

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



## Geteilte Führung

CO-LEADERSHIP  
ALS TOOL ZUR  
TALENTBINDUNG

### Vertrauen schaffen

Was HR im Jahr 2024 bewegt

### Führungskräfte

Wie Pfisterer seine Talente individuell qualifiziert

### Digitaler Stress

Welche Stressoren Unternehmen kennen sollten

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

laut werden, widersprechen, Haltung zeigen – das fordern immer mehr Menschen in diesen Tagen, in denen sich rechtsextremistische Ansichten verbreiten. Auch einzelne Unternehmen beziehen bereits Stellung gegen rechts. Dass sich Unternehmen politisch positionieren, ist ungewöhnlich. Doch es müssten noch viel mehr sein.

Das fordern auch Ökonomen. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), sagte: „Die Vorstände in den Unternehmen müssen jetzt Farbe bekennen gegen rechts und ihren Beschäftigten vor Augen halten: Eure Jobs sind in Gefahr, wenn die AfD sich durchsetzt.“

Doch was kann HR tun? HR kann den Worten Taten folgen lassen. Manch ein Unternehmen tut dies bereits. So hat die „Brauerei zur Malzmühle“ eine Anzeige mit einer Kölschflasche gepostet. Daneben steht „Braun sind bei uns nur Flaschen.“ Der Geschäftsführer des Rucksackherstellers FOND OF gibt seinen Beschäftigten frei, wenn sie an Demonstrationen teilnehmen, vorausgesetzt, diese entsprechen den Unternehmenswerten. Ede-

ka zeigt ein Video mit dem Slogan: „Wir lieben Vielfalt und stehen auf gegen rechts.“ Für das Video hatte der Einzelhändler schon vor ein paar Jahren einen Supermarkt leergeräumt und nur die Produkte stehen lassen, die in Deutschland produziert wurden. Das Ergebnis: leere Regale und verwunderte Kunden. Beispiele, die um weitere ergänzt werden könnten.

Haltung zeigen sollten Unternehmen – und sich dies 2024 auf die Fahnen schreiben zu allem, was sie sonst noch zu erledigen haben. Weitere Trends, die HR beschäftigen, greifen wir ab Seite 6 auf.

Ihnen wünschen wir für Ihre HR-Arbeit 2024 viel Tatendrang, Kreativität und Mut, um auch neue Wege einzuschlagen und sich zu positionieren!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

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

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kurz &amp; knapp</b> Neues aus der HR-Welt	<b>5</b>
<b>HR-Trends 2024</b> Vertrauen schaffen als Basis für Zusammenarbeit	<b>6</b>
<b>Feedback</b> Teamwork reloaded: Auf dem Weg zur Teameffizienz	<b>8</b>
<b>Führung</b> Co-Leadership: „Die Magie liegt in der Überschneidung“	<b>11</b>
<b>Agilität</b> Pfisterer zeigt, wie die Entwicklung von Führungskräften in der Praxis gelingen kann	<b>13</b>
<b>Rezension</b> Unternehmen sollten authentisch sein	<b>15</b>
<b>Employee Wellbeing</b> Mit Betriebsverpflegung bei Mitarbeitenden punkten	<b>17</b>
<b>Mentale Gesundheit</b> Digitaler Stress: Schattenseite der neuen Arbeitswelt	<b>19</b>
<b>Impressum</b>	<b>21</b>

**Mittagessen  
mit dem Team**  
Viele Unternehmen  
verkennen, wie wichtig  
Mitarbeitenden ein  
Essensangebot ist





## Roll the Pay – Vergütungsstrategien zwischen Inflation und Transformation

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

**Lasse Bahnsen,**  
Senior Specialist Compensation & Benefits,  
msg systems AG

**Marc Deutsch,**  
Head of Compensation Germany,  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

**Stefanie Hornung,**  
Redaktionsmitglied des Personalmagazins und  
des Portals „New Management“, Autorin des  
Buchs „New Pay“

**Elise Nault,**  
Global Head Compensation & Benefits,  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

**Nadine Nobile,**  
Geschäftsführerin, CO:X GmbH

**Jannis Tsalikis,**  
HR Director, Lautsprecher Teufel GmbH

**JETZT  
ANMELDEN**

Weitere Informationen unter:

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



© Prostock-studio – stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Ausländische Fachkräfte einbinden

Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz erleichtert das Recruiting aus dem Ausland. Es sieht vor, dass auch Berufsabschlüsse aus nichteuropäischen Ländern hierzulande anerkannt werden, wenn die Bewerber in ihrem Herkunftsland eine mindestens zweijährige, staatlich anerkannte Ausbildung absolviert und mindestens zwei Jahre Berufserfahrung haben. Allerdings müssen Unternehmen handeln, wollen sie die neuen Mitarbeitenden an sich binden, denn es besteht das Risiko, dass Talente vor dem ersten Arbeitstag wieder kündigen. Laut der [Haufe Onboarding-Studie 2023](#) hat das rund ein Drittel der befragten Unternehmen (36 Prozent) bereits erlebt. Dieses Risiko ist umso höher, je größer die kulturelle Hürde zwischen Talent und Arbeitgeber ist. Strukturiertes frühes Onboarding, das bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnt, kann der Frühfluktuation vorbeugen und helfen, Mitarbeitende schon vor dem ersten Arbeitstag einzubinden, so eine Aussage der Studie. <

### CEOs sollten Haltung zeigen

Rechtsextremistische Ansichten verbreiten sich immer mehr. Aktuell sprechen sich viele Menschen klar dagegen aus. Wie sich Unternehmen und deren Führungskräfte positionieren können, zu welchen Themen sie öffentlich Stellung beziehen sollten und was sich Mitarbeitende in dieser Hinsicht wünschen, das ist im [Edelman Trust Barometer 2023](#) veröffentlicht. Dazu wurden mehr als 32.000 Menschen weltweit befragt. Ein Ergebnis: Die große Mehrheit wünscht sich, dass sich CEOs zur Behandlung von Angestellten und zu Diskriminierung äußern und öffentlich Stellung beim Thema Zuwanderung beziehen.

Bei der politischen Positionierung sollten Geschäftsführer beachten, dass ihre Aussagen wissenschaftlich belegt werden können. Zudem sollten sie politisch nicht für eine Partei stehen, und ihre politische Positionierung muss mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zusammenpassen, so das Befragungsergebnis. <

### Gender Pay Gap bleibt unverändert

Frauen verdienen weiterhin deutlich weniger als Männer. Das belegen die neuesten [Zahlen des Statistischen Bundesamtes](#). Im Jahr 2023 war der Stundenlohn von Frauen durchschnittlich 18 Prozent niedriger als der von Männern. Letztere verdienen durchschnittlich 25,30 Euro pro Stunde, Frauen dagegen nur 20,84 Euro. Ein Großteil der Verdienstlücke ist darauf zurückzuführen, dass Frauen häufiger als Männer in Branchen, Berufen und Anforderungsniveaus arbeiten, in denen schlecht bezahlt wird. Außerdem sind sie häufiger in Teilzeit oder geringfügig beschäftigt als Männer.

