

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Nachhaltigkeit,  
Transformation,  
Fachkräftemangel:

MIT WELCHEN  
STRATEGIEN HR DEN  
HERAUSFORDERUNGEN  
BEGEGNEN KANN



## Employer-Branding

Welche Rolle haben  
Führungskräfte?

## Nachhaltigkeit

Wie können Personaler  
nachhaltig recruiten?

## Mobilität

Sind Dienstwagen noch  
zeitgemäß?

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

Nachhaltigkeit, Transformation, Digitalisierung und Fachkräftemangel – viele Themen beschäftigen derzeit die HR-Welt. Hinzu kommen globale Unsicherheiten: der Krieg in der Ukraine, der voranschreitende Klimawandel und nicht zuletzt auch das Bangen darum, ob sich das Coronavirus im Herbst und Winter 2022 erneut verbreiten wird.

Das alles fordert Unternehmen und auch Personalabteilungen heraus. Um diese Herausforderungen zu meistern, braucht es gute Strategien und mitunter auch kreative Ansätze. Einige stellen wir Ihnen in der vorliegenden Juni-Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals vor, damit Sie gut durch die unsicheren Zeiten kommen.

So können Sie lesen, wie Sie mit nachhaltigem Recruiting passende Talente finden können, wie Sie deren Kompetenzen stärken und weiterentwickeln und langfristig deren Motivation erhalten können.

Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Das beleuchten wir in der vorliegenden Ausgabe gleich in mehreren Beiträgen. Dabei geht es darum, welche Art der Führung im 21. Jahrhundert noch zeitgemäß ist, welche Führungseigenschaften es für „Good Leadership“ braucht und wie Sie Führungskräftenachwuchs aufbauen können. Aber auch in Konfliktsituationen müssen Leader präsent sein und intervenieren, wenn beispielsweise Talente ihr Wissen nicht teilen möchten.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie für all die Herausforderungen der heutigen Zeit die passenden Strategien finden, und hoffen, dass Ihnen die Lektüre der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals wichtige Impulse dafür liefert.

Herzliche Grüße aus der Redaktion

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

„Ich sehe die Kollegin –  
nicht die MS-Patientin.“

**Gemeinsam. Menschlich. Erfolgreich.**  
Arbeiten mit Multiple Sklerose

  
GEMEINNÜTZIGE  
**Hertie  
Stiftung**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Editorial</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Neues kurz &amp; knapp</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Hybrides Arbeiten</b>   | <b>7</b>  |
| So sichern Sie die Produktivität bei Remote Work   |           |
| <b>Employer-Branding</b>   | <b>10</b> |
| Motivierte Mitarbeiter:<br>Was Führungskräfte dafür tun können                               |           |
| <b>Führungskräftenachwuchs</b>   | <b>12</b> |
| Führungskultur in Unternehmen:<br>mehr Mut zu Eliten   |           |
| <b>Nachhaltigkeit</b>  | <b>14</b> |
| Wie Personalrinnen und Personalere<br>nachhaltiges Recruiting fördern können                 |           |
| <b>Wissensmanagement</b>   | <b>16</b> |
| Wenn Mitarbeiter ihr Wissen bewusst<br>für sich behalten                                     |           |
| <b>New Work</b>  | <b>18</b> |
| So sind hybride Meetings erfolgreich   |           |
| <b>Rezension</b>   | <b>20</b> |
| Wie wir in Zukunft führen sollten  |           |
| <b>Benefits</b>  | <b>22</b> |
| Mobilitätslösungen von morgen: So profitieren<br>alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter       |           |
| <b>Talententwicklung</b>   | <b>25</b> |
| Die individuelle Weiterentwicklung von Skills<br>ist in der digitalen Transformation wichtig |           |
| <b>Impressum</b>   | <b>27</b> |

**Lebenslanges  
Lernen**  
Mit Hilfe von Serious  
Games Talente mit den  
passenden digitalen  
Skills ausstatten





© j-mel - stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Gesundheitsbenefits gewünscht

Rund ein Drittel der Unternehmen in Deutschland bietet seinen Mitarbeitern keine Benefits an. Unternehmen, die Benefits anbieten, erfüllen oft nicht die Wünsche der Beschäftigten. Ein schneller Ausbau passender Benefits ist unabdingbar. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung unter mehr als 1.000 Beschäftigten in Deutschland, die der Anbieter von Corporate-Wellbeing-Lösungen Gympass durchgeführt hat.

Dabei wäre es wichtig, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen, insbesondere mit Benefits, die Wohlbefinden und Gesundheit stärken. Denn: Ein Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland hat weder genug Zeit für das eigene Wohlbefinden noch für Freunde, Familie oder Freizeitaktivitäten. Dieser Zustand führt dazu, dass vier von zehn Beschäftigten regelmäßig Stress mit nach Hause nehmen. Das beeinträchtigt nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch deren Zufriedenheit und die Mitarbeiterbindung. <

### Candidate-Journey optimieren

Die ganze Candidate-Journey, also der Weg, den Bewerber vor und in dem Bewerbungsprozess zurücklegen, prägt das Bild eines Unternehmens nachhaltig. Schon fehlende Antworten auf eingehende Bewerbungen oder zeitintensive Bewerbungsprozesse können bei Talenten Frustration auslösen und dazu führen, dass diese aus dem Bewerbungsprozess aussteigen. Das können sich Unternehmen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels nicht mehr leisten.

Damit Unternehmen die Candidate-Journey gut gestalten, sollten sie sich mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Bewerber auseinandersetzen. Tipps, wie Unternehmen den Weg gut aufsetzen können, enthält ein [Whitepaper](#). Personalabteilungen erfahren darin, welche Schritte eine gelungene Candidate-Journey beinhalten sollte und wie Unternehmen diese gestalten können. Auch erhalten sie Tipps, wie sie den Erfolg ihrer Candidate-Journey messen können. <

### HR-Analytics wenig verbreitet

Die Verbreitung von HR Analytics, also die datenbasierte Entscheidungsfindung in HR-Anwendungsfeldern, ist in Deutschland noch gering. Während einige große Unternehmen HR Analytics bereits erproben, fehlen in kleineren Unternehmen häufig noch die Voraussetzungen dafür.

Der Fachkräftemangel wird jedoch eine weitere Professionalisierung von HR erfordern. Ein Teil davon kann HR Analytics sein, etwa um den Personalbedarf exakter zu bestimmen oder die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Eine [Studie](#) des Instituts der deutschen Wirtschaft gibt nun einen Überblick über die Potentiale von HR Analytics. Die Vorteile liegen unter anderem in einer höheren Qualität von Prozessen und mehr Objektivität bei HR-Entscheidungen sowie Zeit- und Kosteneinsparungen. Die Potentiale von HR Analytics sind umso größer, je stärker die HR-Prozesse im Unternehmen bereits digitalisiert sind und je professioneller die Datenhaltung erfolgt. <

*“Inspiring Recruiting Professionals!”*



**TALENT**pro

### **3. EXPOFESTIVAL**

für Lösungen im Recruiting,  
Talentmanagement &  
Employer Branding

**06.–07. Juli 2022**  
**Zenith München**

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

We ❤️ our Main Sponsor:



We ❤️ our Media Partners:



**Personalwirtschaft**

**personal.  
magazin**

**WIRTSCHAFTS-  
PSYCHOLOGIE  
aktuell**  
Zeitschrift für Personal und Management

**PERSOBLOGGER.DE**  
DAS HR PRAXIS-PORTAL

**BPM**  
BUNDESVERBAND DER  
PERSONALMANAGER

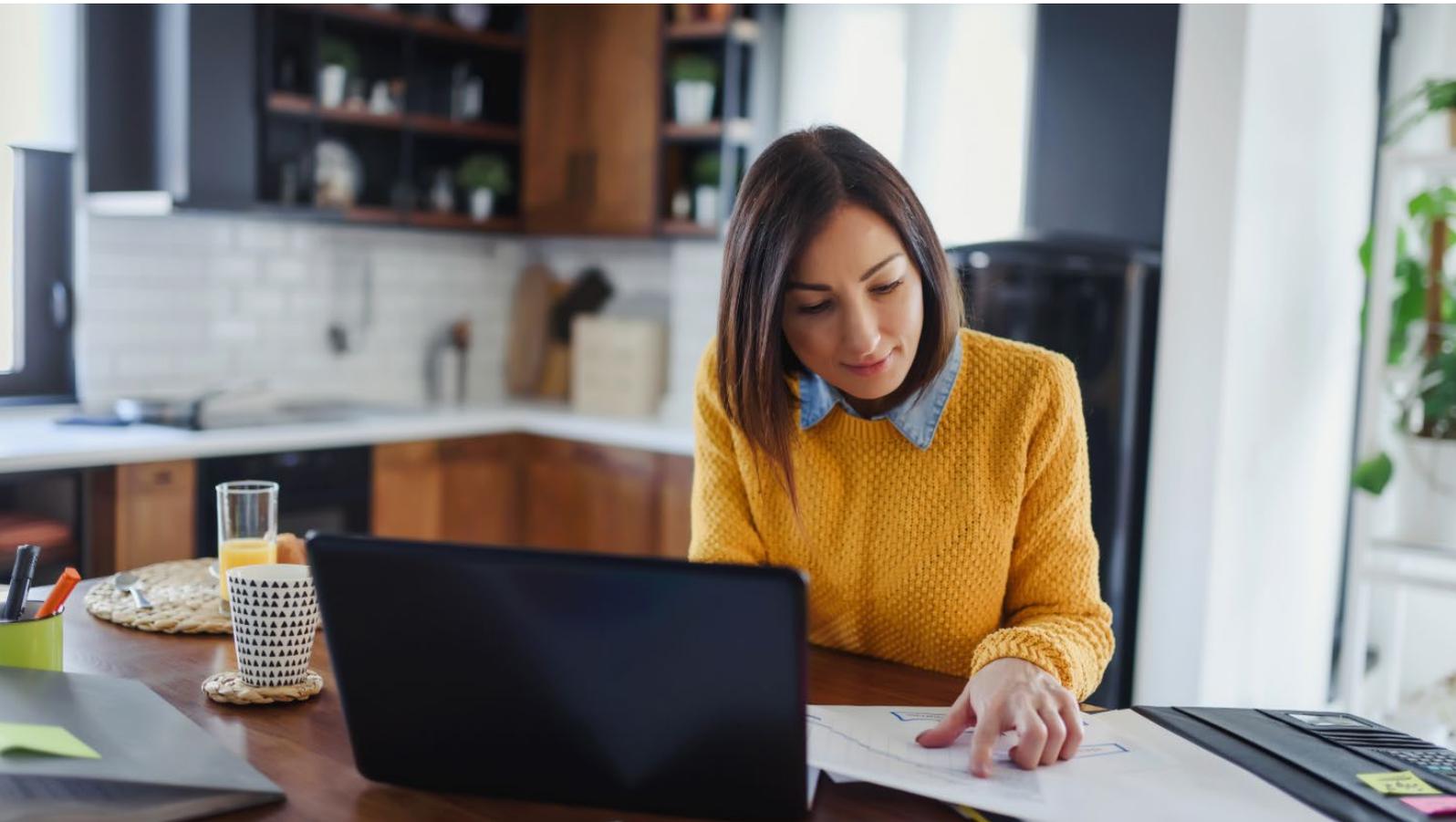


blog.TALENTpro  
—Magazin—



## HYBRIDES ARBEITEN

# So sichern Sie die Produktivität bei Remote Work



© lordn - stock.adobe.com

Remote Work gehört mittlerweile zum Berufsalltag. Doch sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice ebenso produktiv wie im Büro? Oder beeinträchtigen eine größere Flexibilität, Ablenkungen im Haushalt, mangelnde Kontrolle sowie die soziale Distanzierung von Vorgesetzten und Kollegen die Performance? Wir haben Antworten.

