

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



**Flexible  
Arbeitszeiten  
auch für das  
Management**

UNTERNEHMEN  
ZEIGEN, WIE  
SIE FÜHRUNGS-  
NACHWUCHS  
GEWINNEN

**Psychische Gesundheit**  
Wie HR die Resilienz der  
Talente stärken kann

**RPO**  
Externe Unterstützung im  
Recruiting entlastet HR

**Onboarding**  
So bleiben neue Talente  
an Bord

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

auch im Jahr 2023 bleibt HR stark gefordert. Krisen setzen sich fort, der Fach- und Führungs-kräftemangel ist in fast allen Unternehmen spürbar, Talente haben hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber.

Der Druck lastet schwer auf HR. Und das in einer Zeit, in der Personalerinnen und Personaler ohnehin schon unter den vielen Anforderungen und Personalknappheit in den eigenen Reihen ächzen.

Da ist es wichtig, sich auf die wesentlichen Dinge zu fokussieren: HR wird in den kommenden Monaten die Talente noch mehr in den Fokus nehmen müssen. Es wird sie gewinnen und an das Unternehmen binden müssen. Auch wird es darum gehen, Organisationen resilient zu machen und an die neuen Arbeitsweisen anzupassen. Darüber hinaus müssen Unternehmen das Führungsverständnis überdenken, vor allem vor dem Hintergrund, dass in den kommenden Jahren viele Talente der Babyboomer-Generation in den Ruhestand gehen werden und junge Talente nachrücken, die andere Werte, Ideale und Visionen haben.

Bei alledem spielen auch mehr und mehr Komponenten wie Nachhaltigkeit, gemeinsame Werte, Vertrauen und Achtsamkeit eine Rolle. Kurz: Ethisches Führen wird an Bedeutung gewinnen.

In dieser Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals greifen wir nicht nur die HR-Megatrends 2023 auf, sondern auch viele weitere Themen. Unter anderem stellen wir Praxisbeispiele vor. Dafür haben wir beim Energiekonzern EWE und beim Softwareunternehmen Slashwhy nachgefragt, wie sie Talente für Toppositionen begeistern.

Wir wünschen Ihnen, dass Ihnen die Einblicke und die vielen anderen Themen dieses Magazins wertvolle Ideen und Impulse für Ihren Arbeitsalltag geben.

Herzliche Grüße aus der Redaktion

A handwritten signature in blue ink that reads "Kirstin Gründel".

Kirstin Gründel,  
Redakteurin F.A.Z.-Personaljournal

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Kurz &amp; knapp</b>	<b>4</b>
<b>HR-Trends</b> Welchen Herausforderungen HR im Jahr 2023 gegenübersteht	<b>5</b>
<b>Psychische Gesundheit</b> Wie HR die Resilienz der Talente stärken kann	<b>7</b>
<b>Fachkräftemangel</b> In Pflegeberufen fehlen besonders viele Talente: HR kann gegensteuern	<b>9</b>
<b>Leadership</b> Stärkenbasierte Führung – auf das schauen, was gut läuft	<b>11</b>
<b>Unternehmensführung</b> Wenn der Chef nicht ständig erreichbar ist	<b>13</b>
<b>Talentbindung</b> Onboarding als Führungsaufgabe: Wie neue Talente an Bord bleiben	<b>16</b>
<b>Rezension</b> Führen – partnerschaftlich und auf Augenhöhe	<b>18</b>
<b>Recruiting</b> RPO – externe Unterstützung bei Talentgewinnung entlastet HR	<b>20</b>
<b>Diversity Management</b> So können Unternehmen das Potential ihrer Talente entfalten	<b>22</b>
<b>Impressum</b>	<b>24</b>

**Auf das schauen,  
was gut läuft**  
Führungskräfte sollten die Stärken der Talente in den Blick nehmen und ausbauen





© AntonioDiaz – stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Freiwillige Inflationsausgleichsprämie

Bis zum Jahresende 2024 können Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Inflationsausgleichsprämie zahlen. Welche [Bedingungen](#) dafür gelten, führt die Bundesregierung auf ihrer Website auf.

Generell ist die Prämie eine freiwillige Leistung und bis zu einem Gesamtbetrag von 3.000 Euro steuer- und sozialabgabefrei. Betriebe können sie in mehreren Tranchen an ihre Beschäftigten auszahlen.

Wichtig ist, dass die Arbeitgeber bei Auszahlung der Prämie deutlich machen, dass diese im Zusammenhang mit den allgemeinen Preissteigerungen steht. Das können sie beispielsweise durch einen Hinweis auf dem Überweisungsträger im Rahmen der Lohnabrechnung machen. Darüber hinaus muss die Inflationsausgleichsprämie zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden.

### Skill-Management: zentrale Herausforderung für HR

HR setzt zurzeit den Schwerpunkt seiner Investitionen auf die Optimierung von Prozessen rund um Skills, die Verbesserung der Employee-Experience und die Neuausrichtung der Employer-Brand. Das geht aus der [Studie „Global Talent Trends 2023“](#) des Beratungsunternehmens Mercer hervor. Demnach ist für 60 Prozent der HRler in der DACH-Region die Ausrichtung auf eine Skill-basierte Organisation erfolgsentscheidend. Auch wenn Skills in den Fokus rücken, sagen nur 12 Prozent der Befragten, dass sie bewerten können, welche Fähigkeiten in ihrer Organisation vorhanden und welche entwickelbar sind und welche extern beschafft werden müssten. Daher enthält die Studie Handlungsempfehlungen: So könnten Unternehmen dem Skill-Mangel durch verschiedene Lösungsansätze entgegentreten, darunter Retention, Entwicklung externer Talente und Optimierung der Arbeit.

### Personal fit machen: Baukasten fürs Upskilling

Passendes Personal zu finden wird immer schwieriger. Doch welche Skills Arbeitnehmer brauchen, verändert sich kontinuierlich. Arbeitgeber und HR sind somit stark gefordert: Sie müssen definieren, welche Kompetenzen sie für Schlüsselpositionen erwarten. Sie müssen die Kompetenzen ihrer Beschäftigten kontinuierlich ermitteln, diese mit den geforderten Skills abgleichen und daraus Anforderungen an die Weiterbildung ableiten.

Der [Managementkompass Survey](#) zum Thema „Skilling“, den F.A.Z. Business Media | research und Sopra Steria herausgegeben haben, untersucht, wie Unternehmen und Verwaltungen ihr Personal fit für die Zukunft machen können. Der Kompass dient dabei als Instrumentenbaukasten. Die Autoren zeigen unter anderem, welche neuen Skills HR sich aneignen muss, um die Talente und damit auch die Organisation mit den erforderlichen Kompetenzen auszustatten.

## HR-TRENDS

# Welchen Herausforderungen HR im Jahr 2023 gegenübersteht

In den aktuellen Krisen brauchen Talente mehr denn je die Unterstützung ihrer Arbeitgeber. Wie HR dabei helfen kann, skizzieren wir anhand von drei Megatrends.

Pandemie, Klimawandel, Krieg: Eine Krise jagt die andere. Das Gefühl von Angst und Ohnmacht hat sich bei vielen Menschen verstärkt. Das spüren auch die Arbeitgeber. Ihren Unternehmen kommt zunehmend die Rolle eines „sicheren Hafens“ zu, in denen Angestellte Vertrauen spüren können.

Doch nicht alle Arbeitgeber sind auf diese Rolle vorbereitet. Zu diesem Ergebnis kommt ein internationales Team von HR-Profis und Sozialwissenschaftlern, das im Auftrag des Technologieunternehmens UKG die Entwicklungen 2022 in der Arbeitswelt reflektiert und die Auswirkungen für Organisationen und HR-Teams bewertet hat. Die Experten blicken in ihrer [Studie](#) zudem darauf, welche Megatrends die Arbeitswelt prägen werden.

Ein wichtiger Trend: [Ethische Führung](#) wird immer wichtiger. Das haben bereits die [Megatrends 2022](#) gezeigt: Führungskräfte müssen gemeinsame Werte wie Zusammengehörigkeitsgefühl, Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Achtsamkeit für die Umwelt fördern. Der Vorrang des Menschen vor dem Gewinn sowie Kommunikation sind die wichtigsten Elemente des ethischen Führens.

Konkret zeichnen sich für HR drei Herausforderungen für das Jahr 2023 ab: die Bewältigung der „menschlichen Energiekrise“, die Optimierung der organisatorischen Resilienz und der Umgang mit dem Führungsstil der Generation X.

### Trend 1: Die menschliche Energiekrise

Psychische Gesundheit war eines der großen Themen während der Pandemie. Viele Menschen litten und leiden unter Ängsten. Sie fühlten sich überfordert, sei es von der Arbeit im Homeoffice, vom Homeschooling, vom Mangel an sozialen Kontakten oder von der ungewissen Zukunft. Hinzu kommen Negativschlagzeilen zu Klimawandel und zum Krieg in der Ukraine. Das hat zu einem sprunghaften Anstieg psychischer Probleme beigetragen. Eine Studie von „Great Place to Work“



© Friends Stock – stock.adobe.com

über das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt, dass weltweit nur 30 Prozent der Menschen ihre Zukunft „sehr optimistisch“ einschätzen.

Nicht alle Stressfaktoren kann ein Unternehmen beeinflussen. Dennoch müssen Arbeitgeber diese „menschliche Energiekrise“ im Auge behalten, da sie sich auf Arbeitsplatzkultur, Mitarbeiterbindung, Leistung und Innovationsfähigkeit auswirkt. Führungskräfte und HR können das Wohlbefinden der Beschäftigten verbessern, indem sie

- > deren Grundbedürfnisse berücksichtigen; dazu gehören ein existenzsicherndes Gehalt, Unterstützung bei der Altersvorsorge und großzügige Regelungen bei Betreuungszeiten,
- > einem potentiellen Burn-out mit flexiblen Arbeitsplänen und einem angemessenen Arbeitspensum entgegenwirken,
- > den Erfolg der Talente honorieren und sie zu

eigenständigen Entscheidungen anregen,

- > den Beschäftigten einen Sinn in ihrer Rolle vermitteln und ihnen eine berufliche Weiterentwicklung ermöglichen,
- > in Life-Work-Technologien investieren, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit unterstützen und eine bessere Vereinbarkeit mit dem Privatleben ermöglichen.