Positiv ist: Im langfristigen Vergleich sinkt der unbereinigte Gender Pay Gap. Betrag der geschlechterspezifische Verdienstabstand zu Beginn der Messung im Jahr 2006 noch 23 Prozent, verharrt er seit 2020 bei 18 Prozent. Nach wie vor ist er in Ostdeutschland deutlich kleiner als in Westdeutschland. <



HR-TRENDS 2024

# Vertrauen schaffen als Basis für Zusammenarbeit



© missmimimina – stock.adobe.com

Der Generationen-Shift, der Ruf nach sinnstiftender Arbeit und gesetzliche Regelungen zu Nachhaltigkeit prägen die Arbeit von Personalern und Personalern im Jahr 2024 – neben den täglichen Herausforderungen.

Die Generation Z verändert die Arbeitswelt – unübersehbar. Mitarbeitende dieser Generation legen einen hohen Wert auf mentale Gesundheit und Wohlbefinden. Arbeit und Karriere ist nicht alles für sie. Wenn doch, dann steht der Purpose, die Sinnhaftigkeit der Arbeit, an oberster Stelle.

## Herausforderung: Generationswechsel

Das bedeutet, dass sich das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern tiefgreifend wandelt, auch forciert durch die Coronapandemie. HR muss darauf reagieren, will es für eine zufriedene Mitarbeiterschaft sorgen. Dieser Wandel führt dazu, dass Unternehmen vor allem eines auf der Agenda haben müssen: den Aufbau einer Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, die von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

Nur so lassen sich beispielsweise die eingeforderten flexiblen Arbeitsmodelle ermöglichen, die es allen Mitarbeitenden erlauben, Berufs- und

Privatleben miteinander zu vereinbaren. Dazu gehören etwa Home-Office-Arbeitsplätze – nach Angaben des Statistischen Bundesamtes arbeitete auch nach dem Ende der Pandemie im Jahr 2022 fast ein Viertel aller Erwerbstätigen zumindest gelegentlich von zu Hause –, flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, Arbeitseinsätze unkompliziert mit Kolleginnen oder Kollegen zu tauschen, wenn beispielsweise das Kind krank ist.

## Herausforderung: Purpose geben

Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, nachhaltige und sinnstiftende Arbeitsplätze zu schaffen, →



### Wieland Volkert

empfiehlt HR, mit Hilfe von Technologien die Herausforderungen im Jahr 2024 zu meistern.

die den Ansprüchen der Generation Z sowie – generationsübergreifend – der gesamten älter werdenden Belegschaft gerecht werden.

Stichwort Mehrgenerationen-Belegschaft: HR musste sich schon immer Gedanken darüber machen, wie es unterschiedliche Alterskohorten unter einem Dach zusammenbringt. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der auch demographiebedingt ist, wird dies immer wichtiger. Viele Babyboomer gehen in Rente, immer weniger junge Talente kommen nach. Unternehmen können es sich nicht erlauben, auf die Erfahrung und Expertise älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzichten. Manche Unternehmen stellen bereits Ruhestandler ein, um Engpässe auszugleichen.

Von der Generation Z bis zu aktiven Rentnern: Klar ist, dass durch die Altersdiversität die Anforderungen an Arbeitsplätze und -modelle steigen. „One size fits all“ war noch nie die richtige Lösung; flexible Ansätze werden vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen unabdingbar. HR kommt dabei die Rolle zu, Mehrwerte für alle Altersstufen zu schaffen. Dies kann durch interne Karriereoptionen, eine zielgerichtete interne Kommunikation, den Aufbau einer Wissensdatenbank, die Optimierung von Einsatzplänen sowie den Fokus auf People Operations erreicht werden. Diese Maßnahmen helfen, alle Mitarbeitenden zu integrieren, Talente zu fördern und eine übergreifende Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen.

Voraussetzung für eine solche Neuausrichtung ist der Aufbau von Vertrauen. Nur so können individuelle Präferenzen besser verstanden und berücksichtigt werden. Dies erfordert unter anderem regelmäßige Check-in-Gespräche, in denen Führungskräfte das Feedback der Mitarbeitenden abfragen und ihnen gleichzeitig signalisieren, dass ein aufrichtiges Interesse an ihrer Meinung besteht. Denn auch das ist mittlerweile in den Unternehmen angekommen: Mitarbeitende wollen gehört werden.

Um das Feedback der Mitarbeitenden systematisch zu erfassen, aber auch, um relevante Daten zur Arbeitswelt und zum Wohlbefinden der Belegschaft zu sammeln, ist der Einsatz von entsprechenden Tools und Technologien sinnvoll. So können HR-Abteilungen ein verlässliches Stimmungsbild erhalten. Das hilft ihnen zu verstehen, auf welche Anliegen oder Trends sie reagieren müssen. Natürlich spielt dabei der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) eine Rolle. Sie unterstützt die HR-Abteilung dabei, relevante Infor-

mationen abzurufen und geeignete Maßnahmen abzuleiten und zu ergreifen.

### Herausforderung: Nachhaltigkeit

Eine weitere wichtige Entwicklung, die HR-Abteilungen künftig im Auge haben müssen: ESG-Initiativen und CSRD-Reporting. Unternehmen stehen nicht nur unter dem Druck, Umwelt-, Sozial- und Governance-Initiativen (ESG) umzusetzen, sondern müssen auch die neuen EU-Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) erfüllen. Dies wird weitreichende Auswirkungen auf das Personalwesen haben. Vor allem die Arbeitsbedingungen, darunter unter anderem Informationen zu Arbeitszeiten, Vergütung, Dialog, Diversity und sicherer Beschäftigung – gehören zu den für HR relevanten Berichtspflichten.

Doch wie können Unternehmen das umsetzen, und wie erhalten sie die Daten, die für die Berichte notwendig sind? Aus technologischer Sicht können sie dafür Workforce-Management-Lösungen einsetzen, beispielsweise, wenn es um die Einsatzplanung, interne soziale Kommunikation oder die Erfassung von Daten rund um Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden geht. Grundsätzlich ist es für Unternehmen, die berichtspflichtig sind, empfehlenswert, Daten frühzeitig zu sammeln, um bei der Erstellung des Reports nicht in Verzug zu kommen.

ESG- und CSRD-Initiativen sind nicht nur für die Mitarbeitenden, die Umwelt und das Geschäft gut, sondern sie stärken auch die Reputation des Unternehmens und damit die Arbeitgebermarke. So hat beispielsweise die Plattform für Arbeitgeberbewertungen Kununu in ihrem [Nachhaltigkeitscheck 2023](#) ermittelt, dass drei Fünftel (60 Prozent) der Talente bereits bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf achten, wie umweltbewusst das Unternehmen handelt. In Nachhaltigkeitsinitiativen und dem entsprechenden Reporting steckt also nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern auch die Chance, sich als attraktiver Arbeitgeber zu empfehlen.

Für HR-Abteilungen bedeuten diese Entwicklungen: Sie können sich noch stärker zu einem Erfolgsmotor innerhalb des Unternehmens entwickeln und in diesen volatilen Zeiten die künftige Entwicklung des Unternehmens maßgeblich mitbestimmen. Weitere Informationen zu den Trends 2024 finden Sie hier: [www.ukg.de](http://www.ukg.de). <

**Wieland Volkert, Country Manager  
Central Europe UKG – PeopleDoc Germany**



## FEEDBACK

# Teamwork reloaded: Auf dem Weg zur Teameffizienz



© contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Hybrides Arbeiten hat nicht nur Vorteile. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die Teamkohäsion können leiden. Eine neue Feedbackmethode soll das Teamgefühl stärken.

