



**CAREER
PIONEER**

Let's talk
recruiting
that works!

TALENTE STATT TRAFFIC

Branchen-Reichweite ohne Streuverlust



Tijen Onaran

DIVERSITY-STRATEGIEN

Experten-Tipps

MENTALE GESUNDHEIT

Mitarbeiterbindung

POSITIVE FÜHRUNG





Wir sind Career Pioneer

Wir sind die zentrale Säule für Stellenmärkte und Karriereformate der DFV Mediengruppe und betreiben leistungsstarke Stellenmärkte für Fach- und Führungskräfte in 7 Branchen.

Wir realisieren Recruitment- und Employer-Branding-Lösungen mit einem hohen Wirkungsgrad.

 Wiesbaden

 30 Mitarbeitende

 7 Branchen



Ein Unternehmen
der dfv Mediengruppe.

Wandel braucht Köpfe

Willkommen auf der Zukunft Personal!

Wir erleben gerade einen massiven Wandel in der Arbeitswelt. Künstliche Intelligenz verändert Prozesse, der Fachkräftemangel prägt strategische Entscheidungen, neue Wertevorstellungen stellen Führung und Kultur auf die Probe – und hinzu kommt eine anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit, die Unternehmen zwingt, ihre Personalstrategien noch gezielter und effizienter auszurichten. Der Wandel läuft nicht mehr im Hintergrund, er ist Realität im Hier und Jetzt.

Genau hier setzen wir mit Career Pioneer an: Wir glauben an *Talente statt Traffic*. Denn im Wettbewerb um die besten Köpfe zählt nicht die Masse, sondern der Match. Unsere Stellenmärkte verbinden Reichweite in den führenden Fachmedien mit innovativen Technologien und zielgerichteten Kampagnen. So schaffen wir Kontakte, die wirken – ohne Streuverluste.

Dieses Magazin greift zentrale Impulse auf, die Unternehmen heute bewegen: von Diversity-Strategien und Mitarbeiterbindung über kollaboratives Arbeiten bis hin zu Equal Pay. Expert:innen und Praktiker:innen zeigen, wie sich Recruiting und Employer Branding in Zeiten knapper Ressourcen neu denken lassen – mit Fokus auf Wirkung und Nachhaltigkeit.

Die Zukunft Personal ist dafür der richtige Ort. Lassen Sie uns ins Gespräch kommen, Ideen teilen und gemeinsam Lösungen entwickeln – für ein Recruiting, das nicht nur reagiert, sondern gestaltet. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen – am Messestand, im Gespräch und über die Seiten dieses Magazins hinaus.

Inhalt

- 4** Tijen Onaran über Diversity-Strategien
 - 8** Mitarbeiterbindung stärken durch positive Führung
 - 14** Kollaboratives Arbeiten
 - 20** Richtig onboarden!
 - 22** Jutta Rump über Wertschätzung
 - 26** Equal Pay – Mehr Gerechtigkeit bei Gehältern
 - 32** Vom Widerstand zur Motivation
 - 34** Vom Opfer zum Gestalter
 - 38** Mental Health
-
- 18** Scrollytelling
 - 28** Karriereforum 2025
 - 37** KI-Jobkampagne
 - 42** TalentPilot



Birgit Finke
COO



Sabine Blank
CPO



Christoph Krug
Geschäftsführer

IMPRESSUM

Career Pioneer GmbH & Co. KG, Luisenstraße 24, 65815 Wiesbaden, Telefon: 069 / 7595 - 3260, E-Mail: info@cp.jobs - Registergericht: AG Wiesbaden, HRA 11322, UStIdNr. nach § 27a UStG: DE 349609507 - Vertretungsberechtigte Gesellschafterin (Komplementärin): Career Pioneer Verwaltungs GmbH (Registergericht: AG Frankfurt, HRB 78771) - Geschäftsführer: Jan Mucha, Christoph Krug - Autor:innen, Herstellung und Mitarbeit: Alexandra Leibfried, Andrea Möller, Anja Sturm, Jan C. Weibacher, Michael Hübler, Thomas Hilsheimer (Lektorat), Sabine Blank, Marvin Dere, Maika Kirchhoff, Kristin Lohr - Einige Artikel erschienen zuerst im Magazin *change ment!* - Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Christoph Krug (Anschrift wie Firma) - Dieses Magazin ist ein redaktionelles Angebot und dient ausschließlich informativen Zwecken. Es werden keinerlei Gewährleistungen für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der bereitgestellten Informationen übernommen. Jegliche Haftung für Schäden, die sich aus der Nutzung des Magazins ergeben, ist ausgeschlossen. Für die Inhalte verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. - Urheberrecht: Alle Inhalte, wie Texte, Bilder, Grafiken und Videos, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht vervielfältigt, veröffentlicht oder in anderer Weise genutzt werden.



„Es hilft nicht, zu sagen: Wir machen jetzt eine Quote“

Tijen Onaran, Gründerin von Global Digital Women und der Diversity-Beratung ACI Consulting, spricht über Diversity-Müdigkeit und falschen Aktionismus. INTERVIEW Anja Sturm

Ex-Siemens-Vorständin Janina Kugler hat geklagt, Diversity verkomme immer mehr zur Show und sei für viele vor allem ein gutes Geschäftsmodell. Auch Sie leben gut von Diversity-Beratung. Hat Kugler recht?

Ich kann nachvollziehen, dass der Eindruck entsteht, weil es mittlerweile wahn-sinnig viele Organisationen und Verbände, aber auch One-Woman- oder One-Man-Shows gibt, die sich des Themas annehmen. Für mich persönlich kann ich sagen: Als ich vor vielen Jahren damit angefangen habe, musste ich darum kämpfen, für einen Vortrag überhaupt mal 100 Euro zu bekommen. Daher bin ich ehrlicherweise sehr froh, dass sich auch in diesem Punkt etwas verändert hat.

Kugler sagte sinngemäß auch, Female Empowerment meine nicht, über Lippenstift und Kleidung zu reden. Sie jedoch haben nicht nur einen eigenen Lippenstift gelauncht, sondern thematisieren gerne auch öffentlich Ihren Kleidungsstil. Fühlen Sie sich von der Kritik angesprochen?

Äußerlichkeiten sind starke Symbole. Wer sich mal ein bisschen mit der Geschichte des Lippenstifts beschäftigt hat, weiß: Roter Lippenstift hat auch ein politisches Momentum. Amerikanische und britische Frauenrechtlerinnen, die Suffragetten, trugen roten Lippenstift schon im frühen 20. Jahrhundert als Ausdruck ihrer Weiblichkeit und Unabhängigkeit. Umso er-

staunlicher ist es, welche Reaktionen Frauen heute noch mit solchen Dingen auslösen. Auf LinkedIn hat mir mal jemand geschrieben, dass es sich im Business-Kontext nicht gehöre, sein Gesicht bunt anzumalen. Daraufhin habe ich gesagt: Okay, jetzt bringe ich einen eigenen roten Lippenstift auf den Markt. Davon abgesehen, muss man sehr unterscheiden, was auf den großen Bühnen passiert und was eher hinter den Kulissen geschieht. Ich bin vor sechs Jahren ja nicht angetreten und habe gesagt, ich mache jetzt eine Kleiderkollektion und definiere mich über bunte Anzüge und roten Lippenstift. Meine Geschichte besteht vor allem aus sehr viel Inhalt, akribischer Vorbereitung und Arbeit.



**„Für die Vorstände
und CEOs dieser
Welt ist nur eins
entscheidend: An
KPIs und knallharten
Zahlen müssen sie
sehen, was ihnen
Diversität bringt.“**

TIJEN ONARAN

„Schlechte Kommunikation führt zu schlechten Ergebnissen. Das ist der größte Clou in puncto Diversity. Und so überraschend das klingt: Daran scheitern noch immer die meisten Diversity-Projekte.“

TIJEN ONARAN

In Ihrem Buch mit dem sicher sehr verkaufsfördernden Titel „Be your own f*cking Hero“ schreiben Sie viel über Mut für Frauen.

Mut zur Macht oder auch Mut, groß zu denken. Also sind die Frauen bislang doch nur zu feige für echte Gleichberechtigung?

Nein, Frauen sind nicht zu feige. Aber ihr Mut wird ihnen häufig abgesprochen. Wenn Frauen mutig sind und sagen: Ich will jetzt diesen Platz hier am Tisch, dann wird gleich gefragt: Kann die das überhaupt? Schafft sie das? Das erlebe ich sowohl in der Arbeit mit Vorständinnen als auch bei mir persönlich. Und deswegen habe ich gesagt: Es braucht jetzt ein Buch, das bei Frauen an diesen inneren Mut appelliert. Die Rahmenbedingungen dieser Welt können noch so gut sein, wenn du am Ende nicht das eigene Empowerment hast und nur darauf hoffst, dass jemand kommt und sagt: „Ja, du bist doch super. Willst du jetzt nicht mal eine Gehaltserhöhung?“, dann wissen wir alle, da wird nichts kommen. Irgendwann musst du schon selbst sagen, was du willst – ob laut oder leise, ob mit oder ohne Lippenstift.

Sie investieren in Start-ups, waren Jurorin bei der Höhle der Löwen. Wie sehr geht es Ihnen eigentlich noch um die Sache und wie sehr um die Marke Tijen Onaran?

Meine Brand ist der Inhalt, weil ich über meine Brand die inhaltlichen Themen kommuniziere. Es war bei mir schon immer so, dass die Sache auch mit mir als Brand verbunden war. Früher war das nur nicht so visibel.

Dann zurück zur Sache: Momentan macht sich bei vielen Menschen und Unternehmen eine gewisse Diversity-Müdigkeit breit. Haben es manche mit dem Thema zuletzt einfach übertrieben?

Nein. Diese Erschöpfungsspirale nehme ich auch wahr. Aber das liegt vor allem an der gesamten politischen Enttäuschungslage, die gerade in unserer Bevölkerung vorherrscht. Hinzu kommt, dass wir das Thema Vielfalt im deutschsprachigen Raum häufig sehr aktivistisch diskutieren. Ich sehe mich selbst beispielsweise null als Aktivistin, sondern in erster Linie als Unternehmerin. Und damit meine ich nicht, dass ich damit Geld verdiene.

Sondern?

Dass ich die Sichtweise der Unternehmen einnehme. Unternehmen müssen endlich verstehen, dass sie ökonomisch und auch gesellschaftspolitisch besser aufgestellt sind, wenn sie auf Vielfalt setzen. Für die Vorstände und CEOs dieser Welt ist nur eins entscheidend: An KPIs und knallharten Zahlen müssen sie sehen, was ihnen Diversität bringt. Das Argument, Frauen müssten doch bitte auch einen Platz am Tisch bekommen, ist ein Gerechtigkeitsargument. Und aus Erfahrung weiß ich: Das Gerechtigkeitsargument zieht nicht. Was zieht, ist, dass die Vorstände erkennen, dass sie als Arbeitgebende nur dann attraktiver werden, wenn sie auf Vielfalt in allen Dimensionen setzen.

So weit, so einleuchtend. Was also braucht es konkret, um gegen Diversity-Müdigkeit anzugehen?



Ehrlicherweise vor allem sehr viel Arbeit in den Unternehmen, und dabei in erster Linie Kommunikation und Transparenz. Es hilft nicht, zu sagen: Wir machen jetzt eine Quote. In den meisten Unternehmen bekommen die Personalvorstände irgendwann Druck von einer Gruppe aus dem Diversity-Bereich, und dann wird aktivistisch versucht, irgendetwas umzusetzen. Aber ohne vorher darüber nachzudenken, wie man den Großteil der Beleg-

schaft dabei mitnimmt, wird das nichts werden.

Wir dachten, ehrlich gesagt, die Unternehmen seien in diesem Punkt schon weiter.

Die Belegschaft nicht. Der Großteil der Belegschaft muss erst einmal verstehen, was Vielfalt überhaupt bedeutet. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden erklären, warum es wichtig ist, gewisse Sprachen zu nutzen, warum KPIs wichtig sind, warum plötzlich anders rekrutiert wird. Schlechte Kommunikation führt zu schlechten Ergebnissen. Das ist der größte Clou in puncto Diversity. Und so überraschend das klingt: Daran scheitern noch immer die meisten Diversity-Projekte.

Überzeugungsarbeit bei den Vorständinnen und Vorständen braucht es nicht mehr?

Doch. Als ich vor Kurzem bei einem Unternehmen war, staunte tatsächlich jemand darüber, dass soziale Herkunft auch eine Diversity-Dimension ist. Wir erklären in unseren Workshops auf C-Level also meist erst einmal ganz klassische Begrifflichkeiten. Welche Diversity-Dimensionen gibt es überhaupt? Was ist der Unterschied zwischen Diversity, Equity und Inclusion? Oft geht es aber auch um sehr konkrete Dinge. Wir haben beispielsweise einen Kunden aus der Chemieindustrie. Dort gibt es bis heute in der Produktion keine Frauentoiletten, weil man darüber einfach noch nicht nachgedacht hat. Wie will man so mehr Frauen für bestimmte Industriezweige gewinnen? Haltung ist schön und gut. Aber wenn sie keiner lebt, hilft sie gar nichts.

Bei unserem letzten Interview haben Sie auf die Frage, wen Sie persönlich gerne einmal treffen würden, geantwortet: Melinda Gates. Sind Sie in diesem Punkt weitergekommen?

