

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Vom  
Babyboomer  
bis zur  
Generation Z

WIE DIE  
DEUTSCHE BAHN  
TALENTE JEDES  
ALTERS VERBINDET

## Teambuilding

Wie gemeinsame Werte  
Mitarbeiter verbinden

## Mobilität

Diensträder ergänzen  
deutsche Fuhrparks

## Mental Load

Strategien zur  
Stressbewältigung

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

Fachkräfte fehlen überall: im Handwerk, im MINT-Bereich, im Gesundheitswesen und in vielen anderen Branchen. Kaum ein Unternehmen sucht derzeit keine neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nicht nur stehen viele Unternehmen dabei vor der Herausforderung, dass es nur noch wenige qualifizierte Talente auf dem Arbeitsmarkt gibt – eine Besserung ist nicht in Sicht –, sondern es werden in den kommenden Jahren auch viele Expertinnen und Experten in den Ruhestand gehen. Mit ihnen kann viel Wissen verlorengehen, wenn Unternehmen nicht rechtzeitig vorsorgen.

Vorgesorgt hat die Deutsche Bahn: Sie hat vor einigen Jahren ein Generationenmanagement etabliert. Ziel ist, Gespräche zwischen jungen Talenten und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu initiieren und ihr Verständnis füreinander zu fördern. Zudem sollen die Stärken aller Generationen – der Babyboomer sowie der Generationen X, Y und Z – genutzt werden: die Expertise und die

Erfahrung der Älteren ebenso wie die Ideen, die Tatkraft und die Digitalkompetenzen der Jüngeren.

Auch wenn das nicht immer ein leichtes Unterfangen war und ist, trägt das Programm die ersten Früchte. Wie das gelungen ist, stellen wir Ihnen in dieser neuen Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals vor.

Auch andere spannende Themen, die HR gerade umtreibt, greifen wir auf. Wir beleuchten unter anderem, wie Sie mentaler Überlastung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorbeugen, wie Sie diverse Talente integrieren und deren Stärken nutzen und wie Sie Onboardingprozesse für alle Beteiligten entspannt gestalten können.

Wir wünschen Ihnen einen schönen Sommer, eine erholsame Urlaubszeit und viel Freude und Gewinn beim Lesen!

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

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Kurz &amp; knapp</b>	<b>5</b>
Neues aus der HR-Welt	
<b>Diversität und Inklusion</b>	<b>6</b>
Neurodiverse Talente: Superkräfte am Arbeitsplatz	
<b>Künstliche Intelligenz</b>	<b>9</b>
Talente sehen den Einsatz von Algorithmen im Recruiting skeptisch	
<b>Recruiting</b>	<b>11</b>
HR braucht interdisziplinäre Talente	
<b>Unternehmensporträt</b>	<b>13</b>
Gemeinsame Werte prägen das Miteinander beim Systemhaus Compositiv	
<b>Talententwicklung</b>	<b>15</b>
Onboarding ist nicht nur Aufgabe von HR	
<b>Diversität</b>	<b>17</b>
Vielfalt nutzen: Generationenmanagement bei der Deutschen Bahn	
<b>Mobilität</b>	<b>20</b>
Diensträder ergänzen deutsche Fuhrparks	
<b>Mental Load im Arbeitskontext</b>	<b>22</b>
Stressbewältigung: Unternehmen müssen Diversität der Talente berücksichtigen	
<b>Rezension</b>	<b>24</b>
Mehr Nachhaltigkeit in HR-Prozessen	
<b>Impressum</b>	<b>25</b>



# 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)

**REPUBLIC**  
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung



© ABCDstock - stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Was sich Talente der Generation Z wünschen

Die Talente der Generation Z – die Geburtsjahrgänge 1997 bis 2012 –, die zum Teil schon auf den Arbeitsmarkt kommen, haben klare Erwartungen an ihre Arbeitgeber. Welche das sind, zeigt eine Untersuchung der Fachhochschule Wien und der österreichischen Jobplattform hokify. Nach den Studienergebnissen spielen für die Talente der Generation Z bei der Arbeitgeberwahl vor allem drei Faktoren eine Rolle: Unternehmenskultur, Übernahme von sozialer Verantwortung und Diversität.

Am wichtigsten ist der Generation Z die Unternehmenskultur: 85 Prozent der Befragten würden eine Bewerbung nicht abschicken, wenn die Unternehmenskultur nicht zu ihrem eigenen Wertekanon passt. Dazu gehört auch, dass im Unternehmen Aufgeschlossenheit und Wertschätzung gelebt werden, die Hierarchien flach sind und die Talente eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten haben.

### Wie Unternehmen Flüchtlinge integrieren können

Eine Integration von Flüchtlingen aus der Ukraine könnte den hiesigen Fachkräftemangel lindern. Das zeigt eine [Untersuchung des ifo-Instituts](#). Demnach standen viele der Geflüchteten bereits in der Ukraine mitten im Berufsleben und suchen auch hier eine Arbeitsstelle. Viele von ihnen sind hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Sieben von zehn Geflüchteten verfügen über einen Hochschulabschluss, rund jeder Zehnte hat eine Berufsausbildung.

Bisher hat etwa ein Fünftel der aus der Ukraine Geflüchteten in Deutschland einen Job gefunden. Etwa die Hälfte möchte in den kommenden zwei Jahren in Deutschland bleiben. Die Integration der geflüchteten Arbeitskräfte könnte allerdings auch Schwierigkeiten mit sich bringen. Noch ist nicht klar, ob die Geflüchteten genau die Qualifikationen mitbringen, die hierzulande gebraucht werden. Zudem könnte ihre Integration in den Arbeitsmarkt soziale Spannungen verursachen.

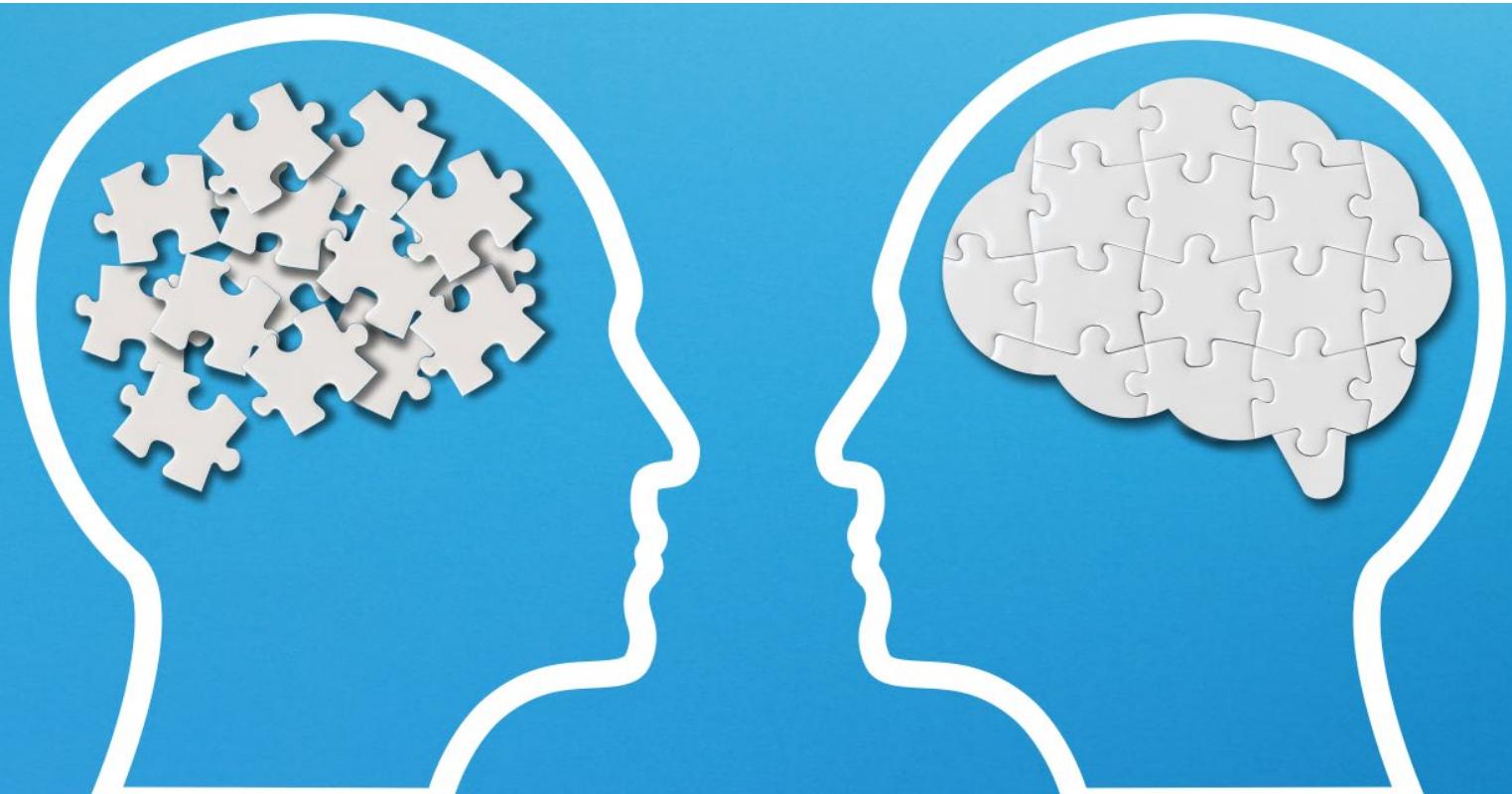
### Wann der Betriebsrat bei Nachhaltigkeitsthemen mitreden darf

Angesichts drohender Engpässe bei der Energieversorgung prüfen viele Unternehmen, wie und wo sie Energie einsparen können. Bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen rund um Nachhaltigkeit sollten sie prüfen, ob sie den Betriebsrat (BR) einbinden müssen. Denn dieser hat die Aufgabe, den betrieblichen Umweltschutz zu fördern, auch wenn es nicht immer ein allgemeines erzwingbares Mitbestimmungsrecht gibt.