Seit sich das Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle vor allem in Büroberufen etabliert haben, werden nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile dieser veränderten Arbeitsweise sichtbar. Führung ist erschwert, Teamwork droht zu erodieren. Um gegenzusteuern, suchen Unternehmen neue Methoden. Eine haben die beiden Autoren entwickelt, den sogenannten „Team Efficiency Index“ (TEX). Doch was verbirgt sich dahinter?

## Index zur Messung der Teameffizienz

Die Bedeutung von Teamarbeit ist – historisch betrachtet – als Element einer erfolgreichen Leis-

tungserbringung und als Quelle sozialer Zugehörigkeit im Arbeitsleben enorm gestiegen. Zugleich wird Teamwork durch die zunehmende Individualisierung und den immer stärker identifizierbaren Generationenkonflikt erschwert. Störfaktoren in der Kooperation innerhalb des Teams sind nicht selten und werden durch hybride oder mobile Arbeitsmodelle noch verstärkt.

Die Methode TEX, die sowohl die Teamarbeit der einzelnen Teammitglieder als auch die Teameffizienz misst, wird in Arbeitsgruppen eingesetzt, die Kooperationsbedarf haben. Im ersten Schritt wird deshalb analysiert, welche Rolle die interne Zusammenarbeit innerhalb des Arbeitsteams spielt und wie das Team die insgesamt 28 verhaltensnah operationalisierten Merkmale der Zusammenarbeit gewichtet. Im zweiten Schritt erstellt jedes Teammitglied ein Selbstbild und entwickelt für jede Kollegin und jeden Kollegen ein Fremdbild.

Nach diesem Analyseworkshop findet die Auswertung auf zwei Ebenen statt: Jedes Teammitglied erhält einen individuellen Bericht, der einen Vergleich zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild enthält. Er weist auch die Streuung der Meinungen aus. Zudem wird auf Gesamtebene ein Teamportfolio konzipiert, das die Gewichtung sowie das aggregierte Fremdbild des gesamten Teams ausweist und damit sowohl die Stärken als auch die Störfaktoren der Teamzusammenarbeit im Überblick sichtbar macht.

## Modell in der Praxis erprobt

Manuel Garcia, Teamleiter bei der Knauber Erdgas GmbH, hat das Modell mit seinem Vertriebsteam erprobt: „Wir wollten herausfinden, wie wir unsere tägliche Zusammenarbeit verbessern und Effizienzreserven erschließen können. Aber besonders die Atmosphäre im Team liegt mir sehr am Herzen.“ →





© privat



© privat

**Prof. Dr. Christian Ernst und Yannick Bahlmann**

haben ein Feedbacksystem entwickelt, um Teams zu stärken, auch wenn sie hybrid zusammenarbeiten.

Sein Team hat die verschiedenen wissenschaftlich validierten TEX-Fragebögen im Analyseworkshop ausgefüllt. Zuerst gewichtete das Team selbst die insgesamt 28 Items, um eine gruppenspezifische Norm der Zusammenarbeit zu generieren. Dann hat jedes der acht Teammitglieder zuerst sein Selbstbild entwickelt und anschließend alle anderen Peers anhand des Befragungstools in ihrer Teamfähigkeit bewertet. „Nach dieser Fleißarbeit war das gesamte Team sehr gespannt auf die Ergebnisse der Analyse“, betont Sebastian Becker, Personalleiter des Bonner Energieunternehmens Knauber Erdgas. Ihm ist wichtig, dass sein Unternehmen neue Tools einsetzt, um das hybride Arbeiten im Unternehmen zu unterstützen.

Das Team und die Führungskraft haben schließlich in einem Ergebnisworkshop die Resultate der Analyse erfahren und Maßnahmen für das Team erarbeitet. Im Mittelpunkt standen dabei unter anderem der Umgang mit Konflikten, die Entwicklung von mehr Optimismus und positiver Energie im Team, Optionen des Wissensmanagements sowie arbeitsorganisatorische Verbesserungen. Im Team wurden final Patenschaften für spezifische Themen verteilt, damit die Nachhaltigkeit des TEX-Prozesses bis zur Umsetzung der Maßnahmen gewährleistet ist.

Der individuelle Ergebnisbericht, der das Selbstbild der eigenen Teamfähigkeit mit dem Fremdbild der anderen Teammitglieder vergleicht, birgt eine gewisse psychologische Brisanz. Deshalb bleibt der Individualbericht vertraulich und wird nur den jeweiligen Personen ausgehändigt. Mit den Ergebnissen soll jeder individuell an seiner eigenen Teamfähigkeit arbeiten.

Dabei muss zum einen beachtet werden, dass TEX keine Realitäten abbildet, sondern lediglich subjektive Bilder. Diese können durch prägende Ereignisse der jüngsten Vergangenheit beeinflusst

sein, so dass kein valides Gesamtbild erstellt wird (Regency-Effekt). Solche Einflüsse auf das Feedback müssen innerhalb des Verfahrens mit den Beteiligten besprochen werden. Zum anderen muss eine professionelle Begleitung der Teilnehmenden sichergestellt werden, weshalb das Verfahren mit individuellen Coachingangeboten – als optionalem Baustein – abgesichert wird.

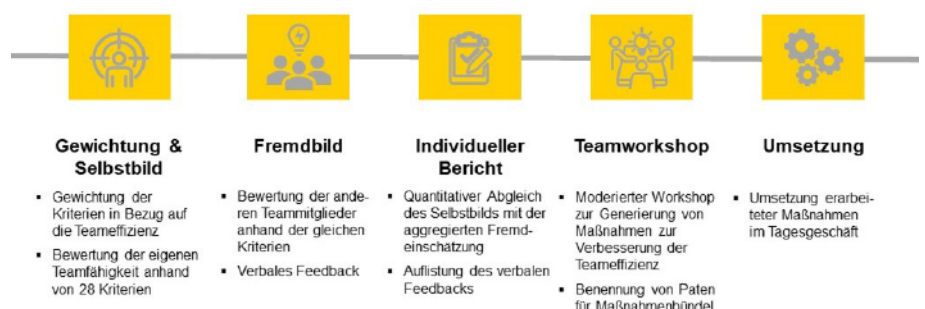
**Führungskräfte erfahren Stimmung**

Für Dr. Christian Cobbers, Head of General Accounting der Henkel AG, war der Team Efficiency Index eine Gelegenheit, die Stimmung in seinem Team zu überprüfen. Er betont: „Als Führungskraft hat man zwar ein grobes Bild von der Atmosphäre im Team. Aber um es in der Tiefe zu erkennen, ist ein solches Teamfeedback sehr hilfreich.“ Er ist zufrieden, dass sich sein Eindruck vom Teamspirit mit den TEX-Ergebnissen weitgehend deckt. Für ihn ist das Teamfeedback neben den erarbeiteten Maßnahmen wertvoll, um eine Kultur der fortlaufenden gegenseitigen Retrospektive im Team zu etablieren.

Eine veränderte Arbeitswelt benötigt veränderte Methoden. Viele Unternehmen versuchen derzeit, Hierarchien zu reduzieren und eine moderne Arbeitskultur zu etablieren, die stärker Peer-to-Peer ausgerichtet ist. Der Team Efficiency Index wird als Feedbackmethodik diesem Anspruch gerecht und sieht das Team als entwicklungsaffines Kollektiv, das seine eigene Zukunftsperspektive gestaltet. Das passt in unsere heutige Zeit, in der Veränderung zur einzigen Konstante und zugleich zur individuellen Anforderung für die Beschäftigten geworden ist.

