



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

RoundTable NEWS

Ausgabe September 2024

»WE« IS THE FUTURE
THE NEW INNOVATION COSMOS
DIRECTLY AT MUNICH AIRPORT

EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Vorhersagegenauigkeit und Qualitätsfaktoren von Personalauswahlverfahren

LEADERSHIP

Positive Leadership zum Ein- und (UM)-denken

RECRUITING

Mit 50 ist noch lange nicht Schluss!

HEALTH & WELLBEING

Ist das noch Arbeit oder schon Urlaub?

DIVERSITY

Fertility & Family Building Benefits: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

DIGITALISIERUNG

Mehr Zeit durch Automatisierung von (nervigen) Routine-Aufgaben

SOCIAL MEDIA RECRUITING

Die Zukunft des Talentmanagements

Nicole Lämmermann · Senior Recruiterin · Flughafen München



Mit freundlicher Unterstützung:



10. September 2024 (Dienstag)

09:00-09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15-09:35	Recruiting-Turbo: Mit flexiblen Benefit-Lösungen Talente gewinnen <i>Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
09:40-10:05	Neues Führungsleitbild entwickeln und umsetzen – Warum, Was und Wie <i>Martin Damm, Brüder Schläu GmbH & Co. KG</i>
10:10-10:30	Digitalisierung stärkt lebenslanges Lernen <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
10:35-10:55	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
11:00-11:20	Droht Personalabbau und wie kann man in der Krise vorgehen? <i>Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
11:25-11:55	Der Dreiklang im Leadership <i>Dr. Jens C. Hoeppel, Baker Tilly Germany</i>
12:00-12:20	Digitalisierung und Automatisierung Ihrer HR-Prozesse <i>Tim-Oliver Goldmann, prima HR</i>
12:25-12:40	Neue Wege im Recruiting: Workation – die Risiken und die Chancen <i>Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome GmbH</i>
12:45-13:05	Internationale Krankenversicherung für Unternehmen neu gedacht <i>Thomas Plein, PassportCard Deutschland</i>
13:10-13:35	ReBuilding/Transformation von HR: Erfahrungen einer 5-jährigen Reise ... <i>Marc Wagner, Atruvia AG</i>
13:40-14:00	Agile Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
14:05-14:25	Update Arbeitsrecht u. a. zu geschlechtsbezogener Entgeltgleichheit <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
14:30-14:50	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung und Benefit <i>Lars Menzel, PensionCapital GmbH</i>
14:55-15:15	HR-Software die so gut ist, dass sogar Ihr Chef sie verstehen wird <i>Robert Wetter, rexx systems GmbH</i>
15:20-15:35	Excel adé: Wie der Mittelstand Unterweisungen automatisiert <i>Florine von Caprivi, retech</i>
15:40-16:10	Mitarbeitergesundheit als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie <i>Prof. Dr. Volker Nürnberg, BearingPoint</i>
16:10-16:30	Business Agility – Erfolgreich durch die Business Transformation <i>Erno Obogeanu-Hempel, GABAL-Verlag</i>
16:30-16:50	KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
16:50-17:10	Persönlichkeitsmerkmale einer wirksamen Führungskraft <i>Sarah Hölscher, ROTH INSTITUT</i>
17:10-17:30	Die faszinierende Welt von KI – „AI Readiness in HR“ <i>Oliver Ewinger, Corporate Learning Community gUG</i>

11. September 2024 (Mittwoch)

09:00-09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15-09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
09:40-10:05	AI Readiness in HR – Vorstellung Whitepaper der ZP <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
10:10-10:30	Fürsorge als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung <i>Tim-Oliver Goldmann, prima HR</i>
10:35-10:55	KI im HR Alltag – Wo Ihnen der Einsatz von KI Freiräume schafft <i>Dr. Andreas Bersch, retech</i>
11:00-11:20	Management-Selfservice oder: Ich brauch' mal eben eine HR-Auswertung <i>Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH</i>
11:25-11:50	Mitarbeitendenbindung 2.0: Vertrauen schaffen und Flexibilität leben <i>Vanessa Güttler, Oatsome</i>
11:55-12:15	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung und Benefit <i>Lars Menzel, PensionCapital GmbH</i>
12:20-12:40	Agile Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
12:45-13:05	Digitale Leadership Toolbox – Neurowissenschaftlicher Werkzeugkasten <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
13:10-13:35	Digitale Talentsuche: Social Media und KI im Recruiting nutzen <i>Nicole Lämmermann, Flughafen München</i>
13:40-14:00	Wertschätzung als Schlüssel zur stärkeren Mitarbeiterbindung <i>Max Stolze, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
14:05-14:25	Update Arbeitsrecht u. a. zu geschlechtsbezogener Entgeltgleichheit <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
14:30-14:50	Rechtssicheres Arbeiten über Ländergrenzen hinweg – Leitfaden für HR <i>Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome GmbH</i>
14:55-15:15	Internationale Krankenversicherung für Unternehmen neu gedacht <i>Thomas Plein, PassportCard Deutschland</i>
15:20-15:40	Die Arbeitswelt im Umbruch – Sind Sie bereit für eine gesunde Zukunft? <i>Rüdiger Klee, Aon Deutschland</i>
15:45-16:00	Fertility Benefits für Recruiting, Bindung und Gesundheitsförderung <i>Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH</i>
16:00-16:30	Wie psychologische Sicherheit & Empowerment die Retention steigern <i>Dr. Yasmin Kurzhals, Sparkasse Neuss</i>
16:30-16:50	KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
16:50-17:10	I ♥ AI – Was KI (noch nicht) kann <i>Thorsten Jekel, GABAL-Verlag</i>
17:10-17:30	Mehr Zeit durch Automatisierung von (nervigen) Routineaufgaben <i>Iris Wagner, u. a. nicko cruisis, Huf Baolong Electronics, RENOLIT</i>

Entspanntes Netzwerken in zehn Städten

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk von Personalern für Personalern. Auf unseren akquisefreien Veranstaltungen können Sie sich Vorträge anhören, selbst referieren, sich mit Kollegen austauschen und bei kulinarischen Köstlichkeiten das eigene Netzwerk erweitern. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Herzlichst Ihr Thomas Buck

Messepartner bei uns am Stand A.51

LEARNING & TRANSFORMATION

assima

DIGITALE WEITERBILDUNG

retech
Digitale Lernwelten

OUTPLACEMENT

gmo. Gesellschaft für Management-beratung + Outplacement mbH
Impulse für neue Wege

HR-SOFTWARE

rexx systems

12. September 2024 (Donnerstag)

09:00–09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15–09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
09:40–10:05	Qualität im Recruiting der Personalauswahl neu gedacht <i>Prof. Dr. Susanne Schulte, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung</i>
10:10–10:30	Schwierige Gespräche im Kontext von Personalabbau-Maßnahmen <i>Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
10:35–10:50	Entsendungen, Workation und Dienstreisen – Grenzenlos rechtssicher? <i>Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome GmbH</i>
10:55–11:10	Fehlerkultur und psychologische Sicherheit in Teams <i>Michelle Arnold, ROTH INSTITUT</i>
11:15–11:40	Erfolgreiche Boomerang-Hiring-Strategie im Offboarding <i>Sabrina Gleichmann, Engie Deutschland GmbH</i>
11:45–12:05	Digitales Lernen – Woher kommen die Inhalte? <i>Florine von Caprivi, retech</i>
12:10–12:25	Automatisierte Talentakquise auf LinkedIn und XING <i>Simon Tschürtz, Psychological AI powered by BONAGO</i>
12:30–12:50	Erfolgsmotor Gesundheit – Arbeitnehmer-Benefits mit Win-Win <i>Rüdiger Klee, Aon Deutschland</i>
12:55–13:20	Social Media Recruiting – Unternehmen haben die „Qual der Wahl“ <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
13:25–13:45	Agile Führungsmethoden im modernen Arbeitsumfeld <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
13:50–14:05	Fürsorge als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung <i>Prof. Dr. Achim Wortmann, prima HR</i>
14:10–14:30	Update Arbeitsrecht u. a. zu geschlechtsbezogener Entgeltgleichheit <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
14:35–14:55	Künstliche Intelligenz vs. kollektive Intelligenz? <i>Eike Reinhardt, agateno – Organisationsentwicklung</i>
15:00–15:20	KI im Recruiting <i>Prof. Dr. Irene López, CBS International Business School</i>
15:25–15:55	Das große HR-Puzzle und wie KI das Bild vervollständigen kann <i>Norbert Janzen, Funke Mediengruppe</i>
16:00–16:20	Gesunde Führung <i>Alexandra Scheifgen, GABAL-Verlag</i>
16:20–16:40	KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
16:40–17:00	Von Mitarbeitenden zu Mitgestaltenden: Mehr Wert durch mehr Freiheit <i>Daniel Goetz, agateno – Organisationsentwicklung</i>

Unsere Referenten

 MICHELLE ARNOLD
 DR. ANDREAS BERSCH
 NIELS BRABANDT
 WOLFGANG BRUCKNER

 FLORINE VON CAPRIVI
 MARTIN DAMM
 PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER
 OLIVER EWINGER
 DR. JULIA-SOPHIE EZINGER
 SABRINA GLEICHMANN

 DANIEL GOETZ
 TIM-OLIVER GOLDMANN
 ALEXANDER GRETH
 VANESSA GÜTTLER
 SEBASTIAN HERBST
 DR. JENS C. HOEPE

 SARAH HÖLSCHER
 NORBERT JANZEN
 THORSTEN JEKEL
 RÜDIGER KLEE
 DR. YASMIN KURZHALS
 NICOLE LÄMMERMANN

 PROF. DR. IRENE LÓPEZ
 LARS MENZEL
 PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG
 ERNO OBOGEANU-HEMPEL
 THOMAS PLEIN
 DR. JULIA REICHERT

 EIKE REINHARDT
 ALEXANDRA SCHEIFGEN
 PROF. DR. SUSANNE SCHULTE
 SVEN SEMET
 MAX STOLZE
 SIMON TSCHÜRTZ

 IRIS WAGNER
 MARC WAGNER
 MIRJAM WESSLER
 ROBERT WETTER
 LARS WOLKENHAUER
 PROF. DR. ACHIM WORTMANN

Vorträge von weiteren Partnern

INTERNATIONALE KRANKENVERSICHERUNG:

BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE:

...TOP HR SUPPORT UND MEHR!:

MOBILES ARBEITEN:

PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK:

ARBEITSRECHT:

Vielen Dank für die langjährige Unterstützung!



KATHARINA BARANTZ
Strategische HR-Business-Partnerin
Berliner Stadtreinigung (BSR)



CHRISTOPH BADENHOP
Gesundheitsmanagement, Trainer,
Polizeibeamter



EVA BAUER
Product Owner Cluster Einsteiger
Deutsche Bahn - DB Cargo AG



CHRISTIAN BAUMANN
Director Human Resources
SWISS KRONO TEX GmbH & Co. KG



MANUELA BECKER
Head of People & Culture
Global Clearance Solutions (GCS)



ANDREA BENDER
Campus Director Köln
IU Internationale Hochschule



RALF BERNIS
Leiter Prozessmanagement &
Fachredaktion Personal
Deutsche Bahn AG



SANDRA BIEROD-BÄHRE
Juristin, Personalleitung
langjährig bei P&C, KIND, PIN AG



FLORINE VON CAPRIVI
CRD & Co-Founder
retech



MARTIN DAMM
Personalleiter
Brüder Schläu GmbH & Co. KG



DR. JULIA-SOPHIE EZINGER
Co-Founder
rhome GmbH



DR. MAGDALENA FAULMÜLLER
Head of Recruiting & Employer
Branding, Prokuristin
BDO AG



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



BJÖRN FÖRSTERLING
Geschäftsführer
WelfenAkademie e. V.



ROBERT FRANK
Vice President Human Resources
EMEA, Attorney
Genesys



HORST VAN GAGELDONK
Geschäftsführer
gmo. Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



SABRINA GLEICHMANN
Head of Talent Acquisition
ENGIE Deutschland AG



TIM-OLIVER GOLDMANN
Geschäftsführer
prima human resources



BENEDIKT GRASS
Chief Commercial & Marketing
Officer
PassportCard Deutschland GmbH



MARK GREGG
Geschäftsführender Gesellschafter
Officer
BONAGO Incentive Marketing
Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons LLP



KIRSTEN HAUPT
Leiterin Personalentwicklung &
Recruiting
Malteser Werke gGmbH



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM
Fachwältin für Arbeitsrecht, Wirt-
schaftsmediatorin, Business Coach,
Zert. Datenschutzbeauftragte (TÜV)



SEBASTIAN HERBST
Geschäftsführer
RÖTH INSTITUT



FABIENNE HIEBER
Co-Lead The Bosch Club
Robert Bosch GmbH



DR. JENS C. HOEPPÉ
Head of HR
Baker Tilly Germany



SVEN HOSANG
Senior Regional Manager People
Experience and Technology
Amazon



FRANK HÜCKELHEIM
Head of Sales West Germany
EgymWellpass



NORBERT JANZEN
Chief Human Resources Officer
FUNKE Mediengruppe



SUSANNE JUNG
Leitung Personal
swb AG



ANDRÉ JÜNGER
Inhaber
Jünger Medien und GABAL Verlag



ISABELLE JÜRGENS
Stellvertretende Personalleiterin
PIN AG



RÜDIGER KLEE
Head of Sales Health Solutions
Deutschland
Aon



HELGE KOCHKAEMPER
Head of HR + IT
ELANTAS Europe GmbH



DR. SEBASTIAN KROLL
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



DR. MICHAEL KÜHN
Juristischer Direktor
Norddeutscher Rundfunk



DR. YASMIN KURZHALS
Berichterstatter Personal
Sparkasse Neuss



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



INES LARSEN-SCHMIDT
Head of HR / Regional Senior HR
Business Partner
Transcom Worldwide



PROF. DR. IRENE LÓPEZ
Dekanin Wirtschaftspychologie
und Angewandte Psychologie,
CBS International Business School



JOHN LOTZ
Führungskräfte-Recruiting und
-Entwicklung, WISAG Dienst-
leistungsholding SE



BEATE MAAK
Head of Human Resources
Schwarz & Grantz Hamburg GmbH



GUNTRAM MASCHMEYER
langjährige Erfahrungen in
Entsendung/Relocation



CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband
Region Braunschweig e. V.



EVA-MARIA MÜLLER
Leitung Personalentwicklung
EWE AG



ULRICH A. NAUMANN
Geschäftsführender Gesellschafter
HR-Consultants GmbH



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG
Partner (Healthcare / Public)
BearingPoint



DR. FELICITAS PUDWITZ
Leiterin HR
SALT AND PEPPER Holding
GmbH & Co. KG



DR. JULIA REICHERT
Co-Founder & CEO
Onuava GmbH



SANDRA REISS
Event Director
CloserStill Media Germany GmbH



JULIA RUDOLF
Manager Labour Relations und
Labour Law
Air Liquide Deutschland GmbH



PROF. DR. SUSANNE SCHULTE
Hochschule für Polizei und
öffentliche Verwaltung (HSPV)



CORNELIA SCHWIEGER
Head of HR Operation
TUI InfoTec GmbH



SVEN SEMET
Business Development Executive &
Thought Leader IBM Watson
Assima Deutschland GmbH



MELANIE STEINKE
Head of HR
Richard Borek Unternehmensgruppe



ANDREAS SUTER
Senior Team Manager | Learning &
Development
McDonald's Deutschland LLC



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung
GmbH



FRANK WEGERLE
HR-Manager
Unilever Deutschland



SANDRA WEISS
Director, HR Strategy & Services
Kyndryl Deutschland GmbH



SARAH WOLFF
Head of Human Resources
BANSBACH GmbH



LARS WOLKENHAUER
Sales Manager
rex systems GmbH



ALEXANDRA ZIELKE
Geschäftsführende Gesell-
schafterin
PensionCapital GmbH



JÖRG ZÜHLKE
Leiter Human Resources
Nord- und Ostdeutschland
Commerzbank AG



Moin Moin

Am Sonntag, dem 2. Juni, konnte der HR-RoundTable sein **20-jähriges Bestehen** mit Partnern und Weggefährten feiern und zum Jubiläum fand der HR-RoundTable erstmalig in der Handelskammer in Hamburg statt.

Auch auf der Messe ZP Europe wollen wir das Jubiläum – bei Snacks und Getränken – feiern, und zwar bei uns am **Messestand A.51 in Halle 4.1** am 11. September ab 17:30 Uhr. Selbstverständlich werden wir da auch auf diese Ausgabe – immerhin schon die Nummer 30 – anstoßen.

Dabei haben sich die Themen im Laufe der Zeit stark verändert. Da die erste Ausgabe bereits im Frühjahr 2010 erschien – als die Smartphones gerade Einzug hielten – macht vor allem die Digitalisierung den größten Unterschied aus.

Am Anfang dieser Ausgabe erfahren Sie, welche Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen für die moderne Führung benötigt werden (S. 7) und wie man Führungskräfte erfolgreich weiterbildet (S. 12).

Die richtigen Mitarbeitenden zu finden, war immer schon wichtig. Dabei ist die Strukturierung von Auswahlverfahren die neue Qualität bei der Personalauswahl (S. 16 f.) und das Boomerang Hiring eine neue Methode (S. 14 f.).

Unter der Rubrik Learning erfahren Sie, wie KI das Lernen im Mittelstand vereinfacht (S. 23) und wie das Duale Studium dabei als Katalysator für die Talentgewinnung dienen kann (S. 24 f.).

Des Weiteren wird beleuchtet, ob die Work-Life-Balance eine Renaissance (S. 28) erfährt. Die arbeitsrechtlichen Themen hingegen widmen sich dem gleichen Entgelt für Männer und Frauen sowie dem korrekten Abmahnen (S. 31 ff.). Den Abschluss bildet dann der Einsatz von Digitalen Assistenten (S. 35).

Wir sind wirklich stolz auf mittlerweile mehr als 11.000 Kontakte auf LinkedIn – deshalb nutzen auch Sie gern den nebenstehenden QR-Code, um mit uns in Kontakt bleiben zu können.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen und verbleiben mit besten Grüßen,

Ihr Thomas Buck

Geschäftsführender Gesellschafter
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
E-Mail: TBuck@hr-is.de
Telefon: 040 / 79 142 - 082



www.linkedin.com/in/thomasbuck-hrrt/

IN DIESER AUSGABE

- 2 Der HR-RoundTable auf der ZP EUROPE 2024
- 4 Partner
- 5 Editorial
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Premium-Partner

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 ZP EUROPE 2024: Leitmesse & Plattform für HR-Experten

■ EIGNUNGSDIAGNOSTIK

- 7 Leadership 4.0: Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen für die moderne Führung
- 8 Optimierung der Personalauswahl durch Vorhersagegenauigkeit und Qualitätsfaktoren

■ LEADERSHIP

- 10 Positive Leadership zum Ein- und (UM)-denken
- 12 Leadership in herausfordernden Zeiten: Chancen erkennen und nutzen

■ RECRUITING

- 13 Mit 50 ist noch lange nicht Schluss!
- 14 Boomerang Hiring: Gezieltes Offboarding zur erfolgreichen Rückgewinnung von Talenten
- 16 Strukturierung ist die neue Validität: Qualität der Personalauswahl neu gedacht

■ SOCIAL MEDIA RECRUITING

- 18 Die Zukunft des Talentmanagements
- 20 Social Media bei der Personalgewinnung

■ LEARNING

- 23 Wie KI das Lernen im Mittelstand vereinfacht
- 24 Talente gewinnen und zu Fachkräften entwickeln – Duales Studium als Katalysator

■ HEALTH & WELLBEING

- 26 Ist das noch Arbeit oder schon Urlaub?
- 28 Work-Life-Balance: Renaissance eines etablierten Themas?

