

KARRIEREMAGAZIN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

Tijen Ouaraou  
im Interview



Experten-Tipps  
für mentale  
Gesundheit



4-Tage-Woche  
bekommt  
Rückenwind



Remote, Hybrid -  
so funktioniert's

BE A PIONEER

# Das macht uns besser

**TRANSFORMATION**  
RAUS AUS DER KOMFORTZONE,  
RAN AN DIE KI

**HERAUSFORDERUNGEN 2024**  
PRODUKTIV ZUSAMMENARBEITEN,  
WIRKSAM WERDEN

**PEOPLE & CULTURE**  
MITARBEITENDE  
HOLEN UND HALTEN



Meine Energiewende

# Von Stillstand zu Bewegungsfreiheit



Mach die Jobwende für die Energiewende: Arbeite, wie es dir am besten passt. Unser flexibles Arbeitszeitkonto sorgt dafür, dass deine Energie nicht verloren geht. Jetzt bewerben auf [enbw.com/karriere](https://enbw.com/karriere)

WIR  
SIND  
DAS 



## Autor:innen in diesem Heft



### People first!

VON **Alexandra Leibfried**  
LEIBFRIED@CP.JOBS

**D**er Arbeitsmarkt in der Energiewirtschaft bleibt hochattraktiv – trotz anhaltender wirtschaftlicher Unsicherheit. Beschäftigte sind selbstbewusst in ihren Ansprüchen an die Jobwelt: Sie erwarten gute Gehälter, flexible Arbeits- und Vereinbarkeitsmodelle sowie eine wertbasierte Unternehmenskultur. Jeder dritte Deutsche ist zudem wechselwillig.

Unangemessen und überzogen? Lohnt es sich, in Mitarbeitende zu investieren, wenn sie womöglich schnell wieder weg sind? Unbedingt! Eine im Januar 2024 veröffentlichte Studie zeigt deutlich: Beschäftigte wünschen sich trotz Wechselwilligkeit eine Position, die ihnen langfristig gute Chancen und Sicherheit bietet. Sie sind auch bereit, unternehmerischer zu denken – bei Gehaltsverhandlungen ebenso wie in ihrem täglichen Tun. Zudem wollen sie Bestehendes hinterfragen, und sie sind neugierig auf Neues. Eine Haltung, die beide Parteien anspornen und im harten Wettbewerb verbinden kann. Wenn Entscheider:innen offen für Verhandlungen auf Augenhöhe sind und individuelle Bedürfnisse anerkennen, zeigen sie Wertschätzung und stärken die Arbeitgebermarke.

In diesen Zeiten muss das Gebot der Stunde vor allem Mitarbeiterbindung heißen. Doch Loyalität ist eine Pflanze, die viel Pflege benötigt. Wer neu dazu kommt und im Onboarding mit Engagement begleitet wird, kann sich entfalten und ein wertvoller Teil einer Mannschaft werden. Und wer sich tagtäglich motiviert einbringt, braucht ein Umfeld, wo er wirken kann und wachsen darf. In diesem Magazin liefern Expert:innen und Organisationen Insights, wie sich wertebasierte Unternehmenskulturen zusammensetzen, wie Führungskräfte und Beschäftigte mit Veränderungen umgehen lernen und wie gemischte Teams remote oder hybrid effizient zusammenarbeiten. Wichtige Voraussetzung dabei: Die große Mannschaft muss aufeinander achten und mental gesund bleiben. Für höchste Motivation und Produktivität kann es nur eine Haltung geben – people first! Mehr Luft dafür verschafft uns zunehmend die KI.

*Herzlich, Alexandra Leibfried*

Als Redaktionsleitung der Career Pioneer berichtet Alexandra Leibfried regelmäßig über HR-Management- und Karrierethemen. Ihre Artikel erscheinen in führenden Branchenzeitungen der dfv Mediengruppe wie HORIZONT, ahgz, foodservice, fww|TravelTalk und dem Magazin e|m|w. Sie moderiert auf Kongressen und hält Impuls-Vorträge über Diversität und die Zukunft der Arbeitswelt.

**www.energate.jobs**



QR-Code scannen und die aktuellsten Jobs für Fach- und Führungskräfte der Energiebranche finden



**Andrea Möller** arbeitet als Redakteurin bei Career Pioneer. Sie ist seit über 20 Jahren Journalistin, zeichnete lange als Redaktionsleiterin für die Sonderhefte des Journal Frankfurt verantwortlich, bevor sie 2010 den Schritt in die Selbstständigkeit ging. Seither ist sie freie Autorin, Kolumnistin und Lektorin für diverse Publikums- und Fachmedien sowie Buchprojekte.



**Anja Sturm** ist feste freie Autorin der Career Pioneer. Sie ist als Journalistin auf Marketing, Medien, New Work und Diversity spezialisiert. Außerdem war stellvertretende Chefredakteurin bei HORIZONT, bevor sie sich 2014 selbstständig machte. Sie schreibt für diverse Wirtschafts- und Fachmedien, moderiert auf Kongressen und liebt es, als Dozentin junge Menschen zu begeistern.



**Mareike Teuffer** arbeitet als Redakteurin bei der energate GmbH in Essen. Das Fachmedium für Energiethemen gehört seit Juli 2022 zur dfv-Mediengruppe. Dort verantwortet die Energiejournalistin unter anderem das Fachmagazin e|m|w.



**Helmut van Rinsum** ist Fachautor der dfv Mediengruppe, zu der auch Career Pioneer GmbH und Co. KG gehört. Er ist spezialisiert auf Themen rund um Künstliche Intelligenz. Zudem beliefert er das Redaktionsteam regelmäßig.





18



6



14

## 6 **Arbeitsmarkt 2024 – zusammen besser werden!**

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Sie müssen sich im globalen Wettbewerb behaupten, gleichzeitig wachsen die Wünsche der Beschäftigten. So gelingt es.

## 14 **Interview: Role Model Tijen Onaran**

Die Gründerin von Global Digital Women und der Diversity-Beratung ACI Consulting spricht über Diversity-Strategie und falschen Aktionismus.

## 18 **KI-Trends**

Von intelligenten Recruiting-Tools bis hin zu innovativen Personalentwicklungsansätzen – was Personalenscheider:innen jetzt über Künstliche Intelligenz wissen sollten.

## 22 **Equal Pay**

Mehr Transparenz, mehr Gerechtigkeit bei den Gehältern – so die Idee der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Prof. Claus Vormann erläutert, worauf es nun ankommt.

## 24 **Kollaboratives Arbeiten**

Informationsüberflutung, fehlende Skills und Meeting-Wahnsinn. Die Expert:innen Nadine Soyez, Alexander Kluge und Prof. Franz Kühmayer sagen, wie es geht.

## 30 **Vom Widerstand zur Motivation**

Change gelingt, wenn Menschen mitziehen – im War for Talents zahlt sich das doppelt aus. So werden Belegschaften fit für Veränderungen.

## 32 **Richtig onboarden!**

Fachkräftemangel und Frühfluktuation zwingen zu einer klaren Journey für Newcomer. Bei vielen Unternehmen ist das aber noch nicht angekommen. So geht's besser!

## 34 **Mental Health**

Zu wenig Personal, zu viel Arbeit und ein enormer Termindruck – der Arbeitsalltag kann langfristig sehr belastend sein. Expert:innen geben Tipps.

## 38 **Hot Takes**

Lesestoff, Debatten, Ideen – für Inspiration über den Arbeitsalltag hinaus.

## Impressum



Das *Karrieremagazin der Energiewirtschaft* ist auch als E-Paper erhältlich:  
[www.energate.jobs/magazin](http://www.energate.jobs/magazin)

Career Pioneer GmbH & Co. KG  
Luisenstraße 24  
65815 Wiesbaden  
Telefon: 069 / 7595 - 3260  
E-Mail: [info@cp.jobs](mailto:info@cp.jobs)

Registergericht: AG Wiesbaden,  
HRA 11322

UStIdNr. Nach § 27a UStG:  
DE 349609507

Vertretungsberechtigte  
Gesellschafterin (Komplementärin):  
Career Pioneer Verwaltungs GmbH  
(Registergericht: AG Frankfurt,  
HRB 78771)

Geschäftsführer:  
Jan Mucha, Thomas Berner

### Leitung Redaktion

**Career Pioneer**  
Alexandra Leibfried  
(v.i.S.d. §18 Abs. 2 MStV,  
Anschrift wie Firma)

### Redaktion

**Career Pioneer**  
Andrea Möller

### Autor:innen

Anja Sturm  
Helmut van Rinsum,  
Mareike Teuffer

### Lektorat

Thomas Hilsheimer

### Produktion

Marvin Dere (Grafik, Herstellung),  
Kamil Skiba (Online)

### Druck

WOESTE DRUCK + VERLAG GmbH & Co KG  
Im Teelbruch 108  
45219 Essen-Kettwig

Klimaneutral gedruckt auf  
FSC-zertifiziertem Papier

Dieses Magazin ist ein redaktionelles Angebot und dient ausschließlich informativen Zwecken. Es werden keinerlei Gewährleistungen für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der bereitgestellten Informationen übernommen. Jegliche Haftung für Schäden, die sich aus der Nutzung des Magazins ergeben, ist ausgeschlossen. Für die Inhalte verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

### Urheberrecht

Alle Inhalte, wie Texte, Bilder, Grafiken und Videos, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht vervielfältigt, veröffentlicht oder in anderer Weise genutzt werden.



# Voller Energie aufsteigen

Dank Georg und  
der enviaM-Gruppe.

  
MITNETZ  
GAS

  
enviaM Gruppe



Deine Power  
verbindet uns.  
Bewirb dich jetzt.

  
envia<sup>M</sup>-Gruppe







# So werden wir ZUSAMMEN besser

## Der Arbeitsmarkt und seine Herausforderungen:

- Studien zeigen, was Beschäftigten am wichtigsten ist
- Unternehmen brauchen gute Antworten, um attraktiv zu bleiben
- Expert:innen verraten, welche Themen sie auf der Agenda haben

VON **Alexandra Leibfried** UND **Mareike Teuffer**

**A**rbeitnehmermarkt im Jahr 2024 – noch immer gehen viele Beschäftigte davon aus, dass sie sich 2024 ihre Jobs aussuchen können. Das gaben 62 Prozent bei einer von XING beauftragten Befragung an. In dessen Auftrag hatte das Meinungsforschungsinstitut Marketagent im Oktober 2023 insgesamt 1003 erwerbstätige Personen im Alter zwischen 18 und 65 Jahren in Deutschland über eine repräsentative Online-Umfrage zum Arbeitsmarkt der Zukunft befragt. Wichtigstes Kriterium bei der Jobwahl bleibt das Gehalt, aber Faktoren wie Flexibilisierung, Vereinbarkeit, Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit fallen immer stärker ins Gewicht.

Trotz großer wirtschaftlicher Herausforderungen müssen sich Arbeitgeber engagieren, wenn es um ihre Employer Brand – ihre Arbeitgebermarke – geht. Vor allem bei der jüngeren Generation (70 Prozent) spielt das Thema „Unternehmenskultur“ eine ausschlaggebende Rolle und auch die sogenannten Silver Worker (60–65 Jahre alt) gewichten den Aspekt hoch (60 Prozent). „Auch wenn wir uns gerade mitten in einer Rezession befinden, leidet Deutschland der konjunkturellen Delle zum Trotz unter einem massiven Fachkräftemangel, der sich aufgrund des demographischen Wandels in den nächsten Jahren noch deutlich verstärken wird. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind somit das rare Gut der Zukunft“, sagt Arbeitsmarktexperte **Dr. Julian Stahl**.

Eine weitere, im Januar 2024 veröffentlichte Studie, macht Hoffnung, dass sich das Engagement auszahlen dürfte: Trotz hoher Wechselwilligkeit - mehr als jeder dritte Deutsche kann sich

einen Jobwechsel vorstellen, wünschen sich die Befragten aber auch Sicherheit und ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis.

### Best-Work-Ansatz bei EnBW

Der Arbeitsort ist ebenfalls ein relevantes Kriterium – Homeoffice bleibt gefragt. Die Mehrheit (61 Prozent) erwartet von ihren Firmen zudem besondere Anreize und Attraktivität in den Räumlichkeiten, um ins Büro kommen zu wollen. Für **Colette Rückert-Hennen**, Personal- und Vertriebsvorständin des Energiekonzerns EnBW, ist die aktuelle Debatte um Homeoffice ja oder nein wenig zielführend. Stattdessen brauche es einen Diskurs um „das beste Arbeiten“, sagt sie. Denn letztlich gehe es immer um Menschen und „darum, wie wir gemeinsam mit Veränderung umgehen“, so Rückert-Hennen. Als Beispiele nennt sie nicht nur die Mobilitäts- und Energiewende, sondern auch die Jobwende. „Aus meiner Sicht geht es um die beste Lösung fürs Unternehmen und die Mitarbeitenden. Es geht darum, wie wir die besten Ergebnisse erzielen, bei hoher Zufriedenheit“, führte die Personalvorständin weiter aus.

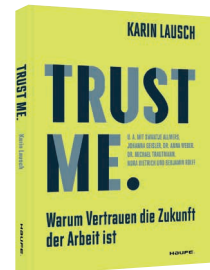
Wie sich das erreichen lässt, daran arbeitet die EnBW unter dem Motto „Best Work“ schon seit 2021. Nach rund drei Jahren fällt das Fazit sehr positiv aus: „Es ist uns gelungen, die Ziele des Unternehmens klar im Fokus zu haben. Performance und Qualität stimmen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich verbessert“, fasst Rückert-Hennen zusammen. Die richtige Balance zwischen Homeoffice und Anwesenheit sei dabei ein wichtiger Aspekt von vielen gewesen.

Ein Zurück ins Büro, wie es viele Unternehmen mittlerweile wieder von ihren Mitarbeitenden einfordern, gibt es auch





© SteeX, Getty Images Signature via Canva.com, Haufe Verlag



### **Lese-Tipp**

Vertrauen ist das Fundament für psychologische Sicherheit, durch die Teams erst mutig und innovativ werden. Doch wie schaffen wir Vertrauen, wenn einfach keines da ist? Das ist eine von vielen Fragen, die Karin Lausch in diesem Buch thematisiert.

**Karin Lausch „Trust me“, Haufe Verlag (2023)**

bei den Stadtwerken Pforzheim nicht. Wo es möglich ist, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin zu 100 Prozent mobil arbeiten. Von Remote Work profitieren aber nicht nur die etablierten Unternehmen der Energiebranche, auch Start-ups machen sich die neue Art zu arbeiten zunutze. Für das Start-up Q-Bility, das einen digitalen Marktplatz für den Handel mit Emissionszertifikaten entwickelt hat, hat das gleich mehrere Vorteile, wie Unternehmensgründer **Dominik Trisl** erklärte.

