STUDIE:

Im Rahmen der Studie „Green HRM: Die Rolle der Personalabteilung bei der Förderung der Nachhaltigkeit im Unternehmen“ wurden insgesamt 62 Datensätze ausgewertet. Die Befragung richtete sich in erster Linie an Verantwortungstragende aus dem Bereich HR, wobei ein Großteil der Teilnehmenden Mitglieder der DGFP waren. Untersucht wurden der Stellenwert des Themas ökologische Nachhaltigkeit im HR-Bereich, die Instrumente eines Green HRM, die bereits eingesetzt werden, sowie die Bereiche, wo am meisten Nachholbedarf erkannt wird. Dabei analysieren wir sowohl die bereits genutzten Instrumente des Green Human Resource Managements als auch die Bereiche, in denen Personalverantwortliche den größten Handlungsbedarf identifizieren. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 14. bis zum 28. Juni 2024.

Nachhaltigkeitsaktionstage oder -wochen (83,4 Prozent halten sie für sinnvoll, nur bei 31,7 Prozent der Befragten werden diese durchgeführt), Challenges und Gamification (56,7 Prozent sinnvoll, nur 6,7 Prozent vorhanden) sowie die Einführung von Nachhaltigkeitsbotschaftern in der Belegschaft als Multiplikatoren und Vorbilder (71,6 Prozent sinnvoll, 23,3 Prozent vorhanden) werden als effektive Kommunikationsmaßnahmen angesehen. In diesem Bereich wird der größte Nachholbedarf identifiziert.

Steuerungsinstrumente als Schlüssel für die effektive Integration von Nachhaltigkeit

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Leistungsbeurteilung und variable Vergütung ist sowohl in der Literatur als auch in der Praxis ein relativ neues Thema und noch keine weitverbreitete Praxis. Dennoch experimentieren bereits einige Unternehmen mit Steuerungsansätzen, um nachhaltigkeitsbewusstes Handeln zu fördern. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Vergütung von Führungskräften in 18,6 Prozent der befragten Unternehmen (auf Vorstands- beziehungsweise Geschäftsführungsebene) und in 15,3 Prozent (auf Ebene des mittleren Managements) an Nachhaltigkeitsziele gekoppelt ist. Auf



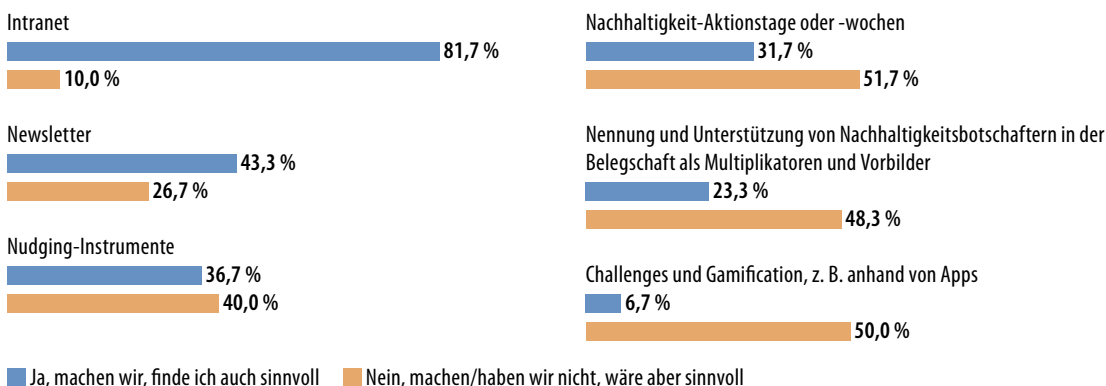
Mehr zum Thema:

Hofmann J. et al. „Green HRM: Die Rolle der Personalabteilung bei der Förderung der Nachhaltigkeit im Unternehmen“. Fraunhofer IAO, 2024.

Stolze, D./Ricci, C. Beitrag hybrider Arbeitsweisen und flexibler Büros zu Klimaschutz und Energieeffizienz. In: Connected Work Innovation Hub. Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern. Hrsg.: Bauer W./Riedel O./Hölzle, K./Rief S./Hofmann J., 2023

Welche Kanäle der Mitarbeitendenkommunikation und -einbeziehung rund um Nachhaltigkeit nutzen Sie?

Abbildung 1

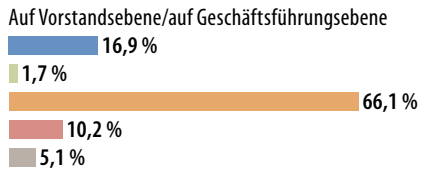


Quelle: Fraunhofer IAO

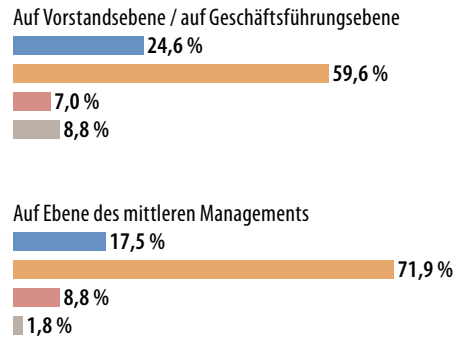
Anreiz- und Steuerungssysteme zur Förderung von ökologischer Nachhaltigkeit

Abbildung 2

Ist ein Anteil der variablen Vergütung an Nachhaltigkeitsaspekten geknüpft?



Sind Nachhaltigkeitsaspekte Teil von Zielvereinbarungen?



■ Ja, machen wir, finde ich auch sinnvoll ■ Ja, machen wir, halte ich jedoch nicht für sinnvoll ■ Nein, machen wir nicht, wäre aber sinnvoll ■ Nein, machen wir nicht, halte ich auch nicht für sinnvoll ■ Kann ich nicht beurteilen

AUTORINNEN UND AUTOR



Claudia Ricci, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, claudia.ricci@iao.fraunhofer.de



Dr. Josephine Hofmann, Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de



Kai H. Helfritz, Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Berlin, helfritz@dgfp.de

Mitarbeitererebene ist die Leistungsbewertung in 8,5 Prozent der Unternehmen zumindest teilweise von nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten abhängig. Ähnlich verhält es sich bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Zielvereinbarungen (24,6 Prozent auf der Ebene des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung, 17,5 Prozent auf der Ebene des mittleren Managements, 5,3 Prozent auf Mitarbeitererebene).

Bemerkenswert ist jedoch, dass mehr als die Hälfte der Befragten eine Kopplung der Vergütung an Nachhaltigkeitsziele als sinnvoll erachtet – insbesondere auf Ebene des mittleren Managements (67,8 Prozent halten eine Verknüpfung für sinnvoll, auch wenn sie noch nicht umgesetzt wird) sowie auf der Ebene der Vorstands- beziehungsweise Geschäftsführung (66,1 Prozent). Dies eröffnet ein erhebliches Potenzial für die stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit in den Steuerungsmechanismen und unterstreicht die Rolle des Personalwesens als strategischen Akteur bei der Gestaltung und Koordination dieses Prozesses.

Die ökologische Transformation braucht neue Kompetenzen

Schließlich kommt auf die Personalarbeit beim Aufbau der für die grüne Transformation notwendigen Skills eine wichtige Rolle zu. Dazu gehören Fachwissen sowie soziale und persönliche Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Teamarbeit.

Überraschenderweise werden viele dieser wichtigen Fähigkeiten im Unternehmen noch nicht gezielt vermittelt. Hier gilt es, die Lücke zu schließen, um das volle Potenzial der Transformation zu nutzen. Die Personalabteilung kann dabei eine zentrale Rolle bei der Entwicklung entsprechender Programme für Mitarbeitende und Führungskräfte spielen.

Fazit und Ausblick

Unternehmen, die Green HRM als strategisches Instrument einsetzen, positionieren sich nicht nur als verantwortungsbewusste Akteure, sondern legen auch die Grundlage für langfristigen Erfolg. Unsere bisherigen Erkenntnisse aus dem Bereich Green HRM in Deutschland zeigen, dass die Bedeutung von Personalmaßnahmen zur Förderung ökologischer Nachhaltigkeit zwar erkannt wird, das Potenzial jedoch in der Praxis noch nicht vollständig ausgeschöpft ist.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich spannende arbeitswissenschaftliche Forschungsfragen: Welche Steuerungsinstrumente fördern nachhaltiges Verhalten am effektivsten, und wie sollten sie gestaltet sein, um maximale Wirkung zu entfalten? Wie kann Nachhaltigkeit als Leitprinzip im Führungsverständnis integriert werden? Welche Kommunikations- und Sensibilisierungsinstrumente sind besonders wirksam? Und nicht zuletzt: Was benötigt die Personalabteilung, um ihre neue Rolle im Unternehmen erfolgreich auszufüllen? ■

Quelle: Fraunhofer IAO

Die wichtigsten Lohnabrechnungs-Trends 2025

Änderungen beim Sozialversicherungs-, Lohnsteuer- und Arbeitsrecht: Darauf sollten HR- und Payroll-Teams dieses Jahr vorbereitet sein.

2025 stehen zahlreiche Neuerungen im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung vor der Tür. Steigende Sozialversicherungsbeiträge, komplexere steuerliche Vorgaben und neue arbeitsrechtliche Anforderungen machen die Lohnabrechnung daher anspruchsvoller denn je. Unternehmen, die nicht frühzeitig handeln, riskieren Fehlberechnungen, Rückfragen von Mitarbeitenden und zusätzlichen Stress im Team.

Neue Anforderungen im Überblick

Die Beitragsbemessungsgrenzen steigen ungewöhnlich stark, was die Sozialabgabepflicht besonders für Besserverdienende erhöht. Durch das Steuerfortentwicklungsgesetz werden sich außerdem voraussichtlich die Freibeträge für Kinder und Arbeitnehmende verändern. Zudem bleibt das Thema Arbeitszeiterfassung aktuell: Trotz EuGH-Urteil fehlt eine klare gesetzliche Regelung. Auch steuerrechtliche Fallstricke bei Remote Work und Workation rücken 2025 in den Fokus.



Automatisierung als Lösung

Angesichts der steigenden Komplexität wird automatisierte Payroll-Software wie Personio Payroll immer wichtiger. Sie reduziert manuelle Fehler, spart wertvolle Zeit und stellt sicher, dass gesetzliche Änderungen automatisch berücksichtigt werden – so erledigen Sie Abrechnungen in Minuten statt Tagen und schaffen mehr Zeit für strategische Personalarbeit.

Investieren Sie zu viel in Ihre Lohnabrechnung?