Ein Stück. 2022 war ich als Teil der deutschen Delegation zur Goalkeepers Konferenz der Gates Foundation nach New York eingeladen. Da durfte ich ihr kurz die Hand geben und sagen: „Hi I'm Tijen from Germany“. Für ein gemeinsames Foto hat es leider nicht gereicht, aber ich habe immerhin schon mal die gleiche Luft wie Melinda Gates eingeatmet. ●



Die Höhle der Löwen, Vox

Multitalent mit Biss

Sie ist Multiinvestorin, Podcasterin, Buchautorin und seit einigen Monaten Jurorin bei der TV-Show „Höhle der Löwen“. Außerdem hat sie Global Digital Women und die Diversity-Beratung ACI Consulting gegründet. Diversity-Müdigkeit nimmt Tijen Onaran aber nur bei anderen wahr. Sie sagt: „Unternehmen müssen endlich verstehen, dass sie ökonomisch und auch gesellschaftspolitisch besser aufgestellt sind, wenn sie auf Vielfalt setzen.“

„Ohne vorher darüber nachzudenken, wie man den Großteil der Belegschaft mitnimmt, wird das nichts werden.“

TIJEN ONARAN

Fotos: Andrea Heinsohn

Dieser Artikel erschien zuerst in Ausgabe 1/2024 der **changement!**



MITARBEITERBINDUNG NEU GEDACHT

Wie positive Führung Teams stärkt



Führungskräfte können mit ihrer gezeigten Haltung, der Beziehungsgestaltung und den richtigen Instrumenten wesentlich dazu beitragen, dass Mitarbeitende sich langfristig an ein Unternehmen binden. Gefragt ist vor allem positives Führen. Das bedeutet nicht, negative Emotionen nicht zuzulassen, sondern verlangt insbesondere Ehrlichkeit und Authentizität. Für viele Führungskräfte ist das eine Herausforderung. Sie müssen sich zunächst mit sich selbst beschäftigen.

VON **Michael Hübler**

Eine positive Führung soll eine angenehme Lern- und Arbeitsatmosphäre schaffen und die Mitarbeiterbindung sowohl individuell als auch auf der Teamebene erhöhen. Viele denken dabei vermutlich als Erstes daran, die Leistung der Mitarbeitenden mehr zu loben. Dass es doch ein wenig komplizierter ist, zeigt sich, wenn man sich ansieht, was sich insbesondere die jüngeren Generationen von einer modernen Führungskraft wünschen.

Möglichst schnell wissen, wie das Arbeitsumfeld ist

Früher galt die Faustregel: Mitarbeitende bewerben sich bei einem bestimmten Arbeitgeber aufgrund dessen Attraktivität. Oft spielte natürlich auch der Verdienst eine wichtige Rolle. Gekündigt wurde jedoch meist aufgrund des Führungsverhaltens. Das Prinzip ist einfach und lässt sich auf unser Entscheidungsverhalten zurückführen:

- Bevor wir uns entscheiden, spielen langfristige Perspektiven eine größere

Rolle: Der gute Ruf eines Unternehmens könnte meiner langfristigen Karriere guttun. Und mit dem Mehr an Geld kann ich mir mehr leisten, beispielsweise ein Haus bauen und meiner Familie ein schöneres Leben gönnen. Es geht also mehr um das „Warum“ einer Entscheidung.

- Nach einer Entscheidung spielt es eine größere Rolle, „wie“ etwas konkret abläuft. Und plötzlich nervt es, dass ich nicht so recht ins Team passe oder dass meine Führungskraft sich so dominant verhält. Langfristige Interessen treten damit in den Hintergrund.

Dieses neurobiologische Prinzip gilt immer noch. So schnell verändert sich

Das ‚Warum‘ erscheint vielen jungen Menschen weniger wichtig als früher.

die Evolution schließlich nicht. Dennoch hat sich etwas verschoben. Das „Warum“ erscheint vielen jungen Menschen weniger wichtig als früher. Sie sind schneller beim „Wie“. Sie sind ungeduldiger und wollen zügig wissen, in welchem Umfeld und mit welchen Leuten sie zusammenarbeiten werden, wie ihre Aufgaben konkret aussehen und mit welcher Art von Führung sie zu tun haben werden.

Individueller führen und Vertrauen aufbauen

Dies hat Vor- und Nachteile: Einerseits beugt es Unzufriedenheiten vor. Andererseits benötigen Teamprozesse und Beziehungen Zeit, um sich aneinander zu gewöhnen und damit zu wachsen. Was folgt nun aus dieser kurzen Analyse für Führungskräfte?

• Arbeiten im Hier und Jetzt

Führungskräfte können sich nicht mehr darauf verlassen, dass sie Mitarbeitende mit langfristigen (Karriere-) Versprechen locken oder hinhalten können, sondern sollten schon in Be-



anbeißen. Selbst im Falle einer Zusage macht dies sicherlich langfristig nicht glücklich. Denn in Anlehnung an ein altes Sprichwort ließe sich sagen: Du kannst den Menschen zwar aus dem Unternehmen herausbekommen, aber nicht den Menschen aus dem Menschen. Will sagen: Im schlimmsten Fall geht das Drama der Unzufriedenheit kurze Zeit später weiter.

Authentisch und transparent führen auf Distanz

Man mag nun einwenden, dass diese Art der Führung vor dem Hintergrund der zunehmenden hybriden bzw. digitalen Zusammenarbeit schwierig ist. Eine Führung auf Distanz ist in Wirklichkeit jedoch nichts Neues. Es handelt sich dabei jedenfalls nicht um einen neuen Führungsstil. Vielmehr gilt hier das Brennglas-Prinzip:

- Mitarbeitende, die bereits vorher schwierig im Kontakt waren, werden dies ohne soziale Anbindung vermutlich noch mehr.
- Mitarbeitende, die vorher eine super Anbindung ans Team hatten, werden auch auf Distanz wenig Probleme mit der Kommunikation haben.
- High Performer wiederum werden im Homeoffice weniger gestört, sodass sie richtig durchstarten können. Gerade hier wird es problematisch. Denn wer vermittelt das Wissen im Unternehmen, wenn die besten Köpfe im Homeoffice sitzen und sich die neuen Leute nicht trauen, schnell mal anzurufen, weil die Bindung zu den alten Hasen noch nicht vorhanden ist?
- Und schließlich gilt das Brennglas-Prinzip auch für Führungskräfte. Eine Führungskraft, die bereits zuvor gut führte, wird auch in einer hybriden Welt keine großen Probleme haben. Doch was bedeutet „gut“ bei einer Zusammenarbeit auf Distanz? Neben den bereits erwähnten Aspekten einer modernen Führung bedeutet „gut“ hier vor allem, authentisch und transparent zu führen, weil nur so genügend Glaubwürdigkeit und Vertrauen stattfinden, dass sich Mitarbeitende trauen, Ideen einzubringen, auch wenn man sich nicht so oft sieht. Gleichzeitig sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden so viel Vertrauen wie möglich entgegenbringen, um sie auch auf Distanz mental zu empowern.



Literaturtipp

Michael Hübler (2022): „Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern: Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten“, Springer Gabler

Homeoffice- und Präsenzzeit bewusst nutzen

„Wer im Homeoffice arbeitet, ist unwichtig.“ Natürlich ist diese Aussage von **Wolfgang Grupp** heikel. Es geht jedoch immer um den Kontext: Schnelle Entscheidungen erfordern manchmal eine Präsenz vor Ort. Und Bindung lässt sich ebenfalls leichter in Präsenz als auf Distanz aufbauen. Dennoch lässt sich auch in hybriden Zeiten einiges tun, um die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen zu stärken. In einem meiner Seminare zum Thema Bindung in hybriden Zeiten wurden folgende Ideen gesammelt:

- regelmäßige Aktionstage in Präsenz
- Online-Meetings für die schnelle Abhandlung sachlicher Themen, Präsenzmeetings für emotionale Themen
- mehr freiwillige Teamevents für Willige
- regelmäßige kurze Feedback-Gespräche in Präsenz zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden
- nicht nur Fehler aufarbeiten, sondern auch Erfolge feiern
- mehr Lob, Anerkennung und Wertschätzung für die Leistung und das Leiden der Mitarbeitenden in schwierigen Zeiten

In einer hybriden Welt sollten daher sowohl Homeoffice- als auch Präsenzzeiten bewusster als bislang genutzt werden: So lässt sich in der Homeoffice-Zeit – sofern störungsfrei – hoch-effizient arbeiten. Und die Präsenzzeit sollte nicht nur Arbeits-, sondern auch Bindungszeit sein.

Sich intensiv mit den Erwartungen beschäftigen

Wenn wir all das zusammenfassen und noch ein paar Schritte

Autorität gibt es heutzutage nicht mehr gratis.

weiterdenken, zeigt sich, was eine positive Führung ausmacht.

• Führung muss erarbeitet werden

Autorität gibt es heutzutage nicht mehr gratis. Sie wird erarbeitet. Dies wiederum erfordert eine intensive Beschäftigung mit den Erwartungen an sich selbst als auch an die Mitarbeitenden.

• Positives Führen bedeutet, ehrlich zu führen

Eine positive Haltung bedeutet nicht, negative Gefühle zu unterdrücken, sondern authentisch sowohl Positives als auch Negatives zu äußern.

• Einzigartige Mitarbeitende

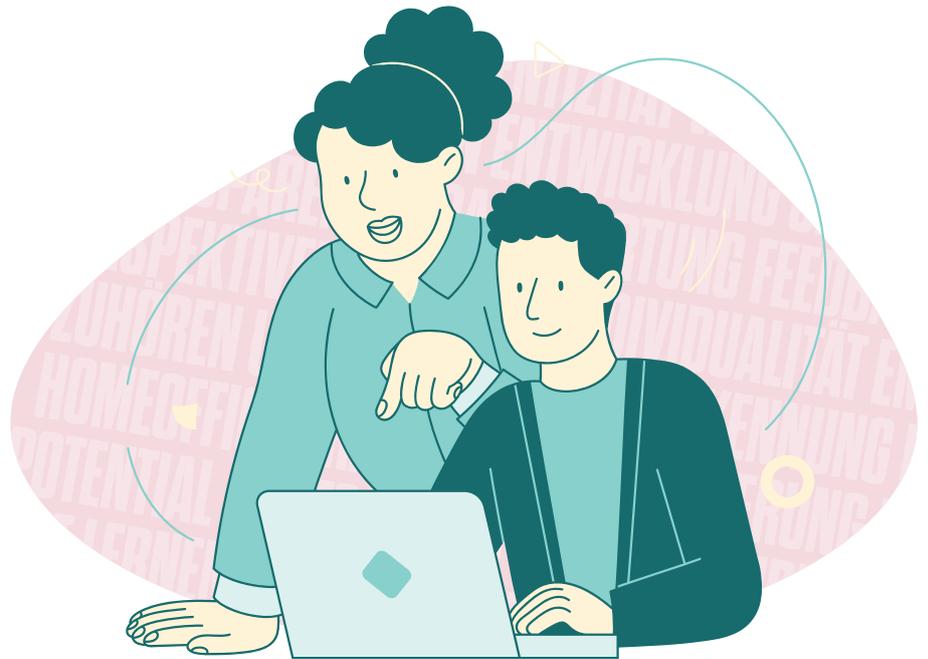
Jeder Mensch ist einzigartig, mit einzigartigen Eigenschaften und Talenten, die es zu entdecken und zu fördern gilt. Gerade junge Menschen gelten als wechselhaft. Werden sie jedoch behutsam gefordert und gefördert, sind sie durchaus motiviert, Leistung zu bringen.

• Führung ist Beziehungsarbeit

Eine Beziehung lässt sich mit einem Konto vergleichen: Nur wenn ich etwas einzahle, kann ich etwas abheben. Dauerhaft vom Dispo zu leben, rächt sich. Deshalb gilt es, als Führungskraft langfristig auf das gemeinsame Beziehungskonto einzuzahlen mit Lob, Anerkennung, Wertschätzung, Fairness und Dankbarkeit, um später auch etwas fordern zu können.

• Prävention statt Reparatur

Führungskräfte sollten weniger an das Übermorgen denken, sondern mehr an das, was sie heute tun können. Es gilt, sich jetzt um die Ideen und Sorgen der Mitarbeitenden zu kümmern. Das soll kein Freifahrtschein für dauerhafte Jammerrunden sein. Doch die Tendenz ist eindeutig. Gerade junge Menschen lassen sich nicht mehr auf ein Später vertrösten, das vielleicht niemals kommt.



Positive Führung als Teil der Unternehmenskultur

Eine positive Führung ist für die Bindung der Mitarbeitenden zentral. Führung findet jedoch nicht im luftleeren Raum statt. Leider erlebe ich in meinen Seminaren zu oft Führungskräfte, die es anders machen wollen als früher, jedoch auf ein mindestens träges System stoßen. Wenn eine Führungskraft die Ängste und Sorgen ihrer Mitarbeitenden wirklich ernst nehmen will, ist es meist auch notwendig, einen neuen Umgang mit Leistung und Belastungen zu pflegen. Dazu gilt es jedoch, den kulturellen Kodex im Unternehmen zu hinterfragen:

- Wofür bekommen Führungskräfte und Mitarbeitende normalerweise Anerkennung?
- Fällt Anerkennung weg, wenn sich jemand regeneriert, weil er oder sie überlastet ist?
- Gibt es in normalen und Krisenzeiten unterschiedliche Regeln?
- Gewinnt jemand eventuell sogar Aner-

kennung für den Mut, offen und ehrlich mit den eigenen Grenzen umzugehen und diese zu kommunizieren?

- Und wie sieht es mit dem Verhältnis zwischen eigener Leistung und der Unterstützung anderer in Krisenzeiten aus?

Solche oder ähnliche Fragen lassen sich zwar auch auf der Teamebene klären, um die Bindung der Mitarbeitenden insbesondere in schwierigen Zeiten zu halten oder sogar zu erhöhen im Sinne von: „Wir fühlen uns wahrgenommen. Unsere Chefin bzw. unser Chef nimmt uns ernst.“

Ein wirklicher Gamechanger wäre jedoch, wenn es gelingt, ein neues, positives Mindset im gesamten Unternehmen langfristig zu etablieren.

Umso wichtiger ist es, neben den oben erwähnten Ansätzen, die sofort in den Teams umgesetzt werden können, das Thema einer positiven Führungskultur ganz oben auf der Unternehmensagenda zu platzieren. ●



Michael Hübler

ist Führungstrainer, Teamentwickler, Coach, Mediator und Autor. Er arbeitet deutschlandweit für Unternehmen, soziale Träger und die öffentliche Verwaltung (Kontakt: info@m-huebler.de).

Mission made possible.

Wir machen Menschen in ihrem Business erfolgreicher.



Kollaboratives Arbeiten

Informationsüberflutung, fehlende Skills und Meeting-Wahnsinn – in Zeiten von New Work kommt es immer mehr auf richtiges kollaboratives Arbeiten an. Drei Expert:innen sagen, wie es geht.