Studien zeigen, dass die Produktivität im Homeoffice nicht leidet. Im Gegenteil: Die individuelle Performance und Produktivität werden im Homeoffice häufig erhöht. Eine Studie von Patentprüfern zeigt, dass durch Remote Work die Arbeitsleistung um 4,4 Prozent anstieg, ohne dass die Qualität litt. Gleiches gilt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

in einem Callcenter in China: Deren Produktivität stieg durch Remote Work um 13 Prozent. Verbesserungen sind auch in anderen Bereichen sichtbar, besonders im Hinblick auf Engagement bei der Arbeit, Teamwork und Jobperformance.

### Beeinflusst Remote Work die Produktivität generell positiv?

Doch die Ansichten zu Remote Work sind unterschiedlich, wie eine Studie der Universität Zürich zeigt. Manche Talente meinen, Remote Work könne jeder erlernen (Growth-Mindset). Andere vertreten den Standpunkt, dass Menschen für Remote Work entweder gut oder schlecht geeignet seien (Fixed Mindset) und dies nicht ändern könnten.

> Die Theorie zu Fixed und Growth-Mindset hat einen direkten Bezug zu Remote Work: Wird es als unveränderliche Fähigkeit betrachtet, dass

Menschen für Remote Work geeignet sind oder eben nicht, beeinflusst das die Produktivität voraussichtlich negativ. Grund dafür ist eine negative Einstellung zu Remote Work.

> Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hingegen ein Growth-Mindset, nutzt sie oder er die Chance, neue Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Herausforderung von Remote Work zu erlernen, und geht diese mit einer positiven Einstellung an.

Grundsätzlich ist es für Unternehmen wichtig zu verstehen, welchem Mindset ihre Beschäftigten angehören. So können sie gezielte Maßnahmen bestimmen, die eine hohe Produktivität und das Wohlbefinden bei Remote Work sicherstellen.

Des Weiteren können sie auf diese Weise wesentliche Ursachen für Probleme im Homeoffice →



© atwork

### Mareike Tümler

hat Tipps, wie Unternehmen die Herausforderungen von Remote Work meistern können.

identifizieren. Vorgesetzte können Beschäftigte mit einem Fixed Mindset durch regelmäßige Check-ins sowie durch Performance-Tracking unterstützen. So wird ihnen aufgezeigt, dass sie auch bei Remote Work produktiv sein können. Auch die Bereitstellung von virtuellen Räumen, in denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig austauschen können, wirkt sich positiv auf Personen mit einem Fixed Mindset aus.

Talente mit einem Growth-Mindset motiviert hingegen der Blick auf Entwicklungsmöglichkeiten. Führungskräfte sollten diesen Beschäftigten Onlinetrainings anbieten, damit sie neue Fähigkeiten erlernen. Remote Work sollte hier als Chance, sich weiterentwickeln und neue Tools kennenlernen zu können, betrachtet werden.

#### Ebenen für Remote Work

Bei Remote Work leiden Unternehmenskultur, Teamwork, Kommunikation und Leadership. Deshalb lohnt es sich, alle Ebenen – die Makro-, Meso- und Mikroebene – im Unternehmen genau zu betrachten. Hilfreich ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich zu messen und zu berücksichtigen.

#### Makroebene: Unternehmen als Ganzes

Das Management und das Unternehmen als Ganzes repräsentieren die Makroebene. Hierbei geht es um die ganzheitliche Erfahrung der Talente im Unternehmen. Besonders sind hier die Unternehmenskultur, die Anerkennung, das Gehalt und Benefits sowie das Vertrauen in das Unternehmen relevant. Stellen Sie sich die Fragen:

- > Fühlen sich Ihre Talente wertgeschätzt?
- > Teilen sie die gleichen Werte und Ziele wie Ihr Unternehmen?

Durch den fehlenden persönlichen Kontakt in Zeiten von Remote Work sind diese Aspekte besonders wichtig, um Beschäftigte langfristig zu binden. Weiterhin sollte der Anschluss an das Unternehmen nicht verlorengehen. Daher sind ein regelmäßiger Austausch im Office, Get-together und Workshops zu strategischen Zielen und Werten essentiell. So schaffen Sie als Unternehmen ein Wirgefühl.

#### Mesoebene: Team und Führungskraft

Auf der Mesoebene stehen das Team und der jeweilige Vorgesetzte im Mittelpunkt. Wichtig hier sind sowohl soziale als auch jobrelevante Res-

sourcen. Zu betrachten sind die Unterstützung und Zusammenarbeit von Kollegen ebenso wie das Vertrauen im Team. Auch die Beziehung zum Vorgesetzten spielt eine entscheidende Rolle: Je mehr Support der Vorgesetzte bietet, desto besser sind die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- > Findet eine regelmäßige Kommunikation mit Kollegen und dem Vorgesetzten statt?
- > Bieten Sie Onlineplattformen an, damit sich Kollegen untereinander austauschen können und das Vertrauen gefestigt wird?

#### Mikroebene: individuelle Talente

Die Mikroebene hat die individuellen Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und die Persönlichkeit der einzelnen Talente im Blick. Ein besonderer Fokus sollte auf einer klaren Kommunikation liegen:

- > Was erwarten die Beschäftigten konkret?
- > Wie stark können sie eigene Ideen einbringen?

Besonders bei Remote Work sind Transparenz und eine regelmäßige, klare Kommunikation zu Vorgesetzten entscheidend ebenso wie die Work-Life-Balance, da es oft keine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben gibt. Auch Karrierechancen und Möglichkeiten zur persönlichen und professionellen Weiterentwicklung sind wichtig.

#### Fazit

Viele Faktoren beeinflussen Remote Work: Das individuelle Mindset, persönliche, jobbezogene, soziale und unternehmerische Faktoren spielen eine Rolle. Es gibt daher nicht die eine konkrete Lösung für jedes Unternehmen. Damit Sie dennoch alle Herausforderungen von Remote Work meistern können, geben wir Ihnen drei Tipps:

1. Erfahren Sie mehr zu dem Mindset Ihrer Talente durch regelmäßige Pulsumfragen, und ergreifen Sie Maßnahmen, um sie bestmöglich bei Remote Work zu unterstützen.
2. Messen und verbessern Sie ganzheitlich das Wohlbefinden Ihres gesamten Unternehmens in Zeiten von Remote Work – und betrachten Sie alle drei Ebenen.
3. Bewerten Sie die Auswirkungen Ihrer getroffenen Maßnahmen und stellen Sie so die erfolgreiche Umsetzung von Remote Work sicher. <

**Mareike Tümler, Content Marketing Manager, atwork**

# Mit Microlearning stressfrei im Unternehmen lernen

Im hektischen Arbeitsalltag wird es immer schwieriger, große Zeitspannen für das Lernen zu etablieren. Genau dort setzt Microlearning an.

## Warum Microlearning?

Microlearning-Angebote funktionieren besonders gut, weil sie kurz und prägnant sind und „on the job“, also während der Arbeitszeit, genutzt werden können. Wer sich situativ Wissen aneignen will, erhält durch kurze Lerneinheiten in unterschiedlichsten Formaten, schnell und situativ passende Lösungen und Antworten auf individuelle Fragen. Die Gehirnforschung weiß: Je mehr Sinneskanäle und Lernformate genutzt werden, je länger der Zeitraum ist, in dem Wissen wieder hervorgeholt und angewendet wird, desto nachhaltiger lernen wir.

## Für wen ist Microlearning geeignet?

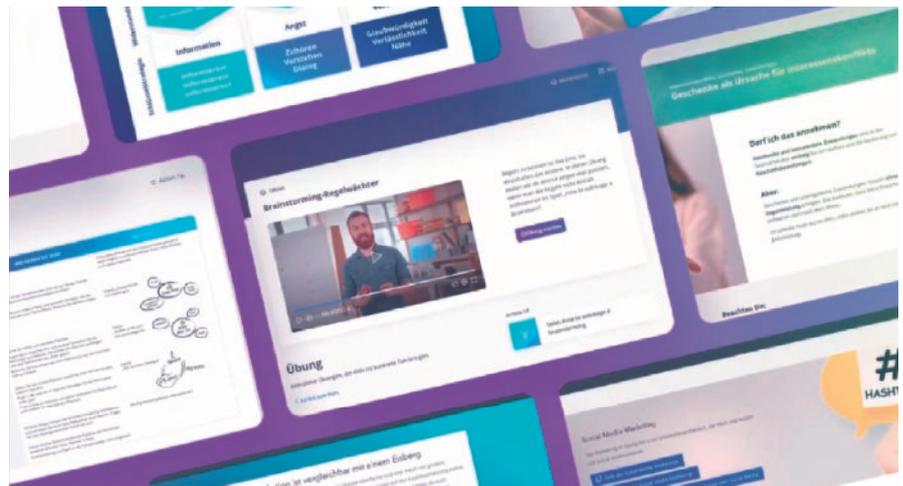
Grundsätzlich ist Microlearning für alle Lernenden, auf jedem Karrierelevel geeignet. In kürzester Zeit kann gezielt Wissen im Arbeitsalltag aufgebaut und angewandt werden.

### 1. Für Mitarbeitende

Immer kurzfristiger sind neue Kompetenzen der Mitarbeitenden gefragt. Es geht um kleine Hilfestellungen, um grundlegende Tipps für den Arbeitsalltag, die als Lernhäppchen praxisnah und schnell mit Microcontent vermittelbar sind.