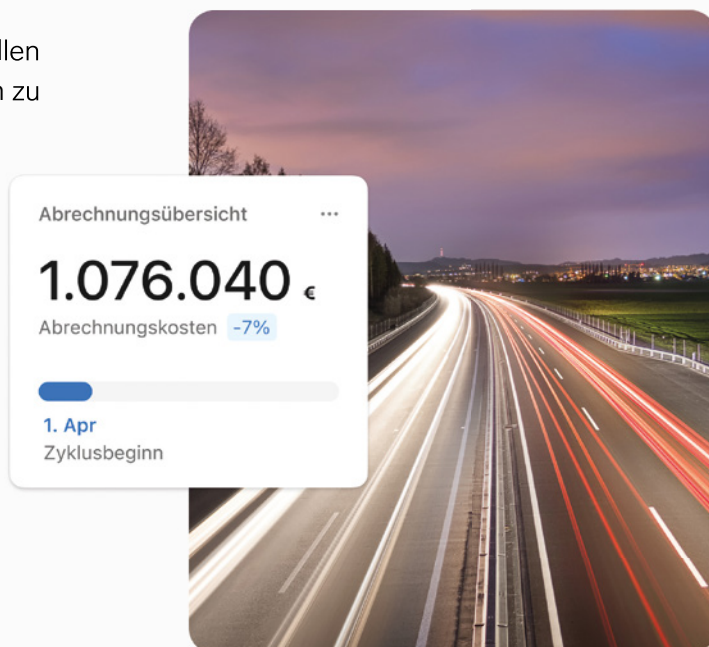
Die Lohnabrechnung steckt voller versteckter Kostenfallen – von Überstunden wegen ineffizienter Prozesse bis hin zu Bußgeldern bei verpassten Meldefristen.

Mit dem Payroll Calculator von Personio finden Sie jetzt heraus, wie viele Stunden und welche Kosten sich bei Ihrer Lohnabrechnung sparen lassen.



personio.de

Jetzt herausfinden





Wie Generative KI unsere Arbeitswelt revolutioniert

Generative KI ist längst kein Zukunftstrend mehr – sie beeinflusst bereits heute Rollen, Prozesse und Strukturen in Unternehmen weltweit. Warum die Arbeitswelt vor einer Revolution steht.

► Generative KI ermöglicht es, administrative Aufgaben effizienter zu gestalten, steigert die Produktivität und schafft Raum für kreativere Arbeit. Sie eröffnet neue Berufsbilder und fordert Unternehmen heraus, ihre Strukturen radikal neu zu denken. Unsere aktuelle Studie des Capgemini Research Institute zeigt, wie tiefgreifend und global diese Transformation bereits ist – und was Organisationen tun müssen, um diesen Wandel zu meistern.

① GenAI als Karrierebeschleuniger für Einsteiger

Fakt: Eine zentrale Erkenntnis betrifft den Berufseinstieg. Die befragten Mitarbeitenden gehen davon aus, dass GenAI innerhalb des nächsten Jahres fast ein Drittel der Aufgaben in Einstiegsjobs erleichtern und sich das Aufgabenprofil deutlich verändern wird. Die Arbeit wird sich weniger um selbst erstellte Ergebnisse drehen und mehr um die Überprüfung von KI-generierten Ergebnissen. Das glauben 62 Prozent der befragten Mitarbeitenden in Deutschland und sechs von zehn Befragten in mittleren Führungsrollen weltweit. 81 Prozent der Befragten aus oberen und mittleren Positionen erwarten zudem, dass auf Einstiegsebene neue Rollen entstehen, zum Beispiel Datenkuratoren, KI-Ethikspezialisten und Algorithmus-Trainer. Das bedeutet natürlich auch, dass andere Rollen ersetzt werden.

Transfer: Der Einsatz der Technologie steht noch am Anfang, und die Aus- und Weiterbildung zur Entwicklung von KI-Fähigkeiten fehlt auf allen Ebenen. Fortgeschrittene Belegschaft und Führungskräfte müssen Kompetenzen für die Arbeit mit GenAI-Tools aufbauen. Das hilft wiederum Berufseinsteigern beim Aufbau von Kompetenzen. Allerdings dürfen Einstiegsjobs nicht nur nebenbei mitgedacht werden: GenAI hat auf diese Rollen starken Einfluss. Um Produktivitätssteigerungen zu realisieren, müssen (neben Angeboten und Maßnahmen für Berufseinsteigende) Kosten für unterstützende GenAI-Tools systematisch erfasst und ihr Nutzen regelmäßig evaluiert werden.

② Mittleres Management rückt in den Fokus

Fakt: Der Anteil mittlerer Führungspositionen könnte weltweit von 44 Prozent auf 53 Prozent steigen (Deutschland: 38 Prozent auf 52 Prozent). Mehr als die Hälfte der weltweit Befragten aus oberen und mittleren Führungsebenen geht zudem davon aus, dass sich Führungskräfte in mittleren Ebenen im Verlauf der kommenden drei Jahre stärker spezialisieren werden.

Unsere Studie offenbart zwei zentrale Erkenntnisse: Erstens treiben Teams, die gezielt an einer verbesserten Mensch-KI-Kooperation arbeiten, den Erfolg von GenAI maßgeblich voran – ein selbstverstärkender Effekt mit enormem Potenzial. Zweitens nehmen mittlere Führungsebenen eine Schlüsselrolle als Katalysatoren dieser Veränderungen ein. Über 50 Prozent der befragten Führungskräfte sehen in ihnen die entscheidenden Treiber für den erfolgreichen Einsatz von GenAI in ihren Organisationen.

Transfer: Es dreht sich alles um Schlüsselqualifikationen: Lediglich 16 Prozent der befragten Mitarbeitenden erhalten die nötige Unterstützung, um KI-Kompetenzen zu entwickeln. Nur 13 Prozent beherrschen entsprechende Tools gut; nur ein Drittel der Mitarbeitenden kann mit systemischen Risiken von GenAI-Tools umgehen; und we-

ZUR STUDIE

Für die Studie führte das Capgemini Research Institute im Mai 2024 eine globale quantitative Umfrage unter Führungskräften in 15 verschiedenen Ländern und elf Schlüsselindustrien durch. Dazu wurden 1500 Personen aus 500 Unternehmen (Jahresumsatz > 1 Milliarde US-Dollar) befragt. Jedes Unternehmen wird durch drei Führungskräfte repräsentiert: einmal oberste Führungsebene, einmal mittlere Ebene, einmal Frontline-Management.

Des Weiteren wurden 1000 Berufsanfänger befragt – aus denselben 500 Unternehmen wie die Umfrage unter den Führungskräften. Zusätzlich stützt sich die Studie auf 15 ausführliche Interviews mit unabhängigen Experten aus verschiedenen Branchen weltweit.

niger als die Hälfte beherrscht ihrer eigenen Einschätzung nach Prompt Engineering. Neben der Entwicklung von anwendungsbezogenen KI-Fähigkeiten müssen Regeln definiert werden für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI. Zum Beispiel muss klar sein, wer verantwortlich ist, wenn KI-Tools Fehler machen. Häufig müssen auch Arbeitsabläufe und Prozesse grundlegend an die Arbeit mit KI angepasst werden.

③ Unmittelbare Produktivitätssteigerung

Fakt: Auf allen Ebenen steigert GenAI die Produktivität. In Einstiegsjobs wird GenAI innerhalb des nächsten Jahres eine durchschnittliche Zeitersparnis von 18 Prozent bringen, erwarten befragte Mitarbeitende. Führungskräften aller Ebenen könnte die Technologie außerdem bis zu sieben Stunden pro Woche sparen. Fast acht von zehn Führungskräfte glauben, dass sich GenAI in den nächsten zwölf Monaten positiv auf ihre Produktivität auswirken wird. Dieser Effekt geht in erster Linie auf die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben durch GenAI zurück.

Transfer: GenAI verspricht erhebliche Produktivitätssteigerungen. Der Erfolg von Unternehmen ist aber abhängig von der Fähigkeit, Kompetenzen aufzubauen sowie die Talentakquise und -entwicklung aktiv zu gestalten. Um direkte Produktivitätssteigerungen zu realisieren, gilt es zu identifizieren, welche Aufgaben am einfachsten und schnellsten von GenAI übernommen oder ergänzt werden können.

④ Führungsrollen werden strategischer

Fakt: Mittelfristig wird GenAI nicht nur bestehende Aufgaben und Prozesse erleichtern: 65 Prozent der Führungskräfte weltweit sehen in der Technologie auch hohes Unterstützungspotenzial für die Lösung komplexer strategischer

Aufgaben. Viele der befragten Führungskräfte gehen demnach davon aus, dass GenAI-Tools zunehmend nicht mehr nur bestehende Aufgaben automatisieren, sondern aktiv mitdenken, bestehende Annahmen kritisch hinterfragen und innovative Perspektiven bieten können.

Führungsrollen – sowohl mittlere als auch obere – werden durch GenAI strategischer. Sie werden sich stärker auf Entscheidungsfindung und die Förderung von Innovationen konzentrieren.

Transfer: Die Unterstützung von Gen-AI-Tools bei strategischen Entscheidungen verspricht signifikanten Mehrwert. Unsere Studie zeigt aber: Die Technologie wird bislang noch wenig eingesetzt. Zwar experimentieren 97 Prozent des oberen und mittleren Managements bereits mit GenAI-Tools, aber nur 15 Prozent nutzen sie auch wirklich täglich. Die Hälfte (46 Prozent) der Teams weltweit setzt GenAI derzeit nur ergänzend als Werkzeug zur Verbesserung bestehender Aufgaben und Abläufe ein, wobei der Einsatz zunimmt. Als strategischer „Supervisor“, das heißt zum Leiten, Verteilen oder Priorisieren der Arbeit eines Teams, wird GenAI derzeit aber nahezu nicht eingesetzt. 13 Prozent der Teams international (in Deutschland 16 Prozent) erwarten jedoch, dass sie in den nächsten zwölf Monaten KI in dieser Rolle nutzen werden. Ein zentraler Konsens zieht sich durch alle Hierarchieebenen – von Berufseinsteigern bis hin zur obersten Managementetage: Je stärker GenAI in „Supervisor“-Rollen eingreift, also strategische Entscheidungen maßgeblich beeinflusst oder selbst trifft, desto unverzichtbarer wird das menschliche Urteilsvermögen. Gerade in solchen Kontexten bleibt die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu bewerten und ethische Dimensionen zu berücksichtigen, eine Kernkompetenz, die durch keine KI ersetzt werden kann.

X

AUTORIN

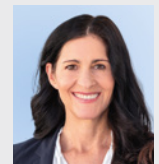


Foto: privat

Christina Bösenberg,
Leiterin Workforce &
Organization, Capgemini,
Berlin, christina.boesen-
berg@capgemini.com

BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

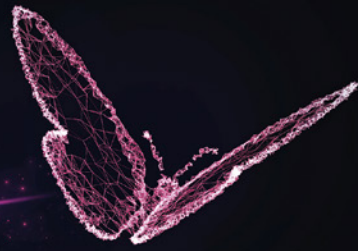
Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag



Gut geführt durch den technischen Change

Die digitale Transformation hat viele positive, aber auch teils problematische Folgen für Unternehmen und Belegschaft. Wie gehen HR-Führungskräfte damit um?

VON ULLI PESCH

► Für viele HR-Führungskräfte und ihre Teams scheint die digitale Transformation eine Herausforderung zu sein. Das zumindest hat die Studie „Mut zur Transformation“ herausgefunden, für die im Auftrag des Softwaredienstleisters Aconso 650 leitende HR-Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden in den USA, Großbritannien, Deutschland und der Schweiz befragt wurden.