**„Es ist uns gelungen, die Ziele des Unternehmens klar im Fokus zu haben. Performance und Qualität stimmen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich verbessert.“**

COLETTE RÜCKERT-HENNEN, PERSONAL- UND VERTRIEBSVORSTÄNDIN DES ENERGIEKONZERNES ENBW

„Es vergrößert den Bewerberpool und ermöglicht es uns, andere Lohnkosten aufzurufen als im vergleichsweise teuren München“, so Trisl. Für das junge Unternehmen, das sich erst 2022 „ganz klassisch am Küchentisch“ gegründet hat, ist das ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Die Xing-Studie hat auch Ansichten zur viel diskutierten 4-Tage-Woche eingeholt. Sie wird zwar als Zukunftsmodell, aber von mehr als der Hälfte kritisch gesehen, was ein Modell bei vollem Lohnausgleich angeht. 53 Prozent meinen, das könne sich die Wirtschaft nicht leisten, während 45 Prozent auch Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit dadurch gefährdet sehen. Spannend wird es daher zu verfolgen sein, wie das Pilotprojekt zu 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft sich schlägt und welche Ergebnisse in Sachen Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit sich ergeben. **Carsten Meier**, Co-Founder von Intraprenör und Mitinitiator des deutschen Modellversuchs, ist es wichtig, dass der Fokus dabei „nicht auf Laptop-Arbeit“ liegt. Flexibilisierung und Vollzeit mit weniger Stunden sei prinzipiell überall denkbar, wenn die Parameter stimmten. „Mit weniger Zeit die gleiche Leistung zum gleichen Gehalt – darum geht es.“ Meier führt eine Beratungsagentur für Employer Branding in Berlin, die selbst seit sieben Jahren die 4-Tage-Woche praktiziert. Die am Modellversuch teilnehmenden Firmen seien „ein Querschnitt durch Unternehmensgrößen und Branchen.“



Das Testmodell wird von **Prof. Dr. Julia Backmann** wissenschaftlich begleitet (Westfälische Wilhelms-Universität Münster). Es geht auch darum, die deutsche Studie umfangreicher aufzusetzen als bisherige aus dem Ausland, so Meier. Diese nämlich sind angreifbar in ihrer Auslegung – wenn sie so gelesen werden, dass die Umstellung von fünf auf vier Arbeitstage in der Regel mit mehr Produktivität und zufriedeneren Beschäftigten einhergeht (Seite 10).

### **Stadtwerke Pforzheim testen 4-Tage-Woche flex**

Die Stadtwerke Pforzheim aus Baden-Württemberg testen sogar schon eine reduzierte Wochenarbeitszeit. Sie bieten seit dem Jahresanfang ihren Beschäftigten eine „4-Tage-Woche flex“ an. Dabei senken sie die Wochenarbeitszeit zunächst von 39 auf 37 Stunden bei vollem Lohnausgleich. Damit könnten die Vollzeitmitarbeitenden alle zwei Wochen einen Tag frei nehmen. Der freie Arbeitstag wird in Absprache mit dem jeweiligen Team festgelegt, kann jedoch nicht angespart werden. Zu den 30 Urlaubstagen kommen also weitere freie Tage hinzu.

2025 will das Unternehmen möglicherweise noch einen draufsetzen, wie Geschäftsführer **Herbert Marquard** ankündigte: „Sollte das Modell gut angenommen werden und alle Prozesse weiterhin laufen, planen wir für das Jahr 2025 den nächsten Schritt – die volle 4-Tage-Woche für alle Beschäftigten der SWP.“ Um die Versorgungssicherheit nach wie vor zu gewährleisten, müssen die Teams aber weiter alle Arbeitstage abdecken. Die Arbeitnehmenden arbeiten dann im Schnitt 8,2 Stunden pro Tag. Flexibilität gibt es auch beispielsweise für Eltern mit Kindern bis zum 14. Lebensjahr und Teilzeitbeschäftigte. Diese können die reduzierte Gesamtarbeitszeit bei Bedarf auch auf die üblichen fünf Arbeitstage strecken. Auch die Auszubildenden und Studierenden profitieren anteilig von dem Modell.

„Ich habe größtes Vertrauen in die Belegschaft und denke, dass die Einführung des neuen Modells nicht nur positiv angenommen, sondern auch sehr gut umgesetzt wird“, sagte Marquard. Mit dem neuen Arbeitszeitmodell wolle das Unternehmen „noch attraktiver“ auf den Arbeitsmarkt werden und konkurrenzfähig bleiben. „Gerade im Rennen um Fachkräfte ist es wichtig, neue Anreize zu setzen und jungen Talenten ein bestmögliches Arbeitsumfeld zu bieten“, ergänzte **Ulrike Adam**, Bereichsleiterin Personal und Services bei den Stadtwerken.

Arbeitnehmende sind laut XING-Umfrage auch bereit, Jobgespräche offener zu führen – beispielsweise, wenn es um die Zusammensetzung des Gehalts geht. Sie sind bereit, flexibler zu verhandeln. Laut Befragung kann sich rund ein Drittel der Deutschen (31 Prozent) ein Vergütungsmodell vorstellen, das sich aus Arbeitszeit, Zielerreichung sowie Erfahrungs- und Problemlösungskompetenz zusammensetzt. Insbesondere Frauen (39 Prozent) stehen neuen Kriterien zur Gehaltsbemessung offen gegenüber. Wohingegen Männer (16 Prozent) auch mit dem Erreichen von Zielen als einzigem Kriterium zufrieden wären. ●

## **Auf Augenhöhe miteinander arbeiten!**

**Claudius Rokosch**, Head of Corporate Communication beim Dresdener Versorger Sachsenenergie

### **Als Head of Corporate Communication haben Sie die Fusion von Drewag und Enso zur neuen Sachsenenergie begleitet. Wie schwierig war oder ist es, zwei so etablierte Marken unter einem neuen Dach zusammenzuführen und die Menschen dabei mitzunehmen?**

Die neue Marke nach innen und außen auszuprägen, erfordert Stringenz und einen Plan, aber gleichzeitig Fingerspitzengefühl bei der Überführung der etablierten Markenwerte der Vorgänger-Unternehmen. Weniger Abrissbirne, sondern konsequentes Überführen und Kommunizieren, was in der Sachsenenergie steckt. Wichtig war uns von Beginn an, die kulturelle Basis des Neuanfangs in der Belegschaft zu legen, um ein neues gemeinsames Zuhause für alle Mitarbeitenden zu schaffen, die mit uns diese spannende Reise antreten. Denn mit der Zusammenführung ging eine komplette strategische Neuausrichtung des fusionierten Unternehmens einher, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.

### **Wie schafft man es gleichermaßen, Beschäftigte in den Kraftwerken, im Netzbetrieb oder in der Verwaltung von einer neuen Arbeitgebermarke zu überzeugen?**

Was uns verbindet über alle Sparten, Fachbereiche und Gesellschaften hinweg, ist unser Teamwork. Nicht nur in der Energiekrise haben wir gemerkt, wie entscheidend unser Teamplay für unsere Widerstandsfähigkeit und den Erfolg ist. Man spürt es täglich überall: wir funktionieren am besten gemeinsam, müssen uns aufeinander verlassen können, auf Augenhöhe miteinander arbeiten und nach innen wie außen für unsere gemeinsamen Werte einstehen. Dazu haben wir gemeinsam Leitplanken entwickelt, die das Miteinander im Team Sachsenenergie von Anfang an gestützt und begleitet haben. Das sorgt für Identifikation in der kräftig wachsenden Unternehmensfamilie gerade auch in einer Zeit, in der sich viele neue Fachkräfte schnell integrieren müssen.

### **Würde Sie heute, zwei Jahre nach der offiziellen Fusion, sagen, die neue Marke Sachsenenergie ist in Belegschaft und Kundschaft angekommen?**

Ich würde sagen, wir haben entsprechend unserer Philosophie *#einfachmachen* viele wichtige Schritte gemacht – strukturell und organisatorisch, aber auch kulturell ist das Zusammenwachsen überall spürbar. Das Fusionsmodell der schrittweisen Integration hat es uns nicht immer leicht gemacht, da gewisse Doppelstrukturen und der Erhalt der Marken Drewag und Enso im Vertrieb und Marketing auch Barrieren mit sich bringen, aber der Kurs ist klar und alle stehen dahinter. In regelmäßigen Marktforschungen messen wir Bekanntheit und Sympathie der Marke und stellen trotz schwieriger Rahmenbedingung fest, dass die Beliebtheit von Sachsenenergie bei Kunden, Partnern, Mitarbeitenden und potenziellen Fachkräften stabil auf einem sehr hohen Niveau liegt und die Vorgängermarken teilweise schon jetzt übersteigt.



EXPERT:INNEN

## Das ist uns 2024 wichtig

Beschäftigte zeigen mehr Bereitschaft, unternehmerisch zu denken. Das hilft bei der Mitarbeiterbindung und im Employer Branding.

**„2018 sind nur 37 Prozent aus dem Führungsnachwuchskreis in Führungs- oder Projektleitungspositionen gewechselt. Heute sind es innerhalb der ersten drei Jahre nach Programmstart über 75 Prozent.“**

JANINE RAPP, TALENT STRATEGY EXPERT, E.ON



### Vertrauen ist schwerer als Kontrolle

**Jelena Klingenberg** ist Gründerin der HR-Agentur hppypl, HR-Influencerin und Initiatorin der FuckUp Nights Frankfurt.

Es ist nachvollziehbar, dass Unternehmen unter Druck auf alte, in ihren Augen bewährte Muster zurückgreifen wollen. Vor Corona lief es ja auch gut mit der Officepflicht, es gab zwar Personalentwicklung, aber eher nach dem Gießkannenprinzip. Erst in der Coronakrise hat man wirklich verstanden, dass hinter jedem Menschen eine individuelle Situation steht. Daher ist das große Stichwort, wenn es um Mitarbeiterbindung und Employer Branding geht, unbedingt Individualität. Vertrauen ist schwerer als Kontrolle, aber eine Misstrauenskultur hilft uns gar nicht in wirtschaftlich schweren Zeiten. Viel wichtiger ist die Frage: Welche Werte brauchen wir für maximalen Profit?! Eine Antwort darauf ist human centricity, die Menschen müssen im Mittelpunkt stehen. Dafür ist in der Unternehmenskultur ein vereinendes Mindset und die Einsicht nötig Customized-Lösungen zuzulassen. Leadership verändert sich dadurch noch stärker in die Unterstützung. Das bedeutet, Mitarbeitende in ihrer Wirksamkeit zu stärken und auch in der Fähigkeit, sich selbst zu führen. Unternehmerisches Denken, Kreativität, Priorisierung und Achtsamkeit spielen Schlüsselrollen. Für Präsenz im Office sollten Unternehmen und Führungskräfte gute Gründe aufzeigen. Produktivität gehört in meinen Augen nicht unbedingt dazu.



### Als Arbeitgeber „Moments that matter“ schaffen

**Carsten Meier** ist Co-Founder der Agentur INTRAPRENÖR und spezialisiert auf Employer-Branding sowie Arbeitszeitkonzepte

Während 2023 das Jahr der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeitergewinnung war, ist 2024 das Jahr der Mitarbeiterbindung. Klassische Recruiting-Ansätze und Employer-Branding-Kampagnen scheinen immer weiter an Wirkung zu verlieren. Statt mehr Budget in Recruiting zu stecken, scheint es mir effektiver, die Bindung der Mitarbeiter zu stärken. In den letzten Jahren hat sich der Fokus weg von Compensation, Benefits & Feel Good Management, hin zu Employee Experience (EX) verschoben. EX beschreibt das Unternehmenserlebnis aus der Mitarbeiterperspektive und ist ein radikal kundenzentrierter Ansatz in der Personalarbeit. Zentral ist dabei die Entwicklung von „Moments that matter“ – emotional aufgeladene Schlüsselmomente für Mitarbeitende, die den größten Effekt auf Bindung und Engagement haben. Einige „Moments that matter“ haben immer auch mit Flexibilisierung zu tun. In den letzten Jahren haben wir mit Homeoffice und Hybrid Work Arbeitsorte flexibilisiert – und am Ende nur Lösungen für einen kleinen Teil der Arbeitswelt gefunden. In Partnerschaft mit 4 Day Week Global, Initiatoren der weltweit größten Pilotstudien zur 4-Tage-Woche, organisiert Intraprenör die erste groß angelegte Pilotstudie zur 4-Tage-Woche für Deutschland. Im Modellversuch geht es darum, die volle Wochenarbeitszeit statt auf fünf Tage nun auf vier Arbeitstage zu reduzieren. Durch eine intensive wissenschaftliche Begleitung mit umfangreichen Interviews der Beschäftigten erhoffe ich mir fundierte, belastbare Daten für Deutschland.





## Das Miteinander ist entscheidend

**Ronja Ebeling** ist Gründerin von Team of Tomorrow und Beraterin mit Blick auf die Gen Z.

Wenn sich Unternehmen als starke und weitsichtige Arbeitgeber positionieren möchten, müssen sie den Arbeitnehmermarkt als gegeben ansehen, auch in der aktuellen wirtschaftlichen Situation. In der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollte das Miteinander noch mehr in den Vordergrund treten. Die junge Generation mit ihren individuellen Bedürfnissen im Blick zu haben ist nach wie vor wichtig – aber jeder Mitarbeitende ist ein Individuum mit Bedürfnissen. Vereinbarkeit ist ein wirklich großes Thema für alle – das Thema der Zukunft. Es spielen viele Faktoren eine Rolle. Natürlich geht es um Mütter und ihre Möglichkeiten, die Kinderbetreuung zu meistern – jedoch auch um Väter, die gern mehr Care-Arbeit übernehmen möchten. Zudem werden wir mit Blick auf die nächsten Jahre in eine Pflegesituation kommen, die zu einer großen gesellschaftlichen Herausforderung wird. So muss jede Branche, jeder Arbeitgeber flexible Arbeitsmodelle anbieten. Das muss klar ein Teil der Produkt- und Angebotsentwicklung sein. Beim Thema Weiterbildung, gerade wenn es um KI geht, sind jüngere Mitarbeiter offener und sicher eher vorne mit dabei. Zu oft werden jedoch Ältere bei Schulungen diskriminiert. Wir brauchen deshalb wirklich eine Weiterbildungswelle für Beschäftigte ab 45. Und gleichzeitig ist es weitsichtig, den Blick Richtung Schulen zu richten, also auf die jungen Menschen, die noch nicht im Arbeitsmarkt sind. Zu viele gehen hier schon verloren und können besser abgeholt werden, beispielsweise im engen Austausch mit Gesamtschulen.

## Chancengleichheit, Selbstverantwortung, Zielklarheit

**Janine Rapp**, Talent Strategy Expert, E.ON



**Die E.ON-Tochter Bayernwerk AG hat ihr Talentmanagement auf neue FüÙe gestellt und wurde dafür jüngst mit dem HR Energy Award ausgezeichnet. Was haben Sie verändert - und warum?**

Unser neuer Talentprozess *#vonderTalentsaat zum Talentwachstum* stellt den Menschen in den Mittelpunkt und den Glauben daran, dass alle Mitarbeitende Talente sind, denn jeder und jede bringt die ganz eigenen individuellen Stärken in die tägliche Arbeitsgestaltung mit ein. Daher haben alle Mitarbeitenden Zugang zu vielfältigen „On und off the Job“-Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Bayernwerks, aber auch im gesamten E.ON-Konzernverbund. Das stellen wir durch digitale Plattformen für neue Jobmöglichkeiten, digitales Lernen auch einen breiten Katalog an Präsenz-Weiterbildungsmaßnahmen sowie längerfristigen, spezifischen Entwicklungsprogrammen, die wir gemeinsam mit anderen deutschen E.ON-Gesellschaften umsetzen, sicher.