### 2. Für Führungskräfte, Teamleiter:innen & Fachexpert:innen

Kleine Wissenshäppchen sind entweder als „Refresher“ und auch für neuen Input im Arbeitsalltag hilfreich. Gerade wenn Situationen auftauchen, die nicht zum täglichen Business gehören, sind kurz und unkompliziert gesicherte Informationen und eine schnelle Unterstützung wichtig.



### 3. Für Personalentwickler:innen

Der Bedarf an immer neuen und immer mehr Lerninhalten ist immens. Eine Angebotsvielfalt ist notwendig, die die individuellen Neigungen der Mitarbeitenden ebenso abdeckt wie die unterschiedlichen Lernniveaus. Darauf kann die Personalentwicklung mit Microlearning antworten – und auch effektiv Learning Journeys konzipieren.

## Warum Microlearning Erfolg hat?

Microlearning wirkt besonders gut, weil es Entlastung im Arbeitsalltag bringt. Der Gedanke an betriebliche Weiterbildung wird häufig zum Stressfaktor, weil selten viel Zeit am Stück zur Verfügung steht. Die kurzen Learning Nuggets lassen sich nachhaltig in den Arbeitsalltag integrieren

und senken so die Hemmschwelle für das tägliche Lernen.

Mitarbeitende erhalten unmittelbar in ihrer Praxis Unterstützung, bauen neue Kompetenzen auf und stärken damit den eigenen Marktwert. Das Unternehmen entwickelt seine Mitarbeitenden, die ihre Aufgaben besser und effizienter erledigen und mit Innovationskraft zum Unternehmenserfolg beitragen.

Microlearning ist ein großer Gewinn – gerade für kleine Herausforderungen und Aufgaben im täglichen Workflow. Erfahren Sie in diesem Whitepaper, wie Ihre Mitarbeitenden mit Hilfe von Learning Nuggets effizient Wissen und Kompetenzen erwerben.

**Short, smart und simpel!**



Jetzt  
Whitepaper  
lesen

Kostenlos downloaden unter:  
[hf-aka.de/whitepaper-ml](https://hf-aka.de/whitepaper-ml)



**HAUFÉ.**  
AKADEMIE

## EMPLOYER-BRANDING

# Motivierte Mitarbeiter: Was Führungskräfte dafür tun können



© WavebreakmediaMicro - stock.adobe.com

Führungskräfte erleben es täglich: Nicht immer sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert. Doch das muss nicht so sein, ist Prof. Dr. Susanne Krach überzeugt. Sie forscht seit langem am Thema Mitarbeitermotivation und hat Tipps für Führungskräfte.

„An erster Stelle kommt das Gehalt. Das muss ein gewisses Level haben“, ist Prof. Dr. Susanne Krach überzeugt. Die Vergütung ist aus ihrer Sicht oft ausschlaggebend für die Motivation von Arbeitskräften in Unternehmen. Das zeigt auch eine Studie von Stepstone: Kündigungsgrund Nummer 1

bleibt ein zu niedriges Gehalt. Doch die Bezahlung ist nicht alles: Auch wenn Beschäftigte mit der Führung ihres Vorgesetzten unzufrieden sind, kann das dazu führen, dass sie kündigen. Eine schlechte Bewertung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten belegt Platz 2 der häufigsten Kündigungsgründe.

Die Professorin für Personalmanagement forscht seit langem zum Thema Mitarbeitermotivation und leitet davon geeignetes Führungsverhalten ab. Ihre Forschungsergebnisse zeigen: Es gibt neben der Bezahlung weitere Aspekte, die die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussen. Vier davon sind besonders wichtig und sollten von allen Führungskräften beachtet werden:

## 1. Verantwortung abgeben

Nach Krachs Einschätzung sollten Vorgesetzte Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegieren. Das wird in der Praxis oft nicht so gelebt, wie die Professorin aus Gesprächen mit Führungskräften weiß: „Viele Führungskräfte vertreten den Standpunkt, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überfordert seien, wenn sie sie in Entscheidungen einbinden.“ Dennoch rät die Wissenschaftlerin dazu, Beschäftigte mitbestimmen zu lassen. Mitbestimmung und somit auch Bedeutsamkeit, Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit wünschsten sich Mitarbeiter heutzutage.





### Prof. Dr. Susanne Krach,

Studiengangsleiterin  
Personalmanagement an der  
IU Internationale Hochschule,  
sagt: „Gute Vorgesetzte  
managen nicht – sie führen.“

#### 2. Vertrauen schenken

Einen weiteren Schlüsselfaktor sieht Krach im Vertrauen: „Als Führungskraft muss ich immer einen Vertrauensvorschuss geben.“ Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden möchte, müsse ihnen vertrauen. Dazu ist Selbstvertrauen die Voraussetzung. Das Vertrauen könne ebenso wie die Einbindung dazu führen, dass Mitarbeiter sich als wirksam erleben und somit auch ihre Arbeit als bedeutsam wahrnehmen. „Wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, es war sinnvoll und wichtig, dass er zur Arbeit gegangen ist, dann ist er auch bereit, eine Extrameile für sein Unternehmen zu gehen“, sagt Krach.

#### 3. Beziehung aufbauen

Wichtig für ein gelingendes Miteinander ist aus Krachs Sicht insbesondere die Führungsbeziehung. „Ich darf als Vorgesetzter nicht von oben herab Dinge vorgeben, sondern sollte auf Augenhöhe führen. Eine Beziehung zu meinen Mitarbeitern entsteht nur, wenn wir gemeinsam etwas erreichen möchten.“

#### 4. Kommunikation wertschätzend gestalten

Gute Führung beinhaltet laut Krach auch wertschätzende Kommunikation und eine Fehlerkultur. „Ich muss viel Feedback geben und dialogorientiert führen“, sagt Krach. Damit nähmen aus ihrer Sicht Führungskräfte eine Rolle als Coach ein. Ein Coach dürfe auch Fehler ansprechen und könne dann durch konstruktives Feedback die Kompetenzen seiner Talente stärken.

„Das Verhalten von Führungskräften hat einen enormen Einfluss auf die Motivation von Arbeitnehmern“, betont Krach. Ein Patentrezept gebe es dabei allerdings nicht: „Wenn ich 100 Leute frage, was sie an Führungskräften gut finden, bekomme ich 100 verschiedene Aussagen.“ Gemeinsam sei allen: Wenn sie die Beziehung zur ihrer Führungskraft gut bewerten, sind sie motiviert.

#### Motivation entsteht über Motive

Hinzu kommt, dass Motivation entsteht, wenn bei Menschen die richtigen Motive angesprochen werden. Diese Motive, also das, was Menschen antreibt, seien dabei höchst individuell. Während Mitarbeiter A motiviert ist, wenn er komplexe Sachverhalte lösen kann, motiviert es Mitarbeiterin B

möglicherweise, wenn sie in einem tollen Team arbeitet. Mitarbeiterin C dagegen wird durch eine Projektprämie zur Höchstleistung animiert. „Als Führungskraft muss ich diese Motive kennen und bedienen. Dazu brauche ich viel Rückmeldung aus meinem Team und ein konstruktives Miteinander.“

Krach weiß aber auch, dass Führen in der heutigen hybriden Arbeitswelt keine leichte Aufgabe ist. „Führen erfordert heutzutage eine gewisse Ambidextrie“, meint sie und erläutert, dass Vorgesetzte „beidhändig“ agieren müssten: Mit einer Hand müssen sie die Umsetzung von Aufgaben steuern, Ziele setzen und Prioritäten definieren. Mit der anderen Hand müssen sie ihre Mitarbeiter befähigen, kreativ zu arbeiten. Das bedeutet, sie müssen Plattformen für kollaborative Zusammenarbeit und Freiräume wie Open Spaces und Design-Thinking schaffen.

Während sich die erste Aufgabe – das Umsetzen –, auch hybrid oder mit Beschäftigten im Homeoffice erledigen lasse, brauche es für die zweite Aufgabe – die Exploration – eine Zusammenarbeit in Präsenz. Das sollten Führungskräfte wissen. Krach empfiehlt: „Wenn ich meine Mitarbeiter zur Höchstleistung stimulieren, sie zu Innovationen und Kreativität anregen möchte, muss ich ein ausgewogenes Verhältnis von Präsenz- und virtueller Zusammenarbeit finden.“

#### Führungspersönlichkeit entscheidend

Aus ihrer Sicht nehmen Führungskräfte eine „flankierende Rolle“ ein: Sie geben den Rahmen vor, lassen ihren Talenten innerhalb dieser Leitplanken Freiraum, um sich selbst zu organisieren, und steuern bei Bedarf. Dazu müssen Führungskräfte loslassen können von alten Kontrollmustern oder Machtdenken und ein „wir gemeinsam“ statt „ich über euch“ vorleben.

In traditionellen Unternehmen herrscht laut Krach jedoch oft noch eine Kultur, in der mehr Managen als Führen eingefordert wird. „Hier wollen die Mitarbeiter häufig noch ein klares Managen von oben.“

Das sei in jungen oder agilen Unternehmen anders. In diesen seien die Führungskräfte aus Krachs Sicht wirkliche Führungspersönlichkeiten, die ihre Mitarbeiter inspirieren, ihre individuellen Motive berücksichtigen und befähigen, kreativ und innovativ zu denken und handeln. Und dies lebt die Führungspersönlichkeit selbst authentisch vor. <

**Kirstin Gründel**

## FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHS

# Führungskultur in Unternehmen: mehr Mut zu Eliten



© jirsak - stock.adobe.com

Für erfolgreiche Karrieren bis ins Topmanagement müssen Talente frühzeitig erkannt, gefördert und befördert werden. Es ist aber auch ein klares Bekenntnis zu Führung im Unternehmen erforderlich.

Für einen beruflichen Aufstieg sollten Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen ausschlaggebend sein. Lernfähigkeit und -geschwindigkeit gelten dabei als wichtigste Indikatoren für das Entwicklungspotential eines Menschen, dessen berufliche Entwicklung sich im Erreichen bestimmter Managementebenen oder auch von Tarif- und Entgeltstufen widerspiegelt. Doch die Verweildauer in bestimmten Stufen ist unterschiedlich. Hier könnten Unternehmen noch nachbessern.

## Richtiger Zeitpunkt für Karriereschritt

Eine Person sollte befördert werden, wenn sie ihre Lernmöglichkeiten in einer Aufgabe ausgeschöpft

hat und ihre Kompetenzen für eine höherwertige Aufgabe ausreichen. Dabei ist es für jede Organisation risikoreich, Menschen zu schnell zu befördern. Allerdings ist es auch nicht sinnvoll, sie in einer Aufgabe festzuhalten, in der sie sich nicht mehr entwickeln können.