It's not the technology, stupid

So fand die Studie heraus, dass 75 Prozent der Befragten Schwierigkeiten haben, ihre HR-Strategie an

die sich schnell ändernden Geschäftsziele anzupassen und gleichzeitig dabei den Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu behalten. 43 Prozent unter ihnen geben zu, dass ihre Teams durch das schiere Volumen und die Komplexität der HR-Aufgaben überfordert seien. Das Problem überlasteter Teams werde zusätzlich verschärft durch eine „technische Überlastung“ auch von HR-Fachkräften.

Darüber hinaus geben die HR-Führungskräfte an, dass fragmentierte und ineffektive Lösungen die Arbeitsbelastung ihrer Teams erhöhen (46 Prozent), auch deshalb, weil die Tools zu allgemein seien, um damit die spezifischen Anforderungen der Personalabteilung zu erfüllen. Das sagen immerhin knapp sieben von zehn der Befragten (68 Prozent).

Infolgedessen machen HR Teams mehr Fehler (56 Prozent), sie verlieren Zeit (53 Prozent), die sie besser für Initiativen zur Steigerung des

Die meisten HR-Führungskräfte haben offenbar Schwierigkeiten, mit der Dynamik der aktuellen Trends mitzugehen.

Unternehmenswerts nutzen könnten. Darüber hinaus seien sie dem Risiko eines Burnouts und einer sinkenden Arbeitsmoral ausgesetzt (46 Prozent).

Die Personalwirtschaft hat Expertinnen und Experten befragt, ob HR-Führungskräfte grundsätzlich darauf vorbereitet seien, mit der Dynamik der technischen Trends in Unternehmen mit- und umzugehen – und welche korrektiven Maßnahmen ihrer Ansicht nach gegebenenfalls erforderlich wären.

Für Ulrich Jänicke, Gründer und CEO von Aconso, ist zwar klar, dass Technologie einen Mehrwert schaffen kann. Allerdings nur, wenn dadurch die Erfahrung von HR-Teams verbessert werde, anstatt die aktuellen Herausforderungen zu vergrößern. „Die Eile, digitale Technologien nach der Pandemie zu implementieren, hat bei vielen HR-Teams zu mehreren Kernproblemen bei den Arbeitsabläufen geführt, die auf unzusammenhängende Systeme, isolierte Daten und manuelle Prozesse zurückzuführen sind“, so Jänicke. Das Gefühl, überfordert und überlastet zu sein, bedeute, dass HR-Teams wenig Zeit hätten, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die einen Mehrwert für die Mitarbeitenden oder ihr Unternehmen schaffen, obwohl sie dies gerne tun würden.

Ansgar Ruhнау ist Senior Director und HR-Leiter für EMEA und den asiatischen Raum beim Business Automation Plattform Anbieter UiPath. Seine Vermutung: Die meisten HR-Führungskräfte hätten Schwierigkeiten, mit der Dynamik in den aktuellen Trends mitzugehen. „Das ist allerdings nicht überraschend, sondern liegt in der Natur der Sache“, sagt Ruhнау. „Personalerinnen und Personaler, die in der jetzigen Gemengelage nicht am Limit laufen, haben entweder wichtige Trends verschlafen oder weigern sich schlichtweg, ihre Organisation anzupassen.“

Ruhnau weiter: „Durch Künstliche Intelligenz und Automatisierung erleben wir eine Revolution der Arbeit. Die Technologie entwickelt sich exponentiell – Organisationen und ihre Mitarbeitenden im Gegensatz dazu aber linear. Das führt zu einer gravierenden Lücke. Die Aufgabe von HR-Führungskräften ist es, diese Lücke so klein wie möglich zu halten, damit sich Organisationen anpassen und weiterhin wettbewerbsfähig bleiben können.“

HR grundsätzlich gut vorbereitet

Neben dem Willen zur Anpassung gehe es auch um die Fähigkeiten zur Nutzung der neuen Informationstechnologie- und Kommunikations-Tools, vor

allem der KI. Veränderung müsse die Aufgabe des gesamten Führungsteams sein.

Philipp Kolo ist Partner und HR-Experte bei der Boston Consulting Group. Er glaubt, dass ein Großteil der HR-Verantwortlichen grundsätzlich gut auf den Wandel vorbereitet sei. „Ein große Herausforderung liegt allerdings oft in der konsequenten Umsetzung und Skalierung passender Maßnahmen – denn die Arbeitswelt entwickelt sich häufig schneller weiter, als Unternehmen reagieren können. Die Integration neuer HR-Tools kann zum Beispiel durch interne Widerstände gegen Veränderung, eine große Heterogenität der Prozesse und IT-Landschaft sowie unklare Verantwortlichkeiten erschwert werden.“ Diese Probleme ließen sich durch die frühzeitige Einbindung aller Betroffenen, klare Kommunikation und gezielte Schulungen mindern.

Große IT-Transformationen im HR-Bereich, zum Beispiel die Erneuerung der IT-Landschaft hin zu Cloud-Lösungen, scheiterten meistens daran, dass diese primär als reines IT-Projekt verstanden würden. Vielmehr sei aber für die Harmonisierung der Prozesse eine starke Einbindung der Fachbereiche und oftmals eine Anpassung des gesamten HR-Steuerungsmodells notwendig. Dazu müssten auch die

Große IT-Transformationen im HR-Bereich scheitern meistens daran, dass sie primär als reines IT-Projekt verstanden werden.

technischen Skills der HR-Mitarbeitenden weiter gestärkt werden. „Hier wären ein verstärkter Austausch zwischen Personal und operativen Geschäftseinheiten, sowie teils völlig neue Profile erforderlich, denn reines Upskilling ist oft nicht ausreichend.“

Manchmal fehlt es an Mut

Führungskräften fehle oft die Orientierung, meint hingegen Kai Anderson, Partner bei Mercer: Für den Personalbereich komme erschwerend hinzu, dass der „Aufsatzpunkt“ einer HR-Strategie die Business-Strategie sei. „Wenn die Business-Strategie aber zum Beispiel das Thema KI nicht sauber durchdekliniert hat, fällt es HR schwer, passend damit umzugehen, also zum Beispiel die zukünftig notwendigen Skills zu entwickeln“, glaubt Anderson. Seiner Meinung nach gehe es neben der Taktung der Strategie-Prozesse aber auch um den Mut, sowas anzugehen.



Kai Anderson,
Partner, Mercer

Foto: Mercer



Ulrich Jänicke,
Gründer und CEO, aconso

Foto: aconso

Die Akzeptanzprobleme und den Druck, den Mitarbeitende oft durch den Tech-Overload am Arbeitsplatz erleben, könnten Führungskräfte durchaus lindern, meint Anderson. Allerdings setze das zunächst voraus, dass Führungspositionen diese Technologien selbst verstehen und diese auch für sich einsetzen. Dabei könne das die Lösung für das Problem sein, aber viele Führungsrollen würden oft selbst immer noch durch zu viele Admin-Tätigkeiten behindert. Der Anteil administrativer Aufgaben sei oft nicht adäquat und der jeweiligen Rolle nicht angemessen, meint er. „KI kann dabei helfen, die einzelnen Rollen sozusagen rollen-konform zu gestalten, damit sich die Mitarbeitenden auf die Führungsaufgaben konzentrieren können. Das würde auf jeden Fall zu mehr Produktivität und vor allem zu mehr Zufriedenheit führen.“



Foto: BCG

Philipp Kolo,
Partner, Boston
Consulting Group

Die falschen Werkzeuge

Eines der Ergebnisse der Aconso-Studie ist, dass die Überlastung von Teams durch die technische Überlastung der HR-Fachkräfte verschärft werde. Die eingesetzten Arbeitswerkzeuge seien darüber hinaus nicht richtig auf die spezifischen Anforderungen in den Personalabteilungen abgestimmt. Knapp 60 Prozent aller Befragten wünschen sich deshalb eine integriertere technische Ausstattung ihrer Arbeitsplätze, die den Tech-Overload und die häufig noch bestehenden Daten-Silos überwindet.

Den Druck, den Mitarbeitende durch den Tech-Overload am Arbeitsplatz erleben, können Führungskräfte durchaus lindern.

Nach Überzeugung von Nelson Taapken, Partner bei Ernst & Young im Bereich People Consulting, ist das ein bekanntes Problem. Auf die Frage, wie man die bei den Mitarbeitenden vorhandene Frustration mit Blick auf Technologie und Tools positiv beeinflussen könne, antwortet Taapken: „Aus Sicht der Anwender wird die Technologie häufig wahllos über sie ausgeschüttet.“ Dabei erkläre ihnen oft niemand, wie und zu was sie diese Tools nutzen sollten. Da gehe es um Change, Implementierung und vor allem Adaption, die ganz oben auf der Agenda stehen müsse, bevor man in diese Technologien investiere, so Taapken. „Es ist ganz wichtig, dass sie Sicherheit haben, was sie damit machen sollen. Es geht um „Why? What?



Foto: UiPath

Ansgar Ruhнау,
HR-Leiter EMEA und
Asien, UiPath

und How?, um die Change Story, die sich nie geändert hat.“

Auch Philipp Kolo ist überzeugt, dass die Einführung neuer HR-Tools nicht nur HR-Verantwortliche dabei unterstützen kann, besser mit den gestiegenen Anforderungen zurechtzukommen. Weil beispielsweise für Reporting- und Administrationsvorgänge in deutschen Personalabteilungen vielfach noch Excel im Einsatz sei, verpasse seiner Ansicht nach viele Unternehmen grundsätzlich eine große Chance: „Die Einführung neuer HR-Tools kann Personalverantwortliche erheblich entlasten und ihnen mehr Kapazitäten für strategische Tätigkeiten verschaffen. „Dazu bieten sich vielfältige Möglichkeiten. Beispielsweise ermöglichen HR-Analytics-Tools eine datengestützte Entscheidungsfindung, indem sie Einblicke in die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Fluktuationsrisiken oder Performance-Trends liefern“, erklärt Kolo. Durch KI-gestützte Lösungen, etwa für das Talentmanagement oder die Mitarbeiterentwicklung, könnten zudem personalisierte Karrierewege und Weiterbildungsmaßnahmen effektiver gestaltet werden.

Disruptiv denken

Ansgar Ruhнау bringt es auf den Punkt: „In unserer HR-Funktion haben wir uns in der Vergangenheit oft als Coach oder Berater:in verstanden. Das ist ein zu passives Rollenverständnis. Coaches oder Berater:innen stehen am Spielfeldrand – wir müssen aber auf dem Spielfeld stehen.“ Er ist überzeugt, dass Personaler Tools und Technologien wie Künstliche Intelligenz selbst verstehen, nutzen und in die Organisation tragen müssen. Es reiche nicht, dies einer ausgelagerten IT-Abteilung zu überlassen: „Wir müssen selbst Hand an unsere HR-Daten legen und digitale Assistenten und Automatisierungen bauen. Die Möglichkeiten dazu gibt es längst mit sogenannten Low-Code- oder No-Code-Plattformen. Leider verstecken sich viele Personalerinnen und Personaler hinter anderen Themen wie Personalentwicklung und gut aussehenden Präsentationen zur Transformation. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir als Funktion aber gleichzeitig unsere technischen Fähigkeiten weiterentwickeln.“ „Veränderung muss die Aufgabe des gesamten Führungsteams sein“, fordert Ruhнау. „Wir brauchen mehr Agilität im Unternehmen, um Veränderungen voranzutreiben. Das ist auch eine Herausforderung für den Standort Deutschland. Wir denken gerne in Prozessen.“ ■

Alles Wichtige zu Geldanlage, Vermögen und Vorsorge.