**Prof. Dr. Christian Ernst, Professor für Personalmanagement und Berufsbildung, Technische Hochschule Köln, und Yannick Bahlmann, BREAX Consulting**

**Der TEX-Prozess**



Quelle: eigene Darstellung der Autoren

# Personalwirtschaft Team-Abo

Jetzt gratis  
ausprobieren!



[www.personalwirtschaft.de/team-abo-gratis](http://www.personalwirtschaft.de/team-abo-gratis)

Holen Sie die Personalwirtschaft  
ins Team und profitieren  
Sie von 50 Jahren wirksamer  
HR-Expertise!

- ✓ Digital-Zugänge für bis zu 10 Team-Mitglieder vergeben
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf [personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de) nutzen
- ✓ Das Magazin als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Die aktuelle Print-Ausgabe des Magazins frei Haus erhalten
- ✓ Testzeitraum endet automatisch, keine Vertragsbindung



**Personalwirtschaft**

Kluge HR-Perspektiven seit 1974

## FÜHRUNG

# Co-Leadership: „Die Magie liegt in der Überschneidung“



© JustLife – stock.adobe.com

Sich eine Führungsposition mit einer Tandempartnerin teilen – das machen Stefanie Junghans und Janina Schönitz. Sie haben nie an dem Co-Leadership-Modell gezweifelt, auch wenn es mal ruckelig war.

Janina Schönitz und Stefanie Junghans haben etwas gemeinsam: Sie beide haben sich auf ihre Führungsposition nicht allein, sondern jeweils mit einer Partnerin beworben. Ihre Führungsrollen teilen sie sich im sogenannten Co-Leadership mit einer zweiten Person: Schönitz ist Führungskraft bei der Deutschen Bahn und mit einer Kollegin zuständig für den Bereich Strategie und Reporting Nachhaltigkeit & Umwelt. Junghans verantwortet bei dem Portfolioinvestor Haniel im Führungsduo den Bereich Talent. Die beiden Führungskräfte teilen gern ihre Rolle: „Ich als Co-Leaderin habe immer jemanden an meiner Seite, dem die Themen

genauso wichtig sind wie mir“, sagt Schönitz. Sie bekomme nicht nur Feedback von ihrer Partnerin, sondern könne alle Themen mit ihr teilen. Vor allem wenn der Job ihr schwierige Entscheidungen abverlangt, ist sie darüber froh. Junghans fügt hinzu: „Im Co-Leadership traut man sich mehr, weil man jemanden hinter sich hat, der einen bestärkt.“

### Co-Leadership hat viele Vorteile

Nicht nur für Führungskräfte, auch für Arbeitgeber hat ein Co-Leadership-Modell Vorteile: Fällt eine der beiden Führungskräfte aus, etwa bei Krankheit, kann das die andere abfangen, zumindest eine Zeitlang. Zudem gehen keine Kompetenzen und kein Wissen verloren, falls eine Führungskraft den Job wechselt.

Schönitz und Junghans nennen einen weiteren Vorteil. Führung ist heutzutage komplex, und Führungskräfte brauchen sowohl Fachexpertise

als auch HR-Kompetenzen. „Das können die wenigsten Menschen in der Tiefe und in der Breite abbilden“, sagt Junghans. Zwei Personen, die aus unterschiedlichen Bereichen kommen, können die Anforderungen viel besser erfüllen. Auch bezüglich Kreativität und Innovationsfähigkeit habe ein Führungsduo gegenüber Einzelpersonen die Nase vorn. Zudem kann das Modell für den Führungsnachwuchs attraktiv sein. Wenn sich zwei Personen die Verantwortlichkeiten teilen, ist die Last, die auf jeder einzelnen liegt, geringer. Schönitz hat erlebt, dass Nachwuchstalente das Modell schätzen: „Mir haben junge Mitarbeitende zurückgemeldet: Das sieht so aus, als könne Führung Spaß machen.“

### Überschneidungszeiten sind wichtig

Den Vorteilen stehen die höheren Personalkosten gegenüber, denn es ist empfehlenswert, dass sich die Arbeitszeiten der beiden Leader überschnei- →



© Saskia Mielke



© Ingo Cordes



### Janina Schönitz und Stefanie Junghans

sehen Co-Leadership als ein Tool an, mit dem Unternehmen auch Mitarbeiter binden können.

#### Buchtipps zu Co-Leadership

Wie Co-Leadership funktionieren kann, beschreiben Janina Schönitz und Stefanie Junghans in ihrem Buch [„Co-Leadership – Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt“](#). Das Buch enthält unter anderem Checklisten und Unternehmensbeispiele.

den. Schönitz empfiehlt, dass beide mindestens 60 Prozent arbeiten. „Wir glauben, die Magie liegt in der Überschneidung, damit die Tandempartnerinnen Zeit haben, Aufgaben zu übergeben, zu diskutieren und Perspektiven zu wechseln.“

Wie sie die Arbeitsbereiche und Aufgaben aufteilen, müssen die Leader individuell vereinbaren. So bildet Schönitz zusammen mit ihrer Partnerin eine Persona namens MiJa, zusammengesetzt aus den Anfangsbuchstaben ihrer Vornamen Miriam und Janina. „MiJa“ leitet eine Abteilung und hat eine einzige Mailadresse. Alle Themen landen im gemeinsamen Postfach, bevor die Leaderinnen sie aufteilen. Welche der beiden Führungskräfte eine Aufgabe erledigt, ist somit für Mitarbeitende unerheblich und auch nicht immer sichtbar.

Anders arbeitet Junghans mit ihrer Partnerin: Beide haben die Themen untereinander aufgeteilt. Eine bearbeitet etwa High-Potential-Recruiting oder Diversity, die andere andere Themen. Die Gesamtverantwortung, darunter Personalentwicklung, Strategie und Reporting, tragen beide gemeinsam. Durch die klaren Zuordnungen wissen die Mitarbeitenden bei jedem Thema, an wen sie sich wenden können.

#### Werte und Mindset müssen passen

Damit ein Co-Leadership-Modell funktioniert, ist es wichtig, dass beide Personen kommunikationsfreudig sind. Schließlich müssen sie sich viel absprechen und gegenseitig informieren.

Auch die Werte und das Mindset der beiden Führungskräfte sollten sich ähneln. Schönitz erklärt: „Hat eine Person ein hohes Machtbedürfnis oder ist es ihr wichtig, dass sie mit einem Ergebnis assoziiert wird, dann wird es Schwierigkeiten im Co-Leadership geben.“ Schließlich gehe es darum, dass eine Sache erledigt wird, nicht darum, wer sie erledigt. Auch muss jede Person bereit sein, nicht alles allein zu entscheiden, sondern die Entscheidungen der anderen mitzutragen.

Wichtig ist zudem eine gute Selbstorganisation. „Wir nennen das Selbstorganisation hoch zwei“, sagt Junghans. „Wem es schwerfällt, seinen eigenen Arbeitsalltag zu organisieren, dem wird es auch schwerfallen, das für zwei Personen zu tun.“ Schließlich muss geklärt sein, wer wann erreichbar ist und über welche Kanäle kommuniziert wird.

Konfliktfähigkeit, Empathie und Lust, sich selbst zu reflektieren und in den Austausch zu gehen, sind weitere Anforderungen an Co-Leader. „Mittler erhält man von seiner Partnerin auch unschöne

Wahrheiten. Das muss man aushalten können“, sagt Schönitz und relativiert: „Ich muss all diese Dinge nicht von vorneherein mitbringen, aber bereit sein, sie zu lernen.“

#### Hoher Kommunikationsaufwand

Bei der Kommunikation unterscheidet Schönitz zwischen der Arbeit am und der im System. Erstere bezeichnet die stetige Verbesserung des Modells, beispielsweise, wenn der Informationsfluss an einer Stelle stockt, letztere die thematische Arbeit, also alles, was die Mitarbeitenden betrifft.