■ DIVERSITY

- 30 Fertility & Family Building Benefits: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

■ ARBEITSRECHT

- 31 Gleiches Entgelt für Männer und Frauen
- 32 BAG: Annahmeverzug und böswilliges Unterlassen anderweitigen Verdienstes
- 33 Bei Abmahnungen konkret werden!

■ DIGITALISIERUNG IN DER PRAXIS

- 34 Mehr Zeit durch Automatisierung von (nervigen) Routine-Aufgaben
- 35 Digitale Assistenten im Learning & Development

ZP EUROPE 2024

Leitmesse & Plattform für HR-Experten

Koelnmesse · Halle 4/5

10. – 11.09.2024 | 09:00 – 17:30 Uhr

12.09.2024 | 09:00 – 17:00 Uhr

www.zukunft-personal.com

Europas Leitmesse im Bereich Human Resources, richtet sich an Führungskräfte, Innovatoren im HR-Business sowie an HR-Professionals und dient als lebendige, kollaborative Plattform für integrierte People-Transformation. Sie adressiert aktuelle Herausforderungen und präsentiert neue Ideen, Lösungen und Tools entlang der gesamten Employee Experience.

Dialogorientierte Programmformate und innovative Aussteller

Im Fokus der Zukunft Personal Europe stehen – mit mehr als 780 Vorträgen und Workshops auf insgesamt 24 Stages – Themen und Lösungen rund um HR-Management, Digitalisierung, Leadership sowie menschenzentrierte Transformationsprozesse. Rund 600 Aussteller präsentieren ihre innovativen und lösungsorientierten Produkte. Messebesucherinnen und -besucher erwartet ein noch vielfältigeres Programm für Austausch, Vernetzung und Wissenstransfer im HR-Bereich als in den vergangenen Jahren.

HR Innovation Award

Ein Programm-Highlight ist der HR Innovation Award. Damit werden Unternehmen ausgezeichnet, die innovative Produkte oder Dienstleistungen in den Bereichen Recruiting & Attraction, HR Tech & Digital-Transformation, Learning & Development und Corporate Health bieten. Der HR Innovation Award wird am 10. September auf der ZP Europe verliehen.

#ZPEurope

**PEOPLE
CHANGE
THINGS**

Cologne
10 – 12 Sept.
2024



**LILIAN
TSCHAN**



**CARMEN-MAJA
REX**



**INGA
DRANSFELD-HAASE**



**REINER
STRAUB**

Spitzengespräch: Woran Deutschland arbeiten muss

Am Tag zwei des Events, dem 11. September, diskutieren im Rahmen des Spitzengesprächs „Woran Deutschland arbeiten muss“ **Lilian Tschan** (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), **Carmen-Maja Rex** (Heidelberg Materials), **Inga Dransfeld-Haase** (BPM) und **Reiner Straub** (Personalmagazin/haufe.de) wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Herausforderungen, die Deutschland heute prägen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche konkreten Maßnahmen Unternehmen/Personalmanagement ergreifen sollten, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Zukunftstrends der Personalbranche

„Ob neue Arbeits- und Denkweisen, auch in Bezug auf Corporate Health, kreative Organisationsstrukturen oder Technologien wie KI, es sind die Menschen im Business, die Innovation und Wandel schaffen“, sagt Martina Hofmann, ZP Chief Marketing & Communications Officer. Und weiter: „Digitalisierung und Transformation sind nicht nur Buzzwords, sondern entscheidende Themen für

die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Die Zukunft Personal Europe unterstützt Unternehmen konkret dabei, diese Veränderungen zu verstehen und zu nutzen“.

HR-RoundTable – von und für Personaler

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk für Personalverantwortliche. Als langjähriger Partner der renommierten ZP Europe lädt er in Halle 4.1 am Stand A.51 und auf der Vortragsfläche zu einem vielseitigen Programm ein. Ergänzend zu den Vorträgen stehen Expertinnen und Experten zahlreicher Partner für Fragen rund um Arbeitsrecht, Recruiting, Transformation und Softwarelösungen zur Verfügung. Das Gesamtprogramm des HR-RoundTable ist auf den Seiten 3 und 4 dieser Ausgabe und online auf den Programmseiten der ZP Europe abrufbar. ■



SANDRA REIS

Event Director

CloserStill Media Germany GmbH

E-Mail: S.Reis@messe.org



Limitiertes Ticket-Kontingent für Leserinnen und Leser der HR-RoundTable News!

Der Veranstalter lädt Leserinnen und Leser nach Köln ein. Per Scan des QR-Codes erhalten Sie ein kostenfreies Mehrtagesticket. Schnell sein lohnt sich!

Leadership 4.0

Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen für die moderne Führung

Die Entwicklung von Führungskräften wird auch jetzt von zahlreichen neuen Herausforderungen geprägt. Angesichts der zunehmenden Komplexität und Veränderung der Arbeitswelt müssen Führungskräfte agile und innovative Lösungsansätze entwickeln. Sie müssen die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen berücksichtigen sowie Talente mit besonderen Ansprüchen fördern. Die Implementierung moderner Arbeitsweisen erfordert Verständnis für digitale Technologien und flexible Arbeitsmodelle. Die Kombination von Präsenz- und Remote-Arbeit stellt spezielle Anforderungen an Führungskompetenzen und relevante Persönlichkeitsmerkmale. Durch die individuelle Entwicklungsförderung von Führungskräften können diese als Vorbilder agieren und den Weg für eine zukunftsorientierte und resiliente Unternehmenskultur ebnen.

Vier besonders relevante Persönlichkeitsmerkmale für wirksame Führung

Damit Führungskräfte ihre Rolle in der modernen Arbeitswelt effektiv erfüllen können, sind vier Persönlichkeitsmerkmale von besonderer Bedeutung: Durchsetzungsvermögen, Widerstandsfähigkeit, Empathie und Gewissenhaftigkeit.

Ein hohes Durchsetzungsvermögen ist essenziell, um klare Entscheidungen zu treffen und diese auch in schwierigen Situationen umzusetzen. Führungskräfte müssen ihre Vision und Strategie kommunizieren und sicherstellen, dass alle notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Widerstandsfähigkeit ermöglicht es Führungskräften, Stress und Rückschläge zu bewältigen und trotz widriger Umstände handlungsfähig zu bleiben. Diese Eigenschaft hilft ihnen, in Krisensituationen Ruhe zu bewahren und dadurch effiziente Lösungen zu finden.

Empathie erlaubt es Führungskräften, die Bedürfnisse und Emotionen ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und darauf einzugehen. Empathische Führungskräfte schaffen eine positive Arbeitsumgebung, die das Wohlbefinden und die Produktivität ihrer Mitarbeitenden fördert.

Gewissenhaftigkeit zeichnet sich durch Zuverlässigkeit, Organisationsfähigkeit und ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein aus. Gewissenhafte Führungskräfte setzen alle notwendigen Führungsaufgaben um, was zu einer nachhaltigen Leistungssteigerung führt.

Relevante Kompetenzen für wirksame Führung

Außer den genannten Persönlichkeitsmerkmalen, die meist angeboren oder früh entwickelt sind, müssen Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt relevante Kompetenzen entwickeln. Kompetenzen sind erlernbare Fähigkeiten und Kenntnisse, die eine Person in bestimmten Bereichen befähigen, erfolgreich zu sein. Nachfolgend sind wichtige Kompetenzen einer wirksamen Führungskraft aufgeführt:

- Moderationskompetenz
- Digitalisierungskompetenz
- Kompetenz für Moderne Arbeitsmethoden
- Konfliktmanagementkompetenz
- Reflexionskompetenz
- Stressmanagementkompetenz
- Changemanagementkompetenz
- Organisations- und Koordinationskompetenz
- Kooperationskompetenz
- Innovationskompetenz
- Kommunikationskompetenz

Kompetenzen in einem modernen Programm aufbauen – Das Leadership Programm des Roth Instituts

Das Leadership Programm des Roth Instituts ist ein modernes Instrument, um Führungskräfte zu unterstützen und aktuelle Herausforderungen zu meistern. Es umfasst sechs Online-Module (Themen können individuell angepasst werden), die innerhalb von sechs bis zwölf Monaten durchlaufen werden. Die wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Module sind darauf ausgerichtet, in den Führungsalltag integriert und durch praxisnahe Vorlagen und Checklisten unterstützt zu werden. Auch der Austausch mit Führungskräften aus anderen Unternehmen wird gefördert. Die praxisorientierte Ausrichtung auf aktuelle Führungsthemen stellt sicher, dass die Teilnehmenden anwendbare Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben.

Weitere Informationen sind auf unserer Webseite dargestellt: www.roth-institut.de/leadership-programm. ■

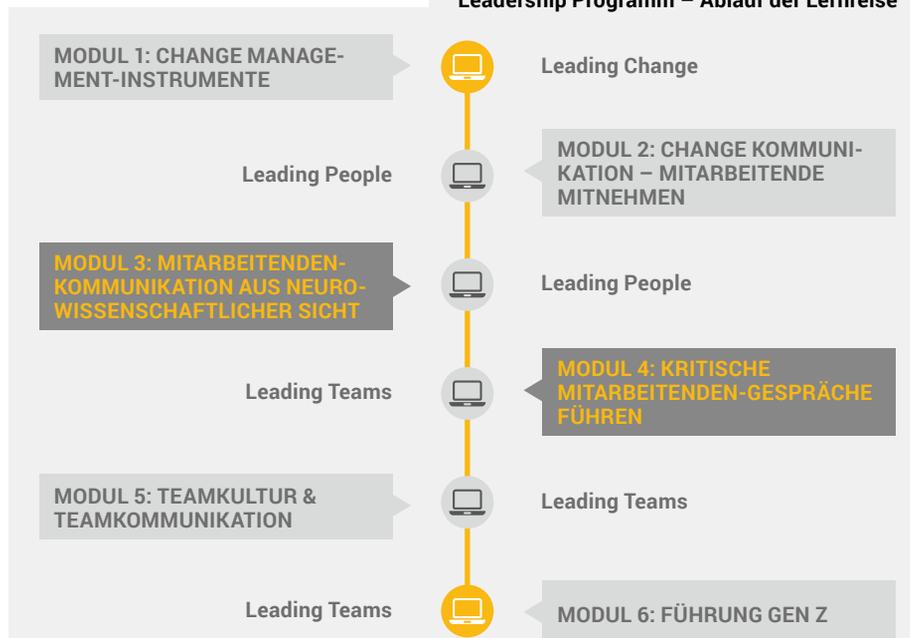
ROTH INSTITUT
Science for Business



SEBASTIAN HERBST

Geschäftsführer
ROTH INSTITUT
E-Mail: Herbst@roth-institut.de
Telefon: 0151 / 544 52 313

Leadership Programm – Ablauf der Lernreise





Optimierung der Personalauswahl

Vorhersagegenauigkeit und Qualitätsfaktoren von Personalauswahlverfahren

Die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung sowie die daraus resultierende Wettbewerbsintensität stellen Unternehmen vor die Herausforderung, die für sie geeigneten Kandidaten/innen zu identifizieren und zu rekrutieren. Durch die Diskrepanz zwischen dem Angebot und der Nachfrage bei qualifizierten Arbeitskräften, hat sich der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. Der sogenannte „War for Talents“ unterstreicht die Notwendigkeit, Kandidaten/innen zu finden, die bestmöglich zum Unternehmen passen. Damit Unternehmen wettbewerbsfähig und profitabel bleiben, werden Auswahlverfahren benötigt, die den Erfolg von potenziellen Mitarbeitenden zielführend vorhersagen können. Um die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen einer ausgeschriebenen Stelle mit den Fähigkeiten sowie Eigenschaften der Kandidaten/innen zu bewerten, stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, die Personalverantwortliche nutzen können. Daher ist es essenziell zu wissen, welches Auswahlverfahren in welchem Ausmaß geeignet ist, um die Passung zur Position

vorherzusagen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefern die Gütekriterien aus der Eignungsdiagnostik.

Gütekriterien der eignungsdiagnostischen Personalauswahl

Um die Qualität von Personalauswahlverfahren zu bewerten, können verschiedene Kriterien betrachtet und evaluiert werden. Die drei wichtigsten Kriterien sind die Objektivität, die Reliabilität und die Validität. Objektivität bedeutet, dass die Ergebnisse eines Auswahlinstruments unabhängig davon sein müssen, wer das Verfahren durchführt, beobachtet, auswertet oder interpretiert. Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit eines Tests. Eine hohe Reliabilität stellt sicher, dass das Verfahren wiederholbare Ergebnisse liefert. Die Validität von Verfahren ist insofern entscheidend, als dass sie ermittelt, wie gut ein Test tatsächlich das misst, was dieser zu messen vorgibt. Je geringer die Validität eines Auswahlverfahrens ist, desto schwieriger ist es, die Kriterien für geeignete und ungeeignete Kandidaten/innen zu benennen. In der Eignungsdiagnostik sind vor allem die prädiktive und die inkrementelle Validität von Bedeutung. Die prädiktive Validität beschreibt,

wie gut die Ergebnisse eines Verfahrens zukünftiges Verhalten vorhersagen können, während sich die inkrementelle Validität darauf bezieht, wie viel zusätzliche Vorhersagekraft ein Verfahren erbringt, wenn es ergänzend zu bereits etablierten Verfahren eingesetzt wird.

Die Qualität von Personalentscheidungen

Studien zur prädiktiven und inkrementellen Validität von Auswahlverfahren haben gezeigt, dass insbesondere kognitive Fähigkeitstests, strukturierte Interviews, Fachkenntnistests und Arbeitsproben bei richtiger Anwendung eine hohe Vorhersagegenauigkeit für die Passung zwischen Unternehmen und Kandidaten/innen aufweisen. Ein multimodaler Ansatz (Integration verschiedener Auswahlverfahren und Methoden) kann die Vorhersagegenauigkeit weiter verbessern. Die höchste Vorhersagekraft erzielt die Kombination eines kognitiven Leistungstests mit einem strukturierten Interview oder einem Integritätstest. Eine Anpassung des Auswahlverfahrens an die spezifischen Anforderungen der Stelle und der Organisation verbessert die Qualität der Auswahlentscheidung zudem.



von Personalauswahlentscheidungen von mehreren Faktoren abhängt, darunter die Vorhersagegenauigkeit der Verfahren, der Anteil geeigneter Kandidaten innerhalb einer Bewerbergruppe sowie die Fairness.

Praktische Implikation

Die Personalauswahl leistet einen großen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens. Zum einen fördert sie die Qualifikation und Leistung der Mitarbeitenden und führt somit zu einem konstruktiven Miteinander und einer starken Reputation. Zum anderen werden auch die Innovation und das Wachstum des Unternehmens gesteigert, indem neue Mitarbeitende neue Impulse einfließen lassen. Die Auswahl der Personen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und Persönlichkeiten am besten zur Position passen, reduziert darüber hinaus Kosten und das Risiko von Mitarbeiterfluktuation. Daher ist die Verwendung geeigneter Personalauswahlinstrumente besonders bedeutsam. Bei der Analyse der Vorhersagekraft von Einstellungsinterviews, als gängigem Instrument der Personalauswahl, zeigt sich, dass diese deutlich mit dem Grad der Strukturiertheit steigt. Die Struktur meint dabei alle Anpassungen des Interviews, die zur Verbesserung der Gütekriterien, entweder durch eine ausgeprägtere Standardisierung oder durch Hilfestellungen für die Interview-

enden hinsichtlich der zu stellenden Fragen oder der Bewertung der Antworten, beitragen. Damit impliziert sollte in der Vorbereitung die Erstellung der Anforderungsanalyse sowie des Interviewleitfadens und zudem die Sichtung des Bewerberprofils sowie die Abstimmung mit einem möglichen Co-Interviewer erfolgen. Die Interviewdurchführung selbst sollte einem möglichst hoch strukturierten Fragenteil folgen und die Interviewnachbereitung in Form einer Beobachterkonferenz angesetzt sein, in der sowohl die Beobachtungen als auch die Bewertungen der Interviewenden ausgetauscht werden, um schließlich eine fundierte Auswahlentscheidung treffen zu können. ■

CBS
INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL



PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Dekanin für Wirtschaftspsychologie und
Angewandte Psychologie
CBS International Business School
E-Mail: I.Lopez@cbs.de
Telefon: 0221 / 931 809 - 532

Allerdings bedeutet die Entwicklung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt auch, dass nicht mehr nur die Unternehmen die Mitarbeitenden auswählen, sondern die qualifizierten Bewerber/innen sich für das Unternehmen entscheiden können, das am ansprechendsten anmutet. Dieser Wandel erfordert die Vermittlung eines positiven Bewerbererlebnisses sowie einer transparenten und fairen Gestaltung des Auswahlprozesses. Aus den bisherigen Erkenntnissen wird deutlich, dass die Qualität

Anzeige

Besuchen Sie uns auf der ZUKUNFT PERSONAL EUROPE!



bit.ly/HRRT-ZPE24

10.-12. September 2024 · Koelnmesse · Halle 4.1 · Stand A.51
Mit mehr als 60 Vorträgen. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

assima

gmo. Gründlichkeit für Management,
Intelligenz + Individualität erleben
Impulse für neue Wege

PassportCard

PensionCapital

prima
human resources
www.prima-hr.de

agateno
explore & transform

AON

BONAGO :)
Ihre Belohnungsexperten

VIELEN DANK AN
UNSERE PARTNER

GABAL

MANAGEMENTINSTITUT
DR. A. KITZMANN
Spezialisten für Fach- und
Führungskräfte

ONUAVA

reteach
Digitale Lernwelten

rexx
systems

RHOME

ROTH INSTITUT
Science for Business

+simmons
simmons

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket! Vouchercode: HRRoundtable_ZPE24
Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter WWW.HR-ROUNDTABLE.DE

HR RoundTable

Positive Leadership

PERMA-Lead® – ein Führungsansatz zum Ein- und (UM)-denken

Positive Leadership ist keine Modeerscheinung, sondern ein in der Führungsforschung entwickelter nachhaltiger Führungsansatz, der auf positiven Emotionen, Motivation und persönlicher Entwicklung basiert und dieses mit nachhaltigem Unternehmenserfolg verbindet. In der Managementlehre gibt es viele Führungsmodelle, die sich über Führungsmittel, Techniken und Führungsstile differenzieren. Führung bedeutet in jedem Fall, Einfluss zu nehmen – auf sich selbst und auf andere Menschen – und verlangt ein klares Bewusstsein sowie, ethisch betrachtet, einen verantwortungsvollen Umgang miteinander. Mit positiver Führung kann das gelingen: Sie ist ressourcen- und stärkenorientiert ausgerichtet, um das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu



steigern. Dieser moderne Führungsansatz hat sich bereits in vielen KMUs oder Großunternehmen bewährt und wird als effektive Methode zur Förderung einer positiven Unternehmenskultur sowie zur Steigerung des Unternehmenserfolges angesehen. Woher kommt dieser moderne Führungsansatz und welche Wirkung wird erzielt? Worin zeigt sich positive Führung und was sind die Vorteile?

Krisen als Chance für innovatives Führungsverhalten mit PERMA

Krisenjahre sowie der Arbeits- und Fachkräftemangel wirken auf viele Organisationen. Die Zahl der Mitarbeitenden ohne emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber ist in Deutschland auf den höchsten Stand seit 2012 gestiegen. 67 Prozent der Beschäftigten zeigen nur eine geringe Bindung an den Arbeitgeber. Arbeit wird eher nach Vorschrift erledigt. Die Anzahl der innerlich gekündigten Mitarbeiter ist auf 19 Prozent gestiegen. Lediglich 22 Prozent sind mit ihrer Führungskraft ausnahmslos zufrieden. Nur etwas mehr als die Hälfte glaubt, in einem Jahr noch bei ihrem jetzigen Arbeitgeber zu arbeiten. Daher stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie diesen Trend abwenden können, mit dem Ziel, ihre Mitarbeiter emotional höher zu binden und im Unternehmen zu halten. In der dynamischen Welt, die sich rapide verändert, liegt in Unternehmen der Fokus längst nicht mehr allein auf Umsatz und Produktivität. Verstärkt rücken Mitarbeiterinteressen, wie das Wohlbefinden, Motivation und Engagement, in den Vordergrund. Führung sollte Vertrauen fördern, Optimismus spiegeln, Wertschätzung zeigen



und ein motivierendes Arbeitsumfeld in Organisationen schaffen. Es geht mittlerweile mehr darum, Sinnhaftigkeit zu vermitteln und Teams auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Die Frage nach dem wichtigen „Why“ ist immer mehr in Organisationen etabliert. Das PERMA-Lead®-Modell, das auf den Grundsätzen der positiven Psychologie beruht, vereint all dieses. Führungskräfte, die Positive Leadership anwenden, können, empirisch belegt, nicht nur die Resilienz der Mitarbeiter stärken, sondern auch die Effizienz, Effektivität und Innovationskraft der Organisation fördern.