VON **Andrea Möller**

Transparenz ist die Währung eines guten Teams“, sagt Nadine Soyez, Gründerin von Virtual Team Heroes in Frankfurt. Das gilt erst recht, wenn Menschen auf Distanz zusammenarbeiten, wie es mit Beginn der Pandemie plötzlich an der Tagesordnung war. Und diese Entwicklung lässt sich nicht rückgängig machen. Denn was zunächst

als kurzfristige Lösung gedacht war, hat sich längst als „New Normal“ etabliert. Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen mobiles Arbeiten anbieten sowie kollaborative Techniken und Methoden nutzen.

Die braucht es vor allem auch, um die Erwartung der Generation Z zu erfüllen, die die Arbeitswelt gerade kräftig auf-

mischt: Schließlich ist sie mit anderen Möglichkeiten der Kollaboration aufgewachsen. Sie nutzt digitale Werkzeuge täglich, teilt über Social Media quasi pausenlos Informationen und erhält Feedback dafür. „Die junge Generation tickt anders. Ihr attraktive neue Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, Formen der Kollaboration abseits der klassi-

schen hierarchischen Berichtslinie anzubieten, macht Organisationen in der heutigen Zeit überlebensfähig“, erklärt Alexander Kluge, Geschäftsführer von Kluge+Konsorten, einer bekannten Unternehmensberatung in Berlin.

Die Veränderungen, die Pandemie und Nachwuchs bewirkt haben, bringen durchaus Vorteile – sowohl für die Unternehmen als auch die Beschäftigten. Beispielsweise gehört ein besserer Wissensaustausch dazu. „Wir sind enorm vielen Informationen ausgesetzt, können gar nicht mehr alles Wissen haben, um gute Entscheidungen zu treffen“, sagt Soyez, die dabei unterstützt, in der digitalen Arbeitswelt die eigenen Potenziale zu entfalten. „Wer kollaborativ tätig ist, kann sich austauschen und gegenseitig inspirieren.“ Das steigere zum einen die Kreativität und zum anderen Effizienz. Außerdem würde die Isolation vermieden, die ein Treiber für mentale

Probleme sei. „Deshalb sollten Führungskräfte bei Remote Work darauf



„Entscheider müssen verstehen, dass ihre Macht nicht mehr darauf beruht, über eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern zu verfügen.“

ALEXANDER KLUGE, KLUGE+KONSORTEN

achten, dass ein guter Teamgeist herrscht.“

Obendrein brauchen die Beschäftigten ein bestimmtes Mindset. Zum Beispiel sollten sie im Umgang miteinander sehr offen sein. Kluge zufolge bedarf es auch einer Grundhaltung des Vertrauens und des Respekts voneinander. Um die Achtsamkeit zu fördern,

gibt es in Konzernen wie SAP oder Siemens mittlerweile etliche Meditationsgruppen. „Da reibt man sich die Augen und denkt, das kann doch nicht sein“, so der Unternehmensberater. „Aber das passiert, weil auf dieser Ebene des Miteinanders eine neue Verbundenheit und mehr Vertrauen entstehen muss.“

Neben dem Mindset kommt es auch auf das Skillset an, das einem Großteil der Beschäftigten aber noch fehlt. Die Werkzeuge der kollaborativen Arbeit sind vielfältig. „Allerdings werden die Methoden, die nötig sind, um die Werkzeuge anzuwenden, oft nicht gut genug geschult“, weiß der Experte aus Berlin. Schon die Frage, wie man ein digitales Whiteboard sinnvoll einsetzt, verursache auf vielen Gesichtern Fragezeichen.

Sich erfolgreich im virtuellen Raum zu bewegen, erfordert auch neue Skills im

Bereich der Moderation, damit die Beschäftigten vor dem Rechner genauso bei der Sache bleiben wie die im Büro. Heutzutage finden die meisten Meetings ja als hybride Veranstaltungen statt. Laut Kluge braucht es auch eine Form der Selbstorganisation. Die müssen sich vor allem die Führungskräfte „draufschaffen“. Denn Führung bedeute zu-

„Führungskräfte sollten bei Remote Work darauf achten, dass ein guter Teamgeist herrscht.“

NADINE SOYEZ, GRÜNDERIN VON VIRTUAL TEAM HEROES

nächst einmal Selbstführung und das wiederum Selbstreflexion.

Einige Entscheider befürchten, dass kollaboratives Arbeiten ihre Machtbasis untergräbt. Dass Beschäftigte, die sich miteinander vernetzen, plötzlich ohne Führungskraft auskommen. „Entscheider müssen verstehen, dass ihre Macht nicht mehr darauf beruht, über eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern zu verfügen. Ihre wahre Macht liegt nunmehr darin, die Beschäftigten zu ermächtigen, gemeinsam erfolgreich werden zu können“, erläutert der Fachmann. Ergo müssen Führungskräfte lernen, auch einmal zurückzutreten, mehr als bisher zu delegieren. Indem sie loslassen, auf die Stärken der Mitarbeitenden vertrauen, ihnen gegenüber eine coachende Haltung einnehmen, können Entscheider sich ganz neu profilieren. Gefahr für die Machtbasis gehe also nicht von der Kollaboration, sondern veralteten Führungsmodellen aus.

Ein wirkliches Risiko ist allerdings die Überkollaboration. Wenn quasi jeder mit jedem zusammenarbeitet, kann eine Informationsflut entstehen, die sich nicht mehr handhaben lässt. „Um sich davor zu schützen, müssen die Teammitglieder entscheiden können, an welchen Stellen sie vernetzt arbeiten wollen und an welchen nicht.“ Das fange mit der Auswahl der Kanäle an. Früher gab es Briefe, dann



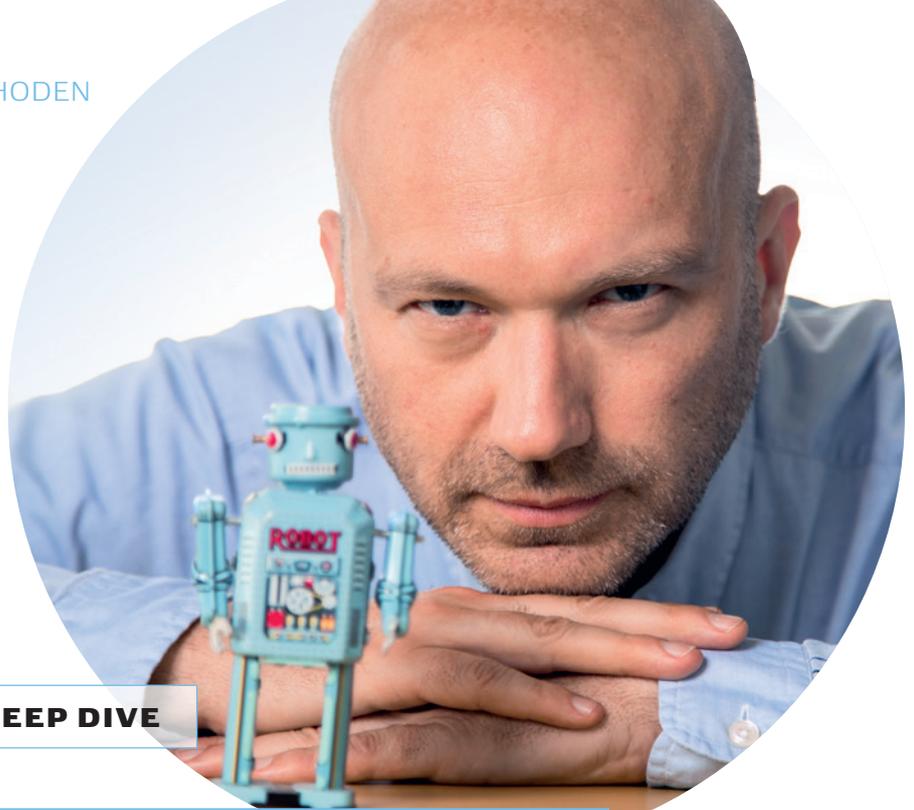
Auf der nächsten Seite: New-Work-Experte Prof. Franz Kühmayer im Interview

folgten Faxe und schließlich E-Mails. Doch inzwischen existieren durch Teams und Co. so viele technische Möglichkeiten, miteinander in Kontakt zu treten, dass sich nicht nur mancher überfordert fühlt. „Damit müssen wir umzugehen lernen. Wir müssen auswählen können, was für uns relevant ist und was nicht.“

Ein Zuviel an Information und Kommunikation betrachtet auch Soyez von Virtual Team Heroes als Risiko. So beobachte sie immer wieder, dass Menschen von morgens bis abends an Online-Meetings teilnehmen und dadurch keine Zeit mehr hätten, selbst etwas zu bearbeiten. Manche Personen saßen sogar in Online-Meetings, um ein Online-Meeting vorzubereiten. Das sei völlig absurd. Um Überlastungen vorzubeugen, muss die Meeting-Kultur überdacht werden.

Auch die Kommunikation an sich birgt gewisse Risiken. Wer auf Distanz arbeitet, kommuniziert meist in schriftlicher Form, sei es in Chats oder per E-Mail. Dabei kann es passieren, dass die Mitteilung beim anderen nicht so ankommt wie ursprünglich beabsichtigt. „Es ist erwiesen, dass wir schriftliche Nachrichten eher negativ als positiv oder neutral interpretieren“, sagt Soyez. „Und wenn ich nicht weiß, wie ich meine Intention richtig formuliere, bildet die Kommunikation einen Konflikt her.“ In diesem Zusammenhang empfiehlt sie das sogenannte Rich-Media-Konzept: Es besagt, dass die Kommunikationskanäle je nach Situation gewählt werden sollten. „Und je komplexer eine Nachricht ist, desto eher sollte ich in Echtzeit kommunizieren.“

Doch selbst wenn alles bedacht wird, läuft Kollaboration nicht immer reibungslos ab. Denn: „Wer offline nicht zusammenarbeiten will, wird es online auch nicht tun“, so Kluge. „Wir erreichen digitalen Wandel nicht durch die Implementierung schöner neuer Tools, sondern durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen eine neue Kultur des Miteinanders gedeihen kann.“



DEEP DIVE

„Kollaboratives Arbeiten wird zwischen Menschen und Maschinen stattfinden“

Im Wettlauf um qualifizierte Arbeitskräfte ist eine agile Unternehmenskultur mit kollaborativen Tools ein Schlüsselfaktor. Worauf bei der vernetzten Zusammenarbeit geachtet werden sollte, weiß New-Work-Experte Prof. Dr. Franz Kühmayer. INTERVIEW **Andrea Möller**

Immer mehr Unternehmen setzen auf kollaboratives Arbeiten. Welche Vorteile gehen damit einher?

Die Notwendigkeit, Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Organisation niederschwellig zur Kooperation zu führen, ist der Grundgedanke von kollaborativem Arbeiten – unterstützt durch Technologie, die das inzwischen auch ohne ausufernde Präsenz-Workshops, x-faches E-Mail-Ping-Pong oder endlose Verteilerlisten ermöglicht. Im Ergebnis können durch erweiterte Horizon-

te höherwertige Inhalte entstehen. Idealtypische Nebeneffekte sind gesteigerte Motivation aller Beteiligten, verbesserte Kommunikation in der Organisation und optimiertes Wissensmanagement durch stetigen Austausch.

Welche Risiken birgt kollaboratives Arbeiten?

In meiner Erfahrung ist es ein zentrales Risiko, den Koordinationsaufwand zu unterschätzen. Selbst wenn alle Beteiligten begeistert bei der Sache sind und

die klaglos funktionierenden Werkzeuge kompetent nutzen: Von alleine lösen sich Fragen nach gemeinsamen Absprachen, einzuhaltenden Fristen, unklaren Zuständigkeiten und überlappenden Aufgabenbereichen auch in den besten kollaborativen Projekten nicht. Meist passiert sogar das Gegenteil. Die Enttäuschung, wenn ein kollaboratives Projekt nicht so klappt, wie man es sich vorgestellt hat, kann dann dazu führen, dass Folgeprojekte es noch schwerer haben. Nach dem Motto „In der Gruppe klappt das ja doch nicht, dann mache ich es lieber gleich selbst“ kann schlampig eingeführte Kollaboration zum Burne-rang werden.

Welche Skills benötigen Führungskräfte, wenn es um kollaboratives Arbeiten geht?

Produktive Zusammenarbeit kann nicht angeordnet werden. Daher beginnt die Rolle der Führungskraft schon lange vor dem eigentlichen Projekt. Es gilt, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Barrieren zwischen einzelnen Abteilun-

gen abbaut, wechselseitigen Austausch fördert sowie von-, mit- und übereinander lernen als bereichernd wahrnimmt. Parallel dazu geht es darum, die Kompetenzen der Organisation zu erweitern, sowohl auf Tool-Ebene als auch interpersonell. Und schließlich müssen Zielsysteme so angepasst werden, dass es im Interesse des Einzelnen liegt, sich in der Gruppe einzubringen. So paradox es scheinen mag, aber kollaboratives Arbeiten erfordert keine Ent-Führung, sondern eine Re-Form. Als Coach an der Seitenlinie zu stehen, bedeutet nicht, weniger Verantwortung zu haben.

Welche Stolpersteine gibt es, in Bezug auf die effiziente Kommunikation im Team zu überwinden?

Die flapsige Redewendung: „A fool with a tool is still a fool“ gilt auch hier. Wer glaubt, durch Freischalten von Google Docs, MS Teams oder MIRO bereits den Stein der Weisen für verbesserte Kollaboration gefunden zu haben, täuscht sich. Technologie ist ein Enabler, ein Möglichmacher, aber kein Selbstzweck.

Die zahllosen verwaisten Intranet- und Sharepoint-Seiten in Unternehmen zeugen davon. Zentral sind demnach eher organisatorische und kulturelle Fragestellungen.

Welche zum Beispiel?

