

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## HR auf der Suche nach innovativen Konzepten

WAS GEGEN DEN  
ARBEITSKRÄFTEMANGEL  
HELFE KANN

### **Jobsharing**

#### **für Führungskräfte**

So bindet die Hamburger  
Arbeitsagentur Talente

### **Unternehmensführung**

Ethische Führung stärkt  
den Geschäftserfolg

### **BGM**

Angebote zur  
mentalen Gesundheit  
werden wichtiger

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

der Fach- und Führungskrätemangel ist in einen Arbeitskräftemangel umgeschlagen. In fast allen Branchen sind mehr offene Stellen zu besetzen, als es Bewerberinnen und Bewerber gibt. Der Konkurrenzkampf um Talente ist groß. Viele Unternehmen können ihren Personalbedarf nicht mehr decken.

Für Unternehmen birgt das ein Risiko. Aus einer repräsentativen Studie der Personalberatung Hays geht hervor, dass mehr als drei Viertel der Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen dieses Risiko derzeit als die größte wirtschaftliche Gefahr für ihr Unternehmen ansehen.

Schlimmer noch: Ihre bisherige Personalstrategie bewerten sie nicht gut. Die Mehrheit der Befragten erachtet sie nicht als hilfreich, um den aktuellen Schwierigkeiten bestmöglich zu begegnen.

Mitarbeitergewinnung und -bindung werden HR noch lange beschäftigen. Unternehmen brauchen daher neue Ideen, innovative Konzepte und eine umfassende Personalstrategie.

In der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals stellen wir Ihnen Strategien vor, die sich bereits in der Praxis bewährt haben. Eine davon ist das Jobsharingmodell der Agentur für Arbeit Hamburg. Durch das Modell können Führungskräfte zum Beispiel nach einer Familienpause leichter in ihren Beruf und eine verantwortungsvolle Position zurückkehren. Davon profitieren die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ebenso wie der Arbeitgeber.

Was außerdem zum Gelingen von Bewerbungs- und Onboardingprozessen und zum Aufbau von Beziehungen zu Kandidatinnen und Kandidaten beitragen kann, lesen Sie ebenfalls in diesem Magazin.

Wir freuen uns, wenn wir Ihnen Impulse für Ihren Arbeitsalltag mit auf den Weg geben können.

Herzliche Grüße aus der Redaktion

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

# Remote Work? Distance Work? Workation? Bevor der Name steht, steht schon unsere Lösung.

**Remote Work Assistant:** Vertrauen Sie auf ein Team, das Sie mit einer digitalen Lösung in die Lage versetzt, grenzüberschreitendes Remote Working ebenso sicher wie attraktiv zu gestalten. So schaffen wir gemeinsam mit Ihnen nachhaltige Werte und Vertrauen – heute und in Zukunft.

[www.pwc.de/workation](http://www.pwc.de/workation)



Jetzt Demo-Termin  
buchen



**pwc**

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Kurz &amp; knapp</b>	<b>5</b>
<b>Führungskultur</b>	<b>7</b>
Geld ist nicht alles: mit ethischer Führung zum Unternehmenserfolg	
<b>New Work</b>	<b>9</b>
Hybrid Work – Fluch oder Segen für die Personalführung?	
<b>Rezension</b>	<b>12</b>
To go: Alltagswissen für Führungskräfte	
<b>Fuhrparkmanagement</b>	<b>13</b>
Deutsche Fuhrparks sind resilient, nachhaltig und vielfältig	
<b>Unternehmensführung</b>	<b>16</b>
Die ersten 100 Tage als Führungskraft	
<b>Flexibles Arbeitszeitmodell</b>	<b>18</b>
Jobsharing auf Führungsebene: So gelingt es in der Arbeitsagentur Hamburg	
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>20</b>
Mit Angeboten zu mentaler Gesundheit punkten	
<b>Diversität und Inklusion</b>	<b>23</b>
„Diversen Teams fällt es leichter, umweltbewusst zu agieren“	
<b>Recruiting</b>	<b>25</b>
Mit smarten Technologien gegen den Fachkräftemangel	
<b>Digitales Recruiting</b>	<b>28</b>
Bewerberinnen, Bewerber und Onboardees von Anfang an binden	
<b>Impressum</b>	<b>31</b>



## Die ersten 100 Tage

Was Führungskräfte vor dem Antritt einer neuen Stelle beherzigen sollten



© BGStock72 - stock.adobe.com

## Neues aus der HR-Welt

### Talente wünschen sich umweltbewusste Arbeitgeber

Die Studie „Job-Faktor Klima 2.0“ zum Umweltbewusstsein deutscher Unternehmen zeigt: Die Bedeutung klimarelevanter Themen hat in Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren abgenommen. Doch Talente wünschen sich das Gegenteil von ihren Arbeitgebern. Fast zwei Dritteln (65 Prozent) ist die ökologische Haltung eines Unternehmens wichtig, wenn sie auf Jobsuche sind. Von denjenigen, die das Umweltbewusstsein bei ihrer Arbeitgebersuche hoch priorisieren, sagt zudem mehr als die Hälfte (51 Prozent), dass es sich hierbei um eines der Top-3 der Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers handele.

Kandidatinnen und Kandidaten wünschen sich, dass potentielle Arbeitgeber auf ihren Karriereseiten oder in Stellenanzeigen Stellung zu klimarelevanten Fragestellungen nehmen. Viele Unternehmen müssen in diesem Bereich noch nachbessern, so die Studie der Königsteiner Gruppe. <

### Teamsport stärkt Führungskompetenzen

Führungskräfte stärken durch Mannschaftssport ihre Kompetenzen. Zudem kann Teamsport das Wachstum in Unternehmen beschleunigen. Das zeigt eine Befragung von rund 2.500 Unternehmerinnen.

Gemäß der Studie leiten Unternehmerinnen, die regelmäßig Teamsport betreiben, tendenziell größere Unternehmen als Einzelkämpferinnen. Zudem fördert Teamsport Kompetenzen, die nicht nur im sportlichen Umfeld, sondern auch bei der Führung eines Unternehmens wichtig sind, darunter Ausdauer, Selbstvertrauen, Entschlossenheit sowie Teamwork.

Für die Studie hat das Marktforschungsinstitut Dynata europäische Unternehmerinnen, darunter 500 aus Deutschland, befragt. Das Kreditkartenunternehmen Visa wollte damit herausfinden, ob sich Barrieren, die Frauen und Mädchen im Sport behindern, auch im beruflichen Umfeld wiederfinden. <

### Positive Reaktionen auf Urteil zu Arbeitszeiterfassung

Mitte September 2022 hat das Bundesarbeitsgericht die Erfassung von Arbeitszeit als verpflichtend erklärt. Beschäftigte sehen das überwiegend positiv. Laut einer Umfrage des Jobportals Indeed finden fast drei Viertel der rund 1.000 Befragten die Erfassung ihrer Arbeitszeit wichtig. Sie erhoffen sich dadurch eine gerechtere Entlohnung, eine bessere Erfassung ihrer Überstunden und deren einfacheren Abbau.

Besonders Befragte der Generation Z (16 bis 24 Jahre) geben an, die Erfassung der Arbeitszeit könnte Überstunden verringern. Das entspricht den Wünschen der jungen Talente, die großen Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance legen.

Einige Befragte sind jedoch skeptisch. 15,4 Prozent der Befragten sehen die Gefahr, dass die Flexibilität bei der Einteilung von Arbeitszeit verloren gehen und die Kontrolle durch den Arbeitgeber steigen könnte. <

Aus XING E-Recruiting und Prescreen wird **onlyfy**

**onlyfy**  
by XING

**Ja, ich  
will!**

**Recruiting-  
Lösungen**

für die schönsten  
Momente im  
Arbeitsleben!