So ist der BR bei der Einführung „grüner“ Verhaltensregeln wie Vorgaben zum Umgang mit Heizung und Klimaanlage einzubinden. Auch bei Richtlinien zur Förderung der E-Mobilität wie dem Aufstellen von Ladesäulen und zur Einführung mobiler Arbeitsweisen als nachhaltige Alternative zur Arbeit im Betrieb müssen Unternehmen den BR beteiligen. Seine Zustimmung braucht auch, wer Mitarbeiter über Vergütungsanreize zu nachhaltigem Handeln motivieren möchte.

## DIVERSITÄT UND INKLUSION

# Neurodiverse Talente: Superkräfte am Arbeitsplatz



© Yemi - stock.adobe.com

Etwa 10 Prozent der Bevölkerung sind neurodivers. Sie werden oft vor allem mit ihren Schwächen wahrgenommen. Doch Unternehmen sollten die Stärken neurodiverser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen. Dann können sie sogar einen Wettbewerbsvorteil haben.

Zu unserem Bedauern setzt sich beim Konzept „Neurodiversität“ das weit verbreitete Missverständnis fort, dass es sich bei Neurodiversität um eine Behinderung handelt, die oft als Unfähigkeit interpretiert wird, in einem Unternehmensumfeld gut zu performen. Das könnte nicht weiter von der Wahrheit entfernt sein.

Neurodiversität ist der Begriff für die Vielfalt der neurologischen Variationen, die bei Menschen beobachtet werden. Diese zu verstehen bedeutet, Menschen einzubeziehen und zu respektieren, de-

ren Gehirn auf eine atypische Weise funktioniert – ganz unabhängig von einer eventuellen Behinderung. Neurodiversität schließt alle Menschen ein, aber einige Menschen mit neurodiversen Merkmalen können die diagnostische Schwelle für neurodiverse Erkrankungen wie Autismus, Dyslexie, Dyspraxie, ADHS und andere überschreiten. Diese wurden lange Zeit als Entwicklungsstörungen angesehen, die gemanagt und sogar geheilt werden müssten.

Glücklicherweise sehen wir inzwischen, dass dies natürliche Formen der menschlichen neurokognitiven Vielfalt sind. Wir beginnen, die Stärken neurodiverser Menschen zu erkennen – von der Problemlösung bis hin zu kreativen Einsichten und visuell-räumlichem Denken.

Neurodiversität ist ein Wettbewerbsvorteil und kann einen kulturellen Wandel anstoßen. Ein Wandel in der Art und Weise, wie ein Unternehmen

über alle seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denkt. Das Verständnis und die Akzeptanz, dass jeder Mensch anders ist, ermöglicht es, die verschiedenen Teile des Puzzles auf produktive und effektive Weise zusammenzusetzen.

Doch wie können wir die Kraft neurodiverser Talente nutzen, um Leistung, Innovation und Kultur zu fördern?

## Abbau von Vorurteilen und Entstigmatisierung

Um am Arbeitsplatz wirklich neurointegrativ zu sein, müssen wir unser Bewusstsein und unser Wissen über Neurodiversität erweitern und die Individualität neurodiverser Variationen anerkennen, damit wir alle Mitarbeiterinnen und alle Mitarbeiter unterstützen können.

Organisationen können „Culture add“ fördern. Das bedeutet, dass es gelingen muss, die Voreinge- →



© Groupon

## Yemi Akisanya

plädiert für vielfältige Teams und die Inklusion von Menschen mit neurodiversen Fähigkeiten.

nommenheit gegenüber neurodiversen Variationen zu überwinden und zu verstehen, was sie zu unserem Talentemix beitragen können.

Wie bei vielen Dingen muss der erste Schritt in diesem Prozess die Aufklärung sein. Um die Superkräfte unserer neurodiversen Kolleginnen und Kollegen zu erschließen, können folgende Schritte helfen:

### 1. Authentizität fördern

Wie wäre es, wenn wir alle ein offenes Gespräch darüber führen, wie wir als Individuen auf Situationen und Druck reagieren? Dann könnten wir Stigma beseitigen und damit anfangen, Neurodiversität und ihre Auswirkungen wirklich zu verstehen. Dann könnten wir verstehen, warum Menschen sozial unbeholfen sind, sich seltsam verhalten oder es ihnen an Einfühlungsvermögen fehlt.

Beispielsweise können wir Mitarbeitergespräche in Frage stellen und eine Kultur der ehrlichen und authentischen Interaktion schaffen. Wir können in einem anderen Rahmen – in monatlichen Gesprächen – den Dialog beginnen und einen Raum kultivieren, in dem sich jeder unabhängig davon, ob er sich als neurodivers identifiziert oder nicht, willkommen und in der Lage fühlt, sein authentisches Selbst zu zeigen. Wir können in diesem Raum Stimmen von Kolleginnen und Kollegen verstärken, die sich freiwillig als neurodivers identifiziert haben, und ihre Erfahrungen mit der Belegschaft durch Artikel im Intranet teilen.

### 2. Management unterstützen

Ein Toolkit kann Führungskräften helfen, das zu tun, was Arthur Ashe riet: „Fange dort an, wo du bist, nutze, was du hast, und tue, was du kannst.“ Führungskräfte haben das Privileg, einen Unternehmenswert von einer Absicht in eine sinnvolle Handlung umzuwandeln und jeden Tag einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuüben. Dies gilt insbesondere, wenn es darum geht, die Kraft der Belegschaft unter den Aspekten Diversität, Gleichheit und Inklusion zu nutzen. Das Toolkit ist ein wichtiges Instrument, mit dem sich Führungskräfte durch das oft komplexe und manchmal einschüchternde Feld der Diversität bewegen können.

### 3. „Superkräfte“ rekrutieren

Etwa 10 Prozent der Bevölkerung sind neurodivers. Daher müssen Unternehmen davon ausgehen,

dass ein erheblicher Teil der Bewerberinnen und Bewerber, Kundinnen und Kunden sowie Kolleginnen und Kollegen neurodivers ist. Unternehmen, die integrativ sein wollen, können eine so bedeutende Bevölkerungsgruppe nicht ausschließen. Das Risiko besteht darin, Talente zu verpassen und Produktivität, Kundenbindung und Vertrauen zu beeinträchtigen.

Wenn Sie sicherstellen, dass Ihre Einstellungspraktiken die „Diversity of Thought“ in den Vordergrund stellen, werden Sie Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven, Hintergründen und Erfahrungen einstellen, was zu innovativen und kreativen Teams führt. Mit Qualitäten wie der Entschlossenheit, Probleme zu lösen, visuellem Denken und Gedächtnis, Wahrnehmen von Details, Mustererkennung und kreativem Denken können neurodiverse Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neurodiverse Führungskräfte ihre Talente bei der Entwicklung neuer Lösungen einbringen.

### 4. Einfluss der Arbeitsumgebung verstehen

Unabhängig davon, ob Unternehmen künftig hybrid, dezentral oder flexibel arbeiten: Sie sollten sich Gedanken über ihre Büroräume machen. Ermöglichen sie neurodiversen Menschen ein effektives Arbeiten? Kleine Dinge wie ruhige Räume abseits von Großraumbüros, Kopierer mit klaren Bedienungsanweisungen, Bürobeleuchtung – all das kann Auswirkungen haben. Wenn es dem einen Kollegen schwerfällt zu arbeiten, wenn die Klimaanlage ausfällt, kann es für eine andere Kollegin mit sensorischer Empfindlichkeit die gleichen Auswirkungen haben, in einem lauten Großraumbüro zu arbeiten.

Daher sollten Sie neurodiverse Teammitglieder fragen, was sie brauchen, damit sie ihre Arbeit bestmöglich leisten können. Informieren Sie auch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen, damit sie sich dessen bewusst sind und unterstützen können.

Die genannten vier Schritte sind nicht allumfassend. Schließlich stehen wir alle noch am Anfang der Reise. Daher ist es sinnvoll, sich Feedback der Belegschaft zu einer solchen Strategie einzuholen und diese stetig weiterzuentwickeln. Was wir nicht zulassen dürfen, ist, dass uns die natürliche Angst, etwas falsch zu machen, davon abhält, uns für gerechte und vielfältige Teams einzusetzen. <

**Yemi Akisanya, Global Head of Diversity, Equity and Inclusion, Groupon, Chicago**

1/1 Anzeige  
Messe Zukunft Personal

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

# Talente sehen den Einsatz von Algorithmen im Recruiting skeptisch



© LIGHTFIELD STUDIOS - stock.adobe.com

Wer im Unternehmen künstliche Intelligenz (KI) beim Bewerbungsprozess einsetzt, sollte die Einstellung der Bewerberinnen und Bewerber dazu nicht unterschätzen – diese sind nämlich mehr als skeptisch. Was Unternehmen dagegen tun können, zeigt eine neue Studie.

Die Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von KI sind groß: Unpersönlich, fehleranfällig, intransparent, unklar beim Datenschutz – so lauten die wichtigsten Kritikpunkte der rund 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer repräsentativen Studie der IU Internationalen Hochschule mit dem Titel „[KI im Recruiting](#)“.

Demgegenüber nimmt die Anzahl der Prozesse in Unternehmen, die von KI gesteuert werden, kontinuierlich zu. Hoch im Kurs stehen etwa Chatbots, die auf HR-Seiten oder Social-Media-Kanälen die Anfragen von Interessentinnen und Interessenten beantworten. Auch Algorithmen, die das Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern während eines Bewerbungsgesprächs nach Stimme, Mimik und Gestik sowie nach Sprechpausen und Wortwahl analysieren, werden immer beliebter und ersetzen veraltete Persönlichkeitstests.

Ebenfalls nimmt die Anzahl der Anbieter von KI-gestützter Matching-Software und damit die Leistungsfähigkeit der Software kontinuierlich zu. Bei der Auswertung von Lebensläufen, dem soge-

nannten CV-Parsing, oder bei der zielgruppengerechten Gestaltung und Platzierung von Stellenanzeigen werden KI-gestützte Systeme ebenfalls immer häufiger eingesetzt.

Bewerberinnen und Bewerber sehen KI im Recruiting kritisch: 65,2 Prozent verbinden damit etwas Negatives, nur 22,7 Prozent haben positive Assoziationen. 43,0 Prozent sind sogar der Meinung, dass KI den Bewerbungsablauf für sie verschlechtert, während nur 18,6 Prozent denken, dass der Einsatz von KI den Prozess für sie verbessert.