Für einen Aufstieg müssen aber auch geeignete Positionen verfügbar sein. Ebenso bedeutsam ist es, den richtigen Zeitpunkt für einen Karrierschritt abzapfen. Das klingt trivial, kennzeichnet aber ein dauerhaftes Problem für Führungskräfte und für HR. Fachliche und menschliche Gründe verursachen das Problem:

> Berufliche Eignungsdiagnostik führt zu belastbaren Ergebnissen, solange Kenntnisse und Leistungsmerkmale getestet werden können. Die Validität dieser Diagnosen ist aber gering, sobald es nicht mehr um die Eignung für eine bestimmte Stelle, sondern generell um Potential für Führungsaufgaben geht. Es spielen viele

Variablen hinein, die meist nicht eindeutig definiert werden können und deren Einfluss und Zusammenwirken nicht kontrollierbar sind. Persönlichkeitstests, Einzel- und Gruppen-Assessments können dabei als Entscheidungsgrundlage dienen, ihre Vorhersagefähigkeit ist aber oft nicht so hoch, dass der in der Regel hohe Aufwand gerechtfertigt ist.

> Zur diagnostischen Schwierigkeit kommt die menschliche Seite. Führungskräfte wollen gute Mitarbeiter nicht verlieren. Auch bedeutet jeder Wechsel Aufwand und Unruhe; manchmal blockieren auch Neid und Konkurrenzdenken einen Aufstieg.

## Drei Phasen prägen Karrieren

Die entscheidende Karrierephase findet bei den meisten Talenten im Alter zwischen Mitte 30 und Mitte 40 statt. Das bestätigt auch die Auswertung erfolgreicher Entwicklungswege. Demnach verläuft →



### Carsten Schlichting

plädiert dafür, Nachwuchsführungskräfte in Unternehmen frühzeitig zu fördern und aufzubauen.

bei vielen Talenten die Karrierekurve folgendermaßen: In der ersten Phase nach dem Berufseinstieg verläuft sie eher flach, in der mittleren Phase steigt sie steil an, bevor sie auf das Zielniveau einschwenkt.

Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass mit der Zeit die Informationen über die Person in der Organisation in Umfang und Qualität zunehmen und sich damit die Entscheidungsgrundlage stetig verbessert.

Das aber ist eine rein rationale Erklärung, die wichtige Faktoren ausblendet. So ist die Dokumentation entsprechender Informationen in den meisten Organisationen ziemlich dürftig. Auch sind auf Führungsebene ebenso wie auf HR-Seite im Laufe der Entwicklung immer neue Entscheider beteiligt.

Am Ende wirken Sichtbarkeit und Macht als entscheidende Faktoren. So arbeiten Berufseinsteiger zunächst häufig in größeren Teams. Ihre Führungskräfte sind Team- oder Gruppenleiter, die selbst einen hohen Anteil an Fachaufgaben wahrnehmen. Die nächsthöheren Verantwortungsebenen haben kaum Gelegenheit, die Berufseinsteiger wahrzunehmen; und bei den direkten Führungskräften wirkt sich auch der fehlende Einfluss bremsend auf Karrieremöglichkeiten aus. Insbesondere in größeren Unternehmen und Organisationen führt dies dazu, dass hoffnungsvolle Talente viel Zeit in unteren Ebenen verbringen und erst dann weiterkommen, wenn sie sich selbst vehement ins Gespräch bringen.

In der mittleren Phase verläuft die Entwicklung schneller, weil hochrangige Entscheider die Person entdeckt haben. Sie sind zwar nicht per se bessere Diagnostiker, hegen aber aufgrund der bereits erreichten Position weniger Konkurrenzgefühle und müssen zudem ihre Nachfolge sicherstellen. Außerdem haben sie die Macht, Beförderungen durchzusetzen, während der Einfluss von HR geringer wird.

Nicht selten haben daher obere Führungskräfte in den mittleren Managementfunktionen deutlich weniger Zeit verbracht als in den Fachfunktionen zu Beginn ihrer Laufbahn.

### Frühe Karrierebeschleunigung braucht Mut

Je anspruchsvoller eine Aufgabe ist, desto länger dauert es, bis eine Person sie beherrscht. Insofern wäre zu erwarten, dass Verweildauern in komplexen Managementfunktionen länger sind als in der Sachbearbeitung. Auch werden Auswirkungen des eigenen Handelns erst zeitverzögert sichtbar,

so dass die Forderung, Manager sollten von ihren Fehlern eingeholt werden können, berechtigt ist. Und schließlich sind kurzfristige Führungswechsel für die Organisation eine Belastung, weil die zwangsläufige Neujustierung aller Beteiligten Ressourcen bindet.

Eine Karrierebeschleunigung für besondere Talente in der ersten Berufsphase ist sinnvoll. Es erfordert keine hohen Investitionen in neue diagnostische Instrumente, sondern prozessuale Schritte und vor allem Mut. Außerdem braucht es das Bekenntnis, dass Menschen unterschiedliche Entwicklungspotentiale haben und Unterschiedlichkeit auch so behandelt wird. Eine „People & Culture“-Botschaft, alle hätten Talente, ist zwar richtig und wird in den sozialen Medien goutiert. Sie hilft aber nicht weiter, um geeignete Führungskräfte zu fördern.

Es war und ist wichtig, beim Berufseinstieg zwischen Normalbesetzungen und außergewöhnlichen Talenten zu unterscheiden. Für Letztere sollten dabei die Anforderungen höher sein und die „Belohnungen“ schneller erfolgen. Gleichzeitig braucht es regelmäßiges Feedback und Entwicklungsrücksprachen. Wenn sich Erwartungen nicht erfüllen, sollten klare Rückmeldungen und Korrekturen erfolgen.

### Wird Führung in Frage gestellt, gibt es keine Führungskräfte

Wenn es gelingt, für geeignete Personen die erste Karrierephase zu beschleunigen, können in der unteren und mittleren Managementebene einfacher Verweildauern von drei bis vier Jahren realisiert werden, bevor über den weiteren Aufstieg entschieden wird. Dies scheint sowohl als Lernzeit für die Talente als auch für die Organisationen sinnvoll zu sein.

Allerdings scheint sich das Talentmanagement in vielen Unternehmen zunehmend von jeglichem Elitegedanken zu verabschieden und einer Demokratisierung von Potential anzuhängen. Wird zusätzlich die Bedeutung von Führung in Frage gestellt, indem die Selbstführung aller Experten in agilen Einheiten als Ideal propagiert wird, darf es nicht verwundern, wenn mittelfristig kompetente Führungskräfte fehlen. Das Motto „We are all Leaders“ ist ein Euphemismus mit Folgen. Er diskreditiert Fähigkeiten und Belastungen, die tatsächlich mit Führung verbunden sind. <

Carsten Schlichting, Senior Partner, hkp/// group

## NACHHALTIGKEIT

# Wie Personalerinnen und Personaler nachhaltiges Recruiting fördern können

Nachhaltigkeit wird immer wichtiger. Auch Unternehmen müssen überlegen, wie sie sich für ein stärkeres Umweltbewusstsein einsetzen können. Für HR gibt es viele Instrumente, ökologisches Handeln zu fördern.

Wenn wir von Nachhaltigkeit und ökologischem Handeln sprechen, meinen wir, dass wir nur so viele Ressourcen verbrauchen sollten, wie wir regenerieren können. Green HRM steht für grünes oder nachhaltiges Human-Resources-Management. Das bedeutet, dass HR beim Personalmanagement großen Wert auf Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und ökologisches Handeln legt und Entscheidungen nicht nur spontan für heute trifft, sondern die

## Mögliche Maßnahmen für nachhaltiges Handeln:

- > papierloses Büro vorantreiben
- > auf fairen Kaffee umstellen
- > Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ressourcenschonendes Verhalten erinnern
- > Fahrradleasing für Beschäftigte anbieten
- > Tickets für öffentliche Verkehrsmittel bezuschussen
- > einen Baum für jeden neuen Beschäftigten pflanzen
- > gemeinschaftliches Engagement in sozialen Projekten unterstützen
- > auf analoge Weihnachtskarten verzichten
- > Management physischer und psychischer Gesundheit fördern
- > Personalplanung langfristig betreiben
- > On-, Off- und Reboarding verbessern
- > Trainings- und Workshops zu Nachhaltigkeit anbieten



© alfa27 - stock.adobe.com

langfristigen Auswirkungen auf Unternehmen und deren Umfeld einbezieht. Dabei lassen sich verschiedene Dimensionen unterscheiden: Praktische Maßnahmen und Verhaltensweisen, Überprüfung von Beziehungen und Partnerschaften sowie organisatorische Strukturen und Prozesse.

### Warum sich HR mit Green HRM beschäftigen sollte

Klar ist, dass es sich mit grüner und nachhaltiger Personalarbeit ähnlich verhält wie beispielsweise mit dem Thema Diversity. Beides sind keine Trends, die Unternehmen von heute auf morgen umsetzen oder mit der Platzierung eines Logos auf ihrer Website abgelenken können. Green HRM ist langfristig orientiert: Es soll die Bindung der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen nachhaltig festigen und die Arbeitgeberattraktivität steigern.

Das bestätigt auch eine Umfrage von Stepstone und dem Handelsblatt Research Institute aus dem Jahr 2021. Demnach ist es drei von vier Befragten wichtig, dass Nachhaltigkeit bei ihrem Arbeitgeber einen hohen Stellenwert hat. Sie möchten also, dass Unternehmen eine gewisse Corporate Social Responsibility wahrnehmen. Darunter ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens zu verstehen.

Zwei Drittel der Befragten geben an, nicht bei einem Unternehmen arbeiten zu wollen, das umweltschädliche Produkte herstellt. Nachhaltiges →

© d.vinci

**Nina Rahn**

ist sich sicher, dass HR als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Talenten auch Nachhaltigkeit vorantreiben kann.

Handeln ist für Unternehmen also nicht nur gut für das grüne Gewissen, sondern es stellt sich auch als großer Pluspunkt gegenüber Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt heraus. Zudem senkt es langfristig die Recruitingkosten, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seltener kündigen und Unternehmen ihre Stellen somit seltener neu besetzen müssen.

Die Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um nachhaltig zu handeln, sind vielfältig. Sie reichen vom Engagement in sozialen Projekten bis hin zum Fahrradleasing oder Company-Gardening (siehe Kasten).

### Greenwashing vermeiden

Egal welche Mittel und Wege Unternehmen wählen, um den grünen Gedanken voranzutreiben: Greenwashing kommt nicht gut an. Greenwashing bedeutet, dass Unternehmen versuchen, sich durch Geldspenden oder Unterstützung von ökologischen Projekten besonders umweltbewusst darzustellen, ohne dabei wirklich nachhaltig zu sein.