**onlyfy.com**

## FÜHRUNGSKULTUR

# Geld ist nicht alles: mit ethischer Führung zum Unternehmenserfolg



© Mangostar - stock.adobe.com

Ethische und moralische Prinzipien haben einen neuen Stellenwert in Unternehmen erreicht. Sie haben Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Geschäftsleitungen müssen die Sorgen und Wünsche ihrer Belegschaft ernst nehmen, wenn sie erfolgreich wirtschaften möchten. Sie müssen berücksichtigen, dass neben dem Gehalt auch gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen einen Einfluss darauf haben, ob sich Talente am Arbeits-

platz wohlfühlen. Beschäftigte achten zunehmend darauf, wie ein Unternehmen geführt wird, wie es sich in der Gesellschaft positioniert, welche moralischen Einstellungen es vertritt und wie es in diesen Aspekten im Vergleich mit der Konkurrenz abschneidet.

Aber auch die körperliche und psychische Gesundheit spielen zunehmend eine wichtige Rolle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. All das bedeutet: Ethisches Führen ist zu einer Herausforderung für das Management geworden.

## Moderne Führung baut auf Vertrauen

Eine weltweite Studie, die The Workforce Institute (WFI), der Anbieter von HR-Service-Delivery-, HCM- und Workforce-Management-Lösungen bei UKG, im Jahr 2021 durchgeführt hat, hat ergeben: Mit dem Thema Vertrauen tun sich Organisationen nach wie vor schwer. Häufig bringen Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht das nötige Vertrauen entgegen.

Andersherum sieht es nicht besser aus. Viele Arbeitnehmer vertrauen ihrem Arbeitgeber nicht: →



© UKG

### Wieland Volkert

meint: „Die ethische Verantwortung von Managern geht weit über das eigene Unternehmen hinaus.“

#### Ethische Führung: Was Führungskräfte beachten sollten

##### > Definieren und entwickeln Sie Grundwerte, die für Ihr Unternehmen zählen.

Welche Art von Verhalten ist akzeptabel? Was erwarten Sie von sich selbst, und was erwarten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ?

##### > Achten Sie auf kleinste Signale.

Auch anonyme Befragungen geben ein aussagekräftiges Bild über die Meinung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

##### > Kommunizieren Sie transparent.

Sprechen Sie offen und ehrlich über Ihre Vorstellung von ethischem und moralischem Handeln und nennen Sie Beispiele dafür, wie Sie sich im privaten Umfeld engagieren.

##### > Vermeiden Sie Kontrolldenken.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren empfindlich auf Maßnahmen, die in ihre Persönlichkeit reicht. Vertrauen Sie Ihrer Belegschaft, und erwarten Sie Vertrauen.

##### > Nutzen Sie moderne HR-Technologien.

Plattformen für Employee-Self-Service und Management-Self-Service erleichtern die Aufgaben für HR-Abteilungen enorm. Sie gehen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Positionen von Menschen ein.

38 Prozent glauben es ihrem Arbeitgeber nicht, wenn dieser sagt, die Interessen der Mitarbeiter über den Gewinn stellen zu wollen. Das hat verheerende Folgen: Oft verlassen Talente das Unternehmen lieber, als ihre Meinung kundzutun.

Führungskräfte müssen sich diesem Trend anpassen. Um in einer Epoche des anhaltenden Fachkräftemangels Talente halten und gewinnen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine neue Kultur nötig. Anders ausgedrückt: Führungskräfte müssen Vertrauen und Autonomie fördern, die Ohren für die Sorgen und Wünsche der Talente offenhalten und Worten Taten folgen lassen.

### Kommunikation und Transparenz in allen Teilen des Unternehmens

Das gilt für alle Unternehmensbereiche und Niederlassungen. Ein großer Teil der ethischen Führung sollte deshalb aus Kommunikation und Transparenz bestehen. Das bedeutet, dass neben Top-down-Bewertungen auch die Meinung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre Vorgesetzten eine Rolle spielen muss. Doch auch hier herrschen Defizite in den Chefetagen, wie eine weitere Erhebung des WFI aus dem Jahr 2021 zeigt. Ein Ergebnis dieser Umfrage ist, dass zu wenige Arbeitgeber zuhören, wenn es um die Belange der Belegschaft geht. Fast zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Eindruck, ignoriert zu werden. Hinzu kommt ein überbordendes Kontrolldenken, das einen ergebnisorientierten Kulturwechsel nicht selten verhindert.

Wichtig ist daher, dass Unternehmen Ziele definieren. Wie sich diese Ziele erreichen lassen, sollten sowohl einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch deren Vorgesetzte mitbestimmen dürfen. Damit ist es möglich, eine agile und transparente, effiziente Organisation zu etablieren und gleichzeitig der Belegschaft den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und Autonomie zu erfüllen. Gleichwohl ist es nötig, mit einer modernen und agilen Managementmethode die Compliance im Unternehmen zu fördern, anstatt sie zu verordnen.

### Proaktiv denken und gegebenenfalls gegensteuern

HR-Abteilungen stehen vor der großen Herausforderung, die kulturellen Veränderungen in ihren Prozessen abzubilden. Statt immer neue Vorschriften und Regeln einzuführen, gilt es, proaktiv auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren und Trends gemeinschaftlich anzupacken, indem Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter in den Prozess des Kulturwandels eingebunden werden, damit ein Gefühl der Gerechtigkeit und Transparenz entstehen kann.

Hier haben sich spezielle HR-Werkzeuge bewährt. Tools, die häufig cloudbasiert und KI-beziehungsweise Machine-Learning-gestützt sind, unterstützen Personalabteilungen dabei, die Komplexität des Mitarbeitermanagements zu reduzieren und die neuen Anforderungen an ethisches Führen zu berücksichtigen.

Diese Tools können die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlichen Vorstellungen vom Arbeitsleben abdecken. Sie verbinden Employee-Self-Service-Eigenschaften und Management-Self-Service, um es sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch Führungskräften zu ermöglichen, Angelegenheiten entweder persönlich oder anonym über die Plattform abzuwickeln und gleichzeitig Complierichtlinien und Security- und Nachweispflichten einzuhalten.

### Ethisches Handeln stärkt Geschäftserfolg

Eine nachhaltige ethische Haltung bringt nicht nur ein gutes Image für Unternehmen, sondern fördert nachweislich auch das Engagement in der Belegschaft. Ethische Verantwortung, Respekt, Gleichberechtigung, Rücksichtnahme auf die Gesundheit und Wertschätzung sind zudem entscheidende Voraussetzungen für die Entwicklung von Persönlichkeit und von Führungsqualitäten und beeinflussen die wirtschaftlichen Geschicke einer Organisation.

Doch die ethische Verantwortung von Managern geht weit über das eigene Unternehmen hinaus. Führungskräfte beeinflussen mit ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten auch andere Bereiche der Gesellschaft. Zur Fähigkeit einer Führungskraft, sich selbst und die eigenen Ressourcen optimal managen zu können und Maßstäbe für Unternehmenswerte zu setzen, kommt die Anforderung, effizient zu handeln und die Kompetenzen und Potentiale der Talente zu erkennen und zu fördern.

Dabei spielen globale ökonomische und ökologische Voraussetzungen sowie bereits absehbare Trends und Entwicklungen der Zukunft ebenso eine Rolle wie die Verantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die eigene Gesundheit und Work-Life-Balance. <

Wieland Volkert, Country Manager  
Central Europe & Netherlands, UKG

## NEW WORK

# Hybrid Work – Fluch oder Segen für die Personalführung?



© NDABCREATIVITY - stock.adobe.com

Wenn Menschen an verschiedenen Orten arbeiten, kann das die Unternehmenskultur verbessern. Während Führungskräfte schon darin geübt sind, hybride Teams zu leiten, gibt es bei der Anpassung der Unternehmensstrukturen und Technologien noch Verbesserungsbedarf.