Die Befragten der Studie sind skeptisch gegenüber KI, obwohl sie selbst – selbstverständlich, aber vermutlich unwissentlich – KI-gestützte Sys- →



## Prof. Dr. Kurt Jeschke

empfiehlt mehr Transparenz beim Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting.

teme bei ihrer Jobsuche nutzen, etwa indem sie Profile möglicher Arbeitgeber, die KI erstellt hat, nutzen und die von der Software erzeugten Vorschläge bewerten. Das führt dazu, dass der Algorithmus daraus lernt und automatisch weitere optimierte Vorschläge generiert.

### KI macht Bewerbungsprozess unpersönlich

Der Faktor Mensch bleibt für die Befragten ein essentieller Bestandteil einer positiven Candidate-Experience. Mehr als die Hälfte befürchtet jedoch, dass durch den Einsatz von KI die zwischenmenschlichen Aspekte in den Hintergrund rücken und Bewerbungsprozesse unpersönlich werden. Dies ist umso erstaunlicher, da 88,5 Prozent der Befragten bislang keine konkrete Erfahrung mit KI in einem Bewerbungsprozess gemacht haben – dass also offensichtlich ein Vorurteil besteht.

Mit Blick auf Untergruppen nach Bildung und Herkunft fallen allerdings Unterschiede auf: Je höher der Bildungsabschluss, desto positiver ist die Haltung gegenüber künstlicher Intelligenz. Befragte mit Migrationshintergrund zeigen sich deutlich offener gegenüber Algorithmen als Befragte ohne. Bei den Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern mit Hochschulabschluss empfinden zwar immer noch 57,6 Prozent KI im Recruiting als negativ. Bereits jeder Vierte (42,5 Prozent) sieht dagegen die Entwicklung hin zu mehr KI positiv. Bei den Befragten mit Hauptschulabschluss ist die Skepsis deutlich höher: Hier haben nur noch 30,1 Prozent eine positive Einstellung zu Chatbots in HR, während 70,1 Prozent KI überhaupt nicht gut finden.

### Bringt KI Chancengleichheit im Recruiting?

Für ein Drittel (32,9 Prozent) der Befragten bringen Algorithmen mehr Chancengleichheit mit sich, beispielsweise da Herkunft, Alter und Geschlecht nicht automatisch in die Bewertung einfließen. Ein Fünftel (21,5 Prozent) findet, dass der Auswahlprozess gerechter ist, da KI Entscheidungen immer anhand der gleichen, objektiven Kriterien trifft. Allerdings steht hier die Skepsis im Raum, ob die KI überhaupt korrekt funktioniert. Mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (52,1 Prozent) sieht das Risiko, dass KI fehlerhaft programmiert sein könnte.

Auch wenn die Skepsis noch überwiegt, scheint der Siegeszug der KI nicht aufhaltbar zu sein. Die

Vorstellung, Prozesse zu beschleunigen, objektiv nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen, Kommunikation zu optimieren und Kosten zu sparen, kurz: die besten Talente zu finden, ist verlockend. „Künstliche Intelligenz ist die Zukunft, und diese Entwicklung lässt sich auch im Personalbereich nicht mehr aufhalten“, ist IU-Professorin Dr. Michaela Moser überzeugt. „Ziel muss es sein, die Chancen der Technologie bewusst zu nutzen und Risiken zu reduzieren.“ Das könne nur gelingen, wenn die Talente die neuen Technologien akzeptieren. Das erfordere Aufklärung und Transparenz seitens der Personalabteilungen. Wer einmal bewusst Erfahrungen mit KI gemacht habe, sei in der Regel offener für ihren Einsatz, so die Einschätzung.

Dass Talente KI akzeptieren, ist essentiell für ihren Erfolg im HR-Bereich, denn die Umfrage zeigt: Bislang trauen 65,2 Prozent der Befragten den Entscheidungen von KI nicht. Zudem geben acht von zehn Befragten (80,5 Prozent) an, dass sie sich weniger wertgeschätzt fühlen, wenn KI anstelle eines Menschen die Bewerberauswahl übernimmt.

### Mehr Effizienz, weniger Vertrauen

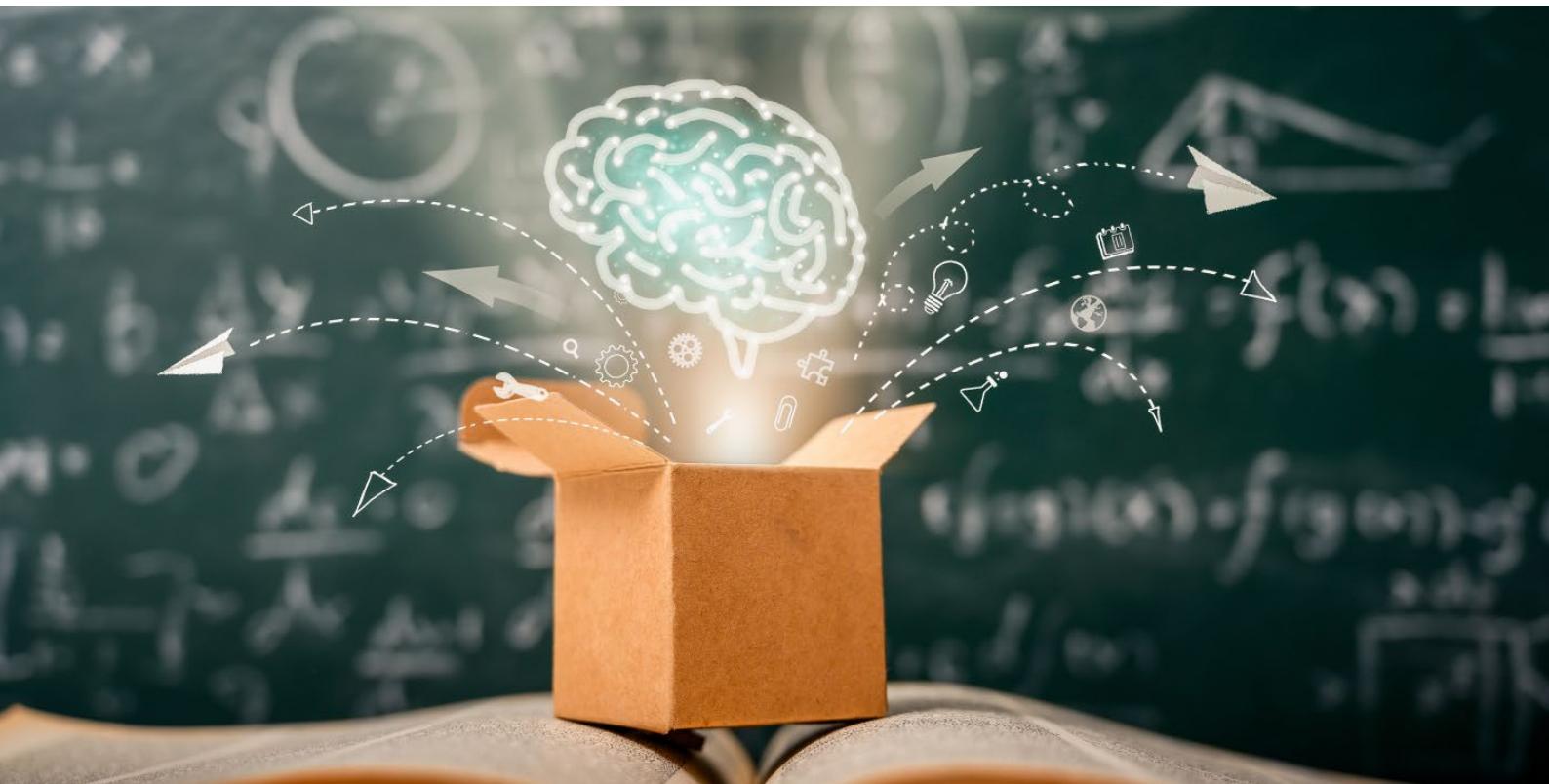
Auch wenn der Einsatz von KI also vermutlich Pluspunkte bezüglich Effizienz bringt, könnte der Vertrauensverlust den Vorteil zunichten machen. Aber was hilft? Die Antwort findet sich ebenfalls in der Studie: 61 Prozent der Skeptikerinnen und Skeptiker würden weniger Zweifel haben, wenn neben der KI weiterhin auch menschliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner am Bewerbungsprozess beteiligt sind. Etwa die Hälfte (53,8 Prozent) wünscht sich, zwischen Mensch und Maschine wählen zu können.

Doch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie geben sich letztlich keiner Illusion hin: Beim Blick in die Zukunft sind fast zwei Drittel der Meinung, dass KI im Recruiting zukünftig häufiger eingesetzt werden wird. Gerade deshalb dürften die objektiven Qualitäten, die die Talente mitbringen, im Bewerbungsprozess eine immer wichtigere Rolle spielen – allen voran eine solide Ausbildung und der Nachweis kontinuierlicher Weiterbildung. Nur wer das Nadelöhr der KI passiert, kann danach im persönlichen Gespräch mit seinen Soft-Skills und seinem Charakter punkten.

**Prof. Dr. Kurt Jeschke,**  
**Professor an der IU Internationalen Hochschule**

## RECRUITING

# HR braucht interdisziplinäre Talente



© escapejaja - stock.adobe.com

Zukunftsorientierte Talente mit multiperspektivischem Denken und Handeln werden in Unternehmen dringend gebraucht. Sie sind ein Schlüssel zum Erfolg.

Die Zukunft ist wie ein Laufband. Wer stehenbleibt, fällt hinten runter. Vieles ist nicht vorhersehbar. Technologien werden zunehmend vernetzt. Jeder technologische Fortschritt führt dazu, dass die nächste Verbesserung noch rascher erreicht werden kann.

Für diese Zukunft brauchen Unternehmen Menschen, die das Zusammenspiel zwischen künstlicher (KI) und menschlicher Intelligenz organisieren. Digitalexpertise der jungen Talente muss mit dem Wissen der älteren verwooven werden. Alt- und Jungunternehmen müssen sich zusammenkoppeln. Und alles, was zum Kunden und Markt hin passiert, muss bereichsübergreifend abgestimmt werden.