Darüber hinaus unterscheidet sie zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation. „Die Zeit, die ich mit meiner Kollegin habe, ist rar. Wir haben einmal in der Woche eine Rücksprache von eineinhalb Stunden.“ Um diese – synchrone – Kommunikation so sinnvoll wie möglich zu nutzen, muss jede die asynchrone Kommunikation – den Austausch per E-Mail oder über andere Programme – beherrschen. „In unseren Treffen reden wir nicht über tägliche Dinge, sondern diskutieren über die Knackpunkte und treffen Entscheidungen. Das macht total Spaß.“

#### Co-Leadership braucht Mut

Auch wenn viele Absprachen vorab getroffen sind, gibt es immer wieder Stolpersteine. „Es ist gut, wenn man vorher über vieles spricht. Nichtsdestotrotz ist es am Anfang ruckelig. Die Absprachen müssen sich erst in der Praxis bewähren“, stellt Junghans fest. Sie hat genauso wie Schönitz nie daran gezweifelt, dass das Modell des Führungsduos gut ist. Wenn ein Unternehmen dem Führungsteam in der Anfangszeit einen Coach zur Verfügung stellen kann, könne der Start erleichtert werden. Dann könne das Führungsteam von der Metaebene aus betrachten, was gut läuft und wo es nachjustieren muss.

Einig sind sich die beiden Führungskräfte, dass Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt flexible Modelle wie das Co-Leadership brauchen, denn die Bedürfnisse der Arbeitskräfte haben sich verändert. HR hat die Aufgabe, bestehende Strukturen aufzubrechen und die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. „Co-Leadership ist sicher nicht die Lösung für alles, aber ein Beispiel, wie Flexibilisierung gelingen kann“, betont Schönitz, und Junghans wünscht sich, „dass noch mehr Unternehmen den Mut haben, Co-Leadership umzusetzen.“ <

**Kirstin Gründel**

## AGILITÄT

# Pfisterer zeigt, wie die Entwicklung von Führungskräften in der Praxis gelingen kann



© MP Studio – stock.adobe.com

Führungskräfte können in Schulungen ihr Handwerkserlernen. Der Pfisterer Unternehmensgruppe reicht das nicht. Sie hat ein unternehmensinternes Programm entworfen, das auf die Identität des Unternehmens sowie individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt ist.

Die Pfisterer Unternehmensgruppe, ein Spezialausrüster und Systemanbieter im Bereich der Energieinfrastruktur, geht bei der Entwicklung seiner Führungskräfte neue Wege. Sie möchte Füh-

rungskräfte nicht zu externen Schulungen schicken und sie nach einem Schema F weiterbilden lassen. Vielmehr qualifiziert sie ihre Führungskräfte maßgeschneidert.

### Warum überhaupt Führungskräfteentwicklung?

Für die Qualifizierung hat das Unternehmen gemeinsam mit der Autorin ein Programm entworfen. Die zentrale Frage bei der Entwicklung des Programms war: Warum machen wir überhaupt Führungskräfteentwicklung? Für Tobias Liedl, den

globalen HR-Verantwortlichen bei Pfisterer, ist das Thema eine Herzensangelegenheit: „Unsere Führungskräfte verdienen das, und wir wollen sie unterstützen. Dabei steht nicht die Defizitanalyse im Vordergrund, sondern die Anerkennung der Leistungen der Führungskräfte und der Wunsch, sie gezielt zu fördern.“

Die Zielsetzung des Programms war klar: Es soll eine Organisation fördern, in der Menschen auf allen Ebenen mitdenken, mitsteuern und Verantwortung übernehmen. Agilität und New Work spielen hierbei eine wichtige Rolle, nicht als Buzzwords, →



© privat

### Dr. Stefanie Puckett

liegt die Entwicklung von Führungskräften besonders am Herzen.

sondern sie sollen in die Unternehmenskultur und -realität integriert werden.

#### Agile Instrumente als Trainingsbasis

Zur Vorbereitung des Programms dienten grundlegende Fragen dazu, die Themen Agilität und New Work handlungsorientiert aufzugreifen:

- > Welche Führungskompetenzen sind entscheidend, und wie entwickeln sie sich weiter?
- > Was muss eine Führungskraft heute anders machen, und welche Verhaltensweisen sind besonders wichtig?
- > Wie muss die Arbeitsweise und Zusammenarbeit verändert werden, um schneller auf Veränderungen zu reagieren?
- > Was benötigen Teams, um agil arbeiten zu können, was sollte vermieden werden?
- > Welche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung sind für die Gestaltung der Arbeit relevant?
- > Welche Kompetenzen, insbesondere Soft Skills, sind in der neuen Arbeitswelt gefragt?

Für das Training wurden dann zum Thema Agilität passende Instrumente zusammengestellt. Sie basierten auf einem empirisch fundierten Modell agiler Führungskompetenz (HAVE-Modell) und einem Modell zu den Grundpfeilern agiler Arbeitsweise (TEC-Modell). Letzteres, auch als „Code agiler Organisationen“ bezeichnet, wurde aktiv auch in das Programmmanagement integriert. Basis des Codes sind drei Grundpfeiler: Transparenz, Empowerment und Kollaboration:

- > **Transparenz:** Themen wie Strategie, die üblicherweise für höhere Führungsebenen vorgesehen sind, wurden auf allen Führungsebenen vermittelt. Die Schulungsinhalte wurden zudem allgemein für alle Mitarbeitenden zugänglich gemacht, um eine unternehmensweite Transparenz zu schaffen. Regelmäßiges Feedback ermöglichte eine transparente Bewertung der Wirkungen des Programms.
- > **Empowerment:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden aktiv in die Gestaltung des Trainings einbezogen, was zu mehr Verantwortungsübernahme führte. Jede Führungskraft entwickelte ein „Führungsmeisterstück“. Dabei wurden sie in den Modulen und in Lerngruppen unterstützt.
- > **Kollaboration:** Durch die gezielte Zusammenstellung von Gruppen aus verschiedenen Standorten und Abteilungen wurde eine maxi-

male Diversität erreicht. Eine Rotation einzelner Teilnehmer verstärkte die unternehmensweite Kollaboration.

Dem Programm liegen die gewählten theoretischen Ansätze zugrunde, sie sind allerdings auf die Identität, Kultur und konkreten Herausforderungen von Pfisterer abgestimmt. In einer Bestandsaufnahme der aktuellen Situation wurden agile Prinzipien betrachtet. Das ermöglichte den Führungskräften, ihre individuelle Situation gezielt zu reflektieren. Als zusätzliche Themen wurden Work-Life-Balance und psychologische Sicherheit aufgegriffen, um den aktuellen Bedürfnissen gerecht zu werden.

#### Iterative Entwicklung des Programms

Das Trainingskonzept wurde gemäß agiler Prinzipien iterativ entwickelt. Die Einbindung der „Kunden“, also der Führungskräfte, des Betriebsrats und des Vorstands, ermöglichte eine ständige Anpassung des Programms an die Bedürfnisse des Unternehmens. Kurze Entscheidungswege und die Offenheit für neue Impulse ermöglichten schnelle Reaktionen auf Feedback und die Integration neuer Ideen. Die unkonventionelle Denkweise des HR-Teams sorgte dafür, dass nicht nur über Agilität gesprochen, sondern diese auch gelebt wurde.