**Das neue Konzept beruht unter anderem auf einer Selbstnominierung angehender Führungskräfte. Was ist die Idee dahinter?**

Die neue Strategie verändert, wie wir den Zugang zu zielgerichteten und sehr intensiven Entwicklungsprogrammen oder auch Netzwerkveranstaltungen ermöglichen. Für alle längerfristigen Programme ermöglichen wir allen Mitarbeitenden eine klare Reflexion ihrer eigenen Zielsetzung, transparente Kriterien, nach denen wir bei einer möglichen Programmteilnahme entscheiden, und so hat jeder und jede die Möglichkeit, sich selbst auch für zielspezifische Entwicklungsprogramme wie den Führungs- oder auch Executive-Nachwuchskreis zu bewerben oder eben noch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten, damit eine Teilnahme zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen kann. Damit ermöglichen wir Chancengleichheit, Selbstverantwortung, Zielklarheit und vor allem Reflexionsunterstützung für die eigene Entwicklung für alle Bewerbenden. Auch wenn beispielsweise das Führungsverständnis für den Führungsnachwuchskreis noch nicht genügend ausgereift ist, werden Bewerbende innerhalb eines anderen Programms genau darin unterstützt – dieses Programm heißt dann bei uns „Entwicklungsnavigator“.

**Gibt es schon erste Ergebnisse, was hat die Umstellung im Talentmanagement bislang konkret bewirkt?**

Neben den deutlichen Zahlen möchte ich zunächst das veränderte Mindset hervorheben. Entwicklung, Führungsverständnis, Talentbegleitung wird seither ganz anders wahrgenommen. Wir haben begleitend unser Werteverständnis für Führung weiterentwickelt, das nicht nur von (angehenden) Führungskräften anders reflektiert, sondern von Mitarbeitenden auch klar eingefordert wird. Heute steht nicht mehr die Programmteilnahme als Incentive im Vordergrund, sondern die Zielsetzung der Entwicklung und die Klarheit über diese Zielsetzung. 2018 sind nur 37% der ehemaligen Programmteilnehmenden im Führungsnachwuchskreis auch in verantwortungsvolle Führungs- oder Projektleitungspositionen gewechselt. Heute sind es innerhalb der ersten drei Jahre nach Programmstart mehr als 75%. Außerdem haben sich mehr Frauen beworben und die Teilnahmequote ist von 18 auf 35% gestiegen. Die Diversität zeigt sich in einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen technischen und kaufmännischen sowie zentralen und regionalen Teilnehmenden.





## Arbeitgebermarke so wichtig wie Unternehmensmarke

**Dr. Caroline von Kretschmann**, CEO Europäischer Hof Heidelberg, gilt branchenübergreifend als Role-Model für mitarbeiterzentrierte Führung

Der Fachkräftemangel bleibt ein dominierendes Thema. Das Personalmanagement rückt damit noch mehr ins Zentrum der strategischen Unternehmensführung und ist nun bei den meisten Unternehmen zur Chef-beziehungsweise Chefinnensache geworden. Ich glaube, die Arbeitgebermarke wird genauso wichtig werden wie die Unternehmensmarke, die Mitarbeiterbindung wird in ihrer Bedeutung das Recruiting überholen und analoge Personalarbeit wird durch digitale gezielt ergänzt werden. Wir im Europäischen Hof in Heidelberg werden weiter unsere empathische und werteorientierte Unternehmenskultur und unseren wertschätzenden und entwicklungsorientierten Führungsansatz leben. Das sind die wesentlichen Gründe, warum Kolleginnen und Kollegen sich bei uns so wohl fühlen beziehungsweise zu uns kommen. Zugleich werden wir versuchen, die Rahmenbedingungen weiter zu optimieren. Dies beispielsweise durch verstärkte Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle. Flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen es vielfach, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Dies führt nicht nur zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch zu einer gesteigerten Produktivität und Kreativität am Arbeitsplatz. Zudem arbeiten wir an der Intensivierung der Fortbildungsmöglichkeiten. Auch werden wir versuchen, Prozesse noch stärker zu digitalisieren und gezielt künstliche Intelligenz einzusetzen, um unsere Kolleginnen und Kollegen zu entlasten und die Effizienz und Effektivität zu steigern. Das übrigens auch im Bereich der Personalmanagementprozesse.

## Beim E-Sport fallen Masken

**Dr. Timo Schöber**,  
Leiter HR Projekte & Innovationen  
bei den Stadtwerken Flensburg



### Die Stadtwerke Flensburg setzen sowohl beim Recruiting als auch beim Talentmanagement auf E-Sport-Elemente. Was ist die Idee dahinter?

Das hat mehrere Gründe. Die Stadtwerke Flensburg erreichen über den E-Sport eine sehr gut abgrenzbare Zielgruppe, die für unser Unternehmen sehr interessant ist. Es handelt sich um technikaffine, gut ausgebildete Menschen, die eher jung und „Digital Natives“ sind. Das ergeben demografische Untersuchungen zum E-Sport, etwa der Fachhochschule Westküste. Am E-Sport ist aber nicht nur die Zielgruppe für das Employer Branding spannend, sondern auch, dass Menschen sich im digitalen Spiel natürlicher verhalten als im Alltag. Dort fallen Masken und der echte Mensch wird für uns besser sichtbar. Das macht E-Sport vor allem für Assessment Center sehr interessant. Denn durch E-Sport können auf Basis von Verhaltensankern vielerlei Kompetenzen deutlich realistischer betrachtet werden. Es macht eben einen Unterschied, wie ich mich im Bewerbungsgespräch verhalte, wenn zehn Beobachter vor mir sitzen und mich „anstarren“, oder ich mich in einer spielerischen, Spaß bringenden Umgebung befinde, in der ich die Beobachter nicht wahrnehme.

### Wie kann E-Sport konkret helfen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Stadtwerkerinnen und Stadtwerker zu verbessern?

E-Sport bietet uns als Stadtwerken Flensburg und Arbeitgeber vielerlei Chancen. Zum einen verbessert E-Sport direkt Fähigkeiten und unterstützt das Erlernen neuer Fertigkeiten. Um im E-Sport erfolgreich zu sein, muss man eine ganze Reihe von Fertigkeiten und Fähigkeiten mitbringen oder bereit sein, diese gezielt zu trainieren und zu verbessern. Das betrifft insbesondere Multitasking, die Kommunikation im Team, Sprachkenntnisse und die Rhetorik, das taktische, strategische und konzeptionelle Denkvermögen, Resilienz und den Umgang mit Rückschlägen, Innovationsstreben und die Feinmotorik, immerhin schaffen geübte E-Sportler bis zu 400 asynchrone Bewegungen pro Minute. Das sind Eigenschaften, die je nach Position auch im beruflichen Alltag wichtig sind. Zum anderen versteht die E-Sport-Szene die „Welt als Dorf“. Ethnien, religiöse Zugehörigkeiten, die sexuelle Orientierung und andere Merkmale spielen dort keine Rolle. Das schafft ein Klima von Toleranz und Miteinander. Auch das ist etwas sehr Wertvolles, was vom E-Sport in unser Unternehmen hineinstrahlen kann.

### Der Anstoß für die Nutzung von E-Sport kam aus dem HR-Team der Stadtwerke Flensburg, wo es eine besondere Affinität zum Thema gibt. Ist das Konzept auch auf andere Stadtwerke übertragbar?

Grundsätzlich ist die Nutzung von E-Sport für jede Art von Unternehmen denkbar. Der Blick nach Skandinavien, Südkorea, die USA oder China zeigt, welche Potenziale für Unternehmen im E-Sport stecken. In diesen Ländern ist E-Sport nicht nur Volkssport und als solcher voll anerkannt, sondern er findet sich auch in den HR-Maßnahmen und -Strategien vieler Betriebe wieder. Insofern ist das, was wir machen, auch auf andere Stadtwerke übertragbar. Dass wir inzwischen als Vorreiter zum E-Sport gesehen werden, wenn es Stadtwerke betrifft, hat aber vor allem drei Gründe. Wir haben bei uns Treiber, die die Chancen des E-Sports kennen und nutzen. Darüber hinaus unterstützen die Geschäfts- und die Personalleitung das Thema umfassend. Ferner liegen wir als Stadtwerke Flensburg nur einen Katzensprung von Dänemark entfernt, wo E-Sport ein wichtiger Teil der Gesellschaft ist. Das schwappt auch zu uns über. Aber nichtsdestotrotz ist das, was die Stadtwerke Flensburg machen, auch in anderen Stadtwerken nutzbar.

# Wir suchen Dich!

## Portfoliomanager:in für Erneuerbare Energien

Lust auf einen spannenden Job bei einem der TOP-Energiebeschaffer in Deutschland?  
Spaß am agilen Arbeiten in kleinen Teams?  
Welcome to Quantum!

Mehr erfahren ↘



Bewirb dich bei uns unter:



+49 (0) 21 02 93 977-0



jobs@quantum.de

Weitere Infos unter: [quantum.de/jobs](https://quantum.de/jobs)

**Quantum**

Energie für morgen.



# „Es hilft nicht, zu sagen: Wir machen jetzt eine Quote“

Tijen Onaran, Gründerin von Global Digital Women und der Diversity-Beratung ACI Consulting, spricht über Diversity-Müdigkeit und falschen Aktionismus. INTERVIEW Anja Sturm

**Ex-Siemens-Vorständin Janina Kugler hat jüngst geklagt, Diversity verkomme immer mehr zur Show und sei für viele vor allem ein gutes Geschäftsmodell. Auch Sie leben gut von Diversity-Beratung. Hat Kugler recht?**

Ich kann nachvollziehen, dass der Eindruck entsteht, weil es mittlerweile wahnsinnig viele Organisationen und Verbände, aber auch One-Woman- oder One-Man-Shows gibt, die sich des Themas annehmen. Für mich persönlich kann ich sagen: Als ich vor vielen Jahren damit angefangen habe, musste ich darum kämpfen, für einen Vortrag überhaupt mal 100 Euro zu bekommen. Daher bin ich ehrlicherweise sehr froh, dass sich auch in diesem Punkt etwas verändert hat.

**Kugler sagte sinngemäß auch, Female Empowerment meine nicht, über Lippenstift und Kleidung zu reden. Sie jedoch haben nicht nur einen eigenen Lippenstift gelauncht, sondern thematisieren gerne auch öffentlich Ihren Kleidungsstil. Fühlen Sie sich von der Kritik angesprochen?**

Äußerlichkeiten sind starke Symbole. Wer sich mal ein bisschen mit der Geschichte des Lippenstifts beschäftigt hat, weiß: Roter Lippenstift hat auch ein politisches Momentum. Amerikanische und britische Frauenrechtlerinnen, die Suffragetten, trugen roten Lippenstift schon im frühen 20. Jahrhundert als Ausdruck ihrer Weiblichkeit und Unabhängigkeit. Umso er-

staunlicher ist es, welche Reaktionen Frauen heute noch mit solchen Dingen auslösen. Auf LinkedIn hat mir mal jemand geschrieben, dass es sich im Business-Kontext nicht gehöre, sein Gesicht bunt anzumalen. Daraufhin habe ich gesagt: Okay, jetzt bringe ich einen eigenen roten Lippenstift auf den Markt. Davon abgesehen, muss man sehr unterscheiden, was auf den großen Bühnen passiert und was eher hinter den Kulissen geschieht. Ich bin vor sechs Jahren ja nicht angetreten und habe gesagt, ich mache jetzt eine Kleiderkollektion und definiere mich über bunte Anzüge und roten Lippenstift. Meine Geschichte besteht vor allem aus sehr viel Inhalt, akribischer Vorbereitung und Arbeit.



**„Für die Vorstände  
und CEOs dieser  
Welt ist nur eins  
entscheidend: An  
KPIs und knallharten  
Zahlen müssen sie  
sehen, was ihnen  
Diversität bringt.“**

TIJEN ONARAN



**„Schlechte Kommunikation führt zu schlechten Ergebnissen. Das ist der größte Clou in puncto Diversity. Und so überraschend das klingt: Daran scheitern noch immer die meisten Diversity-Projekte.“**

TIJEN ONARAN

**In Ihrem neuen Buch mit dem sicher sehr verkaufsfördernden Titel „Be your own f\*cking Hero“ schreiben Sie viel über Mut für Frauen. Mut zur Macht oder auch Mut, groß zu denken. Also sind die Frauen bislang doch nur zu feige für echte Gleichberechtigung?**

Nein, Frauen sind nicht zu feige. Aber ihr Mut wird ihnen häufig abgesprochen. Wenn Frauen mutig sind und sagen: Ich will jetzt diesen Platz hier am Tisch, dann wird gleich gefragt: Kann die das überhaupt? Schafft sie das? Das erlebe ich sowohl in der Arbeit mit Vorständinnen als auch bei mir persönlich. Und deswegen habe ich gesagt: Es braucht jetzt ein Buch, das bei Frauen an diesen inneren Mut appelliert. Die Rahmenbedingungen dieser Welt können noch so gut sein, wenn du am Ende nicht das eigene Empowerment hast und nur darauf hoffst, dass jemand kommt und sagt: „Ja, du bist doch super. Willst du jetzt nicht mal eine Gehaltserhöhung?“, dann wissen wir alle, da wird nichts kommen. Irgendwann musst du schon selbst sagen, was du willst – ob laut oder leise, ob mit oder ohne Lippenstift.

**Sie investieren in Start-ups, waren Jurorin bei der Höhle der Löwen. Wie sehr geht es Ihnen eigentlich noch um die Sache und wie sehr um die Marke Tijen Onaran?**

Meine Brand ist der Inhalt, weil ich über meine Brand die inhaltlichen Themen kommuniziere. Es war bei mir schon immer so, dass die Sache auch mit mir als Brand verbunden war. Früher war das nur nicht so visibel.

**Dann zurück zur Sache: Momentan macht sich bei vielen Menschen und Unternehmen eine gewisse Diversity-Müdigkeit breit. Haben es manche mit dem Thema zuletzt einfach übertrieben?**

Nein. Diese Erschöpfungsspirale nehme ich auch wahr. Aber das liegt vor allem an der gesamten politischen Enttäuschungslage, die gerade in unserer Bevölkerung vorherrscht. Hinzu kommt, dass wir das Thema Vielfalt im deutschsprachigen Raum häufig sehr aktivistisch diskutieren. Ich sehe mich selbst beispielsweise null als Aktivistin, sondern in erster Linie als Unternehmerin. Und damit meine ich nicht, dass ich damit Geld verdiene.

**Sondern?**

Dass ich die Sichtweise der Unternehmen einnehme. Unternehmen müssen endlich verstehen, dass sie ökonomisch und auch gesellschaftspolitisch besser aufgestellt sind, wenn sie auf Vielfalt setzen. Für die Vorstände und CEOs dieser Welt ist nur eins entscheidend: An KPIs und knallharten Zahlen müssen sie sehen, was ihnen Diversität bringt. Das Argument, Frauen müssten doch bitte auch einen Platz am Tisch bekommen, ist ein Gerechtigkeitsargument. Und aus Erfahrung weiß ich: Das Gerechtigkeitsargument zieht nicht. Was zieht, ist, dass die Vorstände erkennen, dass sie als Arbeitgebende nur dann attraktiver werden, wenn sie auf Vielfalt in allen Dimensionen setzen.