Gibt es ein gemeinsames Ziel für alle Beteiligten? Liegt es im – nicht nur ideellen, sondern auch ganz praktischen – Interesse aller Teilnehmenden, Zeit und Energie zu investieren? Sind Erwartungshaltungen und Kompetenzen klar ausgesprochen und nachvollziehbar? Und schließlich: Gibt es widerstrebende Interessen? Wenn etwa Filialbetriebe eines Konzerns in ihrer Ergebnisbeurteilung untereinander im Wettbewerb stehen, wird die Lust, sich an kollaborativen Projekten zu beteiligen, eher überschaubar bleiben.

Wie sieht die Zukunft von kollaborativer Arbeit aus?

KI wird eine ganz wesentliche Rolle spielen. Wir haben Technologie bislang hauptsächlich als Plattform verwendet, auf der sich Menschen austauschen können und mit deren Hilfe sie selbst produktiv sind – etwa durch Recherche, Modellierung oder ähnliches. Künftig wird Technologie aber darüber hinauswachsen und selbst auch eine inhaltliche und gestalterische Rolle übernehmen können. Das kann von der qualitativen Zusammenfassung von Beiträgen bis zu eigenständigen Lösungsbeiträgen reichen. Denkbar ist das in beide Richtungen: Einsatz von KI, um menschliche Kollaborationsprojekte zu unterstützen, oder auch Einsatz von menschlicher Kollaboration, um die Ergebnisse künstlicher Intelligenz zu bewerten und zu verbessern. Jedenfalls: Kollaboratives Arbeiten wird in der Zukunft nicht nur zwischen Menschen, sondern auch zwischen Menschen und Maschinen stattfinden – und damit völlig neue Möglichkeiten eröffnen. ●



Scrollytelling >>>>

Arbeitgebermarken erlebbar machen.

Wir schicken nicht irgendein Film-Team, sondern echte Experten für Arbeitgebermarken-Kommunikation.



Ein Drehtag, 1 Jahr Sichtbarkeit.

Full Service Employer Branding

Unser Videoformat ist speziell auf die Bedürfnisse Ihrer zukünftigen Bewerber abgestimmt: Wir zeigen authentische Einblicke in den Arbeitsplatz und das Team – ohne Stockmaterial, sondern mit echten, unverfälschten Bildern. Wir gestalten Medieninhalte, die nicht nur ästhetisch, sondern auch konversionsstark sind und Talente gezielt ansprechen.

Konzeption und Kreation

Jede Karriere ist anders – so auch jede Employer Brand. Unser etabliertes Konzept wird individuell auf Ihre Marke und Ihre HR-Ziele angepasst.

Content Day & Post Produktion

Und Action! Unser Content Team ist einen Tag bei Ihnen vor Ort und produziert effizient alle benötigten Video- und Bildformate.

Erstellung Landingpage

Auf der Scrollytelling Landingpage verbinden wir das Konzept und die Medien vom Content Day zu einem interaktiven Erlebnis.

Crossmediale Kampagne

Talent Attraction! Damit die richtigen Bewerber:innen auf Ihre Arbeitgebermarke aufmerksam werden, starten wir eine crossmediale Kampagne in unseren Medien und auf Social.

Fotos und Videos zur Verfügung

Ohne zusätzlichen Buyout erhalten Sie alle produzierten Videos (16:9 und 9:16) ebenso wie eine umfassende Fotogalerie mit Impressionen vom Content Day.

Mit Liebe zum Detail schaffen wir emotionale, nachhaltige Videos, die Ihre Arbeitgebermarke langfristig stärken und Ihr Recruiting gezielt unterstützen.

Angebotspreis für Messekunden



4

PRAXIS-
TIPPS

Richtig onboarden

Fachkräftemangel und Frühfluktuation zwingen zu einer klaren Onboarding Journey. Bei vielen Unternehmen ist das aber noch nicht angekommen. VON Anja Sturm



Der größte Fehler beim Onboarding ist, überhaupt keines anzubieten. Hört sich banal an, ist es aber offenbar nicht. Laut Haufes Onboarding-Studie 2023 haben nur 17 Prozent der befragten Unternehmen ein eigenes Onboarding-Budget, lassen sich also die professionelle Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender etwas kosten. Gleichzeitig geben 21 Prozent der Befragten an, dass neue Beschäftigte das Unternehmen schon mal schnell wieder verlassen haben, weil es kein professionelles Onboarding gab. In Zeiten von Fachkräftemangel und wachsender Frühfluktuation, in denen es auf die nachhaltige Bindung jedes einzelnen Mitarbeitenden ankommt, ist das ein grobes Versagen.

1

Entwickeln Sie eine Strategie

Eine klare Strategie für eine einheitliche, unternehmensübergreifende Onboarding Journey gehört dringend in den Fokus von HR. Je wichtiger gutes Onboarding im War for Talents wird, desto weniger sollte man die Onboarding-Qualität im eigenen Unternehmen den individuellen Fähigkeiten einzelner Fachabteilungen überlassen. Bislang aber kümmert sich laut Haufe-Studie nur bei einem Viertel der Firmen die Personalentwicklung übergreifend um einen strukturierten und einheitlichen Onboarding-Prozess. Mit anderen Worten: Bei rund 75 Prozent der Unternehmen werden die Umstände des beruflichen Einstiegs dadurch bestimmt, wie gut oder schlecht sich die jeweilige Führungskraft und/oder das direkte Team um die neuen Kolleginnen und Kollegen kümmern.

Für Judith Reckert, Head of Employer Branding bei Crossmedia, ist das ein No-Go. Schon vor der Pandemie hat die Agentur einen „hohen Aufwand für eine konsistente Onboarding-Strategie und strukturierte Onboarding-Prozesse“ betrieben. Mit steigender Flexibilisierung der Arbeitsmodelle seit Corona hat der Druck auf dem Kessel noch mal deutlich zugenommen. Reckert: „In einer Zeit, in der Mobile Office weit verbreitet ist, gestaltet sich das Ankommen in der Agentur, die Vernetzung untereinander und das Eintauchen in unsere Kultur mitunter als Herausforderung.“ Entsprechend transparent müssten die Details zu den Arbeitsabläufen kommuniziert werden, entsprechend vereinheitlicht haben Reckert und ihr Team alle Onboarding-Elemente. Dazu zählen Checklisten, ein digitales Factbook im Intranet, ein Patensystem sowie regelmäßige Feedback-Gespräche über alle Phasen des Onboarding-Prozesses. Gerade Feedback-Kanäle sind – übrigens nicht nur beim Onboarding – essentiell, um schnelle Seismografen zur Fluktuationsvorbeugung zu haben.

2

Das richtige Timing

Es gibt tatsächlich noch immer Unternehmen, die ihre Neueinsteiger erst einmal monatelang sammeln, um dann drei- bis viermal pro Jahr eine Art Gruppen-Onboarding-Event zu veranstalten. Weniger vom Empfänger her denken, kann man eigentlich gar nicht mehr. Doch auch wer glaubt, mit dem Onboarding erst an Tag eins des Jobantritts starten zu müssen, hat eigentlich schon verloren. Laut Haufe klagen 36 Prozent der befragten Unternehmen über Kündigungen neuer Mitarbeitender zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag.

Die Konsequenz: Preboarding, also der kontinuierliche Kontakt zu neuen Mitarbeitenden bereits unmittelbar nach Vertragsunterschrift, wird zu einem immer wichtigeren Teil des Onboarding-Prozesses. Joline Stempel, Koordinatorin Onboarding bei Vodafone, hält die frühe Mitarbeitendenbindung sogar für einen „zentralen Aspekt des Onboardings“. Seit Jahresbeginn hat der Konzern seinen Fokus auf das Preboarding deshalb nochmals verstärkt. „Die Beschäftigten sollen sich bereits vor ihrem Start mit Vodafone verbunden fühlen, damit wir eine Frühfluktuation verhindern“, so Stempel.

„Wir legen großen Wert auf persönliche Treffen zum Onboarding, etwa ein Treffen mit dem CEO.“

ASTRID SEVERIN,
SENIOR MANAGER TALENT, MCCANN

**3**

Der richtige Ort

Wegen Homeoffice und flexiblen Arbeitsmodellen deutlich schwerer geworden ist die Wahl des richtigen Ortes für Onboarding-Maßnahmen. Als einzige Faustregel gilt: Individualität. So wie die gesamte Onboarding Journey zur jeweiligen Unternehmenskultur passen muss, so müssen auch die Orte dafür bestimmt werden.

Bei McCann etwa schwört man auf persönliches Onboarding. Astrid Severin, Senior Manager Talent Acquisition, sagt: „Wir haben seit rund zwei Jahren kein virtuelles, sondern ein persönliches Onboarding.“ Am ersten Starttag seien das künftige Team und HR persönlich im Office, um ein gutes ‚Welcome‘-Gefühl zu vermitteln. „Wir legen großen Wert auf persönliche Treffen zum Onboarding, wie etwa ein Treffen mit dem CEO oder der Agenturführung“, so Severin. Auch sie selbst begrüßt die Neueinsteiger stets persönlich und begleitet sie später zur IT. „Ich schaffe eine lockere Atmosphäre, schließlich ist der erste Arbeitstag wie der erste Schultag.“

Ganz anders verläuft das Onboarding seit der Pandemie bei Vodafone. René Hörich, Spezialist Onboarding beim Telekommunikationskonzern, sagt: „Durch die Coronapandemie ist das Konzept von heute auf morgen auf den Kopf gestellt worden. Wir haben das virtuelle Onboarding beibehalten, da sich gezeigt hat, dass es funktioniert.“ Schon vor der Pandemie konnte bei Vodafone bis zu 50 Prozent aus dem Homeoffice gearbeitet werden, mittlerweile gibt es gar keine Vorgaben mehr. „Somit ist es sinnvoller, das Onboarding für alle virtuell anzubieten“, glaubt Hörich.

**4**

Niemanden vergessen?

Besonders fatal ist, wenn das Onboarding von neuen Führungskräften nicht funktioniert. Denn schlecht oder zu spät integrierte Leader drohen nicht nur, schnell wieder zu wechseln, sondern ziehen vorher oft auch noch das ganze Team runter. Petra Abeln, Coachin für Führungskräfte und Unternehmen, hat das in ihrer Beratungstätigkeit mehrfach erlebt: „Auf Führungsebene wird kaum ein Gedanke an strukturiertes Onboarding verschwendet.“ Dabei führe eine unzureichende Einbindung häufig zu „Demotivation auf vielen Seiten mit eklatanten Auswirkungen“. Ein mangelnder Onboarding-Prozess von Führungskräften kann besonders hohe Folgekosten und ansteigende Fluktuation produzieren.

Laut Boris Stojevic, Head of Recruiting, Talent Management & Training bei Nestlé Deutschland, hat das Onboarding neuer Führungskräfte hohe Priorität: „Wir bieten innerhalb der Probezeit ein 12-wöchiges Coaching an, bei dem die Führungskraft mit zentralen Aspekten unserer Unternehmenskultur vertraut gemacht wird.“ Ziel sei es, ein modernes Führungsverständnis auf allen Ebenen der Organisation zu etablieren, so Stojevic. Und damit letztlich natürlich auch die Produktivität zu steigern.

Vodafone-Managerin Stempel formuliert es so: „Das Onboarding sollte eine einfache Einführung in die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten bieten und zudem die neuen Mitarbeitenden emotional mitnehmen, da so die Motivation gesteigert wird.“ Schließlich solle auch die Personalsuche „schnellstmöglich Früchte tragen“, da sie oft mit viel Engagement

sowie hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden sei. Mit anderen Worten:

Eine konsistente Onboarding Journey ist kein Nice to Have, sondern ein klarer wirtschaftlicher Faktor. ●



„Mitarbeitende möchten anerkannt und wertgeschätzt werden“

Alle Unternehmen, die am Ende dieses Jahrzehnts als erfolgreich gelten, haben eine gute Retention-Strategie entwickelt, sagt HR-Expertin Jutta Rump. Das Thema Mitarbeiterbindung ist der Schwerpunkt des aktuellen HR-Reports, den sie mit der Hays AG zusammen regelmäßig publiziert.

DAS INTERVIEW FÜHRTE **Jan C. Weilbacher**

Frau Rump, ganz allgemein gefragt: Wann sind Mitarbeitende bereit, sich längere Zeit an ein Unternehmen zu binden? Gibt es Faktoren, die über alle Mitarbeitergruppen hinweg entscheidend sind?

Tatsächlich lassen sich zentrale Faktoren über alle Mitarbeitergruppen hinweg identifizieren – und das mit einer hohen Stabilität im Zeitverlauf. Wir fragen nun schon seit mehr als zwölf Jahren in unseren HR-Reports, die wir gemeinsam mit der Hays AG herausgeben. danach, welche Instru-

mente als besonders wichtig für die Mitarbeiterbindung erachtet werden. Die Top-Nennungen haben sich dabei kaum verändert: Es sind das gute Betriebsklima und die marktgerechte Entlohnung. Auch flexible Arbeitszeitmodelle nehmen ungebrochen eine sehr hohe Bedeutung ein. An enormer Relevanz gewonnen hat über die Jahre ebenfalls das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Das entspricht in gewisser Weise ja auch dem Zeitgeist, denn in dieser Zeitspanne ist die sogenannte Generation Y in den Arbeitsmarkt

„Die Themen Betriebsklima, Entlohnung und Führung sind ‚Dauerbrenner‘“

JUTTA RUMP

Dieser Artikel erschien zuerst in Ausgabe 1/2024 der **changement!**

Zur Person

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE).

Ihre Forschungsschwerpunkte sind Trends in der Arbeitswelt und die Konsequenzen für Personalmanagement und Organisationsentwicklung sowie Führung. Zusammen mit der Hays AG gibt das IBE jährlich den HR-Report heraus. Der Schwerpunkt 2023 ist Mitarbeiterbindung.

eingetreten, die einer gelungenen Balance einen immensen Stellenwert beimisst.

Und haben sich die Gründe, warum Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen in den vergangenen Jahren gewandelt? Welche Veränderung hat sich zum Beispiel durch die Corona-Pandemie ergeben?