Nach zwei Jahren Pandemie und dem Ende vieler Restriktionen haben sich viele Unternehmen die Frage gestellt, wie und wo ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig zusammenarbeiten sollen. Die Diskussion über Vor- und Nachteile ist in vollem Gange. Trotz vieler praktizierter Hybridarbeitsmodelle plädieren viele Unternehmen, auch namhafte, dafür, die Belegschaft weitgehend oder komplett ins Büro zurückzuholen

Die Stimmungslage der Belegschaft ist eine andere. Laut einer Umfrage von Civey und Cisco in

Deutschland im Jahr 2022 möchten nur 16 Prozent der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wieder vollständig im Büro arbeiten. Mehr als drei Viertel möchten mindestens einen Tag pro Woche am heimischen Schreibtisch arbeiten.

## Entscheidungshilfe für Unternehmen

Als Entscheidungshilfe für die Art der künftigen Zusammenarbeit kann eine [Befragung](#) von 1.500 Talenten in 56 Ländern dienen, die MIT Sloan Management Review Connections und Cisco durchgeführt haben. Zentrale Erkenntnisse dieser Studie sind:

- > Hybrid Work verbessert die Unternehmenskultur.
- > Nicht der Arbeitsort, sondern die Führungsqualität erhöht das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitern.
- > Hybrid Work führt zu einem höheren Engagement der Beschäftigten.

## Verbesserte Unternehmenskultur durch Remote Work

Die Umfrage zeigt, dass die Unternehmenskultur durch die Arbeit von entfernten Standorten während der Pandemie nicht gelitten hat. Vielmehr hat sie sich in vielerlei Hinsicht verbessert. Das sehen mehr als 90 Prozent der Befragten so. Nur weniger als 10 Prozent antworteten, dass Remote oder Hybrid Work die Unternehmenskultur negativ beeinflusst habe. Darüber hinaus sagen 88 Prozent der Befragten, dass sich die Übereinstimmung der Unternehmensprozesse mit den Unternehmenswerten durch Remote Work verbessert (47 Prozent) oder nicht verändert habe (41 Prozent).

Auch bei Themen wie Zugehörigkeit, Integration, Diversität, Fairness und Sicherheitsgefühl zeigt sich ein ähnliches Bild: 89 Prozent der Befragten glauben, dass sich durch Hybrid Work Vielfalt und Integration in ihrem Unternehmen verbessert →



© Cisco



© Cisco

**Katrin Hartmann und Tom Hirschbach-Taddey**

sehen Hybrid Work als die Arbeitsweise der Zukunft an, vorausgesetzt, Unternehmen passen ihre Strukturen noch an.

hätten oder gleich geblieben seien. Bei Angehörigen der Generation Z (ab 1995 Geborene) ist dieser Wert mit 56 Prozent höher als bei Millennials (Jahrgänge 1980 bis 1994; 52 Prozent), der Generation X (Jahrgänge 1965 bis 1979) mit 45 Prozent und den Babyboomern der Jahrgänge bis 1964 (35 Prozent). Gerade mit Blick auf die demographische Entwicklung ist das ein wichtiger Aspekt.

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Thema „Einbringen der eigenen Meinung“: Drei Fünftel (59 Prozent) der Generation Z geben an, dass sich dieses Thema durch Hybrid Work verbessert habe, gefolgt von den Millennials (50 Prozent).

Diese Zahlen weisen darauf hin, dass verschiedene Meinungen eher geäußert werden, wenn Talente räumlich getrennt sitzen wie in Videokonferenzen, als wenn sie alle im Büro zusammensitzen. Letzteres führe eher zu Konformität. Die durch Hybrid Work gewonnene Vielfalt und die lebhaften Diskussionen sollten Unternehmen nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

**Führungsqualität für Zugehörigkeit entscheidend**

Die Pandemie hat gezeigt, dass die Art der Führung für die Mitarbeiterbindung wichtiger ist als der Standort. 83 Prozent der Befragten schreiben ihren Führungskräften zu, das allgemeine Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, auch weil sie Inklusivität und Fairness vorleben. So sagen vier von fünf Befragten, dass ihre Vorgesetzten ehrliches und offenes Feedback auch in einem Hybrid-Work-Kontext immer oder häufig förderten.

Umgekehrt vertrauen auch die Führungskräfte ihren Mitarbeitern im Homeoffice. 76 Prozent der Befragten auf C-Level glauben, dass ihre Beschäftigten im Homeoffice pünktlich und gut arbeiten (siehe Grafik). Damit ist klar: Personalführung funktioniert auch remote, wenn das dafür nötige gegenseitige Vertrauen existiert.

**Hybrides Arbeiten fördert Engagement**

Ein wichtiger Faktor für das Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten ist die freie Wahl des Arbeitsortes. Das bestätigen weltweit 68 Prozent der Befragten. Dabei wissen sie, dass diese Flexibilität Kompromisse erfordert. Zum Beispiel erwartet weniger als ein Viertel der Personen, die im Homeoffice arbeiten, die gleichen Vergünstigungen wie ihre Kollegen im Büro. Dazu gehören Kinderbetreuung, Mitgliedschaft im Fitnessstudio oder Zuschüsse zu den Pendelkosten. Nur 22 Pro-

zent wollen die Ausgaben für das Heimbüro von ihrem Arbeitgeber erstattet bekommen.

**Technologie und Office-Gestaltung zählen**

Neben angemessenem Lohn, flexibler Wahl des Arbeitsortes und einer besseren Unternehmenskultur ist auch die Arbeitsumgebung im Büro zentral. Heutzutage wollen Mitarbeiter im Büro in erster Linie zusammenarbeiten und nicht nur gesehen werden.

Zu den wichtigsten Vorteilen der Arbeit vor Ort gehören mehr Kreativität und Teamwork sowie das Erlernen und Entwickeln neuer Fähigkeiten. Personalverantwortliche müssen daher darauf achten, dass im Büro vor allem die kreative Zusammenarbeit, informelle Gespräche und Weiterbildung gefördert werden. Dafür ist eine entsprechende technische Ausstattung nötig:

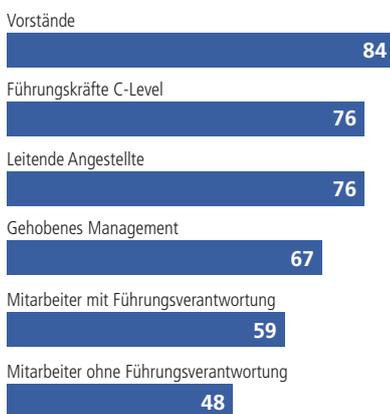
- > Bei gemeinsam genutzten Schreibtischen muss die Anmeldung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Geräten einfach funktionieren. Flexibles Hot Desking gelingt durch Scannen eines QR-Codes oder das simple Andocken von Laptop oder Smartphone an spezielle Check-in-Devices. So lässt sich der persönliche Arbeitsbereich überallhin mitnehmen.
- > Zur kreativen Zusammenarbeit braucht es hochwertige Lösungen für hybride Meetings. Whiteboards ermöglichen eine flexible visuelle Zusammenarbeit, auch für komplexe Planungen und die Darstellung unterschiedlicher Workstreams. Einige Lösungen lassen sich auch als Plattform auf verschiedenen Endgeräten mit Drittanwendungen nutzen.
- > Zu guter Letzt müssen Videokonferenzsysteme heute eine gleichberechtigte Teilnahme von jedem Arbeitsort aus bieten. Dabei erleichtern Rauschreduktion, Stimmfilter und Bildoptimierung die hybride Zusammenarbeit. Digitale Lösungen für Brainstorming, Feedback und Messaging erhöhen ebenfalls Kreativität und Schnelligkeit.

Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, können Remote und Hybrid Work maßgeblich dazu beitragen, dass sich Talente wohlfühlen und bei ihrem Arbeitgeber bleiben.