### Trend 2: Organisatorische Resilienz

Jede Krise ist auch eine Chance. Das hat die Pandemie gezeigt. Es gab Unternehmen, die gestärkt daraus hervorgingen. Ihr Erfolgsrezept: Sie haben sich auf ihre Talente konzentriert und sich entwickelt, anstatt in Verhaltensmuster aus der Zeit vor der Pandemie zurückzufallen. Das passiert schnell: Auch jetzt holen Unternehmen trotz guter Erfahrungen mit mobilem Arbeiten ihre Angestellten ins Büro zurück, anstatt neue Wege zu gehen. →



© UKG

## Wieland Volkert

sieht 2023 drei Hauptaufgaben für HR: Talente noch mehr in den Fokus nehmen, sich an neue Arbeitsweisen anpassen und das Führungsverständnis überdenken.

HR muss auch küftig mit Krisen zureckkommen. Zudem werden die Angestellten ihre neue Macht infolge des Fachkräftemangels ausreizen. Was hilft, ist Plastizität, eine Kombination aus Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Das erhöht die Resilienz und die Fähigkeit, auf unvorhersehbare Ereignisse zu reagieren. Dazu müssen Unternehmen

- > in ihre Mitarbeiter investieren und ihnen das notwendige Vertrauen schenken, damit diese ihre Arbeit selbstsicher ausführen können,
- > ihr Engagement für Diversität, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit (DEI&B) verstärken, um die Talentakquisition zu unterstützen und Innovationen zu fördern,
- > ein strategisches Personalmanagement etablieren, das die Kompetenzen jedes einzelnen berücksichtigt und neue Wege bei der Talengewinnung geht.

## Trend 3: Führung à la Generation X

Die Generation X (Geburtsjahre 1965 bis 1980) führt anders als die Generation der Babyboomer (bis 1964). Viele wurden von berufstätigen Müt-

tern großgezogen, während der Klimakrise erwachsen und sind heute Eltern der Generation Z. Die Generation X ist viel in Führungsetagen vertreten. Sie priorisiert Investitionen in Umwelt, Soziales, Unternehmensführung (ESG) und DEI&B. Dazu > baut sie Teams auf, die vielfältig sind, sie begreift unterrepräsentierte Gruppen als „Culture adds“ und nicht nur als „Culture fits“, > stärkt sie das Vertrauen von Kunden und Mitarbeitern, mindert Risiken und schafft langfristig Werte, von denen alle profitieren, > betrachtet sie die Führungs- und Nachfolgeplanung als ganzheitliches Talentmanagement etwa durch Mentoring und Coaching.

Die HR-Trends 2023 zeigen: Die Herausforderungen im Personalwesen sind groß, bieten aber Chancen für Neues. Die Unternehmen müssen dazu ihre Strategie konsequent auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten ausrichten. <

**Wieland Volkert, Country Manager  
Central Europe & Netherlands, UKG**

ANZEIGE

## Wichtiger denn je Digitales Recruiting

**d.vinci**

**Digitales Recruiting ist entscheidend!** d.vinci hilft Arbeitgebenden jeder Größe, ihre Verwaltung von Bewerbenden unternehmensweit übersichtlich zu managen. Von der Personalanforderung bis zur Zusage: Durchdachte Software-Features begleiten Sie und ermöglichen den Überblick in jeder Recruiting-Phase. Damit nie wieder ein Laufzettel verloren gehen kann, setzt d.vinci auch auf die Digitalisierung des Onboarding-Prozesses. Mit wenigen Klicks arbeiten Sie intern optimal abgestimmt zusammen – und bleiben extern in engem Kontakt zu neuen Teammitgliedern.

**Tel.: +49 (0) 40 37 47 99 988**

**E-Mail: hallo@dvinci.de**

**www.dvinci.de**



## PSYCHISCHE GESUNDHEIT

# Wie HR die Resilienz der Talente stärken kann



© fizkes – stock.adobe.com

Der Begriff Resilienz begegnet uns immer häufiger. Eine Arbeitspsychologin erklärt, wie Unternehmen Resilienz im Arbeitskontext fördern können und wieso sich die Vorbereitung auf Unvorhersehbares lohnt.

Hätten Sie es gewusst? Bei dem Begriff Resilienz handelt es sich um eine Metapher. Er stammt, wie der Begriff Stress, ursprünglich aus der Physik und bezeichnet die Fähigkeit eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und anschließend wieder in die ursprüngliche Form zurückzufinden.

In der Psychologie bezeichnet Resilienz die innere Widerstandsfähigkeit, die Menschen hilft, Phasen hoher Belastung und Krisen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen. Hye-Jung Chung, Arbeitspsychologin bei der ias-Gruppe, erklärt: „Man kann Resilienz sogar noch umfassender sehen. Es geht nicht nur darum, nach Krisen zur alten Form zurückzufinden, sondern auch darum, an schwierigen Situationen zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.“

Das Konzept der Resilienz wird immer bekannter, denn die Krisen der vergangenen Jahre haben den allgemeinen Blick dafür geschärft, wie unterschiedlich Menschen mit Belastungen umgehen. Somit wird der Wunsch nach der Fähigkeit, gesund durch Krisen zu kommen, immer größer.

## Unvorhergesehenes einplanen

„Jeder und jede Einzelne wurde in den vergangenen Jahren immer mehr und immer wieder mit Unvorhersehbarem konfrontiert. Das hat gezeigt, dass es nicht reicht, Menschen auf spezifische Herausforderungen vorzubereiten“, sagt Hye-Jung Chung. Die Resilienz müsse gefördert werden, um Unvorhergesehenes abzufedern. Resilienz als universelle Kernkompetenz zu stärken könne sich positiv auf alle Lebensbereiche auswirken.

Eine scharfe Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt gibt es aus Sicht der Psychologin längst nicht mehr, denn in der modernen Arbeitswelt werden die Anforderungen immer vielfältiger. Von den Beschäftigten wird immer mehr Flexibilität

verlangt. Es gibt viele neu zu erlernende Systeme oder Arbeitsweisen. Das bedeutet für die einzelnen oft, sich außerhalb der eigenen Komfortzone zu bewegen. Resilienz fördert heißt, sich Handlungsspielräume bewusst zu machen.

„Viele fragen uns, was der Unterschied zum Thema Stressmanagement ist“, sagt Hye-Jung Chung und fährt fort: „Während es beim Stressmanagementtraining vornehmlich darum geht zu verstehen, wie Stress entsteht, woran man ihn erkennt und wie damit umgegangen werden kann – wir also ‚gestresste Menschen‘ als Untersuchungsobjekt haben –, ist der Blickwinkel beim Resilienztraining ein anderer. Wir blicken darauf, welche grundsätzlichen Fähigkeiten und Haltungen bei besonders widerstandsfähigen Menschen beobachtet werden konnten und wie diese ausgebaut werden können.“

## Viele Faktoren beeinflussen Resilienz

Resilienz setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen, die in der Psyche zusammenspielen. →



**Hye-Jung Chung,**

Arbeitspsychologin, sieht Resilienz als Immunsystem unserer Seele an, das wir täglich trainieren sollten.

Diese reichen von Lösungsorientierung über Akzeptanz bis hin zu Optimismus und können bei unterschiedlichen Menschen verschieden stark ausgeprägt sein. Einer dieser Faktoren ist Selbstwirksamkeit, also ein gesundes und angemesse-

nes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Überzeugung, aus eigener Kraft etwas bewirken zu können.

„Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit gehen mit neuen, komplexen Projekten anders um. Sie setzen sich anspruchsvolle Ziele, sind motiviert und können ihre Möglichkeiten gut einschätzen. Das kann ganz praktisch bedeuten, dass sie sich überlegen, was sie selbst umsetzen können und was sie an andere abgeben möchten“, erklärt Chung.

Besonders spannend im Arbeitskontext sei Resilienztraining mit Blick auf Teams, denn auch wenn Unternehmen die individuelle Resilienz durch entsprechende Angebote fördern, seien viele resiliente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch lange kein resilientes Team. Die Kompetenzen können auf unterschiedliche Teammitglieder verteilt sein. Auch deshalb lohnt es sich, auf Konzepte zu setzen, die Austausch und Kontinuität fördern.

## Kontinuität ist der Schlüssel

„Aus der Forschung wissen wir, dass Resilienz in jungen Jahren entsteht, sich aber auch später trainieren und entwickeln lässt“, erklärt die Psychologin. Resilienz ist keine stabile Größe, die Immunität und Unverwundbarkeit gegenüber negativen Lebensereignissen und Krisen garantiert. „Die eigene Widerstandskraft kann man wie eine Art Muskel betrachten, den man regelmäßig stärken kann.“ Dabei betont Chung, dass das Konzept nicht so zu verstehen sei, dass sich Menschen immer mehr selbst optimieren müssen. „Resilienz ist vielmehr das Immunsystem unserer Seele. Wir können sie trainieren, um unsere Stärken und Ressourcen besser zugänglich zu machen und zu pflegen.“

Didaktisch empfiehlt Chung daher Blended Learning, das verschiedene Lernansätze verbindet. Ein Mix aus Wissensvermittlung, Erinnerung, Übungen, dem Austausch mit Kolleginnen und Fachexperten und der Erarbeitung von Handlungsstrategien vereint verschiedene Aspekte des Lernens, um gute Transfermöglichkeiten in den Alltag zu bieten. Dabei spielen auch Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Sie können als Vorbilder die Kompetenzen vorleben. Um Resilienz zu fördern, ist wie beim Muskeltraining kontinuierliches Üben der Schlüssel. „Es ist wichtig, die Resilienzfaktoren präsent zu halten und die Lerninhalte immer wieder zu aktivieren“, so Chung. <

**Simona Honerbach,**  
**Unternehmenskommunikation, ias-Gruppe**

## Sieben Resilienzfaktoren im Überblick

Sieben Schutzfaktoren sind für eine ausgeglichene Entwicklung bedeutsam und müssen aktiv antrainiert werden. Je mehr „Standbeine“ ausgeprägt sind, umso sicherer steht eine Person und kann in Krisen bestehen.