**So weit, so einleuchtend. Was also braucht es konkret, um gegen Diversity-Müdigkeit anzugehen?**





Ehrlicherweise vor allem sehr viel Arbeit in den Unternehmen, und dabei in erster Linie Kommunikation und Transparenz. Es hilft nicht, zu sagen: Wir machen jetzt eine Quote. In den meisten Unternehmen bekommen die Personalvorstände irgendwann Druck von einer Gruppe aus dem Diversity-Bereich, und dann wird aktivistisch versucht, irgendetwas umzusetzen. Aber ohne vorher darüber nachzudenken, wie man den Großteil der Beleg-

schaft dabei mitnimmt, wird das nichts werden.

### **Wir dachten, ehrlich gesagt, die Unternehmen seien in diesem Punkt schon weiter.**

Die Belegschaft nicht. Der Großteil der Belegschaft muss erst einmal verstehen, was Vielfalt überhaupt bedeutet. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden erklären, warum es wichtig ist, gewisse Sprachen zu nutzen, warum KPIs wichtig sind, warum plötzlich anders rekrutiert wird. Schlechte Kommunikation führt zu schlechten Ergebnissen. Das ist der größte Clou in puncto Diversity. Und so überraschend das klingt: Daran scheitern noch immer die meisten Diversity-Projekte.

### **Überzeugungsarbeit bei den Vorständinnen und Vorständen braucht es nicht mehr?**

Doch. Als ich vor Kurzem bei einem Unternehmen war, staunte tatsächlich jemand darüber, dass soziale Herkunft auch eine Diversity-Dimension ist. Wir erklären in unseren Workshops auf C-Level also meist erst einmal ganz klassische Begrifflichkeiten. Welche Diversity-Dimensionen gibt es überhaupt? Was ist der Unterschied zwischen Diversity, Equity und Inclusion? Oft geht es aber auch um sehr konkrete Dinge. Wir haben beispielsweise einen Kunden aus der Chemieindustrie. Dort gibt es bis heute in der Produktion keine Frauentouletten, weil man darüber einfach noch nicht nachgedacht hat. Wie will man so mehr Frauen für bestimmte Industriezweige gewinnen? Haltung ist schön und gut. Aber wenn sie keiner lebt, hilft sie gar nichts.

### **Bei unserem letzten Interview vor ziemlich genau zwei Jahren haben Sie auf die Frage, wen Sie persönlich gerne einmal treffen würden, geantwortet: Melinda Gates. Sind Sie in diesem Punkt weitergekommen?**

Ein Stück. 2022 war ich als Teil der deutschen Delegation zur Goalkeepers Konferenz der Gates Foundation nach New York eingeladen. Da durfte ich ihr kurz die Hand geben und sagen: „Hi I'm Tijan from Germany“. Für ein gemeinsames Foto hat es leider nicht gereicht, aber ich habe immerhin schon mal die gleiche Luft wie Melinda Gates eingeatmet. ●



Die Höhle der Löwen, Vox

## **Multitalent mit Biss**

Sie ist Multiinvestorin, Podcasterin, Buchautorin und seit einigen Monaten Jurorin bei der TV-Show „Höhle der Löwen“. Außerdem hat sie Global Digital Women und die Diversity-Beratung ACI Consulting gegründet. Diversity-Müdigkeit nimmt Tijan Onaran aber nur bei anderen wahr. Sie sagt: „Unternehmen müssen endlich verstehen, dass sie ökonomisch und auch gesellschaftspolitisch besser aufgestellt sind, wenn sie auf Vielfalt setzen.“

**„Ohne vorher darüber nachzudenken, wie man den Großteil der Belegschaft mitnimmt, wird das nichts werden.“**

TIJAN ONARAN

Fotos: Andrea Heinsohn





# So unterstützt KI das HR-Management

**Von intelligenten Recruiting-Tools bis hin zu innovativen Personalentwicklungsansätzen – Künstliche Intelligenz prägt immer mehr Personalbereiche. Diese neuen Ansätze bergen Möglichkeiten und Chancen.**

VON **Helmut van Rinsum**

**D**er gesamte Arbeitsmarkt befindet sich gerade in einem Umwälzungsprozess, dessen Ausmaß sich nur erahnen lassen. Digitalisierung, Globalisierung oder der demografische Wandel gelten als die wichtigsten Treiber. Immer stärker wirken zudem die Neuerungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz wie ein Turbo auf diese Entwicklung. Denn KI-Systeme können Routineaufgaben übernehmen, Entscheidungen treffen, sogar neue Produkte entwickeln. Vor kurzem hat der Internationale Währungsfonds in einer Studie beleuchtet, wie sich die Arbeitswelt durch KI verändern dürfte. Eines der Kernergebnisse: Etwa die Hälfte aller Jobs könnten perspektivisch von KI zumindest in Teilen übernommen werden.

Inzwischen ist KI auch dabei, seine Spuren im HR-Management zu hinterlassen. Schon seit einigen Jahren unterstützen digitale Tools Unternehmen und Personalverantwortliche bei der Rekrutierung und der Auswahl von Mitarbeitern, bei Planung und Einsatz, der Personalentwicklung oder der Leistungsbeurteilung. Jetzt aber führt Künstliche Intelligenz diese Hilfsmittel in eine neue Liga. Deutlich wird dies zum Beispiel an dem Feedback- und Performance-Tool von Loopline Systems. Der Dienstleister aus Berlin unterstützt Unternehmen seit zehn Jahren bei der Digitalisierung ihrer Feedback- und Performance-Management-Prozesse. Jetzt erteilt Künstliche Intelligenz im Nachgang zu den softwaregestützten Mitarbeiter-Befragungen gleich Handlungsempfehlungen.



## „Die KI nimmt jetzt bereits inhaltlich eine Priorisierung der Themen vor und schlägt dann Maßnahmen zur Verbesserung vor.“

CHRISTIAN KALLER, GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER VON LOOPLINE

„Normalerweise müsste man erst einmal über eine Heatmap und Einzelresultate eine Prio-Liste erstellen und in Workshops Maßnahmen ableiten“, erklärt Christian Kaller, Gründer und Geschäftsführer von Loopline. „Die KI nimmt jetzt aber bereits inhaltlich eine Priorisierung der Themen vor und schlägt dann dafür Maßnahmen zur Verbesserung vor.“ Damit helfe man Personalabteilungen und Führungskräften, die Lücke zwischen der Datenerhebung und der Ableitung von konkreten Maßnahmen zu schließen.

### KI benachteiligte anfangs Frauen

Inzwischen ist eine Reihe intelligenter Software-Tools auf dem Markt, die Personalmanager bei ihrer Arbeit unterstützen. Dazu zählen beispielsweise Textkernel, eine App, die unstrukturierte Lebensläufe oder Profile in sozialen Netzwerken in übersichtliche Daten umwandelt, WatsonX Orchestrate von IBM, das bei der Rekrutierung von Bewerbern hilft, Vervoe, das Performance und Skills von Bewerbern misst, oder Paradox.ai, das Einladung, Nachverfolgung und Kommunikation steuert. Im Herbst führte der Personaldienstleister Randstad mit dem ifo Institut eine Umfrage durch. Diese zeigt, dass sich Personalverantwortliche von genau solchen KI-Tools viel erhoffen. In ihrem Fazit stellen die Studienautoren fest, dass KI im HR-Management künftig eine immer größere Rolle spielen wird. Besonders im Hinblick auf den Arbeitskräfte-mangel sei es für Unternehmen wichtig, wettbewerbsfähig zu bleiben und im Konkurrenzkampf um Arbeits-

kräfte bestmöglich ausgestattet zu sein. Und zu dieser zukunftsfesten Ausstattung gehört KI.

Gesetzt ist Künstliche Intelligenz schon seit längerem im Recruiting. Schon Ende 2019 konstatierte der Personalberater Hays in einer Bestandsaufnahme, dass sich deutsche Unternehmen dem Thema mehr und mehr annäherten, beispielsweise mit Stimmanalysen und neuartigen Interviewformaten. Inzwischen sind neben smarten Suchmaschinen für die Kandidatensuche vor allem Verfahren für die Bewältigung großer Bewerberzahlen sowie zur Eignungsdiagnostik im Einsatz. Das Softwareunternehmen Personio hat auf seiner Homepage aufgelistet, wie breit dieser Einsatzbereich ist. Er reicht von der Gestaltung von Stellenanzeigen, der Beantwortung von Bewerberfragen durch einen Chatbot über die Vorauswahl der Kandidaten, der Konzeption und Durchführung von Assessment Centern bis hin zur Analyse von Wortwahl und Sprache sowie der Prognose der individuellen Jobperformance. Durch KI wird also sowohl die Analyse der Daten als auch die Entscheidungsfindung automatisiert.

Tatsächlich sind die meisten Personalleiter aber auch skeptisch beim Einsatz von KI. In der ifo-Studie äußerten 48 Prozent rechtliche Bedenken. Denn mit Künstlicher Intelligenz werden immer auch juristisch sensible Bereiche tangiert: Urheberrecht, Datenschutz, Verantwortlichkeiten und nicht zuletzt Fragen der Diskriminierung. Vor fünf Jahren geriet der Onlinehändler Amazon in die Schlagzeilen, weil er sich von einer KI seine Bewerbungen vorsortieren ließ, wobei Frauen eindeutig benachteiligt wurden. Die Software hatte sich bei der Auswahl an offenbar typischen Bewerbern orientiert, und das waren in der Regel technikaffine Männer.

Die Sensibilität für Fragen der Diskriminierung ist seitdem deutlich gestiegen, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund strenger Compliance-Regelungen. Der Ethikbeirat HR-Tech, ein Gremium namhafter Wissenschaftler und Expertinnen, hat Richtlinien für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Künstlicher Intelligenz verfasst, bei dem es auch um Diskriminierung geht. Es gibt zudem zahlreiche wissenschaftliche Ab-

### Bedenken bei KI-Einsatz

**62%**  
Fehlendes Know-how

**48%**  
Rechtliche Aspekte

**34%**  
Fehlendes Vertrauen

**25%**  
Fehlende Akzeptanz

**22%**  
Kein Mehrwert ersichtlich

**19%**  
Großer Aufwand

**18%**  
Hohe Kosten ersichtlich

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023Q3, © ifo Institut



handlungen, wozu zum Beispiel das von der Bundesregierung geförderte Projekt ai:conomics zählt. Und es gibt Tools wie von der Online-Plattform StepStone, die Genderbias bei Stellenanzeigen aufdecken und neutrale Formulierungen vorschlagen.

#### Recruiting-Tools sind weit verbreitet

Neben dem Recruiting ist der Einsatz von intelligenter Software im HR-Management im Bereich der Personalplanung weit verbreitet. Hier haben sich zahlreiche Anbieter etabliert, die ihre Lösungen inzwischen mit Machine Learning deutlich aufge bessert haben. Das schwedische Unternehmen Quinix wirbt beispielsweise damit, mit seiner KI-Lösung eine faire und gesetzeskonforme Schichtplanung umzusetzen. „Durch das Einbeziehen interner und externer Daten werden präzise standort- sowie abteilungsbasierte Prognosen ermöglicht, die als Basis für die intelligente Dienstplanung dienen“, erklärt Marie Ladner, Senior Marketing Manager DACH & Nordics. Es erfolge dann gewissermaßen eine Personaleinsatzplanung auf Knopfdruck, die Schichten, Pausen und vorhergesagte Personalbedarf in Einklang bringe. Zu den Kunden zählen Unternehmen wie der Lebensmittel-Lieferdienst Flink, die Einzelhandelskette Rituals oder die Klier Hair Group mit ihren rund 800 Filialen.

Quinix hat sich vom Forschungsunternehmen Forrester einmal ausrechnen lassen, wie groß der wirtschaftliche Nutzen durch den Einsatz seiner Workforce Management Software ist. Grundlage bildeten die Daten von vier Unternehmen, die für die Studie zu einem großen, fiktiven Einzelhändler mit 3.900 Mitarbeitenden und 260 Geschäften zusammengesetzt wurden. In dem Planspiel kam heraus, dass jeder Filialleiter durch den Einsatz des KI-Tools zwei Stunden in der Woche bei seiner Personaleinsatzplanung spart, was hochgerechnet einer Summe von 1,5 Millionen Dollar entspricht. „Die höhere Genauigkeit der Personalbedarfsplanung hilft zudem nicht nur dabei, die optimale Anzahl von Mitarbeitenden für die erwartete Kundenfrequenz zu bestimmen“, so Ladner. „Durch die Auswertung der Daten kann auch ermittelt werden, ob die vereinbarten Stunden der Voll- und Teilzeitkräfte ausgeschöpft sind.“

Manche KI-Tools gehen noch einen Schritt weiter. Die Firma Can Do aus München erstellt mit ihrer Software eine Ressourcenplanung, die sich an den Skills der Mitarbeiter orientiert. Es geht also nicht nur um die Verfügbarkeit, sondern auch die benötigten Fähigkeiten. Skill Management sei deshalb so komplex, weil einerseits jedes größere Projekt seine Unwägbarkeiten hat, andererseits jeder Mensch über verschiedene Skills verfügt, schreibt Thomas Schle-

reth, CEO von Can Do in einem Whitepaper. Die KI könne aus allen möglichen Situationen das wahrscheinlichste Szenario errechnen und antizipieren, wann und wo welche Leute gebraucht werden. Dadurch werde die Planung realistischer, Überlastungen würden vermieden. Nach eigenen Angaben haben Unternehmen wie die Salzgitter AG, der Gothaer Konzern oder die Mitteldeutsche Netzgesellschaft Strom das Tool im Einsatz.

#### KI dringt in Personalentwicklung vor

Eine Umfrage der E-Learning-Plattform Pinktum zeigte kürzlich, dass der Bereich der Personalentwicklung der nächste sein könnte, der von KI erobert wird. Von über 500 befragten Unternehmen waren drei Viertel der Meinung, dass dies für KI einer der wichtigsten Bereiche im HR-Management sei. Eine Studie des Personalentwicklungsunternehmens Lepaya, das Großkonzerne wie Microsoft, Roche und ING zu seinen Kunden zählt, unterstreicht diesen Trend. Danach hat bereits jedes zweite der befragten Unternehmen KI in seine Trainingsprogramme integriert. So nutzen beispielsweise Banken Avatare und VR-Technologie, um ihre Mitarbeitenden in einer Art Rollenspiel zu schulen.

Einen interessanten Ansatz in dieser Richtung verfolgt auch Spotify. Der Streamingdienst hat vor rund zwei Jahren den internen Marktplatz Echo gelauncht. Dort können alle Angestellten (Spotifyer) miteinander in Kontakt treten, Mentoren nach Mentees suchen, Projektleiter nach Talents mit den passenden Skills. Die KI sorgt im Hintergrund für das passende Matching. Anstatt anstehende Projekte mit Externen zu besetzen, wird das Projekt in kleinere Jobbestandteile zerlegt, die KI sucht im Hintergrund nach geeigneten internen Talents. Damit, so heißt es in einer Bilanz, könnten die Spotifyer ihren Arbeitsbereich ausdehnen und ihr Karrierechancen erweitern. Die KI sorgt also für ein neues, flexibleres Jobverständnis. ●



•enpulse

powered by EnBW Innovation

# Du willst mit uns das nächste Energie-Startup bauen?

Starte jetzt als **Venture Architect:in** durch. Entwickle mit unserem Team neue Ideen und gründe dein eigenes Startup.