Um Greenwashing zu vermeiden, hilft es, nur die Dinge und Projekte anzugehen, von denen das

Unternehmen überzeugt ist. Gehen Unternehmen nur Dinge an, um die Geschäftsführung zufriedenzustellen oder ein bestimmtes Siegel zu erhalten, wird das langfristig nicht funktionieren.

Auch ist es empfehlenswert, in kleinen Schritten zu handeln, statt direkt große Projekte anzugehen oder nur darüber zu reden. Am Ende zählen die kleinen Handlungen, die ehrlich sind, mehr als die vermeintlich grüne Imagewerbung, die Unternehmen betreiben, um ihr „grünes Gewissen“ zu beruhigen.

### Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie

Nachhaltigkeit sollte Bestandteil der Unternehmensphilosophie und -strategie sein. Da die Personalabteilung einen direkten Bezug zu den Talenten im Unternehmen hat, kann sie als Schnittstelle fungieren: Mit ihrem Wissen kann sie das Denken und Handeln der Belegschaft beeinflussen und einer Abwehrhaltung vorbeugen. <

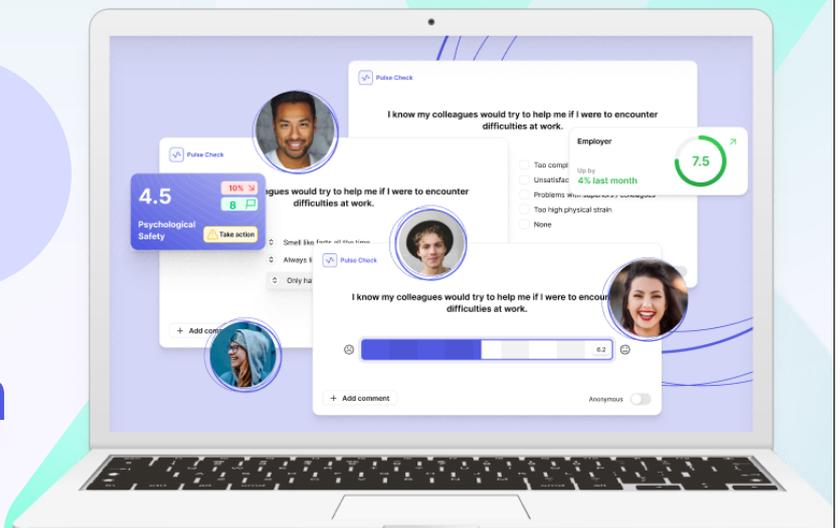
**Nina Rahn, Geschäftsführerin d.vinci**

ANZEIGE

# Steigern Sie das Commitment Ihrer Mitarbeitenden. **Auch Remote!**

durch kontinuierliche Pulsumfragen und Maßnahmen

## Mehr erfahren



## WISSENSMANAGEMENT

# Wenn Mitarbeiter ihr Wissen bewusst für sich behalten



© pathdoc - stock.adobe.com

Davon weiß ich nichts – oder doch? Immer wieder geben Personen im Arbeitsleben Informationen nicht an ihre fragenden Kolleginnen und Kollegen weiter. Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, was Mitarbeiter dazu bewegt.

**Frau Professorin Dr. Venz, Sie erforschen, was Mitarbeiter dazu bewegt, ihr Wissen voreinander zu verbergen. Welche Bedeutung hat Wissen für Unternehmen?**

**Laura Venz:** Wir bewegen uns heute in einer hochkomplexen Arbeitswelt. Der gegenseitige Informations- und Wissensaustausch der Mitarbeiter ist für Unternehmen überlebenswichtig. Das reicht vom Großen, zum Beispiel Patente, bis hin zum Kleinen, zum Beispiel, dass der Drucker auf dem Flur einen Wackelkontakt hat und wo ich rütteln muss, um ihn zum Laufen zu bringen. In meiner Forschung interessiere ich mich für das Wissen im Kleinen.

**Was bedeutet Verbergen von Wissen im Arbeitskontext?**

**Laura Venz:** Generell verstehen wir unter dem Verbergen von Wissen, dass eine Person eine Information bewusst nicht an eine fragende Person weitergibt. In der Forschung unterscheiden wir drei Arten, Wissen am Arbeitsplatz zu verbergen.

**Welche sind das?**

**Laura Venz:** Rationales Verbergen, verschleiern des Verbergen und Sich-dumm-Stellen.

**Können Sie das genauer definieren?**

**Laura Venz:** Rationales Verbergen bedeutet, dass die Person sagt, warum sie das Wissen nicht weitergeben kann, weil es sich beispielsweise um eine vertrauliche Information handelt. Verschleiern des Verbergen bedeutet, dass die Person durchaus Informationen teilt oder dies vorgibt, die geteilten Informationen allerdings unvollständig oder verzerrt sind. Sich-dumm-Stellen bedeutet, so zu tun, als hätte man die angefragte Information nicht.

**Welche Art ist für Unternehmen gefährlich?**

**Laura Venz:** Prinzipiell bergen alle drei Arten, Wissen am Arbeitsplatz zu verbergen, Risiken. Durch den klaren Täuschungscharakter scheint aber vor allem das Sich-dumm-Stellen die meisten Nachteile mit sich zu bringen. In Anbetracht der Wichtigkeit von Wissen ist klar, dass das Verbergen von Wissen im Arbeitskontext mit vielen Nachteilen einhergeht. Spannenderweise glauben Personen auch selbst, dass das Verbergen von Wissen die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen schädigt und das Miteinander stört. Trotzdem kommt es immer wieder vor, dass wir unser Wissen verbergen und uns dumm stellen.

**Wie wirkt sich das konkret negativ aus?**

**Laura Venz:** Die Folgen sind niedrige Leistung, geringe Kreativität und ein schlechtes Betriebsklima. Es können sich Spiralen negativen Verhaltens entwickeln: Unhöflichkeit und das Verbergen von Wissen verstärken sich gegenseitig und können sich wie ein Virus im Unternehmen verbreiten. →



© privat

### Prof. Dr. Laura Venz,

Arbeits- und Organisationspsychologin an der Leuphana Universität Lüneburg, hält einen Informations- und Wissensaustausch in der Belegschaft für überlebenswichtig.

#### Tipps für einen Kulturwandel

- > **Freundliches Verhalten** offen wertschätzen und nicht als Selbstverständlichkeit abtun.
- > **Kultur muss leben:** Unternehmensleitung und Führungskräfte machen es vor.
- > **Negatives Verhalten ernst nehmen:** Subtile Diskriminierung, sexuelle Belästigung oder Führungskräfte, die Mitarbeiter anschreien, müssen klar als nicht okay angesprochen werden – und zwar „von oben“, also durch Führungskraft und Leitungsebene.

#### Gibt es auch persönliche negative Auswirkungen, wenn Wissen nicht geteilt wird?

**Laura Venz:** Ja. Als soziale Wesen sind wir in der Regel bestrebt, positive soziale Beziehungen zu haben. Wir wollen uns anderen Menschen verbunden fühlen. Das gilt auch am Arbeitsplatz. Eine Kultur, in der Wissen nicht geteilt wird, in der sich jeder selbst am nächsten ist, steht diesem menschlichen Grundbedürfnis entgegen. Darunter leiden die eigene Zufriedenheit und das Wohlbefinden.

#### Welche Gründe gibt es, sich dennoch dafür zu entscheiden?

**Laura Venz:** Sich dumm zu stellen ist risikobehaftetes Verhalten – die Frage, warum sich Menschen im Arbeitskontext dazu entscheiden, hat mich deswegen in meiner Forschung beschäftigt. Ich habe herausgefunden, dass Personen ihr Wissen vor Kolleginnen und Kollegen verbergen, um es diesen heimzuzahlen oder ein Gefühl der Gerechtigkeit herzustellen, beispielsweise als Reaktion auf erlebte Unhöflichkeit oder Konflikte.

#### Welchen Vorteil hat eine Person, die sich dumm stellt?

**Laura Venz:** Das Verbergen von Wissen kann helfen, eigene Ressourcen zu schonen. An einzelnen Tagen so sehr, dass dieser individuelle Vorteil die Nachteile vollständig ausgleichen kann. Gleichzeitig kann aber das ständige Zurückhalten von Wissen die Zusammenarbeit nachhaltig schädigen.

#### Der Zusammenhang von Unhöflichkeit und dem Verbergen von Wissen ist Teil Ihrer Forschung. Können Sie das erklären?

**Laura Venz:** In einer sogenannten Tagebuchstudie haben wir angeschaut, wie die Wahrnehmung von Unhöflichkeit – dazu zählt beispielsweise, von Kolleginnen und Kollegen ignoriert zu werden – mit dem Verbergen von Wissen vor ihnen zusammenhängt. Zudem haben wir untersucht, welche Rolle stabile Personeneigenschaften wie Selbstkontrolle für die individuelle, unmittelbare Reaktion auf Unhöflichkeit spielen.

#### Was haben Sie herausgefunden?

**Laura Venz:** Die Studie zeigt unter anderem, dass Personen mit hoher Selbstkontrolle weniger dazu neigen, ihr Wissen zu verbergen, und weniger wahrscheinlich auf erlebte Unhöflichkeit mit Sichdumm-Stellen reagieren als Personen mit geringer Selbstkontrolle.

#### Heißt das, manche Kolleginnen und Kollegen können gar nicht anders?

**Laura Venz:** Ein Stück weit ja. Prinzipiell lässt sich Selbstkontrolle aber trainieren und erlernen. Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle in einem bestimmten Moment hat auch viel mit den aktuell vorhandenen Ressourcen zu tun. Sind wir müde, ausgebrannt oder verärgert, fällt uns Selbstkontrolle schwer.

#### Das heißt, Ressourcen sind wichtig?

**Laura Venz:** Ja, genau. Es scheint wichtig, dafür zu sorgen, dass Personen genügend Ressourcen wie Zeit und Energie zum Teilen von Wissen haben und dies nicht eine Extraanforderung über die eigentlichen Arbeitsaufgaben hinaus wird. Insgesamt deuten meine Forschungsergebnisse darauf hin, dass wir den kurzfristigen Vorteilen von Sichdumm-Stellen mehr Beachtung schenken müssen, um langfristige Schäden zu vermeiden.

#### Was können Unternehmen tun, wenn Mitarbeiter Wissen verbergen?

**Laura Venz:** In einem Teamklima, das von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist, wird eher Wissen geteilt als in einem schlechten Klima. Wichtig ist auch, dass es Anreize gibt, Wissen zu teilen, das heißt, dass zum Beispiel keine Quoten für die jährliche Leistungsbeurteilung vorherrschen und genügend Ressourcen für das Erledigen der Arbeit vorhanden sind. Wenn Teamleistung vor individueller Leistung steht, wird besonders viel Wissen geteilt.