Auch die großen firmeninternen Themen brauchen crossfunktionales Agieren und eine sys-

matische interne Vernetzung, denn Entbürokratisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und das Erschaffen zukunftsfähiger Innovationen lassen sich nicht in eine Abteilung sperren. Vielmehr werden zunehmend Generalisten und Übermorgengestalter gebraucht.

## Generalisten agieren mit Weitblick

Interdisziplinäre Talente spielen somit eine entscheidende Rolle. Sie vereinen die Fähigkeiten von Spezialisten und Generalisten. Über ihre eigentliche Expertise hinaus haben sie weitere Interessen, so dass sie ganzheitlich handeln und in vielen Bereichen einsetzbar sind. Sie haben Kompetenzen in mehreren Arbeitsfeldern und denken in großen Zusammenhängen. Dort, wo ein Experte nur Ausschnitte sieht, bringen sie das Beste aus vielen Bereichen zusammen und formen aus den Puzzlestücken ein großes Bild. Sie haben ein gutes Gespür für die Komplexität und eine sich permanent wandelnde Wirtschaftswelt. Während sich Experten tief

in ein Thema hineindenken und Generalisten mehrere Sachgebiete im Blick haben, können Interdisziplinäre mit beidem zusammen die besten Ideen kombinieren. Das ermöglicht Innovationssprünge.

## Ungewissheit mit Perspektivenreichtum begegnen

In Umgebungen, die von Ungewissheit geprägt sind, sind vielfältige Erfahrungen Gold wert. Sie ermöglichen eine hohe Adoptionsfähigkeit. Zudem treffen Menschen mit weitgespannten Interessen, einem breitgefächerten Wissenshorizont, hoher Integrationskraft und ausgeprägter Kombinatorik unter Unsicherheit bessere Entscheidungen als andere, weil sie mehr Optionen ersinnen können. Sie haben ein größeres Handlungsrepertoire und mehr Offenheit für neue Herangehensweisen.

Demgegenüber führt eine Spezialisierung zur kognitiven Verankerung. Das bedeutet, dass man aufkommende Probleme immer auf gleiche Weise löst und sich nicht vorstellen kann, dass es auch →



**Anne M. Schüller**  
ist Autorin des Buches  
„Bahn frei für  
Übermorgengestalter“.

Sie sagt: „Talente mit multi-perspektivischem Denken und Handeln sind eine Schlüsselressource der Zukunft.“

andere Wege geben könnte. Man läuft quasi immer in der gleichen Furche und hat einen Tunnelblick. Und Generalisten? Die fahren Breitband statt Schmalspur. Viele Spezialisten werden bald nicht mehr gebraucht, weil KI in Spezialistenjobs oft besser ist.

### Wie viel Umdenken zulassen?

Übermorgengestalter sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen. Sie rütteln wach, stellen Dinge in Frage, bereiten neue Wege und finden Lösungen. Häufig sind sie die Ersten, die merken, wenn im Unternehmen etwas aus dem Ruder läuft. Sie reden Klartext, wenn sie überholte Verfahrensweisen aufgespürt haben. Sie brandmarken alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Als Pioniere und Innovatoren wagen sie sich auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Ihr entscheidendes Wissen liegt im Praktischen, nicht in der Theorie. Sie können Rollen wechseln und verschiedene Positionen einnehmen. So wird ihr multiperspektivisches Denken und Handeln zu einer Schlüsselressource der Zukunft.

Die Vernetzung von Systemen und die Dynamik der Märkte machen Übermorgengestalter für ein Unternehmen lebensnotwendig. Deshalb sollte HR sie gezielt suchen. Das erfordert ein Umdenken. Unternehmen müssen sich fragen, wie viel Umdenken sie zulassen wollen. Viele denken nur halbherzig um: Sie suchen in Stellenanzeigen zwar Kandidaten mit frischem Denken, stellen aber nur Talente mit gradliniger Biographie und Branchenerfahrung ein, deren Arbeitszeugnisse bescheinigen, dass sie sich einfügen können. Unkonventionelle Menschen könnten die betriebliche Ordnung stören.

Doch: Nicht die, die in Schablonen passen, sondern die, die den Unterschied machen, muss HR finden. Suchen Sie nicht nur Talente, die Positionen präzise ausfüllen. Suchen Sie Innovatoren, Pioniere und Generalisten. Ihre heterogenen Praxiserfahrungen, ihre diversen Fachkenntnisse und ihr umfangreicher Bildungshintergrund verschaffen Unternehmen eine breite Palette möglicher Vorgehensweisen und beugen Betriebsblindheit vor. <

**Anne M. Schüller, Autorin und Keynote-Speakerin**

ANZEIGE

## Potenziale erkennen. Kompetenzen erweitern.



Zum passenden Seminar ➔



**Schloss Lautrach**

Seminare  
Beratung  
Coaching  
**Fachexperten**  
**Young Professionals**  
**Führungskräfte**

**Management Centrum Schloss Lautrach**  
seminare@mcsl.de | www.mcsl.de  
Telefon +49 (0) 8394 910 415

## UNTERNEHMENSPORTRÄT

# Gemeinsame Werte prägen das Miteinander beim Systemhaus Compositiv



© Compositiv

„Wir ziehen alle an einem Strang.“ – Dieser Satz ist charakteristisch für die Arbeitsatmosphäre beim Hamburger Systemhaus Compositiv. Sie ist geprägt von einem Miteinander und von gemeinsamen Werten. Das hilft auch beim Werben um Talente.

Im Unternehmensnamen ist es schon versteckt: Positive Werte – ein gutes Arbeitsklima, Teamzusammenhalt, Eigenverantwortlichkeit und ehrliche Kommunikation – prägen die Atmosphäre bei Compositiv. Als Matthias Krawen im Jahr 2000 als Student das Systemhaus gründete, dachte er noch nicht an die positive Atmosphäre, die eines Tages charakteristisch für sein Unternehmen sein sollte. „Die Idee war, dass Computer etwas Positives sein können, nicht nur ein notwendiges Übel“, erinnert er sich. Diese Absicht ist geblieben. Compositiv unterstützt Kunden in ihrem digitalen Arbeitsalltag.

Wachstum ist in dem Unternehmensumfeld programmiert. Doch das ist dem Gründer nicht so wichtig. In erster Linie möchte er sichere Arbeitsplätze schaffen. Und er legt großen Wert auf eine teamorientierte und offene Unternehmenskultur. Damit hebt er sich von manch einem Wettbewerber ab: „Bei Geschäftsführerkollegen erlebe ich immer wieder, dass sie von ‚ihr‘ und ‚wir‘ sprechen, wenn sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Geschäftsführung meinen.“ Krawen selbst betont das „Wir“ und damit das Miteinander aller im Unternehmen: „Wir ziehen alle an einem Strang, auch wenn es mal Differenzen gibt.“

## Wertekompass als Leitplanke

Seinem Team schenkt Krawen dabei viel Vertrauen und Freiheiten. Gemeinsam mit seinen Kolleginnen und Kollegen hat er einen Wertekompass entwickelt. Auf zehn Unternehmenswerte haben sie sich

verständigt, darunter Spaß, zufriedene Kunden, Ehrlichkeit und Nachhaltigkeit. Auch wenn jeder der 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Werte anders gewichtet, identifizieren sich alle damit. „Die Werte müssen nicht auf jeden zu 100 Prozent passen, sie sollen eine Orientierung sein. Wie wir die Werte ausfüllen, können wir selbst schauen.“

Krawen beispielsweise ist permanente Weiterentwicklung ein besonderes Anliegen. „Das Interesse an neuen Dingen ist für mich ein wichtiger Wert“, sagt er und fügt hinzu: „Aber auch Nachhaltigkeit, Abwechslung, Spaß bei der Arbeit, Sinnhaftigkeit und andere Dinge sind mir wichtig.“ Überhaupt seien die Werte nicht starr, sondern sollten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lebendig wahrgenommen werden. Krawens Marketingreferentin Eva Herderich erklärt aus Teamsicht: „Wir im Team haben drei Werte definiert: Spaß, Teamzusammenhalt und Ehrlichkeit.“ Diese →

**Matthias Krawen,**

Geschäftsführer des Systemhauses Compositiv, betont, wie wichtig Klarheit und eine ehrliche Kommunikation im Unternehmen sind.

stünden ganz oben, was aber nicht bedeute, dass andere Werte nicht wichtig seien. Doch: „Diese drei Werte prägen und vereinen uns am meisten.“

### Werte schon im Recruiting abgleichen

Weil die Werte einen so hohen Stellenwert im Unternehmen haben, achtet Krawen bereits im Recruiting darauf, dass die Talente die Unternehmenswerte überwiegend teilen. Nicht nur die fachliche Qualifikation müsse stimmen, sondern auch der Charakter der Bewerber. „Wir suchen Kolleginnen und Kollegen, die zu uns passen, bereit sind, sich weiterzuentwickeln und sich wertschätzend auszutauschen“, so Krawen. Fehlendes Know-how könnte bei der Einarbeitung ausgeglichen werden.

Zu den Werten gehört auch Eigenverantwortlichkeit und die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen: „Wir haben coole Aufgaben, man kann seine Arbeitswelt mitgestalten und sich weiterentwickeln. Sinnhaftigkeit ist für viele unserer Kolleginnen und Kollegen wichtig.“ Dem stimmt Herderich zu. Sie schätzt besonders, dass sie bei vielen Aufgaben – darunter Recruiting, Onboar-

ding, Employer-Branding und Teambildung – eigenverantwortlich handeln und mit den Werten arbeiten kann.

