

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Wissens- transfer mit künstlicher Intelligenz

PROJEKTTEAM  
ERFORSCHT, WIE  
KI DAS WISSEN  
ERFAHRENER  
MITARBEITER  
KONSERVIEREN  
KANN



### Mitarbeiterbindung

Individuelle Lebensphasen berücksichtigen

### Mentale Gesundheit

HR muss das Thema „Mental Load“ fokussieren

### Vergütung

Wenn Mitarbeitende über das Gehalt entscheiden

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER!

„Die Bedeutung von künstlicher Intelligenz (KI) für Unternehmen ist heute unbestritten. Ohne sie geht es nicht mehr.“ Diese Worte stammen – Sie ahnen es möglicherweise schon – aus der Feder von künstlicher Intelligenz.

Dass es ohne KI nicht mehr geht, mag ein wenig überheblich sein. Doch sicher ist: Sie eröffnet in vielen Bereichen neue Möglichkeiten und kann den Weg zu bahnbrechenden Innovationen und Effizienzsteigerungen in Unternehmen ebnen, vorausgesetzt, es gelingt uns, sie sinnvoll einzusetzen.

Das versucht gerade das Eifeler Unternehmen apra-norm gemeinsam mit weiteren Praxispartnern und einem wissenschaftlichen Projektteam. Das Ziel ist, dass künstliche Intelligenz das jahrzehntelange Erfahrungswissen, das bislang

nur in den Köpfen der Fachkräfte der Babyboomer-Generation verankert ist, herausfiltert und dokumentiert, so dass es an Nachwuchskräfte weitergegeben werden kann. Das Projekt läuft seit rund einem Jahr. Wir machen eine erste Bestandsaufnahme.

Darüber hinaus haben wir für Sie in dieser Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals viele weitere für HR relevante Themen zusammengestellt. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzliche Grüße aus der Redaktion sendet Ihnen

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

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Kurz &amp; knapp</b>	<b>5</b>
<b>Fachkräftemangel</b>	<b>6</b>
Arbeitsplatzkultur als Magnet für Fachkräfte: Welche Faktoren sind entscheidend?	
<b>Mitarbeiterbindung</b>	<b>8</b>
HR sollte Lebensphasen der Talente im Blick haben	
<b>Betriebliche Gesundheit</b>	<b>11</b>
Warum Mental Load auf jeder HR-Agenda stehen sollte	
<b>Best Practice</b>	<b>13</b>
Bei Goldeimer entscheidet ein Rat aus Mitarbeitenden über die Gehälter	
<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>15</b>
Energiewende: Wie Ihre Mitarbeitenden die erforderlichen Kompetenzen aufbauen	
<b>Titelthema: Künstliche Intelligenz</b>	<b>18</b>
KI soll das Wissen der Babyboomer konservieren	
<b>Rezension</b>	<b>20</b>
So finden Unternehmen passendes Personal	
<b>Employer-Branding</b>	<b>21</b>
So meistern Sie die Herausforderungen beim Aufbau einer starken Arbeitgebermarke	
<b>Impressum</b>	<b>24</b>

## Employer-Branding

So meistern Sie die Herausforderungen beim Aufbau einer starken Arbeitgebermarke





# THE BIG NEW

DIE WICHTIGSTEN PIONEERS DER HR-BRANCHE.  
AN EINEM ORT. MAKE YOUR VISION WORK.

*cologne 2023*  
**ZP EUROPE**  
SEPTEMBER | 12-14



Jetzt **kostenloses**  
**Mehrtagesticket** für  
die #ZPEurope mit dem  
Code „**PRINT41**“ sichern.





© KANGWANS – stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Gen Z wünscht sich Freiräume

Ambitioniert, karriereorientiert, pragmatisch – so sind die Arbeitskräfte der Gen Z (Jahrgänge 1996 bis 2010). Zu diesem Ergebnis kommt eine [Studie zur „Bedeutung der Arbeit“](#), für die das Karriereportal JobTeaser 1.000 Personen zwischen 18 und 60 Jahren befragt hat.

Die Ergebnisse belegen, dass die Talente der Gen Z wie auch die der älteren Generationen Wert auf ihre Arbeit legen. Weiterentwicklung und Karriere sind den jüngeren sogar wichtiger als den älteren. Allerdings planen die jüngeren eher mittelfristig. Fast drei Viertel sehen sich weniger als fünf Jahre in einem Unternehmen, innerhalb der Gen X gibt das knapp die Hälfte an. Weitere Erkenntnisse: Die Gen Z zeigt sich selbstsicher, auch weil sie infolge des Arbeitskräftemangels gebraucht wird, und sie wünscht sich Flexibilität. Zudem ist sie für Gleichstellung und Inklusion sensibilisiert. Diese Erkenntnisse sollten Unternehmen bei der Gestaltung der Arbeit von morgen berücksichtigen. <

### Benefitsstrategien verbessern

Die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland hat den Eindruck, dass ihre Benefitsstrategie derzeit nicht effizient ist. Sie trage beispielsweise zu wenig dazu bei, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Zu diesem Ergebnis kommt die [Benefits-Trends-Studie](#) des Beratungsunternehmens WTW. In der Studie gaben mehr als 5.200 Arbeitgeber Auskunft zum Stand, zur Effizienz und zur geplanten Ausrichtung ihrer Benefitsstrategien.

Laut Studie planen viele Arbeitgeber, in den kommenden zwei Jahren ihre Benefitsstrategie besser zu gestalten. Das braucht aus ihrer Sicht Zeit. Bisher bieten die meisten Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung (bAV) sowie kostenfreie Getränke im Büro, Gesundheitsbenefits, Boni, Gewinnbeteiligungen, Firmenwagen oder Jobticket, Essenszuschüsse und Produktvergünstigungen an. Das größte Optimierungspotential sehen Unternehmen bei der Employee-Experience sowie bei Analyse und Reporting von Benefits. <

### Zu wenige Fachkräfte wandern ein

Die Einreise für Menschen ohne akademischen Abschluss und die Aufnahme einer Arbeit sollte 2020 mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) erleichtert werden. Allerdings haben die neuen Regelungen nicht die gewünschte Wirkung gezeigt. Mögliche Gründe dafür sind die Pandemie und eine unzureichende technische Ausstattung sowie Personalengpässe in den Ausländerbehörden.

Laut [Forschungsbericht](#) des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge sei es zwar vorteilhaft, dass Einwanderungsverfahren seit 2020 gebündelt bei einer zentralen Anlaufstelle bearbeitet werden können. Jedoch sind viele Prozesse weiterhin aufwendig. Ein bürokratischer Aufwand wird künftig wegfallen, denn das FEG wurde 2023 weiterentwickelt. Talente müssen ihre ausländischen Berufsabschlüsse in Deutschland nun nicht mehr anerkennen lassen, wenn sie hierzulande arbeiten möchten. Das könnte Einstellungen erleichtern. <

## FACHKRÄFTEMANGEL

# Arbeitsplatzkultur als Magnet für Fachkräfte: Welche Faktoren sind entscheidend?



© New Africa – stock.adobe.com

Früher bewarben sich Menschen um Arbeitsplätze. Heute ist das anders: Arbeitsplätze müssen attraktiv sein, damit Fachkräfte sie annehmen.

„Daten sind das neue Öl“, hieß es bereits vor mehr als fünf Jahren in der Wochenzeitung *The Economist*. Sie verwies damals auf die zunehmende Bedeutung von Daten für Geschäftsmodelle. Heute möchte man ergänzen: „Fachkräfte sind das neue Öl.“ Ohne sie geht gar nichts, auch nicht mit allen Daten der Welt.

Zudem: Fachkräfte werden immer rarer – und sind damit ein wertvolles und gefragtes Gut.

Laut dem [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung \(IAB\)](#) sind derzeit fast zwei Millionen Stellen in Deutschland unbesetzt. Die Lage spitzt sich aufgrund der „Great Resignation“ in Folge der Covid-19-Jahre sowie dem generellen demographischen Wandel in westlichen Ländern weiter zu.

Die Folge: Die Industrie 4.0, die ganz im Zeichen der digitalen Transformation und Vernetzung stand, entwickelt sich weiter zur Industrie 5.0 – mit Fokus auf die arbeitenden Menschen und deren Arbeitsbedingungen. Das heißt, Menschen sollen nicht nur effektiver und produktiver, sondern auch [glücklicher](#) arbeiten. Doch wie erreicht man das? Unternehmen müssen die Bedürfnisse potentieller

und vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren und ihre Arbeitsplatzkultur konsequent danach ausrichten.

## Wohlfühl- oder Erfolgsfaktoren?

Arbeitgeber stehen heute vor großen Aufgaben, wenn sie ihre Arbeitsplatzkultur gestalten. Sie müssen an vielen Stellschrauben zugleich drehen, um nicht nur die gestiegenen Erwartungen von Gesellschaft und Gesetzgeber zu erfüllen, sondern auch, um sich dabei von den Wettbewerbern abzuheben.