Jetzt neu: F.A.Z. PRO Finanzen
Ihr verlässlicher Begleiter in Finanzfragen als wöchentliches
Briefing und als Website. Inklusive freiem Zugang zu allen Artikeln
auf unserem Onlineportal FAZ.NET.



**Jetzt 2 Monate
kostenfrei testen!**

F.A.Z. PRO Finanzen bietet in einem neuen Informationsangebot fundierte Analysen, praxisnahe Ratschläge und klare Orientierungshilfen für Ihre Finanzentscheidungen – kompakt, verständlich und präzise.

**Jetzt F.A.Z. PRO Finanzen und freien Zugang zu FAZ.NET
2 Monate kostenfrei testen unter faz.net/pro-finanzen-probe**



Botschaften aus der digitalen Welt

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: www.pwgo.de/anbieter

Transformation

ServiceNow: KI zur Lösung komplexer Geschäftsprobleme

Die KI-Plattform für die Unternehmenstransformation ServiceNow hat eine Reihe neuer agentenbasierter KI-Innovationen vorgestellt, mit denen komplexe Geschäftsprobleme autonom gelöst werden können. Der „AI Agent Orchestrator“ soll dafür sorgen, dass Teams aus spezialisierten KI-Agenten bereichsübergreifend – über Aufgaben, Systeme und

Abteilungen hinweg – zur Zielerreichung zusammenarbeiten können. Zusätzlich stehen vorgefertigte Agenten für IT, Kundenservice, Personalwesen und andere Bereiche sowie das neue AI Agent Studio für die Erstellung benutzerdefinierter Agenten zur Verfügung. ServiceNow verspricht, dass die AI Agents im Gegensatz zu anderen Anbietern direkt in die einheitliche, zuverlässige Now Platform integriert werden. So würden die bestehenden Investitionen der Kunden in Workflows, Automatisierung und Daten von Beginn an von den AI Agents unterstützt.



Foto: ServiceNow

Human Resources und andere Bereiche sowie das neue AI Agent Studio für die Erstellung benutzerdefinierter Agenten zur Verfügung. ServiceNow verspricht, dass die AI Agents im Gegensatz zu anderen Anbietern direkt in die einheitliche, zuverlässige Now Platform integriert werden. So würden die bestehenden Investitionen der Kunden in Workflows, Automatisierung und Daten von Beginn an von den AI Agents unterstützt.

www.pwgo.de/servicenow

Recruiting

spedijobs: Plattform für Transport und Logistik

Mit spedijobs bietet der Softwarehersteller INN-ovativ eine Rekrutierungsplattform an, mit der Transport- und Logistikunternehmen nicht nur den gesamten Prozess der Stellenausschreibung in einem System durchführen können. Durch die Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) von Google lassen sich jetzt auch Anzeigen noch einfacher und zielgerichteter erstellen, übersetzen und besser im Netz auffinden.

Unternehmen, die die Lösung nutzen wollen, können zwischen drei verschiedenen Paketen wählen. Eine kostenlose Version ermöglicht die Erstellung und Inserierung von offenen Ausbildungsstellen. Voraussetzung ist lediglich eine



Foto: spedijobs

einfache Registrierung. Beim Basispaket können in unbegrenzter Zahl Inserate erstellt und verbreitet sowie an die eigene Internetseite angebunden werden. Das Premium-Paket beinhaltet darüber hinaus die Anbindung und Pflege der Unternehmenspräsenz in den sozialen Netzwerken.

www.pwgo.de/spedijobs

Weiterbildung

Spannende Präsentationen mit Kahoot

Die Lernplattform Kahoot hat jetzt das neue Präsentations-Toolkit „Kahoot! Energize“ vorgestellt. Das Programm enthält Funktionen, mit denen Mitarbeitende Meetings, Trainings oder Events in spannende, interaktive Sessions verwandeln können. Das Toolkit baut auf dem Lern- und Engagement-Format von Kahoot auf und bietet Lösungen für Meetings, Events und Trainings – unabhängig von der Arbeitsplatzumgebung und davon, ob sie persönlich, rein digital oder hybrid stattfinden. Die Folien der mit „Kahoot! Energize“ erstellten Präsentation können mit Features wie Echtzeit-Brainstorms, Umfragen und Quiz bestückt werden, die Gespräche und Diskussionen entfachen und zu Feedback anregen sollen.

www.pwgo.de/kahoot

Payroll

Optimierte Lohnabrechnung mit Personio

Die HR-Software-Plattform Personio hat jetzt seinen neuen „Personio Payroll Expert Plan“ vorgestellt, der einen Lohnabrechnungsprozess für kleine und mittlere Unternehmen sowie Steuerberatende ermöglicht. Das neue Angebot kombiniert Personio Payroll, Personios ITSG-zertifizierte Gehaltsabrechnungslösung, die 2023 veröffentlicht wurde, mit dem Wissen und der Erfahrung von Steuerberatern und unterstützt Unternehmen mit limitierten internen Kapazitäten und Expertise zur Gehaltsabrechnung. Je nach den individuellen Anforderungen können Unternehmen aus einer Reihe von Lösungen wählen.

www.pwgo.de/personio

Passt perfekt in Ihre Abteilung:

Das Team-Abo

der Personalwirtschaft!

Holen Sie sich jetzt alle Magazin- und Plus-Inhalte ganz einfach ins Team:

- ✓ Digitale Zugänge für 5 Kolleginnen und Kollegen
- ✓ Vollzugriff auf die Plus-Inhalte von personalwirtschaft.de
- ✓ Alle Magazin-Ausgaben als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Immer ein Exemplar des aktuellen Print-Magazins frei Haus
- ✓ Vorteilspreis: 249 €/Jahr statt ~~310,60 €~~ für 5 Lizenzen



Mehr erfahren ▼

personalwirtschaft.de/team-vorteil

Pw+

Personalwirtschaft

„Gemeinsame Motivatoren sind Gold wert“

Kliniken leiden unter Arbeitskräftemangel und hoher Fluktuation der Beschäftigten. Wie kann eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Generationen die Bindung verstärken, und welche Rolle spielen Führungskräfte dabei? Das ist Gegenstand einer neuen Studie der FOM Hochschule Hamburg.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR



KARIN MARCHAND

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Personal, an der FOM Hochschule Hamburg. Neben der Tätigkeit an der Hochschule berät sie Organisationen zu Führung und Organisationsentwicklung. Als Business Coach arbeitet sie auch individuell mit Führungskräften.
karin.marchand@fom.de

Foto: Nicolas Rimnek

► **Personalwirtschaft:** Frau Professorin Marchand, Sie haben in einer Studie am BG Klinikum in Hamburg untersucht, wie Beschäftigte aus unterschiedlichen Generationen miteinander arbeiten. Haben Sie dort feststellen können, ob es den immer wieder mal an die Wand gemalten Generationenkonflikt tatsächlich gibt?

Karin Marchand: Die Zahlen sind natürlich nicht repräsentativ, wir haben nur 80 Interviews geführt. Aber die Aussagen aus den Experteninterviews deuten darauf hin, dass es durchaus Konfliktfelder zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden gibt. Es wurden auch Unterschiede in den jeweiligen Berufsgruppen (Pflege, Ärzteschaft, sonstige Mitarbeitende) deutlich. In der Pflege waren die Konfliktfelder stärker ausgeprägt. Die Zusammenarbeit ist dort sehr eng und so haben unterschiedliche Arbeitsweisen und Mindsets einen stärkeren Impact.

Welche Unterschiede zwischen den Altersgruppen haben Sie gefunden – und wie sorgen die für Reibung? Wir haben in der Studie drei wesentliche Konfliktfelder identifiziert, die generationsübergreifende Zusammenarbeit zu einer Herausforderung machen.

Da ist der Umgang mit digitalen Medien: Hier sind die Jüngeren deutlich überlegen, die Älteren fühlen sich wenig gesehen, dies führt häufig zu Differenzen. Den jüngeren Beschäftigten werden Aufgaben zugewiesen, bei denen digitale Kompetenzen erforderlich sind. In der Folge nehmen ältere Kolleginnen und Kollegen die Jüngeren anders wahr. Sie denken, die Jüngeren seien nur noch am Computer und nicht mehr am Patienten. keren Impact.

Und welche anderen Streitpunkte gibt es?

Ein weiteres Konfliktfeld ist die unterschiedliche Einstellung zu Work-Life-Balance und Arbeitsethos – wir kennen diese Diskussion. Diese Unterschiede und die Abkehr der Jüngeren vom Imperativ der Arbeit treten in den Interviews deutlich zutage. Doch

auch hier haben wir es mit Heuristiken zu tun. So ist der Vorwurf der älteren Mitarbeitenden, dass die Jüngeren häufiger fehlen würden, nicht haltbar. Die Jüngeren lassen sich vielleicht in der Frequenz häufiger krankschreiben, fehlen aber dann nicht so lange. Die älteren Mitarbeitenden sind weniger häufig, dafür aber deutlich länger krankgeschrieben. Das dritte Konfliktfeld betrifft Feedback und Offenheit für Wissenstransfer. Für mich ist dies der interessanteste Bereich, denn hier zeigt sich deutlich, dass die Jüngeren Wissenstransfer und Lernen von den Älteren als Chance begreifen. Von den älteren Mitarbeitenden kam diese Sichtweise deutlich seltener. Denn auch hier könnte man ja den Austausch als Chance begreifen, neue Impulse aus der fachlichen Bildung oder auf dem Gebiet Digitalkompetenz von den jüngeren Kolleginnen und Kollegen zu bekommen.

Gibt es auch Themen, welche über die Generationen hinweg die Beschäftigten verbinden?

Wir haben in den Interviews auch nach den Motivatoren für die eigene Berufstätigkeit gefragt. Dabei haben wir gesehen, dass die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe keine große Rolle für das Antwortverhalten spielt. Die dominierenden Motivatoren sind: eine große Erfüllung durch eine sinnstiftende Tätigkeit, abwechslungsreiche Aufgaben, Interdisziplinarität, Selbstständigkeit und Selbstwirksamkeit sowie die positive Organisationskultur und der Zusammenhalt. Dies ist die Schnittmenge der Mitarbeitenden, egal welchen Alters, und ich wage zu behaupten, auch aller anderen Dimension von Vielfalt wie etwa Kultur, Persönlichkeit, Geschlecht, selbst wenn dies Spekulation ist.

Inwieweit kann das Wissen um diese gemeinsamen Motivatoren der Organisation helfen?

Die Schnittmenge ist Gold wert, denn mit ihr muss die Organisation arbeiten, um Vielfalt zu managen, unabhängig davon, ob es um Altersdiversität oder andere Dimensionen von Diversität geht.

Wie kann das konkret aussehen?