#### Wie kann Wissensmanagement in einer digitalen Arbeitskultur gelingen?

**Laura Venz:** Die Digitalisierung bietet hier viele Möglichkeiten und Vorteile. So können beispielsweise Cloudlösungen genutzt werden, die ein Teilen und Speichern von Wissen ermöglichen und vereinfachen. Anstatt bestimmte Informationen immer nur mündlich weiterzugeben, können diese systematisch gesammelt und gespeichert werden. Unternehmen könnten beispielsweise ein Unternehmens-Wiki oder eine FAQ-Seite für neue Mitarbeiter aufbauen. Sie können auch Ansätze des E-Learnings einbinden. Die Einarbeitung in Maschinen könnte zum Beispiel mit Hilfe von Videos erfolgen. So lässt sich Wissen sogar relativ einfach über Länder, Kontinente und Zeitzonen hinweg teilen. <

Das Gespräch führte Marie Schaefer, ias-Gruppe.

## NEW WORK

# So sind hybride Meetings erfolgreich



© Gorodenkoff - stock.adobe.com

Mit dem Ende der Coronamaßnahmen beginnt eine neue Ära unserer Zusammenarbeit. Hybride Formen der Kollaboration spielen mittlerweile eine wichtige Rolle. Wer gut führen möchte, muss sich damit auseinandersetzen und den Ansprüchen von Mitarbeitern an verschiedenen Orten gerecht werden – insbesondere in Meetings.

Unsere Zusammenarbeit hat sich verändert und wird sich weiter verändern. Arbeitnehmer arbeiten zunehmend flexibel. Wo auch immer sie sich auf der Welt befinden: Die Zusammenarbeit muss organisiert werden. Dazu gehört auch, hybride Meetings gut zu gestalten und allen Teilnehmern ein positives Erleben zu ermöglichen.

Das fordert Führungskräfte heraus. Arbeitgeber sollten daher nicht nur die geeigneten Technologien für hybride Meetings zur Verfügung stellen, sondern auch Richtlinien dafür aufsetzen und dadurch ihre Führungskräfte unterstützen.

Wie wichtig das ist, unterstreicht eine Umfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI). Demnach möchte rund jeder zweite Befragte auch in Zukunft im Homeoffice arbeiten, mindestens zwei Tage pro Woche. Der Hardwarehersteller Barco hat in einer [Befragung](#) herausgefunden, dass jeder dritte Befragte bereit ist, seinen Job zu wechseln, wenn es Schwierigkeiten beim hybriden Arbeiten gibt. Rund drei Viertel (73 Prozent) der Arbeitnehmer erwägen einen Jobwechsel, weil ihr Arbeitgeber keine Richtlinien für hybrides Arbeiten hat. Laut der Studie haben derzeit jedoch nur vier von zehn Unternehmen solche Richtlinien. Wer seine Talente halten möchte, sollte nachbessern. Hybride Meetings können schon durch ein paar Tipps erfolgreich und zielführend verlaufen.

## Tipps für hybride Meetings

### 1. Ziel des Meetings definieren und Strukturen festlegen

Wichtig ist, dass Sie das Thema, die Agenda und die Ziele des Meetings vorab definieren.

Sie sollten aber auch festlegen, an welchen Tagen Sie sich mit Ihrem Team hybrid und an welchen in Präsenz treffen. Welcher Rhythmus sinnvoll ist, muss jede Organisation für sich herausfinden.

### 2. Meeting vorbereiten, Rollen verteilen

Geben Sie den Teilnehmern ein paar Tage vor dem Treffen die Agenda und bitten Sie sie, sich auf das Meeting vorzubereiten. Bieten Sie auch an, Fragen vorab zu beantworten. Verteilen Sie Rollen beispielsweise für Moderation und das Vorstellen einzelner Tagesordnungspunkte.

### 3. Zeiten und Netiquette einhalten

Halten Sie sich an die angesetzten Zeiten des Meetings und bitten Sie alle Teilnehmer, die Regeln der Netiquette zu wahren. Dazu gehört auch, pünktlich zu sein und die Kamera einzuschalten.

### 4. Ergebnisse schriftlich festhalten

Legen Sie vor Beginn des Meetings fest, wer die Ergebnisse schriftlich festhält. Mit Hilfe virtueller Tools können Sie Ideen und Ergebnisse visualisieren.



### Praxistipps für hybride Meetings

1. Ziel definieren
2. Agenda erstellen und Rollen verteilen
3. Zeiten einhalten und Regeln der Netiquette wahren
4. Ergebnisse schriftlich festhalten
5. alle Teammitglieder einbeziehen
6. Gleichwertigkeit schaffen durch „online first“
7. Aktivitäten in den Onlineraum verlegen
8. Raum für Spaß und Smalltalk geben

#### 5. Individualität berücksichtigen

Gehen Sie auf die verschiedenen Mitarbeitertypen ein, geben Sie allen das Wort. Das erfordert Fingerspitzengefühl und eine gute Moderation.

#### 6. Digitale Inklusion: „online first“

Finden Sie eine Balance zwischen Teammitgliedern vor Ort und solchen im Homeoffice. Jeder Teilnehmer braucht einen Platz am „virtuellen Tisch“. Das ist ein kritischer Punkt: Studien zufolge fühlen sich sechs von zehn Mitarbeitern gegenüber den Mitarbeitern vor Ort als nicht gleichberechtigt, wenn sie Meetings zugeschaltet sind. Da es für Onlineteilnehmer schwer ist, sich aktiv in Diskussionen einzuschalten, können Sie sie einbeziehen, indem Sie nach dem Prinzip „online first“ immer zuerst die zugeschalteten Teilnehmer ansprechen.

#### 7. Aktivität vom Präsenz- in den Onlineraum verlegen

Ein Whiteboard im Konferenzraum ist für zugeschaltete Mitarbeiter nicht gut lesbar. Nutzen Sie digitale Whiteboards für alle Teilnehmer – auch für die Beteiligten vor Ort. So können alle

aktiv mitarbeiten und die erarbeiteten Resultate nach dem Meeting auf ihrem PC abrufen.

#### 8. Auflockerung zwischendurch

Bieten Sie Raum für Smalltalk und Spaß, denn das fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und schafft Nähe. Mit Hilfe von Tools können Sie Meetings auflockern. Neben geschäftlichen Meetings können Sie auch Räume für ein ungezwungenes Miteinander anbieten, um das Teamgefühl zu stärken.

Führungskräfte müssen sich auf hybrides Arbeiten – und hybride Meetings – als Modell der Zukunft einstellen. Auch wenn das virtuelle Zusammenarbeiten in vielen Unternehmen immer besser funktioniert, brauchen wir neben diesen Strategien auch das persönliche Miteinander. Allen Richtlinien für virtuelle Zusammenarbeit zum Trotz sollten Unternehmen daher immer wieder zu Teamtagen, -events oder anderen Treffen einladen, zu denen Teams persönlich zusammenkommen. <

Kirstin Gründel

ANZEIGE

## Weniger Papierkram durch digitales Recruiting



d.vinci

**Intelligente Recruiting-Softwares sorgen für weniger Papierkram!** d.vinci hilft Arbeitgebenden jeder Größe, ihre Verwaltung von Bewerbenden unternehmensweit übersichtlich digital 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 Kolleg:innen.

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

E-Mail: [hallo@dvinci.de](mailto:hallo@dvinci.de)

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



## REZENSION

## Wie wir in Zukunft führen sollten

In seinem neuen Buch lädt der Autor Dietrich von der Oelsnitz die Leserinnen und Leser ein, über Führung nachzudenken und neue Ansätze des Führens auszuprobieren. Denn: Leader brauchen heute neue Eigenschaften. Nicht nur Charisma, Charme und Expertise sind gefragt, sondern auch Demut und Bescheidenheit.



© Verlag Vahlen.

**Dietrich von der Oelsnitz:**  
**De|Mut: Leise Führung für eine laute Zeit**

Verlag Franz Vahlen München  
ISBN: 978-3-80066-830-4  
164 Seiten  
EUR 24,90



© Verlag Vahlen

**Dietrich von der Oelsnitz,**

Autor, leitet an der TU Braunschweig das Institut für Unternehmensführung und Organisation. Seine Schwerpunkte sind Kooperations- und Leadership-Forschung.

**Was steht im Buch drin?**

In dem Buch geht der Autor der Frage nach, wie Führung im 21. Jahrhundert sein sollte und welche Führungseigenschaften Leader brauchen – in einer Welt, die von Nachrichten rund um Datenmissbrauch, Abgasmanipulationen und Bilanzfälschungen geprägt ist und deren junge Generationen ein starkes Umweltbewusstsein haben, Familie und Beruf vereinbaren möchten und digital und global vernetzt sind. Aus Sicht des Autors erfordert diese Zeit eine neue Führungskultur, aber auch einen Führungsethos.

Dabei könnte eine alte Tugend helfen: Demut oder Bescheidenheit. Noch taucht diese Tugend in den Leitbildern von Unternehmen nicht auf, und das Menschliche geht allzu oft verloren. Wenn Führungskräfte jedoch Demut vorleben, können sie die Interaktionen zwischen den Menschen in ihrem Unternehmen und letztendlich auch dessen Erfolg positiv beeinflussen.

**Was will uns der Autor damit sagen?**

Wenn es Bad Leadership gibt, muss es auch Good Leadership geben, ist der Autor überzeugt. Das ist eine zentrale Aussage des Buches. Von der Oelsnitz

möchte die Leserinnen und Leser zum Nachdenken anregen, wie sie Unternehmen und Organisationen besser führen und zum Erfolg bringen können.