### Akzeptanz

Nur wenn jemand Krisen erkennt und akzeptiert, kann er sie sicher durchstehen. Akzeptanz ist die Vorstufe zur Bewältigung von Krisen.

### Optimismus

Resiliente Menschen glauben daran, dass aus einer Krise in der Zukunft etwas Gutes entstehen kann. Wer positiv denkt, kann den Blick auf Lösungen richten.

### Selbstwirksamkeit

Resiliente Menschen richten ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf andere Personen und Umstände, sondern in erster Linie auf sich selbst. Sie sehen sich nicht in einer Opferrolle.

### Verantwortung

Resiliente Menschen übernehmen Verantwortung für das eigene Leben, also auch für die Konsequenzen des eigenen Tuns.

### Netzwerkorientierung

Resiliente Menschen verfügen über ein großes soziales Netzwerk und haben jemanden, der ihnen zuhört und hilft.

### Lösungsorientierung

Resiliente Menschen schaffen den Sprung vom Grübeln ins Handeln. Anstatt über Ursachen und Schuldige zu grübeln, überlegen sie, was oder wer helfen kann, um etwas zu verbessern.

### Zukunftsorientierung

Resiliente Menschen steuern selbst und lassen ihren Kurs nicht von anderen bestimmen.

## FACHKRÄFTEMANGEL

# In Pflegeberufen fehlen besonders viele Talente: HR kann gegensteuern



© \_KUBE\_ – stock.adobe.com

Krankenhäuser und Pflegeorganisationen, die sich eigentlich um hilfsbedürftige Menschen kümmern sollen, sind selbst zum personalpolitischen Notfall geworden. Doch es gibt Lösungen, die Abhilfe bei dem massiven, teils auch „hausgemachten“ Fachkräftemangel schaffen.

Die Zahlen sind eindeutig. Laut Institut der deutschen Wirtschaft in Köln fehlen in Deutschland in der stationären Versorgung bis zum Jahr 2035 über 300.000 Pflegekräfte. Die Versorgungslücke in Gesundheitsberufen ist überall spürbar. Erfahrene Pflegekräfte flüchten in Leiharbeit und lassen sich vom früheren Arbeitgeber meist unter für sie deutlich besseren Bedingungen bezüglich Vergütung und Arbeitszeit wieder anwerben. Viele kehren dem Beruf gänzlich den Rücken und suchen sich neue Betätigungsfelder außerhalb

des Gesundheitswesens. Zugleich ist ein Verdrängungswettbewerb um Personal entstanden, der so manche Einrichtung in den kommenden Jahren die Existenz kosten wird, weil sie sich keine „Abwerbeprämien“ leisten kann.

### Pflegenotstand ist hausgemacht

Bei genauem Hinsehen wird klar: Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens leiden seit Jahrzehnten unter strukturellen personalwirtschaftlichen Versäumnissen. Die Beschäftigten wurden lediglich als Kostenfaktor betrachtet. Schließlich machen Personalkosten in Kranken- und Pflegeeinrichtungen 60 bis 70 Prozent der Gesamtkosten aus, so dass hier Sparpotential gesucht wird.

Immerhin gibt es Diskussionen um bessere Bedingungen für das Pflegepersonal, und durch bessere Bezahlung und Anwerbung von Pflegekräften aus dem Ausland sollen Pflegekräfte entlastet

werden. Dennoch hat sich in der dezentralen Bin nenstruktur der Krankenhäuser und Pflegeorganisa tionen seit vielen Jahren zu wenig getan, so dass viele Pflegekräfte weiterhin unter Überlastung, Überforderung, unzureichender Personalplanung und geringer Wertschätzung leiden. Effizienzdruck und Schichtdienste belasten sie.

Das Führungssystem in Krankenhäusern und Altenheimen ist nicht nur antiquiert, sondern oftmals schlicht nicht vorhanden. Pflegedienst- und Stationsleitungen und Ärzte werden für ihre Führungsaufgaben selten qualifiziert; durch defizitäres Führungsverhalten entstehen negative Multiplikatoreffekte.

### Prekäre Arbeitsbedingungen erhöhen Krankenstand

Mitarbeitergespräche, die in vielen Unternehmen und in vielfältigen Varianten als Fundament der Mitarbeitermotivation unentbehrlich sind, werden in Krankenhäusern und ambulanten sowie stationären Pflegeeinrichtungen nicht oder halbherzig bis unprofessionell geführt. Auch Mitarbeiterbefragungen mit dem Ziel, die Motivation der Belegschaft herauszufinden und Veränderungsprozesse anzuschieben, führen nur die innovativsten Häuser durch. Experten für Personalmanagement setzen die Einrichtungen kaum ein, so dass Pflegedienst- und Stationsleitungen, die vielfach noch stark operativ eingesetzt werden, keine Unterstützung erhalten. Arbeitsdruck und arbeitsorganisatorische Belastungen erzeugen Konflikte und treiben die Fluktuation und den Krankenstand nach oben. In manchen Kliniken, vorwiegend in städtischen, führen allein fehlende Parkplätze für das Personal zu manifesten Kündigungsabsichten.

Alles in allem führen prekäre Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen zu einem Teufelskreis: Bei hohen Fehlzeiten müssen die verbleibenden Pflegekräfte noch mehr schlurfern und landen, sofern sie nicht vorher die Reißleine ziehen, im Burnout. Die meisten Pflegekräfte lieben ihren Beruf und sind stark intrinsisch motiviert. Eine unzureichende Personalpolitik kann diese Basis jedoch nachhaltig unterminieren.



## Prof. Dr. Christian Ernst

hat untersucht, wie Krankenhäuser und Pflegeorganisationen in die derzeitige Personalkrise gerutscht sind und was sie dagegen tun können.

### Bausteine gegen binnenstrukturelle Defizite

Sollten die Protagonisten der Gesundheitspolitik mittelfristig, unter anderem durch die verstärkte Anwerbung ausländischer Pflegekräfte und die geplante Krankenhausreform, eine Entspannung in der derzeitigen Krise des Gesundheitssystems hervorrufen können, so sind die binnenstrukturellen Defizite damit noch nicht eliminiert. Um die Misere zu überwinden, brauchen Einrichtungen ein modernes Personalkonzept, das sich auf Mitarbeiterbindung und -gewinnung fokussiert

Folgende Bausteine sollten darin enthalten sein:

#### 1. Mitarbeitergespräche

Was in modernen Unternehmen schon Jahrzehnte etabliert ist, fristet im Gesundheitswesen ein Schattendasein. Es wird verkannt, dass Führungskräfte durch regelmäßige und professionell geführte Mitarbeitergespräche Wertschätzung ausdrücken können. Im Kern zielt der Dialog mit den Beschäftigten darauf ab, Sorgen und Ängste sowie Frustrationspotentiale ernst zu nehmen und diese in die oberen Führungsetagen zu kommunizieren, um für Verbesserung zu sorgen. Damit dieser Dialog gelingt, müssen die Führungskräfte qualifiziert werden.

#### 2. Mitarbeiterbefragungen

Analysieren Einrichtungen etwa alle zwei Jahre die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft, erhält das Management ein „Frühwarnsystem“ über die Motivation der Beschäftigten, ihre Bindung an das Unternehmen sowie Kündigungsgefahren und kann negativen Trends entgegensteuern. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Zufriedenheitsanalysen steuern das Veränderungsmanagement der Einrichtungen, so dass auf die hohe Änderungsdynamik im Gesundheitswesen reagiert werden kann. Möglich sind auch gelegentliche „Puls-Checks“, kleine Kurzanalysen, die dem Management die Meinung der Belegschaft zu aktuellen Fragen spiegeln.

#### 3. Personal- und Managemententwicklung

Zu einer modernen Personal- und Managemententwicklung gehören Lernangebote für Führungs- und Fachkräfte, die dem Anspruch an lebenslanges Lernen gerecht werden, etwa E-Learnings, Learning-Nuggets, kollegiale Beratung, Coaching und Supervision sowie Mentoring. Dadurch werden Führungskräfte an ihre Leitungsrolle systematisch herangeführt sowie professionell qualifiziert und erhalten arbeitsorganisatorische Freiräume für ihre Führungsaufgaben.

#### 4. Moderne Nachwuchsgewinnung

Pflegeberufe haben ein schlechtes Image: viel Arbeit, wenig Geld. Daher interessieren sich nur wenige Talente der jungen Generation Z, die derzeit auf den Arbeitsmarkt strebt, für Berufe in der Pflege. Neben einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege muss das Image kommunikativ aufpoliert werden. Großangelegte Werbekampagnen der Verbände verpuffen allerdings, wenn es nicht gelingt, Schülerinnen und Schülern den Pflegeberuf durch Projekte in Schulen oder Praktika näherzubringen. Das persönliche Erleben eines Berufsfeldes ist bei der Berufswahlorientierung essentiell. Dafür müssen die Einrichtungen Kapazitäten schaffen.

#### 5. Zielgerichtete Personalakquisition

Durch den demographischen Wandel und die schlechten Arbeitsbedingungen müssen Einrichtungen Talente aktiv zu gewinnen versuchen und vor allem auch die passiv suchenden Talente ansprechen. Dazu müssen sie ihre Kommunikation nach außen, zum Personalmarkt, gut gestalten. Das gelingt zunehmend durch Social-Media-Recruiting. Eine Präsenz in Facebook und Instagram, vielleicht sogar auch TikTok für das Ausbildungsmarketing, ist Pflicht bei der Mitarbeitergewinnung. Dazu gehören „Ausbildungsnuggets“, authentische Videos und Fotos sowie interessante Berichte in den sozialen Medien. Viral geht das Ganze auch dadurch, dass die Beschäftigten selbst die Inhalte posten und liken, sofern sie sich ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen. In einer Studie der TH Köln sind immerhin 52 Prozent der Pflegefachkräfte dazu bereit.