> Sie müssen ein positives Arbeitsklima mit gegenseitigem Respekt und Wertschätzung →

**Wieland Volkert**

sagt: „Es ist höchste Zeit, dass sich Unternehmen Gedanken über ihren Weg zur Industrie 5.0 machen.“

- schaffen, mit transparenter Kommunikation und konstruktiver Feedbackkultur.
- > Sie müssen Arbeitsmodelle an die Lebenswirklichkeit ihrer Mitarbeitenden anpassen, mit flexiblen Arbeitszeiten und Remote-Work-Möglichkeiten.
- > Sie müssen besondere Leistungen und Erfolge belohnen.
- > Sie müssen Chancengleichheit und Diversität fördern.
- > Sie müssen Sinn stiften neben ihrer eigentlichen Aufgabe, Gewinne zu erwirtschaften. Soziale Verantwortung und damit ein positiver Beitrag zur Gesellschaft stehen bei der Sinngebung hoch im Kurs.
- > Sie müssen Mitarbeitende motivieren, sich in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einzubringen, und deren Impulse umsetzen.
- > Nicht zuletzt müssen sie dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden in jeder Facette ihres Arbeitsalltags befähigt sind, optimal zu arbeiten. Mangelhafte oder unzureichende Ausstattung oder bürokratische Prozesse sind heute absolut tabu.

Wichtig ist dabei die Einsicht, dass das alles keine „Wohlfühlfaktoren“ sind. Vielmehr sind das zentrale Erfolgsfaktoren für die Mitarbeitenden und damit für die Unternehmen, denn nahezu alle Unternehmen befinden sich heute in hochkompetitiven Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen, hohem Innovationsdruck und Kunden, die individuell angesprochen werden möchten. Das verlangt allen Mitarbeitenden viel ab – und nur wenn sie engagiert, glücklich und optimal arbeitsfähig sind, werden sie die Ergebnisse liefern können, die von ihnen gefordert werden.

### **Digitale Technologien als Säule der Arbeitsplatzkultur**

Der Übergang von der Industrie 4.0 zur Industrie 5.0 bedeutet aber keineswegs, dass digitale Technologien unwichtig werden. Ganz im Gegenteil: Sie sind zentral, um den Fokus auf die Menschen im Unternehmen zu legen. Moderne Plattformen für Human-Capital-Management, Workforce-Management und HR-Service-Delivery spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Sie schaffen die Voraussetzungen für nachhaltiges Engagement und für eine bessere Employee-Experience, denn sie entlasten HR-Abteilungen – die oft ebenfalls vom Fachkräfteman-

gel und Leistungsdruck geplagt sind –, indem sie repetitive Aufgaben automatisieren. Erst dadurch haben HR-Verantwortliche ausreichend Zeit für strategische Erwägungen.

Zusätzlich bieten solche Systeme umfangreiche Möglichkeiten, die Employee-Experience ähnlich positiv zu gestalten, so wie Onlineplattformen wie Amazon oder Netflix ihre Customer-Experience optimiert haben. So lassen sich via gezieltem, zielgruppengerechtem Direct Messaging Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abteilungsübergreifend ansprechen, in Gruppenchats lassen sich Menschen zusammenbringen.

Über Umfragen können Arbeitgeber Feedback einholen, so dass sich Mitarbeitende gehört fühlen. Prozesse wie das Beantragen von Arbeitsmitteln oder das Unterstützen bei der Gestaltung des Homeoffice lassen sich automatisieren und beschleunigen. Eine Wissensdatenbank bietet relevante Informationen auf Abruf, und sich wiederholende Anfragen lassen sich automatisiert und schnell beantworten.

### **Engagement für Employee-Experience lohnt sich**

Gerade Millennials und die Gen Z erwarten ein solches Serviceniveau heutzutage von den Unternehmen, deren Kunden sie sind, und zunehmend auch von denen, für die sie arbeiten. Natürlich dürfen Betriebe nicht den Fehler machen, einfach nur eine digitale Lösung einzuführen und zu denken, damit hätten sie die perfekte Employee-Experience geschaffen. An der Kultur müssen alle Menschen im Unternehmen arbeiten, allen voran die Führungskräfte. Aber mit der richtigen Technologie machen sie sich die Arbeit deutlich leichter.

Dass sich solches Engagement lohnt, zeigt das international tätige Forschungs- und Beratungsinstitut „Great Place To Work“, das die Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur von Unternehmen in rund 60 Ländern analysiert und zertifiziert: Unternehmen, die sich für eine Zertifizierung als „Great Place To Work“ qualifiziert haben, werden mit einer viermal höheren Bewerberquote belohnt als Unternehmen ohne diese Zertifizierung. Zudem sinken Mitarbeiterfluktuation und Krankmeldungen um über 50 Prozent. Höchste Zeit also, dass Arbeitgeber sich Gedanken über ihren Weg zur Industrie 5.0 machen.

&lt;

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



## MITARBEITERBINDUNG

# HR sollte Lebensphasen der Talente im Blick haben



© New Africa – stock.adobe.com

Motivation „von der Stange“ hat noch nie gut funktioniert. Vielmehr sollte HR die Lebensphasen und individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Talente fokussieren.

Der Generationenkonflikt in den Unternehmen ist greifbarer denn je. Die Diskussion über unterschiedliche Erfahrungen, Traditionen, Werte und Arbeitsmoral der verschiedenen Generationen – der bald in Rente gehenden Babyboomer sowie der jüngeren Generationen X, Y und Z – ist virulent. Während die jüngeren Arbeitskräfte nach der Viertagewoche, Sabbaticals und möglichst flexibler Arbeitsgestaltung greifen, sehen die etablierten, älteren Arbeits- und Führungskräfte, die derzeit maßgeblich am Ruder sind, angesichts der aktuellen Situation in den Betrieben ihre Felle davonschwimmen: Fehlendes Personal, geringe Mitarbeiterbindung und eine – nach eigener Wahr-

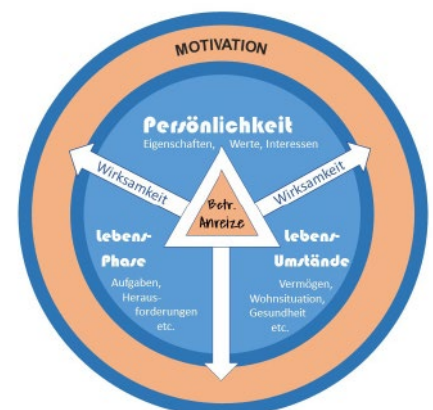
nehmung – wenig leistungsbereite nachwachsende Generation zehren an ihren Nerven. So beklagt ein Geschäftsführer einer Non-Profit-Organisation, dass „die veränderten Wünsche und die Arbeitsmoral der Generation Z zu zahlreichen Konflikten zwischen den Generationen“ führen. Gleichzeitig spürt er, dass er damit ein brisantes Thema aufgreift.

Die Gründe für den Intergenerationenkonflikt liegen auf der Hand: Digitalisierung, Globalisierung und aktuelle Krisen haben zu einem rasanten Wertewandel geführt, der die Generationen in einer zunehmend heterogenen Welt hat auseinanderdriften lassen.

HR steht vor der Herausforderung, zwischen den Generationen vermitteln und in der Personalpolitik diversifizieren zu müssen: Talente in Ausbildung, junge Eltern und Beschäftigte kurz vor dem Ruhestand können nicht gleichermaßen motiviert wer-

den. Insofern wird die Wirkung von betrieblichen Anreizen im Sinne des Motivierens durch drei Variable beeinflusst:

- > Persönlichkeit
- > Lebensphase und
- > individuelle Lebensumstände



Quelle: Prof. Dr. Christian Ernst







© privat

### Prof. Dr. Christian Ernst

plädiert für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement, damit Arbeitnehmende jeden Alters in ihrer individuellen Situation gesehen und motiviert werden können.

### HR als Vermittler

In einer Studie hat die Technische Hochschule Köln ermittelt, dass verschiedene Lebensphasen auch differente Herausforderungen mit sich bringen. Während die Ausbildungs- und Einstiegsphase in den Beruf bei der Hälfte der Befragten von Zukunftsunsicherheit und bei einem Drittel (37 Prozent), biographisch erklärbar, von geringem Selbstbewusstsein geprägt ist, treten in der mittleren Lebens- und Berufsphase die Doppelbelastung von Beruf und Familie sowie interne wie externe Karriereerwartungen in den Fokus. Mehr als die Hälfte (58 Prozent) der Beschäftigten in den Dreißigern fühlt sich besonders gestresst. Gegen Ende der Berufskarriere wird vielfach die Pflege der Eltern virulent, und Beschäftigte wollen und müssen stärker auf ihre Gesundheit achten. Manifeste gesundheitliche Probleme steigen bei Personen in den Dreißigern bis in die Fünfziger kontinuierlich an: von 16 über 24 auf 33 Prozent der Befragten.