Martin Seligman, Pionier der Positiven Psychologie, entwickelte mit seinem PERMA-Modell Anfang der 2000er-Jahre einen fundierten Handlungsrahmen für die Stärkenfokussierung und Potenzialentfaltung von Menschen. PERMA steht dabei für fünf verschiedene Dimensionen, die auf den Führungskontext übertragen wurden und die Grundlage für das Positive-Leadership-Modell PERMA-Lead® sind. Dieses beschreibt konkrete Verhaltensweisen für Führungsverhalten, welche die Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Konkret besteht das Positive-Leadership-Modell aus fünf Schlüsselkomponenten:

P POSITIVE EMOTIONS – Positive Emotionen erleben

Eine Führungskraft die positive Emotionen bei ihren Mitarbeitenden fördert, etwa durch Freude, Dankbarkeit und Wertschätzung, trägt dazu dabei, dass sich diese am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

E ENGAGEMENT – Stärken einbringen und sich entfalten

Eine Führungskraft unterstützt das Engagement der Mitarbeitenden, indem Aufgaben übertragen werden die den individuellen Talenten und Stärken entsprechen. Mitarbeitende werden befähigt, Stärken selbst zu erkennen und auszubauen. Wer optimal gefordert und gefördert wird, kann bei seinen Tätigkeiten in einen sogenannten Flow-Zustand kommen, welcher Produktivität, Wohlbefinden und Engagement erhöht.

R RELATIONSHIPS – Beziehungen haben und pflegen

Eine Führungskraft schafft tragfähige Beziehungen und Vertrauen im Team. Gegenseitige Unterstützung und ein respektvoller

Umgang fördern ein Mit- und Füreinander und das Verfolgen gemeinsamer Ziele. Klare Rollenzuweisungen und gemeinsame Zeit, auch außerhalb des Arbeitsumfeldes, werden empfohlen.

M MEANING – Sinnerleben ermöglichen

Eine Führungskraft fördert durch ihr Führungsverhalten, dass die Mitarbeitenden Sinn in der Arbeit erleben und wissen, dass ihre Rollen und Aufgaben der Vision und Mission des Unternehmens dienen. Die Tätigkeit wird dann als bedeutsam wahrgenommen, Verantwortungsübernahme und Engagement steigen.

A ACCOMPLISHMENT – Ziele erreichen und Erreichtes würdigen

Eine Führungskraft sollte Erreichtes sichtbar machen und Erfolge der Mitarbeitenden wertschätzen. Ob SMART, GROW oder OKRs: Diese bieten eine klare Orientierung und sollten regelmäßiger Bestandteil der Mitarbeiterkommunikation sein. Zielerreichungen sollten reflektiert werden, ohne dass sofort ein neues Ziel anvisiert wird, um dem Selbstverwirklichungsbestreben von Menschen genügend Raum zu geben.

Warum wir uns mehr auf Stärken statt auf Defizite fokussieren sollten

In der Mitarbeiterentwicklung wird in vielen Organisationen tendenziell mehr ein starker Fokus auf die Identifizierung von Schwächen und deren Reduzierung durch Entwicklungsprogramme gelegt. Führung erfolgt eher defizitorientiert. Der Lenkung der Aufmerksamkeit auf die individuellen Kompetenzen und Talente des Mitarbeitenden wird, je nach Reifegrad der Organisation, (noch) zu wenig Bedeutung gegeben. Neben der Akzeptanz von Schwächen fokussiert Positive Leadership auf die Identifizierung und Weiterentwicklung von Stärken und deren direkte Anwendung im eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich, um Mitarbeitende zu erfolgreichen Leistungen zu motivieren. Forschungsergebnisse belegen, dass Mitarbeitende, die ihre persönlichen Stärken im Job entfalten, insgesamt zufriedener, motivierter, kreativer und erfolgreicher sind. Positive Leadership schafft Rahmenbedingungen, damit sich Menschen in Organisationen bestärkt fühlen und sie sich optimal entfalten können. Die Förderung von Stärken ist viel effizienter und

erfolgsversprechender als an Schwächen zu arbeiten, wenn persönliche Weiterentwicklung nicht auf freiwilliger Basis erfolgt, sondern in Leistungs- und Entwicklungsgesprächen vorgegeben wird. Konkret zeigen sich nachweislich messbare und positive Auswirkungen anhand von Kennzahlen (beispielsweise Senkung der ungewollten Fluktuation, höherer KPI-Zielerreichungsgrad), direkt bei den Mitarbeitenden (etwa Reduktion von Krankheiten, Stress oder Burnout) und bei der Führungskraft selbst (zum Beispiel Stärkung der Resilienz).

Fazit: Ein neuer Führungsansatz zum (UM)-denken

„Denken müssen wir ja sowieso. Warum dann nicht gleich positiv?“ Schon Albert Einstein äußerte sich zum positiven Denken und was liegt näher, dieses vielleicht auf das Führungsverhalten abzuwandeln: Führungskräfte führen Mitarbeitende im Unternehmen, wieso nicht gleich positiv, um eine gesunde und produktive Unternehmenskultur zu schaffen und langfristigen Unternehmenserfolg zu fördern? Eine Einladung zur Reflexion des eigenen Mindsets für die persönliche Haltung und ein grundsätzlich positives Menschenbild in der Führung. ■

Quellen:

www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx

www.greatplacetowork.at/blog/positive-leadership-unternehmenskultur-staerken/

www.perma-lead.com

Csikszentmihalyi, M. (1990): Flow: The Psychology of Optimal Experience

Ebner, M. (2024): Positive Leadership – Mit PERMA-Lead erfolgreich führen

Ebner, M. (2024): Positive Leadership in der Praxis – Tools, Techniken und Best-Practice-Beispiele

Thiele, C. (2021): Praxisbuch Positive Leadership – Impulse für den Führungsalltag



MANUELA BECKER

Certified PERMA-Lead® Consultant, Coach & Trainer (univ.)
Head of People & Culture
Global Clearance Solutions (GCS)
E-Mail: Manuela.Becker@gcs.ch

Leadership in herausfordernden Zeiten

Chancen erkennen und nutzen

Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen bieten Chancen für Wachstum und Innovation. Gerade in Zeiten politischer und gesellschaftlicher Umbrüche gewinnen diese Aspekte in der Führungsarbeit besonders an Bedeutung.

Für Führungskräfte ist es eine der wichtigsten Fähigkeiten, ihre Teams sicher durch diese Phasen zu führen. Krisenmanagement und der Aufbau von Resilienz sind zentral, um die Stabilität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Weiterbildungen in diesem Bereich sind daher besonders gefragt.

Kommunikation für Führungskräfte

↳ soziale Kompetenz

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

↳ agiles Führungsverhalten

Resilienz

↳ Resilienz für Führungskräfte

Diese Strategien helfen Führungskräften, ihre Teams effizient durch herausfordernde Zeiten zu navigieren und gleichzeitig die Widerstandsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken. Resilienz und Krisenmanagement sind nicht nur in akuten Situationen wichtig, sondern auch essenziell für die langfristige Stabilität und den Erfolg eines Unternehmens. ■

 **MANAGEMENT-INSTITUT
DR. A. KITZMANN**
Seminare für Fach- und
Führungskräfte



DR. JANA VÖLKE-KITZMANN

Geschäftsführung Management-Institut
Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
E-Mail: info@kitzmann.biz
Telefon: 0251 / 20 20 5-0

Kommunikation für Führungskräfte

Die wichtigste Aufgabe in herausfordernden Zeiten ist es, klar und transparent zu kommunizieren. Mitarbeitende müssen regelmäßig über die aktuelle Situation, geplante Maßnahmen und Erwartungen informiert werden, um Transparenz und Vertrauen zu schaffen, beziehungsweise zu erhalten. Dies erfordert soziale Kompetenz. Besonderes Augenmerk ist zu richten auf:

- regelmäßige Updates und Meetings, sowohl in Gruppen als auch individuell
- Bereitstellung einer zentralen Informationsplattform
- offene Kanäle für Fragen und Feedback schaffen
- interne Kommunikation vor externer sicherstellen

Durch Ihre hohe soziale Kompetenz binden Sie Ihre Gesprächspartner in die gemeinsame Zielfindung ein und erreichen das gewünschte Ergebnis. Einblicke in das Thema „Soziale Kompetenz“ bietet das kostenlose Whitepaper:



Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Krisen erfordern mutiges und schnelles Handeln. Führungskräfte müssen Selbstvertrauen haben, um Strategien auch kurzfristig zu ändern. Die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens zeigt sich genau in dieser Anpassungsfähigkeit an neue Situationen. Das macht agile Führung aus:

- Förderung einer Kultur der Agilität und Innovation
- Unterstützung von Experimenten und Pilotprojekten
- regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Krisenstrategie
- bei Bedarf externe Beratung in Anspruch nehmen

Werden Sie eine Führungskraft, die unaufhaltbar in ihrem Bestreben ist und jegliche Veränderung als eine Chance für das Team sieht. Die Kompetenzen der agilen Führung werden im Seminar „Agile Führung“ vermittelt und trainiert. Informationen zum Seminar sowie das Whitepaper finden Sie hier:



Resilienz durch Weiterbildung

Der Aufbau von Resilienz erfordert kontinuierliche Weiterbildung und die Entwicklung neuer Fähigkeiten. Führungskräfte sollten nicht nur sich selbst, sondern auch ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung aufzeigen. Dabei können diese Punkte helfen:

- Stressbewältigung durch Resilienz: das persönliche Resilienzprofil
- die Kraft der inneren Haltung zur Stärkung der Resilienz
- Unterstützung von Weiterbildungsinitiativen
- Individuelle Entwicklungspläne vermitteln Sicherheit und Beständigkeit.

Achtsamkeit und der Umgang mit Stresssituationen sind nur zwei Themen, die das „Resilienz-Seminar“ des Management Instituts Dr. A. Kitzmann beinhaltet. Die Möglichkeit, vorab die Inhalte des Seminars anzuschauen, gibt es in einem Video unter folgendem QR-Code. Dort finden Sie weitere Informationen zum Seminar.



Mit 50 ist noch lange nicht Schluss!

Die Generation 50 plus ist Deutschlands ungenutztes Potenzial!



In den kommenden fünf Jahren gehen die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in Rente. Demzufolge wird die Anzahl der Arbeitskräfte in Deutschland in den nächsten fünf bis zehn Jahren stark abnehmen. Für viele Unternehmen ist entweder die Zuwanderung qualifizierter Arbeitnehmer aus dem Ausland die Lösung oder die Aktivierung von nicht berufstätigen Gruppen, wie etwa Personen in Elternzeit, nicht berufstätige Ehepartner, Menschen mit Behinderungen oder Studierende.

Beide Ansätze sind wichtig, aber auch herausfordernd: Nicht alle Zugewanderten sind ausreichend qualifiziert und nur wenige Unternehmen rekrutieren Fachkräfte im Ausland. Die Gruppe der Nicht-Arbeitenden kann man nicht in den Arbeitsmarkt zwingen. Eine andere Möglichkeit ist die Einführung innovativer Beschäftigungsmodelle für Fach- und Führungskräfte zwischen 50 und 65 Jahren.

Deutschlands ungenutztes Potenzial

Bei den Debatten rund um den Fachkräftemangel und die Arbeitsmotivation der Generation Z bleibt die Gruppe der erfahrenen Arbeitnehmer oftmals völlig unbeachtet. Viele Menschen in dieser Altersgruppe sind heute wesentlich gesünder als die der Generation 50 plus vor 30 Jahren – und haben Freude an der Arbeit sowie am Weitergeben ihres Wissens. Ihr Erfahrungsschatz ist immens. Oft geht es ihnen weniger um das Einkommen als vielmehr um die Möglichkeit, zu unterstützen und etwas Neues aufzubauen. Ihre Loyalität und Hingabe können für Unternehmen eine

Quelle von Stabilität und Wachstum sein. Das Problem: Firmen zögern, sie einzustellen. Viele glauben, ihre Fähigkeiten seien nicht mehr gefragt oder haben Vorurteile bezüglich ihrer Teamfähigkeit, Flexibilität und Digitalisierungskompetenz. Diese Vorurteile verhindern oft, dass Unternehmen auch nur versuchen, vorhandene Potenziale zu nutzen.

Die Wahrheit über die Generation 50 Plus

Ältere Fachkräfte bieten eine breite Perspektive und vielseitige Problemlösungskompetenzen durch Jahrzehnte in verschiedenen Positionen und Branchen. Sie bringen nicht nur Fachwissen mit, sondern auch entwickelte soziale Kompetenzen und Führungsfähigkeiten. Diese Generation hat sich bereits oft erfolgreich an Umstrukturierungen und technologische Neuerungen angepasst. Die Arbeitsmoral der Generation 50 plus ist zudem durch hohes Pflichtbewusstsein gegenüber dem Arbeitgeber gekennzeichnet.

Innovative Beschäftigungsmodelle anbieten

Unternehmen sollten weniger zurückhaltend sein und mehr Mut zu alternativen und innovativen Beschäftigungsmodellen zeigen. Zum Beispiel könnten Experten auf freiberuflicher Basis für zwei bis vier Tage pro Woche eingestellt werden, um ihr Know-how weiterzugeben. Diese Zusammenarbeit ist

flexibel und dynamisch. Nach erfolgreicher Wissensübertragung kann der Vertrag ohne langfristige Verpflichtungen beendet werden. Bei Bedarf können die Experten erneut für befristete Projekte herangezogen werden, was Unternehmen Flexibilität bietet. Seit 1999 holt Bosch pensionierte Mitarbeiter regelmäßig für befristete Projekte zurück. Sie arbeiten in der Bosch Management Support GmbH und agieren oft als Berater. Diese Interim-Einsätze helfen Unternehmen, schnell Know-how aufzubauen oder komplexe Projekte umzusetzen. Die junge Generation profitiert vom Wissen der erfahrenen Arbeitnehmer und ergänzt es mit eigenen Fähigkeiten. Die Generation 50 Plus ist entscheidend für Innovation und Stabilität in der Geschäftswelt. Ihre Integration und Wertschätzung sollten zentrale Elemente jeder Unternehmensstrategie sein. ■



HR CONSULTANTS
We know HR People

ULRICH A. NAUMANN

Geschäftsführender Gesellschafter

HR-Consultants GmbH

E-Mail: U.Naumann@hr-consultants.de

Telefon: 08142 / 427 33-11

Goodbye Today, Hello Again

Boomerang Hiring: Wie ein gezieltes Offboarding zur erfolgreichen Rückgewinnung von Talenten beiträgt

Wäre es nicht großartig, wenn wir unsere ausscheidenden Mitarbeitenden in Boomerang-Mitarbeitende verwandeln könnten? Die Rekrutierung von Mitarbeitenden ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und wird es künftig auch bleiben. In der dynamischen Geschäftswelt von heute, in der der Arbeitsmarkt ständigen Veränderungen unterliegt, ist es entscheidend, dass Unternehmen sich kontinuierlich anpassen, um talentierte Kandidaten zu begeistern, zu gewinnen und langfristig zu binden. Für zukunftsorientierte Unternehmen ist es daher unerlässlich, den gesamten Employee Lifecycle zu berücksichtigen. Ein oft vernachlässigter Aspekt des Employee Lifecycle ist das Offboarding. Dass Mitarbeitende ihren Arbeitgeber verlassen, ist nicht neu, allerdings

kommt es immer mehr darauf an, wie sie das Unternehmen verlassen. Eine positive Offboarding-Erfahrung kann die Tür für eine spätere Rückkehr öffnen. Hier kommt das Konzept des Boomerang Hiring oder auch Rehiring ins Spiel.

Boomerang Hiring beschreibt, wie ehemalige Mitarbeitende nach einem Austritt aus dem Unternehmen später wieder eingestellt werden. Dieser Trend hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, da er zahlreiche Vorteile bietet, wie die Wiedergewinnung von erfahrenen Talenten, die Reduktion von Einstellungskosten und eine schnellere Einarbeitung. Indem Unternehmen ihre Offboarding-Strategien optimieren und die Türen für ehemalige Mitarbeitende offen halten, können sie dem Fachkräftemangel effektiver begegnen und nachhaltig wachsen.

Zugegeben, das Rehiring von ehemaligen Mitarbeitenden ist weder ein neuer noch ein innovativer Ansatz. Dennoch haben sich Offboarding-Strategien in einer Vielzahl deutscher Unternehmen bisher nicht fest etabliert: Laut einer Kienbaum-Studie 2021 hatten nur knapp 48 Prozent aller Unternehmen eine Strategie für das Offboarding von Mitarbeitenden entwickelt. In der Offboarding-Studie von Lüthy und Spaeth (2023) waren es sogar 69 Prozent von 190 Unternehmen, die angaben, bislang noch keinen Rückkehr-Prozess initiiert zu haben.

Die Bedeutung eines guten Offboardings

Offboarding bezieht sich auf den systematischen und organisierten Prozess, der stattfindet, wenn ein Mitarbeitender ein Unternehmen verlässt. Ein gutes Offboarding kann den

Anzeige

LOHN+GEHALT Plus

Jetzt 30 Tage kostenfrei testen!
www.lohnundgehalt-magazin.de



LOHN+GEHALT

DATAKONTEXT



Weg für eine erfolgreiche Boomerang-Hiring-Strategie ebnen – es ermöglicht, das Arbeitsverhältnis positiv zu beenden, sozusagen einen „beautiful exit“ zu gestalten. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ehemalige Mitarbeitende in Zukunft zurückkehren.

Vorteile von Boomerang Hiring

■ **Kosteneffizienz:** Die Einstellungskosten sind oft niedriger, da ehemalige Mitarbeitende bereits mit den Prozessen und der Kultur des Unternehmens vertraut sind. Dies reduziert die Notwendigkeit für umfangreiche Schulungen und Einarbeitungen.

■ **Schnelle Produktivität:** Boomerang-Mitarbeitende benötigen weniger Zeit, um produktiv zu werden. Ihre Kenntnisse über die Unternehmensstrukturen und -prozesse ermöglichen es ihnen, schneller wieder einen wertvollen Beitrag zu leisten.

■ **Stärkere Mitarbeiterbindung:** Die Möglichkeit zur Rückkehr signalisiert, dass das Unternehmen Wert auf langanhaltende Beziehungen legt. Dies kann die Loyalität und Bindung der aktuellen Mitarbeiter stärken.

Herausforderungen und Risiken

■ **Akzeptanz im Team:** Trotz des beschriebenen positiven Signals, kann die Rückkehr eines Ehemaligen auch bei aktuellen Mitarbeitenden gemischte Gefühle hervorrufen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass das Team die Rückkehr begrüßt und keine Spannungen entstehen.

■ **Kontinuität und Veränderung:** Die Unternehmenslandschaft und -dynamik können sich seit dem Weggang des Mitarbeitenden verändert haben. Daher ist es entscheidend, dass Boomerang-Mitarbeiter sich erneut anpassen und bereit sind, sich in die neuen Strukturen zu integrieren. Ein gutes (Re-)Boarding ist deshalb erfolgsentscheidend.