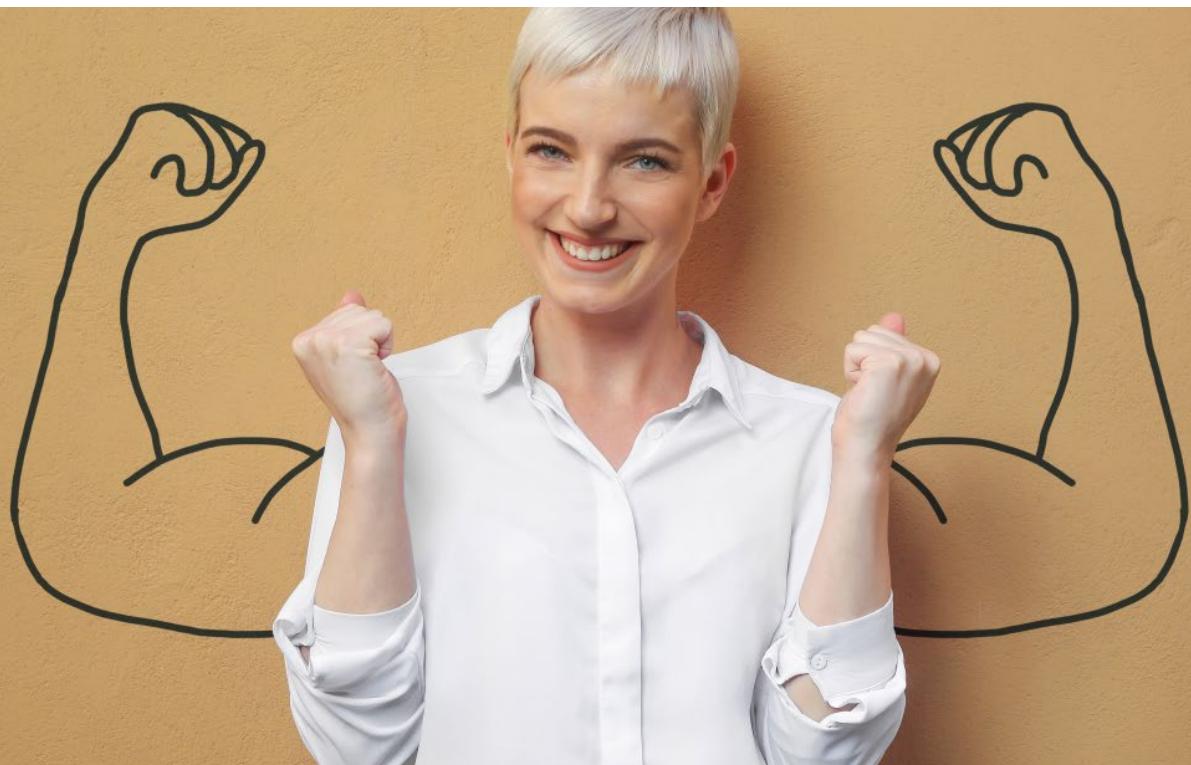
Für eine erfolgreiche Personalpolitik fehlen Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen vordergründig sowohl Geld als auch Know-how. Dies zu erhalten oder einzukaufen wird in den kommenden Jahren die Spreu vom Weizen in der Gesundheitsbranche trennen. Ein Human-Resources-Management, das seinem Namen gerecht wird und die menschlichen Ressourcen aktiviert, wird dann erfolgreich sein, wenn es Einrichtungen gelingt, die Kosten für Fehlzeiten, Fluktuation sowie dysfunktionale Organisation zu reduzieren und stattdessen in die zuvor definierten Handlungsfelder zu investieren.

&lt;

**Prof. Dr. Christian Ernst,  
Professor für Personalmanagement und  
Berufsbildung, Technische Hochschule Köln**

## LEADERSHIP

# Stärkenbasierte Führung – auf das schauen, was gut läuft



© Colours-Pic – stock.adobe.com

Als Führungskraft in der VUCA-Welt des Jahres 2023 unterwegs zu sein mag mitunter ziemlich anspruchsvoll und anstrengend sein. Der Anspruch an Leadership 4.0 ist hoch. Da kann es helfen, sich auf die eigenen Stärken zu fokussieren.

Während Führungskräfte die Digitalisierung vorantreiben, müssen sie gleichzeitig unterschiedliche Rollen wahrnehmen. Sie müssen als Coach, Transformator, Experte, Innovator, Vermittler, Mediator, Mentor, Facilitator und Koordinator agieren. Darüber hinaus sollten sie ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse erfüllen und das eigene Team sowie die Ansprüche der einzelnen Teammitglieder im Blick haben. Themen wie Betriebsklima, moderne Arbeitsmethoden, Remote und Hybrid Work, Purpose, Teamwork, aber auch Inflation, Fachkräftemangel und Lieferengpässe bestimmen die tägliche Agenda. Es scheint, als wären Superkräfte nötig.

Die jetzige Umbruchsphase ist ein idealer Zeitpunkt, um neue Strategien und Innovationen für die Zukunft voranzutreiben. Dabei gibt es eine gute Nachricht: Dafür sind keine Superkräfte erforderlich. Vielmehr ist eine unterstützende Führungskultur entscheidend, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt und ihre Stärken gefördert werden.

Ein Ansatz dafür ist Strengths-based Leadership, die stärkenbasierte Führung. Anstatt sich auf die bestehenden Probleme zu konzentrieren, setzt dieser Ansatz auf das persönliche Potential von Führungskräften und Beschäftigten.

## Was bedeutet

### Strengths-based Leadership?

Kurz gesagt bedeutet stärkenbasiertes Führen, den Blick auf das zu richten, was gut ist. Dazu ist es entscheidend, die eigenen Stärken zu kennen und sich der Vorteile und potentiellen Schattenseiten

bewusst zu sein. Denn nur wer die eigenen Stärken kennt, kann einen individuellen Führungsstil entwickeln und auch die Stärken der anderen fördern. Stärkenorientierte Führungskräfte schätzen die Vielfalt und das Potential ihres Teams. Sie verteilen Rollen und Herausforderungen so, dass die Beschäftigten ihre Stärken einsetzen und weiterentwickeln können.

Forschungen und evidenzbasierte Best Practices zeigen: Eine auf Stärken basierende Haltung motiviert Führungskräfte und ihre Teams. Sie ist die Basis für eine gesunde und positive Arbeitsplatzkultur.

Erfolgreiche Führungskräfte konzentrieren sich darauf,

- > in die Stärken ihrer Talente zu investieren,
- > Teams mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bilden, die sich gegenseitig ergänzen, und
- > die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten zu verstehen und darauf einzugehen.

→



## Svenja Op gen Oorth und Alexander Hahn

raten Leadern, sich auf die eigenen Stärken zu fokussieren, um die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

### Vorteile eines stärkenbasierten Führungsstils

Stärkenorientierte Führung ermöglicht es Führungskräften, das Beste aus sich und anderen herauszuholen, indem sie Charakterstärken erkennen und einsetzen. Eine [Gallup-Studie](#) hat ergeben, dass nur 1 Prozent der Beschäftigten unzufrieden ist, wenn sich ihre Vorgesetzten aktiv auf ihre Stärken konzentrieren. Umgekehrt sind bis zu 43 Prozent frustriert, wenn Leader ihre Schlüsselkompetenzen ignorieren.

Teams, in denen die individuellen Stärken gesehen werden, sind energiegeladener, engagierter, motivierter, kreativer und produktiver und bringen mehr Innovationen hervor. Und es gibt weitere Vorteile dieser Teams.

#### > Unrealistische Erwartungen reduzieren

Stärkenbasierte Führung nimmt den Druck vom Einzelnen, indem sie das Bewusstsein dafür fördert, dass nicht jeder in allem gut sein kann und muss. Das minimiert ungesunden Perfektionismus, emotionale Erschöpfung und sogar das Burn-out-Risiko.

#### > Motivation steigern

Wer Aufgaben bearbeitet, die den eigenen Talen-ten und Interessen entsprechen, ist produktiver, engagierter und mit mehr Spaß bei der Sache.

#### > Vielfalt im Team stärken

Ein diverses Team hat eine größere Bandbreite an Stärken, Fähigkeiten, Einstellungen und kulturellen Werten. Eine größere Vielfalt geht einher mit höherer Produktivität und mehr Zufriedenheit im Team.

#### > Roadblocks beseitigen

Eine Gruppe von Strategen wird sich schwertun, ein Konzept in die Tat umzusetzen. Aus der Mischung aus unterschiedlichen Charakteren entsteht ein flexibles hochfunktionales Team.

#### > Team-Spirit fördern

Menschen, die um ihre Stärken und die ihrer Kollegen wissen, lernen, sich auf ihr Team zu verlassen. Das fördert Kollaboration und Wertschätzung.

### Fallstricke stärkenbasierter Führung

Jede Stärke birgt auch Schwächen. Werden Talente nur ermutigt, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, blockiert das auf Dauer ihre Entwicklung. Deshalb ist es wichtig, auch andere Potentiale zu erschließen und dabei mitunter auch die Komfortzone zu verlassen. Dabei dürfen wir uns dann wieder auf unsere Stärken besinnen und uns fragen: „Wie kann ich meine Talente einsetzen, um Schwächen auszugleichen?“ Leader sollten den stärkenbasierten Ansatz also nicht isoliert einsetzen.

### Der Weg zu einer stärkenbasierten Führung

Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie Führungskräfte beginnen können, eine auf Stärken basierende Hal-tung für sich und ihr Team einzuführen.

Der erste Schritt besteht immer darin, individuelle Talente überhaupt zu erkennen, denn überra-schenderweise wissen nur die wenigsten, wo ihre wahren Stärken liegen. Das liegt mitunter daran, dass wir unsere wirklich herausragenden Eigen-schaften als selbstverständlich hinnehmen.

Im zweiten Schritt kann ein professionelles Strengths-Coaching Führungskräften und Teams helfen, die Topfähigkeiten der einzelnen zu ermit-teln und ihre Zusammenarbeit langfristig so zu ge-stalten, dass individuelle Stärken voll zur Geltung kommen.

**Svenja Op gen Oorth, Geschäftsführerin, und Alexander Hahn, Inhaber [Hahn & Loewe](#)**

So starten Sie  
eine stärkenbasierte  
Führung

1. Treten Sie einen Schritt zurück und blicken Sie auf Ihre eigenen Stärken. Wo liegen Ihre Talente, wo gibt es Verbesserungs-möglichkeiten?
2. Schauen Sie sich Ihre Stärken und Talente im Detail an und reflektieren Sie, wie Sie Ihre wichtigsten Stärken nutzen und in Ih-rer Führungsrolle kultivieren können.
3. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter einen Stärken-test durchführen und bitten Sie sie, diesen zu reflektieren.
4. Kommen Sie mit dem Team zusammen und finden Sie heraus, was Ihre Mitarbei-ter motiviert, welche Stärken sie haben und was sie bewirken möchten.
5. Tauschen Sie sich mit Ihrem Team aus, um sich gemeinsam zu entwickeln (verbes-serte Teamroutine, Prozessoptimierung, Transformationsaufgaben, Wertearbeit, gemeinsame Zielstellung, Self-Care-Ver-besserung etc.).