Das zeigt: Die Kernaufgabe von Führungskräften, Mitarbeitende unabhängig vom Alter zu motivieren und zu binden, ist schwieriger denn je. Aber auch die Unternehmen selbst müssen in einem so komplexen Umfeld Maßnahmen entwickeln, die den Beschäftigten in den jeweiligen Problemlagen gerecht werden. Das gelingt mit einem Maßnahmenmix auf verschiedenen Ebenen: auf der Makroebene (Unternehmen), der Mesoebene (Team) und der Mikroebene (Mitarbeitende).

### Passendes Angebot für jede Phase

Auf der **Makroebene** sind Mitarbeiterbefragungen notwendig, die nach Altersklassifikationen differenzieren und Kündigungsgefahren sowie Bindungsarten (Commitment) messbar machen. Sinnvoll sind zudem ein Gesundheitsmanagement mit altersspezifischen Angeboten und eine generationenübergreifende Lernkultur, in der zum Beispiel ältere Beschäftigte digitale Tools von den jüngeren lernen und zugleich ihre fundierten Erfahrungen (etwa durch Mentoring) zurückgeben können.

„[Cafeteria-Systeme](#)“ steigern das Attraktivitäts- und Motivationspotential von Unternehmen, weil sie den Mitarbeitenden individuelle Wahlmöglichkeiten liefern: Ein „Young Professional“ möchte beispielsweise im Rahmen eines Sabbaticals drei Monate verreisen, ein junger Familienvater ist empfänglich für mobiles Arbeiten und freut sich über die Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Andere Beschäftigte können Unternehmen, je nach Persönlichkeit und Lebensphase, über attrak-

tive Weiterbildungsprogramme, Mitarbeiterrabatte oder moderne Arbeitsmittel binden. Denkbar sind auch Sensibilitätstrainings, in denen die verschiedenen Generationen das Verständnis füreinander stärken. Durch eine bessere Kenntnis der Hintergründe und Prägungen jeder Generation können Vorurteile abgebaut und die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit geschaffen werden.

Auf der **Mesoebene** können Teamfeedbacks den Zusammenhalt stärken. [Job-Sharing](#) und altersvariable Projektteams sorgen dafür, dass der eigene Kompetenzfokus erweitert wird und das Unternehmen mehr Innovation und bessere Arbeitsergebnisse generiert. Besonders auf der Teamebene müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass die Generationen zusammenfinden und die jeweiligen Interessen, Werte und Handlungsmuster kompatibel gemacht werden.

Auf der **Mikroebene** sind regelmäßige Mitarbeitergespräche ein Muss. Diese dienen der Wertschätzung und Motivation und sollten von Gehaltsaspekten entkoppelt werden. Neben Leistungsaspekten können dabei individuelle und lebensphasenspezifische Wünsche und Herausforderungen vertrauensvoll besprochen werden. Haben Führungskräfte ein Gespür für die Unsicherheiten bei Auszubildenden und das Stressniveau von berufstätigen Vätern und Müttern, kann dies als Merkmal der Wertschätzung wichtige Motivationsareale aktivieren. Karrierewünsche sind in verschiedenen Berufs- und Lebensphasen unterschiedlich ausgeprägt und können im persönlichen Dialog besprochen werden. Zudem kann gegebenenfalls auf ein gesellschaftliches Engagement oder Ehrenamt Rücksicht genommen werden.

### Fazit

Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement ist insofern ein ganzheitliches Konzept, als es die Bedürfnisse und Herausforderungen aller Mitarbeitenden in den verschiedenen Lebenssituationen berücksichtigt. Durch eine flexible Arbeitsgestaltung, gezielte Personalentwicklung, die Förderung des Work-Life-Blending und eine begünstigende Unternehmenskultur können Mitarbeitende leichter rekrutiert, an das Unternehmen gebunden und motiviert werden – lohnenswert also für alle Unternehmen. <

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



**DEUTSCHER  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTS  
PREIS  
2023**

Jetzt  
**kostenfrei**  
anmelden und  
**live** dabei  
sein!

# Mensch. Technik. Zukunft.

## Preisverleihung

### Deutscher Personalwirtschaftspreis 2023

11. September 2023, 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**

Medienpartner

**Frankfurter Allgemeine**



Partner



## BETRIEBLICHE GESUNDHEIT

# Warum Mental Load auf jeder HR-Agenda stehen sollte



© rawpixel.com – stock.adobe.com

Den Themen Mental Load und Gender Care Gap wird im Arbeitskontext wenig Beachtung geschenkt. Unternehmen sollten sie jedoch in den Fokus rücken.

Viele Unternehmen und Teams stehen aktuell an einem Scheitelpunkt. Eine Art neue Normalität hat eingesetzt – und damit auch die Erkenntnis, dass vieles, was heute Arbeitsalltag ist, sich in den Pandemiejahren in einer Art Funktionsmodus eingepiegt hat. Zugleich sind durch hybride Teams und die gestiegene Flexibilität neue Möglichkeiten und Herausforderungen entstanden. Dies ist für viele Unternehmen der Moment, um Fragen der Arbeitsorganisation neu zu beantworten.

Zwei Aspekte, die dabei auf der Agenda landen sollten, sind Mental Load (mentale Auslastung) und Gender Care Gap (ungleiche Verteilung unbezahlter Sorgearbeit zwischen Männern und Frauen). Die beiden Begriffe sind aus dem Kontext der Ungleichverteilung von Fürsorgeaufgaben in

Familien bekannt. Doch auch in der Arbeitswelt begegnen uns beide Phänomene und tragen viel dazu bei, wie leistungsfähig wir sind und wie erfolgreich wir zusammenarbeiten.

## Mental Load ist nicht gleich Last

Mental Load bezeichnet die mentale Auslastung durch Aufgaben, Prozesssteuerung und Verantwortung. Diese „Last“ ist quasi unsichtbar oder nicht explizit benannt. Mental Load tritt im Arbeitskontext genauso auf wie im privaten Umfeld und kann sich durch Verantwortung in unterschiedlichen Rollen potenzieren. Die zunehmende Arbeitsverdichtung bei gleichzeitiger Entgrenzung der Arbeit und die dadurch gestiegenen Anforderungen an die Selbstorganisation machen dieses Thema so brisant.

Aus arbeitspsychologischer Sicht ist Mental Load kein fest definierter Begriff. Teils wird in der Fachliteratur synonym auch vom Mental Workload gesprochen. Klar ist jedoch: Der Vorgang an sich

ist erst einmal nichts Negatives, sondern eine Notwendigkeit. Schließlich sind Leben und Arbeit ohne mentale Auslastung weder möglich noch erstrebenswert. Das Ziel ist es vielmehr, Ausgewogenheit herzustellen und Fehlbelastungen zu vermeiden, denn diese können, wenn sie anhalten, das Leistungsvermögen stark einschränken und Menschen psychisch wie körperlich krank machen.

## Mental Load und Care Gap hängen zusammen

Grundsätzlich betrifft das Thema Mental Load jeden. So steigt der Mental Load in klassischen Tätigkeiten schon allein aufgrund der Verdichtung, Technisierung und Flexibilisierung der Arbeit. Selbst vermeintlich simple Priorisierungs- und Selbststeuerungsleistungen kosten Zeit und kognitive Kapazität. Ein Beispiel dafür ist die asynchrone Kommunikation bei freier Arbeitszeitgestaltung: Wenn ich während eines Meetings E-Mails erhalte, muss ich entscheiden, wann ich diese bearbeite. →





Psychologin

**Julia Hodgson-Kastien**

plädiert dafür, dass HR die Verteilung unsichtbarer Aufgaben sichtbar macht.

Die Gedankenschritte, die für die Priorisierung und das Zeitmanagement erforderlich sind, sind aber nicht explizit. Meine Arbeitsleistung wird, wenn überhaupt, nur anhand der beantworteten Mails sichtbar.

Im Fokus steht aber vor allem Mental Load, der aufgrund von Care-Aufgaben entsteht. Diese Sorgaufgaben sind auch im Arbeitskontext zahlreich: Wer fühlt sich für den Teamzusammenhalt und das Miteinander verantwortlich? Wer kümmert sich um die gute Atmosphäre, den wertschätzenden Ton und verbindende Aktivitäten? Wer fühlt sich für Geburtstagsgeschenke und andere Aufmerksamkeiten zuständig? Wer sorgt für frischen Kaffee und eine ausgeräumte Spülmaschine?

Diese Aufgaben sind oft weder Teil der Stellenbeschreibung noch Ergebnis einer bewussten und fairen Aufgabenverteilung im Team. Das zusätzliche Kümmern und die subjektive Last dieser Verantwortung kommen zum übrigen Mental Load noch hinzu. Und ebenso wie im Familienkontext erleben wir auch in der Arbeitswelt einen Gender Care Gap, denn es sind, statistisch betrachtet, vor allem Frauen, die solche Aufgaben übernehmen.