Feedback spielt in dem Programm eine zentrale Rolle. Dazu wurde ein datenbasiertes 360-Grad-Feedbacktool eingesetzt, so dass systematisch Feedback zu den Verhaltensweisen der Führungskräfte gesammelt werden konnte. Teamworkshops und moderierte Gespräche förderten den Transfer der gelernten Inhalte in den Berufsalltag.

#### Erfolgsfaktor: Individuelle Ausrichtung

Der Erfolg des Programms lässt sich darauf zurückführen, dass die Inhalte passgenau an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wurden. Das Trainingsdesign setzte Impulse für eine nachhaltige Veränderung, indem es genau dort ansetzte, wo Veränderung beginnt: beim Individuum.

Die Anwendung agiler Prinzipien, die iterative Entwicklung des Programms und die gezielte Ausrichtung an individuellen Herausforderungen haben darüber hinaus dazu beigetragen, dass die Führungskräfte der Unternehmensgruppe heute die modernen Führungsstile verstärkt in ihren Alltag integriert haben. <

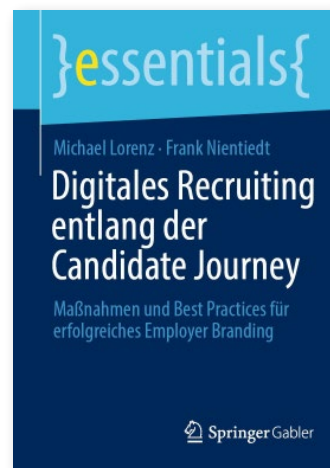
**Dr. Stefanie Puckett,**  
Geschäftsführerin SynergyMind Consulting



## REZENSION

# Unternehmen sollten authentisch sein

Welche Maßnahmen sind erfolgreich, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern? Auf diese Frage hat das hier vorgestellte Buch Antworten. Zudem liefert es konkrete Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen – viel aktuelles Wissen in konzentrierter Form.



© Springer Gabler

**Michael Lorenz, Frank Nientiedt:**  
**Digitales Recruiting entlang der**  
**Candidate Journey – Maßnahmen**  
**und Best Practices für erfolgrei-**  
**ches Employer Branding**

Verlag Springer Gabler  
ISBN: 978-3-662-68095-7  
60 Seiten  
EUR 14,99



© privat



© privat

**Michael Lorenz und**  
**Frank Nientiedt**

zeigen in ihrem Buch, wie Unternehmen ihr Employer Branding verbessern können.

## Was steht im Buch drin?

Um weiterhin geeignete Mitarbeitende anzuziehen und langfristig zu binden, müssen Unternehmen die Veränderungen entlang der Candidate Journey verstehen. In ihrem neuen Buch geben die Autoren Michael Lorenz und Frank Nientiedt daher einen Überblick darüber, was eine Candidate Journey ausmacht und wie sie das Employer Branding beeinflusst. Dafür betrachten sie die drei Phasen der Candidate Journey. In der ersten Phase, der Anziehung, müssen sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber darstellen, sei es in Jobbörsen, auf Jobmessen oder in Printmedien. In der zweiten Phase (Information) geht es darum, dass sich potentielle Bewerberinnen und Bewerber über einen Arbeitgeber informieren und sich für oder gegen eine Bewerbung bei ihm entscheiden. Die dritte Phase ist die Bewerbungsphase. Bewerbungen sind oft zeitintensiv und strapazieren die Geduld von Talenten.

In all diesen Phasen sehen die Autoren bei vielen Unternehmen Nachholbedarf. Damit die Journey geschmeidiger wird, geben sie Tipps und ergänzen diese um Praxisbeispiele. Das Buch aus der Reihe „Essentials“ liefert somit auf 60 Seiten viel Wissen in kompakter Form.

## Was wollen uns die Autoren sagen?

Sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen ist für Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger. Daher wollen die Autoren Unternehmen ermutigen, sich gut bei Bewerbern und Bewerberinnen zu positionieren. Das sollte durch Inhalte passieren, aber auch durch Authentizität. Auch Mut ist gefragt, damit Unternehmen neue Wege ausprobieren und ihre Candidate Experience letztendlich an der jeweiligen Zielgruppe ausrichten können.

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

Die digitale Beschleunigung hat die Personalsuche verändert. Das birgt Herausforderungen für HR. Das Buch enthält einen kompakten Überblick über Konzepte und Vorgehensweisen im Employer Branding und im Social Recruiting, mit denen HR diesen Herausforderungen begegnen kann. Die Konzepte kann HR direkt in seinem Berufsalltag umsetzen. Die Praxisbeispiele helfen HR zu sehen, wie andere Unternehmen die Herausforderungen bereits erfolgreich gemeistert haben. <

**Kirstin Gründel**

# Personalwirtschaft Digital für Studierende

Inklusive E-Paper und  
Personalwirtschaft+

Hier online bestellen &  
durchstarten:



[www.personalwirtschaft.de/abo/fuer-studierende](http://www.personalwirtschaft.de/abo/fuer-studierende)

**Hol dir alle digitalen Inhalte  
der Personalwirtschaft mit  
einem Zugang!**

- ✓ Wissen, was wichtig ist im Job HR:  
Insights, Storys, Analysen
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf  
personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Die aktuellen Magazin-Ausgaben  
als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv der  
Personalwirtschaft recherchieren
- ✓ Dein Invest als Studentin oder  
Student: nur 29,- Euro pro Jahr

**Pw+**

**Personalwirtschaft**

## EMPLOYEE WELLBEING

# Mit Betriebsverpflegung bei Mitarbeitenden punkten



© New Africa – stock.adobe.com

Das Mittagessen mit den Kolleginnen und Kollegen ist für viele Beschäftigte wichtig. Unternehmen unterschätzen das oft. Wer keine Betriebskantine hat, kann qualitativ gutes Essen aus einem Automaten anbieten. Davon profitieren Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber.

In der Mittagspause schnell zum Italiener nebenan hetzen? Sich an der Supermarktkasse anstellen oder vorgekochtes Essen in der mitgebrachten Plastikdose aufwärmen? – Für viele Beschäftigte ist das Mittagessen die wichtigste Mahlzeit des Tages. Das hat das Münchener Food-Tech-Unternehmen Foodji in einer Umfrage herausgefunden. Von 1.033 Befragten nannte jeder zweite das Mittagessen als die wichtigste Mahlzeit. Damit rangiert es deutlich vor dem Frühstück (32,6 Prozent) und dem Abendessen (17,5 Prozent).

Doch im Berufsalltag können viele Beschäftigte ihre Mittagspause nicht so gestalten, wie sie es sich wünschen: In neun von zehn Betrieben gibt es keine Kantine. Oftmals gibt es auch keine Bistros oder Restaurants in fußläufiger Entfernung, die Speisen zu erschwinglichen Preisen anbieten. Zudem reicht die knappe Zeit nicht, um entspannt auswärts zu essen.

## „Versorgungslücke“ ist groß

„Viele Unternehmen sind sich der Versorgungslücke nicht bewusst und begreifen Verpflegungsangebote lediglich als Goodie. Das ist in Zeiten des Fachkräftemangels eine fatale Fehleinschätzung“, sagt Felix Munte, Geschäftsführer von Foodji. Er selbst musste bei seinem früheren Arbeitgeber auf frisches Essen verzichten, denn es gab mittags kein Angebot. Erst recht nicht abends, wenn er kurzfristig Überstunden einlegen musste.