### Ehrliche Kommunikation als Basis

Durch Offenheit, Ehrlichkeit und Authentizität gelingt es schließlich, dass sich die Talente mit dem Unternehmen identifizieren. Aber auch eine Fehlerkultur ist unerlässlich, denn trotz gemeinsamer Werte können Konflikte auftauchen. „Wir gehen mit offenen Ohren durch das Unternehmen und schauen, wo etwas besprochen werden muss“, so Krawen. Auf die Art der Kommunikation und die Klarheit ist der Hamburger stolz: „Wir sind gewohnt, auszusprechen, was unsere Bedürfnisse sind, und Kompromisse zu finden.“ Dabei hilft auch der Wertekompass, der kein starres Regelwerk, sondern eine Orientierungshilfe, auch bei Entscheidungen, sein soll: „Wenn jemand etwas entscheiden muss, kann der Kompass helfen zu prüfen: Passt das zu unseren Werten?“ <

**Kirstin Gründel**

ANZEIGE

**13. Deutscher Human Resources Summit**  
27./28. Oktober 2022, Frankfurt am Main  
The Westin Grand Hotel

**ZEIT FÜR GAMECHANGER!**  
**HR ALS MUTIGER WEGWEISER IN AUFBRUCHZEITEN**

DAS PROGRAMM IST ONLINE!

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:

<b>Inga Dransfeld-Haase</b> People & Culture Senior Partner DACH, BP Europe SE	<b>Prof. Dr. Rupert Felder</b> Leiter Personal, Heidelberger Druckmaschinen AG	<b>Dr. Chris Kaibel</b> Organizational Scientist EMEA, Roche	<b>Sarena Lin</b> Vorständin und Arbeits- direktorin, Bayer AG

Veranstalter  
**F.A.Z. BUSINESS MEDIA**  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mitveranstalter  
**ADVANT Beiten**

Förderer  
**BARMER** **cornerstone** **MANPOWER®** **qualtrics™**

Partner  
**ADP** **UKG**

Förderer  
**SDAE** **Mercer** **Raven51**

Weitere Informationen und Anmeldung auf: [www.deutscher-hr-summit.de](http://www.deutscher-hr-summit.de)

## TALENTENTWICKLUNG

# Onboarding ist nicht nur Aufgabe von HR



© Dominika - stock.adobe.com

Das Onboarding ist längst nicht nur Aufgabe der Personalabteilung. Das Team und auch das gesamte Unternehmen spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Wir haben Tipps, was alle gemeinsam für einen guten Start neuer Talente tun können.

## Wie können neue Talente schnellstmöglich integriert werden?

Zwei Punkte sind beim Onboarding essentiell: Ansprechbarkeit gewährleisten und ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln. Das bedeutet, dass Teammitglieder stets eine „offene Tür“ signalisie-

ren sollten. Der Onboardee sollte wissen, dass er jederzeit jegliche Fragen stellen darf. Und auch das Team sollte nicht zu zurückhaltend mit Informationen sein: Ein Onboardee fühlt sich wertgeschätzt, wenn er viele Informationen und Interna bekommt und auch „alte Geschichten“ erfährt. Genau diese haben häufig dazu beigetragen, dass das Unternehmen so ist, wie es sich heute präsentiert. Beziehen Sie das neue Teammitglied im Zweifel lieber in zu viele Termine ein als in zu wenige, und versorgen Sie es von Anfang an mit Aufgaben – es sollte keine Langeweile auftreten.

Regelmäßige Gespräche mit dem Neuankömmling helfen, die ersten Tage gemeinsam Revue pas-

sieren zu lassen. Egal, ob es dabei kritische Punkte gibt oder nicht, die Anwesenheit einer Personalerin oder eines Personalers kann dabei hilfreich sein.

Um im gesamten Unternehmen und nicht nur im neuen Team anzukommen, sind Kennenlerntermine mit allen Abteilungen eine gute Idee. Diese kann entweder HR oder das Team eigenständig organisieren. Gibt es im Unternehmen einige übergreifende Meetings, können Sie diese auch für den Onboardee öffnen, auch wenn sie oder er noch keine aktive Rolle einnimmt. Gerade das übergreifende Kennenlernen abseits des eigenen Teams kann wichtige Schnittstellen im Unternehmen aufzeigen, die der Onboardee sonst verpassen würde. →

**Lara Jagdmann**

sieht den Onboardingprozess als eine gemeinsame Aufgabe von HR und den Teams im Unternehmen.

## Checkliste für den Start eines neuen Teammitglieds

- > Arbeitsplatz mit Karte und kleinem Willkommensgeschenk verschönern
- > ein gemeinsames Mittagessen vereinbaren
- > Kennenlerntermine mit allen anderen Kolleginnen und Kollegen außerhalb des Teams organisieren
- > Onboardee früh in alle relevanten Meetings einladen
- > zeigen, dass auch die Meinung des Onboardees wichtig und wertvoll ist, da ein neuer Blick auf Dinge nie schaden kann
- > Offenheit signalisieren, indem jederzeit Personen für Fragen zur Verfügung stehen
- > aktiv Hilfe anbieten und nicht darauf warten, dass der Onboardee auf das Team zu kommt
- > Interesse zeigen: Gespräche müssen nicht immer nur fachlicher Natur sein
- > sich der Verantwortung bewusst sein

In jedem Fall hilft es, wenn das Team im Onboardingprozess nicht nur virtuell zusammenarbeitet, sondern es sich auch Zeit nimmt, um am Arbeitsort zusammenzukommen. Dort fällt auch das richtige Kennenlernen, abseits des fachlichen, leichter, und ein Bürorundgang ist eine tolle Idee, um den neuen Gesichtern zu begegnen.

Für einen tollen ersten Arbeitstag kann ein kleines Willkommensgeschenk organisiert und der Schreibtisch geschmückt werden. Auch ein gemeinsames Mittagessen sollte dazugehören.

### Entscheidende Faktoren: Vorbereitung und Verantwortung

Es kann noch so viele Ideen für das Onboarding des neuen Teammitglieds geben: Am wichtigsten jedoch ist, dass alle Teammitglieder sich die Zeit nehmen, die neue Kollegin oder den neuen Kollegen kennenzulernen, und so ihre Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Das bedeutet: HR muss ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Teammitglieder Verantwortung tragen und sich die Zeit nehmen müssen, das Onboarding zu begleiten. Das kann mal mehr und mal weniger intensiv sein, daher ist zeitliche Flexibilität gefragt. Helfen kann bei der Planung ein strukturierter Einarbeitungsplan.

Auch wichtig: Jeder Onboardee ist anders. Bei der einen geht die Einarbeitung ganz schnell, bei dem anderen dauert es länger. Auch nach mehreren Wochen kann es noch viele Fragen und Unsicherheiten geben. Daher ist die Einstellung „Es gibt keine dummen Fragen“ genau die richtige.

### Das i-Tüpfelchen: Aktionen, die Eindruck hinterlassen

Viele der oben genannten Ideen und Tipps mögen standardmäßig und selbstverständlich erscheinen, sind sie aber oft nicht. Hier sind ein paar außergewöhnliche Willkommensideen zusammengefasst, quasi das Tüpfelchen auf dem i des Onboardings:

- > Gemeinsam zeitnah ein erstes Teamevent (z.B. einen Escape Room) planen. Das vermittelt das Gefühl, gemeinsam etwas schaffen zu wollen.
- > Kennenlernquiz: Es wäre doch mal etwas anderes, wenn sich das Team nicht einfach nur vorstellt, sondern wenn der Onboardee Dinge erraten und Eigenschaften den Kolleginnen und Kollegen zuordnen könnte.
- > Sollte der Onboardee kurz vor oder nach dem ersten Arbeitstag Geburtstag haben, können Sie hierzu schon eine Kleinigkeit organisieren. Das drückt besondere Wertschätzung aus.

- > Ein kurzes persönliches Willkommensvideo vom neuen Team, das Sie einige Tage vor dem Start verschicken, hilft, Distanz abzubauen. Alternativ können sich Teammitglieder und neue Kolleginnen und Kollegen auch schon vorab über die sozialen Netzwerke vernetzen.
- > Ein ungezwungenes Kennenlernen in neutraler Atmosphäre, beispielsweise in einer Kneipe um die Ecke, kann den Druck nehmen.
- > Eine nützliche Idee für die ersten Wochen: Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter bekommt eine gelbe und eine rote Karte, die immer gezogen werden dürfen. Wird im Gespräch, in einer E-Mail oder im Chat der Begriff „gelbe Karte“ vorangestellt, kann sich das neue Teammitglied darauf verlassen, dass sich in der nächsten Stunde jemand meldet, um die Unsicherheit aus der Welt zu schaffen. Wird der Begriff „rote Karte“ verwendet, meldet sich sofort jemand beim Onboardee – auch wenn sich diese Person gerade in einem Termin befindet. Das schafft ein wertvolles Sicherheitsgefühl im Sinne von: „Egal was kommt, irgendjemand ist für mich da.“

### Wie kann HR unterstützen?

All die oben genannten Dinge sind wichtig, um dem Onboardee einen schönen Start zu ermöglichen. Sie können aber nur umgesetzt werden, wenn sich die Teammitglieder der Ideen und Maßnahmen auch bewusst sind – und genau an dieser Stelle kommt HR ins Spiel.

Es ist Aufgabe von HR, die Kolleginnen und Kollegen darin zu bestärken, sich für ein gutes Onboarding zu engagieren und sie darauf aufmerksam zu machen, dass es nicht ausreicht, wenn am ersten Arbeitstag ein Blumenstrauß auf dem Schreibtisch steht. Die Personalabteilung muss dafür sorgen, dass sich die Teammitglieder um den Onboardee kümmern, ihm mit Rat und Tat zur Seite stehen und für Fragen offen sind.

Die Personaler und Personalierinnen können den Prozess unterstützen, indem sie nicht nur aktiv das Gespräch zum Onboardee, sondern auch zum Team suchen und fragen, wie die Einarbeitung läuft. So kann Missverständnissen und Fehleinschätzungen schnell entgegengewirkt werden. Da das Team häufig noch näher am neuen Kollegen dran ist, ist es sinnvoll, regelmäßig ins Gespräch zu kommen und Unterstützung anzubieten.

&lt;

## DIVERSITÄT

# Vielfalt nutzen: Generationenmanagement bei der Deutschen Bahn



© Deutsche Bahn

Die Belegschaft der Deutschen Bahn ist vielfältig. Vier Generationen arbeiten in dem Konzern zusammen. Das bringt Herausforderungen mit sich. Diesen begegnet das Unternehmen mit einem strukturierten Generationenmanagement.