### **Mental Load gehört auf die HR-Agenda**

Bei Mental Load und Gender Care Gap geht es also darum, Belastung und Stress nicht mehr nur als etwas Individuelles zu betrachten, sondern auch als systemische soziale Herausforderung, denn es geht dabei im Kern immer auch um gelingende Kommunikation, Erwartungsmanagement, Wertschätzung und Verteilungsgerechtigkeit. Deswegen ist es folgerichtig, Lösungen nicht nur auf individueller, sondern auch auf kollektiver Ebene zu gestalten.

Daher sollte ein Bewusstsein dafür entstehen, dass durch die drastischen Veränderungen der Arbeitswelt nicht nur die Anforderungen an die Selbstorganisation vieler Mitarbeitender steigen, sondern damit einhergehend auch die Anforderungen an die Gestaltung der Zusammenarbeit. Damit beides gelingen kann, sind Unternehmen gefordert, neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei können beispielsweise Führungskräftecoachings und Teamentwicklungsworkshops helfen. Unternehmen brauchen heute Mitarbeitende, die nicht nur über digitale Schlüsselkompetenzen verfügen, sondern zugleich auch über eine hohe Selbststeuerungs-, Vernetzungs- und Gesundheitskompetenz. Dies sind unterstützende Fähigkeiten, die gegenüber dem Aufbau konkreter fachlicher Fähigkeiten oft vernachlässigt werden. Doch auch

hier sollten Unternehmen in den Kompetenzaufbau investieren.

Die Studienlage zeigt, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Mental Load, Burnout und Arbeitsleistung gibt. Mental Load gilt als Risikofaktor im Arbeitskontext und kann zu Leistungs- und Produktivitätsverlust führen, aber auch zu einem Verlust von Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit. Zugleich zeigen die Stressstudien von Krankenkassen seit Jahren einen Anstieg der Stressbelastung vor allem unter den Erwerbstätigen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist der daraus resultierende Handlungsbedarf offensichtlich.

Mental Load und Care Gap befinden sich dabei noch in einer Art blindem Fleck: Solange der Umgang mit einer hohen Stressbelastung ausschließlich als Aufgabe der individuellen Selbstoptimierung gesehen wird und wichtige auslösende, auch systemische Faktoren unberücksichtigt bleiben, gibt es keine nachhaltigen Lösungen.

### **Care-Aufgaben sichtbar machen**

Was HR, Unternehmen und Führungskräfte heute schon tun können, ist, das Thema mit auf ihre Agenda zu nehmen. Gerade jetzt ist das hochaktuell, weil sich durch das Aufbrechen der althergebrachten Arbeitsformen viel verändert. Viele Unternehmen und viele Teams fangen jetzt wieder an, Kraft zu schöpfen und aktiv zu gestalten.

Auf Teamebene geht es beim Thema Gender Care Gap darum, Frust, Ungerechtigkeiten und einseitigen Belastungen vorzubeugen. Im Zusammenhang mit anderen Themen der Arbeitsorganisation und Teamkohäsion bietet es sich an, hierfür den Blick zu schärfen.

Ein entscheidender erster Schritt ist es, die Verteilung der unsichtbaren Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortungsübernahmen sichtbar zu machen. Bei den Care-Aufgaben geht es immer auch um ein Gerechtigkeitsempfinden. Durch gemeinsame Reflexion und Visualisierung lässt sich erkennen, wer wofür Verantwortung übernimmt und wie viel zusätzliche Arbeitslast dabei entsteht. Im zweiten Schritt ist eine Würdigung und faire Verteilung möglich. Ein Team kann das aus sich heraus oder mit Hilfe einer externen Moderation leisten. Führungskräften kommt dabei die Aufgabe zu, dem Thema Aufmerksamkeit zu geben und unnötigen Mental Load durch klare Rahmenbedingungen zu vermeiden. <

**Julia Hodgson-Kastien, Psychologin, ias-Gruppe**

## BEST PRACTICE

# Bei Goldeimer entscheidet ein Rat aus Mitarbeitenden über die Gehälter



© Goldeimer

Dass Mitarbeitende über das Gehalt entscheiden, ist ungewöhnlich – aber es funktioniert. Zumindest beim norddeutschen Unternehmen Goldeimer.

„Wir sprechen gern über Dinge, die sonst nur hinter verschlossenen Türen stattfinden.“ Das ist einer der Slogans von Goldeimer. Der gilt nicht nur für die Geschäftsidee des gemeinnützigen Unternehmens – es bietet ökologisch nachhaltige Trockentoiletten für Festivals an, vertreibt ein Toilettenpapier aus recyceltem Karton und möchte mit seinen Erlösen dazu beitragen, dass alle Menschen weltweit Zugang zu sanitären Anlagen haben –, sondern er gilt auch für das Gehaltsmodell: Gehalt ist kein Tabu, und bei der Entwicklung des Vergütungsmodells durften alle Mitarbeitenden mitreden.

Schon seit seiner Gründung 2014 experimentiert das Unternehmen mit verschiedenen Gehalts-

modellen. „2021 haben wir unser Modell das erste Mal öffentlich gemacht“, erinnert sich Tanja Wente, die bei Goldeimer für Kommunikation und Storytelling zuständig ist und maßgeblich an der Entwicklung eines aus Sicht der Mitarbeitenden fairen Gehalts beteiligt war. Bereits ein Jahr später habe das Unternehmen das Modell in einem partizipativen Prozess noch einmal auf den Prüfstand gestellt. „Uns war klar, dass es das perfekte Gehaltsmodell nicht geben wird.“ Doch der Anspruch sei gewesen, dass die Bezahlung fair, transparent und nachvollziehbar ist.

Dabei stellten sich die Mitarbeitenden die Frage, was für sie ein faires Gehalt ist. Das Ergebnis: Fair und gerecht sind zwei verschiedene Dinge. Fairness bedeutet, dass Menschen gleich behandelt werden. Gerechtigkeit heißt, dass alle behandelt werden, wie sie es verdienen. „Wir haben für uns entschieden, dass das Gehaltsmodell nicht allen

Bedürfnissen und Lebensumständen gerecht werden kann. Aber es kann fair sein“, sagt Wente.

## Gehaltsmodell gemeinsam entwickelt

Damit entstand eine Matrix, die auf drei Bausteinen basiert:

1. Sockelbetrag
2. Kompetenzen oder Hard Facts
3. Verantwortungsgrad

Der **Sockelbetrag** liegt derzeit bei 1.800 Euro und bildet die Basis, zu der weitere Gehaltsbestandteile je nach Kompetenzen und Verantwortungsgrad hinzugerechnet werden.

Darüber, was Menschen verdienen sollen, haben die Goldeimer-Mitarbeitenden viel diskutiert. Sie stellten sich Fragen wie: „Welche Lebenskosten nehmen wir als Grundlage, wenn manche Teammitglieder in Hamburg, andere in Leipzig wohnen?“, „Soll das Gehalt den Konsum von Bio-Produkten →



**Tanja Wente**  
und

**Sarah Kociok**

haben das transparente Gehaltsmodell bei Goldeimer maßgeblich mitgeprägt und sind überzeugt, dass es die Arbeitgeberattraktivität deutlich erhöht.

abdecken?“ und „Wie viel Sparpotential soll es enthalten?“. Auch diskutierten sie, ob Familienaspekte berücksichtigt werden sollten. Am Ende der Diskussion einigten sich die Beteiligten, dass sich das Gehalt an den durchschnittlichen Lebenskosten für einen Single-Haushalt in Metropolregionen orientieren soll. Das ergab ein Mindestbruttogehalt für eine Vollzeitstelle von 2.700 Euro.

Falls das errechnete Gehalt aus den drei Komponenten bei einem Talent unterhalb dieses Betrags liegen sollte, etwa weil es als Berufsanfänger wenig Erfahrung mitbringt, erhält es trotzdem diesen Betrag als „soziales Gehalt“. „Das soll jedem Mitarbeitenden ein finanziell sorgenfreieres Leben garantieren“, erklärt Sarah Kociok, die als Team-Facilitation den Gehaltsprozess bei Goldeimer begleitet. Zudem gibt es eine „Plus-eins-Regel“: Wenn eine Person mindestens eine weitere im Haushalt mitversorgt, bekommt sie einen Zuschlag in Höhe des staatlichen Kindergeldes. „Für diese Regelung haben wir uns Zeit genommen. Hätte eine Person ein Veto eingelegt, hätten wir diesen Baustein nicht umgesetzt“, erklärt Kociok.

Bei den **Hard Facts**, dem zweiten Baustein, werden Ausbildung, Berufserfahrungen und weitere Qualifikationen, die eine Person mit in ihre Rollen und in die Organisation einbringt, berücksichtigt. Auch ehrenamtlichem Engagement oder freien Projekten wird ein Wert zugeschrieben.

Der dritte Baustein, der **Verantwortungsgrad**, ergibt sich aus den Rollen, die ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Unternehmen bekleidet. Er berücksichtigt fünf Kategorien: Verantwortung für ein Team oder für Finanzen, Komplexität des Arbeitsbereichs, Mitwirkung an der strategischen Ausrichtung und persönliches Haftungsrisiko. In jeder Kategorie gibt es drei Verantwortungslevel von grundlegender über hohe bis hin zu höchstmöglicher Verantwortung.