Du willst direkt im Startup loslegen? Dann steige als **Co-Founder:in** in einem unserer Gründer:innen-Teams ein und gestalte die Energiewende aktiv mit.

Jetzt bewerben.  
[enpulse.io/jobs](https://enpulse.io/jobs)



Als Tochter der EnBW setzen wir uns für eine nachhaltige und lebenswerte Zukunft ein. Wir bauen Ventures und kooperieren mit jungen Gründer:innen-Teams, die die Energiewende beschleunigen. Wir wissen, was Startups brauchen und kennen den Markt für Energie- und Infrastrukturlösungen.



# EQUAL PAY

„Gehälter von Männern werden wohl eingefroren“

Foto: FH Dortmund

**Mehr Transparenz, mehr Equal Pay – so die Idee der im Juni 2023 in Kraft getretenen EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Prof. Claus Vormann erläutert, worauf es jetzt ankommt.**

INTERVIEW **Anja Sturm**

**Wie beurteilen Sie als Experte für HR-Management und Equal Pay die 2023 beschlossene EU-Entgelttransparenzrichtlinie?**

Wenn man politisch und gesellschaftlich gleichberechtigte Bezahlung von Männern und Frauen verfolgt, wenn man glaubt, dass der Markt das nicht von alleine regeln kann, ist diese Richtlinie ein guter Ansatz. In erster Linie zielt sie ja auf das bereinigte Gender Pay Gap ab, also gleicher Lohn für gleiche Arbeit bei gleicher Berufswahl und gleichem Arbeitszeitmodell. Würden Unternehmen das freiwillig hinbekommen, wäre das bereinigte Gender Pay Gap schon heute längst nicht mehr so hoch. Allerdings: Die Richtlinie bedeu-

tet auch mehr Aufwand, mehr Bürokratie und möglicherweise mehr Kosten.

**Warum braucht es für mehr Gleichberechtigung mehr Transparenz?**

Das ist wie in jedem anderen Bereich auch: Wenn unethisches Verhalten nicht entdeckt wird, ist der Anreiz für Unternehmen schlicht größer, unethisch zu handeln. Es geht darum, das Verhalten der Arbeitgebenden sichtbar zu machen und dadurch nachhaltig zu verändern. Das klassische Argument, Frauen würden schlechter verhandeln und so die Arbeitgebenden letztlich weniger kosten, wird durch Transparenz deutlich erschwert.



## Sie werten ungleiche Bezahlung als unethisches Verhalten?

Als was denn sonst? Es ist unethisch, Frauen und Männer für gleiche Arbeit und Leistung ungleich zu bezahlen.

## Wie smart ist es noch in einer Zeit, in der immer mehr Menschen auf werteorientierte Arbeitgebende schauen, Frauen und Männer ungleich zu bezahlen?

Ich halte das für absolut nicht smart. Der alte Spruch „Wer billig kauft, zahlt doppelt“ gilt meiner Ansicht nach auch beim Entgelt. Die Freude darüber, einen Beschäftigten günstig „eingekauft“ zu haben, verfliegt relativ schnell, wenn der Mensch das irgendwann doch mitbekommt. Weil das sehr schnell demotivierende Effekte hat. Solange wir einen Arbeitgebermarkt hatten, war das relativ egal. Aber mit wachsendem Wandel Richtung Arbeitnehmermarkt ist dieses Verhalten total kontraproduktiv. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch: Wer schlau ist, wartet nicht auf die Umsetzung der Richtlinie in deutsches Recht, sondern verschafft sich gegenüber Wettbewerbern im War for talents einen Vorteil, indem er schon jetzt für maximale Gehaltstransparenz sorgt. Und eins ist klar: Die Unternehmen müssen sich auf mehr Transparenz einstellen. Die neue Richtlinie, gepaart mit den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der demografischen Entwicklung, wird die Rechte der Beschäftigten massiv stärken.

## Wie schlimm ist diese Erkenntnis für Unternehmen: Merken Sie ein Stöhnen im Markt?

Ja, ich merke ein Stöhnen. Das kann einerseits darauf hindeuten, dass manche Unternehmen seit vielen Jahren einige Leichen im Keller haben und wissen, dass sie an ihren Vergütungssystemen endlich etwas ändern müssen. Andere Unternehmen stöhnen aber vor allem aus Sorge vor steigendem bürokratischem Aufwand.

## Kann die EU-Richtlinie noch verändert werden?

Nein. Die Inhalte müssen nun in jeweils nationales Recht umgewandelt werden. Dabei dürfen die Länder zwar über die Richtlinie hinausgehen, aber nicht dahinter zurückfallen. Allerdings wissen wir,

# „Laut einer Umfrage, die wir durchgeführt haben, stehen erst 13 Prozent der Unternehmen tatsächlich für Transparenz in Sachen Vergütung.“

CLAUS VORMANN, EXPERTE FÜR HR-MANAGEMENT

dass Deutschland in diesen Dingen oft nicht schnell ist. Spätestens im Mai 2026 muss die Richtlinie auch bei uns in Kraft treten.

## Größere Unternehmen müssen ihre Gender Pay Gaps künftig offenlegen. Dabei dürfte es diese Gehaltslücken dann eigentlich gar nicht mehr geben.

So schnell werden wir nicht bei einer „Eins zu eins“-Gerechtigkeit landen. Die Unternehmen kommen aus einer mehr oder weniger ungerechten Historie. Diese Lücken an- oder auszugleichen, wird schon eine ganze Zeit dauern. Zumal man damit rechnen muss, dass die Nivellierung der Lohnlücken auch Widerstände hervorrufen wird.

## Inwiefern?

Wir wissen aus verschiedenen Umfragen und Studien, dass Lohnangleichungen in den seltensten Fällen über Lohnerhöhungen stattfinden. Mit anderen Worten: Damit Frauen künftig genauso viel verdienen wie Männer, werden in der nächsten Zeit wohl vor allem die Gehälter von Männern eingefroren. Macht man das lange genug, gleicht sich das Gender Pay Gap aus, ohne dass es die Unternehmen viel Geld kostet.

## Allerdings sieht die Richtlinie bislang keine Sanktionen vor. Ein zahnloser Tiger.

Das ist richtig, konkrete Sanktionen werden in der EU-Richtlinie nicht genannt.

Aber die Länder sind angehalten, im Zuge der nationalen Umsetzungen entsprechende Durchsetzungsmechanismen aufzuführen. Es wird sich also erst noch zeigen müssen, wie die konkrete Ausgestaltung in nationales Recht aussehen wird. Doch ich bin sicher, dass das neue Gesetz mehr Zähne bekommen wird als das bisherige Entgelttransparenzgesetz.

## Trotzdem: Am besten erst einmal gar nichts tun?

Das sehe ich nicht so. Im Mai 2026 wird die Richtlinie so oder so in Kraft treten. Wie schon bei der DSGVO haben die Unternehmen nun zwei Möglichkeiten: Die nächsten zwei Jahre erst mal gar nichts tun und dann hektisch werden, oder jetzt schon anfangen, sich in Ruhe vorzubereiten und sich auf diese Weise bereits heute auf dem Arbeitsmarkt wertvolle Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu schaffen.

## Was raten Sie konkret?

Analysiert jetzt euer Gehaltssystem. Ich würde schätzen: Es dauert drei bis sechs Monate, um das eigene Gehaltssystem einmal sauber zu durchleuchten und tatsächlich vergleichbare Stellenbeschreibungen zu definieren. Jobtitel allein reichen da sicher nicht mehr. Man sollte sich in einer Excel-Tabelle genau anschauen, wie die Durchschnittsgehälter von Männer und Frauen aussehen, ob und wie groß bereinigte und auch unbereinigte Gender Pay Gaps aussehen. Liegen sie eher bei 3 Prozent oder bei 30 Prozent? So sieht man sehr schnell die Lücken und den jeweiligen Handlungsdruck, welche Lücken zuerst angegangen werden müssen. Dabei kann die sogenannte 4-Felder-Matrix helfen, also das Clustern etwa nach Impact und Aufwand. Bei hohem Impact und wenig Kosten würde ich raten, sofort ranzugehen.

## Sollten gut aufgestellte Unternehmen jetzt schon damit werben – nach dem Motto „Wir zahlen nach EU-Richtlinie“?

Laut einer Umfrage, die wir durchgeführt haben, stehen erst 13 Prozent der Unternehmen tatsächlich für Transparenz in Sachen Vergütung. Eine entsprechende Positionierung ist also ein echter Wettbewerbsfaktor im Kampf um Arbeitskräfte. Der Kickertisch ist es nicht mehr. ●



# Kollaboratives Arbeiten

Informationsüberflutung, fehlende Skills und Meeting-Wahnsinn – in Zeiten von New Work kommt es immer mehr auf richtiges kollaboratives Arbeiten an. Drei Expert:innen sagen, wie es geht.

VON **Andrea Möller**

**T**ransparenz ist die Währung eines guten Teams“, sagt Nadine Soyez, Gründerin von Virtual Team Heroes in Frankfurt. Das gilt erst recht, wenn Menschen auf Distanz zusammenarbeiten, wie es mit Beginn der Pandemie plötzlich an der Tagesordnung war. Und diese Entwicklung lässt sich nicht rückgängig machen. Denn was zunächst

als kurzfristige Lösung gedacht war, hat sich längst als „New Normal“ etabliert. Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen mobiles Arbeiten anbieten sowie kollaborative Techniken und Methoden nutzen.

Die braucht es vor allem auch, um die Erwartung der Generation Z zu erfüllen, die die Arbeitswelt gerade kräftig auf-

mischt: Schließlich ist sie mit anderen Möglichkeiten der Kollaboration aufgewachsen. Sie nutzt digitale Werkzeuge täglich, teilt über Social Media quasi pausenlos Informationen und erhält Feedback dafür. „Die junge Generation tickt anders. Ihr attraktive neue Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, Formen der Kollaboration abseits der klassi-



schen hierarchischen Berichtslinie anzubieten, macht Organisationen in der heutigen Zeit überlebensfähig“, erklärt Alexander Kluge, Geschäftsführer von Kluge+Konsorten, einer bekannten Unternehmensberatung in Berlin.

Die Veränderungen, die Pandemie und Nachwuchs bewirkt haben, bringen durchaus Vorteile – sowohl für die Unternehmen als auch die Beschäftigten. Beispielsweise gehört ein besserer Wissensaustausch dazu. „Wir sind enorm vielen Informationen ausgesetzt, können gar nicht mehr alles Wissen haben, um gute Entscheidungen zu treffen“, sagt Soyez, die dabei unterstützt, in der digitalen Arbeitswelt die eigenen Potenziale zu entfalten. „Wer kollaborativ tätig ist, kann sich austauschen und gegenseitig inspirieren.“ Das steigere zum einen die Kreativität und zum anderen Effizienz. Außerdem würde die Isolation vermieden, die ein Treiber für mentale

Probleme sei. „Deshalb sollten Führungskräfte bei Remote Work darauf



**„Entscheider müssen verstehen, dass ihre Macht nicht mehr darauf beruht, über eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern zu verfügen.“**

ALEXANDER KLUGE, KLUGE+KONSORTEN

achten, dass ein guter Teamgeist herrscht.“

Obendrein brauchen die Beschäftigten ein bestimmtes Mindset. Zum Beispiel sollten sie im Umgang miteinander sehr offen sein. Kluge zufolge bedarf es auch einer Grundhaltung des Vertrauens und des Respekts voneinander. Um die Achtsamkeit zu fördern,

gibt es in Konzernen wie SAP oder Siemens mittlerweile etliche Meditationsgruppen. „Da reibt man sich die Augen und denkt, das kann doch nicht sein“, so der Unternehmensberater. „Aber das passiert, weil auf dieser Ebene des Miteinanders eine neue Verbundenheit und mehr Vertrauen entstehen muss.“

Neben dem Mindset kommt es auch auf das Skillset an, das einem Großteil der Beschäftigten aber noch fehlt. Die Werkzeuge der kollaborativen Arbeit sind vielfältig. „Allerdings werden die Methoden, die nötig sind, um die Werkzeuge anzuwenden, oft nicht gut genug geschult“, weiß der Experte aus Berlin. Schon die Frage, wie man ein digitales Whiteboard sinnvoll einsetzt, verursache auf vielen Gesichtern Fragezeichen.

Sich erfolgreich im virtuellen Raum zu bewegen, erfordert auch neue Skills im

Bereich der Moderation, damit die Beschäftigten vor dem Rechner genauso bei der Sache bleiben wie die im Büro. Heutzutage finden die meisten Meetings ja als hybride Veranstaltungen statt. Laut Kluge braucht es auch eine Form der Selbstorganisation. Die müssen sich vor allem die Führungskräfte „draufschaffen“. Denn Führung bedeute zu-

**„Führungskräfte sollten bei Remote Work darauf achten, dass ein guter Teamgeist herrscht.“**

NADINE SOYEZ, GRÜNDERIN VON VIRTUAL TEAM HEROES

nächst einmal Selbstführung und das wiederum Selbstreflexion.

Einige Entscheider befürchten, dass kollaboratives Arbeiten ihre Machtbasis untergräbt. Dass Beschäftigte, die sich miteinander vernetzen, plötzlich ohne Führungskraft auskommen. „Entscheider müssen verstehen, dass ihre Macht nicht mehr darauf beruht, über eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern zu verfügen. Ihre wahre Macht liegt nunmehr darin, die Beschäftigten zu ermächtigen, gemeinsam erfolgreich werden zu können“, erläutert der Fachmann. Ergo müssen Führungskräfte lernen, auch einmal zurückzutreten, mehr als bisher zu delegieren. Indem sie loslassen, auf die Stärken der Mitarbeitenden vertrauen, ihnen gegenüber eine coachende Haltung einnehmen, können Entscheider sich ganz neu profilieren. Gefahr für die Machtbasis gehe also nicht von der Kollaboration, sondern veralteten Führungsmodellen aus.