Julia, Frank, Emma und Philipp arbeiten bei der Deutschen Bahn. Sie sind vier von den rund 210.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland. Doch sie sind nicht irgendwelche Talente. Sie sind Stereotypen und vertreten jeweils eine der vier Generationen, die unter dem Dach des Konzerns arbeiten.

## Generationen bringen Vielfalt

Jede dieser vier Generationen – Babyboomer, Generation X, Y und Z – bringt unterschiedliche Einstellungen und Werte sowie Erfahrungen und

Kompetenzen mit. Diese Vielfalt unter einen Hut zu bringen ist nicht immer einfach. Das bestätigt Katharina Greiff, die für das Generationenmanagement bei der Deutschen Bahn zuständig ist: „Alle in den Austausch zu bringen, zu schaffen, dass sie aufeinander zugehen ist die größte Hürde“, sagt die studierte Wirtschaftspsychologin. Denn die Generationen hätten alle viele Vorurteile den anderen gegenüber.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat der Konzern vor einigen Jahren begonnen, die Talente aus den verschiedenen Generationen zunächst näher kennenzulernen und die Fähigkeiten und Stärken der jeweiligen Altersgruppen zu erkennen. Greiff hat dazu zahlreiche Vertreter aller Generationen befragt, Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Gruppen herausgefiltert, eigene Annahmen überprüft und schließlich ein Projekt zum Abbau von Vorurteilen aufgesetzt.

Vier Stereotypen – eben Julia, Frank, Emma und Philipp – sind dabei entstanden. Zeichner haben diese Charaktere comichaft dargestellt und zudem in einem Film zum Leben erweckt. „Die Typen sollen lustig, satirisch sein, aber ich wollte niemandem auf die Füße treten“, betont Greiff. Das sei gelungen, da sie alle entstandenen Charaktere von Vertretern der eigenen Generation habe prüfen lassen: „Ich habe die Franks und die anderen jeweils von einer Generationenrunde prüfen lassen“, sagt Greiff.

Für jeden Stereotypen haben die Zeichner zwei Bilder erstellt. „Wir haben jeden Typen dargestellt, wie er sich selbst sieht und wie die anderen ihn sehen.“ So werde der Pullunder tragende Frank aus der Generation der Babyboomer als ein Mensch mit vor dem Körper gefalteten Armen gesehen, der Trübsal bläst, auf seinem Wissen sitzt wie auf einem Schatz und nur noch auf seine Rente war-

→



**Melanie Krüger und  
Katharina Greiff,**

sind zuständig für die strategische Personalentwicklung bei der Deutschen Bahn. Das Verständnis der Generationen untereinander ist ihnen ein Herzensanliegen.

tet. Frank selbst sagt von sich, dass er sein Wissen gern weitergeben wolle, danach aber gefragt werden möchte. Natürlich freue er sich auf die Rente, bis dahin möchte er aber gern noch an Projekten mitarbeiten, seine Expertise einbringen und verhindern helfen, dass die gleichen Fehler wie früher gemacht werden.

## Vielfalt als Herausforderung und Chance zugleich

Dass die vier Generationen zusammenfinden und Vorurteile aufbrechen, sei nicht einfach, berichtet Greiff. Sie hat sich im Jahr 2018 dieser Aufgabe angenommen. Damals war klar, dass in den kommenden fünf bis zehn Jahren rund ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bahn in Rente gehen wird. Es musste sichergestellt werden, dass sie ihr Wissen an die nachfolgenden Generationen weitergeben. Somit war auch wichtig, dass die älteren Generationen überhaupt mit den jüngeren ins Gespräch kommen.

Diesen Generationenwechsel wollte die Bahn gut gestalten. „Uns stellte sich die Frage: Wie schaffen wir es, einen alten Eisenbahner, der in der Ausbildung aktiv ist, mit der neuen Generation zusammenzubringen?“, erklärt Melanie Krüger, Leiterin Strategische Personalentwicklung bei der Deutschen Bahn.

## Werkzeugkoffer „Generationenmanagement“

Gemeinsam mit einer Kollegin hat Greiff damals Formate entwickelt, um die verschiedenen Generationen an einen Tisch zu bringen und Vorurteile aufzubrechen. Ein ganzer Maßnahmenkoffer mit 45 generationenübergreifenden Formaten ist daraus entstanden. Diese lassen sich schnell und mit geringem Aufwand umsetzen und können in vier Kategorien gegliedert werden: Events, Schulungen und Weiterbildung, Vernetzung sowie Entwicklung. „Über die Ideen haben mehrere Gremien geschaut. Nicht alle durften umgesetzt werden“, erinnert sich Greiff.

„Ich habe versucht, die Angebote niederschwellig zu machen, und mir Maßnahmen ausgedacht, die in das bestehende System integriert werden können und Spaß machen.“ Eine Maßnahme, die Greiff realisieren konnte, waren Kaffeegutscheine. Diese ermöglichen den Mitarbeitern, in den Kinos des Konzerns kostenlos einen Kaffee zu trinken. Einzige Bedingung: Gegenüber muss ein Vertreter einer anderen Generation sitzen. Wen sich

die einzelnen Personen als Gegenüber aussuchen, bleibt ihnen überlassen. „Auf die Kaffeegutscheinen haben wir Fragen gedruckt, zum Beispiel ‚Was überrascht dich an deinem Gegenüber?‘ Und: ‚Was ist deine größte Frage, die du der gegenüber sitzenden Generation schon immer stellen wolltest?‘“

Neben den Kaffeegutscheinen gibt es weitere Projekte zur Förderung des Miteinanders wie Firmenläufe, Workshops zum Thema Generationenmanagement, das Format „Lunch and Learn“, und Veranstaltungen, auf denen auch die vier Stereotypen immer wieder präsent sind.

Auch gibt es Gutscheine speziell für Auszubildende nach dem Motto „Wissen wird mehr, wenn man es teilt“. Diese Gutscheine erlauben es Auszubildenden, auf eine beliebige Person zuzugehen – ob im Aufzug oder auf dem Büroflur – und sie um eine Stunde Zeit zu bitten. In dieser Stunde dürfen die Auszubildenden beliebige Fragen stellen: „Die jungen Talente fragen zum Beispiel: ‚Bist du bei Snapchat‘, oder ‚Kannst du mir erzählen, wie viele verschiedene Weichen es bei der deutschen Bahn gibt?‘“, erzählt Greiff.

Damit jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die Maßnahmen nutzen kann, hat Greiff sie in einer Powerpointpräsentation zusammengefasst, die gleichzeitig auch Fragen zu Ansprechpartnern, zum Zeitumfang jeder Maßnahme, zu ihrem Beitrag zum Generationenmanagement und zur Finanzierung beantwortet. Die Angebote werden allen Beschäftigten im Intranet präsentiert und fortlaufend weiterentwickelt. Begleitende Workshops machen die Führungskräfte fit für die Umsetzung.

Greiff ist bewusst, dass nicht alle Beschäftigten solche Maßnahmen brauchen, um aufeinander zuzugehen. Doch sie möchte auch diejenigen ansprechen, denen es schwerfällt, auf die andere Generation zuzugehen. „Wir sind von so vielen intelligenten Köpfen umgeben, arbeiten alle für ein Unternehmen und haben das gleiche Ziel. Mich ärgert es, wenn es an Gesprächen hapert“, sagt sie.

Dass die Maßnahmen ankommen, zeigen Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen. „Wir haben viel Feedback bekommen. Das zeigt, dass die Maßnahmen etwas im Konzern bewegen“, berichtet Krüger. Und noch etwas spricht für den Erfolg: Das Diversity- und Generationenmanagement der Bahn hat bereits Preise gewonnen, den German Diversity Award und den [Impact of Diversity Award](#).

&lt;

**Kirstin Gründel**

Jetzt  
Teilnahme  
sichern!



DEUTSCHER  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTS  
PREIS  
**2022**

# 30 Jahre DPP! Top-HR-Projekte

Preisverleihung  
**Deutscher Personalwirtschaftspris 2022**

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

**Es erwarten Sie spannende Speaker wie:**

**Sirka Laudon**, Konzernvorständin People Experience der AXA,  
**Cawa Younosi**, Head of People Germany sowie  
Global Head of People Experience bei SAP,  
der Purpose-Experte **Dr. Nico Rose**,  
WHU-Leadership-Professorin **Dr. Fabiola Gerpott** und  
**David Schülke**, Head of HR, Engelbert Strauss.

Das Programm ist online:  
**[www.deutscher-personalwirtschaftspris.de](http://www.deutscher-personalwirtschaftspris.de)**

Veranstalter

**Personalwirtschaft**



Partner

**AZUBIYO**



**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**stellenanzeigen.de**



## MOBILITÄT

# Diensträder ergänzen deutsche Fuhrparks



© NDABCREATIVITY - stock.adobe.com

Ein neues E-Bike, ein Mountainbike oder ein Lastenfahrrad, gesponsert vom Arbeitgeber? Das ist mit Dienstradleasing möglich. Immer mehr deutsche Unternehmen bieten es ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als alternative Mobilitätslösung an.

Während noch bis vor kurzem der klassische Dienstwagen als Statussymbol schlechthin galt, wird das Firmenfahrrad als sportliche und nachhaltige Alternative immer gefragter. Durch das steigende Umweltbewusstsein, den zunehmenden Verkehr in deutschen Innenstädten sowie das zunehmende Bewusstsein dafür, dass Unternehmen

die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern können, gewinnt das dienstlich genutzte Zweirad an Beliebtheit. Laut dem Arval Mobility Observatory Fuhrparkbarometer – einer repräsentativen Studie des Mobilitätsdienstleisters Arval – bietet bereits die Hälfte der befragten deutschen Unternehmen Bikesharing oder -leasing an oder plant die Einführung in den kommenden drei Jahren.

Besonders interessant sind Diensträder für Personen in stark besiedelten Gebieten wie Innenstädten. Das Zweirad bietet dabei eine entspannte Art der Mobilität, frei von stressigen und zeitraubenden Staus in der Rushhour und langer Parkplatzsuche. Auch der umfassende Rundumschutz,

der beispielsweise Wartung und Diebstahlversicherung in der Leasingrate beinhaltet, und die unbegrenzte Privatnutzung zählen zu den Pluspunkten dieser Mobilitätslösung.