■ **Erwartungsmanagement:** Ehemalige Mitarbeitende könnten Verhältnisse erwarten, die sich aber in der Zwischenzeit verändert haben. Ein klares und offenes Erwartungsmanagement ist notwendig, um Missverständnisse zu vermeiden.

Implementierung einer erfolgreichen Boomerang-Hiring-Strategie

Der Grundpfeiler einer erfolgreichen Boomerang-Hiring-Strategie liegt in einem wertschätzenden Offboarding-Prozess.

■ **Aufbau einer positiven Exit-Kultur:** Ein positives Offboarding-Erlebnis ist entscheidend. Es beginnt damit, dass das Unternehmen respektvoll und wertschätzend kommuniziert, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Um wertvolles Feedback zu den Austrittsgründen zu erfahren und interne Prozesse zu überarbeiten, können Exit-Interviews genutzt werden.

■ **Alumni-Netzwerke und Kontaktpflege:** Ein starkes Alumni-Netzwerk kann eine Schlüsselrolle bei der Rückgewinnung von Talenten spielen. Durch regelmäßige und gezielte Kontaktaufnahmen, etwa durch einen Recruiter, können passende Jobangebote besprochen werden, die den Weg für eine Rückkehr ebnen.

Regelmäßige Updates, Networking-Events und Einladungen zu Firmenveranstaltungen halten ehemalige Mitarbeitende verbunden und zeigen, dass sie Teil der Gemeinschaft bleiben.

■ **Flexibilität und offener Dialog:** Die Rückkehr zum Ex-Arbeitgeber muss nicht zwangsläufig auch eine Rückkehr an den vorherigen Arbeitsplatz beziehungsweise in das Team bedeuten. Ein offener Dialog über neue Rollen, hybride Arbeitsmodelle oder veränderte Arbeitszeiten sind essenziell für ein beidseitiges Erwartungsmanagement.

■ **Erfolgsmessung und kontinuierliche Verbesserung:** Es ist wichtig, den Erfolg der Boomerang-Hiring-Strategie zu messen und kontinuierlich zu verbessern. Angefangen bei der Betrachtung der Austrittsgründe, die im Rahmen von Exit-Interviews erhoben werden, bis hin zur Zufriedenheit von zurückgekehrten Mitarbeitenden.

Ein Blick in die Praxis

Bei ENGIE Deutschland starteten wir 2022 ein Boomerang-Hiring-Projekt mit dem Ziel, mindestens 50 ehemalige Mitarbeitende zurückzugewinnen und jährlich 250.000 Euro einzusparen. Die Initiative sollte die Rekrutierungskosten senken und unsere Offboarding-Kultur verbessern.

Im Geschäftsjahr 2023 übertrafen wir unser Ziel, indem wir 68 Rückkehrer begrüßten und Einsparungen von 340.000 Euro erzielten. Diese Erfolge zeigen, dass ein durchdachtes und positives Offboarding entscheidend für die Rückgewinnung von Talenten ist.

Unternehmen, die starke Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitenden pflegen, profitieren von deren Rückkehr und der positiven Mund-zu-Mund-Propaganda. Diese Faktoren stärken die Mitarbeiterbindung und sichern langfristig den Unternehmenserfolg. ■

Weiteren Lesestoff zum Thema Offboarding & Co. finden Sie im Buch „Zukunftsstrategie Arbeitswelt“ von Corinna Späth. ISBN: 978-3662691755



SABRINA GLEICHMANN

Head of Talent Acquisition
ENGIE Deutschland AG
E-Mail: Sabrina.Gleichmann@engie.com

Strukturierung ist die neue Validität

Das königliche Maß für ein Auswahlverfahren ist die prädikative Validität. Dieses Maß soll eine bestimmte Leistung in der Zukunft, beispielsweise den Berufserfolg, vorhersagen. In nahezu allen deutschen Lehrbüchern ist das Ergebnis der Studie von Schmidt und Hunter (1998) abgedruckt, welche Validitäten für verschiedene Arten von Auswahlverfahren angibt. So gehört der Intelligenztest zu den validesten Verfahren ($r = .51$) überhaupt, während das Assessment-Center eher bei $r = .37$ verweilt. Das strukturierte Interview erreicht eine Validität von $r = .51$. Der Begriff des strukturierten Interviews wird von vielen Personalern mit Standardisierung verwechselt. Ein kleiner, aber bedeutsamer Unterschied, der sich in diesem Artikel offenbart.

Qualität der Personalauswahl neu gedacht

Metastudien zur Validität treffen in der Personaldiagnostik auf zwei Probleme: Erstens indiziert jede Form von Auswahlverfahren seine eigene konstruktionsbedingte Validität. Beispielsweise stellt ein Test immer dieselben Fragen, welche im Rahmen von Itemanalysen optimiert wurden. Dies ist möglich, weil allgemeine Konstrukte wie die mathematische Kompetenz gemessen werden. Die durchgeführten Itemanalysen führen in der Regel zu einer höheren Messgenauigkeit (Reliabilität)

und legen damit den Grundstein für eine hohe Validität. Bei einem Assessment-Center lässt sich die Validität jedoch nicht auf die gleiche Weise beeinflussen, denn dabei werden realitätsnahe Simulationen der konkreten beruflichen Situation vorgelegt, um Verhalten direkt zu beobachten. Diese sind je nach Stelle immer wieder unterschiedlich und daher nicht so zu entwickeln wie die Erfassung eines Konstrukts mittels eines Tests. Beide Verfahren haben völlig unterschiedliche Ansätze und daher sind ihre erreichbaren Validitäten schwer zu vergleichen.

Problem Nummer zwei taucht auf, wenn Überblicksstudien die Ergebnisse einzelner Studien zusammenfassen. Größere Studien müssen beispielsweise stärker als kleinere Studien berücksichtigt werden. Weitere zu berücksichtigende Kriterien sind die Reliabilität des Instruments und die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Studien. Dazu werden Varianzkorrekturen eingesetzt, deren Höhe zumeist geschätzt wird. Sacket *et al.*, 2022, haben die Varianzkorrekturen experimentell untersucht und herausgefunden, dass diese meistens zu hoch eingeschätzt wurden, was sich auf die Validitätskennwerte auswirkt. Nach einer Neuberechnung der Daten von Schmidt und Hunter fallen alle Validitäten geringer aus und das strukturierte Interview schneidet im Vergleich am besten ab.

Da bereits die Studie von Schmidt und Hunter zwischen strukturierten und nicht strukturierten Interviews differenzierte, stellt sich die Frage, welche Strukturierungsmerkmale sich auf andere diagnostische Verfahren übertragen lassen, um so auch deren Validität zu steigern und den diagnostischen Prozess aussagekräftiger und zuverlässiger zu gestalten. Hierzu gibt es eine Reihe von Strukturierungsansätzen (Schulte & Hiltmann, 2023), welche insbesondere bei den Interviews untersucht wurden, jedoch auch grundsätzlich übertragen werden könnten. Dies sind unter anderem folgende Elemente:



Aktuelle Bücher empfohlen von

Managementbuch.de

1. Anforderungen der Stelle und der Organisation grundlegend erfassen.
2. Verfahren nach Aussagekraft und passend zum Anforderungsprofil auswählen und im Nachgang an der eigenen Organisation evaluieren.
3. Anforderungskriterien bei den Bewerbenden multimodal, im Sinne des trimodalen Ansatzes (Schuler & Hoefft, 2001), erfassen.
4. Standardisierung in Bezug auf die Organisation und Durchführung des Verfahrens. Potenzielle Fehlerquellen sollten durch einen geeigneten Aufbau vermieden, Nachfragen nach einem festen Muster gestellt werden.
5. Gleichbehandlung und Fairness in Bezug auf die Bewerbenden. Zusatzinformationen werden vor und während des Auswahlverfahrens nur kontrolliert abgegeben und Fragen des Bewerbenden erst am Ende des Verfahrens beantwortet.
6. Schulung aller Beteiligten im Verfahren. Grundlegende diagnostische Inhalte sollen vermittelt sowie die Beurteilungskompetenz erhöht werden.
7. Die Nutzung von Beurteilungsskalen und einer regelgeleiteten Verrechnung von Einzelwertungen führt zu aussagekräftigeren Ergebnissen und spart Zeit im Ablaufplan.

Der Unterscheid zwischen Standardisierung und Strukturierung wird deutlich. Die Standardisierung ist ein Teil der Strukturierung, nämlich immer dann, wenn es um gleiche Maßstäbe geht. Jedoch ist Standardisierung nicht hinreichend, denn ohne weitere Strukturierungsmerkmale wird sie nur bedingt wirksam. Eine sehr detaillierte Darstellung dieser Einzelaspekte durch namhafte Eignungsdiagnostiker findet sich im Herausgeberband von Schulte & Hiltmann (2023a). ■

Literatur:

Schulte, S., & Hiltmann, M. (2023a). Eignungsdiagnostische Interviews. Springer.

Schulte, S. & Hiltmann M. (2023b). Mit welchen Strukturierungselementen sich die Validität von Interviews steigern lässt. In: Themenheft Wirtschaftspsychologie, 2, 185–196.

 **HSPVNRW**



PROF. DR. SUSANNE SCHULTE

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung (HSPV)

E-Mail: Susanne.Schulte@hspv.nrw.de

Die Buchhandlung für Ihren beruflichen und persönlichen Erfolg



Race to Zero
Campus Verlag

Ein spannender Einblick in die technischen Innovationen zur CO₂-Speicherung, die aktuell in der Entwicklung sind. Die Autoren schaffen es diese Technologien verständlich darzustellen, und geben Organisationen wichtige Informationen für nachhaltige Entscheidungen mit auf den Weg.



Die 7 Ausreden
Campus Verlag

Die Design-Thinking-Expertin gibt spannende Einblicke in Unternehmen, die sich davor scheuen, ihre Kunden wirklich kennenzulernen. Anhand ihrer Ausreden und Vorbehalte arbeitet sie heraus, wie auch solche Organisationen ins Machen kommen und den wirklichen Schatz heben: ihre Kunden.



KI jetzt
GABAL Verlag

Wie sieht unser Leben und Arbeiten in 2050 aus – und welche KI-Skills kann ich mir schon heute aneignen, um gut in die Zukunft zu kommen? Die Autoren machen die Bestandsaufnahme und laden dazu ein, die Vorteile von KI im eigenen Arbeitsalltag zu entdecken.



Teams führen
Metropolitan Verlag

Ottmar Hitzfeld, Felix Magath, Ralf Rangnick oder Silvia Neid: Mounir Zitouni hat in seinem Podcast die besten Fußballtrainer und -trainerinnen zu ihrer Führungsphilosophie befragt. Heraus kam ein toller Ratgeber, der sehr viele Impulse und strategische Überlegungen für Führungskräfte bereithält.



Gemeinsam denken
Vahlen Verlag

Change ist kein Projekt, das sich mit Blick auf den Timetable abarbeiten lässt. Echte Veränderung geht tief und Stephanie Borgert zeigt in ihrem Buch, wie Organisationen mit dem Organisationalen Diskurs diesem Prozess einen professionellen Rahmen geben.



Engagierte Mitarbeitende mit EAP
Wiley Verlag

Mit Employee Assistance Programs unterstützen Organisationen ihre Mitarbeitenden in den verschiedensten Lebenslagen. Wie Unternehmen davon profitieren und wie sie passgenaue Employee Assistance Programs erstellen, erklärt Karin Esch an vielen praktischen Beispielen.

Lesen Sie weiter auf www.managementbuch.de,
www.management-journal.de und www.rotter-reiter.de

Die Zukunft des Talentmanagements

Social Media Recruiting mit Tools und Praxisbeispielen

In der modernen Recruiting-Landschaft hat sich Social Media zu einem unverzichtbaren Werkzeug entwickelt. Durch die Nutzung von Plattformen wie Meta und TikTok können Unternehmen ihre Reichweite vergrößern und gezielt die Aufmerksamkeit potenzieller Talente gewinnen. Dies ist besonders wichtig in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt, in dem der Zugang zu den besten Kandidaten oft über Erfolg oder Misserfolg einer Firma entscheidet. Authentische Videos von Mitarbeitenden, in den jeweiligen Rollen für die sie rekrutiert werden, spielen dabei eine zentrale Rolle.

Die Bedeutung von Social Media im Recruiting

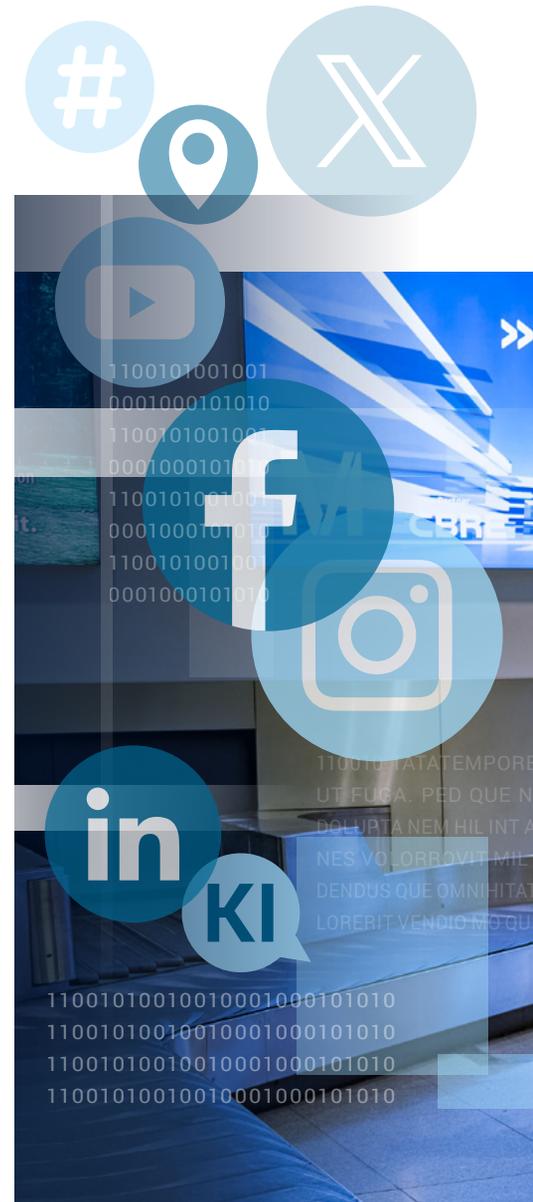
Social Media bieten Unternehmen neue Möglichkeiten, um mit potenziellen Talenten in Kontakt zu treten. Anstatt auf traditionelle Stellenanzeigen zu setzen, können Firmen über soziale Netzwerke dynamische und ansprechende Inhalte teilen, die ihre Markenidentität und -kultur widerspiegeln. Authentische Videos und Bilder echter Mitarbeitender des Unternehmens vermitteln den Bewerbenden realistische Eindrücke von ihrer potenziellen neuen Arbeitsumgebung. Solche Videos und Bilder zeigen die täglichen Herausforderungen und Erfolge, die die Mitarbeitenden erleben, und helfen den Kandidaten so, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Beispiele für solche Social-Media-Recruiting-Aktivitäten sind Social Ads (bezogen auf spezielle Jobs) auf verschiedenen Kanälen, wie etwa Meta, TikTok und LinkedIn oder die organische Ausspielung von regelmäßigen Content-Formaten in Bezug auf Einzelpositionen, Arbeitsumgebungen, Arbeitsumfelder, Abteilungen und Teams. Besonders die jüngeren Generationen, die sogenannten Digital Natives, verbringen einen

erheblichen Teil ihrer Zeit mit Social Media. Diese Zielgruppe ist es gewohnt, visuell ansprechend aufbereitete Informationen schnell zu konsumieren. Ein kurzer und eindrucksvoller Clip kann mehr bewirken als eine lange Textanzeige. Daher ist es für Unternehmen essenziell, ihre Präsenz auf diesen Plattformen kontinuierlich zu pflegen und ansprechende Inhalte zu liefern.

Ein weiterer Vorteil von Social Media Recruiting besteht meines Erachtens darin, eine breitere und diversere Kandidatenbasis zu erreichen. Traditionelle Rekrutierungsmethoden – wie Jobmessen oder Printanzeigen – erreichen oft nur einen begrenzten Kreis möglicher Bewerber. Durch den Einsatz von Social Media können Unternehmen Kandidaten ansprechen, die sie sonst vielleicht nie erreicht hätten. Dies fördert nicht nur die Vielfalt innerhalb der Mitarbeiterschaft, sondern erhöht auch die Chancen, den perfekten Kandidaten zu finden.

Die Rolle von KI bei der Erstellung von Einzelstellenkampagnen auf Social Media

Künstliche Intelligenz (KI) spielt eine immer größere Rolle bei der Optimierung von Recruiting-Prozessen. KI-Tools können inzwischen zielgruppengerechte Einzelstellenkampagnen erstellen, die speziell auf die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe zugeschnitten sind. Diese Tools analysieren Daten und identifizieren die besten Ansätze, um potenzielle Kandidaten anzusprechen. Beispielsweise können sie Vorlieben und Verhaltensweisen auf Social Media analysieren, um personalisierte Anzeigen zu schalten, die genau die richtigen Talente anziehen. Dabei geht es insbesondere bei den Large Language Models (LLM) darum, dass eine zielgruppengerechte Kommunikation/Tonalität erreicht werden



kann – und das decken LLM durch die riesigen Datenmengen und Erfahrungswerte besser ab als Recruiterinnen oder Recruiter, die dafür erst einmal recherchieren müssten. Ein weiterer Vorteil von KI im Recruiting ist die Fähigkeit, schnell große Mengen an Daten zu verarbeiten und Muster zu erkennen, die für menschliche Recruiter schwieriger zu erkennen wären. Dies ermöglicht es, die

Effektivität von Kampagnen kontinuierlich zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Durch den Einsatz von Machine Learning können diese Systeme aus vergangenen Kampagnen lernen und ihre Strategien entsprechend optimieren. Dies führt zu einer stetigen Verbesserung der Recruiting-Methoden und einer höheren Erfolgsquote bei der Kandidatenauswahl.

Künftige Entwicklungen: KI-gesteuerte Content-Erstellung und -Verteilung

Die Integration von KI-Tools in den Recruiting-Prozess wird noch weiter zunehmen. Moderne KI-Lösungen werden in der Lage



sein, nicht nur Inhalte zu erstellen, sondern ganze Kampagnen zu planen und zu optimieren. Sie können Texte für Stellenanzeigen schreiben, Videos und Bilder generieren und diese automatisch auf den für die Zielgruppe relevantesten Kanälen veröffentlichen. Dies spart nicht nur Zeit und Ressourcen, sondern stellt auch sicher, dass die Inhalte stets aktuell und ansprechend sind.

Die automatische Verteilung von Inhalten auf verschiedene Plattformen ist ein weiterer Bereich, in dem KI zukünftig eine große Rolle spielen wird. Durch die Analyse von Nutzerverhalten und -präferenzen können KI-Tools erkennen, wann und wo Inhalte am effektivsten sind. Dies erhöht die Sichtbarkeit und das Engagement von Kampagnen erheblich. So kann eine KI-gesteuerte Plattform etwa analysieren, zu welchen Zeiten und auf welchen Plattformen eine Zielgruppe am aktivsten ist und dadurch die Inhalte entsprechend planen und veröffentlichen.

Ein weiterer spannender Aspekt ist die Möglichkeit, mithilfe von KI hyper-personalisierte Inhalte zu erstellen. Diese Inhalte sind speziell auf die individuellen Interessen und Bedürfnisse jedes Kandidaten zugeschnitten, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und bewerben. Dies könnte zum Beispiel durch personalisierte Videobotschaften oder maßgeschneiderte Stellenanzeigen erreicht werden.