**Katrin Hartmann, HR Country Head, und Tom Hirschbach-Taddey, Senior Manager Collaboration Specialists, Cisco Deutschland**

**Arbeiten Beschäftigte von zu Hause effizient?**

(Anteil derer, die die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter im Homeoffice als sehr gut oder gut bezeichnen, in Prozent)



Quelle: Massachusetts Institute of Technology.

 [facebook.com/HRTechSoft](https://facebook.com/HRTechSoft)

 [https://twitter.com/hrtech\\_de](https://twitter.com/hrtech_de)

 [xing.to/hrtechsoft](https://xing.to/hrtechsoft)

 [bit.ly/HRTech\\_YT](https://bit.ly/HRTech_YT)

 [linkedin.com/showcase/  
hrtech-software-innovation](https://linkedin.com/showcase/hrtech-software-innovation)



HR Tech,  
Software &  
Innovation

**online**  
Konferenz

**Online Konferenz**  
für HR Tech & Innovation  
Professionals

**Jetzt  
kostenlos anmelden  
und teilnehmen:  
[bit.ly/HRTech\\_OK22](https://bit.ly/HRTech_OK22)**



**SCAN ME**

**17.–18. Oktober 2022**

**Mehr Infos unter: [onlinekonferenz.hrtech.de](https://onlinekonferenz.hrtech.de)**

We  our Gold Sponsors:



We  our Partners:



We  our Sponsor:



## REZENSION

# To go: Alltagswissen für Führungskräfte

In unserer schnelllebigen Zeit gibt es nicht nur Kaffee to go, sondern mit dem neuen Buch von Maren Lehky auch Tipps zum Führen von Unternehmen. Ein leicht lesbares und unterhaltsames Buch, das viele gut umsetzbare Tipps für den Alltag von Führungskräften bereithält.



**Maren Lehky:**  
**Führungscoaching to go**  
**Schnelle Antworten auf konkrete**  
**Fragen im Alltag**

Campus Verlag  
 ISBN: 978-3-593-51615-8  
 240 Seiten  
 EUR 25,00



© Campus Verlag

## Maren Lehky

war viele Jahre als Personalleiterin tätig. Heute ist sie Inhaberin einer Unternehmensberatung für Führung und Kommunikation. In ihren Büchern gibt sie Führungskräften Alltagstipps.

### Was steht im Buch drin?

Maren Lehky weiß aus ihrer langjährigen Erfahrung als Personalleiterin, Trainerin und Coach, welchen Herausforderungen Führungskräften gegenüberstehen. Das nimmt sie zum Anlass, Leadern mit ihrem neuen Buch Wissen zu vermitteln, das diese in ihrem Arbeitsalltag direkt anwenden können. Sie nennt konkrete Strategien und Kommunikationswerkzeuge für bestimmte Führungssituationen. Verschiedene Checklisten helfen, Situationen strukturiert anzugehen, beispielsweise können die Leserinnen und Leser Soforthilfen bei akutem Stress nachlesen oder Tools für mehr Präsenz in Videokonferenzen nachschlagen. Lehky hat auch Tipps, wie Führungskräfte die eigene Performance und den persönlichen Erfolg steigern können. Gleich zu Beginn ermuntert sie die Leser, sich selbst zu reflektieren und nach den inneren Antreibern ihres Handelns zu suchen.

### Was will uns die Autorin damit sagen?

Führungskräfte müssen heutzutage viel leisten: Sie müssen Orientierung geben, Sinn vermitteln, Stärke zeigen, motivieren, kritische Gespräche führen, Feedback geben, knappe Ressourcen

managen und vieles mehr. Ihre Aufgabenvielfalt und ihr Aufgabenpensum nehmen zu, und die Digitalisierung hat die Geschwindigkeit, in der Leader Entscheidungen treffen müssen, erhöht. Wie Führungskräfte stark sein können, um diese Herausforderungen zu meistern, möchte Lehky mit ihrem Buch vermitteln.

### Was bringt das Buch für die Praxis?

Mit ihrem Buch möchte die Autorin vor allem Führungskräfte unterstützen. Sie schreibt selbst, dass sie ihnen mit dem Buch einen „Coach im Alltag“ zur Seite stellen möchte. Dafür hält sie nicht nur viele alltagstaugliche Tipps bereit, sondern sie hat in ihr Buch auch Checklisten aufgenommen. Fast jedes Kapitel hält aufgelistet Tipps, Tricks, Strategien oder Aspekte bereit. Anhand dieser Auflistungen können sich Führungskräfte in herausfordernden Situationen Schritt für Schritt vorwärts bewegen. Unter anderem erfahren sie, wie sie in fünf Schritten durch ein Kritikgespräch führen oder mit welchen Punkten sie für effektive Meetings sorgen können.

&lt;

**Kirstin Gründel**

## FUHRPARKMANAGEMENT

# Deutsche Fuhrparks sind resilient, nachhaltig und vielfältig



© Jeerasak - stock.adobe.com

Fünf Trends werden das Fuhrparkmanagement künftig prägen. Das belegt eine neue Studie.

Die Automobilindustrie sieht sich mit großen Herausforderungen konfrontiert: Nicht nur die Halbleiterknappheit hat gravierende Auswirkungen auf die Fertigung dieser Branche, auch die internationalen Lieferketten erweisen sich aufgrund globaler Ereignisse als instabil. Das führt in vielen Unternehmen zu gedrosselter Produktion und folglich zu Verzögerungen bei der Auslieferung vieler Neufahrzeuge.

Getrieben durch gesellschaftspolitische Diskurse zu Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz, hinterfragen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer außerdem zunehmend die angebotenen Mobilitätslösungen ihrer Arbeitgeber. An diese Entwicklungen müssen sich Unternehmen anpassen.

Das Arval Mobility Observatory Fuhrpark- und Mobilitätsbarometer hat für 2022 fünf Trends identifiziert, die das Fuhrparkmanagement künftig prägen werden.

## 1. Stabiles Flottenwachstum

Die meisten Befragten blicken optimistisch in die Zukunft – trotz Coronapandemie. So erwartet die große Mehrheit (94 Prozent) der in diesem Jahr befragten deutschen Unternehmen, dass ihre Flotte stabil bleibt oder sich sogar erweitern wird. Eine Trendentwicklung, die sich ebenfalls auf europäischer Ebene abzeichnet. Die Hälfte der Befragten, die eine Erweiterung ihrer Flotte erwarten (56 Prozent), begründet das prognostizierte Wachstum des Fuhrparks mit einer positiven Geschäftsentwicklung. In dieser sehen die Unternehmen einen möglichen Grund für einen höheren Bedarf an Firmenfahrzeugen.

23 Prozent planen außerdem, ihr Firmenwagenangebot auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuweiten, die bisher noch nicht von einem Dienstwagen profitierten. Schließlich sehen 14 Prozent das Firmenfahrzeug auch als wichtigen Hebel, um Talente anzuwerben und Mitarbeiter zu binden.

Es ist also davon auszugehen, dass sich die Coronapandemie 2022 nicht mehr so stark auf Unternehmensflotten auswirkt wie noch ein Jahr zuvor. Denn trotz der Einführung von Homeoffice haben neun von zehn Unternehmen keine Änderungen in ihren Mobilitätsrichtlinien vorgenommen und ziehen auch künftig keine Anpassungen in Betracht. Festzustellen ist jedoch, dass sich der Durchschnitt der jährlich gefahrenen Kilometer im Jahr 2022, verglichen mit dem Vorjahr, verringert hat. Außerdem halten deutsche Unternehmen mit 5,1 Jahren deutlich länger an ihren Fahrzeugen fest als noch 2021 (4,3 Jahre).





**Katharina Schmidt**

sieht trotz globaler Herausforderungen positive Trends im Fuhrparkmanagement.