### Der jährliche Gehaltsprozess

Jedes Jahr überprüft der Gehaltsrat – nicht die Geschäftsführung – die Höhe der Gehälter. Er besteht aus vier gewählten Teammitgliedern, ist paritätisch besetzt und soll eine Vielfalt abbilden aus unterschiedlichen Altersgruppen, Familienständen und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Die Überprüfung erfolgt in sechs Schritten:

#### 1. Stimmungsbarometer

Alle Mitarbeitenden, derzeit 16, können auf einem Onlineboard aktuelle individuelle Herausforderungen formulieren.

#### 2. Herausforderungen im Team bearbeiten

Über die gesammelten Herausforderungen diskutieren alle, die daran Interesse haben. Sie erarbeiten konsensorientiert Lösungen.

#### 3. Individuelle Gehaltsprüfung

Vor der jährlichen Gehaltsprüfung muss das Rollenmodell im Gesamtteam aktualisiert werden. Dazu werden neue Rollen bezüglich des Verantwortungsgrades definiert und die persönlichen Rollenprofile überprüft. Jedes Teammitglied gibt eine Selbstauskunft zu seinen Hard Facts.

#### 4. Tagung des Gehaltsrats

Der Gehaltsrat tagt, um die Auskünfte zu prüfen und alle Mitarbeitenden einzustufen. Dabei checkt er, inwieweit sich Gehaltspositionen verändern.

#### 5. Finanzcafé

Im Finanzcafé gibt der Finanzadministrator ein Update über die finanzielle Lage von Goldeimer, die Investitionsschwerpunkte des Unternehmens und den Anteil der Personalinvestitionen. Zudem werden Änderungen am Gehaltsmodell besprochen. Mit dem Café schafft das Unternehmen einen Raum, in dem die Teammitglieder vertraulich über Gehalt sprechen können.

#### 6. Individuelle Gehaltsgespräche

Am Ende der Gehaltseinstufung gibt es ein Gehaltsgespräch mit jedem Talent, um zu schauen, ob es mit seiner Einstufung einverstanden ist und warum es möglicherweise Abweichungen gibt.

### Gehaltsmodell ist nicht starr

Wente ist sich bewusst, dass der Prozess lange gedauert hat. Doch aus ihrer Sicht hat sich das gelohnt: „Wir glauben: Mit einem fairen und transparenten Gehaltsmodell werden wir auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.“ Zudem beuge es möglicher Unzufriedenheit in der Belegschaft vor.

Ihr Fazit: „Es lohnt sich für jedes Unternehmen, ein faires und transparentes Gehaltsmodell unter Mitwirkung aller Mitarbeitenden zu entwickeln.“ Doch sie warnt: „Bitte kopiert es nicht 1:1. Das Modell ist dafür zu individuell.“ Außerdem muss es stetig entwickelt werden, und es wird nie perfekt sein: „Das Schöne ist: Wir wissen, dass es nicht in Stein gemeißelt ist und wir einmal im Jahr draufschauen und es weiterentwickeln können.“ <

**Kirstin Gründel**



## NACHHALTIGKEIT

# Energiewende: Wie Ihre Mitarbeitenden die erforderlichen Kompetenzen aufbauen



© Marina Lohrbach – stock.adobe.com

Die Energiewende erfordert neue Kompetenzen von Mitarbeitenden. Unternehmen müssen ihre Talente jetzt dabei unterstützen, diese aufzubauen.

Um einen endgültigen Kollaps unserer Ökosysteme zu vermeiden, müssen wir alle gegensteuern. Auch die Unternehmen sind gefordert. Sie müssen auf erneuerbare Energien setzen und für mehr Nachhaltigkeit sorgen. Das ist ein Kraftakt. Dieser kann gelingen – auch durch die Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden.

Viele Unternehmen arbeiten bereits mit Hochdruck daran, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und neue Technologien zu implementieren. Gerade im Technologiesektor wurden in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte erzielt – sei es durch skalierbare erneuerbare Energiequellen und Speicherlösungen oder Verbesserungen hinsichtlich der

Energieeffizienz. Bei der Umsetzung der erarbeiteten Energieversorgungsstrategien sind jedoch alle gefordert.

## Klimaschutz lohnt sich für alle

Für Betriebe, ganz gleich welcher Branche und Größe, ist es aus mehreren Gründen sinnvoll, sich dem Klimaschutz zuzuwenden. Erstens schaffen Unternehmen es, durch Klimaneutralität und nachhaltiges Wirtschaften Ressourcen zu schonen und ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren. Dazu ist es erforderlich, das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie zu verankern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Wandel mit einzubeziehen und sich mit dem Stand der Forschung auseinanderzusetzen. Zweitens ist umweltbewusstes Handeln auch ein Attraktivitätsfaktor und kann sich in mehrfacher Hinsicht positiv auf das Unternehmen auswirken:

## 1. Wertschätzung durch die Kundinnen und Kunden

Laut einer [Umfrage des Umweltbundesamtes](#) halten rund zwei Drittel (65 Prozent) der Deutschen Umwelt- und Klimaschutz für ein sehr wichtiges Thema. Die Bevölkerung ist inzwischen gut über die menschengemachten Veränderungen des globalen und regionalen Klimas informiert. Als Konsumentinnen und Konsumenten schätzen sie daher ein verantwortungsbewusstes Verhalten der Unternehmen zum Schutz unserer Umwelt und erwarten dies größtenteils auch von ihnen.

## 2. Arbeitgeberattraktivität durch Klimabewusstsein

Mitarbeitende achten zunehmend darauf, dass ihr potentieller Arbeitgeber verantwortungsvoll handelt und Werte hat, mit denen sie sich identifizieren können. Wer also gute Arbeitskräfte finden und an sich binden möchte, muss eine klimabewusste →



© privat

**Martina Waldner**

rät Unternehmen, vor dem Hintergrund der Energiewende schon jetzt neue Kompetenzen bei Mitarbeitenden aufzubauen.

Haltung an den Tag legen und diese auch im unternehmerischen Alltag umsetzen.

### 3. Attraktivität für Investorinnen und Investoren

Auch Investorinnen und Investoren legen Wert auf klimabewusstes Verhalten der Unternehmen. Das zeigt der [Global Investors Survey 2022](#) des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens PwC. Der Umfrage zufolge schätzt immerhin ein gutes Drittel (37 Prozent) der Anlegerinnen und Anleger den Klimawandel als eine der größten Gefahren ein, die Unternehmen in den kommenden fünf Jahren bedrohen werden.

Das ist nicht verwunderlich, denn Klimakatastrophen können schnell dazu führen, dass Geschäftsprozesse zum Erliegen kommen, Infrastruktur zerstört wird und Lieferketten unterbrochen werden. Entsprechende Gegenmaßnahmen erachten die Investierenden als wirtschaftlichen Vorteil.

Um den Verdacht des von den Anlegerinnen und Anlegern gefürchteten Greenwashings zu vermeiden, heißt es für die Unternehmen allerdings, Klimaneutralität in ihrer Strategie zu verankern und in ihr Kerngeschäft einfließen zu lassen und somit für Transparenz zu sorgen.

### Das A und O: Energiekompetenz aufbauen

Damit ein Umstieg in Richtung Klimafreundlichkeit gelingt, sind die Unternehmen auf die Mitarbeit ihrer Angestellten angewiesen. Es gilt, sie in einem ersten Schritt in die geänderte Strategie des Unternehmens und den damit verbundenen Wandel einzubeziehen.

Im zweiten Schritt müssen sie für ein breiteres und tieferes Verständnis der Mitarbeitenden für das Thema Nachhaltigkeit sorgen. Das kann gelingen, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterbilden und qualifizieren, denn die technischen Entwicklungen, die die Energiewende ermöglicht, stellen neue und vielfältige Anforderungen an die gesamte Belegschaft.

Die Unternehmen bleiben nur dann wettbewerbsfähig, wenn sie ihr internes Know-how permanent im Blick behalten und strategisch weiterentwickeln, neue Kompetenzen bei ihren Mitarbeitenden fördern und aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung in die Industrie übertragen, wie das [Whitepaper „Zukunftsdisziplin Energy Engineering“](#) ausführt. Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen diesen Wissenstransfer sicher.

### Diverse Möglichkeiten, um Know-how aufzubauen

Das Angebot an Schulungen und Studienangeboten im Bereich Energy Engineering ist breit gefächert. Mitarbeitende sollten zunächst – in einem ersten Schritt – für sich herausfinden, welche Themen zu ihren Interessen und beruflichen Zielen passen.

In einem zweiten Schritt können sie dann gemeinsam mit ihrem Arbeitgeber definieren, welche Aufgaben sie übernehmen können und welche Qualifikation und Weiterbildung dafür erforderlich ist.