Ein wirkliches Risiko ist allerdings die Überkollaboration. Wenn quasi jeder mit jedem zusammenarbeitet, kann eine Informationsflut entstehen, die sich nicht mehr handhaben lässt. „Um sich davor zu schützen, müssen die Teammitglieder entscheiden können, an welchen Stellen sie vernetzt arbeiten wollen und an welchen nicht.“ Das fange mit der Auswahl der Kanäle an. Früher gab es Briefe, dann



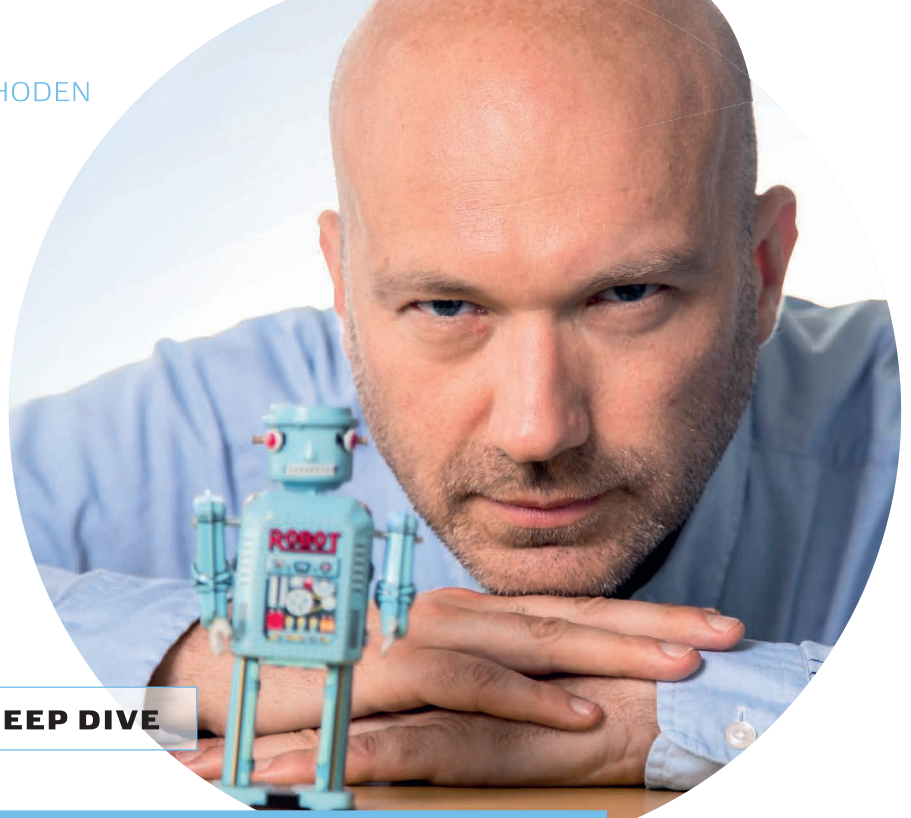
Auf der nächsten Seite: New-Work-Experte Prof. Franz Kühmayer im Interview

folgten Faxe und schließlich E-Mails. Doch inzwischen existieren durch Teams und Co. so viele technische Möglichkeiten, miteinander in Kontakt zu treten, dass sich nicht nur mancher überfordert fühlt. „Damit müssen wir umzugehen lernen. Wir müssen auswählen können, was für uns relevant ist und was nicht.“

Ein Zuviel an Information und Kommunikation betrachtet auch Soyez von Virtual Team Heroes als Risiko. So beobachte sie immer wieder, dass Menschen von morgens bis abends an Online-Meetings teilnehmen und dadurch keine Zeit mehr hätten, selbst etwas zu bearbeiten. Manche Personen saßen sogar in Online-Meetings, um ein Online-Meeting vorzubereiten. Das sei völlig absurd. Um Überlastungen vorzubeugen, muss die Meeting-Kultur überdacht werden.

Auch die Kommunikation an sich birgt gewisse Risiken. Wer auf Distanz arbeitet, kommuniziert meist in schriftlicher Form, sei es in Chats oder per E-Mail. Dabei kann es passieren, dass die Mitteilung beim anderen nicht so ankommt wie ursprünglich beabsichtigt. „Es ist erwiesen, dass wir schriftliche Nachrichten eher negativ als positiv oder neutral interpretieren“, sagt Soyez. „Und wenn ich nicht weiß, wie ich meine Intention richtig formuliere, bildet die Kommunikation einen Konflikt her.“ In diesem Zusammenhang empfiehlt sie das sogenannte Rich-Media-Konzept: Es besagt, dass die Kommunikationskanäle je nach Situation gewählt werden sollten. „Und je komplexer eine Nachricht ist, desto eher sollte ich in Echtzeit kommunizieren.“

Doch selbst wenn alles bedacht wird, läuft Kollaboration nicht immer reibungslos ab. Denn: „Wer offline nicht zusammenarbeiten will, wird es online auch nicht tun“, so Kluge. „Wir erreichen digitalen Wandel nicht durch die Implementierung schöner neuer Tools, sondern durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen eine neue Kultur des Miteinanders gedeihen kann.“



DEEP DIVE

## „Kollaboratives Arbeiten wird zwischen Menschen und Maschinen stattfinden“

Im Wettlauf um qualifizierte Arbeitskräfte ist eine agile Unternehmenskultur mit kollaborativen Tools ein Schlüsselfaktor. Worauf bei der vernetzten Zusammenarbeit geachtet werden sollte, weiß New-Work-Experte Prof. Dr. Franz Kühmayer. INTERVIEW **Andrea Möller**

### Immer mehr Unternehmen setzen auf kollaboratives Arbeiten. Welche Vorteile gehen damit einher?

Die Notwendigkeit, Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Organisation niederschwellig zur Kooperation zu führen, ist der Grundgedanke von kollaborativem Arbeiten – unterstützt durch Technologie, die das inzwischen auch ohne ausufernde Präsenz-Workshops, x-faches E-Mail-Ping-Pong oder endlose Verteilerlisten ermöglicht. Im Ergebnis können durch erweiterte Horizon-

te höherwertige Inhalte entstehen. Idealtypische Nebeneffekte sind gesteigerte Motivation aller Beteiligten, verbesserte Kommunikation in der Organisation und optimiertes Wissensmanagement durch stetigen Austausch.

### Welche Risiken birgt kollaboratives Arbeiten?

In meiner Erfahrung ist es ein zentrales Risiko, den Koordinationsaufwand zu unterschätzen. Selbst wenn alle Beteiligten begeistert bei der Sache sind und



# MISSION ENERGIEWENDE

Als Biomethanversorger begleitet Landwärme seit über 15 Jahren europaweit Biogas- und Biomethanprojekte, bietet Carbon-Capture-Lösungen und beliefert Hunderte Energieversorger und Stadtwerke mit Biomethan für den Strom-, Wärme- und Verkehrssektor. Zudem unterstützen wir unsere Kundschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette: von Biomethanherzeugung, -zertifizierung, -transport, Vergütungsansprüchen, Verflüssigung zu Bio-LNG, CO<sub>2</sub>-Vermarktungskonzepten oder Treibhausgasquoten.



## VIER STANDORTE, EINE VISION

Ob an der Münchner Freiheit, am Hackeschen Markt in Berlin, am Phoenixsee in Dortmund oder an der Donau in Budapest – in unseren schönen Büros setzen wir uns mit über 100 leidenschaftlichen Weltverbessern- den für die Energiewende ein. Unsere Vision: Eine ausschließlich erneuerbare Energiewelt, die der Atmo- sphäre aktiv CO<sub>2</sub> entzieht!

## UNSERE FEEL GOODS

Wer die Welt verändern will, braucht ein inspirierendes Umfeld. Deshalb gibt es bei Landwärme besondere Feel Goods und Arbeitsmodelle, die sich an dein Leben anpassen: Ob Homeoffice, Teilzeit oder Remote Work, wichtig ist, dass du selbst entscheiden kannst, wie du am produktivsten bist. Durch unsere übergesetzlichen Urlaubstage hast du außerdem genug Zeit für die Dinge, die dir sonst noch wichtig sind.

## JOIN THE TEAM

Du hast Feuer gefangen und möchtest dich gerne einbringen? Dann melde dich bei uns! Wir suchen laufend motivierte Mitarbeitende in allen Bereichen und freuen uns auch über Initiativbewerbungen. Unsere aktuellen Stellenangebote, Teameinblicke und Benefits findest du auf [landwaerme-gmbh.jobs.personio.de/](https://landwaerme-gmbh.jobs.personio.de/) sowie auf Instagram.



Silvia  
Braun



Lena  
Krajewski



Katharina  
Wassen

## Landwärme GmbH

Ungererstr. 40  
80802 München  
[www.landwaerme.de/karriere](https://www.landwaerme.de/karriere)

## Human Resources

T +49 | 89 | 248 820 010  
[jobs@landwaerme.de](mailto:jobs@landwaerme.de)



die klaglos funktionierenden Werkzeuge kompetent nutzen: Von alleine lösen sich Fragen nach gemeinsamen Absprachen, einzuhaltenden Fristen, unklaren Zuständigkeiten und überlappenden Aufgabenbereichen auch in den besten kollaborativen Projekten nicht. Meist passiert sogar das Gegenteil. Die Enttäuschung, wenn ein kollaboratives Projekt nicht so klappt, wie man es sich vorgestellt hat, kann dann dazu führen, dass Folgeprojekte es noch schwerer haben. Nach dem Motto „In der Gruppe klappt das ja doch nicht, dann mache ich es lieber gleich selbst“ kann schlampig eingeführte Kollaboration zum Burne-rang werden.

### Welche Skills benötigen Führungskräfte, wenn es um kollaboratives Arbeiten geht?

Produktive Zusammenarbeit kann nicht angeordnet werden. Daher beginnt die Rolle der Führungskraft schon lange vor dem eigentlichen Projekt. Es gilt, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Barrieren zwischen einzelnen Abteilun-

gen abbaut, wechselseitigen Austausch fördert sowie von-, mit- und übereinander lernen als bereichernd wahrnimmt. Parallel dazu geht es darum, die Kompetenzen der Organisation zu erweitern, sowohl auf Tool-Ebene als auch interpersonell. Und schließlich müssen Zielsysteme so angepasst werden, dass es im Interesse des Einzelnen liegt, sich in der Gruppe einzubringen. So paradox es scheinen mag, aber kollaboratives Arbeiten erfordert keine Ent-Führung, sondern eine Re-Form. Als Coach an der Seitenlinie zu stehen, bedeutet nicht, weniger Verantwortung zu haben.

### Welche Stolpersteine gibt es, in Bezug auf die effiziente Kommunikation im Team zu überwinden?

Die flapsige Redewendung: „A fool with a tool is still a fool“ gilt auch hier. Wer glaubt, durch Freischalten von Google Docs, MS Teams oder MIRO bereits den Stein der Weisen für verbesserte Kollaboration gefunden zu haben, täuscht sich. Technologie ist ein Enabler, ein Möglichmacher, aber kein Selbstzweck.

Die zahllosen verwaisten Intranet- und Sharepoint-Seiten in Unternehmen zeugen davon. Zentral sind demnach eher organisatorische und kulturelle Fragestellungen.

### Welche zum Beispiel?

Gibt es ein gemeinsames Ziel für alle Beteiligten? Liegt es im – nicht nur ideellen, sondern auch ganz praktischen – Interesse aller Teilnehmenden, Zeit und Energie zu investieren? Sind Erwartungshaltungen und Kompetenzen klar ausgesprochen und nachvollziehbar? Und schließlich: Gibt es widerstrebende Interessen? Wenn etwa Filialbetriebe eines Konzerns in ihrer Ergebnisbeurteilung untereinander im Wettbewerb stehen, wird die Lust, sich an kollaborativen Projekten zu beteiligen, eher überschaubar bleiben.

### Wie sieht die Zukunft von kollaborativer Arbeit aus?

KI wird eine ganz wesentliche Rolle spielen. Wir haben Technologie bislang hauptsächlich als Plattform verwendet, auf der sich Menschen austauschen können und mit deren Hilfe sie selbst produktiv sind – etwa durch Recherche, Modellierung oder ähnliches. Künftig wird Technologie aber darüber hinauswachsen und selbst auch eine inhaltliche und gestalterische Rolle übernehmen können. Das kann von der qualitativen Zusammenfassung von Beiträgen bis zu eigenständigen Lösungsbeiträgen reichen. Denkbar ist das in beide Richtungen: Einsatz von KI, um menschliche Kollaborationsprojekte zu unterstützen, oder auch Einsatz von menschlicher Kollaboration, um die Ergebnisse künstlicher Intelligenz zu bewerten und zu verbessern. Jedenfalls: Kollaboratives Arbeiten wird in der Zukunft nicht nur zwischen Menschen, sondern auch zwischen Menschen und Maschinen stattfinden – und damit völlig neue Möglichkeiten eröffnen. ●





# B E T

Energie. Weiter denken



## **Unsere DNA – Pioniere im Energiesektor Überzeugungstäter am Werk**

Seit über drei Jahrzehnten ist B E T ein führendes Beratungsunternehmen für die Transformation der Energiewirtschaft. Unsere DNA ist geprägt von wegweisenden Ideen, die die Energiewende nachhaltig beeinflusst haben. Wenn die Kolleginnen und Kollegen bei B E T die Köpfe zusammenstecken, entsteht immer etwas Neues für die Transformation in eine dekarbonisierte, digitalisierte und dezentrale Energiewelt.

## **Unser Beratungsansatz Ganzheitlich und praxistauglich**

Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir innovative und praxistaugliche Lösungen. Unser Ansatz ist interdisziplinär, unser Blickwinkel 360 Grad. Denn nur so finden wir die besten Lösungen für die Herausforderungen des sich ständig wandelnden Energiemarktes. Wir beraten zum energiepolitischen und regulatorischen Rahmen, unterstützen Energie- und Industrieunternehmen, Finanzierungspartner und Investoren.

## **Werde Teil der Energie-Transformation Bei B E T wird nicht nur beraten – hier wird Zukunft gestaltet**

# Bei B E T treffen mehr als 35 Jahre Erfahrung auf Innovationskraft

**Bewirb dich jetzt** und werde Teil des B E T-Teams in Aachen, Berlin oder Leipzig. Gemeinsam setzen wir Maßstäbe für eine nachhaltige Energiezukunft.

Karriere bei B E T 

[www.bet-energie.de/karriere](http://www.bet-energie.de/karriere)



# Vom Widerstand zur Motivation

Change gelingt, wenn Menschen mitziehen – im War for Talents zahlt sich das doppelt aus. Fakt ist: Alle Mitarbeitenden müssen abgeholt werden und einen Lernprozess durchlaufen können. VON Alexandra Leibfried

**T**ransformationsprozesse können definiert und kommuniziert sein. Führung und Mitarbeitende haben theoretisch Klarheit, was geschehen wird. Und dennoch: Oft ist Sand im Getriebe. Die mentale Veränderungsbereitschaft fehlt. „Jeder Mensch hat Vorbehalte, wenn es um Veränderung geht“, weiß Rosa Riera, Co-CEO von TheNextWe mit Sitz in Berlin. „Mit Veränderungen kann beispielsweise eine Umverteilung von Status einhergehen. Oder die gewohnte Art der Führung verändert sich“, führt Riera weiter aus. In solchen Fällen machten sich Angst und Blockaden statt der Erkenntnis breit, dass sich auch Chancen ergeben können. Die HR-Expertin ist seit 1. November 2022 für das vor sechs Jahren von Insa und Klaas

Klasing sowie Anke Kaupp gegründete Unternehmen tätig. Zuvor war sie bei Siemens Vice President und Teil des globalen HR-Leitungskreises. In dieser Funktion begleitete sie Transformationsprojekte und unterstützte den Kulturwandel.

Im Gespräch mit Riera kristallisiert sich schnell heraus: Wenn die Haltung der Menschen in Transformationsprojekten nicht stimmt, wird der 100-prozentige Erfolg einer nötigen und richtigen Veränderung ausbleiben. Das gilt ebenso für kleine wie für große Unternehmen. Ricola und Nestlé nennt Riera als Referenzen. TheNextWe setzt zwölf Wochen an, um mithilfe von „skalierbarem Coaching“ unternehmensweit und gleichzeitig am Mindset zu arbeiten. Eine „gewisse Schlüsselrolle“ nehmen Führungskräfte ein.