Letztlich sind die Themen Betriebsklima, Entlohnung und Führung „Dauerbrenner“ bei den Gründen, einen Arbeitgeber zu verlassen. Allerdings ist zu beobachten, dass

die Toleranzgrenze in gewisser Weise sinkt. Dafür ist nicht so sehr die Corona-Pandemie verantwortlich, sondern einerseits der zunehmende Arbeits- und Fachkräftemangel, der unzufriedene Beschäftigte eher nach Alternativen suchen lässt. Denn wenn Menschen zunehmend die Wahl zwischen unterschiedlichen Arbeitgebern haben, schauen sie sehr genau hin, wenn es darum geht, welche Instrumente und Maßnahmen ihr Arbeitsplatz im Vergleich zu vielen anderen bietet, und entscheiden sich bewusst für die für sie individuell optimalen Bedingungen. Andererseits gibt es auch eine so nie dagewesene Transparenz hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in anderen Unternehmen und Institutionen durch Austauschforen und -portale sowie Vernetzungsplattformen im Internet, die förderlich wirkt.

Viele Unternehmensführungen wollen, dass ihre Mitarbeitenden wieder mehr in den Büros sind, um so die Kultur zu stärken. Schwindet denn durch das digitale Arbeiten tendenziell auch die Bindung ans Unternehmen?

Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Im Grunde kann man sagen: „Es kommt darauf an.“ Denn die Bindung ist nicht per se geringer, weil in großem Umfang mobil gearbeitet wird. Mit einer entsprechenden Strategie, beispielsweise durch regelmäßigen virtuellen Austausch, klare Regeln zur Kommunikation und einer mitarbeiterorientierten Führungskultur, lässt sich auch auf Distanz ein Zusammengehörigkeitsgefühl zum Team und zur Organisation fördern. Umgekehrt bedeutet Präsenz nicht automatisch eine bessere Voraussetzung für Mitarbeiterbindung, wenn das Betriebsklima nicht stimmt.

„Mitarbeitende verlassen keine Unternehmen, sondern Chefs bzw. Chefinnen“, heißt es häufig. Was ist da dran? Wie wichtig ist die unmittelbare Führung?

Im HR-Report 2023 mit dem Schwerpunktthema Mitarbeiterbindung bezog sich die Abschlussfrage darauf, weshalb die Teilnehmenden am ehesten ihre Arbeitgeber verlassen würden. Dabei ist die Führung eine der drei Top-Nennungen. Letztlich haben Führungskräfte aufgrund ihres meist

„Führungskräfte fungieren bei Themen wie Flexibilität oder Vereinbarkeit als Vorbilder.“

JUTTA RUMP

engen Kontaktes zu ihren Mitarbeitenden großen Einfluss darauf, wie sich das Betriebsklima im Miteinander und in der täglichen Arbeit niederschlägt. Sie sind es, die bei Themen wie Flexibilität oder Vereinbarkeit als Vorbilder fungieren und die die tatsächliche Umsetzbarkeit theoretisch verfügbarer Optionen entscheidend mitbestimmen. Lassen Sie mich ein Beispiel machen: Wenn dem Grunde nach selbstbestimmte Arbeitszeitmodelle und/oder mobiles Arbeiten möglich sind, die Führungskraft ihren Mitarbeitenden jedoch nicht das nötige Vertrauen entgegenbringt, um diese auch in der Praxis anzuwenden, dann führt dies zu einer nicht unerheblichen Unzufriedenheit – und in der Folge nicht selten dazu, dass Beschäftigte sich anders orientieren.

Und welche Rolle spielt „Purpose“ oder Sinnhaftigkeit? Das war vor einiger Zeit ein Riesenthema.

In unserem HR-Report konnten wir zeigen, dass für die Mitarbeiterbindung Nachhaltigkeit, Integrität und Fairness – auch und gerade im Umgang mit Kundinnen und Kunden – sowie regionales Engagement eine große Rolle spielen. All diese Aspekte haben sehr viel mit dem wahrgenommenen Purpose, der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit, zu tun. Übrigens auch ein Thema, das eng mit der Grundidee von New Work verknüpft ist.

Gibt es Mitarbeitergruppen, die wechselwilliger sind als andere? Zum Beispiel Mitarbeitende der Generation Z?

Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z bewegen sich auf einem Arbeitsmarkt des Mangels an Nachwuchskräften, in dem ihnen zahlreiche Optionen

„Das Betriebsklima ist der entscheidende Pfeiler der Mitarbeiterbindung.“

JUTTA RUMP

offenstehen. Ich habe bereits angesprochen, dass man bei solch einer Ausgangssituation durchaus eher „nach links und rechts schaut“, was andere Arbeitgeber bieten. Gerade wenn grundlegende Werte und Bedürfnisse – beispielsweise nach einer entsprechenden Balance von Arbeit und Privatleben – nicht erfüllt sind, ist die Generation Z weniger kompromissbereit als beispielsweise die Generation der Babyboomer. Diese waren eher dahingehend sozialisiert, sich in einem Arbeitgebermarkt anzupassen, um ihre Beschäftigung angesichts der massiven Konkurrenz durch Gleichaltrige nicht zu verlieren. Dass die Generation Z nun anders groß geworden ist und bewusster mit ihren Wahlmöglichkeiten umgeht, bedeutet allerdings nicht, dass sie per se weniger loyal ist. Sie wünscht sich Stabilität und Sicherheit – auch Regionalität nimmt an Bedeutung zu. Und sie ist durchaus bereit,

dauerhaft bei einem Unternehmen oder einer Institution zu bleiben, wenn die Bedingungen dort für sie passen.

Und was ist mit den Menschen, die besonders gut qualifiziert sind? Wechseln die häufiger den Job als andere?

Wir sehen aktuell auf dem Arbeitsmarkt nicht nur einen Fachkräftemangel, sondern auch einen Mangel an Arbeitskräften in einfacheren Tätigkeiten, sogenannten Basisarbeitenden. Mit diesen beschäftigen wir uns seit mehr als drei Jahren sehr intensiv, unter anderem in zwei Forschungsprojekten. Sicherlich ist bei diesen Arbeitnehmenden das Bewusstsein um ihre Optionen nicht so stark ausgeprägt wie bei besonders gut qualifizierten Kräften, und nicht selten lassen ihre Rahmenbedingungen häufige Jobwechsel nicht zu. Dennoch ist festzuhalten, dass die offenen Stellen, gerade auch in Tätigkeitsbereichen der Ba-

sisarbeit, in der keine oder nur eine kurze Einarbeitungszeit vonnöten ist, immens angestiegen sind und ein Wechsel gerade durch die geringe fachliche Fokussierung vergleichsweise einfach möglich ist.

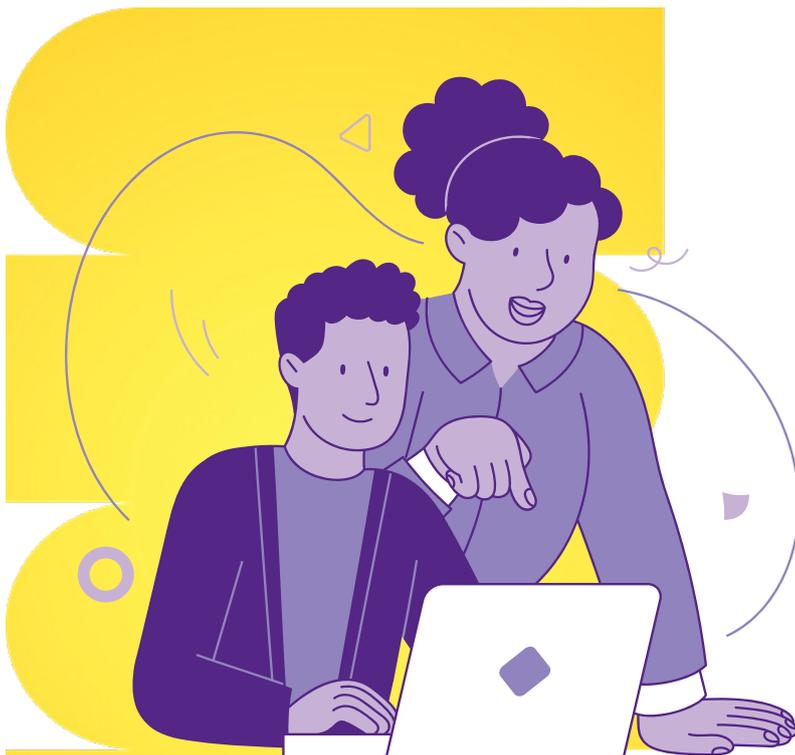
Welche Schritte empfehlen Sie Unternehmen, wenn sie aktiv etwas für eine Stärkung der Mitarbeiterbindung tun wollen? Wo beginnt man?

Wie erwähnt, ist das Betriebsklima der entscheidende Pfeiler der Mitarbeiterbindung. Dort sollte auf jeden Fall angesetzt werden. Mitarbeitende möchten anerkannt und wertgeschätzt werden, sie möchten wissen, welchen Beitrag ihre Tätigkeit zu den Zielen ihres Unternehmens oder ihrer Institution leistet. Das gilt übrigens auch über alle Berufsgruppen hinweg. Eine Mitarbeitendenbefragung kann helfen, Klarheit über die Belange der Belegschaft zu gewinnen und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren. Hier gilt allerdings als entscheidende Voraussetzung, dass die Mitarbeitenden zeitnah erfahren müssen, welche Ergebnisse die Befragung hervorgebracht hat und wie ihr Arbeitgeber mit diesen umgeht.

Macht es Sinn, sich auf bestimmte Mitarbeitergruppen zu konzentrieren, weil sie gegebenenfalls wichtiger sind als andere?

Angesichts des Mangels in allen Bereichen sollten alle Mitarbeitendengruppen gleichermaßen gebunden werden. Zudem ist es dem Betriebsklima nicht zuträglich, wenn hier mit zweierlei Maß gemessen wird. Über viele Jahre, ja schon Jahrzehnte, hat man sich in Bezug auf Maßnahmen der Mitarbeiterbindung – und übrigens auch der Personalentwicklung und der Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – primär auf Fachkräfte fokussiert. Das greift allerdings zu kurz. Auch Basisarbeitende leisten einen wertvollen Beitrag zum Erfolg. Das hat sich spätestens in der Corona-Pandemie in vielen Bereichen wie dem Einzelhandel, der Pflege oder der Müllentsorgung gezeigt – und auch sie zu ersetzen, wird zunehmend zur Herausforderung. Daher tun Unternehmen gut daran, ihre Belegschaften, ihre Teams, zusammenzuhalten und an sich zu binden.

Vielen Dank für das Gespräch. ●



Für alle, die das Morgen schon heute denken.

Praxisnah. Aktuell. Fundiert.

Seit 2016 begleitet changement! Fach- und Führungskräfte sowie Experten mit Erfahrung in Beratung und Organisationsentwicklung mit fundiertem Wissen und praxisnahen Einblicken, um Wandel im Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

www.changement-magazin.de



kostenfreier
Newsletter



Probeabo
(kostenfrei testen)



EQUAL PAY

„Gehälter von Männern werden wohl eingefroren“

Foto: FH Dortmund

Mehr Transparenz, mehr Equal Pay – so die Idee der im Juni 2023 in Kraft getretenen EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Prof. Claus Vormann erläutert, worauf es jetzt ankommt.

INTERVIEW **Anja Sturm**

Wie beurteilen Sie als Experte für HR-Management und Equal Pay die 2023 beschlossene EU-Entgelttransparenzrichtlinie?

Wenn man politisch und gesellschaftlich gleichberechtigte Bezahlung von Männern und Frauen verfolgt, wenn man glaubt, dass der Markt das nicht von alleine regeln kann, ist diese Richtlinie ein guter Ansatz. In erster Linie zielt sie ja auf das bereinigte Gender Pay Gap ab, also gleicher Lohn für gleiche Arbeit bei gleicher Berufswahl und gleichem Arbeitszeitmodell. Würden Unternehmen das freiwillig hinbekommen, wäre das bereinigte Gender Pay Gap schon heute längst nicht mehr so hoch. Allerdings: Die Richtlinie bedeu-

tet auch mehr Aufwand, mehr Bürokratie und möglicherweise mehr Kosten.

Warum braucht es für mehr Gleichberechtigung mehr Transparenz?

Das ist wie in jedem anderen Bereich auch: Wenn unethisches Verhalten nicht entdeckt wird, ist der Anreiz für Unternehmen schlicht größer, unethisch zu handeln. Es geht darum, das Verhalten der Arbeitgebenden sichtbar zu machen und dadurch nachhaltig zu verändern. Das klassische Argument, Frauen würden schlechter verhandeln und so die Arbeitgebenden letztlich weniger kosten, wird durch Transparenz deutlich erschwert.

Sie werten ungleiche Bezahlung als unethisches Verhalten?

Als was denn sonst? Es ist unethisch, Frauen und Männer für gleiche Arbeit und Leistung ungleich zu bezahlen.

Wie smart ist es noch in einer Zeit, in der immer mehr Menschen auf werteorientierte Arbeitgebende schauen, Frauen und Männer ungleich zu bezahlen?

Ich halte das für absolut nicht smart. Der alte Spruch „Wer billig kauft, zahlt doppelt“ gilt meiner Ansicht nach auch beim Entgelt. Die Freude darüber, einen Beschäftigten günstig „eingekauft“ zu haben, verfliegt relativ schnell, wenn der Mensch das irgendwann doch mitbekommt. Weil das sehr schnell demotivierende Effekte hat. Solange wir einen Arbeitgebermarkt hatten, war das relativ egal. Aber mit wachsendem Wandel Richtung Arbeitnehmermarkt ist dieses Verhalten total kontraproduktiv. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch: Wer schlau ist, wartet nicht auf die Umsetzung der Richtlinie in deutsches Recht, sondern verschafft sich gegenüber Wettbewerbern im War for talents einen Vorteil, indem er schon jetzt für maximale Gehaltstransparenz sorgt. Und eins ist klar: Die Unternehmen müssen sich auf mehr Transparenz einstellen. Die neue Richtlinie, gepaart mit den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der demografischen Entwicklung, wird die Rechte der Beschäftigten massiv stärken.

Wie schlimm ist diese Erkenntnis für Unternehmen: Merken Sie ein Stöhnen im Markt?