Die Themen, welche die Beschäftigten am Klinikum vereinen, sind eine gute Grundlage, um die Unterschiede zu überbrücken. Organisationen sollten sich grundsätzlich auf die Identifikation von Gemeinsamkeiten konzentrieren und eine stärkende gemeinsame Führungs- und Organisationskultur herausarbeiten. Diese Investition lohnt sich. Eine weitere organisationale Aufgabe besteht darin, Synergien zu nutzen und

Hemmnisse bei der Zusammenarbeit abzubauen. Dies kann durch innovative Konzepte der Personalentwicklung erfolgen. Beispiele sind Reverse Mentoring oder der Aufbau eines diversitätsoffenen Mindsets durch Personalentwicklungsmaßnahmen. Auch Teamentwicklungsmaßnahmen zahlen darauf ein, beispielsweise beim Herausarbeiten von Werten bei der Zusammenarbeit in den jeweiligen Teams. Hilfreich können zudem Coachings und Supervisionen sein.

Welche Rolle spielen Führungskräfte beim Management von Vielfalt in der Belegschaft?

Die wichtigste. Führungskräfte tragen die Hauptverantwortung. Bei der Nutzung von Synergien haben sie die Rolle als Unterstützer. Sie sollen dabei helfen, individuelle Stärken der jeweiligen Teammitglieder herauszuarbeiten. Es ist ihre Aufgabe, bei Wahrnehmungsverzerrungen aufzuklären und beim Abbau von Vorurteilen zu helfen.

Ein Konfliktfeld zwischen den Generationen ist die unterschiedliche Einstellung zu Work-Life-Balance und Arbeitsethos.

Was sollten Führungskräfte konkret tun?

Die dominanten Motivatoren der Berufstätigkeit, die man im Übrigen für jede Organisation mit nochmals spezifischen Berufsgruppen herausarbeiten kann, sollten Führungskräfte gezielt für die Interaktion mit den Mitarbeitenden nutzen. So könnte beispielsweise die motivierende Erfahrung der Selbstwirksamkeit durch einen Führungsstil unterstützt werden, der ein hohes Maß an Partizipation, aber auch Selbstorganisation der Mitarbeitenden zulässt.

In Ihrer Studie beschäftigen Sie sich auch mit Fragen der Arbeitskultur und damit, inwieweit New-Work-Prinzipien im Pflegebereich anwendbar sein können. Zunächst einmal: Warum ist das wichtig?

Wandel erfolgt heute schneller und disruptiver als früher. Nehmen wir nur als jüngstes Beispiel den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, insbesondere Large Language Models: Unsere Arbeit hat sich bereits daran angepasst und wird es auch weiterhin tun. Und natürlich müssen sich auch Arbeitskulturen wandeln. Wir arbeiten autonomer und flexibler, straffe Hierarchien mit einem stark betonten Imperativ der Arbeit passen nicht mehr zu moderner Arbeit. Hier hat sich menschenzentriertes Arbeiten nach Frithjof Bergmann, dem Begründer von New Work, als passend gezeigt: Die Arbeit muss dem Menschen dienen, nicht der Mensch der Arbeit.

Arbeit soll Menschen stützen. Das ist gerade in der Pflege ein besonders relevanter Aspekt.

Was haben Sie herausgefunden?

New Work als Mindset passt überall, auch in der Pflege. Nehmen wir als Beispiel die Selbstorganisation. In Deutschland wurde versucht, das niederländische Modell des selbstorganisierten Pflegedienstes Buurtzorg zu adaptieren (Anmerkung d. Red: Das Modell wurde 2006 gegründet, es basiert auf selbstständig arbeitenden Teams qualifizierter Pflegekräfte. Es ist in den Niederlanden weitverbreitet und hat auch Nachahmer in anderen Ländern gefunden.). Dieses Modell eignet sich bei uns nur bedingt, da wir stark mit personalen Verantwortlichkeiten arbeiten und diese auch von außen abgefragt werden. Aber was in der Pflege – wie auch in anderen Branchen – sicher funktioniert, sind Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeit, Stützen der Mitarbeitenden sowie Förderung der Selbstwirksamkeit und das Aufladen der Arbeit mit Sinn.

Sind Partizipation und Demokratisierung von Arbeitsstrukturen Hebel, um den Pflegeberuf attraktiver zu machen?

Natürlich, denn diese Aspekte gehören auch zu der empfundenen Selbstwirksamkeit. Aber Achtung: Wenn ich Partizipation zulasse oder gar einfordere, muss ich auch mit dem Resultat der Partizipation etwas machen. Das heißt jetzt nicht, dass ich die Vorschläge der Mitarbeitenden hundertprozentig ungeprüft übernehme. Aber wenn Vorschläge geeignet sind, dann sollten sie beachtet werden. Vor allem muss seitens der Führungsebene kommuniziert werden, was warum getan – oder

eben nicht getan wird. Wenn das nicht geschieht und die Mitarbeitenden das Gefühl haben, ihre Partizipation führt zu nichts, kann das in innerlicher Kündigung münden.

Die Pflege kämpft – noch mehr als viele andere Berufsgruppen – mit einem massiven Fachkräftemangel und hoher Fluktuation. Dies wird sich durch den demografischen Wandel in den kommenden Jahren verschärfen. Welche Ansatzpunkte können nach Ihrer Erfahrung helfen, ältere Beschäftigte auch nach dem eigentlichen Renteneintritt noch einzubinden?

Wir haben in unseren Interviews auch gefragt, unter welchen Voraussetzungen die Beschäftigten des Klinikums auch über den Eintritt in das Rentenalter hinaus möglichst lange beim Arbeitgeber bleiben würden. Neben strukturell organisationalen Faktoren wie flexiblen Beschäftigungsmodellen oder akzeptablen Vergütungsmodellen haben wir ganz eindeutige Ergebnisse bekommen: Führung und Teamarbeit stehen an erster Stelle. Bin ich mit der Führungskultur, der direkten Führungskraft und dem Teamspirit zufrieden, erhöht sich für den Arbeitgeber die Chance, dass man den Mitarbeitenden halten kann, auch in Branchen mit Personalmangel.

Sind diese Erkenntnisse und Ideen auf andere Berufszweige übertragbar?

Selbstverständlich. Ich muss Anpassungen an die jeweilige Organisation und Organisationskultur vornehmen beziehungsweise dort ein Mindset für diese Prinzipien herstellen. Aber ohne Rückendeckung aus dem Top Management wird es nicht funktionieren. Der Umgang mit Diversität und die Einführung von New-Work-Arbeitsprinzipien kann meiner Meinung nach nur durch einen guten Rückhalt und entsprechende Ressourcenfreigabe aus der Unternehmensführung gelingen. Aber es gibt viele gute Gründe, das Top-Management von der Einführung solcher Arbeits- und Führungsprinzipien zu überzeugen.

Helfen diese Ansätze auch gegen die allgemeine Fluktuation unter den Beschäftigten?

Die Einführung von menschenzentriertem Leadership und eine stärkere Berücksichtigung des Individuums helfen gegen Fluktuation von Personal. Verringert man die Wechselhäufigkeit, führt dies zu erheblichen Kostenreduzierungen. Dieses Argument ist bei Geschäftsführungen in der Regel schlagkräftig. Ein weiterer Aspekt ist der positive Beitrag zum Employer Branding und die Chance, damit mehr Personal rekrutieren zu können. Sie sehen, das sind allgemeine positive Auswirkungen, die nicht nur für die Pflege relevant sind. Es lohnt sich, hier zu investieren. ■

DIE STUDIE

Vor dem Hintergrund der aktuellen und künftigen personellen demografischen Lage im Gesundheitsbereich werden die Themen Mitarbeiterbindung, Führung und Organisationsentwicklung wichtiger. Vorrangiges Ziel der Studie ist es, den Bedarf und Ideen für gutes Altern und intergenerationale Zusammenarbeit von den Mitarbeitenden selbst zu ermitteln. Drei Ebenen stehen dabei im Fokus: Was können die Beschäftigten tun, was die Führungskraft, und welche Unterstützung ist seitens der Organisation erforderlich?

Zudem sollten Ideen für die Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung der Tätigkeiten verschiedener Berufsgruppen in einem Krankenhaus (Ärztlicher Dienst, Pflege, Therapie, Reinigung) und Anregungen für das Retention Management herausgearbeitet werden.

Die Studie wurde von der FOM Hochschule und dem BG Klinikum Hamburg mit finanzieller Förderung der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) durchgeführt. Dazu führten die Studierenden der FOM knapp 80 Experteninterviews in allen Berufsgruppen. Die Ergebnisse werden ab Frühjahr 2025 als Gesamtstudie der FOM Hochschule veröffentlicht. Eine vorläufige Erkenntnis ist, dass New-Work-Führungsprinzipien wie Flexibilität, Partizipation und Individualisierung Schlüssel zur Bewältigung der genannten Herausforderungen sind.

TIME FOR NEW BEGINNINGS 25 YEARS

ERLEBE DIE
ARBEITSWELT
WIE NIEMALS
ZUVOR

#ZPNord

Zukunft Personal Nord 2025

Impulsgeber Zukunft Personal treibt Transformation voran

Im Jubiläumsjahr setzt die Leitmesse für HR mit dem Motto „TIME FOR NEW BEGINNINGS“ mehr denn je auf Innovationen und zukunftsweisende Impulse für die Arbeitswelt. Von Hamburg bis Köln erwartet HR-Profis 2025 ein vielfältiges Programm, das Menschen, Organisationen und Technologien neu definiert.

Ein Vierteljahrhundert im Wandel – ein Blick nach vorn

Den Auftakt des Jubiläumsjahres macht die Zukunft Personal Nord in Hamburg am 26. und 27. März, gefolgt von der Zukunft Personal Süd in Stuttgart am 6. und 7. Mai. Das Highlight des Jahres bildet die Zukunft Personal Europe vom 9. bis 11. September in Köln.

Plattform für People und Organisational Performance

In den vergangenen 25 Jahren hat sich die Zukunft Personal von einer klassischen Personalmesse zur umfassenden Plattform für alle Themen rund um People und Organisationen entwickelt. „Die Zukunft Personal neu zu definieren – als Plattform für People und Organisational Performance – ist ein starkes Signal für unseren Anspruch, Innovationen zu treiben“, erklärt Astrid Jaeger, Geschäftsführerin des Veranstalters CloserStill Media Germany.

Diese Entwicklung basiert auf einem stetigen Innovationsprozess. Mit einem vielfältigen Messeformat setzt die Zukunft Personal Impulse, die den enormen Veränderungsprozessen in der Geschäftswelt Rechnung tragen. „Wir wollen HR nicht nur abbilden, sondern aktiv mitgestalten“ erklärt Sandra Reis, Event Director der Zukunft Personal.

Ein hochkarätiges und inspirierendes Programm für HR-Profis

Die Zukunft Personal Nord ist das Networking-Event für die People-Community im Norden. Entscheider:innen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche tauschen sich in Hamburg über die Arbeitswelt von morgen aus. Inspirierende Inhalte, Best

Cases, innovative Produkte und Life-Trainings bieten hochwertigen Wissenstransfer und konkrete Lösungen.