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Wenn der Chef nicht ständig erreichbar ist

Führungskräfte der oberen Ebenen wünschen sich mitunter, weniger zu arbeiten, sei es, um mehr Freizeit zu haben, eine Promotion nachzuholen oder sich um Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu kümmern. Diesem Wunsch kommen immer mehr Unternehmen nach. Einfach ist das nicht, es hat aber auch Vorteile, wie Einblicke in Unternehmen zeigen.

Teilzeitmodelle werden wichtiger, auch auf Geschäftsführungsebene. Das liegt unter anderem daran, dass der Wettbewerb um Führungskräfte immer schärfert wird. Aus diesem Grund schreiben manche Unternehmen Führungspositionen mittlerweile sowohl in Voll- als auch in Teilzeit aus.

Eines dieser Unternehmen ist der Oldenburger Energiekonzern EWE, der rund 9.000 Beschäftigte hat. Rund 6 Prozent der Führungskräfte, davon zwei Drittel weiblich, arbeiten bei dem Konzern derzeit in Teilzeit. Tendenz steigend.

Der Konzern zieht eine positive Bilanz: „Wir stellen fest, dass sich mehr Frauen und Männer auf Führungspositionen bewerben, seitdem wir sie konsequent auch teilzeitgeeignet ausschreiben. Außerdem sehen wir, wie der Austausch über dieses Thema neue Ideen und Lösungen hervorbringt und Menschen motiviert, mutig auszuprobieren“, sagt Marion Rövekamp, EWE-Vorständin Personal und Recht und Arbeitsdirektorin. Für sie ist die Entwicklung zu mehr Teilzeit erfreulich, weil es die Voraussetzung dafür ist, dass mehr Bewegung in die Rollenverteilung kommt.

In dem niedersächsischen Konzern gibt es verschiedene Teilzeitmodelle: Manche Beschäftigte haben ihre wöchentliche oder ihre monatliche Arbeitszeit reduziert, andere nehmen zusätzliche Urlaubstage. Vereinzelt teilen sich zwei Personen eine Führungsrolle. Bei letzterem, dem sogenannten Jobsharing, braucht es allerdings regelmäßige gemeinsame Abstimmungsgespräche unter den Führungspersonen. „Es ist individuell, was jeder oder jede braucht, wie er oder sie am besten arbeiten kann. Da ist es gut, wenn wir als Unternehmen darauf eingehen können“, sagt Vorständin Marion Rövekamp.



© RioPatuca Images – stock.adobe.com

### Hohe Erwartungen der Talente

Klar ist: Heutzutage erwarten Talente, auch wenn sie klassische Führungsaufgaben übernehmen möchten, dass sie flexibel arbeiten können. Wer also auf die Wünsche nach Flexibilisierung ein geht, spricht mehr Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen an. Ein echtes Plus vor dem Hintergrund des Führungskräftemangels. „EWE hat festgestellt“, sagt Rövekamp, „dass sich mehr qualifizierte Personen auf die Stellen bewerben, seit wir sie auch teilzeitgeeignet ausschreiben.“

Rövekamp sieht einen weiteren Vorteil: „Es geht uns auch um eine ausgeglichene Rollenverteilung, die es allen ermöglicht, ihre Stärken einzubringen.“ Wenn sich mehr Menschen – Frauen wie Männer – vorstellen könnten, in Teilzeit zu führen, sei dies auch ein Instrument, eine gleichmäßige Verteilung aller Geschlechter über die Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen zu erreichen.

Bisher wurden hochqualifizierte Frauen, die in Teilzeit arbeiten, selten auf die Übernahme von Führungsaufgaben angesprochen.

Christina Heilmann ist eine der Teilzeit-Führungskräfte im EWE-Konzern. Sie leitet die Erdgasumstellung in einem Tochterunternehmen und führt ein interdisziplinäres Team mit zwölf Beschäftigten. Mit ihren 32 Wochenstunden ist sie täglich bis 15 Uhr erreichbar. Dann holt sie ihre Kinder ab. Sie ist überzeugt: „Es kommt nicht auf die Stunden an, die ich mit den Kollegen verbringe, sondern auf das, was ich leiste.“

Damit sie ihre Arbeit in ihrer Arbeitszeit erledigen kann, fokussiert sie sich auf Führungsaufgaben, die strategische Ausrichtung des Teams und auf die Gesamtzielerreichung. „Meine Aufgabe ist auch, meinem Team den Rücken freizuhalten. Daher gehe ich bei Bedarf operativ hinein und stehe ihm bei operativen Fragen beratend zur Seite.“ →

Wie Heilmann konzentriert sich auch Christina Niemöller als Geschäftsführerin in Teilzeit beim Softwareunternehmen Slashwhy auf strategische Aufgaben. Niemöller gehört zu einem vierköpfigen Geschäftsführungsteam; nur zwei Mitglieder davon arbeiten in Vollzeit. Sie selbst hat eine 75-Prozent-Stelle in der Geschäftsführung des Osnabrücker Unternehmens. Ihre Rolle beschreibt sie so: „Ich gebe viele operative und inhaltliche Aufgaben an die Teams ab und versuche, die Führungskräfte darin zu bestärken, selbst Entscheidungen zu treffen. Zudem ist es meine Aufgabe, die Teams zu coachen und ihre Selbstorganisation zu stärken.“

Auch Slashwhy schreibt alle offenen Stellen für Voll- und für Teilzeit aus. Das hat für Niemöller klare Vorteile: „Wenn wir zwei Personen für eine Position einstellen, versuchen wir, dass sie zwei verschiedene Perspektiven und verschiedene Skills mitbringen.“ Somit ergeben zwei halbe Stellen auch mehr als eine Vollzeitstelle. „50 plus 50 ergibt bei uns nicht 100 Prozent, sondern wir haben Mehrwerte durch die beiden Personen.“ Zudem bekomme Niemöller immer wieder zurückgespiegelt, dass die Mitarbeiter, die sich die Verantwortung teilen können, glücklicher seien.

Aufpassen müsse das Unternehmen natürlich, dass nicht zu viel Zeit für Abstimmungen verloren geht. Daher hat es vor einiger Zeit seine Meetingstruktur verschlankt. Für die tägliche Abstimmung nutzen die Geschäftsführer ein Kanban-Board sowie einen Teams-Channel. Die Führungsriege trifft sich zwei Mal wöchentlich in Abstimmungsmeetings sowie etwa alle zwei Monate, um die Arbeit zu beleuchten. Auch wenn es im Alltag keine abgesprochenen Arbeitszeiten gibt, sehen sich die CEOs viel im Büro. Falls einmal nicht alle Geschäftsführer und die Geschäftsführerin erreichbar sind, können auch nur zwei von ihnen Entscheidungen treffen. „Wir können alle die Entscheidungen der anderen gut mittragen. Da gibt es großes Vertrauen“, so Niemöller.

## Mindset ist entscheidend

Damit das Führen in Teilzeit gelingt, braucht es ein paar Voraussetzungen. Für Rövekamp und Heilmann steht eine offene Unternehmenskultur an erster Stelle: „Früher war es gang und gäbe: Der, der als letzter im Unternehmen das Licht ausmachte, war der, der am meisten gearbeitet hat. Dieses Denken ist überholt“, so Heilmann. An diesem kulturellen Wandel müssten die Unternehmen arbeiten. Rövekamp ergänzt: „Bei allen Fortschritten

braucht so eine kulturprägende Maßnahme natürlich Zeit, um Wirkung zu entfalten.“

Für Niemöller ist das Mindset wichtig: „Wir brauchen Kolleginnen und Kollegen, die gut organisiert sind und gern Verantwortung übernehmen. Das ist ein Mindsetthema.“ Für sie gibt es noch einen weiteren wichtigen Punkt: die Fehlerkultur. „Alle dürfen Fehler machen. Wichtig ist, dass sie überhaupt handeln und Entscheidungen treffen.“

Zudem betont Niemöller, dass Personen, die in Teilzeit führen, gut organisiert sein müssen und delegieren können sollten. Nur so kann das Teilzeitmodell eingehalten werden, was ihr auch wichtig ist. „Ich schaue, dass ich meine 30 Stunden nicht überschreite, weil ich Vorbild sein möchte.“

## Es gibt auch Fallstricke

Dass Führen in Teilzeit auch Fallstricke birgt, spricht ein ehemaliger Mitarbeiter eines großen Konzerns aus. Der heutige Berater, der ehemals ein Team mit 80 Festangestellten in Teilzeit managte, möchte namentlich nicht genannt werden. Er identifiziert rückblickend verschiedene Probleme: „Vielleicht war ich nicht gut genug organisiert und konnte nicht loslassen?“, stellt er in den Raum.

Auch hätte er sich einen zweiten Geschäftsführer an seiner Seite gewünscht oder zumindest eine Vertretung, die die Zeiten aufgefangen hätte, zu denen er nicht anwesend war. Denn: „Die Gesamtkapazität muss gleich bleiben. Das, was ich nicht mache, muss eine andere Person machen“, sagt er. Trotz der schlechten Erfahrung ist er Teilzeitmodellen nicht abgeneigt: „Wenn man es gut hinbekommt, hat es eine Vorbildfunktion, vor allem wenn es auf Führungsebene passiert.“

## Fazit

Wie auch immer Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten aussehen: Sie können auf Geschäftsführerebene funktionieren, wenn einige Voraussetzungen stimmen: Es braucht flexible Prozesse, Offenheit bei Führungskräften und Teams gegenüber neuen Modellen, die Bereitschaft, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse anders zu verteilen sowie mutige Vorreiterinnen und Vorreiter.