Soll etwa eine neue Funktion im Unternehmen geschaffen werden – wie beispielsweise ein Energy Sustainability Manager –, ist oftmals erst eine umfassende Qualifizierung notwendig, um das in Frage kommende Talent auf seine neue Rolle vorzubereiten. Der Kompetenzaufbau lässt sich beispielsweise über ein Aufbaustudium erreichen, das neben fundierten Fachkenntnissen auch Management-Skills vermitteln kann. Bei einem solchen berufsbegleitenden Modell können Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen, ohne vorübergehend auf deren Arbeitskraft verzichten zu müssen.

### Aufruf: Unternehmen müssen jetzt handeln!

Klimakrise, Ressourcenknappheit, kollabierende Ökosysteme – die Aussichten für unser Leben auf diesem Planeten sind mehr als alarmierend. Die gute Nachricht: Es bewegt sich etwas. Die Forschung hat bereits zahlreiche alternative Lösungen auf den Weg gebracht.

Um die Transformation zu bewerkstelligen, braucht es allerdings nicht nur brillante Forscherinnen und Forscher sowie verantwortungsvolle Wirtschaftslenker und -lenkerinnen, sondern auch qualifizierte und engagierte Menschen an möglichst vielen Stellen in den Unternehmen. Eine Weiterbildung im Bereich Energy Engineering und Management kann diese befähigen, eine aktive Rolle bei der Energiewende ihrer Organisation einzunehmen.

Für die Unternehmen heißt es daher jetzt zu handeln und ihre Angestellten über entsprechende Maßnahmen mit den nötigen Kompetenzen auszustatten. <

**Martina Waldner, Senior Program Consultant,  
Hector School of Engineering and Management**



# WEITBLICK – Wie HR heute die Arbeit von Morgen gestaltet

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

Best Practices unter anderem mit:



Khadija Benhammada  
CHRO, Merck



Michael Moser  
Personalvorstand, Fresenius



Schäfer-Gümbel Thorsten  
Vorstandssprecher und  
Arbeitsdirektor, Deutsche  
Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Dr. Eckart von Hirschhausen  
Arzt, Wissenschaftsjournalist  
und Gründer der Stiftung  
Gesunde Erde – Gesunde  
Menschen

Veranstalter

**Personalwirtschaft**

Hauptmedienpartner

**Frankfurter Allgemeine**

Medienpartner

**COMP & BEN**  
by Personalwirtschaft

Frankfurter Allgemeine  
**Personaljournal**

**TOTAL  
REWARDS**  
by Personalwirtschaft

Mitveranstalter

**ADVANT** Beiten

**BARMER**



**XELLENTO**  
EXECUTIVE SEARCH

Sponsoren



**qualtrics**.XM

**ÜKG**

**vepa**  
the furniture factory

**w** **whistle.law**  
einfach | digital | compliant



## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

## KI soll das Wissen der Babyboomer konservieren



© apra-norm Elektromechanik GmbH

In den kommenden zehn Jahren gehen in vielen Unternehmen zahlreiche Mitarbeitende in Rente. Ein Forschungsprojekt untersucht, wie mittels KI das Wissen der Babyboomer-Generation an Nachwuchskräfte weitergegeben werden kann.

„Wenn wir das Rad nicht erfunden hätten, müssten wir heute noch alles tragen“, sagt Stefan Meffert. Er ist technischer Geschäftsführer der apra-Gruppe, eines Herstellers von Kunststoff- und Metallgehäusen. Für neue Erfindungen ist er offen und wünscht sich das auch von anderen – insbesondere von seinen Mitarbeitenden in Bezug auf

künstliche Intelligenz (KI). Denn er ist sicher: „Die KI wird uns Gutes bringen. Wir müssen sie nur zulassen.“

Sein Unternehmen nimmt derzeit am Projekt [„KI eeper – Know how to keep“](#) teil. Dabei geht es darum, wie Wissen von erfahrenen Mitarbeitenden an Nachwuchskräfte weitergegeben werden kann. Meffert hat daran großes Interesse, denn in den kommenden zehn Jahren werden rund 10 bis 15 Prozent seiner Belegschaft in Rente gehen. „Das sind Experten, die über die Jahre viel Wissen angesammelt haben. Diese Babyboomer-Generation zu ersetzen wird nicht einfach werden, denn ihr Wissen basiert oft auf langjähriger Erfahrung.“

**Vieles erschwert Wissenstransfer**

Nicole Ottersböck, wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa), pflichtet Meffert bei: „Ältere Mitarbeiter wissen, wenn etwas nicht stimmt.“ So könnten erfahrene Fachkräfte am Geräusch oder Rhythmus einer Maschine hören, ob sie richtig produziere. „Das ist wie bei einem Auto: Ein geübter Fahrer kann hören, wenn etwas nicht stimmt“, veranschaulicht Ottersböck. Zudem hätten die Mitarbeitenden durch ihre jahrelange Erfahrung oft das richtige Augenmaß, und sie nähmen multimodale Aspekte wahr. Weil ihnen das oft nicht bewusst sei und sie sich über Jahrzehnte Wissen angeeignet →



**Nicole Ottersböck und  
Stefan Meffert**

erarbeiten in einem Projekt, wie mit Hilfe von KI das Wissen der Babyboomer an Nachwuchstalente weitergegeben werden kann.

net hätten, sei es schwer, das an junge Kollegen weiterzugeben.

Der Wissenstransfer werde zusätzlich durch die zunehmende Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland erschwert. Viele Fach- und Arbeitskräfte stammen aus anderen Ländern. Somit werden Belegschaften vielfältiger. Diversität könne zwar zu besseren Ergebnissen in Arbeitsteams beitragen; Faktoren wie Sprachbarrieren und unterschiedliche Ausbildungshintergründe behinderten allerdings mitunter den Wissenstransfer.

„Damit die Nachwuchskräfte dennoch das Wissen erlangen, das bislang nur in den Köpfen der Experten verankert ist, brauchen Unternehmen ein System, das Muster der menschlichen Arbeitsweise erkennt“, erläutert Ottersböck. Das soll mit Hilfe des Projekts gelingen, das sie gemeinsam mit einem Kollegen und einem Professor der Universität Duisburg-Essen initiiert hat.

An dem Projekt arbeiten verschiedene Organisationen mit: Neben dem Düsseldorfer ifaa-Institut nehmen Partner aus der Wissenschaft und drei Praxispartner teil. Einer von ihnen ist apra-norm aus der Eifel. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Ziel ist es, dass nach einer zweijährigen Laufzeit die neu entwickelten, KI-gestützten Systeme auch anderen Unternehmen offenstehen.

### Ein System, das lernt

Nach rund der Hälfte der Projektlaufzeit ist die Konzeptionsphase abgeschlossen. „Jetzt sind wir in der Erprobungsphase“, erklärt Projektleiterin Ottersböck. Dazu hätten die Projektteilnehmer bereits Sensoren ausgesucht, die jeden einzelnen Arbeitsschritt aufzeichnen. Außerdem werden Kameras die einzelnen Produktionsschritte aufzeichnen. In dem nun kommenden Projektabschnitt sind auch die Mitarbeitenden gefragt: Diese müssen über ein Tablet eingeben, welches ihre Arbeitsschritte sind und warum sie diese wie erledigen. Neben den Daten der Fertigung werden Daten der nachgeschalteten Lackierstation und der Qualitätssicherung sowie der Förderanlage erfasst. „Am Anfang ist das relativ viel Aufwand“, erklärt Ottersböck, „aber der nimmt mit der Zeit ab.“

Alle gesammelten Informationen werden schließlich von der KI zusammengeführt. Sie analysiert dann, welche unbewussten Arbeitsschritte in den Prozess einfließen, beispielsweise, wie Arbeitende beurteilen, ob der Stahl korrekt geformt oder die Lackierung gleichmäßig aufgetragen ist.

„Wir haben es mit einem lernenden System zu tun“, erläutert Meffert. Mit der Zeit erhalte dieses immer mehr Daten, die es zusammenbringen und auswerten müsse. Auf dieser Basis lerne es kontinuierlich dazu und kann im besten Fall Muster hinter dem menschlichen Tun erkennen, so die Hoffnung. Doch das wird noch etwas dauern: „Auf dem Weg werden wir viele Iterationsschleifen haben. Wir arbeiten sozusagen agil“, erklärt er.

### KI kann Arbeitsplätze aufwerten

Bei dem ganzen Prozess informieren Meffert und Projektleiterin Ottersböck die Mitarbeitenden engmaschig. Das sind allein 19 Beschäftigte in der Produktionsabteilung, in der die KI entwickelt werden soll. Dazu trifft sich Ottersböck regelmäßig – mal mit und mal ohne Führungsriege – mit dem Produktionsteam. Dabei gehe es nicht nur darum, dass die Belegschaft weiß, wie der Prozess abläuft und warum jeder oder jede Einzelne mithelfen muss. Es gehe auch um Aufklärung, denn „viele haben negative Assoziationen bei KI“, gibt Meffert zu. Er betont aber: „Wir wollen mit der KI keine Arbeitsplätze substituieren. Vielmehr ist das Ziel, den Wissenstransfer sicherzustellen.“ Auch geht es ihm langfristig um Arbeitserleichterungen und die Aufwertung von Arbeitsplätzen. Das sei gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wichtig, denn Menschen müssten bei ihrer Arbeit zufrieden sein.