Keynotes wie von Mona Ghazi, preisgekrönte Gründerin, zeigt, wie Neurowissenschaft zu Bestleistungen ohne Stress führt. Heike Riebe, Program Director der Zukunft Personal Events, fasst zusammen: „Unser Jubiläumsjahr bietet Antworten auf die drängendsten Fragen im HR-Bereich. Ob KI, Wirtschaftskrisen oder die Transformation von Organisationen – unsere Plattform bringt Visionen, Best Practices und konkrete Handlungsempfehlungen zusammen.“

Mit einer einzigartigen Kombination aus Keynotes, Interaktionsformaten und Networking-Möglichkeiten bieten alle Zukunft Personal Messen die ideale Plattform für HR-Schaffende.



Für Personalwirtschaft Leser:innen stellt der Veranstalter ein kostenfreies Ticketkontingent für die Zukunft Personal Nord zur Verfügung. Einfach QR-Code scannen, weitere Informationen abrufen und Ticket einlösen.



Zukunft Personal Nord

26.–27. März | 09:00–17:30 Uhr
Halle A1, Hamburg Messe und Congress
Alle Infos auf der Webseite des Veranstalters:
www.zukunft-personal.com



Anreize wirken – aber nicht immer nach Wunsch

Die Debatte um hohe Krankenstände und Karenztage tobt. Was darin oft fehlt, ist der evidenzbasierte Blick auf die Auswirkungen bestimmter Maßnahmen. Ein Experiment zu Anwesenheitsboni von Wissenschaftlern der Frankfurt School of Finance & Management zeigt verblüffende Resultate.

► Ein hoher Krankenstand ist zweifellos ein Problem für Unternehmen. Er verursacht zusätzliche, häufig ungeplante Kosten. Mitarbeitende müssen oftmals sehr kurzfristig ersetzt werden, und dies bei voller Lohnfortzahlung. Besonders gravierend wird das Problem, wenn Abwesenheiten nicht durch echte Krankheiten verursacht werden.

Während es schwierig ist, den Krankenstand durch eine generell gesündere Belegschaft zu senken, versuchen viele Unternehmen, zumindest jene Abwesenheiten zu reduzieren, die tatsächlich keine Krankheit als Ursache haben. Ein kontrovers diskutiertes Instrument dazu ist der Anwesenheitsbonus. Auf den ersten Blick erscheint der Nutzen des Anwesenheitsbonus nachvollziehbar: Anwesenheit ist eine objektive und messbare Größe, die (sofern keine Krankheit vorliegt) auch leicht zu beeinflussen scheint. Dies sind eigentlich optimale Bedingungen für einen finanziellen Bonus.

STUDIE KOMPAKT

Forschungsfragen: Kann ein Anwesenheitsbonus (in Form von Geld oder zusätzlichen Urlaubstagen) dazu beitragen, die Anwesenheit in Unternehmen zu erhöhen?

Forschungsansatz: Die Studie basiert auf einem Feldexperiment in einer großen deutschen Supermarktkette. Durch die zufällige Zuweisung der 346 Teilnehmenden (Auszubildende in 232 Supermärkten) in eine Treatment-Gruppe (mit Bonus) und eine Kontrollgruppe konnten kausale Effekte evaluiert werden. Um mögliche Gründe für die beobachteten Effekte zu identifizieren, erhielten die Teilnehmenden am Ende des Projekts zusätzlich einen Online-Fragebogen.

Ergebnisse: Ein finanzieller Anwesenheitsbonus erhöht die Fehlzeiten der Auszubildenden. Der Grund: Der Bonus signalisiert den Auszubildenden, dass regelmäßige Anwesenheit keine Selbstverständlichkeit ist.

Das Experiment

In dem Versuch wurden die Auswirkungen verschiedener Formen eines Anwesenheitsbonus evaluiert. In Kooperation mit einer großen deutschen Supermarktkette haben wir dazu ein Feldexperiment entwickelt, das den kausalen Effekt des Bonus eindeutig identifiziert. Die zufällige Zuordnung in eine Kontrollgruppe und eine Treatmentgruppe, ohne das Wissen der einen Gruppe über die andere, ist bei diesem Experiment

elementar. Wichtig ist zudem, dass die Gruppen voneinander unabhängig agieren und dass außer der Bonus-Kommunikation alle anderen Bedingungen gleich bleiben. Solche Pilotprojekte bieten eine einzigartige Möglichkeit, Interventionen kausal zu bewerten – so auch in diesem Fall.

Unser Fokus lag auf den Auszubildenden der Supermarktkette, da diese nach einer Analyse der deskriptiven Daten besonders häufig an Samstagen und Montagen fehlten. Diese Häufung ließ sich nicht direkt durch Krankheit erklären. Ziel war es, mit einem Bonus gezielt gegenzusteuern. Die Auszubildenden wurden zufällig in drei Gruppen aufgeteilt: In der ersten Kontrollgruppe gab es keine Intervention, in der zweiten die Aussicht auf einen finanziellen Bonus und in der dritten Gruppe die Option auf zusätzliche Urlaubstage. Während des zwölfmonatigen Feldexperiments konnten die Teilnehmenden in den Bonusgruppen Punkte sammeln – jeweils einen Punkt für jeden Monat, in dem sie vollständig anwesend waren. Die Punkte konnten am Ende des Jahres abhängig von der jeweiligen Gruppenzugehörigkeit eingelöst werden. Für je drei Punkte gab es in der zweiten Gruppe 80 Euro pro Person, in der dritten Gruppe einen zusätzlichen Urlaubstag. Ein volles Jahr ohne Fehltag hätte also entweder 240 Euro oder vier zusätzliche Urlaubstage eingebracht.

Überraschende Resultate

Die Ergebnisse waren überraschend. In der Gruppe mit einem finanziellen Bonus sank die Anwesenheit – die Teilnehmenden fehlten im Durchschnitt sogar fünf Tage mehr pro Jahr als in der Kontrollgruppe. Auszubildende in dieser Gruppe blieben also mehr zu Hause, obwohl der Anreiz so gesetzt wurde, dass geringere Fehlzeiten das Ziel waren. Die Fallzahl in der Gruppe mit dem Bonus für zusätzliche Urlaubstage war zu gering, um zuverlässige Aussagen zu treffen. Es deutet sich jedoch an, dass der Effekt schwächer ausfiel. Ein positiver oder negativer Einfluss lässt sich hier statistisch nicht mit Sicherheit nachweisen.

Signalwirkung, Langzeiteffekte und Urlaubstage

Diese Ergebnisse warfen Fragen nach den zugrunde liegenden Ursachen auf. Ein detaillierter Online-Fragebogen wurde entworfen, um die Wahrnehmung des Bonus unter den Auszubildenden zu erfassen. Signalwirkungen solcher Anreize sind theoretisch gut dokumentiert, wurden aber bisher noch nicht im Unternehmensalltag sauber gezeigt. In der Tat zeigt sich, dass der finanzielle Bonus bei den Auszubildenden unerwartete Signalwirkungen erzeugte. In der Gruppe mit Aussicht auf einen

finanziellen Bonus für regelmäßige Anwesenheit gaben die Auszubildenden an, sich weniger verpflichtet zu fühlen, regelmäßig zur Arbeit zu erscheinen. Sie hatten ein geringeres schlechtes Gewissen, zu Hause zu bleiben, auch wenn sie nicht krank waren.

Interpretieren lässt sich dieses Ergebnis folgendermaßen: Der Bonus scheint den Auszubildenden signalisiert zu haben, dass regelmäßige Anwesenheit nicht selbstverständlich ist, sondern zusätzlich belohnt werden muss. Im Gegenzug hatten die Auszubildenden mit dem finanziellen Bonus geringere „psychologische Kosten“, zu Hause zu bleiben, auch wenn sie nicht krank sind. Der Bonus hat also ein Signal über die Arbeitsnorm gesendet. Dieses Signal sollte umso stärker sein, je ungewisser sich die Auszubildenden über die jeweilige Arbeitsnorm sind. Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr dürften hier ein weniger klares Bild haben als Auszubildende im zweiten Ausbildungsjahr.

Dies zeigen auch die Daten: Der negative Effekt des Bonus ist gerade im ersten Ausbildungsjahr sehr stark. Besonders gravierend ist zudem, dass der negative Effekt auch bestehen bleibt, nachdem der Bonus – berechtigterweise – nicht mehr ausgezahlt wurde. Der finanzielle Bonus scheint bei den Auszubildenden langfristig die Arbeitsnorm zerstört zu haben, sodass diese auch nach Ablauf des Projekts weiterhin häufiger fehlen als die Kontrollgruppe.

Und wie wirkt der Bonus mit der Möglichkeit auf mehr Urlaubstage? Verglichen mit der finanziellen Bonusgruppe gab es hier nur eine relativ geringe Anzahl an Auszubildenden. Im Durchschnitt zeigte sich zwar weder ein positiver noch ein negativer Effekt, allerdings war die Gruppe zu klein, um sichere Aussagen zu treffen. Es scheint jedoch, als könnte der Urlaubsbonus einen schwächeren Effekt haben. Im Fragebogen zeigt sich aber, ist, dass der Urlaubstage-Bonus die Arbeitszufriedenheit der Auszubildenden erhöht hat. Sie schätzten diesen Bonus offenbar mehr als einen finanziellen Bonus.

Ein Ausblick

Die Studie zeigt: Ein Anwesenheitsbonus kann gravierende negative Folgen für ein Unternehmen haben. Gleichzeitig verdeutlicht sie, dass im Umgang mit Anwesenheit und Fehlzeiten psychologische Effekte eine größere Rolle spielen als bisher angenommen. Hier scheint es Raum für eine Vielzahl zunächst ungeahnter psychologischer Effekte zu geben. Es ist daher essenziell, Maßnahmen wie einen Anwesenheitsbonus vor einer flächendeckenden Einführung mithilfe von Feldexperimenten gründlich zu evaluieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich das Problem des Krankenstands nicht nur nicht löst, sondern sogar verschärft. ■



Mehr zum Thema:

Sliwka, D./ Vogelsang, T.: „Research: When bonuses backfire“. In: Harvard Business Review, 2024, www.pwgo.de/bonus

Alfitian, J./Sliwka, D./ Vogelsang, T.: „When bonuses backfire“. In: Management Science, 2024.

AUTOR



Foto: privat

Prof. Dr. Timo Vogelsang, Associate Professor für Managerial Accounting, Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt. T.Vogelsang@fs.de

Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Bild: istockphoto.com_Kevin Smart

Aktuelle Personalmeldungen
finden Sie auf
www.personalwirtschaft.de



Foto: Westpress

Sabrina Breuing

Westpress, eine Agenturgruppe aus Hamm, hat die Position der Director People & Culture neu geschaffen und somit die HR-Funktion erstmals auf die Director-Ebene geholt. Ausgeführt wird sie seit dem 1. Januar von Sabrina Breuing, die zuvor schon Personalchefin bei Westpress war – nur eben eine Hierarchieebene darunter. Breuing ist ein Westpress-Eigengewächs und arbeitet schon seit mehr als 24 Jahren für die Agenturgruppe. Ursprünglich begann sie ihre berufliche Laufbahn dort als Mediengestalterin, wagte dann einen Quereinstieg ins Recruiting und gelang auf diesem Weg zur Head of People & Culture.