Entscheidend ist auch die Unternehmenskultur: Wenn Organisationen Veränderungen als Chance und nicht als Angriff auf den Status quo betrachten, kann auch Geschäftsführung in Teilzeit gelingen.

Kirstin Gründel

2. Mai 2023 | Frankfurt am Main

JETZT  
ANMELDEN

## Benefits, Incentives, Vergütung & Co.

Was hilft gegen den Arbeitskräftemangel?

Freuen Sie sich u.a. auf folgende  
Sprecher\*Innen:

Nicole Peper,  
IKEA Germany

Dr. Hannes Klingenberg,  
PowerCo SE

Lars Hüninghausen,  
Deutsche Bahn AG

Weitere Informationen unter:  
[www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards](http://www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards)

## TALENTBINDUNG

# Onboarding als Führungsaufgabe: Wie neue Talente an Bord bleiben



© Jacob Lund – stock.adobe.com

Fachkräftemangel, demographischer Wandel, frei werdende Stellen infolge des Ausscheidens der Babyboomer: Im Recruiting gibt es viele Herausforderungen. Umso größer ist die Freude in den Personalabteilungen, wenn sie freie Stellen besetzen konnten. Doch wenn ein Talent einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, bedeutet das noch lange nicht, dass es langfristig im Unternehmen bleibt.

Immer mehr Unternehmen machen die unangenehme Erfahrung, dass neue Mitarbeiter sich „in Luft auflösen“ können. Trotz des unterschriebenen Vertrags erscheinen die Mitarbeiter – bzw. diejenigen, die es werden sollten – am ersten Arbeitstag nicht. Sie haben es sich anders überlegt, sie bleiben im bisherigen Job oder haben ein besseres

Angebot bekommen. Die Gründe für den Vertragsbruch sind vielfältig. Den vermeintlichen neuen Arbeitgeber wenigstens darüber zu informieren ist wünschenswert, aber für manch ein Talent nicht selbstverständlich.

Ein Preboardingprozess, also Maßnahmen vor dem ersten Arbeitstag, kann ein Ansatz sein, das Risiko eines Vertragsbruchs zu minimieren. Wer im Kontakt mit den künftigen Mitarbeitern steht, kann diese frühzeitig integrieren oder zumindest einen Sinneswandel mitbekommen.

Eine weitere Herausforderung für HR stellt die hohe Wechselbereitschaft und somit schwierige Bindung von Mitarbeitern der Generationen Y und Z dar. Diese jungen Talente verlassen Unternehmen früher als ältere. Die entstehenden Vakanzen binden personelle Kapazitäten bei Führungskräften und in der Personalabteilung. Zudem sind sie ein Kostenfaktor.

Ein erfolgreiches Onboarding ist zwar kein Garant, dass die Mitarbeiter lange bleiben. Wenn aber das Onboarding nicht gelingt und sich die Mitarbeiter von Anfang an nicht willkommen oder als Teammitglied fühlen oder das Unternehmen und seine Kultur ihnen fremd bleiben, dann sind die Grundsteine für ein baldiges Gehen gelegt.

Befragungen zu den ersten 100 Tagen von Mitarbeitern sowie Erfahrungsberichte lassen aufhorchen. Zu hören sind dabei Aussagen wie „Es wusste niemand, dass ich anfange“, „Es war nichts vorbereitet“ und „Man hat mich erst einmal irgendwie beschäftigt, da niemand Zeit für mich hatte“. Diese ersten Eindrücke lassen sich kaum korrigieren; der Start ist misslungen.

Die Integration neuer Mitarbeiter in das künftige Arbeitsumfeld bedarf des Augenmerks der Führungskräfte. Zusätzlich herausfordernd wird das Onboarding, wenn neue Mitarbeiter und ihre →

© privat



© privat



**Prof. Dr. Rupert Bardens  
und  
Prof. Dr. Achim Weiand**

rateten Unternehmen dringend, das Preboarding gut zu strukturieren.

## Mitarbeiterführung

...

... ist eine komplexe Aufgabe. Eine Aufgabe allerdings, die erlernt werden kann. Hilfe geben können dabei Führungsinstrumente. Diese stellen wir im F.A.Z.-Personaljournal vor. Zu beachten ist dabei: Führungsinstrumente können Führung systematisieren und erleichtern, ersetzen aber keinesfalls gesunden Menschenverstand und innere Haltung.

neuen Kollegen nicht vor Ort sind. Onboarding in Zeiten von Homeoffice und mobilem Arbeiten hat jedoch in den Zeiten der Pandemie zahlreiche Impulse erhalten. Ein digitales Onboarding unterstützt nicht nur die Einarbeitung, sondern auch das Socializing.

## Maßnahmen für einen guten Start

### > Onboarding startet vor dem ersten Arbeitstag

Zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und dem ersten Arbeitstag können mehrere Wochen bis Monate liegen. Eine Zeit, die genutzt werden kann und sollte, um künftige Mitarbeiter mittels allgemeiner Informationen wie beispielsweise Newslettern einzubinden. Auch Einladungen zu Tagen der offenen Tür, Messen oder Freizeitevents des künftigen Teams bieten die Möglichkeit, Kontakte aufzubauen und zu intensivieren. Ansprechpartner in HR und der Fachabteilung sollten für Fragen benannt sein und bei längeren Zeiträumen vor dem Start auch aktiv den Kontakt halten.

### > Der erste Arbeitstag

Erinnern Sie sich noch an die ersten Arbeitstage bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber? Meist bleiben diese Tage lange in Erinnerung. Begrüßung, Vorstellungen im Kollegenkreis, Kollegen, die wissen, dass man startet und welche Aufgaben vorgesehen sind, ein vorbereiteter Arbeitsplatz – das sind Merkmale eines guten Starts.

### > Einarbeiten und soziale Integration

Fachlich in den Job kommen und sozial im Arbeitsumfeld ankommen sind zwei wesentliche Ziele der ersten Arbeitsphase. Dieser Zeitraum von bis zu sechs Monaten sollte durch einen Einarbeitungsplan strukturiert sein, der regelmäßig überprüft und angepasst wird. Er beinhaltet auch das Kennenlernen anderer Unternehmensbereiche.

Die soziale Integration können ebenso wie die fachliche Einarbeitung Buddies oder Paten unterstützen. Über sie finden neue Mitarbeiter schneller in soziale Gruppen, sei es beim Morgensport oder beim Team-Lunch. Ebenso können neue Talente in dieser Zweierbeziehung die ungeschriebenen Regeln im Unternehmen oder die Unternehmenskultur thematisieren. Führungskräfte sollten sich in dieser Zeit regelmäßig mit den neuen Mitarbeitern austauschen und gegenseitig Feedback geben.

### > Digitales Onboarding

Neue Arbeitsverhältnisse waren in den Anfangszeiten der Pandemie für beide Seiten in puncto Onboarding aufgrund der fehlenden Erfahrungen

eine große Herausforderung. Mittlerweile sind Dokumente und Prozesse meistens digitalisiert. Mitarbeiter können sich in verschiedenen digitalen Formaten zum offiziellen oder zwanglosen Austausch verabreden. Wichtig ist, dass den neuen Mitarbeitern diese Möglichkeiten nicht nur angeboten werden, sondern dass sie aktiv einbezogen werden.

&lt;

**Prof. Dr. Rupert E. Bardens und**

**Prof. Dr. Achim Weiand,**

**Hochschule für angewandte Wissenschaften,  
Neu-Ulm**

*„Wir bei Syntegon Technology möchten den Einstieg unserer neuen Kolleginnen und Kollegen so einfach wie möglich gestalten. Nach Vertragsabschluss erhält der Neuzugang einen Account zu unserer digitalen Onboarding-App Appical, deren Nutzung natürlich freiwillig ist. Neben einem Begüßungsvideo, einer Checkliste mit möglichen To-dos vor dem Eintritt und spielerischen Geschichten über das Unternehmen, den Standort und den ersten Tag kann der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin direkt mit der Führungskraft und einem zugewiesenen Einarbeitungspaten über eine Chatfunktion in Kontakt treten.*

*Am ersten Arbeitstag sind alle neuen Kolleginnen und Kollegen herzlich zur Begrüßungsveranstaltung eingeladen und bekommen dort alle Informationen, die sie in ihrem Arbeitsalltag benötigen. Damit die Neuen direkt mit den wichtigsten Utensilien ausgestattet sind, erhalten sie zur Begrüßung eine Onboarding-Box mit Block, Stiften, Thermosbecher, Schlüsselanhänger und vielem mehr. Im Anschluss beginnen das Kennenlernen in der Abteilung und aller Kolleginnen und Kollegen sowie die fachliche Einarbeitung. All das ist in dem verpflichtenden Einarbeitungsplan festgehalten.*

*In der digitalen Onboarding-App können Mitarbeiter und Führungskraft den Einarbeitungsfortschritt und eigene offene Punkte mit Hilfe einer Checkliste abhaken. Die Leader werden mit der App auch an die anstehenden Onboardinggespräche erinnert. So möchten wir die neuen Talente in ihren ersten Monaten unterstützen und langfristig für das Unternehmen gewinnen.“*

&lt;

**Laura Serges, HR Manager, Syntegon Technology**

## REZENSION

# Führen – partnerschaftlich und auf Augenhöhe

„Wir erleben Sinn im Leben erst dann, wenn wir aufhören, um uns selbst zu kreisen, und uns anderen zur Verfügung stellen.“ Das ist eine Überzeugung von Buchautor Jürgen Dluzniewski. In seinem neuen Buch zeigt er Leadern, wie sie zu einem sinnerfüllten Leben und damit auch zu sinngebendem Führen kommen können.



**Jürgen Dluzniewski:**  
**Essenzielle Führung**  
**Wie die Führungsaufgabe zur**  
**Lebensaufgabe wird**  
Haufe-Verlag  
ISBN: 978-3-648-16777-9  
248 Seiten  
EUR 39,99



**Jürgen Dluzniewski,**

Coach und Trainer für Führungskräfte, setzt mit dem von ihm entwickelten Essenzmodell auf partnerschaftliches Führen.