Ja, ich merke ein Stöhnen. Das kann einerseits darauf hindeuten, dass manche Unternehmen seit vielen Jahren einige Leichen im Keller haben und wissen, dass sie an ihren Vergütungssystemen endlich etwas ändern müssen. Andere Unternehmen stöhnen aber vor allem aus Sorge vor steigendem bürokratischem Aufwand.

Kann die EU-Richtlinie noch verändert werden?

Nein. Die Inhalte müssen nun in jeweils nationales Recht umgewandelt werden. Dabei dürfen die Länder zwar über die Richtlinie hinausgehen, aber nicht dahinter zurückfallen. Allerdings wissen wir,

„Laut einer Umfrage, die wir durchgeführt haben, stehen erst 13 Prozent der Unternehmen tatsächlich für Transparenz in Sachen Vergütung.“

CLAUS VORMANN, EXPERTE FÜR HR-MANAGEMENT

dass Deutschland in diesen Dingen oft nicht schnell ist. Spätestens im Mai 2026 muss die Richtlinie auch bei uns in Kraft treten.

Größere Unternehmen müssen ihre Gender Pay Gaps künftig offenlegen. Dabei dürfte es diese Gehaltslücken dann eigentlich gar nicht mehr geben.

So schnell werden wir nicht bei einer „Eins zu eins“-Gerechtigkeit landen. Die Unternehmen kommen aus einer mehr oder weniger ungerechten Historie. Diese Lücken an- oder auszugleichen, wird schon eine ganze Zeit dauern. Zumal man damit rechnen muss, dass die Nivellierung der Lohnlücken auch Widerstände hervorrufen wird.

Inwiefern?

Wir wissen aus verschiedenen Umfragen und Studien, dass Lohnangleichungen in den seltensten Fällen über Lohnerhöhungen stattfinden. Mit anderen Worten: Damit Frauen künftig genauso viel verdienen wie Männer, werden in der nächsten Zeit wohl vor allem die Gehälter von Männern eingefroren. Macht man das lange genug, gleicht sich das Gender Pay Gap aus, ohne dass es die Unternehmen viel Geld kostet.

Allerdings sieht die Richtlinie bislang keine Sanktionen vor. Ein zahnloser Tiger.

Das ist richtig, konkrete Sanktionen werden in der EU-Richtlinie nicht genannt.

Aber die Länder sind angehalten, im Zuge der nationalen Umsetzungen entsprechende Durchsetzungsmechanismen aufzuführen. Es wird sich also erst noch zeigen müssen, wie die konkrete Ausgestaltung in nationales Recht aussehen wird. Doch ich bin sicher, dass das neue Gesetz mehr Zähne bekommen wird als das bisherige Entgelttransparenzgesetz.

Trotzdem: Am besten erst einmal gar nichts tun?

Das sehe ich nicht so. Im Mai 2026 wird die Richtlinie so oder so in Kraft treten. Wie schon bei der DSGVO haben die Unternehmen nun zwei Möglichkeiten: Die nächsten zwei Jahre erst mal gar nichts tun und dann hektisch werden, oder jetzt schon anfangen, sich in Ruhe vorzubereiten und sich auf diese Weise bereits heute auf dem Arbeitsmarkt wertvolle Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu schaffen.

Was raten Sie konkret?

Analysiert jetzt euer Gehaltssystem. Ich würde schätzen: Es dauert drei bis sechs Monate, um das eigene Gehaltssystem einmal sauber zu durchleuchten und tatsächlich vergleichbare Stellenbeschreibungen zu definieren. Jobtitel allein reichen da sicher nicht mehr. Man sollte sich in einer Excel-Tabelle genau anschauen, wie die Durchschnittsgehälter von Männer und Frauen aussehen, ob und wie groß bereinigte und auch unbereinigte Gender Pay Gaps aussehen. Liegen sie eher bei 3 Prozent oder bei 30 Prozent? So sieht man sehr schnell die Lücken und den jeweiligen Handlungsdruck, welche Lücken zuerst angegangen werden müssen. Dabei kann die sogenannte 4-Felder-Matrix helfen, also das Clustern etwa nach Impact und Aufwand. Bei hohem Impact und wenig Kosten würde ich raten, sofort ranzugehen.

Sollten gut aufgestellte Unternehmen jetzt schon damit werben – nach dem Motto „Wir zahlen nach EU-Richtlinie“?

Laut einer Umfrage, die wir durchgeführt haben, stehen erst 13 Prozent der Unternehmen tatsächlich für Transparenz in Sachen Vergütung. Eine entsprechende Positionierung ist also ein echter Wettbewerbsfaktor im Kampf um Arbeitskräfte. Der Kickertisch ist es nicht mehr. ●

>karriereforum

Das Recruiting-Event in Frankfurt am Main

Top-Arbeitgeber treffen auf Top-Talente

Das Karriereforum ist ein etabliertes **Recruiting-Event** und seit 15 Jahren ein absoluter **Pflichttermin** für starke Arbeitgeber und junge Talente in der Immobilienwirtschaft. **500 Teilnehmer**, 43 Arbeitgeber und hunderte wertvolle Gespräche haben gezeigt, wie wichtig der **direkte Austausch** ist. 2024 waren erstmalig auch Arbeitgeber aus der **Lebensmittel- und Konsumgüterbranche** dabei.

Wir richten uns an Studierende und Absolventen aus generalistischen Studiengängen wie Wirtschaftswissenschaften, HR & Marketing oder Wirtschaftspsychologie sowie aus spezialisierten Studiengängen mit Branchenbezug. Dazu zählen unter anderem Handels- und Dienstleistungsmanagement, Mode- und Textilmanagement, Konsumgütertechnologie, Lebensmitteltechnologie und Retail Management.

dfv Mediengruppe

CAREER PIONEER

Lebensmittel
Zeitung

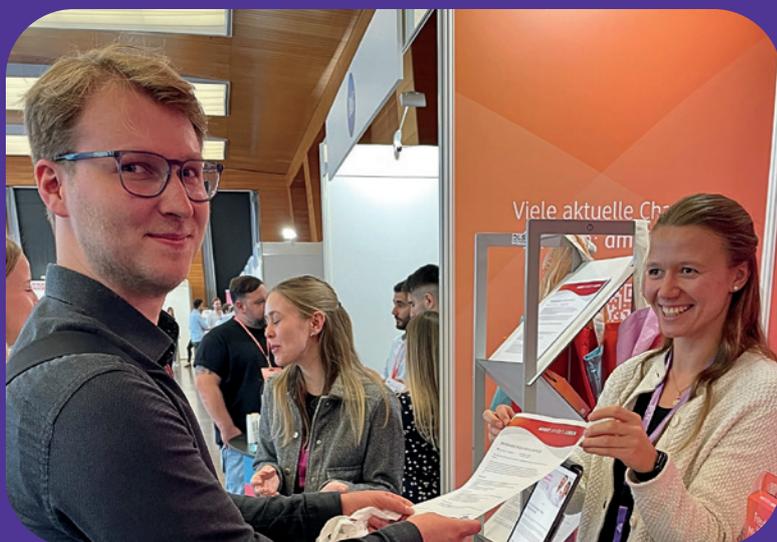
TextilWirtschaft

IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT



> Meet & Match



„Persönliche Beziehungen aufzubauen, halte ich für wertvoll. Hier auf der Messe gibt es für den Berufsnachwuchs die Chance, direkt alles nachzufragen. Auch später kann man mich einfach anrufen.“

Isabelle Fuhrmann
Recruiterin bei dm Markt Deutschland

„Mir ist es wichtig, mit spannenden Arbeitgebern offen in den Austausch zu gehen. Die Marke dm beispielsweise steht für gute Inhalte, unter anderem Nachhaltigkeit.“

Tizian van Kerkum
Bachelor-Absolvent und Praktikant



„Wir hatten ein sehr interessantes Gespräch, auch über unser Management-Trainee-Programm. Überraschend war, dass Frau Arnold bereits promoviert hat. Das kommt bei Bewerbenden für dieses Programm eher selten vor. Es ist aber gerade auch für Frau Arnold sinnvoll, weil zwischen ihrem Studium und der Promotion wenig Zeit für Praxiserfahrung blieb. Diese könnte sie in zwei Jahren ausführlich bei uns erwerben.“

Philipp Ahrndt
Referent Rekrutierung und Personalmarketing,
August Storck

„Ich kann super erste Eindrücke mit nach Hause nehmen. Das von August Storck angebotene Management-Trainee-Programm hat mich besonders angesprochen, weshalb ich mich darüber genauer informieren wollte. Außerdem wurde ich mit vielen Infos zu weiteren offenen Stellen versorgt. Storck ist auf jeden Fall ein interessanter Arbeitgeber. Und einige Süßigkeiten konnte ich auch mit einpacken.“

Lisa Marie Arnold



*„Man hat gemerkt, dass die Teilnehmenden sich im Vorfeld gut über unser Unternehmen informiert haben und daran interessiert waren, langfristig in Kontakt zu bleiben sowie sich mit den Unternehmensvertreter*innen zu vernetzen. Auch die Möglichkeit für die Vereinbarung von festen Gesprächsterminen wurde zahlreich genutzt. Abschließend kann ich sagen, dass es eine sehr erfolgreiche Karrieremesse war.“*

Melissa Göрге
Recruiting & HR Marketing Specialist
BNP Paribas Real Estate



> Persönliche Gespräche

Ob breitgefächertes Wissen oder spezialisiertes Branchen-Know-how – das Karriereforum bringt Talente und Arbeitgeber erfolgreich zusammen.

Persönliche Gespräche zeigen schnell, welche Talente wirklich zu Ihrer Arbeitgebermarke passen, und verkürzen den Bewerbungsprozess. Im Mittelpunkt Ihrer Präsenz auf dem Karriereforum steht deshalb der **direkte persönliche Austausch** mit den Teilnehmenden.

Hier entstehen wertvolle Kontakte, die über die Messe hinaus Bestand haben. Wir bieten im Vorfeld eine einfache digitale **Terminvereinbarung** an. Arbeitgeber und Teilnehmende können sich vorab gegenseitig kennenlernen und gezielt Terminanfragen stellen.



Aussteller 2025



Die besten Talente für Ihr Unternehmen.

Mit der Immobilien Zeitung, der Lebensmittel Zeitung, und der Textilwirtschaft stehen gleich drei starke Marken der dfv Mediengruppe hinter dem Recruiting-Event.

- ✓ Live-Recruiting und Netzwerken mit Top- Nachwuchstalente
- ✓ Sichtbarkeit in drei führenden Fachmedien
- ✓ Stand inkl. Auf- und Abbau und Verpflegung am Messetag inklusive

Das bedeutet für Sie **maximale Sichtbarkeit in drei führenden Fachmedien**. Ihre Teilnahme ermöglicht es Ihnen, Ihre Arbeitgebermarke in **gleich drei renommierten Titeln** zu präsentieren und somit zusätzlich zu den Studierenden auch die relevante **Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte** dieser Branchen zu erreichen.

Profitieren Sie von der Reichweite und dem Ansehen dieser Medien, um Ihre Präsenz in der Branche nachhaltig zu stärken.

Einzelpreis: 5.900€

Kommunikationsstart: Januar 2026

Scrollytelling & Karriereoffensive

Nach einem Content Day mit Videoproduktion bei Ihnen vor Ort entsteht eine interaktive Landingpage, die wir mit einer exklusiven Kampagne bewerben.

Mit der Karriereoffensive profitieren Sie von Marketingmaßnahmen an relevanten Hochschulen und in unseren Medienmarken. Zudem erhalten Sie exklusiven Zugriff auf einen Talentpool mit Kontaktdaten und Qualifikationsprofilen im Rahmen unserer Gehalts- und Kulturumfrage „Cash & Culture“.

dfv Mediengruppe

CAREER PIONEER

Lebensmittel Zeitung

TextilWirtschaft

IMMOBILIEN ZEITUNG
FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Angebotspreis für Messekunden, Stand F.03, Halle 4.1 und unter cp.jobs

Vom Widerstand zur Motivation

Change gelingt, wenn Menschen mitziehen – im War for Talents zahlt sich das doppelt aus. Fakt ist: Alle Mitarbeitenden müssen abgeholt werden und einen Lernprozess durchlaufen können. VON Alexandra Leibfried

Transformationsprozesse können definiert und kommuniziert sein. Führung und Mitarbeitende haben theoretisch Klarheit, was geschehen wird. Und dennoch: Oft ist Sand im Getriebe. Die mentale Veränderungsbereitschaft fehlt. „Jeder Mensch hat Vorbehalte, wenn es um Veränderung geht“, weiß Rosa Riera, Co-CEO von TheNextWe mit Sitz in Berlin. „Mit Veränderungen kann beispielsweise eine Umverteilung von Status einhergehen. Oder die gewohnte Art der Führung verändert sich“, führt Riera weiter aus. In solchen Fällen machten sich Angst und Blockaden statt der Erkenntnis breit, dass sich auch Chancen ergeben können. Die HR-Expertin ist seit 1. November 2022 für das vor sechs Jahren von Insa und Klaas

Klasing sowie Anke Kaupp gegründete Unternehmen tätig. Zuvor war sie bei Siemens Vice President und Teil des globalen HR-Leitungskreises. In dieser Funktion begleitete sie Transformationsprojekte und unterstützte den Kulturwandel.

Im Gespräch mit Riera kristallisiert sich schnell heraus: Wenn die Haltung der Menschen in Transformationsprojekten nicht stimmt, wird der 100-prozentige Erfolg einer nötigen und richtigen Veränderung ausbleiben. Das gilt ebenso für kleine wie für große Unternehmen. Ricola und Nestlé nennt Riera als Referenzen. TheNextWe setzt zwölf Wochen an, um mithilfe von „skalierbarem Coaching“ unternehmensweit und gleichzeitig am Mindset zu arbeiten. Eine „gewisse Schlüsselrolle“ nehmen Führungskräfte ein.