Um die Lücke zu schließen, hat Munte gemeinsam mit Partnern Essensautomaten entwickelt, aus denen Berufstätige zu jeder Zeit Essen entnehmen können. Die Automaten werden zwei- bis drei Mal pro Woche mit Snacks, Getränken, aber auch frischem Essen bestückt. Die Mengenplanung übernimmt dabei eine künstliche Intelligenz (KI). Sie sorgt auch dafür, dass das gelieferte Essen an die Bedarfe der jeweiligen Belegschaft angepasst ist. Das hat den Vorteil, dass kaum Lebensmittelabfälle anfallen. Jederzeit können sich Mitarbeitende Gerichte wie Tofu-Bowl, orientalischen Couscous, Germknödel oder Nudeln mit Soße entnehmen. Sie müssen diese lediglich noch in einer Mikrowelle erhitzen.

Das Autohaus Christl & Schowalter hat ein solches Angebot vor rund zwei Jahren an seinem Münchener Standort etabliert. Die Bilanz von Marketingleiterin Melanie Dennstedt fällt positiv aus: →



© Foodji Marketplace GmbH



© Christl &amp; Schowalter



**Felix Munte  
und  
Melanie Dennstedt**

messen der Essensverpflegung  
in Unternehmen einen hohen  
Stellenwert bei.

„Uns war wichtig, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein abwechslungsreiches und ausgewogenes Essensangebot zur Verfügung stellen können. So müssen sie nicht jeden Tag zum Bäcker oder in den Supermarkt laufen und vielleicht zu ungesunden, aber schnell verfügbaren Alternativen greifen.“

### **Win-win für Arbeitnehmer und Arbeitgeber**

Mit dem Angebot werden viele Wünsche der Mitarbeitenden erfüllt: Sie werden satt, was sich laut der Umfrage 64 Prozent der Befragten wünschen, können Energie durch Nahrung tanken (53 Prozent), sich mit den Kolleginnen und Kollegen austauschen (41 Prozent) und Zeit für sich haben (35 Prozent).

Die Automaten erfüllen weitere Bedürfnisse der Beschäftigten: So haben diese ein warmes Mittagessen trotz knappen Zeitfensters – mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) nimmt sich für die Pause maximal eine halbe Stunde Zeit. Zudem bietet das Automatenessen eine wechselnde Auswahl. „Unsere Mitarbeitenden schätzen an dem Essensautomaten, dass er sowohl gesunde Frühstücksoptionen, abwechslungsreiche Hauptspeisen, Smoothies, Softdrinks, aber auch kleine Riegel hat. So ist für jeden Mitarbeiter immer etwas dabei“, sagt Dennstedt.

Das Essen kann vom Arbeitgeber bezuschusst werden und hat somit einen erschwinglichen Preis für die Mitarbeitenden. Das ist wichtig, denn der Preis spielt für knapp neun von zehn Umfrageteilnehmer eine wichtige Rolle, und rund die Hälfte der Befragten (48 Prozent) möchte maximal fünf Euro für ein Mittagessen ausgeben.

Munte betont: „Man macht das nicht nur für die Arbeitnehmer, sondern auch für sich als Arbeitgeber. Das Angebot zahlt auch auf nachgelagerte Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit, Teamzusammenhalt und Produktivität ein.“ Das erlebt auch das Autohaus: Seitdem es Essen mit Subventionierung anbietet, habe sich die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert. Arbeitnehmer, die zufrieden sind, machen wiederum bessere Arbeit und ihre Produktivität steigt. Zudem fühlen sie sich stärker an das Unternehmen gebunden, so dass auch der Rekrutierungsbedarf zurückgeht.

Ein weiterer Aspekt: Nachhaltigkeit. Für 79 Prozent der Befragten ist dies bei der Wahl ihres Essens relevant. Das heißt, viele möchten Lebensmittelverschwendung vermeiden (98 Prozent) und legen

Wert auf eine umweltfreundliche Verpackung der konsumierten Lebensmittel (94 Prozent).

### **Mittagspause gut für Teambuilding**

Das Essensangebot kann ein Baustein unter vielen sein, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen: „Heutzutage ist man als Unternehmen gut beraten, möglichst viel für seine Mitarbeitenden anzubieten“, sagt Munte. Finanziell könne sich das warme Mittagessen für Arbeitgeber lohnen, rechnet er vor. Aufgrund der Sachbezugswerte, die Anfang 2024 angestiegen sind, könne ein Arbeitgeber steuerfreie Zuschüsse zum Mittagessen leisten, wenn der Mitarbeitende selbst mindestens 4,13 Euro pro Hauptmahlzeit selbst bezahlt. Das Unternehmen komme dabei auf 10 bis 30 Euro, die es pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter im Monat als Zuschuss aufwenden müsse, was in der Regel weniger als 1 Prozent der Gehaltskosten eines Mitarbeitenden entspricht – ein geringer Betrag, verglichen mit dem, was eine Neueinstellung kostet, nachdem unzufriedene Mitarbeitende das Unternehmen verlassen haben.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Effekt sei, so der CEO, dass Unternehmen mit dem Angebot einer betrieblichen Verpflegung einen Anreiz schaffen, Mitarbeitende wieder aus dem Homeoffice vermehrt ins Büro zu holen, was viele Unternehmen derzeit versuchen. Auch trage ein gemeinsames Essen zum Teambuilding bei.

### **Verpflegung ganzheitlich einbinden**

Ein Essensangebot lässt sich in ein ganzheitliches Employee-Wellbeing-Konzept einbinden, das Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Fokus nimmt. Beides im Blick zu haben ist wichtig, denn laut einer [Studie der Techniker Krankenkasse](#) nehmen die Fehltagelänge infolge von psychischen Erkrankungen kontinuierlich zu. Wer die Zufriedenheit seiner Mitarbeitenden im Blick hat, kann diese auch mental und psychisch stärken.

Auch sollten Arbeitgeber sich bewusst sein, wie wichtig Aspekte wie eine Betriebsverpflegung für die Talentakquisition sind. Gerade junge Talente bewerten es bei ihrer Entscheidung für einen potentiellen Arbeitgeber positiv, wenn dieser ein Essensangebot hat. Fast drei Viertel (72 Prozent) der Talente der Gen Z geben das an. Unter den Babyboomern liegt die Zustimmung bei 42 Prozent, wie eine [Studie der Compass Group](#) zeigt. <

**Kirstin Gründel**

## MENTALE GESUNDHEIT

# Digitaler Stress: Schattenseite der neuen Arbeitswelt



© Impact Photography – stock.adobe.com

Unsere Arbeitswelt ist seit der Pandemie digitaler geworden. Das hat Vorteile, führt aber auch zu neuen Belastungsfaktoren. Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um den digitalen Stress zu reduzieren.

Die Arbeitswelt ist während der Covid-19-Pandemie für Millionen Deutsche digitaler geworden. Das verschafft uns enorme Möglichkeiten; so können mehr als 11 Millionen Menschen in Deutschland nun im Homeoffice arbeiten. Es führt aber auch zu neuen Belastungsfaktoren und digitalem Stress.