## Was steht im Buch drin?

In seinem Buch stellt der Autor ein neues Führungsmodell, das Essenzmodell, vor. Dieses hat er aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in der Beratung von Führungskräften entwickelt. Damit Leader das Modell in ihrem Alltag anwenden können, enthält das Buch „Rezepte“ für gutes Führen. Er empfiehlt beispielsweise Leadern, Emotionen im Führungsalltag mitschwingen zu lassen, die Teammitglieder als Individuen wahrzunehmen und ihnen partnerschaftlich und auf Augenhöhe zu begegnen.

## Was will uns der Autor damit sagen?

In der heutigen VUCA-Welt stehen Führungskräfte vor vielen Herausforderungen. Sie müssen ihre Mitarbeiter motivieren, Konflikte im Team erkennen und lösen und zu alledem ihre Talente fördern. Das braucht gute Führungsansätze. Einen liefert der Autor mit seinem Konzept des „essenziellen Führens“.

Demnach ist eine Voraussetzung für gutes Führen, dass Leader ihre persönliche Lebensaufgabe, einen Sinn, im privaten wie auch beruflichen Umfeld finden. Dazu möchte der Autor ermutigen,

denn nur wer sein Leben als sinnhaft empfindet, kann das in seinem Arbeitsumfeld vorleben. Sind Führungskräfte sinnerfüllt, haben sie sinnerfüllte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, führt der Autor aus.

Mit seinem Buch gibt Dluzniewski den Leserinnen und Lesern neue Impulse und Ideen zu Führung mit auf den Weg. Wer diese beherzigt, kann Zusammenarbeit auf eine andere Ebene heben und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken.

## Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch ist ein alltagstauglicher Ratgeber, damit Führungskräfte, egal auf welchem Level und in welcher Abteilung, ihre Rolle gut ausfüllen können und von ihren Teams als Vorbilder angesehen werden. Das Buch befähigt HR, Führung aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

Die gewonnenen Impulse kann HR im eigenen Berufsalltag nutzen. Zudem kann es sie in andere Geschäftsbereiche und in die Führungskräfteentwicklung hineinragen. <

**Kirstin Gründel**



SAVE  
THE  
DATE

SEIEN SIE DIESES JAHR DABEI

Jetzt Ticket sichern unter: [www.hr-summit.de](http://www.hr-summit.de)

Veranstalter

**Personalwirtschaft**

Hauptmedienpartner

**Frankfurter Allgemeine**

Medienpartner

**COMP & BEN**  
by Personalwirtschaft

**Frankfurter Allgemeine  
Personaljournal**

**TOTAL  
REWARDS**   
by Personalwirtschaft

Mitveranstalter

**ADVANT** Beiten

 **cornerstone**

 **XELLENTO**  
EXECUTIVE SEARCH

## RECRUITING

# RPO – externe Unterstützung bei Talentgewinnung entlastet HR



© putilov\_denis – stock.adobe.com

Recruitment Process Outsourcing – das Auslagern von HR-Aufgaben an externe Dienstleister – kann Personalabteilungen entlasten. Beim Outsourcen gibt es verschiedene Varianten.

Das Arbeitsaufkommen in Personalabteilungen ist nicht immer gleich hoch. Auch sind die Aufgaben ungleich verteilt: Mal sind die HRler beim Recruiting überlastet, mal beim Onboarding oder bei der Abstimmung mit Fachabteilungen. Häufig kann die Personalabteilung diese Wellen innerhalb der eigenen Abteilung oder auch mit Unterstützung aus dem eigenen Unternehmen auffangen. Wenn das nicht gelingt, kann Recruitment Process Outsourcing (RPO) helfen.

### Was ist RPO?

Beim RPO lagern Personalabteilungen ihre gesamten HR-Aufgaben oder Teile davon an externe

Dienstleister aus. Die Gründe dafür sind vielfältig: Meist mangelt es an Ressourcen, oder es sind schlichtweg zu viele Aufgaben auf dem Tisch.

Bedingt durch den Fachkräftemangel, hat RPO in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen, auch weil Fachkräfte der Generation der Babyboomer aus den Unternehmen ausscheiden und nur wenige Talente nachrücken. In diesem Fall kann RPO helfen. Dabei geht es nicht nur darum, kurzfristig einzelne Stellen zu besetzen. Vielmehr möchten Unternehmen durch RPO langfristig ihre strategische Personalarbeit verbessern. Das bedeutet auch, dass Prozesse effizienter werden. Dadurch wird das Employer-Branding gestärkt und Stellen können schneller besetzt werden.

### RPO – die goldene All-in-one-Lösung?

Im Fokus der Personalarbeit sollte immer eine optimale Candidate-, Onboardee- und Employee-Experience stehen. Das gelingt durch externe Unter-

stützung auch in Spitzenzeiten. Zudem können Unternehmen durch den Einsatz von RPO langfristig Kosten sparen. Aussagekräftige Analysen der Dienstleister helfen dabei, Stolpersteine aus dem Weg zu räumen und bisher unentdeckte Talente aufzuspüren. Die Dienstleistung RPO ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels von unschätzbarem Wert, vor allem, weil sie flexibel zum Einsatz kommen kann. Mit flexibel ist in diesem Fall nicht nur die zeitliche Komponente gemeint, sondern auch die Art der Zusammenarbeit.

Dennoch dürfen Unternehmen vom Auslagern von Tätigkeiten an eine externe Agentur keine Wunder erwarten, denn beim Ersteinsatz ist zunächst ein höherer Abstimmungsaufwand erforderlich, um Bedürfnisse und Erwartungen des Unternehmens zu klären.

- Es gibt drei verschiedene Arten von RPO:
  - > End-to-end RPO: komplette Auslagerung der Recruitingprozesse →



© d.vinci

## Lara Jagdmann

zeigt auf, wie das Auslagern von Teilen des Recruitingprozesses HR entlasten kann.

- > selektives RPO: Auslagern von Teilprozessen des Recruitings
- > projektbezogenes RPO: Die Dienstleistung kommt nur für einen kurzen Zeitraum, aber dafür mit allen Aufgaben zum Einsatz. Dies geschieht meistens, wenn ein Unternehmen eine spezielle Schlüsselposition besetzen möchte.

raufhin Zeit, das System, die zeitliche Abfolge von Statuswechseln sowie die hinterlegten Korrespondenzvorlagen nachzuvollziehen, und überprüfen sie hinsichtlich möglicher Optimierungen.

Die täglichen Doings variieren je nach Anforderung der Personalabteilung. Häufig beginnt die Arbeit mit Stellenausschreibungen. Hierfür stellt die Personalabteilung die Aufgaben und das Anforderungsprofil der Position zur Verfügung. Das RPO-Team kann die Stellenausschreibung lektorieren, sie auf Konformität mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) prüfen, sie in die Stellenanzeigenvorlage des Kunden einpflegen sowie auf den besprochenen Kanälen publizieren.

Anschließend startet das eigentliche Bewerbungsmanagement. Das RPO-Team überprüft die eingehenden Bewerbungen auf Vollständigkeit und fordert fehlende Unterlagen an. Sobald die Bewerbungsunterlagen komplett sind, leitet es diese mit einer kurzen Zusammenfassung der Bewerbung an die Personalabteilung oder direkt an den Fachbereich. Optional kann das RPO-Team auch ein ABC-Ranking vergeben, um HR oder dem Fachbereich eine erste Vorselektion abzunehmen oder nach Absprache bestimmter Ausschlusskriterien eigenständig Absagen zu verschicken. Diese Vorgehensweise kann der Personalabteilung oder dem Fachbereich viel Zeit ersparen, gerade wenn für bestimmte Stellen eine konkrete Qualifikation unabdingbar ist.

Anschließend versendet das RPO-Team Zwischenbescheide, tauscht sich mit der Personal- oder Fachabteilung aus, um Feedbacks zu einzelnen Bewerbungen einzuholen, und kann erste (Telefon-) Interviews zu Rahmenbedingungen führen, wie dem frühestmöglichen Starttermin, der Wechselmotivation, den Gehaltsvorstellungen, spezifischen Sprachkenntnissen oder um einen ersten Eindruck von der Persönlichkeit zu gewinnen. Alternativ ist auch möglich, dass es den Recruitingprozess komplett übernimmt, beispielsweise in Form eines Interimsrecruitings samt Übernahme von Vorstellungsgesprächen zusammen mit dem Fachbereich und des Erstellens von Arbeitsverträgen.

Sobald am Ende des Bewerbungsmanagements die Position besetzt ist, deaktiviert das RPO-Team die Stelle im System und auf den verschiedenen Veröffentlichungskanälen. Zudem sagt es den noch verbleibenden Bewerberinnen und Bewerbern ab oder nimmt sie in einen Talentpool auf. <

## Beispiele für den Einsatz von RPO

- > Erstellen von Ausschreibungen, Anzeigengestaltung, Lektorat und Veröffentlichung auf gewünschten Kanälen
- > Vorselektieren eingehender Bewerbungen
- > Sicherstellen der Kommunikation mit Kandidatinnen und Kandidaten
- > Optimieren von Korrespondenz
- > Vervollständigen von Bewerbungsunterlagen
- > Weiterleiten der vorselektierten Bewerbungen an HR und andere Fachbereiche
- > Führen von Telefoninterviews mit Bewerberinnen und Bewerbern
- > Aufbauen eines Talentpools

## Wie sieht ein RPO-Prozess in der Praxis aus?

Der Einstieg einer jeden „RPO-Reise“ beginnt mit einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung. Dabei besprechen die Beteiligten den Unterstützungsbedarf der Personalabteilung und planen den Projektlauf. Häufig treffen sich hier alle Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen zum ersten Mal. Dabei haben sie die Möglichkeit, einen Eindruck von der Arbeitsweise und Kultur des jeweils anderen Unternehmens zu gewinnen.

Nachdem sich alle Beteiligten auf einen Projektplan verständigt haben, erhält das RPO-Team Zugriff auf das Bewerbermanagementsystem der Personalabteilung. Eine detaillierte Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung stellt eine datenschutzkonforme Zusammenarbeit sicher. Die externen Bearbeiterinnen und Bearbeiter nehmen sich da-

Lara Jagdmann, Team Marketing, d.vinci

## DIVERSITY MANAGEMENT

# So können Unternehmen das individuelle Potential ihrer Talente entfalten



© Robert Kneschke – stock.adobe.com

Vielfalt stärkt den Unternehmenserfolg. Doch viele Unternehmen tun sich schwer, Diversität in der Belegschaft anzuerkennen. Ein Diversity Management, das die Führungskräfte tragen, könnte Abhilfe schaffen und dafür sorgen, dass die Potentiale genutzt werden.