Übungen aus dem Alltag – beispielweise Feedbackkultur

In den ersten vier Wochen dreht sich alles um den Ist-Zustand. „Die Frage nach dem Warum wird dabei ausgeklammert“, erläutert Riera. Dennoch schaffe man es, auch tief sitzende Vorbehalte aufzubrechen. „Wir können zwar niemanden zwingen, die Allermeisten öffnen sich jedoch dieser Methode.“ Wichtig ist ihr: „Es ist keine Psychotherapie.“ Vielmehr soll das Coaching Menschen dazu bringen, ins lösungsorientierte und eigenverantwortliche Denken zu kommen. Indem sie sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie kann ich den Wandel mitgestalten? Wie werde ich ein aktiver Teil davon? Wie kann mich diese Veränderung bereichern? Im zweiten und dritten Monat des Coachings geht es in die Umsetzung.



„Was Mitarbeitende nach außen tragen, über Social-Media-Portale wie LinkedIn oder an Bewertungen bei Kununu, ist ein Spiegel des Mindsets“.

ROSA RIERA,
HR-EXPERTIN & CO-CEO
THENEXTWE, BERLIN

FOTO: THENEXTWE

FOTO: Shvets Production, Pexels

„Man sucht sich Übungen aus dem Arbeitsalltag oder Ziele, die in den Arbeitsalltag integriert werden.“ Ein Beispiel könnte bei Führungskräften die Feedbackkultur sein. „Man denkt, dass man regelmäßig Feedback gibt. Doch oft stellt sich heraus, dass es gar nicht so ist.“

Spannend ist, was mit Menschen passiert, wenn sie Neues ausprobieren: „Indem sie spüren, wie sich das anfühlt, entsteht eine Vertiefung des Mindsets.“ Die Resonanz ist zudem im ganzen Unternehmen spürbar, weil das viele Menschen gleichzeitig tun. Eine positive Welle für Veränderung entstand beispielsweise beim Medikamentenhersteller Pfizer, was den Kontakt mit Kundinnen und Kunden angeht. So wurden vor Corona digitale Tools für die Vertriebsorganisation eingeführt. Doch Verkäufer und Vertriebsmit-

arbeitende nutzen sie nicht. Sie hatten Vorbehalte, auch Ängste, den direkten Draht zu Ärzten oder Apotheken aufzugeben. „Mit Kommunikation oder Schulungen alleine kommt man nicht in die tiefen Veränderungen“, so Riera. „Durch das Coaching konnten Vorbehalte in Impulse umgewandelt werden. Dadurch hat sich die Nutzung vervielfacht.“

Coaching-Methode international anwendbar

Aktivitäten rund um das Coaching werden über eine App abgestimmt. „In der App wird alles abgewickelt – Termine, aber auch die Aufgabenstellung der Übung“, erläutert Riera. Die Gespräche selbst finden nur telefonisch statt. Der Vorteil sei, dass Äußerlichkeiten dabei keine Rolle spielten, wenn man sich nur höre und nicht sehe. Die Ansprache per Du bringt Menschen dazu, sich leichter zu öffnen – so die Praxiserfahrung. Wie viele Mitarbeitende jeweils auf einen Coach kommen, soll „industry secret“ bleiben. Auch arbeiten die Coaches je nach Größe des Auftrags an mehreren Projekten gleichzeitig, führen also Coachings in unterschiedlichen Unternehmen durch.

Um die nötige Qualifikation für die Methode mitzubringen, müssen sie mindestens 500 eigene Coachings gegeben haben. Anschließend beginnt die Schulung für das spezielle Coaching-Programm von TheNextWe. Grundsätzlich „gibt es genug Auswahl an Coaches“ für die unterschiedlichen Projekte. „Wir kennen unsere Leute sehr gut. Wenn einmal ein Match nicht funktioniert, die Chemie

nicht stimmt, wird ein neuer Coach gestellt.“ Zudem betrachtet Riera als Vorteil, dass sich die Coaching-Methode international anwenden lässt. Die Themen in den Coachings sind vertraulich, allerdings identifizieren übergeordnet auch Supervisoren Themenblöcke, und TheNextWe gibt so Feedback an die Kundinnen und Kunden, wenn sie wiederkehrende Aspekte erkannt haben.

Im Vergleich zum englischsprachigen Raum steht Deutschland oder die DACH-Region noch am Anfang, was Offenheit oder Anerkennung für das Thema Mindset angeht. Über Unternehmenskultur werde mittlerweile schon sehr viel mehr geredet, sagt Riera. „Aber wo fängt alles an? Das Mindset beeinflusst unser Verhalten, so auch die Unternehmenskultur.“

In Zeiten von Fachkräftemangel spielen das Bewusstsein und die Haltung der Mitarbeitenden, vor allem der Führungskräfte, eine zunehmend wichtige Rolle. „Starke Marken kommen von innen. Mindset ist eine Verstärkung von dem, was starke Marken ohnehin machen.“ Daher ist Riera überzeugt: „Die Arbeitgebermarke bestimmt immer mehr die Lead-Marke. Was also Mitarbeitende nach außen tragen, über Social-Media-Portale wie LinkedIn oder an Bewertungen bei Kununu, ist ein Spiegel des Mindsets“. Vor allem für B2B-Unternehmen sei das zunehmend relevant. Im Recruiting wiederum kann klares Mindset eine Stellenanzeige aufwerten, wenn sie zum Markenkern und demnach zur Arbeitgebermarke passende Inhalte und Benefits stimmig aufschlüsselt. ●



Vom Opfer zum Gestalter

Festgefahrene Rollen lähmen Teams in ihrer Produktivität und Entwicklung. Management-Berater Holger Heinze erläutert, wie sich das ändern lässt.

VON **Alexandra Leibfried**

„Permanente Spannung zu ertragen, entspricht nicht dem menschlichen Verhalten. Doch es wird immer mehr zur Schlüsselkompetenz, das zu trainieren.“

HOLGER HEINZE, BERATER FÜR VERÄNDERUNGEN



Am Arbeitsplatz stehen wir oft unter Strom. Das gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern alle Mitarbeitenden. Gefühlt täglich sehen wir uns mit Veränderungen konfrontiert. Wie hilfreich wäre es, wenn für Probleme, die wir bewältigen müssen, schnelle zielsichere Lösungen gefunden werden könnten. Damit der Druck nachlässt und die Arbeit sich nach Erfolg anfühlt. Damit akuter Stress nicht in eine dauerhafte mentale Überlastung umschlägt. Doch je komplexer die Herausforderungen in Unternehmen werden, etwa durch wirtschaftliche Unsicherheit oder den wachsenden Fachkräftemangel, desto schwieriger wird es, Mitarbeitende veränderungsstabil zu halten. „Permanente Spannung zu ertragen, entspricht nicht dem menschlichen Verhalten. Doch es wird immer mehr zur Schlüsselkompetenz, das zu trainieren“, sagt Holger Heinze, Partner bei O’Donovan Consulting, der als Berater Unternehmen in der Transformation begleitet.

Mit die größte Gefahr für Organisationen, wenn es um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit geht, sieht er darin, dass Mitarbeitende und Teams sich selbst im Weg stehen. Sie sind in Rollen gefangen, die lähmen, ausbremsen und verletzen. CEOs genauso wie Junior-Manager, alle sitzen in der Regel im selben Boot. Als Beispiel für so einen Rollenkonflikt nennt Heinze die Auswirkungen eines „heftigen Meetings“. Eine Führungskraft war mit dem Ergebnis des Teams oder eines einzelnen Mitarbeitenden nicht zufrieden. Die Chefin oder der Chef reagiert enttäuscht und kritisiert mit deutlichen Worten. Dann entsteht

in der Regel eine Beziehungsdynamik, die als „Dramadreieck“ bezeichnet wird. Darin gibt es drei Positionen: Den Täter oder Schurken, der Recht haben will. Das Opfer, das sich in die Ecke drängen lässt. Und den Retter, der beispringt und hilft.

Verhaltensmuster erkennen und Änderungswillen stärken

Mit den jeweiligen Rollen sind starke Gefühle verbunden, die das Team frustrieren, ausbremsen und einer Lösung keinen Schritt näherbringen. „Rollen im Dramadreieck sind nicht auf Veränderungen ausgelegt, da gibt es eigentlich nur ‚auf der Stelle treten‘, und Menschen verharren in ihrer Opferrolle“, so Heinze. Die typische Antwort eines „Opfers“ könnte in der beschriebenen Konfliktsituation lauten: „Wie soll ich bessere Ergebnisse liefern, wenn drei meiner Stellen nicht besetzt sind, ich kann nichts dafür.“ Schuld ist dann der sogenannte Schurke, also der HR-Manager, dem es nicht gelingt, die vakanten Stellen zu besetzen. Laut Psychiater Stephen Karpman, der das Dramadreieck als Modell entwickelte und 1968 öffentlich machte, ändern sich Verhaltensmuster in Konfliktsituationen nicht von allein. Menschen müssen aktiv daran arbeiten, beispielsweise in Therapien oder, wenn es um den Arbeitskontext geht, in Schulungen beziehungsweise Coachings.



Zur Person

Holger Heinze ist seit 1999 als Veränderungsberater tätig und hat über die Jahre unterschiedliche Erfahrungen gesammelt: mit Drogenabhängigen genauso wie mit Profisportlern. Außerdem hat er mehrere Konzerne beraten – darunter die Weltbank. Hauptsächlich war er in Deutschland tätig, aber auch in der Karibik und den Arabischen Staaten. Heute ist er Partner bei O’Donovan Consulting in Bad Homburg.



Das Dramadreiëck hat bis heute seine Gültigkeit nicht verloren. Der Schlüssel in der Transformation ist für Heinze daher nicht nur eine Anpassung von Prozessen, sondern auch das Verhalten der Menschen in Konflikten und stressigen Situationen zu verändern. Beschäftigte müssen es seiner Ansicht nach in die Selbstwirksamkeit schaffen. Der Experte weiß aus Erfahrung: „Jeder von uns hat eine bevorzugte Rolle im Dramadreiëck. Als erstes gilt es, diese zu erkennen, anzunehmen und ändern zu wollen.“ Die „schurkische“ Führungskraft müsste demnach an sich arbeiten, um weniger anzugreifen und mehr zu coachen. Dafür sollte negative durch konstruktive Kritik ersetzt werden. Tendiert ein Mensch zur Opferrolle, ist es wichtig, die Defensive zu verlassen und unabhängig zu werden – die Gestalterrolle einzunehmen. Retter sind ebenfalls keine Helden in diesem Drama: Sie müssen aufhören, ihre Hilfe aufzudrängen und andere lieber mit in die Verantwortung nehmen, sie im positiven Sinne herausfordern. Somit entsteht ein Gegenmodell zum Dramadreiëck, das TED – The Empowerment Dynamic genannt wird und auf den

Berater und Coach David Emerald zurückgeht.

Statt Schurke also Herausforderer. Kein Retter, sondern Coach. Und das Opfer entwickelt sich zum Gestalter. Der Weg dorthin ist allerdings ein langer und fordernder. Ausschlaggebend sei, dass der Veränderungsprozess alltagstauglich ist, so Heinze. Ergo sollten Botschaften für Handwerker sprachlich anders als für Manager und Entscheider transportiert werden. Doch immer mit demselben Ziel: „Menschen müssen weg vom Problemfokus!“ Ein einfaches Beispiel: Schon einem

„Jeder von uns hat eine bevorzugte Rolle im Dramadreiëck. Als erstes gilt es, diese zu erkennen, anzunehmen und ändern zu wollen.“

HOLGER HEINZE,
BERATER FÜR VERÄNDERUNGEN

Kind könne gesagt werden, „Bleibe bitte auf dem Gehweg“ anstatt „Gehe nicht auf die Straße“. Menschen müssen bewusst umschalten, dies gemeinsam üben und in ihrem Mindset verankern. „Nur so kann es die Unternehmenskultur dauerhaft verändern und Menschen in die Selbstwirksamkeit bringen“, sagt Heinze. Denn eine sachliche Kritik wird in der Regel leichter angenommen. Anstelle von Angst können die Mitarbeitenden Zuversicht empfinden, wenn sie merken, dass ihnen die Findung einer Lösung weiterhin zugetraut wird. Hilfe eines Kollegen ist dann richtig, wenn sie unterstützend, nicht übergriffig ist.

Veränderungen in Etappen gliedern

Doch wie lernen Führungskräfte und Teams das richtige Maß der Veränderung? Heinze beginnt seine Arbeit mit Probeteams. Dabei setzt er auf Schulungstage, die Wissen vermitteln und Verständnis für die Veränderung hervorgerufen. Anschließend zieht sich die Veränderung in Etappen durch das Unternehmen. In Summe müssen alle Beschäftigten Schritt für Schritt ihren Fokus verschieben und anders in Beziehung treten. „Das Unangenehmste ist in der Regel, wenn Menschen offen gesagt bekommen, dass sie auf der Stelle treten und sich das nicht ändern wird. Und zu verstehen, welche Rolle man eingenommen hat – Opfer oder Schurke –, fühlt sich auch nie gut an“, weiß Heinze. „Deshalb müssen wir positive Ziele formulieren.“ Ganz nach dem Motto: „Choose your battles.“ Da die Ziele meist schwer zu erreichen sind, müssen Menschen lernen, Spannung auszuhalten. „Das ist in meinen Augen das Killerkonzept. Wenn man lernt, die Spannung auszuhalten, kommt man irgendwann an den Punkt, an dem man lösungsorientiert und kreativ werden kann. Das Ergebnis ist agiles Arbeiten.“ Im Idealfall sind in einem größeren Team 40 bis 60 Prozent der Personen so fit in der Methode, dass sie merken, wenn Meetings in die falsche Richtung kippen. Wenn also jemand sagt, „Können wir nicht ändern, ist alternativlos“, entgegnet ein anderer, „Wollen wir jetzt in die Opferrolle gehen und dort bleiben? Oder suchen wir Lösungen?!“ ●



Redaktionelle Reichweite trifft KI

Wir machen Jobs zum Branchenthema und das gesamte Internet zur Recruiting-Plattform.

Unsere Stellenmärkte erreichen Ihre Zielgruppe genau dort, wo sie sich informiert – in den Leitmedien Ihrer Branchen. Wir kombinieren die redaktionelle Reichweite mit automatisierten KI-Kampagnen und steigern so die Sichtbarkeit Ihrer Stellenangebote messbar.