## Übungen aus dem Alltag – beispielweise Feedbackkultur

In den ersten vier Wochen dreht sich alles um den Ist-Zustand. „Die Frage nach dem Warum wird dabei ausgeklammert“, erläutert Riera. Dennoch schaffe man es, auch tief sitzende Vorbehalte aufzubrechen. „Wir können zwar niemanden zwingen, die Allermeisten öffnen sich jedoch dieser Methode.“ Wichtig ist ihr: „Es ist keine Psychotherapie.“ Vielmehr soll das Coaching Menschen dazu bringen, ins lösungsorientierte und eigenverantwortliche Denken zu kommen. Indem sie sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie kann ich den Wandel mitgestalten? Wie werde ich ein aktiver Teil davon? Wie kann mich diese Veränderung bereichern? Im zweiten und dritten Monat des Coachings geht es in die Umsetzung.





**„Was Mitarbeitende nach außen tragen, über Social-Media-Portale wie LinkedIn oder an Bewertungen bei Kununu, ist ein Spiegel des Mindsets“.**

ROSA RIERA,  
HR-EXPERTIN & CO-CEO  
THENEXTWE, BERLIN

FOTO: THENEXTWE

FOTO: Shvets Production, Pexels

„Man sucht sich Übungen aus dem Arbeitsalltag oder Ziele, die in den Arbeitsalltag integriert werden.“ Ein Beispiel könnte bei Führungskräften die Feedbackkultur sein. „Man denkt, dass man regelmäßig Feedback gibt. Doch oft stellt sich heraus, dass es gar nicht so ist.“

Spannend ist, was mit Menschen passiert, wenn sie Neues ausprobieren: „Indem sie spüren, wie sich das anfühlt, entsteht eine Vertiefung des Mindsets.“ Die Resonanz ist zudem im ganzen Unternehmen spürbar, weil das viele Menschen gleichzeitig tun. Eine positive Welle für Veränderung entstand beispielsweise beim Medikamentenhersteller Pfizer, was den Kontakt mit Kundinnen und Kunden angeht. So wurden vor Corona digitale Tools für die Vertriebsorganisation eingeführt. Doch Verkäufer und Vertriebsmit-

arbeitende nutzten sie nicht. Sie hatten Vorbehalte, auch Ängste, den direkten Draht zu Ärzten oder Apotheken aufzugeben. „Mit Kommunikation oder Schulungen alleine kommt man nicht in die tiefen Veränderungen“, so Riera. „Durch das Coaching konnten Vorbehalte in Impulse umgewandelt werden. Dadurch hat sich die Nutzung vervielfacht.“

#### **Coaching-Methode international anwendbar**

Aktivitäten rund um das Coaching werden über eine App abgestimmt. „In der App wird alles abgewickelt – Termine, aber auch die Aufgabenstellung der Übung“, erläutert Riera. Die Gespräche selbst finden nur telefonisch statt. Der Vorteil sei, dass Äußerlichkeiten dabei keine Rolle spielten, wenn man sich nur höre und nicht sehe. Die Ansprache per Du bringt Menschen dazu, sich leichter zu öffnen – so die Praxiserfahrung. Wie viele Mitarbeitende jeweils auf einen Coach kommen, soll „industry secret“ bleiben. Auch arbeiten die Coaches je nach Größe des Auftrags an mehreren Projekten gleichzeitig, führen also Coachings in unterschiedlichen Unternehmen durch.

Um die nötige Qualifikation für die Methode mitzubringen, müssen sie mindestens 500 eigene Coachings gegeben haben. Anschließend beginnt die Schulung für das spezielle Coaching-Programm von TheNextWe. Grundsätzlich „gibt es genug Auswahl an Coaches“ für die unterschiedlichen Projekte. „Wir kennen unsere Leute sehr gut. Wenn einmal ein Match nicht funktioniert, die Chemie

nicht stimmt, wird ein neuer Coach gestellt.“ Zudem betrachtet Riera als Vorteil, dass sich die Coaching-Methode international anwenden lässt. Die Themen in den Coachings sind vertraulich, allerdings identifizieren übergeordnet auch Supervisoren Themenblöcke, und TheNextWe gibt so Feedback an die Kundinnen und Kunden, wenn sie wiederkehrende Aspekte erkannt haben.

Im Vergleich zum englischsprachigen Raum steht Deutschland oder die DACH-Region noch am Anfang, was Offenheit oder Anerkennung für das Thema Mindset angeht. Über Unternehmenskultur werde mittlerweile schon sehr viel mehr geredet, sagt Riera. „Aber wo fängt alles an? Das Mindset beeinflusst unser Verhalten, so auch die Unternehmenskultur.“

In Zeiten von Fachkräftemangel spielen das Bewusstsein und die Haltung der Mitarbeitenden, vor allem der Führungskräfte, eine zunehmend wichtige Rolle. „Starke Marken kommen von innen. Mindset ist eine Verstärkung von dem, was starke Marken ohnehin machen.“ Daher ist Riera überzeugt: „Die Arbeitgebermarke bestimmt immer mehr die Lead-Marke. Was also Mitarbeitende nach außen tragen, über Social-Media-Portale wie LinkedIn oder an Bewertungen bei Kununu, ist ein Spiegel des Mindsets“. Vor allem für B2B-Unternehmen sei das zunehmend relevant. Im Recruiting wiederum kann klares Mindset eine Stellenanzeige aufwerten, wenn sie zum Markenkern und demnach zur Arbeitgebermarke passende Inhalte und Benefits stimmig aufschlüsselt. ●

1

## Entwickeln Sie eine Strategie

Eine klare Strategie für eine einheitliche, unternehmensübergreifende Onboarding Journey gehört dringend in den Fokus von HR. Je wichtiger gutes Onboarding im War for Talents wird, desto weniger sollte man die Onboarding-Qualität im eigenen Unternehmen den individuellen Fähigkeiten einzelner Fachabteilungen überlassen. Bislang aber kümmert sich laut Haufe-Studie nur bei einem Viertel der Firmen die Personalentwicklung übergreifend um einen strukturierten und einheitlichen Onboarding-Prozess. Mit anderen Worten: Bei rund 75 Prozent der Unternehmen werden die Umstände des beruflichen Einstiegs dadurch bestimmt, wie gut oder schlecht sich die jeweilige Führungskraft und/oder das direkte Team um die neuen Kolleginnen und Kollegen kümmern.

Für Judith Reckert, Head of Employer Branding bei Crossmedia, ist das ein No-Go. Schon vor der Pandemie hat die Agentur einen „hohen Aufwand für eine konsistente Onboarding-Strategie und strukturierte Onboarding-Prozesse“ betrieben. Mit steigender Flexibilisierung der Arbeitsmodelle seit Corona hat der Druck auf dem Kessel noch mal deutlich zugenommen. Reckert: „In einer Zeit, in der Mobile Office weit verbreitet ist, gestaltet sich das Ankommen in der Agentur, die Vernetzung untereinander und das Eintauchen in unsere Kultur mitunter als Herausforderung.“ Entsprechend transparent müssten die Details zu den Arbeitsabläufen kommuniziert werden, entsprechend vereinheitlicht haben Reckert und ihr Team alle Onboarding-Elemente. Dazu zählen Checklisten, ein digitales Factbook im Intranet, ein Patensystem sowie regelmäßige Feedback-Gespräche über alle Phasen des Onboarding-Prozesses. Gerade Feedback-Kanäle sind – übrigens nicht nur beim Onboarding – essentiell, um schnelle Seismografen zur Fluktuationsvorbeugung zu haben.

4  
PRAXIS-  
TIPPS

# Richtig onboarden

**Fachkräftemangel und Frühfluktuation zwingen zu einer klaren Onboarding Journey. Bei vielen Unternehmen ist das aber noch nicht angekommen. VON Anja Sturm**



Der größte Fehler beim Onboarding ist, überhaupt keines anzubieten. Hört sich banal an, ist es aber offenbar nicht. Laut Haufes Onboarding-Studie 2023 haben nur 17 Prozent der befragten Unternehmen ein eigenes Onboarding-Budget, lassen sich also die professionelle Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender etwas kosten. Gleichzeitig geben 21 Prozent der Befragten an, dass neue Beschäftigte das Unternehmen schon mal schnell wieder verlassen haben, weil es kein professionelles Onboarding gab. In Zeiten von Fachkräftemangel und wachsender Frühfluktuation, in denen es auf die nachhaltige Bindung jedes einzelnen Mitarbeitenden ankommt, ist das ein grobes Versagen.



**2**

## Das richtige Timing

Es gibt tatsächlich noch immer Unternehmen, die ihre Neueinsteiger erst einmal monatelang sammeln, um dann drei- bis viermal pro Jahr eine Art Gruppen-Onboarding-Event zu veranstalten. Weniger vom Empfänger her denken, kann man eigentlich gar nicht mehr. Doch auch wer glaubt, mit dem Onboarding erst an Tag eins des Jobantritts starten zu müssen, hat eigentlich schon verloren. Laut Haufe klagen 36 Prozent der befragten Unternehmen über Kündigungen neuer Mitarbeitender zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag.

Die Konsequenz: Preboarding, also der kontinuierliche Kontakt zu neuen Mitarbeitenden bereits unmittelbar nach Vertragsunterschrift, wird zu einem immer wichtigeren Teil des Onboarding-Prozesses. Joline Stempel, Koordinatorin Onboarding bei Vodafone, hält die frühe Mitarbeitendenbindung sogar für einen „zentralen Aspekt des Onboardings“. Seit Jahresbeginn hat der Konzern seinen Fokus auf das Preboarding deshalb nochmals verstärkt. „Die Beschäftigten sollen sich bereits vor ihrem Start mit Vodafone verbunden fühlen, damit wir eine Frühfluktuation verhindern“, so Stempel.

**„Wir legen großen Wert auf persönliche Treffen zum Onboarding, etwa ein Treffen mit dem CEO.“**

ASTRID SEVERIN,  
SENIOR MANAGER TALENT, MCCANN

**3**

## Der richtige Ort

Wegen Homeoffice und flexiblen Arbeitsmodellen deutlich schwerer geworden ist die Wahl des richtigen Ortes für Onboarding-Maßnahmen. Als einzige Faustregel gilt: Individualität. So wie die gesamte Onboarding Journey zur jeweiligen Unternehmenskultur passen muss, so müssen auch die Orte dafür bestimmt werden.

Bei McCann etwa schwört man auf persönliches Onboarding. Astrid Severin, Senior Manager Talent Acquisition, sagt: „Wir haben seit rund zwei Jahren kein virtuelles, sondern ein persönliches Onboarding.“ Am ersten Starttag seien das künftige Team und HR persönlich im Office, um ein gutes ‚Welcome‘-Gefühl zu vermitteln. „Wir legen großen Wert auf persönliche Treffen zum Onboarding, wie etwa ein Treffen mit dem CEO oder der Agenturführung“, so Severin. Auch sie selbst begrüßt die Neueinsteiger stets persönlich und begleitet sie später zur IT. „Ich schaffe eine lockere Atmosphäre, schließlich ist der erste Arbeitstag wie der erste Schultag.“

Ganz anders verläuft das Onboarding seit der Pandemie bei Vodafone. René Hörich, Spezialist Onboarding beim Telekommunikationskonzern, sagt: „Durch die Coronapandemie ist das Konzept von heute auf morgen auf den Kopf gestellt worden. Wir haben das virtuelle Onboarding beibehalten, da sich gezeigt hat, dass es funktioniert.“ Schon vor der Pandemie konnte bei Vodafone bis zu 50 Prozent aus dem Homeoffice gearbeitet werden, mittlerweile gibt es gar keine Vorgaben mehr. „Somit ist es sinnvoller, das Onboarding für alle virtuell anzubieten“, glaubt Hörich.

**4**

## Niemanden vergessen?

Besonders fatal ist, wenn das Onboarding von neuen Führungskräften nicht funktioniert. Denn schlecht oder zu spät integrierte Leader drohen nicht nur, schnell wieder zu wechseln, sondern ziehen vorher oft auch noch das ganze Team runter. Petra Abeln, Coachin für Führungskräfte und Unternehmen, hat das in ihrer Beratungstätigkeit mehrfach erlebt: „Auf Führungsebene wird kaum ein Gedanke an strukturiertes Onboarding verschwendet.“ Dabei führe eine unzureichende Einbindung häufig zu „Demotivation auf vielen Seiten mit eklatanten Auswirkungen“. Ein mangelnder Onboarding-Prozess von Führungskräften kann besonders hohe Folgekosten und ansteigende Fluktuation produzieren.

Laut Boris Stojevic, Head of Recruiting, Talent Management & Training bei Nestlé Deutschland, hat das Onboarding neuer Führungskräfte hohe Priorität: „Wir bieten innerhalb der Probezeit ein 12-wöchiges Coaching an, bei dem die Führungskraft mit zentralen Aspekten unserer Unternehmenskultur vertraut gemacht wird.“ Ziel sei es, ein modernes Führungsverständnis auf allen Ebenen der Organisation zu etablieren, so Stojevic. Und damit letztlich natürlich auch die Produktivität zu steigern.

Vodafone-Managerin Stempel formuliert es so: „Das Onboarding sollte eine einfache Einführung in die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten bieten und zudem die neuen Mitarbeitenden emotional mitnehmen, da so die Motivation gesteigert wird.“ Schließlich solle auch die Personalsuche „schnellstmöglich Früchte tragen“, da sie oft mit viel Engagement

sowie hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden sei. Mit anderen Worten:

Eine konsistente Onboarding Journey ist kein Nice to Have, sondern ein klarer wirtschaftlicher Faktor. ●



# So arbeiten wir gesünder

Zu wenig Personal, zu viel Arbeit und ein enormer Termindruck – der Arbeitsalltag kann langfristig sehr belastend sein. Umso mehr kommt es darauf an, die mentale Gesundheit im Blick zu behalten. Expert:innen geben Tipps. VON Andrea Möller



# I'm

broken, but I don't remember breaking.“ Diesen Satz habe sie, so Nora Dietrich in einem LinkedIn-Post, schon oft von Menschen gehört, die plötzlich nicht mehr gekonnt hätten. Die in Berlin lebende Psychotherapeutin ist Expertin für New Work und Mental Health. Gerade letztere rückt in der modernen Arbeitswelt immer mehr in den Fokus – und das aus gutem Grund. Schließlich gehen weltweit 12 Milliarden Arbeitstage pro Jahr durch psychische Beschwerden verloren. Das schätzt die Weltgesundheitsorganisation in ihrem jüngsten Leitfaden zum Thema „Mental Health at Work“, den sie in Kooperation mit der Internationalen Arbeitsorganisation veröffentlichte.