Foto: Oddo BHF

Isabel Jahn

Die deutsch-französische Finanzgruppe Oddo BHF bekommt zum 1. April eine neue Personalchefin. Isabel Jahn verlässt Mercer (ehemals hkp/// group), um Head of Human Resources und Mitglied des Group Management Committee zu werden. Hatte sie bisher als Practice Lead und Partner die strategischen HR-Advisory-Aktivitäten für Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister übernommen, wird sie nun alle Personalthemen der Oddo BHF verantworten und an den unterschiedlichsten Standorten präsent sein.



Foto: Volksbank Südwestfalen

Rainer Marwedel

Rainer Marwedel hat zum Januar seine Arbeit als Bereichsleiter Personal bei der Volksbank Südwestfalen aufgenommen. Der 51-Jährige hat bisher seine ganze berufliche Laufbahn bei der Volksbank verbracht, machte dort zunächst seine Ausbildung zum Bankkaufmann, war dann Privatkundenbetreuer, bevor er als Personalreferent in die HR-Abteilung wechselte. Zuletzt hatte Marwedel die Leitung der Abteilung Personalentwicklung inne und war bis Ende 2024 auch stellvertretender Leiter des Bereichs Personal.



Foto: GVV Versicherungen

Claudia Fahrenkrug

Zum Jahreswechsel ist Claudia Fahrenkrug zu den GVV Versicherungen gewechselt. Die Diplom-Psychologin ist dort nun als Personalleiterin tätig. Sie kommt von BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik, wo sie Teamleiterin für die Personalentwicklung war. Zuvor arbeitete sie in der Personalentwicklung beim Gerling-Konzern, einem Mehrspartenversicherer, und der Media-Agentur MediaCom. Obwohl sie bei den GVV Versicherungen als Generalistin agieren soll, ist laut Unternehmensangaben ein Fokus auf die Mitarbeiterentwicklung gewollt.



Foto: Intermate

Sabrina Kosse

Bei der Social-Media-Agentur Intermate hat Sabrina Kosse die Rolle der Head of People übernommen. Kosse arbeitet bereits seit mehr als 16 Jahren im HR-Bereich. Beim Online-Optiker Mister Spex begleitete sie das Unternehmenswachstum von 80 auf 800 Mitarbeitende und baute zentrale HR-Strukturen auf. Beim Gebrauchtwagen-Verkäufer Hey Car hatte sie die HR-Verantwortung für Deutschland inne und trieb den Aufbau von internationalen HR-Strukturen mit voran. Bei Intermate soll Kosse nun unter anderem das Employer Branding sowie die Mitarbeiterbindung stärken, einen Fokus auf die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden legen und eine transparente Kommunikation fördern.



Foto: Johannes Jost

Felicitas von Kyaw

Vodafone Deutschland verliert seine bisherige Personalchefin Felicitas von Kyaw. Sie verlässt nach drei Jahren das Unternehmen auf eigenen Wunsch. Ihre Nachfolgerin wird Bettina Günther, die zuletzt beim Buchhändler Thalia für die HR-Belange zuständig war. Zuvor war Günther Personalchefin bei Amazon Luxemburg und später bei Amazon Deutschland & Emerging Markets. Auch bei Philips arbeitete sie in führenden HR-Positionen. Von Kyaw wird als selbstständige Change-Beraterin und Coach arbeiten und will das Tempo ihres eigenen Arbeitsalltags eigenen Aussagen nach in den kommenden Monaten bewusst herausnehmen.

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Ann Miller-Rauch, DB Systel

Auf den ersten Blick sah der Job als Geschäftsführerin bei DB Systel nicht nach Ann Miller-Rauchs Traumjob aus. Heute hat sie ihre Meinung geändert. Herausforderungen gibt es trotzdem.



Foto: DB Systel

► „I found my tribe“ – so beschreibt Ann Miller-Rauch ihre Anfangszeit als Geschäftsführerin Personal bei DB Systel. Seit August 2024 verantwortet sie die People-Themen bei der Deutsche-Bahn-Tochter und ist zuständig für die Digitalisierung des DB-Konzerns. Dass Miller-Rauch dort ihr neues berufliches Zuhause finden würde, war für sie nicht von Anfang an klar. Als Miller-Rauch, damals Chief People Officer beim Bausoftwarekonzern NEMETSCHKE, das Jobangebot erhielt, fragte sie sich: „Ist mein Profil das richtige für die Stelle?“ Denn die Deutsche Bahn (DB) ist ein nationaler Konzern, sie aber arbeite global.

Doch Martin Seiler, CHRO der DB und nun ihr direkter Vorgesetzter, sah das anders. Er ließ nicht locker, machte ihr das Jobangebot zweimal und überzeugte sie – gemeinsam mit Technikvorständin Daniela Gerd tom Markkotten – davon, dass die Rolle der Personalchefin bei DB Systel ideal für sie ist. Und die Deutsche Bahn lag richtig: Miller-Rauch hat eigenen Aussagen nach alles bei DB Systel gefunden, was ihr wichtig ist.

Zum einen wäre da die (HR-)Digitalisierung. „Ich bin tech-affin, habe auch selbst schon einmal programmiert und verstehe die Art Mensch, die in der IT arbeitet“, sagt die Personalchefin. Das lehrte sie auch ihre Zeit beim Fraunhofer Institut IAO, der Software-AG und bei SAP, wo sie die HR-Digitalisierung unterstützte und agile Prozesse einführte.

Agiles arbeiten und Dinge anders machen

DB Systel ist gerade dabei, mit einem konzernweiten Team eine smarte HR-Lösung zu entwickeln, welche die zahlreichen aber bisher einzeln stehenden Systeme verbindet. Eine Lösung, die für den Unternehmenserfolg nötig ist. Die Deutsche Bahn hatte im Frühjahr 2024 negative Schlagzeilen gemacht, als von einem IT-Chaos bei der DB die Rede war. Medienberichten zufolge gibt es bei der DB rund 3700 IT-Systeme, die nicht kompatibel, dezentral und veraltet sind. Beim Erstellen des smarten HR-Systems wird unternehmensübergreifend agil in Sprints gearbeitet – eine Arbeitsweise, die Miller-Rauch im Konzern weiter

vorantreiben will. „DB Systel arbeitet bereits selbstorganisiert und agil“, erklärt Ann Miller-Rauch.

Neben Digitalisierung und Agilität schlägt ihr Herz für Pionierarbeit. Das lässt sich auch auf ihre Zeit bei SAP Deutschland zurückführen, wo sie unter dem damaligen Personalvorstand Stefan Ries die Bewegung „HR Punks“ mit dem Motto „Challenge the status quo“ vorantrieb. Auch dafür wurde sie bei DB Systel eingestellt. Sie soll die Digitalisierung im HR-Bereich für die Deutsche Bahn trotz herausfordernder Zeiten erfolgreicher und transparenter machen. Doch um etwas herauszufordern, muss man es zunächst kennenlernen und verstehen.

Deswegen galt für Miller-Rauch in den ersten Monaten bei DB Systel: Zuhören, zuhören, zuhören. Dabei wurde sie positiv überrascht: In einem Meeting hätten ihr drei Kollegen von sich aus ein Konzept vorgestellt, wie sie selbst im Team effizienter arbeiten und Kosten sparen können. „Ich war begeistert, denn sonst muss die Führungskraft dazu aufrufen, effizienter zu werden und Kosten zu sparen.“

Visionen sind ihre Stärke

Miller Rauch weiß, wo ihre Stärken liegen – Visionen vorzustellen, gehört dazu. Geht es dagegen um Regelkonformität, bindet sie eher andere Kolleginnen und Kollegen in die Kommunikation ein. Muss sie ein HR-Projekt überzeugend vorstellen, betreibt sie gern vorab ein kurzes, privates Profiling ihrer Gesprächspartner, um zu wissen, welcher Kommunikationsstil am besten passt. Geht diese Taktik mal nicht auf, erinnert sie sich an die Change-Kurve, welche auch besagt, dass immer nur 70 Prozent der Mitarbeitenden wirklich mitgenommen werden. Obwohl Miller-Rauch bei DB Systel ihr berufliches Match gefunden hat, hielten die ersten Monate im neuen Job Herausforderungen bereit. Die größte davon: das Zeitmanagement. „Es ist schwer, allen Stakeholdern – Mitarbeitenden, Führungspersonen und Betriebsrat – gerecht zu werden“, sagt sie. Ihre Lösung: „Nach meiner Erfahrung kommt man mit einem Team eher ans Ziel als allein. Ich muss also mein Team stark einbeziehen.“ (lo) ■

„Nach meiner Erfahrung kommt man mit einem Team eher ans Ziel als allein.“

Ann Miller-Rauch

Vorherige Position:
Chief People Officer
NEMETSCHKE SE

Ausbildung:
MBA (ESB Business
School Reutlingen
University), Studium
der Anthropologie (BA
Boston University & MA
Eberhard-Karls-Universi-
tät Tübingen)



HR-Frühjahrstreffs

Mitarbeiterbindung, Vielfalt und Messeatmosphäre – diese Events helfen Personalern bei der Weiterbildung und beim Netzwerken im Frühling.

Corporate Diversity Summit

Wie gelingt nachhaltiges Diversity-Management in Unternehmen? Welche Ansätze und Methoden gibt es, damit sich jede und jeder in der Organisation gesehen, respektiert und integriert fühlt? Antworten auf diese Fragen gibt es beim Corporate Diversity Summit. In diesem Jahr gibt es unter anderem die Schwerpunktthemen Kommunikation und Künstliche Intelligenz.

Wann? 19.–20. März | **Wo?** F.A.Z. Tower Frankfurt am Main | **Informationen:** www.pwgo.de/diversitysummit25



Foto: F.A.Z. Institut

Zukunft Personal Nord

Rund 200 Anbieter stellen bei der ZP Nord ihre neuesten HR-Lösungen vor. Zudem können Gäste bei Bühnenprogrammen mit bekannten Speakerinnen und -Speakern sowie Vertreterinnen und Vertretern der Dienstleister-Szene tiefer in Personalthemen eintauchen und zu diesen in den Austausch gehen. Dabei gibt es hier und da auch regionale Bezüge zur Arbeitswelt in Norddeutschland.

Wann? 26.–27. März | **Wo?** Hamburg Messe & Congress | **Informationen:** www.pwgo.de/zp-nord25



Foto: Zukunft Personal

RETENTIONpro

Die Retentionpro findet 2025 erstmals statt und ist indirekt der Nachfolger der HR Tech. Nach dreimaliger Durchführung wurde diese eingestellt, und die Veranstalter des HRM-Instituts entschlossen sich dazu, stattdessen eine Messe rund um das Thema Mitarbeiterbindung ins Leben zu rufen. „Das neue Format konzentriert sich auf Lösungen für Mitarbeiterengagement & Employee Benefits“, so die Veranstalter.

Wann? 10. April | **Wo?** RheinMain CongressCenter Wiesbaden | **Informationen:** www.pwgo.de/retentionpro



Foto: Sven Frost

Die Personalwirtschaft-Guides für Ihr HR-Jahr 2025

HR-Software Guide und Recruiting Guide: Die neuen Ausgaben stehen jetzt zum kostenlosen Download für Sie bereit.