## Wie Dienstradleasing funktioniert

Ob Fahrrad, E-Bike oder Pedelec – die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wählt das Wunschkfahrrad aus. Das Dienstrad wird genau wie ein Dienstwagen über einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt, wobei es sowohl für dienstliche als auch für private Zwecke genutzt werden kann. Die Laufzeit beträgt 36 Monate. Der Unterschied zum Firmenwagen: Unternehmen können über das Dienstradleasing allen Mitarbeiterinnen und Mit-

→

**Eva Rothe**

empfiehlt Unternehmen, alternative Mobilitätslösungen wie das Dienstradleasing umzusetzen.

**Tipp**

Eine Option für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer, das Dienstrad kaufen zu können, sollte nie im Leasingvertrag enthalten sein. Sonst könnte das Finanzamt die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter statt den Arbeitgeber als wirtschaftlichen Leasingnehmer betrachten, wodurch eine Nachzahlung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen drohen würde. Nichtdestotrotz können die Nutzer oder Nutzerinnen das Rad nach Ablauf der Leasingdauer meist zu einem günstigen Preis erwerben – sie haben nur keinen vertraglichen Anspruch auf die Übernahme.

arbeitern unkompliziert und mit wenig Risiko ein Mobilitätsangebot zur Verfügung stellen. Die Art des Fahrrads und seine Nutzung sind vor allem von den vertraglichen Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber abhängig.

**Warum sich Dienstradleasing lohnt**

Besonders attraktiv wird Dienstradleasing durch die Gehaltsumwandlung. Die Leasingrate wird dabei direkt vom Bruttogehalt der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers abgezogen. So ist eine Ersparnis von bis zu 40 Prozent gegenüber dem Direktkauf möglich. Die Voraussetzung dafür ist, dass dies arbeitsrechtlich erlaubt ist. Die Leasingkosten sind abhängig vom Wert des ausgewählten Fahrrads und weiteren Kosten für zusätzliche Leistungen wie Versicherungen, Reparaturen und Wartungen. Daraus ergibt sich ein bestimmter Ratenbeitrag, der monatlich vom Bruttogehalt der Beschäftigten abgezogen wird und in der Regel zwischen 30 und 100 Euro liegt – bei hochpreisigen Fahrradmodellen kann er auch höher sein.

**Steuern und private Nutzung**

Das Dienstrad bleibt steuer- und sozialversicherungsfrei, sofern der Arbeitgeber das Fahrrad zusätzlich zum vereinbarten Gehalt gewährt und die Kosten vollständig übernimmt. Das Angebot eines Firmenfahrrads eignet sich daher gut als Alternative zur Gehaltserhöhung. Seit 2012 gilt das Dienstrad, steuerlich gesehen, als gleichwertige Alternative zum Firmenwagen. Möchte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das Firmenfahrrad auch privat nutzen, so findet seit Januar 2020 die 1-Prozent-Regelung Anwendung. Das bedeutet, dass 1 Prozent des Listenpreises als geldwerte Vorteil zu versteuern ist. Für Fahrräder und E-Bikes, die schneller als 25 Stundenkilometer fahren und zwischen 2019 und 2021 angeschafft wurden, besteht eine Ausnahme: Sie sind lediglich mit 0,5 Prozent des Listenpreises zu versteuern. Auch die volle Pendlerpauschale können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei einem Dienstrad geltend machen.

**Rundum sorglos dank umfangreicher Servicepakete**

Diebstahl, Unfall, Instandhaltung – all das sind Themen, über die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Dienstradleasing keine Gedanken machen müssen. In den meisten Fällen umfasst der Schadenschutz noch weitere Absicherungen

wie Totalverlust, Bedienungsfehler oder einfache Fahr lässigkeit, Unfälle oder Vandalismus sowie Schäden am Motor oder Akku. Darüber hinaus ist es möglich, das dienstlich genutzte Fahrrad auch in regelmäßigen Abständen warten zu lassen. Die Höhe der abgesicherten Instandhaltungskosten ist je nach individuellem Bedarf zu ermitteln und zu buchen. Das Dienstrad ist, sofern es mit einem Schloss gesichert ist, während der gesamten Leasinglaufzeit 24 Stunden am Tag zum Neuwert versichert.

**Nur wenige Schritte zum Wunschdienstrad**

Der Bestellprozess ist in den meisten Fällen einfach. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter registrieren sich im ersten Schritt über einen Link oder die jeweilige Firmenwebsite für das Dienstradleasing. Im zweiten Schritt prüft der Arbeitgeber die Berechtigung. Dann erhalten die Beschäftigten einen Bestellcode, mit dem sie ihr Wunschfahrrad bei einem Fachhändler auswählen können. Anschließend ist ein Überlassungsvertrag als Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag zu unterzeichnen, bevor der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin das Dienstrad beim Fachhändler abholen kann. In der Regel hat der Arbeitgeber den Leasingvertrag im Rahmen der Berechtigungsprüfung bereits vorab freigegeben. Alternativ ist auch eine gesonderte Freigabe des Leasingvertrags nach Unterzeichnung des Überlassungsvertrags möglich.

**Dienstrad als Alternative oder Ergänzung zum Dienstwagen**

Generell hat jeder Arbeitgeber die Möglichkeit, seinen Beschäftigten ein Dienstrad anzubieten. Immer mehr Unternehmen haben die Vorteile dieser alternativen Mobilitätslösung erkannt. Das erweiterte Mobilitätsangebot trägt zu einem verbesserten Image sowie einer gesünderen Belegschaft bei.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Dienstradleasing dank der Gehaltsumwandlung oft eine kostengünstige Möglichkeit, ein hochwertiges Fahrrad zu erhalten. Hinzu kommt, dass sie das Dienstrad unbegrenzt auch für private Zwecke nutzen können. Ein Dienstrad kann somit eine sinnvolle und nachhaltige Ergänzung zum Firmenwagen sein – eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Beschäftigte. <

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

## MENTAL LOAD IM ARBEITSKONTEXT

# Stressbewältigung: Unternehmen müssen Diversität der Talente berücksichtigen



© JenkoAtaman - stock.adobe.com

Stress betrifft so gut wie alle und macht viele krank. Doch was bedeutet Stress, und wieso lohnt es sich, seine Verarbeitung geschlechtsspezifisch zu betrachten? Präventionsmedizinerin Dr. Anne Collisi und Psychologin Julia Hodgson-Kastien haben Antworten.

## Was ist Stress eigentlich genau?

**Dr. Anne Collisi:** Man kann sagen, ohne Stress gäbe es uns nicht. Stress ist ein evolutionärer Anpassungsvorgang, ein Regulationsprinzip, das sich entwickelt hat. Er befähigt den Körper, auf bedrohliche Situationen geeignet zu reagieren und vitale Erhaltungsvorgänge zu aktivieren.

## Stress hat keinen guten Ruf. Warum?

**Collisi:** Stress ist negativ konnotiert, allerdings per se erst mal nichts Negatives. Es ist ein

### Prävention – lebensphasen- spezifisch und gendersensibel

Beim Blick auf das, was gesund hält, müssen wir die menschliche Diversität berücksichtigen, denn Faktoren wie Geschlecht, Geschlechterrolle, Alter, Lebensphase und Umweltbedingungen beeinflussen unsere Gesundheit. Dieser Ansatz findet auch Eingang in den Arbeits- und Gesundheitsschutz und stellt Prävention in den Mittelpunkt. Die ias-Gruppe hat das Projekt „Prävention 4.0“ initiiert. In dieser Initiative werden Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, Sozialberatung und Psychologie interdisziplinär vernetzt, um die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Berücksichtigung ihrer Diversität zu stärken.

Mechanismus, der dafür sorgt, dass wir uns an Herausforderungen anpassen können. Zu diesen Reaktionsmustern gehören verschiedene Strukturen des Gehirns, der Hormonausschüttung und des autonomen Nervensystems. Diese können, wenn sie nicht in Balance sind und in dieser Orchestrierung ablaufen, krank machen.

**Sie betrachten bei Ihrer Arbeit in Unternehmen Stress auch geschlechtsspezifisch. Wieso?**

**Julia Hodgson-Kastien:** Uns geht es um die ganzheitliche Betrachtung von gesundheitsrelevanten Phänomenen wie Stress. Dazu zählen neben individuellen Faktoren die Lebensphase und das Geschlecht. Gerade bei Stress und stressinduzierten Krankheiten gibt es Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Das noch junge Fach der Gendermedizin beschäftigt sich mit dem Gender Health Gap. Auch das durch Corona verschärzte Gender →

© ias



© ias



## Dr. Anne Collisi,

Fachärztin für Innere Medizin mit dem Schwerpunkt gender-sensible Prävention, und

## Julia Hodgson-Kastien,

Diplom-Psychologin, systemische Beraterin und Therapeutin, beide ias-Gruppe, plädieren dafür, bei Prävention die menschliche Diversität zu berücksichtigen.

### Fakten zu Stress

- > Über 60 Prozent der Deutschen fühlen sich gestresst.
- > Psychische Diagnosen werden heute mehr als doppelt so oft gestellt wie noch vor 20 Jahren. Sie stehen an zweiter Stelle der Gründe für Arbeitsunfähigkeit.
- > 43 Prozent der Frühberentungen gehen auf psychische Belastung zurück.
- > Besonders stark sind Frauen und die Gruppe zwischen 36 und 45 Jahren belastet.

Care Gap legt in Zeiten veränderter Arbeits- und Lebensmodelle eine Neubewertung nahe.

### Wie wirken sich die Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Arbeitsleben aus?

**Collisi:** Ein Übermaß an Stress beziehungsweise der nichtadaptive Umgang damit hat zunächst weitreichende gesundheitliche Folgen, die individuell, in der wirtschaftlichen Leistung und im Gesundheitssystem spürbar sind. Jeder Mensch sollte seine Stressauslöser kennen, um entsprechende Bewältigungsstrategien nutzen zu können.

**Hodgson-Kastien:** Unter den Erwerbstäglichen haben Frauen mit jungen Kindern eine besonders hohe Stressbelastung. Außerdem gibt es Studien, die darauf hindeuten, dass die physiologische Stressverarbeitung bei Männern und Frauen unterschiedlich abläuft und dass das zu einer unterschiedlichen Bewältigungsneigung führt.