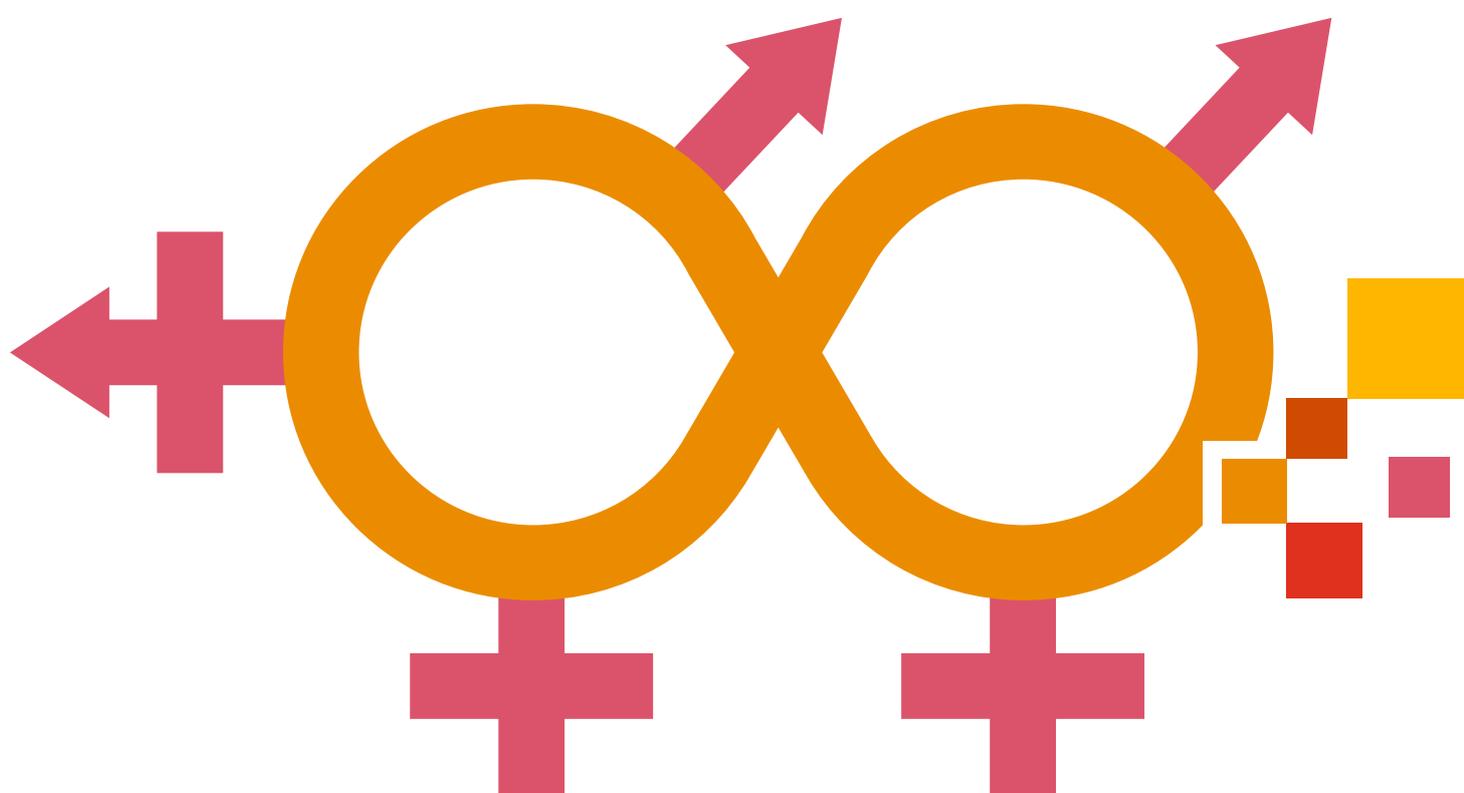
Er plädiert dabei für einen neuen Ansatz des Führens. Nur wenn Führungskräfte soziale Funktionen beherrschen, können sie die Kooperation in ihrer Organisation sicherstellen, die Beschäftigten miteinander vernetzen, deren unterschiedliche Perspektiven moderieren und bei Konflikten intervenieren.

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

Der Autor ergänzt in seinem neuen Buch detailliertes Fachwissen um lehrreiche Einblicke in die Unternehmenspraxis. Somit bekommen sowohl Führungskräfte als auch HR Impulse, wie sie neue – zeitgemäße – Ansätze in ihrem Alltag ausprobieren und Wege zu einem „anständigen Unternehmen“, wie er es nennt, gehen können. Sie erhalten nicht nur Ideen, wie sie selbst im renditeorientierten Alltag mehr Mensch bleiben können, sondern auch, wie sie den veränderten Erwartungen der Geführten entsprechen können.

**Kirstin Gründel**

# Chancengleichheit bringt Ihrem Unternehmen unendliche Chancen.



**Customer Transformation:** Vertrauen Sie auf ein Team, das Ihnen hilft, Vielfalt und Inklusion auf allen Ebenen erfolgreich zu leben, um als Arbeitgeber und Marke noch attraktiver zu werden. So schaffen wir gemeinsam mit Ihnen nachhaltige Werte und Vertrauen – heute und in Zukunft. [www.pwc.de/dei](http://www.pwc.de/dei)

## BENEFITS

# Mobilitätslösungen von morgen: So profitieren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



© Stockwerk-Fotodesign - stock.adobe.com

Mitarbeitermobilität ist ein Thema, das für Unternehmen zunehmend wichtig wird. Das verwundert nicht, denn Debatten um Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz tragen dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die angebotenen Mobilitätslösungen zunehmend hinterfragen. Sie erwarten von ihren Arbeitgebern facettenreiche Mobilitätsangebote, die über den Dienstwagen als Benefit hinausgehen.

## Mehr Flexibilität dank Dienstwagenleasing für Mitarbeiter

Im Schnitt sind in einem Unternehmen rund 10 Prozent aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienstwagenberechtigt. Doch auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keinen Anspruch auf ein Firmenfahrzeug haben, erwarten zunehmend von ihren Arbeitgebern, dass diese ihre Mobilität unterstützen. Über das Dienstwagenleasing können Unternehmen allen Beschäftigten die Möglichkeit bieten, ein Fahrzeug zu beziehen. Den Unterneh-

men stehen dabei zwei Modelle zur Wahl: das Bruttogehaltsumwandlungsmodell und Privatleasing für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beide bringen Vorteile mit sich.

### > Modell 1: Bruttogehaltsumwandlung

Dieses Modell eignet sich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem festen Anstellungsverhältnis. Bei der Bruttogehaltsumwandlung (BGU) schließt das Unternehmen einen Leasingvertrag mit der Leasinggesellschaft ab. →



Eva Rothe

plädiert für alternative Mobilitätslösungen – als Ergänzung zum Dienstwagenmodell.

Der Arbeitgeber stellt seinen Beschäftigten die Leasingfahrzeuge anschließend gegen Gehaltsverzicht zur Verfügung. Das bedeutet, dass die Leasingrate vom Bruttolohn der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abgezogen und somit vom Unternehmen übernommen wird. Versteuert wird der geldwerte Vorteil nach der Pauschalermethode über die 1-Prozent-Regelung.

#### > **Modell 2: Mitarbeiterprivatleasing**

Beim Privatleasing schließt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin einen Leasingvertrag direkt mit dem Leasinganbieter ab. Bei diesem Modell entfallen der administrative Aufwand für Unternehmen ebenso wie die finanziellen Risiken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren bei Full-Service-Privatleasingangeboten von Planungssicherheit durch fixe, monatliche Leasingraten, von einem Rundum-sorglos-Servicepaket und transparenten Rückgabebedingungen. Zudem werden sie nicht durch Kapitalbindung belastet, und das Restwertisiko entfällt in der Regel, da keine Übernahmepflicht zum Vertragsende besteht. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses setzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Vertrag mit dem Leasinggeber fort.

#### **Kaufoption nach Vertragslaufzeit**

Über Sales-to-Driver-Modelle erhalten Fahrer die Möglichkeit, ihr Leasingfahrzeug auf Wunsch nach Ende der Vertragslaufzeit zu kaufen – unabhängig davon, ob es sich um einen Dienstwagen, ein Fahrzeug im BGU-Modell oder ein über Privatleasing für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogenes Fahrzeug handelt. Der Rückgabeprozess und die Begutachtung zur Bewertung des Fahrzeugs entfallen. Auf diese Weise werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfach, bequem und sicher von Fahrerinnen und Fahrern eines Leasingfahrzeugs zu Eigentümerinnen und Eigentümern.

#### **Alternative Mobilitätslösungen für Beschäftigte**

Auch abseits des Fahrzeugleasings gibt es für Unternehmen Möglichkeiten, sich an der Mobilität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beteiligen und ihnen innovative Mobilitätslösungen anzubieten. Ein unkompliziertes und beliebtes Angebot ist das (E-)Bike-Leasing. Auch hier erfolgt die Zahlung der Leasingrate aus dem Bruttogehalt der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Somit ist das Dienstradleasing eine kostengünstige Alternative

zum Fahrradkauf. Neben der vorteilhaften Gehaltsumwandlung profitieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem von der Möglichkeit zur unbegrenzten Privatnutzung und von einem umfassenden Rundumschutz. Ein weiterer positiver Nebeneffekt: Unternehmen fördern durch das Angebot die Gesundheit ihrer Belegschaft.

Weitere Mobilitätslösungen wie Mobilitäts-Apps und -budgets sind ebenfalls beliebt. Bei Letzteren ist das Prinzip einfach: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten von ihren Arbeitgebern ein festgelegtes Budget. In diesem Rahmen können sie verschiedene, zu ihren individuellen Anforderungen passende Mobilitätsangebote auswählen und nutzen. Das können Services gewerblicher Anbieter wie flexible Kurz- und Langzeitfahrzeugmiete, Carsharing, E-Scooter-Miete und Fahrdienste (Ridehailing), aber auch Angebote des öffentlichen Personennahverkehrs sein. Die konkrete Ausgestaltung eines Mobilitätsbudgets und der nutzbaren Angebote hängt von den Anforderungen des Unternehmens und seiner Beschäftigten ab. Bei der Umsetzung kann die Einführung einer Mobilitäts-App unterstützen: Diese vereint die Services verschiedener Anbieter in einer Anwendung und macht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dadurch einfach, die individuelle, auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmte Mobilität zu organisieren.

#### **Mobilitätslösungen für Beschäftigte: lohnenswert für Unternehmen**

Unternehmen profitieren, wenn sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innovative Mobilitätslösungen anbieten: Erstens motivieren sie ihre Belegschaft und steigern deren Loyalität und Zufriedenheit. Damit können Mobilitätsangebote dazu beitragen, der Abwanderung von Talenten vorzubeugen. Zweitens steigern Arbeitgeber ihre Attraktivität und zeigen, dass sie moderne Lebenswirklichkeiten – gerade jüngerer Generationen – ernst nehmen. Die zusätzlichen Benefits der Mitarbeitermobilität können neben dem Gehalt ein ausschlaggebendes Argument für Bewerberinnen und Bewerber bei der Wahl des Arbeitgebers sein. Insgesamt sind diese Benefits ein wichtiger Hebel, um Talente anzuwerben und zu binden – vor dem Hintergrund des bestehenden Arbeitnehmermarkts kann das für den Unternehmenserfolg entscheidend sein.