## 2. KMUs setzen auf hybride Beschaffungsprozesse

Die vergangenen Jahre haben gezeigt: Die Digitalisierung macht auch vor Beschaffungsprozessen nicht halt – das gilt auch für den Fuhrpark. Zwar setzen Unternehmen vorzugsweise (41 Prozent) auf rein persönliche Kontakte, wenn sie Fahrzeuge beschaffen möchten. Die Tendenz ist jedoch rückläufig. Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), die an der Befragung im Jahr 2022 teilnahmen, setzen bereits auf eine Mischung aus digitalem und persönlichem Auswahl- und Bestellverfahren. 27 Prozent ziehen es dabei vor, Fahrzeuge digital auszuwählen und dann vor Ort zu bestellen.

17 Prozent der befragten KMUs hingegen präferieren den entgegengesetzten Weg: Sie wählen die Fahrzeuge über den persönlichen Kontakt aus, bestellen dann aber digital. Als Gründe für die Entscheidung zugunsten (teilweise) digitalisierter Prozesse geben die Unternehmen an, dass diese sich für sie unkomplizierter und komfortabler gestalten. Für vollständig digitale Prozesse entscheiden sich mit 11 Prozent nur wenige Unternehmen.

## 3. Trotz Herausforderungen weitere Umstellung auf alternative Antriebe

Die Zulassungszahlen für elektrifizierte Fahrzeuge steigen kontinuierlich. Dennoch erwarten die befragten deutschen Unternehmen, dass in den kommenden drei Jahren noch immer zwei Fünftel (41 Prozent) der Pkw und 56 Prozent der leichten Nutzfahrzeuge in der Flotte aus Fahrzeugen mit Benzin- oder Dieselantrieb bestehen werden. Die Umstellung des Fuhrparks auf alternative Antriebe bleibt also ein wichtiges Thema für Flottenverantwortliche. Immerhin: Sechs von zehn der befragten Unternehmen geben 2022 an, mindestens eine alternative Antriebstechnologie für ihre Pkw eingeführt zu haben.

Zu den beliebtesten Formen der alternativen Antriebe für Flottenfahrzeuge zählen dabei Plug-in-Hybride mit 36 Prozent und reine Hybridfahrzeuge mit 34 Prozent. Mit 26 Prozent ist die Nutzung von rein batterieelektrischen Fahrzeugen etwas geringer. Die restlichen 4 Prozent entfallen auf weitere alternative Antriebsformen.

Für die Firmen liegt die größte Herausforderung bei der vollständigen Umstellung des Fuhrparks auf rein batterieelektrische Fahrzeuge weiterhin in der Ladeinfrastruktur. Positiv zu bewerten hingegen ist, dass Flottenverantwortliche aufgrund

eines schnell wachsenden Angebots und einer immer breiteren Modellpalette mehr Möglichkeiten bei der Fahrzeugauswahl haben.

## 4. Bikeleasing, Carsharing & Co. werden beliebter

Es muss nicht ausschließlich der Dienstwagen als Benefit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Diese Erkenntnis bestätigen auch die Ergebnisse des diesjährigen Arval Mobility Observatory Mobilitäts- und Fuhrparkbarometers: In Deutschland haben bereits 84 Prozent der befragten Unternehmen mindestens eine Form ergänzender Mobilität eingeführt – Tendenz steigend. Zu weiteren Mobilitätslösungen gehören unter anderem: Corporate Carsharing, Privat- oder Mitarbeiterleasing, Mobilitätsbudgets, Bikesharing oder Bikeleasing und öffentlicher Nahverkehr.

Auch bei den zusätzlichen Mobilitätslösungen liegt Deutschland über dem europäischen Durchschnitt. Vorangetrieben wird diese Entwicklung vor allem von kleineren Unternehmen. Bemerkenswert ist, dass Unternehmen die Angebote nicht als Ersatz für den klassischen Firmenwagen, sondern vielmehr als Ergänzung verstehen. In vielen Firmen, die bisher noch keine alternativen Mobilitätslösungen anbieten, bevorzugen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar den Dienstwagen. Grund dafür ist, dass sie dadurch die Finanzierung eines eigenen Fahrzeugs vermeiden.

## 5. Zurückhaltung bei Nutzung vernetzter Dienste

Während deutsche Flotten im Hinblick auf die Nutzung nachhaltiger Antriebe und alternativer Mobilitätslösungen über dem europäischen Durchschnitt liegen, zögern diese, wenn es um vernetzte Dienste geht. Bislang setzen erst 9 Prozent der befragten deutschen Unternehmen Telematiklösungen in ihren Fuhrparks ein. Damit liegt Deutschland weit unter dem europäischen Durchschnitt von 33 Prozent.

Die wichtigsten Vorteile bei vernetzten Fahrzeugen, unabhängig ob Pkw oder Leichtlastkraftwagen, sind die Ortung der Fahrzeuge, die Verbesserung der Fahrzeug- und Fahrersicherheit, die Optimierung der betrieblichen Effizienz und die Senkung der Flottenkosten. <

**Katharina Schmidt, Head of Consulting & Arval Mobility Observatory & Leitung Fuhrpark bei Arval Deutschland GmbH**



*Personio*

# Mehr Zeit fürs Wesentliche

Die steigende Fluktuation und das Tauziehen um die besten Talente verschärfen sich jeden Tag. Nun gilt es, Ihr HR-Team von zeitaufwendigen Verwaltungstätigkeiten zu befreien. Wir zeigen Ihnen, wie es mithilfe moderner Personalsoftware gelingt, Zeit fürs Wesentliche zu schaffen. Personio automatisiert alle HR-Tätigkeiten – Sie können sich auf die Strategie konzentrieren.



Erfahren Sie, wie Personio Ihre Personalarbeit digitalisiert.

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Die ersten 100 Tage als Führungskraft



© denisismagilov - stock.adobe.com

Der Start für eine neue Führungskraft bringt besondere Herausforderungen mit sich und sollte gut vorbereitet sein.

Die Bewerbungsphase ist erfolgreich abgeschlossen. Das Unternehmen hat sich für Sie entschieden, eine neue Führungsaufgabe kommt auf Sie zu. Der erste Arbeitstag naht, und Sie stellen sich die Frage, wie die Startphase verlaufen soll. „Mal abwarten“ ist zwar generell richtig. Aber ohne Plan eine neue Stelle im Management anzutreten ist riskant. Und es gilt zu bedenken, dass es – im Gegensatz zum Fliegen – nach einem Startabbruch kein erneutes Ansteuern der Startbahn gibt, zumindest nicht für diesen Job in diesem Unternehmen.

Der erste Eindruck zählt. Das bedeutet, dass die ersten Begegnungen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dem Eindruck entsprechen sollten, den Sie hinterlassen möchten. Dieser Eindruck

sollte nicht einem Wunschbild entsprechen, sondern Sie sollten authentisch sein.

Eine weitere Herausforderung der Startphase liegt darin, sich Zeit zu lassen für das Kennenlernen und Lernen. Ihr Umfeld, also die Personen, die sich für Sie entschieden haben, sowie Ihre Mitarbeiter und Kolleginnen haben Erwartungen an Sie. Und auch Sie selbst haben Ziele und möchten zeigen, dass Sie die richtige Person für diese Stelle sind. Letzteres wird vielfach damit verbunden, möglichst bald Entscheidungen zu treffen und Veränderungen sichtbar zu machen.

Das zu schnelle Handeln birgt aber Gefahren: Sie kennen die Mitarbeiter und die Organisation (noch) nicht, und Sie haben noch keinen Überblick über die laufenden oder in der Vergangenheit gescheiterten Projekte. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Sie sich in allen Themen mit den Worten „Ich muss erst mal schauen ...“ zurückziehen

können. Entscheidungen im Tagesgeschäft müssen Sie auch bereits in den ersten 100 Tagen treffen und nicht Aufschiebbares angehen. Dabei gilt es, schon in dieser Orientierungsphase die Belegschaft einzubeziehen.