Praktische Beispiele und Tools

Ein Beispiel für den Einsatz von KI im Social Media Recruiting ist die Nutzung von Plattformen wie Synthesia und InVideo, die es ermöglichen, professionelle Videos schnell und kostengünstig zu erstellen. Diese Tools verwenden KI, um aus einfachen Texten und Bildern hochwertige Videos zu generieren, die dann auf Plattformen wie Meta und TikTok geteilt werden können. Diese Videos können personalisiert werden, um bestimmte Zielgruppen anzusprechen und ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen. Zukünftig wird es bei Synthesia auch möglich sein einen individuellen Avatar von sich selbst zu erstellen, der dann, beispielsweise durch Direkt-Ansprache-Videos auf LinkedIn, Kandidatinnen und Kandidaten zielgerichtet ansprechen kann. Der Status quo dieser Tools ist zum aktuellen Zeitpunkt (Juli 2024) jedoch noch nicht in der Lage, authentische Employer-Branding-Videos mit echten Mitarbeitenden zu ersetzen, da die Darstellung oftmals noch zu „futuristisch“ erscheint. Die erkennbaren Ansätze sind sehr gut und hier wird sich in der Zukunft sehr viel tun und viel optimiert werden.

Ausblick: Die Zukunft des Social Media Recruiting

Die Entwicklung von KI für und ihre Integration in den Recruiting-Prozess sind erst der Anfang. Künftig werden wir noch

mehr innovative Tools und Technologien sehen, die den Recruiting-Prozess weiter revolutionieren. Beispielsweise könnten Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) eingesetzt werden, um immersive und interaktive Erfahrungen für potenzielle Bewerber zu schaffen. Diese Technologien könnten es den Kandidaten ermöglichen, einen virtuellen Rundgang durch das Unternehmen zu machen oder an simulierten Arbeitsaufgaben teilzunehmen, um einen besseren Einblick in ihre spätere Rolle und das Unternehmen zu bekommen.

Ein weiteres spannendes Feld ist die Nutzung von Chatbots im Recruiting. Diese können verwendet werden, um potenzielle Kandidaten zu betreuen, Fragen zu beantworten und den Bewerbungsprozess zu unterstützen. Durch die Integration von Natural Language Processing (NLP) können diese Chatbots „menschähnliche“ Gespräche führen und den Kandidaten ein positives Erlebnis bieten. Hier ist es wichtig anzubringen, dass diese NLPs die Recruiter in Interviews nicht ersetzen, sondern unterstützen werden.

Fazit

Die Zukunft des Social Media Recruiting liegt in der Kombination aus menschlicher Kreativität und technologischer Effizienz, um authentische und ansprechende Inhalte zu erstellen, die die richtigen Kandidaten zur richtigen Zeit erreichen.

Der Einsatz von KI im Recruiting bietet nicht nur Effizienz, sondern auch die Möglichkeit, kontinuierlich zu lernen und sich anzupassen. Mit der richtigen Strategie können Unternehmen sicherstellen, dass sie immer einen Schritt voraus sind und die besten Talente für sich gewinnen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung und Integration neuer Technologien wird den Recruiting-Prozess weiter verändern und verbessern. Unternehmen, die sich frühzeitig darauf einstellen, werden langfristig erfolgreich sein. ■



NICOLE LÄMMERMANN

Senior Recruiterin

Flughafen München

E-Mail: Nicole.Laemmermann@munich-airport.de

Social Media bei der Personalgewinnung

Handlungsempfehlungen für eine optimale Nutzung

Das Thema Personalgewinnung ist aktuell in aller Munde. Immer stärker erschallt der Ruf nach Arbeitskräften – branchen- und berufsbildübergreifend steht die deutsche Wirtschaft vor einem nie dagewesenen Fachkräftemangel. Ein wichtiges Instrument, um mit Bewerbenden Kontakt aufzunehmen, sind dabei die sozialen Medien, die bisher nur in wenigen Publikationen im Rahmen von Rekrutierung aufgegriffen wurden (etwa Dannhäuser Hrsg. 2023). Um das Konzept des Social Media Recruiting vollständig zu verstehen, ist es zunächst wichtig, die grundlegenden Begriffe zu klären. Dazu gehören die Definitionen von „Social Media“ und „Recruiting“. Nur wenn wir verstehen, was diese Begriffe bedeuten, können wir ihre Synthese im Kontext des Social Media Recruiting besser erfassen. Social Media umfasst Webseiten und Apps, die es den Nutzenden ermöglichen, Inhalte zu generieren, zu teilen und miteinander zu interagieren. Interaktivität stellt ein wesentliches Merkmal von sozialen Medien dar. Der Online-Dialog, bekannt als Many-to-Many-Kommunikation, wird von sozialer Interaktion durch die User (Benutzende) geprägt – deren Erstellung von Inhalten (User Generated Content) ermöglicht einen dauerhaften

und unbegrenzten Austausch mit anderen Personen. Der Begriff Social Media kann sowohl auf einzelne soziale Netzwerke als auch auf die gesamte Medien-gattung bezogen werden. Dabei geht es nicht nur um die Vielfalt der Medienkanäle, sondern auch um die Erwartungen an die Kommunikationsformen. Es ist wichtig, Social Media als einen ganzheitlichen Begriff zu verstehen und ihn von den einzelnen Plattformen zu unterscheiden. (Online Marketing GmbH)

Der Begriff Social Media Recruiting umfasst den Einsatz von sozialen Netzwerken, um Personal für kurz-, mittel- und langfristige Zwecke zu rekrutieren. Die Rekrutierung in sozialen Medien generiert vielfältigere Möglichkeiten als lediglich die Veröffentlichung von Stellenanzeigen – was trotzdem von großer Bedeutung ist – kann man sich doch mit Bewerbenden unterhalten und sie aufgrund ihrer Qualifikationen auswählen. Auf diese Weise hat Social Media Recruiting vor allem das Ziel, potenzielle Bewerbende und Arbeitgebende anzusprechen und zu kontaktieren. In dieser Situation dienen die sozialen Netzwerke als Treffpunkt für beide Seiten. Vor allem werden neue Mitarbeitende für das Social Media Recruiting

auf HR-bezogenen Social-Media-Plattformen, wie Facebook, XING, LinkedIn, YouTube, Communities, Arbeitgeberbewertungsportalen, Foren oder Twitter benötigt. Grundsätzlich ergibt es Sinn, die unterschiedlichen Social-Media-Kanäle nach Funktion und Einsatzmöglichkeit zu unterscheiden, wie in unten stehender Aufzählung dargestellt (gekürzt, in Anlehnung an Digitalallotsen).

Social-Networking-Plattform (wie Facebook, Instagram): Kontaktaufnahme, Leadgenerierung, Kunden- und Leserbindung durch Interaktion, Organisation Beschwerdemanagement (in lockerer Umgebung)

Business- und Karriere-Plattformen (wie LinkedIn, XING): Kontaktaufnahme, Leadgenerierung, Kunden- und Leserbindung durch Interaktion, Organisation Beschwerdemanagement (im unternehmerischen Kontext)

Video-Plattformen (wie YouTube/Vimeo): emotionale Wiedergabe von Inhalten, persönliche und authentische Darstellung des Unternehmens, Erfahrungsberichte und Tutorial-Videos sowie Steigerung und Relevanz bei Suchmaschinen durch Vernetzung (SEO)

Social Games (wie SIMS, Minecraft, Farcry): Unterhaltung, E-Learning, Kunden- und Leserbindung

Content Sharing (wie Slideshare, Scribd, Flickr, Pinterest, LinkedIn Learning oder Instagram): Erhöhung der Wertschöpfung bestehender Inhalte (etwa durch Content Marketing), Darstellungskompetenz, Service durch weitere Informationsangebote, SEO, Expertenstatus

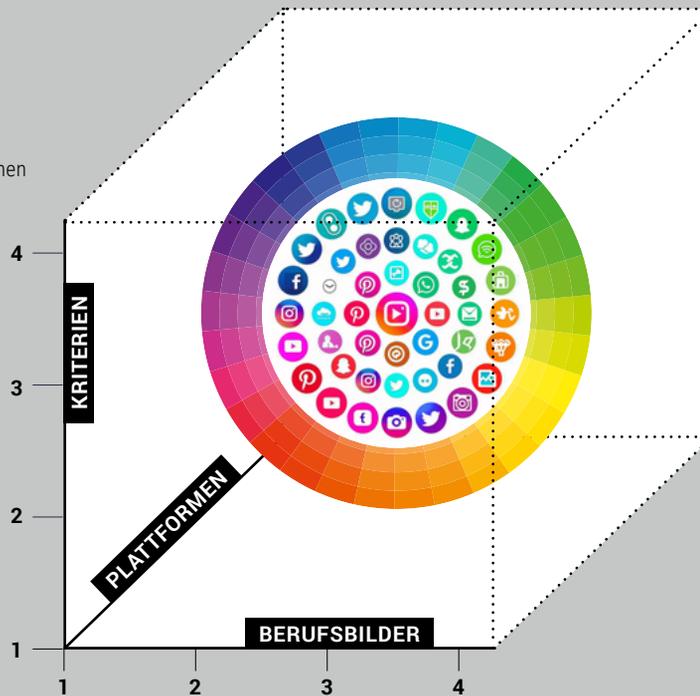
Social Bookmarking (wie Del.icio.us, Pinterest): Wissensmanagement, Service durch weiterführende Informationsangebote

Microblogging (wie Twitter, Tumblr): Kontaktpflege mit Multiplikatoren und Meinungsführern, Vernetzung, Aufbau, Reputation

Messenger-Dienste (wie Threads, TikTok, Snapchat, Facebook Messenger, WhatsApp, Threema, Telegram): direkte Kommunikation und Zielgruppenansprache, Platzierung von Botschaften, persönliche Kundenbetreuung

Plattformen/Kanäle für Social Media Recruiting

- Video-Plattform
- Social-Networking-Plattform
- Business- und Karriere-Plattformen
- Social Games
- Content Sharing
- Social Bookmarking
- Microblogging
- Messenger-Dienste



Kriterien/Fragestellungen (erste Ansatzpunkte)

1. Wer ist Ihre/Deine Zielgruppe und wo bewegt sie sich?
2. Welche Medien konsumiert Ihre/Deine Zielgruppe am häufigsten?
3. Welcher Kanal funktioniert gut bei der Konkurrenz?
4. Passen Deine Themen zum Kanal?

Berufsbilder

1. handwerklich-technisch
2. künstlerisch-kreativ
3. sozial-pflegerisch
4. kaufmännisch-verwaltend

Bei dieser Komplexität steht nun jede Organisation vor der Herausforderung, sich mit dieser sehr unübersichtlich werdenden „Spielwiese“ auseinanderzusetzen. Der Würfel oben zeigt dabei die ganze Komplexität des Entscheidungsproblems, denn jedes Unternehmen muss sich mit der Vielzahl von Plattformen auseinandersetzen, sich einige Fragen stellen und vor allem berufsbildspezifisch analysieren, welcher Kanal für welche Aufgabe im Unternehmen über Social Media Recruiting genutzt werden kann. Üblicherweise werden vier Berufstypen unterschieden: handwerklich-technisch, künstlerisch-kreativ, sozial-pflegerisch, kaufmännisch-verwaltend. In diese vier Gruppen können die meisten Berufe recht klar eingeordnet werden.

Ergebnisse und Kriterien

Folgende Kriterien lassen sich zusammenfassen:

■ **Kriterium 1:** Wer ist Ihre/Deine Zielgruppe und wo bewegt sie sich? Denn wenn Sie/Du Arbeit hineinstecken/hineinsteckst, sollte es dort sein, wo auch potenzielle Kunden unterwegs sind. Sonst ist alles vergebens.

■ **Kriterium 2:** Welche Medien konsumiert Ihr/Dein gesuchtes Berufsbild am liebsten? Welche Bedürfnisse sollen erfüllt werden und für welchen Zweck kann Ihr/Dein Unternehmen den Social-Media-Kanal einsetzen? Wenn Deine Zielgruppe beispielsweise keine Videos mag, ist YouTube einfach nicht der richtige Kanal.

■ **Kriterium 3:** Welcher Kanal funktioniert gut bei der Konkurrenz, sofern die Transparenz es hergibt oder es in einem Austausch mit Branchenkollegen kommuniziert wird?

■ **Kriterium 4:** Passen Ihre/Deine Themen zum Kanal? Können Sie/kannst Du Ihre/Deine Themen und Ihre/Deine Marke über den ausgewählten Kanal transportieren? Choose, test, analyse, optimize, eat, sleep, repeat. Die Wahl des richtigen Mediums ist stark abhängig vom gesuchten Berufsbild und ist ein kontinuierlicher Prozess der kein Ende hat. Er wandelt sich stetig durch neue Tools oder auch durch den demografischen Wandel. Es gilt die Regel: je älter das Tool, desto reifer die Nutzer. Testen Sie/teste auch mal neue Kanäle und entscheiden Sie/entscheide regel-

mäßig neu. Beachten Sie/beachte das FOMO (Fear of Missing out).

Handlungsempfehlungen und Fazit

Die folgenden Empfehlungen sind aus unterschiedlichen Studien gesammelt und in der eigenen Arbeit durch zahllose Diskussionen in Vorlesungen und Seminaren entwickelt (sie sind als erste Vorschläge und Ideen zu verstehen):

■ Erfolgreiches Social-Media-Marketing ist aufwendig und kostspielig.
 ■ Persönliche Präferenzen spiegeln nur zufällig das Interesse des Bewerbermarkts, so eignen sich für akademisch-kaufmännische Nachwuchsgewinnung zum Beispiel LinkedIn oder XING; TikTok, Facebook oder Instagram eher für handwerklich-technisch Berufsbilder.

■ „Falsches“ Social Media produziert Mehrarbeit und Kosten.
 ■ Guter Content auf dem falschen Kanal verfehlt seine Wirkung, und Sie/Du erreichen/erreichst Deine Ziele nicht.

Diese Gedanken sind bisher nicht in Studien untersucht worden. Dieser dreidimensionale Zusammenhang aus Berufsbild, Kriterien und Plattformen sollte in weiteren Studien eine Überprüfung erfahren. ■



PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

Professur für Internationales Management und Personalwirtschaft, Hochschule Bremen (HSB)
 Jens.Eschenbaecher@hs-bremen.de
 Telefon: 0421 / 59 05 - 44 33



RAPHAEL SOBIESIAK

Spezialist Personalmarketing & Recruiting, swb AG
 Raphael.Sobiesiak@swb-gruppe.de

Quellen:

- Ralph Dannhäuser (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting, Experten Know-how/Praxistipps/Rechtshinweise, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler 2023.
- OnlineMarketing.de GmbH (2022): Social Media Definition | Lexikon [OnlineMarketing.de, abgerufen am 15.05.2024]
- Digitalallotsen: <https://digitalallotsen.com/ratgeber/social-media-kanale-findern/>

EINE NEUE DIMENSION DES LERNENS

GABAL

Interaktive Bücher – Digitaler Zusatzcontent
für einen optimalen Lernerfolg



Modernes Lernen ist lebenslanges Lernen. Es umfasst die persönliche und berufliche Weiterbildung weit über den Schulabschluss und die Ausbildung hinaus, um mit der heutigen schnellen Entwicklung Schritt halten zu können, um sich flexibel an neue Gegebenheiten anpassen und Wissenslücken schnell schließen zu können. Modernes Lernen und Weiterbilden findet dabei nicht mehr nur über einen Kanal statt – E-Learning und Blended Learning setzen sich immer mehr durch, die Kombination aus Präsenzveranstaltung und Online-Studien, aus klassischer Wissensvermittlung und digitalen Lernmethoden. Denn so wird die intensive und handlungsorientierte Auseinandersetzung mit dem Gelernten möglich.

Dass dieser Trend auch nicht vor dem gedruckten Buch haltmachen muss, zeigen die hybriden Bücher aus dem GABAL Verlag. Sie sind der optimale Begleiter auf dem Weg des lebenslangen Lernens und der Weiterentwicklung. Erprobte, leicht zu erfassende Inhalte von Autorinnen und Autoren aus der Praxis werden umsetzungsorientiert auf den Punkt gebracht. Dabei bieten die Bücher einen echten Mehrwert:

Digitale Zusatzangebote fördern die Interaktivität und ermöglichen so einen optimalen Lernerfolg sowie die volle Ausschöpfung des persönlichen Potenzials. Leserinnen und Leser nutzen die Flexibilität des hybriden Formats, um sich auf Abruf zur richtigen Gelegenheit weiterzubilden. Die Verknüpfung der Buchinhalte mit digitalem Content dient auf diese Weise der direkten Vertiefung, Wiederholung und Erweiterung des gerade Gelesenen.

Sie müssen einen Vortrag halten, eine Präsentation erstellen, das eigene Seminar oder Webinar entwickeln, auch mal heikle Kundengespräche führen, Mitarbeitende motivieren und Teammeetings virtuell und in Präsenz leiten? Gerade für Themen aus dem modernen Berufsalltag ist die Vertiefung und die Veranschaulichung beispielsweise durch Videos oder Podcasts von großem Nutzen. Praxisnah aufbereitete Inhalte unterstützen bei der beruflichen Weiterentwicklung – dank der durchdachten Struktur erarbeiten Sie sich »Ihr« Thema selbstständig und flexibel und können direkt in die praktische Umsetzung des Gelernten gehen.

Die interaktiven Bücher aus der Reihe **GABAL DIGITAL – NEUES LERNEN** bieten die perfekte Vernetzung von essenziellem Grundlagenwissen und modernem Online-Content: Unterhaltsame und lehrreiche Videos, spannende und informative Podcasts, hilfreiche Checklisten, kompakte Übersichten und interaktive Wissenstests fügen sich in die passenden Kapitel ein. Sie laden dazu ein, sich weiter aktiv mit dem Thema zu beschäftigen, und ermöglichen es, die Lerninhalte zu verinnerlichen, direkt in der Praxis umzusetzen und in Ihrem Arbeitsumfeld anzuwenden.

Der digitale Zusatzcontent wird in einem geschützten Bereich im **GABAL eCAMPUS** – Ihr digitaler Lernort für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung – als Download zur Verfügung gestellt. Leserinnen und Leser registrieren sich einmalig kostenfrei im eCAMPUS, anschließend können sie dauerhaft und von überall direkt auf die gewünschten Materialien zugreifen. Wie genau das funktioniert, erklärt Ihnen GABAL-Autor Raffaele Sciortino in einem kurzen Video. Scannen Sie dazu den QR-Code oder gehen direkt auf www.gabal-magazin.de/gabal-digital-neues-lernen. Hier finden Sie außerdem alle bisher erschienenen Bücher der Reihe, weiterführende Informationen sowie die Möglichkeit, Ihr Lieblingsbuch direkt im Shop Ihrer Wahl zu bestellen.



Wie KI das Lernen im Mittelstand vereinfacht



KI vereinfacht das Lernen im Mittelstand auf verschiedene Weise. Dabei profitieren die Unternehmen ebenso wie ihre Mitarbeitenden.

O b im privaten oder beruflichen Kontext: Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Thema, mit dem aktuell jeder in Berührung kommt. In der Weiterbildung spielt KI allerdings noch immer eine eher untergeordnete Rolle. Das hängt damit zusammen, dass der Einsatz von KI an den Umstieg auf digitales Lernen geknüpft ist. Zum jetzigen Zeitpunkt haben noch längst nicht alle Unternehmen im Mittelstand traditionelle Weiterbildungen in Präsenz durch digitales Lernen ersetzt. Der Trend geht jedoch unaufhaltsam Richtung digitale Weiterbildung – ein Bereich, aus dem KI in Zukunft nicht mehr wegzudenken sein wird.

Automatisierung von Routineaufgaben

KI kann viele administrative Aufgaben in der Weiterbildung automatisieren, die die Verantwortlichen unnötig Zeit kosten. Dazu gehören das Erstellen und Verwalten von Lernplänen, das Nachverfolgen des Lernfortschritts sowie das Versenden von Erinnerungen. Excel-Listen, in die manuell eingetragen werden muss, wer welche Schulung wann absolviert hat, werden überflüssig. Damit

entlastet KI die Personalabteilungen und ermöglicht es Ihnen, sich auf strategischere Aufgaben zu konzentrieren.