**Eva Rothe, Commercial Director,  
Arval Deutschland**

# Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding

Frankfurter Allgemeine und Süddeutsche Zeitung erreichen gedruckt und digital die Leistungsträger in Deutschland: Fach- und Führungskräfte zählen ebenso dazu wie ambitionierte Young Professionals. Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

→ [www.republic.de/stellenmarkt](http://www.republic.de/stellenmarkt)

## TALENTENTWICKLUNG

# Die individuelle Weiterentwicklung von Skills ist in der digitalen Transformation wichtig



© WrightStudio - stock.adobe.com

In der digitalen Transformation fokussieren sich viele Unternehmen darauf, einzelne analoge Abläufe digital zu gestalten. Doch ein wirklicher Wandel ist das nicht. Vielmehr sollten Unternehmen eine Vision haben, was sie durch die Digitalisierung in allen Unternehmensbereichen erreichen möchten. Nur so können sie auch ihre Talente mit den passenden digitalen Kompetenzen ausstatten.

Ursprünglich meint Digitalisierung den Wechsel von analog zu digital. Doch infolge der fortschrei-

tenden Digitalisierung müssen sich Unternehmen auch digital ständig weiterentwickeln: Prozesse, Kommunikationswege oder auch Vertriebsaktivitäten müssen digital unterstützt oder vollständig digitalisiert werden. Das muss gut durchdacht und auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Belegschaft zugeschnitten werden.

In neue Technologien zu investieren, um die Effizienz und Effektivität zu erhöhen, reicht dabei meist nicht aus, um an der Marktspitze mithalten zu können. Denn: Nicht die Technik, sondern der Mensch dahinter ist der Schlüssel zu einer gelungenen digitalen Transformation und zu damit verbundenen Innovationen.

Um das volle Potential fortgeschrittener Technologien ausschöpfen zu können, müssen individuelle Prozesse, Denkweisen von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie manchmal auch ganze Geschäftsmodelle analytisch überprüft und teils auch verändert werden.

„Wenn digitale Transformation richtig umgesetzt wird, kann aus einer Raupe ein Schmetterling werden. Wenn man es falsch macht, hat man bestenfalls eine schnellere Raupe“, erläutert George Westermann, Autor von „Leading Digital“ und Dozent an der Wirtschaftshochschule MIT Sloan School of Management in Cambridge, Massachusetts.





© talent::digital

### Roman R. Rüdiger

empfiehlt digitale Tools, um die Skills von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu stärken und zu erweitern.

Um die digitale Transformation erfolgreich im Unternehmen umzusetzen, müssen Digitalisierung als eine Vielzahl von Veränderungsprozessen erkannt und das digitale Mindset fortlaufend bereichert werden. Beides kann nicht pauschal erfolgen, sondern nur zugespielt auf die hausinternen Zielsetzungen, Painpoints und Bedürfnisse.

### Mut zur Digitalisierung

Die größte Hürde dabei ist: Aufgrund der rapiden Umbrüche und steigenden Erwartungen fühlen sich sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Entscheiderinnen und Entscheider häufig überfordert und entwickeln teils eine Abneigung gegenüber digitaler Transformation. Laut einer [Studie](#), die die R+V Versicherung jährlich durchführt und mit der sie die größten Ängste der deutschen Bevölkerung ermittelt, fürchten 38 Prozent der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer, dass sie mit der Digitalisierung nicht Schritt halten können.

Ein gutes Veränderungsmanagement ist erforderlich, um die Menschen mitzunehmen. Es kann Garant für eine erfolgreiche digitale Transformation sein.

Das 3-Phasen-Modell nach dem Sozialpsychologen Kurt Lewin kann als Leitfaden zur bewussten Steuerung solcher Veränderungsprozesse dienen. In der ersten Phase, „Auftauen“, werden Veränderungen vorbereitet. In der zweiten Phase, beim „Bewegen“, gilt es, diese in die Tat umzusetzen. In der dritten Phase werden beim „Einfrieren“ die Änderungen stabilisiert. Danach sind ausführliche Schulungen sowie konstantes Monitoring notwendig.

Unternehmen sollten sich von der Annahme lösen, dass Digitalisierung ein Projekt ist, das irgendwann abgeschlossen ist. Der Megatrend beeinflusst die ganze Welt und wird auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen. Je mehr wir uns damit mit Blick auf unsere eigenen Zielsetzungen auseinandersetzen, desto besser und erfolgreicher gelingt uns die Digitalisierung. Es geht also vor allem auch um einen Kulturwandel und entsprechende Soft Skills als Basis, um Technologien effizient anwenden zu können.

### Individualisierung als Schlüssel zur effektiven digitalen Strategie

Die Digitalisierung ist ein dynamischer Prozess und ermöglicht jedem Unternehmen, individuell, flexibel und situationsbedingt zu handeln. Es gilt die eigene Unternehmensvision zu definieren. Zudem

müssen Unternehmen Ziele festlegen, die sie erreichen möchten. Dazu müssen sie geeignete Maßnahmen ergreifen, potentielle Herausforderungen vorhersehen und planen, wie sie diese bewältigen können.

Ein Verständnis für die eigene Situation zu entwickeln ist wichtig. Verbunden mit einer Kontextanalyse und intensiven Recherchen zu Branche, Marktsegment und sozialem Umfeld, können Unternehmen so eine maßgeschneiderte, digitale Strategie entwickeln. Dafür sind Transparenz und valide Daten unabdingbar, denn nur damit kann der Status quo mit Blick auf die digitalen Skills und Methoden ermittelt werden.

Der Erfolg einer digitalen Strategie hängt von der zuvor definierten Zielsetzung ab – und von ihrer Durchgängigkeit sowie Verzahnung im gesamten Unternehmen. Analysen bilden die Basis, und auch dafür gibt es digitale Tools wie cloud-basierte Serious Games, die – auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeschnitten – digitale Skills überprüfen, individuelle Handlungsbedarfe herausfiltern und daraus Handlungen ableiten können.

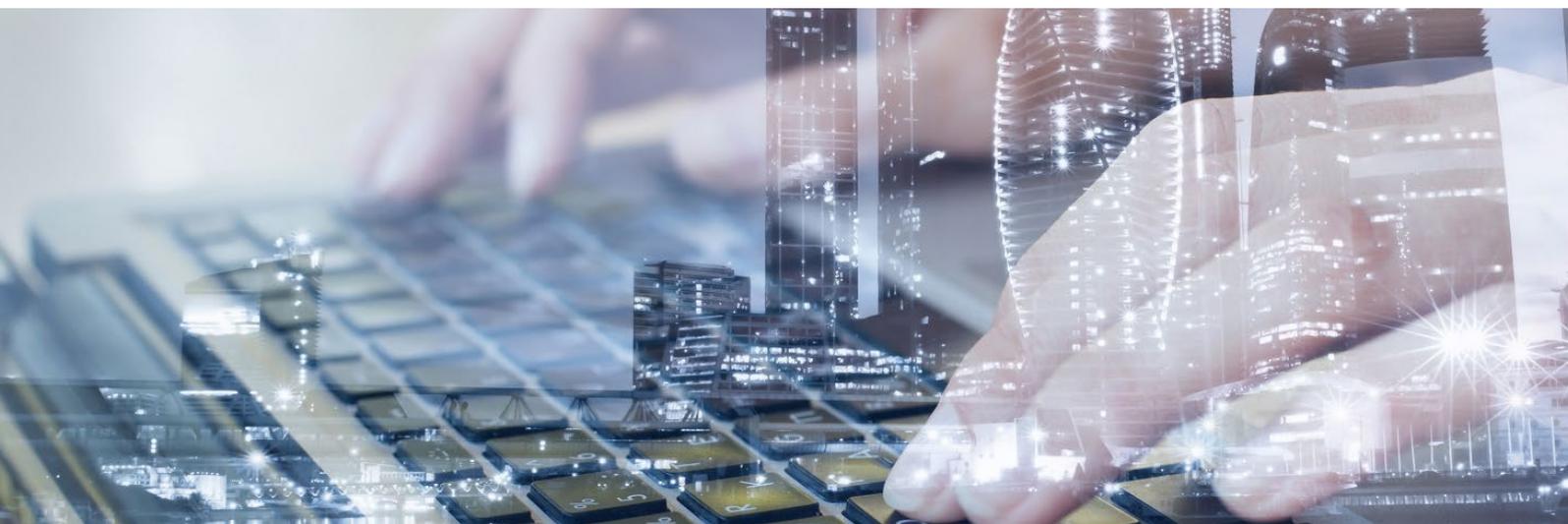
Nur wenn Unternehmen, Organisationen und auch Behörden stringent die eigenen digitalen Bedürfnisse ermitteln, können sie ein individuelles digitales Mindset entwickeln und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren digitalen Kompetenzen bestärken. Das ist eine der wichtigsten Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt.

### Individuelle statt pauschale Lernangebote

Verschiedene Unternehmen und Individuen weisen unterschiedliche Stärken und Schwächen auf, daher sind pauschale Lernangebote langfristig unwirksam. Um effektiv die Leistungsfähigkeit zu erhöhen, muss der Status quo exakt ermittelt werden. Nur dann können Handlungsempfehlungen passgerecht zu den jeweiligen Painpoints im Unternehmen ausgesprochen werden.

Individuell und maßgeschneidert können per Data-driven Empowerment-Plattform die Visionen und Bedürfnisse von Unternehmen erst analysiert und dann in die Tat umgesetzt werden – auf spielerische Art und Weise, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, ihre Skills zu messen, zu stärken und zu erweitern. <

**Roman R. Rüdiger, CEO talent::digital**



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

## Impressum

### Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

### Geschäftsführung:

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

### Chefredaktion:

Cliff Lehnen

### Redaktion:

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

Titelbild: BillionPhotos.com - stock.adobe.com

### Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburg,  
E-Mail: [christian.augsburger@faz-bm.de](mailto:christian.augsburger@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.



DEUTSCHER  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTS  
PREIS  
**2022**

# 30 Jahre DPP! Top-HR-Projekte

## Preisverleihung

### Deutscher Personalwirtschaftspreis 2022

12. September 2022, 13 bis 23 Uhr, live in den Balloni-Hallen in Köln

### Neugierig auf die Siegerprojekte?

Dann melden Sie sich jetzt an und seien Sie live dabei!

Unsere Kategorien:

**Recruiting & Employer Branding ■ Ausbildung & Duales Studium**  
**BGM & Mental Health ■ Talent & Learning**  
**HR-Tech & Digital ■ Leadership & Kultur**

Zusätzlich gibt es einen Sonderpreis **Gamechanger des Jahres**

Weitere Informationen und Anmeldung unter  
[www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de](http://www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de)

Veranstalter

**Personalwirtschaft**



Partner

**AZUBIYO**



**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**stellenanzeigen.de**