Gerade wenn Produktionsprozesse – durch die Entwicklung von der Serienproduktion hin zur kundenzentrierten Individualisierung von Produkten – immer komplexer werden und Arbeiterinnen und Arbeiter immer mehr Varianten fertigen müssen, sollten sie entlastet werden. Das kann gelingen, wenn Maschinen den Menschen einige Arbeitsschritte abnehmen und zum Beispiel automatisch die Qualität sicherstellen, indem Erfahrungswissen, wie das oben beschriebene „Augenmaß für das Formen des Stahls“, automatisiert in den Arbeitsprozess einfließt. Wenn Arbeit erleichtert werde, könne das die Arbeitsplätze wiederum aufwerten, denn wenn Chatbots – richtig eingesetzt – Menschen unterstützen, könne das deren Stress minimieren, ist Meffert überzeugt.

Auf jeden Fall freut sich der Geschäftsführer auf die weiteren Projektschritte: „Ich bin gespannt, ob es einen erfolgreichen Durchbruch geben wird. Bis dahin wird es noch eine herausfordernde Zeit werden.“

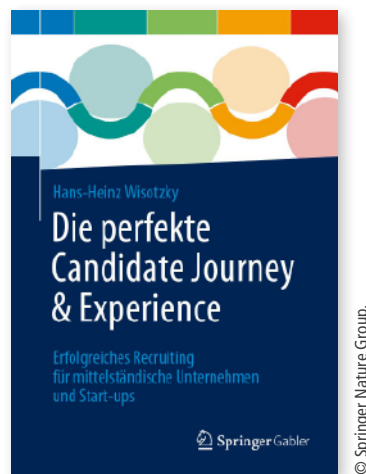
&lt;

**Kirstin Gründel**

## REZENSION

# So finden Unternehmen passendes Personal

„Kandidaten bewerben sich nicht mehr bei Unternehmen, sondern Unternehmen bei den Kandidaten“, ist Autor Hans-Heinz Wisotzky überzeugt. Daher fordert er HR auf, radikal umzudenken. Tipps, damit das gelingt, gibt er in seinem neuen Buch.



**Hans-Heinz Wisotzky:**  
**Die perfekte Candidate Journey  
& Experience**

Verlag Springer Gabler  
ISBN: 978-3-662-66874-0  
200 Seiten  
EUR 44,99



**Hans-Heinz Wisotzky,**

Buchautor und Berater, ist überzeugt, dass Unternehmen beim Einstellen von Personal keine Kompromisse eingehen müssen.

## Was steht im Buch?

Wie können Unternehmen Talente gewinnen und entwickeln? Welche Maßnahmen, Methoden und Instrumente brauchen sie dazu? Auf diese Fragen gibt das neu erschienene Fachbuch Antworten. Diese stammen unter anderem aus der mehr als zwanzigjährigen Erfahrung des Autors als Führungskraft in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen sowie aus seiner Beratertätigkeit. Mit seinem Buch richtet sich der Autor an Inhaber und Führungskräfte von mittelständischen Unternehmen und von Start-ups.

## Was will uns der Autor damit sagen?

Viele Unternehmen klagen darüber, dass sich kaum geeignete Talente bei ihnen bewerben. Die Unternehmen gehen daher oft Kompromisse ein, wenn sie Personal einstellen. Das muss nicht sein, meint der Autor, auch nicht in der heutigen Zeit, in der die Komplexität der Arbeitswelt, neue Technologien, zahllose Social-Media-Kanäle, der Mangel an qualifizierten Fach- und Arbeitskräften HR und Führungskräfte herausfordern.

Damit das Recruiting trotz dieser Herausforderungen erfolgreich ist, setzt Wisotzky bei der

Candidate Journey und der Candidate Experience an und betrachtet sie aus zwei Perspektiven: aus der der Kandidaten und aus der der Unternehmen. Daraus leitet er ab, wie die Reise der Kandidaten in der Personalgewinnung und -auswahl vom Erstkontakt bis zum Abschluss des Arbeitsvertrags durch das Unternehmen geplant und durchgeführt werden sollte und auf welche Themen es dabei ankommt. Auch identifiziert er, welche Fehler Unternehmen im Recruiting vermeiden sollten.

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

Anhand von Praxistipps – Key Learnings – und Best-Practice-Beispielen erfahren die Leserinnen und Leser, wie sie geeignete Talente finden, diese für ihr Team gewinnen und weiterentwickeln können. Diese Tipps können sie in ihren Alltag mitnehmen oder auch nutzen, um ein Umdenken im Recruitingprozess anzustoßen, denn aus Sicht des Autors sollten Unternehmen ihr Recruiting um Methoden aus dem Vertrieb und dem Onlinemarketing bereichern und in diesen wichtigen Wertschöpfungsbereich investieren – Zeit und Geld. <

**Kirstin Gründel**



## EMPLOYER-BRANDING

# So meistern Sie die Herausforderungen beim Aufbau einer starken Arbeitgebermarke



© Photographee.eu – stock.adobe.com

Innovationsdruck und Fachkräftemangel zwingen Unternehmen, in ihre Arbeitgebermarke zu investieren. Employer-Branding wird somit immer wichtiger.

Employer-Branding ist eine Möglichkeit, um Top-Talente im „War for Talents“ zu gewinnen. Ziel ist es, sich seiner Unternehmensstärken bewusst zu werden und diese auszubauen, um sichtbar und attraktiv für die (gewünschten) Bewerberinnen, Bewerber und Mitarbeitenden zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, schaffen viele Unternehmen Vollzeitstellen für Employer-Branding-Spezialisten oder beauftragen spezialisierte Agenturen.

Das Verhältnis zur Employer-Branding-Strategie ist jedoch oft ambivalent. Sobald ein Spezialist eingestellt wurde, fällt häufig ein erster Schatten auf die Konzernbüros: Die Komplexität des Themas wird unterschätzt. CEOs und Entscheiderinnen und Entscheider sehen Employer-Branding als einfache Social-Media-Maßnahme an.

Dabei ist Employer-Branding mehr als „ein bisschen Marketing und ein paar Posts“ oder ein paar „We are hiring“-Bilder auf den Unternehmenskanälen. Es geht um einen internen Veränderungsprozess, durch den das Unternehmen für Talente attraktiver wird und den es nach außen kommuniziert. [Employer-Branding](#) ist langfristiges (Arbeitgeber-)Marketing, das darauf abzielt, die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern. Ziel ist es, Fach- und Führungskräfte für ein Unternehmen zu begeistern und es als Wunscharbeitgeber zu positionieren. Es schafft eine Arbeitgebermarke, mit der die Zielgruppe etwas Positives assoziiert und an die sie – ähnlich wie beim Kundenmarketing – eine emotionale Bindung hat.

Um diese Ziele zu erreichen, überdenken Unternehmen in der Regel ihre Kultur, ihre Werte, die Art und Weise, wie sie mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren, wie sie Feedback von ihnen einholen und auch, was sie als zusätzliche Vorteile anbieten, darunter flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Dies geschieht in der Regel im Abgleich mit den Bedürfnissen der (internen) Zielgruppe. Erst nach diesen Aktivitäten ist die externe Kommunikation der Schlüssel.

## Herausforderungen beim Employer-Branding

Wenn Unternehmen versuchen, Employer-Branding intern umzusetzen, müssen sie eine Reihe von Herausforderungen bewältigen. Dazu gehören die Zusammenarbeit mit dem Recruiting, der HR-Administration, dem Marketing, den Mitarbeitenden und Führungskräften, die Analyse und Optimierung des Unternehmens sowie die Hervorhebung und Vermarktung der positiven Aspekte. Es erfordert Workshops und gutes Stakeholder-Management und Marketing-Know-how. Die größte Herausforderung für die meisten Unternehmen ist in der Regel, dass Employer-Branding schnell zu einer Sache wird, die „im Schatten wächst“, weil sich gerade in kleinen und mittleren Unternehmen niemand verantwortlich fühlt.





Johanna Ehses

sieht Employer-Branding als fortlaufenden Prozess, den Unternehmen ständig im Blick haben und weiterentwickeln sollten.