**Besondere Herausforderungen bringen die ersten 100 Tage vor allem mit sich, wenn ...**

**... es die erste Führungsaufgabe für Sie ist.**

Hier gilt es, sich die neue Rolle bewusst zu machen und zu verdeutlichen, wie sich die neue Aufgabe von Bisherigem unterscheidet bzw. durch das eigene Verhalten und Handeln unterscheiden soll.

**... es ein externer Stellenwechsel ist.**

Nicht nur die Stelle, sondern auch das Unternehmen mit seiner Kultur und Organisation sind neu. →



**Prof. Dr. Rupert Bardens  
und  
Prof. Dr. Achim Weiand**

haben Tipps für Führungskräfte, die diese vor dem Antritt einer neuen Stelle beherzigen sollten.

### Mitarbeiterführung ...

... ist eine komplexe Aufgabe, die aber erlernt werden kann. Hilfe geben können dabei Führungsinstrumente. Diese stellen wir im F.A.Z.-Personaljournal vor. Zu beachten ist dabei: Führungsinstrumente können Führung systematisieren und erleichtern, ersetzen aber keinesfalls gesunden Menschenverstand und innere Haltung.

### ... die Mitarbeiter schon viele Führungskräfte haben kommen und gehen sehen.

Wenn dieselbe Führungsposition in kurzer Zeit mehrfach neu besetzt wurde, ist es besonders herausfordernd, Vertrauen aufzubauen und gemeinsam an der Gestaltung einer langfristigen Zusammenarbeit zu arbeiten.

### Maßnahmen

#### > Bereits vor dem Start starten

Damit die ersten 100 Tage erfolgreich verlaufen, sollten Sie vor dem ersten Tag starten. Informieren Sie sich vor Ihrem Arbeitsbeginn über Neuerungen im Unternehmen, halten Sie Kontakt mit Ihrem neuen Arbeitsbereich und Ihren Führungskräften.

#### > Sich vorstellen

Ob Sie es Antrittsrede, Begrüßung oder Vorstellung nennen: Stellen Sie sich am ersten Tag Ihren Mitarbeitern vor, denn diese sind gespannt, wer Sie sind, was Sie gemacht haben und wie Sie sich die Zusammenarbeit vorstellen.

Überlegen Sie sich im Vorfeld, was Sie von sich erzählen möchten. Sie dürfen dabei auch benennen, welche Werte und Vorhaben Ihnen wichtig sind, was Sie unter Führung verstehen oder wie Sie sich die ersten 100 Tage vorstellen. Sie können hier auch eine Vorstellungsrunde Ihrer Mitarbeiter anschließen.

#### > Mitarbeitergespräche führen

Vereinbaren Sie in den ersten 30 Tagen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gespräche. Informieren Sie sich über deren Aufgaben und Erwartungen. Machen Sie sich auch ein Bild, wie die Beschäftigten bisher geführt wurden und wie viel Führung sie wünschen.

Denken Sie daran, dass Mitarbeitergespräche auch ein Zeichen der Wertschätzung sind. Vergessen Sie niemanden, und machen Sie sich Gedanken zur Reihenfolge, ob sie diese selbst bestimmen oder den Mitarbeitern überlassen.

#### > An Meetings teilnehmen

Gehen Sie in Meetings, beispielsweise von Projektteams in Ihrem Bereich. Verschaffen Sie sich einen Eindruck von der Zusammenarbeit und den Themen.

#### > Gespräche mit der eigenen Führungskraft und Kollegen führen

Nach der ersten Orientierung im eigenen Bereich sollten Sie die Erwartungen Ihrer Führungskraft, die Sie sicherlich schon aus der Bewerbungsphase kennen, aufnehmen. Konkrete Zielvereinbarungen setzen Vertrauen voraus, aber auch so viel Kenntnis

der Gegebenheiten, dass Sie sich mit einem Commitment zu Zielen wohlfühlen.

Gleichermaßen ist es wichtig, in den ersten Wochen Gespräche mit den Kollegen aus Ihrem Team zu führen und deren Erwartungen aufzunehmen. Auch firmenexterne Kunden-Lieferanten-Verhältnisse sollten Sie abklären.

#### > Übergang von „sich selbst orientieren“ zu „Orientierung geben“

Der Übergang von der Phase des eigenen Orientierens zur Phase des Entscheidungstreffens und Orientierunggebens ist fließend. Die eigene Führungskraft sowie Mitarbeiter und Kollegen sollten in den ersten 100 Tagen eine Orientierung bekommen, indem Sie Ziele für einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten vereinbaren. <

**Prof. Dr. Rupert E. Bardens und  
Prof. Dr. Achim Weiand, Hochschule für  
angewandte Wissenschaften, Neu-Ulm**

„Die ‚ersten 100 Tage‘ habe ich in verschiedenen Führungsebenen und Unternehmensgrößen erlebt: in internationalen sowie in mittelständischen Unternehmen. Den hier beschriebenen Herausforderungen und Maßnahmen stimme ich uneingeschränkt zu. Eine Herausforderung sind aber nicht nur die Führungspositionen mit einer hohen Fluktuation, bei denen die Mitarbeiter schon viele Manager haben kommen und gehen sehen.

Auch das Gegenteil kann das Leben schwer machen. Wenn es lange keine Wechsel gab und die Mitarbeiter womöglich jahrzehntelang mit der gleichen Führungskraft gearbeitet haben, ist das eine Herausforderung für die nachfolgende Führungskraft. Ich hatte zumindest den Eindruck, dass bei manchen Mitarbeitern das Wort ‚früher‘ in jedem Satz vorkam. Hier ist es wichtig, sich nicht in den ersten 100 Tagen zu dem Ebenbild des Vorgängers formen zu lassen.

Die Quintessenz meiner mehreren ‚ersten 100 Tage‘ als Führungskraft ist, dass in dieser Zeit der absolute Fokus auf der Kommunikation mit den Mitarbeitern liegen sollte, selbst wenn zahlreiche Themen und Projekte in der Pipeline sind. Die erfolgreiche Umsetzung wird nur als Team gelingen. Und dieses Team mit der neuen Führungskraft kann sich nur am Anfang finden.“ <

**Michael Bach, Bach Maschinenbau GmbH**

## FLEXIBLES ARBEITSZEITMODELL

# Jobsharing auf Führungsebene: So gelingt es in der Arbeitsagentur Hamburg



© Krakenimages.com - stock.adobe.com

Dass auch staatliche Agenturen zukunfts-fähige Konzepte haben können, beweist die Agentur für Arbeit Hamburg mit ihrem Jobsharingangebot an Führungskräfte.

Grit Behrens ist nicht allein. Sie teilt sich ihre Geschäftsführerposition mit einer Kollegin – und das schon seit vielen Jahren. Ihr Resümee: eine Win-win-Situation für sie und ihren Arbeitgeber.

Behrens arbeitet seit mehr als 20 Jahren bei der Agentur für Arbeit in Hamburg. Anfangs war sie Vollzeit in Führungspositionen tätig. Dann bekam sie Kinder. Nach kurzer Elternzeit wollte die studierte Juristin in ihren Job zurückkehren, allerdings in Teilzeit, denn: „Als ich Kinder bekommen habe, haben sich die Prioritäten verschoben“, sagt Behrens.

Die norddeutsche Agentur bot damals, im Jahr 2012, bereits Jobsharing an. Behrens und ihre

Tandempartnerin waren jedoch die ersten auf Geschäftsführungsebene, die dieses Angebot wahrnahmen. „Arbeitgeber können sich nicht erlauben, Potential in Führungspositionen liegenzulassen“, ist die Geschäftsführerin des Bereichs Auszahlung von Geldleistungen überzeugt. Dadurch, dass die Arbeitsagentur Jobsharing anbot, profitierte nicht nur sie als Arbeitnehmerin, sondern auch ihr Arbeitgeber. Zu ihm kehrte eine erfahrene Kraft früh aus der Elternzeit zurück. „Die Agentur erhält sich Leute in der Führungsebene, die sich schon durch gute Arbeit bewiesen haben und motiviert sind.“

Jobsharingmodelle dürften, so Behrens, für viele Organisationen interessant sein. Sie ermöglichen Talenten, Familie und Beruf zu vereinbaren. Sie wirken aber auch dem Fach- und Führungskräfte-mangel entgegen. „Wenn Frauen mehr zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen sollen, müssen Unternehmen auch etwas bieten“, meint Behrens.