Schnellere Erstellung und Aktualisierung der Lerninhalte

Lerninhalte selbst zu erstellen oder extern einzukaufen, wird in Zukunft überflüssig, da die KI dies einfach übernehmen kann. Nachdem man der KI gezielt Inhalte zugeführt hat, erstellt sie passende Aufgaben und Kurse, die die Mitarbeitenden absolvieren können. Der große Vorteil dabei ist: Da die KI die Lerninhalte selbst erstellt, kann sie diese anschließend auch selbstständig aktualisieren.

Personalisiertes Lernen

Einer der größten Vorteile von KI in der Weiterbildung ist die Möglichkeit, personalisierte Lernpfade zu erstellen. KI-Systeme können Daten über die Lernenden sammeln und anschließend analysieren, um deren Stärken, Schwächen und Lernpräferenzen zu identifizieren. Auf dieser Grundlage können individuell angepasste Lerninhalte erstellt und in sinnvoller Reihenfolge in einem Lernpfad angeordnet werden.

Schnelle Hilfe durch Chatbots

KI-gestützte Chatbots und virtuelle Assistenten stehen unmittelbar und rund um die Uhr zur Verfügung, um Fragen der Lernenden zu beantworten und bei Problemen zu helfen. Dies ist besonders nützlich für Mitarbeitende, die in verschiedenen Zeitzonen arbeiten oder flexible Arbeitszeiten haben, da nicht erst auf die Anwesenheit eines Teammitglieds gewartet werden muss.

Kontinuierliche Analyse und Feedback

Unternehmen profitieren im Bereich Analyse und Feedback von KI, indem die Maschine automatische Berichte über den Lernfortschritt der Mitarbeitenden generiert und Auffälligkeiten meldet. Diese Echtzeitanalyse ermöglicht es den Kursverantwortlichen, schnell zu reagieren und die Schulungsinhalte notfalls anzupassen. Den Mitarbeitenden hilft KI in diesem Bereich, indem sie nicht nur ein „Richtig-oder-Falsch“-Feedback erhalten, sondern ausführlich erfahren, warum ihre Antwort gegebenenfalls falsch ist und wie sie verbessert werden könnte.

Fazit

Zusammengefasst profitieren Lernende dank KI-Einsatz von einer besseren Lernerfahrung, da die Lerninhalte personalisiert und sinnvoll angeordnet sind und dank virtueller Assistenz jederzeit Hilfe zur Verfügung steht. Unternehmen profitieren von dem verbesserten Lernerfolg ebenso, wie von der Automatisierung administrativer Aufgaben und Feedbackberichte. ■



FLORINE VON CAPRIVI

CRO & Co-Founder

reteach

E-Mail: Florine.vonCaprivi@reteach.com

Telefon: 030 / 235 93 95 80

Talente gewinnen und zu Fachkräften entwickeln

Duales Studium als Katalysator

Future Skills Management ist derzeit bei vielen Expertinnen und Experten in der Personalverwaltung ein wichtiges Thema. Die Unternehmen sind auf der Suche nach definierten Skills Sets. Sie gleichen nicht mehr punktuell, sondern strukturiert ab, welche Skills oder Fähigkeiten die Mitarbeitenden derzeit haben und welche Fähigkeiten die Angestellten ihres Unternehmens in Zukunft benötigen werden.

Strukturwandel erfordert neue Fähigkeiten

Dabei wirkt sich der Strukturwandel vor allem in Bezug auf die mit Digitalisierung, Automatisierung und Nachhaltigkeit verbundenen Skills in allen Branchen aus – von der öffentlichen Verwaltung bis zum Marketing, von der Pädagogik bis zur Elektrotechnik. Das bestätigt beispielsweise Lisa Gebauer, die bei der IU Internationale Hochschule (IU) Soziale Arbeit am Campus Dresden dual studiert: „Ständig kommen neue Dinge hinzu, die in den letzten Jahren noch keine tragende Rolle gespielt haben. Stichwort: Social Media, Digitalisierung und AI. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter müssen mit den relevanten, aktuellen Themen der jungen Leute vertraut sein und dürfen sich nicht gegen Neuerungen verschließen.“ Skills Management meint die überfachlichen Kompetenzen, die das Weltwirtschaftsforum (WEF) für seinen „Future of Jobs Report 2023“ erfragt hat: Analytisches (72 Prozent) und kreatives Denken (73 Prozent) werden bis 2027 die von Unternehmen am meisten nachgefragten Fähigkeiten sein. Es folgen Technologiekompetenz, Neugierde und lebenslanges Lernen, Belastbarkeit, Flexibilität und Agilität sowie Motivation und Selbstbewusstsein. Dazu ergänzen die fachlichen Kompetenzen den individuell ausbalancierten Mix, um arbeitsmarktrelevant zu sein. Viele Unterneh-



IU Open Campus Event 2024: an allen IU-Standorten deutschlandweit – vor Ort und virtuell

In seiner Studie „Duales Studium: Umsetzungsmodelle und Entwicklungsbedarfe“ aus dem Jahr 2022 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung ermittelt, dass es 4,2 Prozent dual Studierende an Hochschulen und Berufsakademien gibt und man 9,6 Prozent der Studiengänge dual studieren kann – vor allem mit einem Abschluss als Bachelor (84,9 Prozent), der Rest entfällt auf Master- und Diplomstudiengänge.

men nutzen sogenannte Kompetenzmodelle, die bestehende und erforderliche Kompetenzen erfassen. Gängige Kompetenzmodelle arbeiten mit drei Dimensionen: personale, fachliche und soziale Kompetenz.

Was braucht der Arbeitsmarkt?

Es gilt für die Unternehmen – damit verbunden auch für die Hochschulen – die Future Skills zu identifizieren und die (Weiter-)bildung auf diese auszurichten. Bei der IU beobachten wir die Anforderungen des Arbeitsmarktes, nehmen die Fragen der Personalverantwortlichen auf und lassen die Erkenntnisse in unser Angebot, auch für das duale Studium, einfließen. Von den Unternehmen wird das duale Studium gut und gern genutzt, denn es hat viele Vorteile. Die dual Studierenden selbst nennen die Berufsperspektive im Anschluss an das duale Studium (75,5 Prozent), die Berufserfahrung bereits während des Studiums (74,7 Prozent), die gute Vorbereitung auf das Arbeitsleben (66,1 Prozent) und die hohe Pra-

xisorientierung des Studiums (61,8 Prozent) als Gründe für ein duales Studium, während die Unternehmen ihr Engagement mit Praxisnähe (78,7 Prozent), Personalbindung (67,2 Prozent), Einarbeitung bereits vor Studienabschluss (65,6 Prozent), der Erhöhung der Unternehmensattraktivität für Abiturientinnen und Abiturienten (56,7 Prozent) und dem Fachkräftebedarf (56,6 Prozent) begründen, wie das Bundesministerium für Bildung und Forschung 2022 in einer Studie zum dualen Studium erfasst hat. Diese Vorteile sind erst einmal Erwartungen, die sich bei Hochschulen wie der IU größtenteils erfüllen, denn 89 Prozent der dual Studierenden sind zufrieden und 70 Prozent der Absolventinnen und Absolventen werden direkt nach dem Abschluss von ihrem Praxispartner übernommen. Durch das duale Studium findet eine frühe Bindung der Stu-

dierenden an ein Unternehmen statt und die Kombination aus 50 Prozent Theorie und 50 Prozent Praxis mit einer Arbeitszeit von 20 Arbeitsstunden in der Woche bildet Fachkräfte aus, die sofort einsatzfähig sind.

Die Theoriephase des dualen Studiums kann bei der IU klassisch an einem der mehr als 35 Campus-Standorte stattfinden, mit dem dualen myStudium zusätzlich aber auch virtuell im Livestream, so dass eine maximale Flexibilität entsteht. Komplett ortsunabhängig kann man am virtuellen Campus dual studieren – so dass das Partnerunternehmen an einem beliebigen Ort sitzen kann – sogar im Ausland. Beim Lernen unterstützt beispielsweise ein Online-Lernportal, das Skripte, Videos und Präsentationen bereitstellt.

Skills: Wie Studierende und Unternehmen zusammenkommen

Für Unternehmen und angehende dual Studierende ist im ersten Schritt das sogenannte Matching entscheidend – die Werte des Studierenden müssen zum Unternehmen passen und das Interesse an der fachlichen Richtung sollte ausgeprägt sein. Beim dualen Studium ist die Zahl der angebotenen Studiengänge zwar geringer als bei einem

Fernstudium, aber das Angebot ist auf die Bedürfnisse der Unternehmen vor Ort abgestimmt. Die IU trifft, mit Blick auf die oben genannten Future-Skills, eine Vorauswahl der Interessierten und letztlich entscheidet das Unternehmen, ob es den Studierenden oder die Studierende „einstellt“.

Das duale Studium wird wichtiger

Mit Blick auf die steigenden Studierendenzahlen und auf immer mehr Standorte der IU lässt sich sagen, dass die Bedeutung des dualen Studiums wächst. So gibt es bei uns in Köln vor allem für Soziale Arbeit, Marketing und BWL sowie für Immobilienwirtschaft und Mediendesign viele Bewerberinnen und Bewerber.

Durch das Zusammenspiel von Theorie und Praxis entstehen für die Studierenden attraktive Karriereperspektiven. Damit wird das duale Studium zum Ausgangspunkt einer strategischen

Nachwuchs- und Karriereförderung. Wir können jedes Unternehmen nur ermutigen, sich mit dem dualen Studium zu befassen, um Fachkräfte zu finden und sie längerfristig an das Unternehmen zu binden. ■

Quellen:

<https://jugendhilfeportal.de/artikel/die-zukunft-von-youth-work-ergebnisse-und-eindruecke-von-der-eayw>

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/beschaeftigung-im-wandel/future-skills>

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

<https://www.personio.de/hr-lexikon/kompetenzmodell/>

https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/4/677798_Duales_Studium_Kurzbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=10

<https://www.che.de/projekt/duales-studium/>



iu INTERNATIONALE
HOCHSCHULE

PROF. DR. KATJA GRUPP

Academic Campus Manager
IU Internationale Hochschule
E-Mail: Katja.Grupp@iu.org

ANDREA BENDER

Campus Director Köln
IU Internationale Hochschule
E-Mail: Andrea.Bender@iu.org

Anzeige

Bild: Feodora - stock.adobe.com



Sie finden uns
am Stand N.56,
Halle 5.1

E-LEARNING

Beschäftigte für nur 14,90 €* sensibilisieren



Compliance



Whistleblowing und Hinweisgeberschutzgesetz



Antidiskriminierung



Geldwäsche

*Netto-Einstiegspreis pro E-Learning-Kurs

Jetzt kostenfrei testen:
elearning-mit-zertifikat.de



UNIVADO

DATAKONTEXT

Ist das noch Arbeit oder schon Urlaub?

Von Bleisure bis Workcation: Mobiles Arbeiten hat viele Facetten. Unternehmen können davon im Wettbewerb um Talente profitieren – wenn sie den Trend sinnvoll nutzen. Was sie dabei im Auge behalten sollten, zeigt der aktuelle 2024 International People Mobility Report von Aon.

Mitten in der Pandemie war all das weit entfernt: Geschäftsreisen, Auslandsaufenthalte, digitale Nomaden. Nach dem großen Shutdown aber war die Lust groß, sich wieder in Bewegung zu setzen. Und heute, im Jahr 2024? Ist mobiles Arbeiten wieder im Trend – und vielerorts Normalität.

Alles bleibt anders

Das international führende Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen Aon hat im 1. Quartal 2024 eine Umfrage zu aktuellen Trends im Bereich „International People Mobility“ durchgeführt. Befragt wurden 350 Teilnehmende aus 37 Ländern, davon 82 Prozent aus EMEA-Regionen.

Die Studie zeigt, dass sich die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten stark verändert haben. Geopolitische Verschiebungen, die Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten schaffen neue Risiken. ESG (Environmental, Social und Governance), wachsende Compliance-Anforderungen und die globale Vergütungspolitik beeinflussen das Management von internationalen Arbeitsmodellen. Aber auch Aspekte wie Diversität, Gleichstellung und Inklusion wirken sich auf mobiles Arbeiten aus.

Den Arbeitsaufenthalt mit Freizeit zu verbinden, liegt im Trend; das zeigen Formen wie „workcation“ („work“ & „vacation“) und „bleisure“ („business“ & „leisure“). Immer häufiger suchen Arbeitgeber auch gezielt im

Ausland nach Mitarbeitenden – der globale Fachkräftemangel lässt grüßen. Stimmen die Rahmenbedingungen, muss man dafür nicht mal das Heimatland verlassen. Generell ist mobiles Arbeiten ein wichtiger Benefit, der ein Entscheidungskriterium für Arbeitnehmende bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes darstellt. Unternehmen können sich damit als Arbeitgeber positionieren, dem die Bedürfnisse der Mitarbeitenden am Herzen liegen.



Anzeige

Wir optimieren Ihr Human Resources Management!

Unser modulares Beratungskonzept unterstützt Sie genau bei Ihren individuellen Wünschen: Erhebung der Anforderungen aus den Fachabteilungen – Spezifikation Ihrer Prozesse – Auswahl der Anbieter – Definition von Use Cases – Abstimmung mit IT und Datenschutzbeauftragten – Durchführung eines Proof-of-Concept – Erstellung von Pflichtenheft und Business Case – Definition eines Berechtigungskonzepts und Schnittstellenmanagement – Implementierung und Abnahme der HR-Software. **Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gern!**

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
Seestücken 56 · 21077 Hamburg · Tel. 040/79 142-082 · www.hr-is.de

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen



Was beeinflusst mobiles Arbeiten?

Als wichtigste Einflussfaktoren nennen 51 Prozent der befragten Unternehmen an erster Stelle Inflation und steigende Preise. An zweiter Stelle (49 Prozent) rangiert der globale Fachkräftemangel. Der Wettbewerb um Talente setzt HR-Abteilungen unter Druck; gefragt ist ein grenzübergreifendes Personalmanagement, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Politische Instabilität und Konflikte liegen auf Platz 3 der Einflussfaktoren (22 Prozent). Dabei herrscht Unsicherheit unter den Befragten, in welchem Ausmaß sich diese geopolitischen Faktoren langfristig auf ihre Strategie auswirken werden.

Trends im Fokus

Obwohl ESG-Kriterien in der diesjährigen Umfrage um einige Plätze zurückgefallen sind (Platz 6 gegenüber Platz 3 in 2023), spielen sie eine Schlüsselrolle im Hinblick auf mobiles Arbeiten. 65 Prozent der befragten Unternehmen haben eine ESG-Policy implementiert. 52 Prozent geben an, weniger Geschäftsreisen zugunsten von Umweltzielen zu tätigen, 47 Prozent realisieren ein Programm zum Ausgleich von reisebedingten CO₂-Emissionen.

Als weiteren relevanten Trend in Bezug auf mobiles Arbeiten nennt die Studie Diversity, Equity, Inclusion und Belonging (DEIB). Da-

hinter steht der Anspruch für Sicherheit und Wohlbefinden einer immer vielfältigeren Mitarbeiterschaft zu sorgen – egal, von wo aus sie für das Unternehmen arbeitet. Dazu gehören zum Beispiel faire und wettbewerbsfähige Tarife in unterschiedlichen Ländern, oder die Sicherheit für LGBTQ+-Geschäftsreisende.

Ebenso wichtig ist das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitenden. Augenfällig wird dies etwa bei längeren Auslandseinsätzen, wo es für Expats darum geht, trotz großer Distanzen, Verbundenheit mit dem Unternehmen zu erleben.

Die Hälfte der befragten Unternehmen hat sich im Rahmen von ESG-Strategien mit globaler Mobilität befasst, für ein Fünftel von ihnen gehört die faire Entlohnung zu den drei größten Herausforderungen bei internationalen Einsätzen.

Digitale Nomaden, Hybridarbeitende und Workcation beschreiben einen weiteren aktuellen Trend: Remote Working – gern von Millennials und der GenZ praktiziert. 62 Prozent der Unternehmen lassen eine kurzfristige Fernarbeit zu. Moderne Technologien machen es leicht, aus der Ferne zu arbeiten. Andererseits sind HR-Verantwortliche bei allen Formen des Remote Working gefordert Themen, wie Arbeitssicherheit, Compliance, Steuern und Versicherung, im Blick zu behalten. Fast 40 Prozent der Befragten haben aktuell keine Richtlinien, die das Remote Working regeln,

oder sie kennen sie nicht. Für 58 Prozent gehören Compliance, Sozialversicherung und Steuerthemen zu den drei wichtigsten Herausforderungen beim Arbeiten aus der Ferne. Bei langfristigen Entsendungen sieht die Lage ähnlich aus. EU-Verordnungen oder lokale Richtlinien fordern HR- und Global-Mobility-Manager gleichermaßen. Für spezielle Personengruppen sind Entsendungen sehr beliebt. Allerdings bieten nur 42 Prozent der Unternehmen Benefits oder Services während des Auslandsaufenthaltes an.

Fazit

Mobiles Arbeiten ist ein zentrales Instrument, um Talenten ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten, das es mit den richtigen Rahmenbedingungen abzusichern gilt. Es gilt ein Spektrum komplexer Fragen rund um Compliance, Versicherungen, Benchmarking, EU-Richtlinien, ESG-Kriterien, DEIB, Vergütung und Benefits abzudecken und miteinander in Einklang zu bringen. Dabei ist es von Bedeutung, außer klassischen Leistungen, zusätzliche Absicherungen und Unterstützungsleistungen – wie etwa Employee Assistance Programme (EAP) – anzubieten, um dem gesteigerten Bedürfnis nach Wellbeing auch oder gerade im Rahmen des internationalen Reisens zu entsprechen.

Für eine erfolgreiche Mobilitätsstrategie müssen Arbeitgeber mehr tun, als nur ihre Fürsorgepflicht zu erfüllen: Reisesicherheitsleistungen – wie Notfallvakuumierungen, Travel Tracking oder schlicht eine Vorabinformation der Mitarbeitenden in Punkto Sicherheit im Reiseland – stellen in Kombination mit Benefits, die über die Übernahme medizinischer Kosten hinausgehen und auch Unfälle auf Dienstreisen, Privathaftpflichtsiken oder das eigene Reisegepäck absichern, ein attraktives Gesamtpaket dar. Die Strategie kann auf diese Weise langfristig klare Vorteile für Arbeitgeber mit sich bringen – und für zufriedene Arbeitnehmer sorgen. ■

AON



TANJA LÖHRKE

Head of Health Solutions & Global Benefits DACH

Aon

E-Mail: Tanja.Loehrke@aon.de

Telefon: 069 / 297 276 042

Work-Life-Balance

Renaissance eines etablierten Themas?



Work-Life-Balance (WLB) ist ein etabliertes Konzept. Tatsächlich? Es scheint, dass dieses Thema eine Renaissance erfährt. Verschiedene Aspekte geben ihm neue Impulse. Es wird deutlich, dass noch nicht alles so auf dem Weg ist, wie es wünschenswert wäre. Der Versuch einer Standortbestimmung.

Was ist noch mal WLB?

Der Begriff steht für das Verhältnis, in dem Arbeits- und Privatleben zueinander in Verbindung stehen. Die Begriffsbildung Work-Life-Balance stammt aus dem Englischen. Der schwierigste Teilbegriff davon ist „Balance“, der meist mit Gleichgewicht, Ausgeglichenheit, Ausgewogenheit oder Ausgleich übersetzt wird – mir erscheint „ausbalanciert“ am besten geeignet.

Was ist jetzt noch einmal genau auszubalancieren?