Angesichts der Herausforderungen und Aufgaben wird deutlich, warum diese Phase, in der das Employer-Branding aufgebaut wird, turbulent sein kann. Employer-Branding erfordert Zeit, Geld und die Bereitschaft, sich mit schwierigen Themen auseinanderzusetzen. Herausforderungen sind:

- > **Mitarbeitende stehen nicht im Fokus:** Mitarbeitende generieren, im Gegensatz zum Kunden, keine Einnahmen, sondern verursachen Kosten. Deshalb fällt es der Unternehmensleitung oft schwer, die Notwendigkeit von Employer-Branding zu erkennen.
- > **Kein Budget für Employer-Branding:** Das Budget für Employer-Branding fällt meist gering aus, insbesondere, wenn es um interne Maßnahmen geht, die das Ziel verfolgen, die Leistung von Mitarbeitenden zu stärken.
- > **Niemand fühlt sich verantwortlich:** Die Zuständigkeiten im Employer-Branding sind oft nicht klar definiert. Das führt zu Ineffizienz. Employer-Branding ist funktionsübergreifend und sollte einen festen Platz mit klaren Zuständigkeiten haben, damit es nicht „zwischen den Sitzungen“ in Vergessenheit gerät.
- > **Interne Kommunikation kommt zu kurz:** Viele Unternehmen konzentrieren sich ausschließlich auf den externen Teil des Employer-Branding. Sie sehen nicht die Notwendigkeit, ihre internen Probleme zu identifizieren. Doch gerade diese verursachen Probleme, die in Plattformen zur Arbeitgeberbewertung sichtbar werden.
- > **Mehr Schein als Sein – Arbeitgeber wollen Glanz:** Einer der Killer für Bewerber und Bewerberinnen ist, dass Unternehmen sich oft als perfekt präsentieren wollen und dabei vergessen, dass Authentizität für potentielle Mitarbeitende extrem wichtig ist und ein glanzvolles, aber nicht der Realität entsprechendes Bild für nachgängige Enttäuschung sorgt.

### So stärken Sie die Arbeitgebermarke

Es geht nicht darum, Arbeitgeber zu kritisieren. Im Gegenteil, dieser Beitrag soll Arbeitgebern helfen, sich auf die Veränderungen vorzubereiten, damit Employer-Branding gelingt. Daher schauen wir uns konkrete Schritte an, die Arbeitgeber unternehmen können, um Talente anzuziehen, Kosten bei der Einstellung zu sparen und Mitarbeitende zu halten:

- > **Bereiten Sie sich richtig vor:** Bevor Sie sich auf den Weg zur Stärkung Ihres Employer-Brandings machen, finden Sie heraus, was

Employer-Branding bedeutet und warum Sie es brauchen. Lesen Sie die oben genannten Herausforderungen durch und schaffen Sie sich ein Bewusstsein über das genaue Aufgabengebiet.

- > **Fangen Sie an, holen Sie sich Hilfe:** Viele Dinge können Sie selbst tun. Schauen Sie Ihre Werte an, sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden. Wenn Sie nicht sicher sind, wo Sie anfangen sollen, dann wenden Sie sich an Experten und Beraterinnen, die Erfahrung im Employer-Branding haben und den Weg weisen.
- > **Beginnen Sie mit einer Analyse:** Erkennen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens und studieren Sie die Wettbewerber und Ihre Zielgruppe. Warum sind andere attraktiver, was sagen Mitarbeitende über Ihr Unternehmen, und wie schneiden Sie bei Bewerbern ab?
- > **Erkennen Sie den Wert Ihrer Talente:** Ihre Mitarbeitenden haben einen direkten Einfluss auf den Umsatz. Ein positives Arbeitsumfeld kann die Produktivität der Mitarbeitenden, aber auch deren Zufriedenheit und damit die Mitarbeiterbindung verbessern. Das wirkt sich letztendlich positiv auf den Umsatz aus.
- > **Seien Sie ehrlich und authentisch:** Stellen Sie Ihr Unternehmen so dar, wie es ist. Authentizität und Transparenz sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Employer-Branding. Es ist sogar erlaubt, persönlich zu werden. Also seien Sie „Sie selbst“ als Unternehmen.

Die Herausforderungen und der Aufwand, die mit Employer-Branding verbunden sind, sind hoch. Doch auch die Vorteile können enorm sein, wenn es einem Unternehmen gelingt, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Letztlich geht es darum, eine starke Arbeitgebermarke und eine positive Unternehmenskultur aufzubauen, die sowohl die Mitarbeitenden begeistert als auch neue Talente anzieht und dadurch das Unternehmen von innen stärkt. Aus Erfahrung ist es eine Investition, die sich langfristig auszahlen wird, und das nicht nur deshalb, weil sich das gute Image letztendlich auch positiv auf die Kunden auswirkt.

Ein Rat zum Schluss: Employer-Branding ist ein fortlaufender Prozess. Er erfordert ständige Anpassung – kein „Machen wir einfach mal“, sondern auch einen Marathon. Fangen Sie also lieber heute klein an, bleiben Sie dran und schaffen Sie damit eine bessere Zukunft für Ihr Unternehmen. <

Johanna Ehses, Employer-Branding-Beraterin

# Rohstoffe und Futter statt Weizen und Gemüse:

**Können wir uns das noch leisten?**

**5.9.2023 im Basecamp, Berlin**

Wofür bauen wir in Zukunft Lebensmittel an: Für den Tank, den Trog oder den Teller? Angesichts der immer größer werdenden Probleme müssen wir uns nicht nur Gedanken darüber machen, wie wir weltweite Ernährungskrisen verhindern. Es ist auch wichtig, die Frage zu klären, wie wir die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland mit sicheren und preiswerten Grundnahrungsmitteln versorgen.



**Dania Bornhöft**  
Betriebsleiterin,  
Gut Grünhorst



**Lara Dammer**  
Abteilungsleiterin  
Ökonomie und Politik,  
nova-Institut GmbH



**Wolfram Günther**  
Staatsminister für  
Energie, Klima-  
schutz, Umwelt und  
Landwirtschaft des  
Freistaates Sachsen



**Peter Hauk Mdl**  
Minister für  
Ernährung, Länd-  
lichen Raum und  
Verbraucherschutz  
Baden-Württemberg



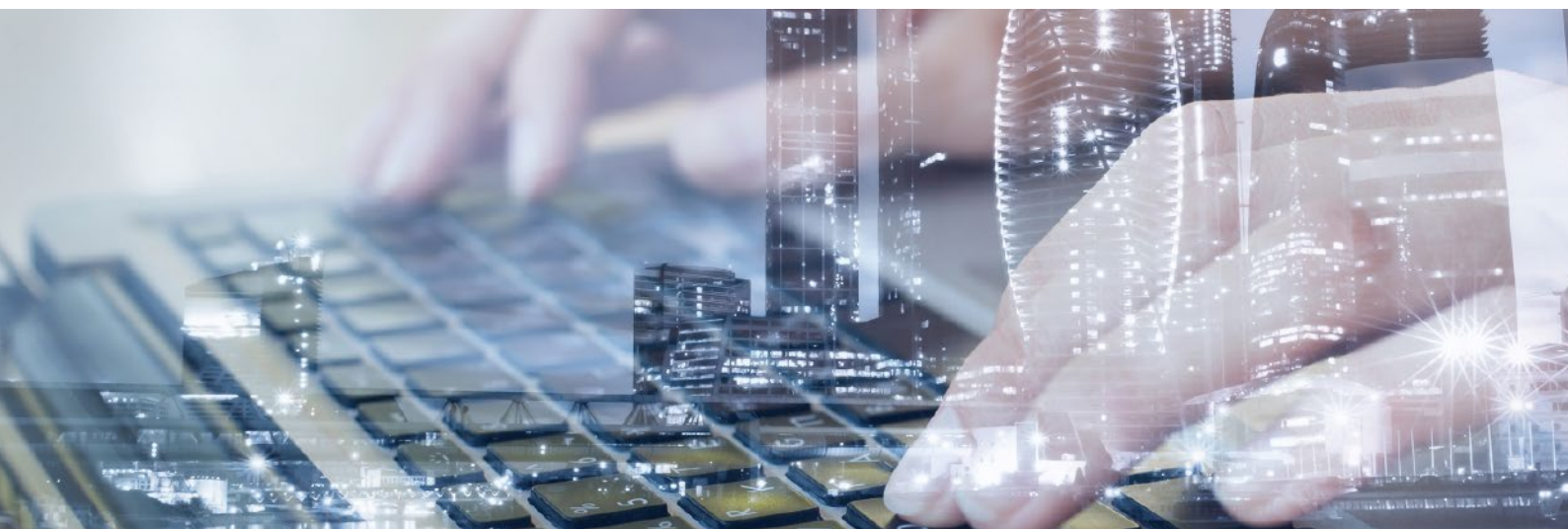
**Dr. Niels Pörksen**  
CEO, Südzucker AG



**Dr. Wilhelm Uffelmann**  
Senior Partner,  
Global Sector Lead  
Agribusiness, Food  
and Ingredients,  
Roland Berger GmbH







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

## Impressum

Verlag:

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

Geschäftsführung:

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

Herausgeber:

Erwin Stickling

Redaktion:

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

Titelbild:

zapp2photo – stock.adobe.com

Marketing und Anzeigen:

Christian Sachs,  
E-Mail: [christian.sachs@faz-bm.de](mailto:christian.sachs@faz-bm.de)

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

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

## Genderhinweis

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

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