Doch wie lässt sich psychische Gesundheit am Arbeitsplatz definieren? Laut Dietrich bedeutet es, „die Stressoren und Belastungen gut zu bewältigen und dabei die Gesundheit nicht nur zu erhalten, sondern bestenfalls zu fördern“. Personen könnten also einen Job machen, bei dem unterm Strich eine Null stünde oder eine sinnstiftende Arbeit, bei der sie Wertschätzung und Anerkennung erhielten, sich autonom einbringen dürften und Entscheidungsräume hätten – eben ein Gefühl von Selbstwirksamkeit. „All das zählt auf mentale Gesundheit ein.“

Diese ist ein wichtiger Faktor für zukunftsfähige Organisationen. Trotzdem verspürt jeder dritte Beschäftigte (33 %) täglich extrem hohen psychischen Druck bei der Arbeit. Das ergab eine repräsentative Studie von Headspace. Der Anbieter einer bekannten digitalen Plattform für

## „Organisationen müssen lernen, Strukturen, Teamsysteme und Formate zu schaffen, die mentale Gesundheit fördern.“

NORA DIETRICH, PSYCHOTHERAPEUTIN & EXPERTIN FÜR NEW WORK UND MENTAL HEALTH

psychische Gesundheit befragte für seinen „Annual Workforce Attitudes Toward Mental Health Report“, den er im vergangenen Mai veröffentlichte, 103 CEOs und 1009 Beschäftigte in Deutschland. Dabei kam auch heraus, dass der Gedanke an die Arbeit bei 59 Prozent der Teilnehmenden mindestens einmal pro Woche ein starkes Gefühl der Angst auslöst, während fast jeder Fünfte (17 %) sogar täglich damit zu kämpfen hat.

### Die Arbeitswelt stellt uns vor große Herausforderungen

Nun sind mentale Belastungen kein neues Phänomen, kein Symptom, das ausschließlich in der modernen Arbeitswelt auftritt. Die Art und Weise, wie heute gearbeitet wird, hat sich jedoch verändert: „Zum einen arbeiten wir viel verdichteter als früher, zum anderen sehr digital und meist auch kollaborativ“, erklärt die New-Work- und Mental-Health-Expertin. „Außerdem haben wir häufig Zeitdruck



Foto: Nora Dietrich

## 3 Fragen an Benjamin Rolff

Benjamin Rolff ist Co-Founder von coeffect. Diese Firma begleitet Unternehmen beim Thema Future Leadership und stärkt Kompetenzen für zukunftsfähige Führung.

### Was wünschen sich Beschäftigte im Zusammenhang mit mentaler Gesundheit derzeit am meisten von ihrem Arbeitgeber?

Ein wichtiges Thema ist die Arbeitslast. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass Arbeitsaufgaben einen klaren Beitrag haben und zu den Rollen und Fähigkeiten der Beschäftigten passen. Denn wenn sie bereits total gestresst sind und ihre Arbeit für sie weder Sinn macht noch ihrem Können entspricht, dann steigt die Belastung zusätzlich. Außerdem hilft es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Mitarbeitende befähigen, für sich selbst gesunde Entscheidungen zu treffen.

### Welche Rolle spielen flexible Arbeitsmodelle bei der Unterstützung der psychischen Gesundheit?

Eine große. Wenn wir unseren Beschäftigten den Raum und die Freiheit geben, die Arbeit entlang ihrer Bedürfnisse zu gestalten, ist das ein wichtiger Schritt. Ein kleines Beispiel: Sollte ich jemand sein, der ein paarmal wöchentlich Ruhe braucht, um konzentriert an einer Sache zu arbeiten, dann kann es mir sehr gut tun, tatsächlich den einen oder anderen Tag im Homeoffice zu verbringen. Andererseits gibt es auch viele Menschen, die den sozialen Austausch brauchen. Wenn die nur im Homeoffice säßen, wären sie total unzufrieden. Flexibilität zu schaffen, ist eigentlich das Gesundeste, was wir tun können.

### Wie müssen Büros gestaltet werden, damit Beschäftigte sich wohlfühlen und produktiv arbeiten können?

Ein guter Arbeitsort bietet sowohl Rückzugsorte für konzentrierte Arbeit als auch Raum für Kollaboration. Das wird in der hybriden Arbeitswelt ohnehin immer wichtiger. Hinzu kommen Möglichkeiten, die mehr zur Bewegung animieren. Das beginnt schon bei der Büroausstattung, also kann ich mich mal hinstellen, kann ich mich mal hinsetzen, kann ich mich mal hinlegen? Bin ich animiert, an einem Meeting auch mal im Gehen teilzunehmen, statt mich immer nur hinzusetzen? Ich selbst mache tagsüber viel im Stehen und merke, dass das viel mit mir macht. Zum Beispiel bin ich dadurch wacher und konzentrierter und habe zu gewissen Zeiten mehr Energie, als wenn ich den ganzen Tag nur sitzen würde.

und reiben uns an hohen, oft unrealistischen Zielen auf.“ Gepaart mit dem Fachkräftemangel sei das zu viel Arbeit für zu wenige Schultern, wodurch ein immenser Workload entstehe. Hinzu käme ein Gefühl von fehlendem Teamzusammenhalt oder fehlender Unterstützung durch die Führungskräfte. Vom familiären Engagement und eventueller Care-Arbeit ganz zu schweigen. Wenn dann noch die nötigen Regenerationsphasen fehlen, laufen die Batterien wohl oder übel leer.

Stellt sich die Frage, was Arbeitgeber tun können, damit es ihren Beschäftigten gut geht. Dietrich zufolge sollte der erste Schritt sein, „im Status quo ankommen“. Die Mitarbeitenden sollten zunächst einmal gefragt werden, wie es um ihre mentale Gesundheit steht. Dabei gilt es, neben der Work-Life-Balance

**„Ein guter Arbeitsort bietet sowohl Rückzugsorte für konzentrierte Arbeit als auch Raum für Kollaboration. Das wird in der hybriden Arbeitswelt ohnehin immer wichtiger.“**

BENJAMIN ROLFF,  
COACH &  
LEADERSHIP  
EXPERTE





auch Themen wie Vereinbarkeit, Stressreaktion und Regeneration zu berücksichtigen. Zudem sollten die Unternehmen sich fragen, inwiefern sie zur psychischen Belastung beitragen, was in ihren Prozessen und Strategien zu Kommunikation stressauslösend wirkt. „Ich habe schon häufig beobachtet, dass Organisationen wild irgendwelche Benefits einkaufen, die natürlich gut intendiert und hilfreich sind. Aber alle Gesundheit lässt sich nun einmal nicht kaufen.“ Man müsse vielmehr lernen, Strukturen, Teamsysteme und Formate zu schaffen, die mentale Gesundheit fördern. Organisationen sollten verstehen, dass dieses Thema nicht nur die Personalabteilungen betreffe, sondern dass alle einen Beitrag leisten könnten – von den Mitarbeitenden bis zu den Senior Leadern.

### **Vertrauensbasierte Führung und psychologische Sicherheit schaffen**

Dafür braucht es nicht selten eine kulturelle Transformation inklusive einer vertrauensbasierten Führung. „Einen Beschäftigten direkt zu fragen: ‚Wie schlecht geht es Ihnen?‘ schreckt ziemlich ab“, weiß Dietrich. Vertrauen wolle erarbeitet und ein Stück weit gebaut werden. Das Ganze natürlich nur in gewissen Grenzen, die jeder persönlich für sich stecken muss, weil es sich um ein sensibles Thema handelt. „Doch wenn man beispielsweise sagt: ‚Die vergangenen Monate waren wirklich hart, manchmal hatte ich schlaflose Nächte, wie ging es Ihnen damit?‘ kann das den Raum total verändern.“

In dieser psychologischen Sicherheit reagieren Mitarbeitende auch offener, wenn sie etwa auf eine plötzliche Verhaltensveränderung angesprochen werden – die ein typisches Frühwarnsignal für mentale Belastung ist. Es gibt etliche Symptome, die darauf



hindeuten können. Der größte Marker sei jedoch, wenn sich das Verhalten einer Person in einem sehr kurzen Zeitraum verändere, sie zum Beispiel stiller als bisher sei, sehr unsicher oder sehr müde wirke. Allerdings sollten Führungskräfte nicht mit der Diagnosebrille durch die Gegend laufen, sondern ihre Beschäftigten so gut kennen, dass sie deren Frühwarnsignale auch als solche deuten könnten.

Das gilt ebenso für die Betroffenen selbst: Sich seine eigenen Stressfaktoren bewusst zu machen, ist ein wichtiger Schritt in Richtung mentaler Gesundheit. Dietrich begegnen häufig Menschen, die im Grunde längst wissen, dass sie unter zu großer psychischer Belastung stehen, und das trotzdem ignorieren. „Ich muss ehrlich zu mir sein und mir auf einer Skala von eins (absolut erschöpft) bis zehn (voller Energie) sagen, wo ich stehe. Nur wenn ich das weiß, kann ich anfangen, etwas zu unternehmen.“

In diesem Zusammenhang spielen Rituale eine wichtige Rolle. Dem Geist tue es gut, sich auf bestimmte Dinge verlassen zu können. Da gebe es beispielsweise die Morgen-, die Pausen- oder die Feierabendroutine, also individuelle Muster, wie man den Job beginnt, beendet und zwischendurch Kraft tankt.

Obendrein kommt es darauf an, seine eigenen inneren Antreiber zu kennen. Ob man etwa eine perfektionistische Ader hat, ob es einem schwer fällt, nach Hilfe zu fragen, Grenzen zu setzen, auch mal nein zu sagen. „Denn das sind Stolpersteine, die im Arbeitsalltag dazu führen, dass die Überlastung steigt.“

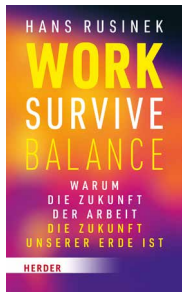
Das alles für sich selbst zu reflektieren und gegebenenfalls die entsprechende Unterstützung einzufordern, liegt in der Verantwortung jedes Mitarbeitenden. Dietrich: „Ohnehin ist gute Selbstführung eine Kompetenz, die in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger wird.“

## **Frühwarnsignale – darauf gilt es zu achten**

Ein einzelnes Symptom ist noch kein Indiz für übermäßige psychische Belastung. Mehrere Veränderungen, die vor allem plötzlich auftreten, können jedoch darauf hindeuten. Zum Beispiel:

- erhöhte Müdigkeit
- Antriebslosigkeit
- Selbstzweifel
- verminderte Leistungsfähigkeit
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Grübeln
- sozialer Rückzug
- Stimmungsschwankungen
- aggressives Verhalten

VON **Alexandra Leibfried**



## Arbeit und Umwelt als Einheit

Alle Entscheidungen der Arbeitswelt manifestieren sich in unserer Umwelt. Arbeitsforscher Hans Rusinek verdeutlicht anschaulich, warum die Zukunft unserer Arbeit nicht länger ohne die Umwelt gedacht werden darf.

**Hans Rusinek „Work Survive Balance“**, Herder Verlag (2023)



## Superkräfte freisetzen!

Sich mutig in Veränderungen stürzen? Die wenigsten von uns sind das gewohnt. In der Schule haben wir es nicht gelernt. Und im Job? Autorin Anja Förster, Gründerin der Initiative Rebels at Work, ermutigt uns ausdrücklich dazu, die eigenen Superkräfte zu aktivieren und gibt uns einen Leitfaden dafür. Wer traut sich?!

**Anja Förster „7 Superkräfte“**, Econ Verlag (2024)



FOTO: © VFA CANVA.COM

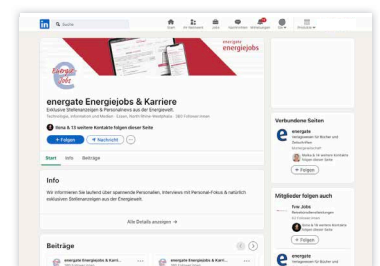
## Fresh Fridays, Flex Fridays

**F**reitag frei? Bei einer 4-Tage-Woche zumeist. Flex(ibel) ist der letzte Tag der klassischen Arbeitswoche neuerdings bei der Berliner Agentur Openers – die Mitarbeiter:innen entscheiden selbst, ob sie sich den freien Tag leisten können.

LinkedIn-Top-Voice Céline Flores Willers (The People Branding Company) feiert Einjähriges ihrer Idee Fresh Fridays: Einmal im Monat hat die ganze Mannschaft ein verlängertes Wochenende – bedeutet zwölf Urlaubstage mehr im Jahr. Beide Modelle laufen ohne Lohnleinbußen, wie die Unternehmen versichern.

## Performance-Debatten und Leistungsklassen

**W**erden wir immer fauler und unproduktiver? Verlieren wir so den Anschluss im globalen Wettbewerb? Derzeit kursieren viele Ansichten und Statements dazu, vermischt mit Debatten um Office-Präsenzpflicht und Vereinbarkeit. Auf unserem LinkedIn-Kanal energate Energiejobs & Karriere diskutieren wir zu spannenden Themen aus der Arbeitswelt. Abonnieren und mitmachen!



**energate.jobs**

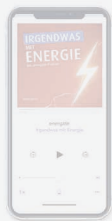
Die Energiewirtschaft ist ein dynamischer Sektor, der zunehmend auf erneuerbare Energiequellen setzt. Der Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte in diesem Bereich ist vielfältig und bietet zahlreiche spannende Karrieremöglichkeiten. Sie wollen sich als Arbeitgeber positionieren? Wir helfen dabei: <https://energate.jobs/kontakt>



## Working out Loud (WOL) – Mindset mit viel Potenzial

**V**or drei Jahren, im Corona-Lockdown, brachte Transformations-Coach Katharina Krentz (Connecting Humans) die WOL-Methode ins deutsche Homeoffice. Frauen aus dem DACH-Raum fanden sich zu Digital Circles zusammen, organisierten sich selbst, setzten sich Ziele, halfen einander und machten ihre Ergebnisse sichtbar. Seitdem finden regelmäßig solche Treffen statt, natürlich auch für Männer. Was wir daraus ziehen können: Diese Methode ist alltagstauglich und hilft allen weiter. Keiner ist mehr allein mit einer Idee oder einem Problem.

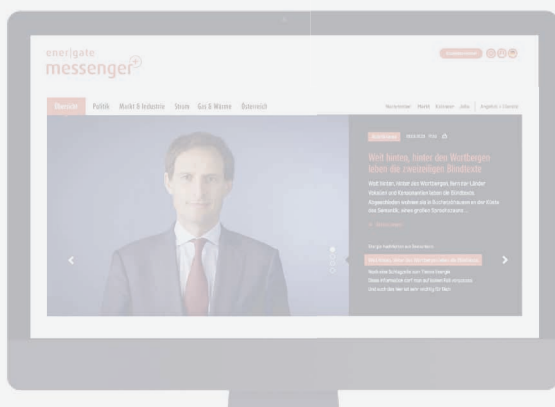




# ener|gate

## Das Medienhaus der Energiewirtschaft

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



Folgen Sie uns jetzt auch auf unseren Social-Media-Kanälen!



# Gib Deiner Arbeit einen Sinn – mit positiver Energie.



Tom, arbeitet im Bereich ‚Projektentwicklung Erneuerbare Energien‘

Wir sind ein führendes europäisches Netzwerk von Stadtwerken.  
Unser Ziel: ein klimaneutraler Energiemarkt. Eher heute als morgen.  
Das ist auch Deine Mission?

Dann bewirb Dich – auch während des Studiums. Du findest eine  
sinnstiftende Tätigkeit, Eigenverantwortung vom ersten Tag an und  
jede Menge Entwicklungspotenzial: [trianel.com/karriere](https://trianel.com/karriere)



Ideen. Gemeinsam. Umsetzen

  
**Trianel**