Ihr Stellenangebot erscheint automatisch und ohne Mehrkosten nicht nur online, sondern auch in den relevanten redaktionellen Newslettern und im Stellenmarkt der Printausgaben. Mit einer vollautomatisierten KI-Kampagne identifizieren wir darüber hinaus passende Kandidat:innen und spielen diese als Werbeanzeige auf Facebook und den Google-Display-Netzwerken aus.

- ahgz Jobs • Hotellerie und Gastronomie
- fvw Jobs • Touristikbranche
- energate Jobs • Energiewirtschaft
- HORIZONT • Marketing, Werbung + Medien
- IZ Jobs • Immobilienwirtschaft
- LZ Jobs • Konsumgüterbranche
- TW Jobs • Textilwirtschaft

Mit uns besetzen Unternehmen ihre Stellen schneller, kostengünstiger und mit größerer Reichweite als über klassische Jobbörsen oder Agenturen.

Angebotspreis für Messekunden, Stand F.03, Halle 4.1 und unter cp.jobs



So arbeiten wir gesünder

Zu wenig Personal, zu viel Arbeit und ein enormer Termindruck – der Arbeitsalltag kann langfristig sehr belastend sein. Umso mehr kommt es darauf an, die mentale Gesundheit im Blick zu behalten. Expert:innen geben Tipps. VON Andrea Möller

I'm

broken, but I don't remember breaking.“ Diesen Satz habe sie, so Nora Dietrich in einem LinkedIn-Post, schon oft von Menschen gehört, die plötzlich nicht mehr gekonnt hätten. Die in Berlin lebende Psychotherapeutin ist Expertin für New Work und Mental Health. Gerade letztere rückt in der modernen Arbeitswelt immer mehr in den Fokus – und das aus gutem Grund. Schließlich gehen weltweit 12 Milliarden Arbeitstage pro Jahr durch psychische Beschwerden verloren. Das schätzt die Weltgesundheitsorganisation in ihrem jüngsten Leitfaden zum Thema „Mental Health at Work“, den sie in Kooperation mit der Internationalen Arbeitsorganisation veröffentlichte.

Doch wie lässt sich psychische Gesundheit am Arbeitsplatz definieren? Laut Dietrich bedeutet es, „die Stressoren und Belastungen gut zu bewältigen und dabei die Gesundheit nicht nur zu erhalten, sondern bestenfalls zu fördern“. Personen könnten also einen Job machen, bei dem unterm Strich eine Null stünde oder eine sinnstiftende Arbeit, bei der sie Wertschätzung und Anerkennung erhielten, sich autonom einbringen dürften und Entscheidungsräume hätten – eben ein Gefühl von Selbstwirksamkeit. „All das zählt auf mentale Gesundheit ein.“

Diese ist ein wichtiger Faktor für zukunftsfähige Organisationen. Trotzdem verspürt jeder dritte Beschäftigte (33 %) täglich extrem hohen psychischen Druck bei der Arbeit. Das ergab eine repräsentative Studie von Headspace. Der Anbieter einer bekannten digitalen Plattform für

„Organisationen müssen lernen, Strukturen, Teamsysteme und Formate zu schaffen, die mentale Gesundheit fördern.“

NORA DIETRICH, PSYCHOTHERAPEUTIN & EXPERTIN FÜR NEW WORK UND MENTAL HEALTH

psychische Gesundheit befragte für seinen „Annual Workforce Attitudes Toward Mental Health Report“, den er im vergangenen Mai veröffentlichte, 103 CEOs und 1009 Beschäftigte in Deutschland. Dabei kam auch heraus, dass der Gedanke an die Arbeit bei 59 Prozent der Teilnehmenden mindestens einmal pro Woche ein starkes Gefühl der Angst auslöst, während fast jeder Fünfte (17 %) sogar täglich damit zu kämpfen hat.

Die Arbeitswelt stellt uns vor große Herausforderungen

Nun sind mentale Belastungen kein neues Phänomen, kein Symptom, das ausschließlich in der modernen Arbeitswelt auftritt. Die Art und Weise, wie heute gearbeitet wird, hat sich jedoch verändert: „Zum einen arbeiten wir viel verdichteter als früher, zum anderen sehr digital und meist auch kollaborativ“, erklärt die New-Work- und Mental-Health-Expertin. „Außerdem haben wir häufig Zeitdruck



Foto: Nora Dietrich

3 Fragen an Benjamin Rolff

Benjamin Rolff ist Co-Founder von coeffect. Diese Firma begleitet Unternehmen beim Thema Future Leadership und stärkt Kompetenzen für zukunftsfähige Führung.

Was wünschen sich Beschäftigte im Zusammenhang mit mentaler Gesundheit derzeit am meisten von ihrem Arbeitgeber?

Ein wichtiges Thema ist die Arbeitslast. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass Arbeitsaufgaben einen klaren Beitrag haben und zu den Rollen und Fähigkeiten der Beschäftigten passen. Denn wenn sie bereits total gestresst sind und ihre Arbeit für sie weder Sinn macht noch ihrem Können entspricht, dann steigt die Belastung zusätzlich. Außerdem hilft es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Mitarbeitende befähigen, für sich selbst gesunde Entscheidungen zu treffen.

Welche Rolle spielen flexible Arbeitsmodelle bei der Unterstützung der psychischen Gesundheit?

Eine große. Wenn wir unseren Beschäftigten den Raum und die Freiheit geben, die Arbeit entlang ihrer Bedürfnisse zu gestalten, ist das ein wichtiger Schritt. Ein kleines Beispiel: Sollte ich jemand sein, der ein paarmal wöchentlich Ruhe braucht, um konzentriert an einer Sache zu arbeiten, dann kann es mir sehr gut tun, tatsächlich den einen oder anderen Tag im Homeoffice zu verbringen. Andererseits gibt es auch viele Menschen, die den sozialen Austausch brauchen. Wenn die nur im Homeoffice säßen, wären sie total unzufrieden. Flexibilität zu schaffen, ist eigentlich das Gesundeste, was wir tun können.

Wie müssen Büros gestaltet werden, damit Beschäftigte sich wohlfühlen und produktiv arbeiten können?

Ein guter Arbeitsort bietet sowohl Rückzugsorte für konzentrierte Arbeit als auch Raum für Kollaboration. Das wird in der hybriden Arbeitswelt ohnehin immer wichtiger. Hinzu kommen Möglichkeiten, die mehr zur Bewegung animieren. Das beginnt schon bei der Büroausstattung, also kann ich mich mal hinstellen, kann ich mich mal hinsetzen, kann ich mich mal hinlegen? Bin ich animiert, an einem Meeting auch mal im Gehen teilzunehmen, statt mich immer nur hinzusetzen? Ich selbst mache tagsüber viel im Stehen und merke, dass das viel mit mir macht. Zum Beispiel bin ich dadurch wacher und konzentrierter und habe zu gewissen Zeiten mehr Energie, als wenn ich den ganzen Tag nur sitzen würde.

und reiben uns an hohen, oft unrealistischen Zielen auf.“ Gepaart mit dem Fachkräftemangel sei das zu viel Arbeit für zu wenige Schultern, wodurch ein immenser Workload entstehe. Hinzu käme ein Gefühl von fehlendem Teamzusammenhalt oder fehlender Unterstützung durch die Führungskräfte. Vom familiären Engagement und eventueller Care-Arbeit ganz zu schweigen. Wenn dann noch die nötigen Regenerationsphasen fehlen, laufen die Batterien wohl oder übel leer.

Stellt sich die Frage, was Arbeitgeber tun können, damit es ihren Beschäftigten gut geht. Dietrich zufolge sollte der erste Schritt sein, „im Status quo ankommen“. Die Mitarbeitenden sollten zunächst einmal gefragt werden, wie es um ihre mentale Gesundheit steht. Dabei gilt es, neben der Work-Life-Balance

„Ein guter Arbeitsort bietet sowohl Rückzugsorte für konzentrierte Arbeit als auch Raum für Kollaboration. Das wird in der hybriden Arbeitswelt ohnehin immer wichtiger.“

BENJAMIN ROLFF,
COACH &
LEADERSHIP
EXPERTE



auch Themen wie Vereinbarkeit, Stressreaktion und Regeneration zu berücksichtigen. Zudem sollten die Unternehmen sich fragen, inwiefern sie zur psychischen Belastung beitragen, was in ihren Prozessen und Strategien zu Kommunikation stressauslösend wirkt. „Ich habe schon häufig beobachtet, dass Organisationen wild irgendwelche Benefits einkaufen, die natürlich gut intendiert und hilfreich sind. Aber alle Gesundheit lässt sich nun einmal nicht kaufen.“ Man müsse vielmehr lernen, Strukturen, Teamsysteme und Formate zu schaffen, die mentale Gesundheit fördern. Organisationen sollten verstehen, dass dieses Thema nicht nur die Personalabteilungen betreffe, sondern dass alle einen Beitrag leisten könnten – von den Mitarbeitenden bis zu den Senior Leadern.

Vertrauensbasierte Führung und psychologische Sicherheit schaffen

Dafür braucht es nicht selten eine kulturelle Transformation inklusive einer vertrauensbasierten Führung. „Einen Beschäftigten direkt zu fragen: ‚Wie schlecht geht es Ihnen?‘ schreckt ziemlich ab“, weiß Dietrich. Vertrauen wolle erarbeitet und ein Stück weit gebaut werden. Das Ganze natürlich nur in gewissen Grenzen, die jeder persönlich für sich stecken muss, weil es sich um ein sensibles Thema handelt. „Doch wenn man beispielsweise sagt: ‚Die vergangenen Monate waren wirklich hart, manchmal hatte ich schlaflose Nächte, wie ging es Ihnen damit?‘ kann das den Raum total verändern.“

In dieser psychologischen Sicherheit reagieren Mitarbeitende auch offener, wenn sie etwa auf eine plötzliche Verhaltensveränderung angesprochen werden – die ein typisches Frühwarnsignal für mentale Belastung ist. Es gibt etliche Symptome, die darauf



hindeuten können. Der größte Marker sei jedoch, wenn sich das Verhalten einer Person in einem sehr kurzen Zeitraum verändere, sie zum Beispiel stiller als bisher sei, sehr unsicher oder sehr müde wirke. Allerdings sollten Führungskräfte nicht mit der Diagnosebrille durch die Gegend laufen, sondern ihre Beschäftigten so gut kennen, dass sie deren Frühwarnsignale auch als solche deuten könnten.

Das gilt ebenso für die Betroffenen selbst: Sich seine eigenen Stressfaktoren bewusst zu machen, ist ein wichtiger Schritt in Richtung mentaler Gesundheit. Dietrich begegnen häufig Menschen, die im Grunde längst wissen, dass sie unter zu großer psychischer Belastung stehen, und das trotzdem ignorieren. „Ich muss ehrlich zu mir sein und mir auf einer Skala von eins (absolut erschöpft) bis zehn (voller Energie) sagen, wo ich stehe. Nur wenn ich das weiß, kann ich anfangen, etwas zu unternehmen.“

In diesem Zusammenhang spielen Rituale eine wichtige Rolle. Dem Geist tue es gut, sich auf bestimmte Dinge verlassen zu können. Da gebe es beispielsweise die Morgen-, die Pausen- oder die Feierabendroutine, also individuelle Muster, wie man den Job beginnt, beendet und zwischendurch Kraft tankt.

Obendrein kommt es darauf an, seine eigenen inneren Antreiber zu kennen. Ob man etwa eine perfektionistische Ader hat, ob es einem schwer fällt, nach Hilfe zu fragen, Grenzen zu setzen, auch mal nein zu sagen. „Denn das sind Stolpersteine, die im Arbeitsalltag dazu führen, dass die Überlastung steigt.“

Das alles für sich selbst zu reflektieren und gegebenenfalls die entsprechende Unterstützung einzufordern, liegt in der Verantwortung jedes Mitarbeitenden. Dietrich: „Ohnehin ist gute Selbstführung eine Kompetenz, die in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger wird.“

Frühwarnsignale – darauf gilt es zu achten

Ein einzelnes Symptom ist noch kein Indiz für übermäßige psychische Belastung. Mehrere Veränderungen, die vor allem plötzlich auftreten, können jedoch darauf hindeuten. Zum Beispiel:

- erhöhte Müdigkeit
- Antriebslosigkeit
- Selbstzweifel
- verminderte Leistungsfähigkeit
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Grübeln
- sozialer Rückzug
- Stimmungsschwankungen
- aggressives Verhalten

TalentPilot >>>>>

Let's talk recruiting that works!

3 flexible Modelle von schneller Profilvermittlung bis zur kompletten Begleitung des Rekrutierungsprozesses.



Schnelle Profile, perfekte Matches.

Besetzen Sie Ihre Vakanzen schneller
als je zuvor!

TalentPilot **light**

Wir identifizieren und sprechen passende Kandidaten direkt an und liefern Ihnen die relevanten Profile – ohne Umwege.

TalentPilot **medium**

Nicht nur Lebensläufe, sondern präzise Einschätzungen – für fundierte Entscheidungen ohne Zeitverlust.

TalentPilot **pro+**

Wir übernehmen den gesamten Prozess von der ersten Kandidatenansprache bis zur finalen Einstellung.

TalentPilot steht für optimiertes Sourcing, ausgerichtet und synchronisiert mit Ihren Bedürfnissen im Recruiting. Die Ansprache der Kandidaten erfolgt über die Medienmarken und der Kontakt beginnt mit einem relevanten Vertrauensvorschuss.

Mit einem Team von Spezialist:innen und tiefem Marktverständnis schaffen wir sinnvolle und effiziente Recruitment- und Employer-Branding-Lösungen.

Besuchen Sie uns auf
der Zukunft Personal 2025,
Stand F.03, Halle 4.1



Career Pioneer GmbH & Co. KG
Luisenstraße 24
65185 Wiesbaden
Tel. (+49) 69 7595 3260
hello@cp.jobs

ahgz.jobs

fw | TRAVEL TALK
Jobs

ener|gate.jobs

HORIZONTJobs

IZJOBS

Lebensmittel
Zeitung | JOBS

tw  JOBS