Mit Insights, Praxistipps und Analysen, die Sie in Ihrer HR-Arbeit voranbringen.

Zum PDF-Download >



Mut

Desolat ist die Wirtschafts- und Weltlage, Mut ist in, Zögern out. Schneller gesagt als umgesetzt.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS



„Das ist jetzt aber schon sehr gewagt...“

► Eine derzeit sehr mutige Wahl ist es, das Radio als Wecker zu nutzen und die tagesaktuellen Nachrichten noch beim Aufwachen zu hören. Hier ein Anschlag, dort ein Oligarch auf dem Weg zur Machtergreifung, die Wirtschaft bröseln, Stellenabbau, Streiks, selbst der Wetterbericht am Schluss beinhaltet immer häufiger Katastrophenwarnungen. Verständlich, dass man sich einfach die Decke über die Ohren ziehen möchte.

Keine Option, schallt es uns da auf LinkedIn, Ratgebern und ja, auch in diesem Heft ab Seite 18 entgegen: Mut ist gefragt! „Mit Mut den Wandel gestalten“, „Mit neuem Mut gegen die German Angst“, „Mut, Mindset und Motivation“ sind nur drei Beispiele aus Sachbuchtiteln, die allein in den letzten Monaten erschienen sind. Für alles Mögliche soll man jetzt bitte Mut finden. Zur Zuversicht, zum Leben, zu Inner Work, zum Neuanfang, zur Innovation. „Ja, wofür denn noch alles?“ will man aus der Deckenhöhle rufen.

Wiederkehrende Leserinnen und Leser kennen es, an dieser Stelle machen wir oft einen Ausflug in die Etymologie: Die Wortnutzung von „Mut“ in der heutigen Zeit ist die der aristotelischen Nikomachischen Ethik, eine „formale Tugend der Mitte“ zwi-

schen Übermut und Mutlosigkeit. Der gefragte Skill ist wohl, diesen fein austarierten Punkt zu finden.

Alle Umstände zu ignorieren und einfach loszupreschen, weil man vom eigenen Handeln so überzeugt ist, bringt jedenfalls oft nur die zweifelhafte Ehre, auf einem klickstarken Listicle namens „Diese 20 Entscheidungen ruinierten ein Unternehmen über Nacht“ zu landen. Jedoch ist eine unangenehme Wahrheit, dass Deutschland international oft als zögerlich und zaudernd wahrgenommen wird. Eben jene sprichwörtliche „German Angst“, die es zu überwinden gilt, wurde früher gern der stereotypischen amerikanischen Entschlossenheit und Courage entgegengestellt. Ein inzwischen schlecht gealterter Vergleich. Sind es doch US-Unternehmen, die derzeit reihenweise vor dem Gepolter aus dem Weißen Haus einknicken und ihre Firmenpolitik von angeblicher „Wokeness“ befreien.

Die Krisen der letzten Jahre haben jedenfalls eines gezeigt: Mut zeigt sich oft im Kleinen, nicht nur in großen Gesten. Und frei nach einem weiteren großen Philosophen unserer Zeit: Mut ist nicht die Abwesenheit von Angst, sondern wenn man sich trotzdem in den Sattel schwingt. (John Wayne) ■

IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
 Telefon: 069 7591-3239
 E-Mail: verlag@faz-bm.de
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludvig
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242
 Website: www.faz-bm.de

REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb, V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Frederic Vincent Haupt (fvh), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier, Gaby Flemnitz, Sven Lechtleitner

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Nils Heck (nh), Ulli Pesch (up),
 Petra Walther (pw)

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
 Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
 Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 51. Jahrgang 2025
 Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft
 Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo:
 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft
 Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizen-
 zen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 19 €. Alle Preise inkl. MwSt.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter
 www.personalwirtschaft.de.

ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de

ANZEIGENDISPOSITION

E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 04_2025

Unsere Topthemen im April

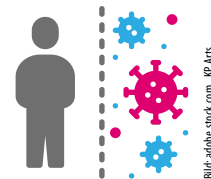


Bild: adobe.stock.com | RP Arts

TITEL: FÜNF JAHRE CORONA

Was von der Pandemie übrig blieb

Im Frühjahr 2020 war auf einmal alles anders. Mit dem weltweiten Ausbruch der Covid-19-Pandemie änderte sich auch in der Arbeitswelt einiges: Remote Work wurde in vielen Bürojobs über Nacht zum Standard, die Videokonferenzsoftware zum meistgenutzten Computerprogramm. Kurzarbeit half dabei, dass auch in der Krise die Arbeitslosenzahlen nicht explodierten. Und wer krank war, glänzte nicht mehr mit Präsentismus. Wir schauen uns an, welche Änderungen geblieben sind, was nur kurzfristiger Natur war und gehen der Frage nach, was nach fünf Jahren von „Hybrid HR“ übrig ist.

SPECIAL: ZEIT & ZUTRITT

Digitalisierung trotz Kostendruck

Auch Zeiterfassungs- und Zutrittslösungen stehen vor einem tiefgreifenden technologischen Wandel, nicht nur, aber auch wegen Künstlicher Intelligenz. Doch wie gelingt die Digitalisierung über alle Anwendungen wie Payroll, HCM und Workforce Management hinweg, obwohl viele Unternehmen Kosten sparen müssen? Inwieweit kann die Automatisierung von HR-Prozessen auch dem Fachkräftemangel entgegenwirken? In unserem Special kommen namhafte Expertinnen und Experten zu Wort und zeigen, wie der technische Schritt in die Zukunft gelingen kann.

SONDERHEFT: MBA

Turbulente Zeiten für US-Anbieter

Die Entwicklungen der Weltpolitik beeinflussen auch Bildungsentscheidungen, denn die Zeit, als der MBA an einer Top Business School in den USA ein sicheres Ticket zu Job und Aufenthaltsrecht in den Vereinigten Staaten war, ist offenbar vorbei. Eine zukunftstaugliche Alternative könnten hiesige MBA-Programme sein, die sich mit Künstlicher Intelligenz und den Chancen der digitalen Entwicklung beschäftigen. Wir zeigen, welche inhaltlichen Schwerpunkte und Zielgruppen diese Angebote haben.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. März 2025.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Vom Chefsessel ans Mikrofon

Ein Unternehmenspodcast kann nicht nur die eigene Marke stärken. Auch Führungskräfte und das Employer Branding können davon profitieren.

VON UWE FLEISCHER

► Es ist Montagmorgen, und schon bevor die erste Tasse Kaffee auf dem Tisch steht, ist der Kopf voll: Deadlines, Meetings, offene E-Mails – der ganz normale Wahnsinn des Unternehmeralltags. Manchmal frage ich mich, wie man da noch klare Gedanken fassen soll. Genau deshalb liebe ich Podcasts so sehr. Sie sind nicht nur ein Werkzeug, sondern eine Möglichkeit, Struktur in den Kopf zu bringen – für mich genauso wie für die Unternehmen, mit denen ich arbeite.

Immer mehr Unternehmen nutzen Podcasts, um ihre Teams auf dem Laufenden zu halten. Die Flexibilität des Mediums ist dabei ein großer Vorteil, besonders in einem Arbeitsumfeld, das ohnehin oft hektisch ist. Sie fördern kontinuierliches Lernen, ohne zusätzlichen Druck zu erzeugen. Auch Führungskräfte profitieren enorm von Podcasts. Ein gutes Format kann ihre Kompetenzen gezielt stärken.

Besonders interessant finde ich Themen wie Rhetorik oder den bewussten Einsatz der Stimme. Eine starke Stimme wirkt nicht nur souverän, sondern schafft auch Vertrauen – egal ob im Team oder bei Kunden. Podcasts können so zum unsichtbaren Coach werden, der Führungskräften hilft, sich weiterzuentwickeln und im Berufsalltag zu überzeugen.

Doch Podcasts helfen nicht nur beim Zuhören. Sie zu gestalten, kann Zusammenarbeit und echte Verbindungen fördern. Ich erinnere mich an ein Unternehmen, das einen internen Podcast gestartet hat, um seine Teams zu vernetzen. Mitarbeitende teilten dort ihre Projekte, diskutierten Herausforderungen und erzählten Erfolgsgeschichten. Die Wirkung war beeindruckend: Die Teams fühlten sich gehört, die Kommunikation wurde offener, und die Unternehmenskultur bekam einen sichtbaren Schub. Solche Formate schaffen einen Dialog, der weit

über den Arbeitsalltag hinausgeht und Vertrauen in die gemeinsame Arbeit fördert.

Beim Employer Branding können Podcasts regelrecht glänzen. Ich habe erlebt, wie Unternehmen durch Podcasts ihre Kultur authentisch gezeigt haben. Dabei


konnten nicht nur potenzielle Talente angesprochen, sondern auch die Bindung der Mitarbeitenden gestärkt werden.

Besonders wenn sie selbst ihre Geschichten im Podcast teilen dürfen, entsteht eine Verbindung, die keine Broschüre oder Website erreichen kann. Solche Momente sind unbezahlbar, weil sie zeigen, dass Menschen im Mittelpunkt stehen und jede Stimme zählt.

Das Schöne an Podcasts ist ihre Einfachheit.

Sie müssen nicht perfekt sein – sie müssen echt sein. Hörer suchen keine Hochglanz-Shows, sondern authentische Einblicke. Genau deshalb funktionieren Podcasts so gut: Sie bieten Raum für Austausch, Inspiration und Nähe – nach innen und außen.

Podcasts verbinden. Sie bringen Wissen, Menschen und Ideen zusammen und schaffen gleichzeitig einen Raum, um den Kopf freizubekommen. Sie stärken Unternehmen von innen heraus und zeigen, wie modern und zugänglich Kommunikation sein kann. Wenn Sie bisher gezögert haben, einen eigenen Podcast zu starten, dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt. Es ist mehr als nur ein Medium – es ist eine Möglichkeit, Ihre Geschichte zu erzählen, etwas zu bewegen und Ihr Unternehmen auf das nächste Level zu bringen. ■



Hörer suchen keine
Hochglanz-Shows,
sondern authentische
Einblicke.

Foto: Dominik Plau



UWE FLEISCHER arbeitete bereits als Event-DJ, Musikproduzent und Studiobetreiber. Heute unterstützt er Unternehmen und Führungskräfte mit seiner Beratung „Casa Clou“ dabei, eigene Podcasts zu starten.

Personalwirtschaft+

**Das tägliche Plus für Ihren
Kenntnisstand**

Jetzt ausprobieren



Pw+

GUT ZU WISSEN: Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie vollen Zugriff auf die exklusiven Web-Inhalte der Personalwirtschaft. Zudem stehen **drei neue Funktionen** für Sie bereit: Artikel anhören, Artikel zusammenfassen, Artikel merken.

personalwirtschaft.de/plus

HR FORUM BANKING

12.06.2025, F.A.Z. Tower
Frankfurt am Main

Unser Leitthema: People and Transformation in Financial Services

Freuen Sie sich unter anderem auf:

Neue Impulse, Diskussionsrunden und Praxisvorträge.
Alles, was HR-Professionals zum Thema Personalmanagement in
Financial Services wissen sollten. Im Dialog mit den Besten der
HR-Profession im Banking.

[Jetzt anmelden »](#)

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