Digitaler Stress ist die Schattenseite der neuen Arbeitswelt. Viele Menschen nehmen negative

Auswirkungen wahr, können diese aber nicht beim Namen nennen. Ihnen fehlt das Bewusstsein dafür, dass es sich um digitalen Stress handelt. Nur wer die digitalen Stressoren mit seinen alltäglichen Arbeitssituationen verbindet, kann darin seine individuelle Belastung erkennen.

## Viele Stressoren belasten uns

Doch was versteckt sich hinter dem Begriff „digitaler Stress“? Viele Menschen verbinden dies zunächst mit einer **dauerhaften Erreichbarkeit**, dem „Always-on-sein“. Doch die ständige Erreichbarkeit ist nur ein kleiner Teil davon. Die Stressoren für die wahrgenommene Belastung lauern an unterschiedlichen Stellen und bedingen und verstär-

ken sich oftmals auch wechselseitig. Glücklicherweise sind die Belastungsfaktoren praxisnah, und somit werden Sie sie alle nachvollziehen können. Wahrscheinlich entdecken Sie bereits jene, die für Sie relevant sind.

Der Stressor der sogenannten **Überladung** bildet die Ausgangslage und stellt für die Betroffenen eine große Herausforderung dar. Darunter ist zu verstehen, dass immer mehr technologische und kommunikative Systeme sowie digitale Anwendungen am Arbeitsplatz implementiert werden. Während es früher weniger Innovationen in das direkte Arbeitsumfeld geschafft haben und Updates selten zur Anwendung kamen – für die es aber insgesamt mehr Zeit zum Erlernen und An- →



Autor und  
Wirtschaftswissenschaftler

### Dr. David Bausch

beschäftigt sich unter anderem mit digitalen Veränderungen von Arbeitsplätzen und entwickelt Maßnahmen, um digitalen Stress bei Beschäftigten zu reduzieren.

#### Buchtipps zu digitalem Stress

In seinem Buch „[Digitaler Stress: Schattenseite der neuen Arbeitswelt](#)“ zeigt David Bausch praxisnah, wie digitaler Stress in unserem Gehirn entsteht und was wir effektiv dagegen unternehmen können. Er möchte damit auch einen Diskurs zum Thema psychische Gesundheit in Unternehmen anstoßen.

wenden gab –, ist es heute genau andersherum: Es werden immer mehr Innovationen am Arbeitsplatz eingesetzt. Zudem werden die Intervalle, in denen Updates geliefert werden, immer kürzer. Die Veränderungszyklen werden generell immer kürzer.

Das bedingt letztendlich den Stressor, dass viele Menschen eine **Ungewissheit** im Umgang mit neuen technologischen Systemen und digitalen Anwendungen wahrnehmen, da die angemessene Handhabung für sie alles andere als intuitiv ist.

Das steht in direkter Verbindung zu dem Stressor **Komplexität**: Technologien und digitale Anwendungen können nicht in Gänze vollständig durchdrungen werden. Das geht wiederum mit der zuvor genannten Ungewissheit einher. Sie merken, die zuvor thematisierte Wechselwirkung zwischen unterschiedlichen Stressoren kann die Belastung intensivieren.

Dem schließt sich der Stressor der **Jobunsicherheit** an. Dieser ist zwar schon lange durch die Forschung fundiert belegt, kam aber erst seit 2023 – mit dem Beginn der KI-Revolution – in das kollektive Bewusstsein, da wir erkannten, zu was intelligente Systeme alles imstande sind. Damit erwachte auch die Befürchtung jedes einzelnen, dass dies einen Einfluss auf seine Tätigkeit haben könne. Darüber hinaus entsteht bei vielen Menschen ein Schamgefühl, wenn für sie die zuvor genannten Stressoren zur Belastung werden. Sie nehmen das als vermeintliche Schwäche wahr – was digitaler Stress nicht ist –, und so verstärkt sich die Jobunsicherheit.

### Entgrenzung von Berufs- und Privatleben

Greifen wir den Stressor der ständigen Erreichbarkeit – ich nenne ihn Entgrenzung von Berufs- und Privatleben – noch einmal auf. Besonders seit der Covid-19-Pandemie und teils monatelanger Tätigkeit aus dem Homeoffice heraus haben wir diesen Stressor intensiv wahrnehmen müssen. Die ortsunabhängigen Arbeitsmöglichkeiten bieten gewisse Vorteile, doch wer von überall, insbesondere von Zuhause aus, arbeiten kann, der hat diesen Ort nicht mehr als bedingungslosen Rückzugsort. Das Zuhause ist nicht mehr frei von Arbeitsinhalten.

Haben Sie schon einmal abends vom Sofa aus Ihre beruflichen Mails gecheckt? Heute ist das für viele Menschen Teil des Alltags. Wenn das berufliche Anliegen wichtig erscheint, klappen sie den Laptop noch einmal auf. Früher war das nicht möglich; der Betroffene musste zumindest bis zum

nächsten Morgen warten, um den Sachverhalt zu klären. Dieser vorherige automatische „Schutzmechanismus“ besteht für Menschen im Homeoffice nicht mehr.

Doch neben diesen genannten Stressoren versucht die Forschung, insbesondere in den vergangenen Jahren, weitere relevante Stressoren zu identifizieren. Die validesten sind aktuell die **Unzuverlässigkeit von Technologien** und die wahrgenommene **Überwachung**.

### Was können Unternehmen und HR tun?

Nun stellt sich die Frage, was Menschen und Unternehmen gegen die digitalen Stressoren tun können. Für beide ist es zunächst wichtig, die Stressoren zu kennen, aber auch, sie analysieren zu können und zu verstehen, welche für eine Person oder ein Unternehmen besonders relevant sind. Wenn diese Erkenntnisse gewonnen sind, müssen maßgeschneiderte Lösungen geschaffen werden.

Sind die Stressoren Ungewissheit und Komplexität besonders relevant, ist ein wirksamer Hebel die Mitarbeiterbefähigung. Die Vorbereitung auf neue Systeme und Anwendungen sowie der generelle Aufbau digitaler Kompetenzen ist hier entscheidend. Wichtig ist dabei auch, dass Führungskräfte psychologische Sicherheit schaffen und es eine Fehlerkultur gibt, damit Mitarbeitende sich trauen, es zu äußern, wenn sie sich nicht in der Lage sehen, ein System optimal zu nutzen.

Stellt dagegen die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben eine große Belastung dar, braucht es klare Abgrenzungsrituale und eine Vereinbarung zur digitalen Zusammenarbeit. Hier ist die Führungskraft in der Pflicht, einen Rahmen zu setzen, über welche Kanäle und zu welchen Zeiten Mitarbeitende erreichbar sein sollten. Es ist wichtig, ein gutes Bewusstsein für Nichterreichbarkeit zu entwickeln. Temporäre Nichterreichbarkeit sollte in fast allen Jobs umsetzbar sein.

Auch im Jahr 2024 gilt: Gesundheit hat Toppriorität. In einer Arbeitswelt, in der KI und intelligente Algorithmen uns immer mehr körperliche Arbeit abnehmen, bekommt die mentale Gesundheit eine ganz neue Priorität. Ohne diese ist eine langfristige Arbeits- und Leistungsfähigkeit kaum vorstellbar. Somit braucht es ein gesellschaftliches und organisationales Umdenken, damit digitalem Stress präventiv vorgebeugt werden kann. <

**Dr. David Bausch, Autor und  
Wirtschaftswissenschaftler**





© 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

**Herausgeber:**

Erwin Stickling

**Redaktion:**

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

**Titelbild:**

© JustLife – 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 zusammengestellt. 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.