Sie kann sich Jobsharing nicht nur auf jeder Führungsebene – Teamleiter-, Bereichsleiter- und Geschäftsführerebene – vorstellen, sondern auch auf allen anderen Positionen und das in allen Unternehmen. „Die wesentliche Voraussetzung ist, dass man Menschen findet, die zur ähnlichen Zeit ein ähnliches Thema haben“, sagt sie.

### Enger Austausch als Erfolgsgeheimnis

Haben sich zwei Führungskräfte für eine Position gefunden, sei es wichtig, dass diese sich eng austauschten, am besten schon vor Arbeitsantritt. „Es ist wichtig, dass die Personen, die sich eine Position teilen, viel miteinander kommunizieren und dafür auch Zeit erhalten.“ Gerade am Anfang sei es wichtig, dass sich beide gut kennenlernten, ihre Persönlichkeiten, ihren Führungsstil, aber auch ihre Ziele und Wünsche. Dann könnten sie abgleichen, ob sie zusammenpassen. „Grundsätzlich ist jeder →



© Privat

### Grit Behrens,

Geschäftsführerin Operativer Service in der Agentur für Arbeit Hamburg, sieht Jobsharing für Führungskräfte als wichtiges Angebot an, denn: „Arbeitgeber können sich nicht erlauben, Potential in Führungspositionen liegenzulassen.“

dafür geeignet, aber jeder muss auch bereit sein, Kompromisse zu schließen.“

Auch dürften sich die Partner niemals auseinanderdividieren lassen: „Jeder oder jede repräsentiert auch alleine immer die gesamte Aufgabe. Natürlich kann es passieren, dass andere versuchen, das auszunutzen. Das ist so wie mit Eltern“, zieht Behrens einen Vergleich. Um das zu vermeiden, helfe eine enge Abstimmung. „Ich habe mit meiner Kollegin die Verabredung, dass wir beide die Entscheidungen der anderen mittragen.“

Mehr braucht es aus Behrens' Sicht für den Erfolg nicht, denn: „Alle, die sich für dieses Modell entscheiden, bringen eine sehr hohe Motivation fürs Gelingen mit.“ Schließlich sei ihnen gemeinsam, dass sie das Aufteilen ihrer Position als tolle Möglichkeit erachten, um in ihrer aktuellen Lebensphase Zeit für andere Themen zu haben.

### Jobsharing hat viele Vorteile

Auch für Arbeitgeber sieht Behrens viele Vorteile: Sie erhalten sich nicht nur motivierte Arbeitskräfte, sondern können auch mehreren Personen die

Möglichkeit geben, eine Führungsposition auszuüben. Das trage zur Mitarbeiterbindung und zur Personalentwicklung bei. Auch gebe es nie lange Abwesenheitszeiten. Behrens ist überzeugt, dass die Beteiligten in dem Modell viel lernen könnten: „Wer Jobsharing macht, hat immer einen Sparringspartner, der Feedback gibt und mit dem man gemeinsam über bestimmte Themen nachdenkt.“

Diese Vorteile überwiegen aus Behrens' Sicht dem Nachteil, dass Arbeitgeber den Partnern mehr Zeit geben müssen, damit diese sich abstimmen können. „Es ist wichtig, dass die Abstimmungsnotwendigkeit honoriert und dafür Budget zur Verfügung gestellt wird“, rät Behrens. Vor allem zu Beginn jedes Jobsharings sollten Unternehmen dafür Zeit einplanen. „Der Anfangsaufwand rentiert sich. Wenn sich die Tandempartner und -partnerinnen gut kennen, nimmt der Aufwand ab.“ Spätestens dann könnten Unternehmen die Überschneidungszeiten reduzieren. „Es spielt sich ein, wie viel gemeinsame Zeit beide brauchen“, beruhigt sie. <

Kirstin Gründel

ANZEIGE

## Wichtiger denn je Digitales Recruiting

# d.vinci

**Digitales Recruiting ist entscheidend!** d.vinci hilft Arbeitgebenden jeder Größe, ihre Verwaltung von Bewerbenden unternehmensweit übersichtlich zu managen. Von der Personalanforderung bis zur Zusage: Durchdachte Software-Features begleiten Sie und ermöglichen den Überblick in jeder Recruiting-Phase. Damit nie wieder ein Laufzettel verloren gehen kann, setzt d.vinci auch auf die Digitalisierung des Onboarding-Prozesses. Mit wenigen Klicks arbeiten Sie intern optimal abgestimmt zusammen – und bleiben extern in engem Kontakt zu neuen Teammitgliedern.

Tel.: +49 (0) 40 37 47 99 988  
E-Mail: [hallo@dvinci.de](mailto:hallo@dvinci.de)  
[www.dvinci.de](http://www.dvinci.de)



## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

# Mit Angeboten zu mentaler Gesundheit punkten



© pressmaster - stock.adobe.com

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Gesundheitsleistungen immer weiter ausgebaut. Beratungen durch ein Employee Assistance Program (EAP) spielen dabei eine wichtige Rolle. Auch Führungskräfte beeinflussen die Wirksamkeit der Maßnahmen.

Der Anteil psychischer Erkrankungen im Arbeitskontext ist rasant angestiegen. Dadurch bedingte Fehltag und Produktionsausfälle können für die Beschäftigten, für Teams und Unternehmen belastend sein. Viele Unternehmen reagieren bereits sehr gut darauf und bauen ihre Gesundheitsleistungen und Präventionsangebote zunehmend aus. Dazu gehören oft an erster Stelle Programme für körperliche Gesundheit. Im Bereich der mentalen Gesundheit fehlt es noch an Wissen und Erfahrungswerten, um Talenten Angebote für mehr psychisches Wohlergehen zu machen.

## Mentale Belastung auf verschiedenen Ebenen betrachten

In Zeiten von Digitalisierung und permanentem Wandel müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer immer flexibler sein und zunehmend komplexe Aufgaben bewältigen. Viele setzen das hohe Tempo in der heutigen Arbeitswelt unter Druck. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Herausforderung. Die hieraus resultierende Stressbelastung kann krank machen und im Arbeitskontext dazu führen, dass die Leistungsfähigkeit abnimmt. Burn-out, Depressionen oder andere psychische Erkrankungen sind mögliche Folgen.

Menschen, die psychisch erkrankt oder gefährdet sind, können aus verschiedenen Gründen an diesem Punkt ihres Lebens stehen. Zum Beispiel stellt Stress bei der Arbeit eine Belastung dar, und sobald zu einer Arbeitsbelastung andere belastende Ereignisse wie Probleme in der Partnerschaft, Stress im privaten Umfeld oder die Pflege von Angehörigen hinzukommen, erhöht sich die Gefahr einer psychischen Erkrankung.

Die ersten beiden der vier empfohlenen Maßnahmen (siehe Grafik auf der folgenden Seite) können aktiv in Teams umgesetzt und durch entsprechende Schulungen der Führungskräfte unterstützt werden. Die letzten beiden Empfehlungen finden auf Unternehmensebene statt und tragen dazu bei, die mentale Gesundheit langfristig zu sichern.