Langgediente und junge Talente in verschiedenen Lebensphasen mit unterschiedlichen Biographien und sozialen, ethischen oder religiösen Hintergründen zusammenzubringen fällt vielen Unternehmen schwer. Doch wenn Unternehmen ein zielgerich-

tetes, von Führungskräften getragenes Diversity Management haben, kann sich das Potential aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – zum Nutzen des Unternehmens – entfalten.

Diversity Management spielt nicht nur eine zentrale Rolle im Wettbewerb um Talente, bei der Stärkung der Mitarbeiterbindung und der Herstellung von Gleichheit und Fairness, sondern es ist auch ein Kriterium, mit dem Unternehmen im Rahmen der ESG-Regulierung bewertet werden. Doch damit Diversity Management funktioniert, braucht es vor allem das Vorbild der Führungskräfte, die die Unternehmenskultur zielgerichtet weiterentwi-

ckeln. Nur so können DEI-Maßnahmen (Diversity, Equity, Inclusivity) langfristig zum Erfolg führen.

## Vielfalt fördern

Doch wie können Führungskräfte Vielfalt fördern? Letztlich geht es bei DEI um die Frage der wahrgenommenen Zugehörigkeit: Empfinden sich diverse Individuen einem Unternehmen zugehörig, und findet – umgekehrt – das Unternehmen mitsamt allen Mitarbeitern, dass diverse Menschen zu ihm gehören?

Gemeinsame Bilder, Sprache und Kultur sind dabei ein wichtiger Baustein. Dadurch kann die →



© Mphasis.

## Srikanth Karra

sieht den Aufbau einer diversen Belegschaft als wichtigen Baustein gegen den Fachkräftemangel.

Zugehörigkeit innerhalb der Belegschaft gestärkt werden. Das ist die Grundlage für effektive DEI-Maßnahmen.

Eine transparente Dokumentation von Diversitätsentwicklungen innerhalb des Unternehmens ist eine weitere zentrale Maßnahme. Effektive DEI-Initiativen bemühen sich, sowohl die derzeitige Lage als auch die Entwicklung öffentlich nachvollziehbar darzustellen. Die systematische Sammlung und Analyse von Personaldaten nach Diversitätsmerkmalen ermöglicht es Unternehmen, ihre individuellen Schwachstellen zu identifizieren. Es ist jedoch nicht ausreichend, lediglich Daten zu erheben und auszuwerten. Den Schlüssen sollten konkrete und transparente Maßnahmen folgen. Studien belegen, dass insbesondere transparente Verantwortungsstrukturen deutliche Verbesserungen von DEI bewirken.

DEI-Maßnahmen sollten die Belegschaft mit nichtlinearen Karrierepfaden im Fokus haben. Hierzu zählen vor allem Frauen. Sie arbeiten häufiger als Männer in Teilzeit, nehmen sich aus familiären Gründen öfter eine Auszeit von der Arbeit oder müssen – rein statistisch – aus unterschiedlichen Gründen mit Karriereknicken rechnen. Daher [verdienen](#) Frauen in Deutschland durchschnittlich weniger als Männer. Es wird noch viele Jahrzehnte dauern, bis das [Gender Pay Gap](#) überwunden sein wird.

Damit Frauen mit ihren Talenten und Perspektiven genauso wie Männer gefördert werden, braucht es spezielle Rekrutierungs- und Förderkampagnen, die auch die Führungsskills von Frauen gezielt verbessern. Sinnvoll ist zudem der Vergleich eigener Unternehmensdaten mit denen ähnlicher Unternehmen der gleichen Branche. Liegt die Frauenquote in Führungspositionen im eigenen Unternehmen beispielsweise bei 15 Prozent, bei der Konkurrenz jedoch bei 30 Prozent, zeigt dies ein Verbesserungspotential auf. Gleichzeitig gibt es eine mögliche Zielgröße vor.

## Inklusiver Arbeitsplatz

Auf dem Weg zu einem inklusiven Arbeitsplatz ist schon viel erreicht, wenn Männer und Frauen mit unterschiedlichen Biographien und unterschiedlicher Herkunft gleiche Karrierechancen haben und die gleiche Zugehörigkeit zum Unternehmen fühlen. Ein inklusiver Arbeitsplatz bedeutet dabei vor allem ein integratives, vielfältiges und gleichberechtigtes Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeiter in ihrer Individualität geschätzt werden und sich

wohlfühlen, wenn sie authentisch bleiben. Um ein solches Umfeld zu schaffen, braucht es konkrete Diversity-Management-Initiativen und -Richtlinien, um die Mitarbeiter vor Diskriminierung oder Ungleichbehandlung zu schützen.

Diversity Management kann dabei schon bei der Einrichtung der Unternehmensräume anfangen. Geschlechtsneutrale Waschräume können ein Zeichen für ein integratives, einladendes Umfeld setzen, das frei von Diskriminierung ist.

Zudem sollten Unternehmen im Sinne der Vielfalt eine moderne Freistellungspolitik wagen. Vorstellbar sind etwa Freistellungen zur Adoption, Geschlechtsumwandlung oder Behandlung von Unfruchtbarkeit. All dies hilft, die Mitarbeiter in ihrer individuellen Identität zu verstärken, so dass sie ihre Lebensentwürfe umsetzen können.

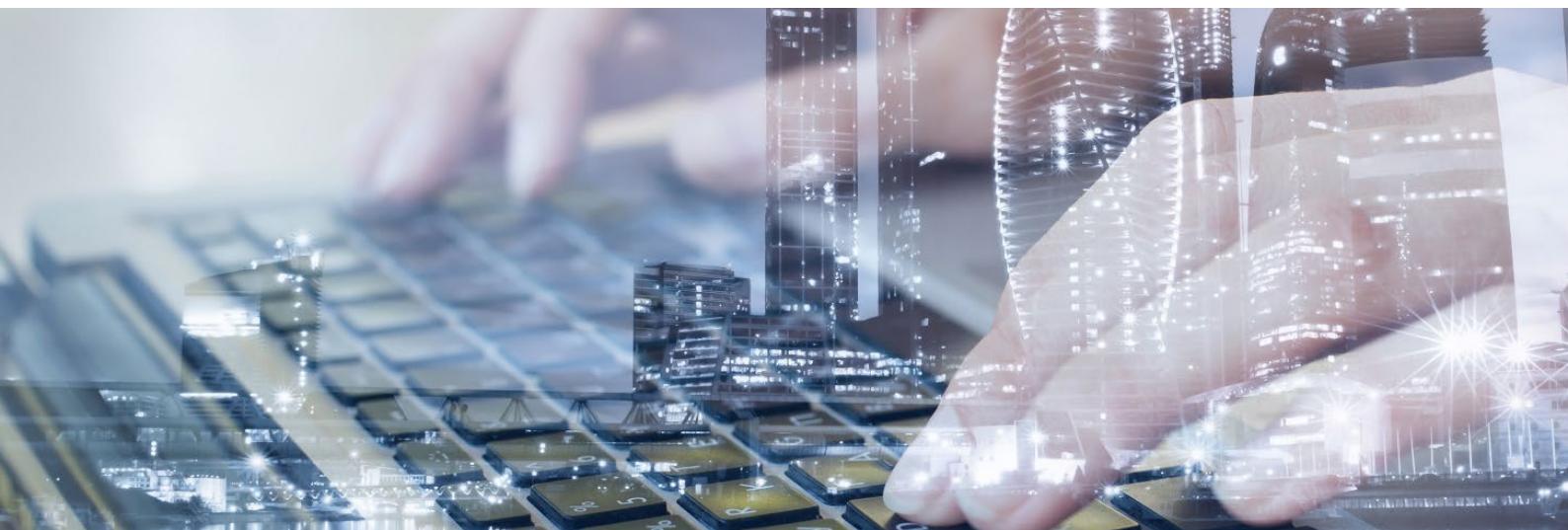
Neben diesen Punkten ist es für Unternehmen essentiell, ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, ihre eigenen inspirierenden DEI-Geschichten zu erzählen. Dies motiviert andere, es ihnen gleichzutun. Daneben bietet sich auch an, unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen eine Interessenplattform zu bieten und sie dadurch zu stärken.

Bei Diversity Management spielt nicht zuletzt das Prinzip der Meritokratie eine zentrale Rolle, das heißt, dass Mitarbeiter ausschließlich auf der Grundlage ihrer Leistungen und Verdienste befördert werden sollten. Geschlecht, Herkunft und Ethnie sollten beim inklusiven Arbeitsplatz keine Rolle spielen. Allerdings ist die Realität oft anders.

Organisationen werden immer mittels konkreter Ziele geführt. Wer DEI-Maßnahmen erfolgreich umsetzen will, muss Diversitätsziele genauso wie andere Geschäftsziele handhaben. Das heißt, es müssen vom Topmanagement getragene Ziele und Zeitpunkte für deren Erreichen festgelegt und für diese angemessene Erfolgsmetriken entwickelt werden. Nur so kann der Erfolg der Maßnahmen gemessen und sichergestellt werden.

Diversität korreliert statistisch mit dem Unternehmenserfolg: Sie erhöht die Attraktivität der eigenen Arbeitgebermarke und erleichtert es, dem Talent- und Fachkräftemangel zu begegnen. Aus diesen Gründen ist die Förderung von Vielfalt ein wichtiger und erfolgskritischer Bestandteil. Entscheidend sind dabei die Führungskräfte. Sie müssen hinter dem Diversity Management stehen, um langfristige Verbesserungen für alle Mitarbeiter zu bewirken.

< **Srikanth Karra, CHRO, Mphasis**



© Song\_about\_summer – stock.adobe.com

## Impressum

### Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

### Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

### Chefredaktion:

Cliff Lehnens

### Redaktion:

Kirstin Gründel (Projektleitung),  
E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

### Titelbild:

Katleho Seisa/peopleimages.com – stock.adobe.com

### Marketing und Anzeigen:

Christian Sachs,  
E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de

### Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

### Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zu-  
sammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit  
des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen  
Verlag und Redaktion keine Gewähr.

## Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.