Grundsätzlich gilt es, Zeit für private Aktivitäten mit Zeiten der berufsbezogenen Aktivitäten zu balancieren. Zu den privaten Aktivitäten zählt vornehmlich die Zeit „Rund um die Familie“. Eine neue Facette scheint dabei die Unterteilung in Familien- und Ich-Zeit. Zu den Zeiten, die den beruflichen Aktivitäten zugeschrieben werden, gehören Zeiten für

Reisen, Ausbildungen und natürlich für die Arbeitszeit im beruflichen Kontext.

Aber warum ist das jetzt wieder ein Thema?

Es ist deshalb ein Thema, weil Akteure und Rahmenbedingungen nicht oder immer weniger verzahnt sind! Akteure sind vornehmlich Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Rahmenbedingungen setzt vor allen Dingen der Gesetzgeber – national und auf europäischer Ebene. Hier steht die Arbeitszeitgesetzgebung im Fokus der Betrachtung, aber auch Themenfelder der Kinderbetreuung und -versorgung. Und diese Bereiche sind zunehmend nicht aufeinander abgestimmt.

Wo kommen wir her?

WLB hat für Einzelpersonen, je nach Lebensalter und Lebenssituation, andere Schwerpunkte, auch in Abhängigkeit von der individuellen Antwort auf den Sinn des Lebens und der eigenen Auffassung von Glück oder Erfüllung. Ein großer Teil der Erwerbstätigen möchte heute einen Sinn in ihrem Arbeitstag sehen. Die Vermittlung der Sinnhaftigkeit kommt dabei jedoch oft zu kurz, ist aber eine zentrale Führungsaufgabe. Familie ist für einen anderen Teil der Erwerbstätigen ein zentraler Bestandteil des Lebens. Nicht die

Familie wird um die Arbeit herum organisiert, sondern um die Familie werden alle anderen Punkte gestaltet. Das wird gerade dann zur Herausforderung, wenn starre Arbeitszeiten zunächst hinderlich sind. Das ist bei ELANTAS Europe derzeit vor allem im Bereich der Produktion, die in einem Schichtsystem organisiert ist, der Fall. Und eine dritte Gruppe entdeckt die „Ich-Zeit“. Das bedeutet, trotz Familie und Beruf für sich selbst Zeit zu finden, Sport und/oder andere Freizeitaktivitäten realisieren zu können.

Zwischen der Baby-Boomer-Generation sowie den Generationen X und Y wurden deutliche Unterschiede in der Einstellung zur WLB beobachtet. Vereinfachend ausgedrückt handelt es sich für Baby-Boomer um einen Balanceakt zwischen Beruf und Familie, bei dem die Arbeit eher als belastend betrachtet wurde und ein Ausgleich in der Freizeit stattfinden musste, um eine Lebensbalance zu erreichen. Für die Generation X seien abwechselnde Phasen von Erwerbstätigkeit und Phasen der Kindererziehung oder außerberuflicher Tätigkeiten typisch. Die Angehörigen der Generation Y legten hingegen weniger Wert auf eine strikte Trennung von Erwerbstätigkeit und Privatleben. Sie zielten vor allem darauf, die eigene Zeit sinnvoll und nützlich einzusetzen, sodass für den einen Lebensbereich eben kein Ausgleich in dem anderen notwendig ist. Das ist zunächst eine eher grobe Sortierung, gibt aber einen ersten Fingerzeig, wo die Herausforderungen für Unternehmen liegen können.

Ist eine Trennung von Lebensbereichen noch möglich?

Eine Betrachtungsweise ist, die verschiedenen Lebensbereiche als getrennte und voneinander weitgehend unabhängige Teile anzusehen. Zu betrachten sind aber auch die positiven und negativen Wechselwirkungen zwischen den Lebensbereichen. Wenn beispielsweise am Arbeitsplatz und im Privatleben unterschiedliche Rollenerwartungen vorliegen und verschiedene soziale Rollen eingenommen werden, kann ein Inter-Rollenkonflikt entstehen oder Rollendistanz erforderlich sein. Wenn die Grenzen zwischen Erwerbstätigkeit und den weiteren Lebensbereichen verwischen, kann es zur Entgrenzung der Arbeit kommen – weil der Begriff Balance den Anschein erweckt, dass es ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit gäbe, was aber so pauschal nicht stimmt. Bei jedem Mitarbeitenden ist die Arbeitsplatzsituation mit der privaten Situation abzugleichen. Es gilt zu bedenken, dass durch die Integration

der Lebensbereiche die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, denn durch permanente Erreichbarkeit und fehlende Erholungspausen kann das Risiko einer Burnout-Erkrankung zunehmen.

WLB-Maßnahmen in Unternehmen

Für die Personalpolitik von Unternehmen und Organisationen kann die Ausrichtung auf WLB und Diversity ein Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt sein. Individuelle Work-Life-Balance-Konzepte zu ermöglichen und die Positionierung als familienfreundliche Organisation stellen Vorteile in Bezug auf die Anwerbung und Motivation Mitarbeitender dar und verringern deren Fluktuation. Auf der anderen Seite erhöht sich der Organisationsaufwand: Kundenerreichbarkeit, Teambesprechungen zu verschiedenen Themen und die Belange des Mitarbeitenden sind zu balancieren. Es gibt aber bei der ELANTAS Europe GmbH auch Mitarbeitende, die bewusst in das Unternehmen an ihren Arbeitsplatz kommen, weil sie festgestellt haben, dass die Arbeit von zu Hause aus nicht einfacher zu organisieren ist.

Zusammenfassung

Ein Unternehmen wie die ELANTAS Europe muss sich allen Facetten der WLB stellen. Mit dem demografischen Wandel werden immer mehr Fragen zur WLB auf die HR-Agenda kommen. Es stellen sich immer größere Herausforderungen, (dabei) Mitarbeiterinteressen und betriebliche Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Die aktuellen Ideen bei uns in der ELANTAS Europe von Mitarbeitenden zum Thema Brückenteilzeit zeigen dies bereits sehr klar. Sabbaticals, die wir als Unternehmen bereits anbieten, werden künftig deutlich häufiger genommen werden. Und besonders im Schichtbetrieb wird es eine besondere Herausforderung sein, attraktive WLB-Zeitmodelle anzubieten. Wer sich hier gern austauschen möchte, da sie/er vor ähnlichen Herausforderungen stehen, ist zu einem Austausch herzlich eingeladen. ■

ELANTAS
Electrical Insulation



HELGE KOCHSKAEMPER

Head of HR + IT

ELANTAS Europe GmbH

E-Mail: Helge.Kochskaemper@altana.com



Outplacement | Newplacement | Karriereberatung

Berufliche Veränderung. Eine Chance für alle.

Zukunft zu gestalten bedeutet auch immer Veränderung: eine Konstante für Mitarbeitende und Unternehmen.

Wir von gmo. sind Ihr bundesweiter Partner für berufliche Neuorientierung. Wir unterstützen Menschen und Unternehmen dabei, konsequent mit Veränderungen umzugehen und gemeinsam neue Wege zu entwickeln. Denn erst wenn alle Hand in Hand arbeiten, wird Veränderung für jeden zum Gewinn.

Stehen Sie vor einer Veränderung, oder sogar einer Trennung?

Kontaktieren Sie uns.

Besuchen Sie uns auf der Messe Zukunft Personal Europe 2024 in Köln:

10.09.2024 | 11:00 – 11:20 Uhr

Droht Personalabbau und wie kann man in der Krise vorgehen?

12.09.2024 | 10:10 – 10:30 Uhr

Schwierige Gespräche im Kontext von Personalabbau-Maßnahmen

Mirjam Wessler · Karriereberaterin und Arbeitsmarktexpertin



gmo. – Gesellschaft für Managementberatung + Outplacement mbH

Ansprechpartner: Horst van Gageldonk

T: +49 (40) 271 44 65 - 0 | E: info@gmo-mbh.de

www.gmo-mbh.de

Fertility & Family Building Benefits

Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört zu den entscheidenden Kriterien, nach denen Mitarbeitende heute ihren Arbeitgeber auswählen. Für 92 Prozent aller Beschäftigten mit Kindern ist dies mindestens genauso wichtig wie das Gehalt – bei denen ohne Kinder sind dies immer noch 65 Prozent (Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)). Unternehmen aller Größen und Branchen haben das erkannt und versuchen, sich familienfreundlicher aufzustellen. Doch ein Aspekt wird dabei oft übersehen: die Unterstützung in der Phase der Familiengründung.

Familienfreundlichkeit beginnt nicht erst mit der Geburt eines Kindes, sondern bereits mit der Familienplanung – in einer Phase, die oft mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Unfruchtbarkeit, ungewollte Kinderlosigkeit und Fehlgeburten betreffen viele Menschen. Laut einer Studie der World Health Organization (WHO) ist jede sechste Person im Verlauf ihres Lebens von Unfruchtbarkeit betroffen. Weitere Studien zeigen, dass zehn bis 20 Prozent aller festgestellten Schwangerschaften in einer Fehlgeburt enden (Quelle: Mayo Clinic) und zehn Prozent aller Paare zwischen 25 und 59 Jahren ungewollt kinderlos sind (Quelle: BMFSFJ).

Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt. 90 Prozent der Betroffenen zeigen Anzeichen von Depressionen, 70 Prozent verschweigen die wahren Gründe ihrer Abwesenheiten und 26 Prozent der Frauen kündigen während einer Kinderwunschbehandlung oder reduzieren ihre Arbeitszeit (Quelle: Fertility Matters UK). Es ist daher essenziell, dass Unternehmen auch diese Phase des Lebens ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen

und unterstützen. Dies ist nicht nur ein Akt der Fürsorge, sondern zahlt sich auch für Unternehmen aus. Durch gezielte Unterstützungsmaßnahmen können Krankheitstage und ungeplante Abwesenheiten reduziert werden. Studien belegen, dass Mitarbeitende, die von ihrem Arbeitgeber durch Fertility Benefits unterstützt werden, loyaler sind (61 Prozent) und dem Unternehmen länger treu bleiben (53 Prozent) (Quelle: FertilityIQ Workplace Benefits Index 2019/2020).

Das spielt auch im Wettbewerb um Talente eine wichtige Rolle. Laut einer britischen Studie betrachten 46 Prozent der Generation Z Fertility Benefits als entscheidenden Faktor bei der Wahl ihres Arbeitgebers. 37 Prozent würden sogar eine 4-Tage-Woche dafür eintauschen (Quelle: Fertility Matters at Work). Von Unfruchtbarkeit Betroffene würden zu 90 Prozent den Arbeitgeber wechseln, um von solchen Benefits zu profitieren.

Es gibt zahlreiche Wege, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden in der Phase der Familiengründung unterstützen können:

- **Medizinische Informationen und individuelle Beratung:** Plattformen wie Onuava bieten digitale Gesundheitsdienste, über die sich Mitarbeitende anonym informieren und beraten lassen können.
- **Finanzielle Zuschüsse:** In den USA und Großbritannien bereits weit verbreitet (47 beziehungsweise 17 Prozent der Unternehmen), wird finanzielle Hilfe bei Kinderwunschbehandlungen oder Social Freezing nun auch von immer mehr deutschen Unternehmen angeboten.
- **Awareness-Trainings und unterstützende Richtlinien:** Unternehmen können durch spezielle Trainings und Richtlinien, wie etwa Freistellungen nach Fehlgeburten oder für Termine in Kinderwunschzentren, zu einem „fertility friendly“ Arbeitgeber werden.

Nichts signalisiert Familienfreundlichkeit so deutlich wie die Unterstützung der Mitarbeitenden während der Familiengründung. Fertility & Family Building Benefits sind ein entscheidender Schritt hin zu einer modernen und familienfreundlichen Unternehmenskultur – und sie zeigen, dass solche Investitionen auch dem Unternehmen selbst zugutekommen. ■



DR. JULIA REICHERT

Co-Founder & CEO
Onuava GmbH
E-Mail: Julia.Reichert@onuava.de
Telefon: 0157 / 36 81 47 51

Gleiches Entgelt für Männer und Frauen

Neue Impulse durch
Rechtsprechung
und Richtlinie



Mit dem Entgelttransparenzgesetz, das am 6. Juli 2017 in Kraft trat, war die Erwartung verbunden, dass dadurch Entgeltdifferenzen zwischen den Geschlechtern, in Bezug auf gleiche oder gleichwertige Arbeit, beseitigt oder doch zumindest reduziert würden. Wenn man Statistiken glauben darf, wurde dieses Ziel nicht erreicht, obwohl eine Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) dem Entgelttransparenzgesetz zu mehr Schlagkraft verholfen hat.

Neue Rechtsprechung des BAG

Das BAG hat in einer Entscheidung vom 16. Februar 2023 zum einen nochmals bestätigt, dass eine Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts bereits dann vermutet wird, wenn die Arbeitnehmerin (oder der Arbeitnehmer) darlegt und beweist, dass der Arbeitgeber ihr ein niedrigeres Entgelt zahlt als der Vergleichsperson des anderen Geschlechts und sie gleiche oder zumindest gleichwertige Arbeit verrichtet.

In der Entscheidung hat das BAG weiter klargestellt, dass das Verbot der Entgeltdiskriminierung eine legitime Einschränkung der Vertragsfreiheit darstellt. Der Umstand, dass sich ein Bewerber im Vorstellungsgespräch besser präsentiert und für sich ein höheres Gehalt verhandelt, ist daher nicht geeignet, die Vermutung einer geschlechtsbezogenen Entgeltbenachteiligung zu widerlegen. Nur objektive Kriterien, insbesondere eine höhere

Qualifikation und längere Berufserfahrung sowie – nur im bestehenden Arbeitsverhältnis – die Quantität und Qualität der Arbeitsleistung können Gehaltsdifferenzen rechtfertigen.

Neue Impulse durch die Richtlinie EU 2023/970

Neue Impulse gehen von der Richtlinie EU 2023/970 zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit aus. Die Richtlinie soll größere Transparenz bewirken: Geschlechtsspezifische Verzerrungen und Diskriminierungen in den Vergütungsgrundsätzen eines Unternehmens sollen so leichter aufgedeckt werden. Die Richtlinie muss vom deutschen Gesetzgeber bis zum 7. Juli 2026 umgesetzt werden. Arbeitgeber sind dennoch gut beraten, sich bereits jetzt mit den Auswirkungen der Richtlinie vertraut zu machen.

Auskunftspflicht gegenüber Bewerbern

Die Richtlinie sieht in Artikel 5 eine Auskunftspflicht des Arbeitgebers gegenüber Stellenbewerbern vor. Diese haben das Recht auf Information über das, auf objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhende, Einstiegsgehalt sowie die Gehaltsspanne für die betreffende Stelle. Diese Informationen müssen vor dem Vorstellungsgespräch so bereitgestellt werden, dass fundierte und transparente Verhandlungen über das Entgelt gewährleistet sind.

Mehr Transparenz gegenüber Beschäftigten

Gegenüber ihren Beschäftigten müssen Arbeitgeber Transparenz bei der Festlegung des Entgelts und der Entgeltentwicklung schaffen, indem sie in leicht zugänglicher Weise Informationen zur Festlegung des Entgelts, der individuellen Entgelthöhe und der Entgeltentwicklung zur Verfügung stellen. Mitgliedstaaten können Arbeitgeber mit weniger als 50 Arbeitnehmern von dieser Verpflichtung ausnehmen.

Des Weiteren haben Beschäftigte ein Auskunftsrecht über ihre individuelle Entgelthöhe und über die durchschnittlichen Entgelthöhen. Die Auskunft muss vom Arbeitgeber in schriftlicher Form, aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für die Gruppen von Arbeitnehmern, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, erteilt werden. Über das Auskunftsrecht sind die Arbeitnehmer vom Arbeitgeber jährlich zu informieren. Schließlich müssen Arbeitgeber von sich aus Informationen zum geschlechtsspezifischen Entgeltgefälle, näher aufgeschlüsselt nach Entgeltbestandteilen und dem Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, erteilen.

Die Angaben müssen einer vom Gesetzgeber noch zu schaffenden Stelle, den eigenen Arbeitnehmern und dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt werden, nachdem ihre Richtigkeit von der Leitungsebene des Arbeitgebers – und nach Anhörung des Betriebsrates – bestätigt wurde.

Etwaig bestehende Differenzen bei Entgeltbestandteilen werden Arbeitgeber daher nach Umsetzung der Richtlinie nicht mehr verbergen können. ■

**+simmons
simmons**



ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons LLP
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com
Telefon: 0211 / 470 53 - 22

Bundesarbeitsgericht:

Annahmeverzug und böswilliges Unterlassen anderweitigen Verdienstes nach Ausspruch einer Kündigung

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte sich am 07.02.2024 (4 AZR 177/23) mit einer interessanten Fragestellung über Annahmeverzugslohnansprüche (§ 11 Nrn. 1, 2 Kündigungsschutzgesetz) nach abgeschlossenem Kündigungsschutzprozess mit obsiegendem Urteil für den Arbeitnehmer zu befassen. Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg (LAG BW) (Urteil vom 29.12.2022 - 3 Sa 100/21), hatte den Klageanträgen des Arbeitnehmers auf Zahlung von Annahmeverzugslohnansprüchen stattgegeben. Das BAG hob diese Entscheidung auf und verwies das Verfahren an das LAG BW zurück. Dies hat nun unter Berücksichtigung der vom BAG vorgegebenen Erwägungen den Fall neu zu beurteilen und den Sachverhalt entsprechend weiter aufzuklären.

Sachverhalt

Nachdem das Arbeitsverhältnis von Seiten des Arbeitgebers außerordentlich fristlos, hilfswise ordentlich, gekündigt wurde und diese Kündigungen für rechtsunwirksam angesehen wurden, stritten die Parteien über Annahmeverzugslohnansprüche. Der Arbeitnehmer hat sich nach den sozialrechtlichen Vorschriften rechtzeitig bei der Agentur für Arbeit arbeitssuchend gemeldet. Darüber hinaus ergriff er keine Bemühungen, einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Durch seine Äußerungen gegenüber der Agentur für Arbeit hat der Arbeitnehmer diese veranlasst, ihm keine Arbeitsangebote zuzuschicken. Konkret hatte der Arbeitnehmer sinngemäß geäußert, dass er Vermittlungsangeboten zwar nachkommen werde, er in der Bewerbung aber gleich darauf hinweisen werde, dass er beim bisherigen Arbeitgeber bleiben möchte und er deshalb ein Kündigungsschutzverfahren führt. Daraufhin hat es die Agentur für Arbeit unterlassen, ihm Vermittlungsangebote zukommen zu lassen, da sie diese für wenig erfolgversprechend erachtete.



Entscheidung

Das BAG hob die Entscheidung der Vorinstanz deshalb auf und verwies die Sache zur neuen Verhandlung an das LAG BW zurück, da eine Würdigung unterblieben ist, dass der Arbeitnehmer durch entsprechende Mitteilung an die Agentur für Arbeit über ein Jahr keine Vermittlungsangebote erhalten hatte. Dass die Agentur für Arbeit keine Angebote unterbreitet hat, entlastete den Arbeitnehmer dabei nicht. Es komme vorliegend in Betracht, dass es der Arbeitnehmer durch sein Verhalten, insbesondere durch seine Äußerungen gegenüber der Agentur für Arbeit, böswillig unterlassen hat, seine Arbeitskraft anderweitig einsetzen zu können. Die Frage der Böswilligkeit sei dabei im Rahmen einer Ge-

samtabwägung der beiderseitigen Interessen, das heißt einer Bewertung aller Umstände des konkreten Einzelfalls, vorzunehmen. Grundsätzlich erfülle der Arbeitnehmer zunächst seine Pflichten, wenn er sich arbeitssuchend meldet und er den Vermittlungsangeboten nachgeht, die ihm von der Agentur für Arbeit übermittelt werden. Dabei hat grundsätzlich der Arbeitgeber im ersten Schritt die Darlegungslast, dass ein böswilliges Unterlassen vorliegt. Benennt der Arbeitgeber zumutbare anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten, hat sich der Arbeitnehmer hiermit zu befassen und darzustellen, dass eine Bewerbung auf eine solche Stelle erfolglos gewesen wäre.