### Was bedeutet das in der Praxis?

**Hodgson-Kastien:** Im Stressreport der Techniker Krankenkasse sehen wir beispielsweise, dass Frauen in extremen Stresssituationen häufiger psychosoziale Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen als Männer. Hier wäre dann die konkrete Aufgabe, Männer mit diesen Angeboten besser zu erreichen, indem zum Beispiel positive Erfahrungsberichte geteilt werden.

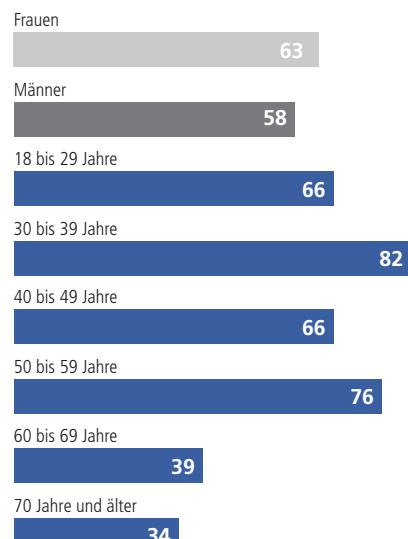
**Collisi:** Im gleichen Report sehen wir auch, dass für Frauen die zweitgrößte Stressquelle „die hohen Ansprüche an mich selbst“ sind. Das wirft interessante Fragen auf und lässt Verbindungen zu Themen wie Mental Load im Arbeitskontext herstellen. Die Forschung dazu steht gerade am Anfang, verspricht aber interessante Impulse.

### Was heißt Mental Load im Arbeitskontext?

**Hodgson-Kastien:** Das meint: Wer übernimmt in Teams die unsichtbaren Aufgaben, wer fühlt sich für den Zusammenhalt und die Stimmung verantwortlich? Wer hat das Jubiläum, Geburtstage, die bestandene Ausbildung oder den bevorstehenden Ruhestand eines Kollegen im Blick? Wer kümmert sich um Getränke fürs Meeting? Häufig sind das die Frauen. Spannende Fragen könnten sein: Wird das von den Beteiligten angemessen gewürdigt? Wer trägt die Verantwortung dafür, dass diese Aufgaben im Team gerechter verteilt werden? Hier könnten die Führungskräfte gezielt geschult werden, eine gerechte Rollen- und Aufgabenverteilung zu fördern.

### Verbreitung von Stress in Deutschland

(Anteil der Gestressten in Prozent)



Quelle: Statista

**Collisi:** Das ist auch ein gutes Beispiel für die unterschiedliche Betrachtung, wenn wir geschlechtspezifisch sagen. Es gibt biologische Unterschiede und soziokulturelle. Mental Load ist ein soziokulturelles Problem – eine Jacke, die ich mir anziehe, Rollenerwartungen, die wir erfüllen.

### Kann ich Stressverarbeitung lernen? Hat es Einfluss, ob ich ein Mann oder eine Frau bin?

**Hodgson-Kastien:** Jeder kann seine Stressverarbeitung verbessern. Bewältigungsstrategien sind zum großen Teil erlernt und richten sich nicht zwingend nach dem Geschlecht. Aus meiner Sicht geht es darum, auf individueller Ebene freier zu werden bei der Suche nach passenden Lösungen und mögliche Einschränkungen zu überwinden. Jeder kann neue Strategien entdecken und ausprobieren.

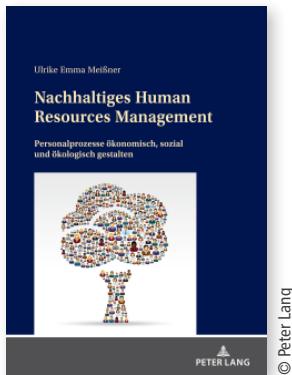
**Collisi:** Unser Ziel ist, Unternehmen dafür zu sensibilisieren, dass es genderabhängige Unterschiede gibt. Wer seine Talente gesund halten möchte, sollte das berücksichtigen. Manchmal ist das Wissen um die Unterschiede der erste Schritt, um eine andere Bewertung vorzunehmen. Wenn ich als Frau weiß, mit welchen Bewältigungsstrategien ich gut fahre, ist mir möglicherweise bereits geholfen. <

**Das Gespräch führte Simona Honerbach, ias-Gruppe.**

## REZENSION

# Mehr Nachhaltigkeit in HR-Prozessen

Nachhaltiges Handeln ist wichtiger denn je. Jedes Unternehmen braucht daher ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept. Dieses sollte in die Unternehmens -und Personalstrategie eingebettet sein.



**Ulrike Emma Meißner**

**Nachhaltiges Human Resources Management:  
Personalprozesse ökonomisch, sozial und  
ökologisch gestalten**

Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften

ISBN: 978-3-631-86728-0

220 Seiten

49,95 Euro



**Ulrike Emma Meißner** war langjährig als Personalleiterin im internationalen Umfeld tätig. Heute ist sie Professorin für nachhaltiges Personalmanagement und agile Führung.

## Was steht im Buch drin?

Über Nachhaltigkeit wird viel gesprochen. Dass wir nachhaltig handeln, unsere Umwelt schützen und den Klimawandel stoppen müssen, zeigen uns Naturkatastrophen auf der ganzen Welt eindringlich. Jeder einzelne Mensch, aber auch jedes einzelne Unternehmen kann einen Beitrag dazu leisten, den Klimawandel zu verlangsamen. Wie, das beschreibt die Autorin Ulrike Emma Meißner in ihrem Buch.

## Was will uns die Autorin damit sagen?

Unternehmen legt die Autorin nahe, ein Nachhaltigkeitskonzept in der Unternehmensstrategie zu verankern. In derartigen Nachhaltigkeitskonzepten sollten nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Faktoren berücksichtigt werden. Sie sind als gleichwertig anzusehen.

Uns Menschen möchte die Autorin dafür sensibilisieren, dass wir im Zentrum des Handelns stehen, unabhängig davon, ob wir innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens agieren. Die Autorin setzt somit auf die Eigenverantwortlichkeit von uns Menschen: Jede und jeder Einzelne ist bei der Neustrukturierung von Prozessen in Unternehmen gefragt.

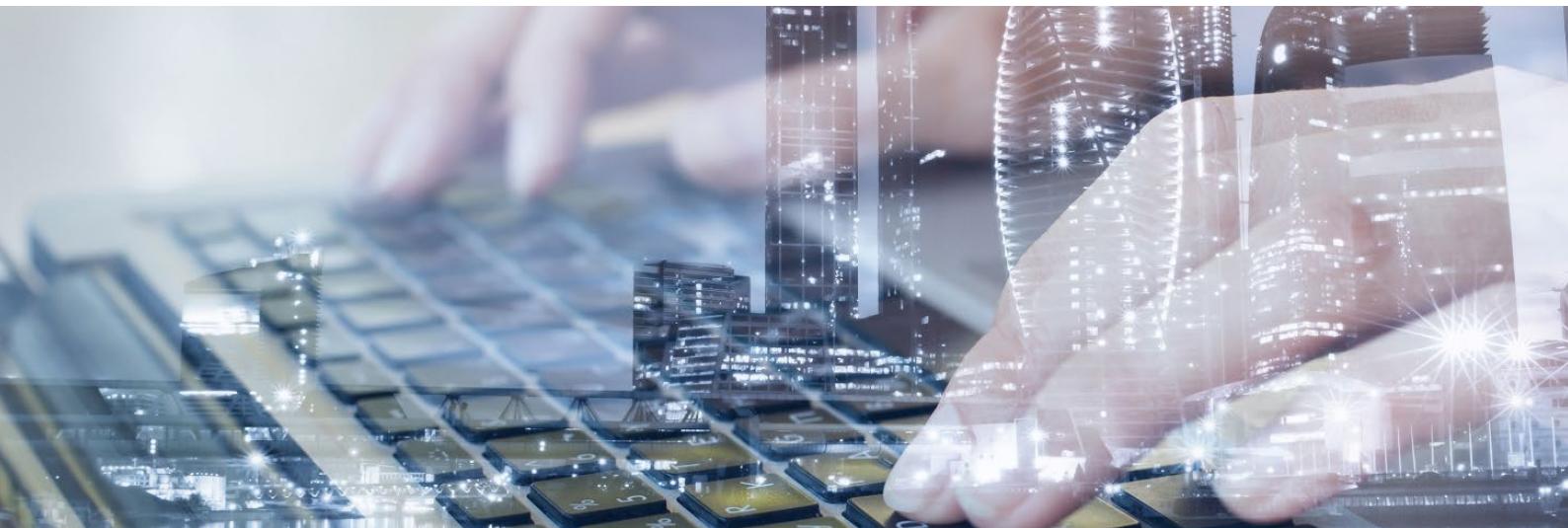
## Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

HR hat bei nachhaltigem Handeln eine große Verantwortung. Es übernimmt eine entscheidende Rolle bei der Erstellung von Nachhaltigkeitskonzepten, und es sollte nachhaltige Personalprozesse so gestalten, dass Unternehmen, Arbeitnehmer und die Umwelt gleichermaßen davon profitieren.

Damit HR seiner Verantwortung im Bereich Nachhaltigkeit gerecht werden kann, stellt die Autorin konkrete Handlungsempfehlungen vor. Damit kann HR operative Personalmanagementprozesse, wie Personalplanung, -beschaffung, -entwicklung, -erhaltung und -fluktuation, analysieren und anders gestalten.

Zudem führt Meißner aus, dass Unternehmen die Implementierung eines personalwirtschaftlichen Nachhaltigkeitskonzepts optimaler gestalten könnten, wenn sie es durch eine entsprechende Unternehmens- oder Personalstrategie stützen würden. Das ist in Unternehmen nicht immer gegeben. Gerade deswegen möchte die Autorin Unternehmen ermutigen, ein ganzheitliches Konzept zu erstellen, das nachhaltiges Handeln fördert.

**Kirstin Gründel**



© 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 Lehenen

### Redaktion:

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

Titelbild: contrastwerkstatt – 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.

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

## 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.