Fazit

Zwar ist die Sachverhaltsgestaltung des BAG im vorliegenden Fall durchaus kurios. Allerdings hat das BAG anlässlich dieses Falles die Grundsätze wieder einmal klargestellt und im Ergebnis zu Gunsten der Arbeitgeber deutlich gemacht, dass im Rahmen einer Gesamtbewertung alle Umstände dahingehend zu ermitteln sind, ob im vorliegenden Fall ein böswilliges Unterlassen vorliegt. Auch die dargestellten Äußerungen des Arbeitnehmers gegenüber der Agentur für Arbeit kommen hierfür in Betracht, ohne dass sich der Arbeitnehmer mit Erfolg auf die Agentur für Arbeit beziehen kann, die ihm keine Vermittlungsangebote hatte zukommen lassen. Auch führt das BAG aus, dass der Arbeitgeber die Möglichkeit habe, dem Arbeitnehmer geeignete Stellenangebote, etwa aus Zeitungsannoncen oder privaten Jobportalen, zu übermitteln, um ihn aktiv zur Prüfung anderweitiger Beschäftigungsoptionen zu veranlassen. Dies sollte von den Arbeitgebern zumindest dann genutzt werden, wenn die ausgesprochene Kündigung mit Risiken behaftet ist und Vergleichsmöglichkeiten nicht oder kaum bestehen. Durch das dargestellte Verhalten kann der Arbeitgeber sein wirtschaftliches Risiko minimieren. ■

ADVANT
Beiten



MARTIN FINK

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
E-Mail: Martin.Fink@advant-beiten.com
Telefon: 089 / 350 65 - 11 38

Bei Abmahnungen konkret werden!

Wird wegen Vorwürfen abgemahnt, bei denen andere Mitarbeitende oder Dritte Zeugen der Vorwürfe sind, stellt sich die Frage, ob ein Arbeitgeber die Zeugen schützen darf, oder ob sie in der Abmahnung namentlich benannt werden müssen, damit diese wirksam ist.

Grundsätzliches

Abmahnungen können mündlich und schriftlich ausgesprochen werden, allerdings ist immer eine schriftliche Abmahnung aus Beweiswecken zu empfehlen. Eine Abmahnung liegt – in Abgrenzung zu einer Ermahnung – erst dann vor, wenn eine ausdrückliche Aussage dazu getroffen wird, dass im Wiederholungsfall der Bestand des Arbeitsverhältnisses in Gefahr ist (Kündigungsandrohung).

In der Abmahnung muss das Fehlverhalten beziehungsweise der Verstoß gegen arbeitsvertragliche Pflichten konkret aufgezeigt werden (insbesondere Wer? Was? Wann?) und es muss konkret dargestellt werden,

was das korrekte Verhalten gewesen wäre. Dies kann bei komplexen Tätigkeiten durchaus einmal eine längere Darstellung werden. Mitarbeitende müssen klar erkennen können, was von ihnen erwartet wird. Eine Abmahnung muss verhältnismäßig sein.

Arbeitsgericht urteilt: Zeugen benennen

Wird ein Verhalten gegenüber einer Person abgemahnt – zum Beispiel beleidigende, rassistische Äußerungen – dann liegt eine konkrete Darstellung des Fehlverhaltens als Wirksamkeitsvoraussetzung der Abmahnung erst dann vor, wenn der Arbeitgeber die Personen dem abzumahnenden Mitarbeiter auch namentlich benennt. Dies gilt grundsätzlich auch, wenn es sich um Kolleginnen und Kollegen handelt. Wollen diese Kolleginnen und Kollegen nicht namentlich benannt werden, dann kann das Verhalten nicht wirksam abgemahnt, sondern allenfalls ein Personalgespräch geführt werden. So hat dies zuletzt das Arbeitsgericht Düsseldorf, 12.01.2024, 7 Ca 1347/23 entschied.

den. In dem Fall hatten sich Kollegen eines Mitarbeiters einer obersten Bundesbehörde und des Kompetenzzentrums Asyl, Migration und Integration über diesen beschwert und angegeben, er habe sich mehrfach unangemessen geäußert; so zum einen über Asylantragstellende aus Afghanistan, zum anderen auf einer Weihnachtsfeier, unter anderem gegenüber einer Referentin.

In dem daraufhin geführten Personalgespräch bestritt der Kläger die Äußerungen. Auf seine Frage, weshalb ihm keine Namen der Kollegen benannt wurden, wurde ihm bedeutet, dass sich die anderen Mitarbeitenden eingeschüchtert fühlten und sich lediglich vertraulich an den Vorgesetzten und die Personalabteilung gewandt haben. Die dann ebenfalls ohne Zeuggennennung ausgesprochene Abmahnung (mit lediglich Referenz auf „Ihre Arbeitskollegen“, „gegenüber einem Mitarbeiter“ et cetera) musste auf Klage des Mitarbeiters aus der Personalakte entfernt werden. Die Richter entschieden, dass ein Arbeitgeber alles benennen müsse, was er wissen kann, oder – wie hier – wisse, sonst fehle es an einer konkreten Darstellung.

Ein Mitarbeiter müsse überprüfen können, ob die Abmahnung inhaltlich richtig ist oder nicht, dazu gehöre auch die Benennung der Zeugen. Auf die Frage, ob die Abmahnung inhaltlich berechtigt war oder nicht, kam es gar nicht mehr an. Das Gericht sah durchaus, dass eine Benennung anderer Mitarbeitenden zu Konflikten führen könne. Einen solchen Konflikt habe ein Arbeitgeber, der den Zeugen und deren Aussage vertraut und daraufhin handelt, grundsätzlich aber hinzunehmen. Eine konkrete Gefahr, etwa für die Zeugen, war hier nicht vorgetragen oder erkennbar. ■



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Wirtschaftsmediatorin, Business Coach,
Zertifizierte Datenschutzbeauftragte (TÜV)
E-Mail: Mail@Alexandra-Henkel.com
Telefon: 030 / 897 29 720

Mehr Zeit durch Automatisierung von (nervigen) Routine-Aufgaben



Stellen Sie sich vor, am Montagmorgen wartet bereits eine fertige Auswertung auf Sie, Präsentationen sind ohne Ihr Zutun pünktlich auf dem Laufwerk verfügbar und Probezeitfragebögen werden automatisch verschickt. Klingt gut? Diese Aufgaben kann die RPA-Technologie übernehmen, 365 Tage im Jahr, rund um die Uhr, ohne Urlaub, Krankheit oder Kündigung.

RPA (Robotic Process Automation) steht für die Automatisierung regelbasierter, sich wiederholender Aufgaben durch Software-Roboter, sogenannte Bots. Diese interagieren mit bestehenden Softwaresystemen und -anwendungen, um Prozesse effizienter und fehlerfrei abzuwickeln. RPA kann schnell implementiert werden, ohne tiefgreifende Änderungen an der bestehenden IT-Infrastruktur.

Die Einsatzmöglichkeiten von RPA sind vielfältig. In der Personalabteilung können beispielsweise Bewerbermanagement, Onboarding und Berichte automatisiert werden, was HR-Mitarbeiter bei monotonen Tätigkeiten entlastet. Im Einkauf profitieren Bestellverfolgung, Lieferantenmanagement und Rechnungsprüfung von der Automatisierung. Auch im Vertrieb können Angebotserstellung, Kundendatenpflege und Bestellabwicklung effizienter gestaltet werden, um nur einige Anwendungsmöglichkeiten zu nennen.

Ein großer Vorteil von RPA ist die Befreiung der Mitarbeiter von langweiligen Routineaufgaben. Dies steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht die Konzentration auf

anspruchsvollere Aufgaben. Zudem hilft RPA dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, da wertvolle Humanressourcen besser genutzt werden können. Ist es auch nicht schlichtweg zu teuer, gut ausgebildete Fachkräfte mit Excel-Auswertungen zu beschäftigen?

Auf dem Markt haben sich unter anderem UiPath, Automation Anywhere und Blue Prism als RPA-Anbieter etabliert. UiPath ist für seine Benutzerfreundlichkeit und umfangreiche Trainingsressourcen bekannt. Automation Anywhere bietet robuste kognitive Automatisierungsfähigkeiten und starke Datenanalyse. Blue Prism legt besonderen Wert auf Sicherheit und Compliance, ideal für regulierte Branchen, wie Finanzdienstleistungen und Gesundheitswesen.

Die Einführung von RPA bringt auch Herausforderungen mit sich, etwa die Komplexität der Prozesse und das Management der Veränderung. Leider eignet sich nicht jeder Prozess für die Automatisierung, besonders, wenn sie zu komplex sind. Auch müssen die Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit Bots vorbereitet werden, um Akzeptanz zu schaffen.

RPA kann jedoch nicht nur die Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit steigern, sondern auch zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen. Durch die

Automatisierung repetitiver Aufgaben können Ressourcen optimal eingesetzt und die Qualität der Arbeit verbessert werden.

In der Praxis zeigen Unternehmen, die RPA erfolgreich implementieren, deutliche Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen, was auch dem Fachkräftemangel entgegenwirkt. Die Zeit, die zuvor für manuelle Tätigkeiten aufgewendet wurde, kann nun für qualitative Arbeit und strategische Projekte genutzt werden. Zufriedene und entlastete Mitarbeiter tragen zu einer positiven Unternehmenskultur bei, die die Mitarbeiterbindung und -motivation stärkt.

Insgesamt stellt die Einführung von RPA eine vielversprechende Möglichkeit dar, um Geschäftsprozesse zu optimieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. RPA ist nicht nur ein Werkzeug zur Effizienzsteigerung, sondern auch ein Schlüssel zur Zukunftssicherung in einer zunehmend digitalen Welt. ■



IRIS WAGNER

Langjährige Personalleiterin
u. a. nicko cruises, Huf Baolong Electronics, RENOLIT
E-Mail: iw@Iris-Wagner.de

Digitale Assistenten im Schwerpunkt Learning & Development

In der heutigen schnelllebigen und technologiegetriebenen Welt unterliegt die Art und Weise wie wir lernen und uns weiterentwickeln einem tiefgreifenden Wandel. Digitale Assistenten spielen dabei eine entscheidende Rolle, indem sie Lernprozesse unterstützen, personalisieren und effizienter gestalten. Dieser Artikel beleuchtet die verschiedenen Facetten Digitaler Assistenten im Bereich Learning & Development (L&D) und deren Einfluss auf die Weiterbildung von Mitarbeitenden.

Was sind digitale Assistenten?

Digitale Assistenten sind Softwareanwendungen, die mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen entwickelt wurden, um Benutzern bei verschiedenen Aufgaben zu helfen. Sie können in Form von Chatbots, virtuellen Tutoren oder intelligenten Lernplattformen auftreten. Ihre Hauptaufgabe besteht darin Informationen bereitzustellen, Fragen zu beantworten und Lerninhalte zu vermitteln, oft in Echtzeit und auf eine sehr benutzerfreundliche Weise. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden in ihrem eigenen Tempo zu lernen und Inhalte zu konsumieren, die auf ihre individuellen Fähigkeiten und Interessen abgestimmt sind.

Unterstützung bei der Wissensvermittlung

Digitale Assistenten können als interaktive Lernpartner fungieren. Sie bieten sofortige Antworten auf Fragen, die während des Lernprozesses auftreten können. Dies reduziert die Frustration, die oft mit dem Suchen nach

Informationen verbunden ist und fördert ein aktives Lernen. Durch die Bereitstellung von Ressourcen, Erklärungen und Übungen in Echtzeit können digitale Assistenten das Verständnis komplexer Themen erheblich verbessern.

Förderung von kontinuierlichem Lernen

In der heutigen Arbeitswelt ist kontinuierliches Lernen unerlässlich. Digitale Assistenten unterstützen diesen Prozess, indem sie Lerninhalte und -ressourcen bereitstellen, die jederzeit und überall zugänglich sind. Mitarbeitende können auf Schulungsmaterialien zugreifen, wann immer sie Zeit haben, sei es während einer Pause oder nach Feierabend. Diese Flexibilität fördert eine Lernkultur, in der Mitarbeitende ermutigt werden, sich ständig weiterzubilden und neue Fähigkeiten zu erwerben.

Interaktive Lernmethoden

Digitale Assistenten ermöglichen interaktive Lernmethoden, die das Engagement der Lernenden erhöhen. Durch Gamification-Elemente, wie Quizze, Herausforderungen und Belohnungen, wird das Lernen nicht nur effektiver, sondern auch unterhaltsamer. Diese interaktiven Ansätze fördern die Motivation und helfen den Lernenden, das Gelernte besser zu verankern. Zudem können digitale Assistenten Feedback geben und den Fortschritt der Lernenden verfolgen, was eine kontinuierliche Verbesserung ermöglicht.

Integration in bestehende Systeme

Ein weiterer Vorteil digitaler Assistenten ist ihre Fähigkeit, sich nahtlos in bestehende Lernmanagementsysteme (LMS) und direkt in die Unternehmenssoftware, wie SAP, Salesforce, oder andere, zu integrieren. Dies ermöglicht eine zentrale Anlaufstelle für alle Lernressourcen und -aktivitäten. Mitarbeitende können auf Schulungen, Zertifizierungen

Die **Firma ASSIMA** steht seit mehr als 20 Jahren für patentierte Lerntechnologien und bietet mit ASSIMA TRAIN und ASSIST einen Digitalen Assistenten, der wie eine intelligente Schicht über der jeweiligen Unternehmenssoftware, wie etwa SAP, Oracle oder Salesforce, agiert und hilft, damit die Mitarbeitenden zu jeder Zeit die richtigen Informationen haben und Fehler vermieden werden.

und andere Lernmaterialien zugreifen, ohne zwischen verschiedenen Plattformen wechseln zu müssen.

Herausforderungen und Überlegungen

Trotz der vielen Vorteile gibt es auch Herausforderungen bei der Implementierung digitaler Assistenten. Eine der größten Hürden ist die Akzeptanz der Technologie – und besonders von KI – durch die Mitarbeitenden. Einige dürften skeptisch gegenüber digitalen Assistenten sein, oder sich unwohl dabei fühlen, mit einer Maschine zu interagieren. Es ist daher wichtig, Schulungen und Unterstützung anzubieten, um auf diese Weise das Vertrauen in diese Technologien zu stärken. ■

assima 



SVEN SEMET

Business Development Executive & Thought Leader IBM Watson
Assima Deutschland GmbH
E-Mail: Sven.Semet@assima.net
Telefon: 0171 / 305 08 53

20 JAHRE
HR-RoundTable
2004 – 2024

HR RoundTable

Feiern Sie mit uns auf der
Zukunft Personal Europe!
11. September 2024 · ab 17:30

05.09.2024 / Bremen / 18:00 Uhr

Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues?
Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten

Social Media Recruiting – Handlungsempfehlungen
Raphael Sobiesiak, swb AG und Prof. Dr. Jens Eschenbächer, HS Bremen

ADVANT Beiten

swb **HSB**
Hochschule für Angewandte Wissenschaften

17.09.2024 / München / 18:00 Uhr

Neue Wege im Recruiting – Workation und die Risiken und Chancen
Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome

HR – Quo Vadis?
Robert Frank, Genesys

RHOME

GENESYS

18.09.2024 / Stuttgart / 18:00 Uhr

Erfolgsmotor Gesundheit – Arbeitnehmer-Benefits mit Win-Win
Rüdiger Klee, Aon Deutschland

Mehr Zeit durch Automatisierung von (nervigen) Routine-Aufgaben
Iris Wagner, u. a. nicko cruises, Huf Baolong Electronics, RENOLIT

AON

24.09.2024 / Essen / 18:00 Uhr

KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen
Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP

AI Readiness in HR – Vorstellung Whitepaper der ZP Europe
Sven Semet, Assima Deutschland GmbH

+simmons

assima

Weitere Termine in Vorbereitung! Mehr Informationen: www.HR-RoundTable.de oder auf LinkedIn.

26.09.2024 Düsseldorf	09.10.2024 Hamburg	25.11.2024 Braunschweig	02.12.2024 Köln
--------------------------	-----------------------	----------------------------	--------------------



IMPRESSUM

Sonderdruck 30. Ausgabe / September 2024
Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 3/2024 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 5/2024 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an zirka 17.000 Kontakte des DATAKONTEXT-Verlags.

Herausgeber/Redaktion:
Thomas Buck
Geschäftsführender Gesellschafter
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
E-Mail: TBuck@hr-is.de
Telefon: 040 / 79 142 - 082

Verlag:
DATAKONTEXT GmbH
Augustinusstraße 11 A
50226 Frechen-Königsdorf
Telefon: 02234 / 98 949 - 30
Telefax: 02234 / 98 949 - 32
www.datakontext.com

Petra Priggemeyer (Sonderdrucke)
Telefon: 02234 / 989 49 - 67
petra.priggemeyer@datakontext.com

Satz:
abcw, Hamburg

Druck:
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
Gewerbering West 27
39240 Calbe

Bildnachweis:
Flughafen München GmbH (S.1, 19); CloserStill Media (S.6); Nuthawut Somsuk/iStockphoto (S.8); Perma-Lead®/ebner-team.com, über PERMA-Lead®-Beraterin Manuela Becker (S.10); pch.vector (S.10); Andrii Zastrozhnov/iStockphoto (S.13); ASKG/freepik (S.16); sojib design/freepik (S.21); javilo/freepik (S.23); IU Internationale Hochschule (S.24); Olezzo/iStockphoto (S.27); nomadsoul1/freepik (S.28); Kelly Sikkema/unsplash (S.30); Yusuf Saibani/iStockphoto (S.31); EyeEm/freepik (S.32); baranq/shutterstock (S.33); metamorworks/iStockphoto (S.34). Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen, Grafiken und Logos bei den jeweiligen Rechteinhabern.

Urheber- und Verlagsrecht:
Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Messe-Empfehlungen für die ZP Europe in Halle 4.1 am Stand A.51

10. September von 14:55 – 15:15 Uhr
HR-Software die so gut ist, dass sogar Ihr Chef sie verstehen wird
Robert Wetter, rexx systems GmbH

11. September von 11:00 – 11:20 Uhr
Management-Selfservice oder: Ich brauch' mal eben eine HR-Auswertung
Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH



rexx systems

www.rexx-systems.com

ADVANT
Beiten

www.advant-beiten.com

■ ARBEITSRECHT

AON

www.aon.de

■ HEALTH & WELLBEING

assima 

www.assima.net

■ LEARNING & TRANSFORMATION

BONAGO :)

Ihre Belohnungsexperten

www.bonago.de

■ HR BENEFITS & SOLUTIONS

**Vielen Dank an unsere
Premium-Partner!**

HR RoundTable

EGYM
WELLPASS

www.egym-wellpass.com

■ FIRMENFITNESS

gmo. Gesellschaft für Management -
beratung + Outplacement mbH
Impulse für neue Wege

www.gmo-mbh.de

■ OUTPLACEMENT

 **HR CONSULTANTS**
We know HR People

www.hr-consultants.de

■ INTERIM MANAGEMENT

 **ONUAVA**

www.onuava.de

■ FERTILITY & FAMILY BUILDING BENEFITS


PassportCard

www.passportcard.de

■ INTERN. KRANKENVERSICHERUNG

PensionCapital

www.pensioncapital.de

■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

 **prima
human resources**
www.prima-hr.de

www.prima-hr.de

■ ... TOP HR SUPPORT UND MEHR!

 **reteach**
Digitale Lernwelten

www.reteach.com

■ DIGITALE WEITERBILDUNG

 **rexx
systems**

www.rexx-systems.com

■ HR-SOFTWARE

 **RHOME**

www.rhome.world

■ MOBILES ARBEITEN

ROTH INSTITUT
Science for Business

www.roth-institut.de

■ PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

**+simmons
simmons**

www.simmons-simmons.de

■ ARBEITSRECHT



rexx
systems



Lernen Sie uns kennen



HR Software mit WOW-Effekt
www.rexx-systems.com