## 1. Arbeitsbelastungen im Blick haben

Phasen mit hoher Beanspruchung lassen sich meist nicht vermeiden. Wichtig ist es jedoch, dass Führungskräfte und Geschäftsleitungen ihre Teams und deren Belastungen gut im Blick haben. Auf anspruchsvolle Projektphasen und Deadlines sollten Erholungsphasen folgen. Diese sorgen für Regeneration und Orientierung bei den Beschäftigten und ermöglichen ihnen, sich vom letzten Projekt zu distanzieren und sich dem nächsten Thema zu widmen. Der Verlauf ist meist nicht linear, da Projekte oft auch parallel laufen. Dennoch gilt es, die Arbeitsenergie zu bedenken und zu sehen, welche Bedürfnisse die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

## 2. Belastete Beschäftigte erkennen und ansprechen

Mit dem Blick auf Belastungen sollte es nicht enden: Führungskräfte und HR sollten offen und transparent handeln und sich Zeit für einen Austausch nehmen. Gerade bei psychischen Themen ist es wichtig, dies als Führungskraft anzusprechen und dann gegebenenfalls an Fachkräfte weiterzuleiten. Denn Talente, die überarbeitet scheinen, →



**Sandra Prestel und Stefanie Onstein**

sensibilisieren dafür, wie wichtig es ist, dass Unternehmen nicht nur das körperliche, sondern auch das mentale Befinden der Beschäftigten im Blick haben.

**Maßnahmen zur Steigerung mentaler Gesundheit**

1. Arbeitsbelastungen im Blick haben
2. belastete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und ansprechen
3. interne Kommunikationskampagne starten (Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen)
4. Beratungsangebote einrichten (für akute Belastungen sowie präventiv)

benötigen eine andere Form der Ansprache als solche, die vermeintlich ein Suchtproblem haben. Führungskräfte müssen und sollen in ihrer Funktion keine Therapie ersetzen, jedoch aktiv das Gespräch mit den Beschäftigten suchen.

Anzeichen für psychische Belastungen bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können sein:

- > anhaltende körperliche Beschwerden oder Schmerzen
- > sozialer Rückzug
- > Überstunden oder Arbeitszeiten am Wochenende
- > Gereiztheit
- > Pessimismus und mangelnde Beteiligung an der Suche nach Problemlösungen
- > Müdigkeit
- > Verspätung
- > Fehleranfälligkeit, steigende Unzuverlässigkeit
- > Veränderung in der Arbeitsleistung
- > häufige Krankmeldungen

präventiv zu wirken als auch in akuten Belastungsphasen zu unterstützen. Gezielte Gesundheitsangebote zur Förderung mentaler Gesundheit sollten ein selbstverständlicher Baustein eines modernen Gesundheitsmanagements in Unternehmen sein. Corporate Benefits haben nicht nur das Ziel, den Krankenstand zu senken, sondern werden auch als Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im „War for Talents“ gesehen.

**EAP: niedrigschwellig und präventiv**

Ein Employee Assistance Program (EAP) ist grundsätzlich eine schnelle und wirksame Möglichkeit, um belastete Talente bei Präventionsfragen, Herausforderungen oder in Krisensituationen zu unterstützen. Vielen überlasteten Menschen kann geholfen werden, wenn Personen schnell für sie da sind, ihnen zuhören und gemeinsam mit ihnen Lösungsansätze entwickeln, um aus der Belastungssituation herauszukommen. So kann die

**Die drei Säulen der EAP-Beratung**



**3. Interne Kommunikationskampagne**

Mit psychischer Gesundheit sollten sich nicht nur einzelne Teams und deren Führungskräfte befassen, sondern es bedarf auch eines klaren Signals auf Unternehmensebene, um die Wichtigkeit mentaler Gesundheit zu betonen. Denn noch immer sind psychische Probleme mit einem Stigma verbunden. Interne Kommunikationskampagnen können in Unternehmen zur Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen beitragen.

**4. Beratungsangebote einrichten**

In einer Beratung können die anfangs erwähnten multikausalen Gründe für eine psychische Erkrankung näher betrachtet werden. Ziel ist, sowohl

psychische Gesundheit gefördert, erhalten oder wiederhergestellt werden.

Wichtig ist, im EAP die internen Ressourcen eines Unternehmens einzubeziehen und auf Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Unternehmen zu setzen. Diese können das EAP bekannter machen oder proaktiv empfehlen. Dadurch sinkt die Hemmschwelle. Führungskräfte sind starke Multiplikatoren: Sie haben in ihren Teams die Belastungen im Blick und können bei Bedarf gezielt auf die Gesundheitsangebote hinweisen. <

**Sandra Prestel, Teamleiterin EAP Connect, und Stefanie Onstein, EAP-Beraterin, beide ias mental health GmbH**

# **Ist das Hinweisgeberschutzgesetz noch ein blinder Fleck für Sie?**

**Wir haben die passende Lösung -  
einsatzbereit binnen weniger Klicks!  
Das Hinweisgeberschutzgesetz ist  
verpflichtend für Unternehmen  
ab 50 Mitarbeiter\*innen.**

Mehr Informationen unter [www.whistle.law](http://www.whistle.law).



## DIVERSITÄT UND INKLUSION

# „Diversen Teams fällt es leichter, umweltbewusst zu agieren“



© Thaut Images - stock.adobe.com

Unternehmen mit diversen Vorständen schneiden in ESG-Rankings besser ab als solche mit homogenem Vorstand. Warum das so ist, haben wir Lisa Edwards, COO bei Diligent, einem Modern-Governance-Unternehmen, gefragt.

### **Frau Edwards, Ihr Unternehmen hat untersucht, wie Diversität und ESG-Kriterien zusammenhängen. Was ist das Ergebnis?**

**Lisa Edwards:** Vorstände, die divers sind, schneiden besser bei den ESG-Kriterien ab. Vor allem natürlich im Bereich Sozial, für den das „S“ in ESG steht. Dieser bezieht sich neben Gesundheits- und Sicherheitsaspekten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch darauf, wie divers und fair es in einem Unternehmen zugeht. Wir konnten aber auch nachweisen, dass Vorstände, in denen es eine

Geschlechtergleichstellung gibt, besser hinsichtlich ökologischer Aspekte – also des „E“ – abschneiden und auch generell besser in wirtschaftlicher Hinsicht performen. Kurz: Diversen Teams fällt es leichter, umweltbewusst zu agieren.

### **Warum ist das so?**

**Lisa Edwards:** Dies liegt daran, dass diverse Teams mehr innovative und kreative Ideen einbringen und weniger Gefahr laufen, im Status quo steckenzubleiben. Diversität schafft eine Dynamik, die einem Arbeitgeber einen allumfassenden Überblick bietet. Zudem differenzieren diverse Teams weniger zwischen außen und innen und sehen sämtliche Themen eher als Teil von sich selbst – das trifft auch auf Umweltthemen zu. Darüber hinaus sind sie meist rücksichtsvoller und sensibler dafür, was sie mit ihren Handlungen beeinflussen können.

### **Im Umkehrschluss: Woran hapert es in Unternehmen mit homogenem Vorstand?**

**Lisa Edwards:** Gewohnheit und das Feststecken in alten Handlungsweisen spielen hier eine Rolle. Natürlich ist es für diejenigen schwer, ESG in das unternehmerische Handeln miteinzubeziehen, die es vorher nie wirklich beachtet und sich umweltunfreundliche Verhaltensweisen im Arbeitskontext angeeignet haben.

### **Alle Meinungen in diversen Teams sollten Raum finden, aber ein Unternehmen nicht handlungsunfähig machen. Wie können sich Beteiligte bei dieser Vielfalt auf einen gemeinsamen ESG-Fokus einigen?**

**Lisa Edwards:** Das kann in der Tat eine Herausforderung sein. Unternehmen, die hier erfolgreich sind, treten meist erst einmal einen Schritt zurück und fragen sich: Was möchten unsere Konsumenten →



© Diligent

**Lisa Edwards, COO,  
Diligent,**

plädiert für diverse Teams, da sie dynamischer, innovativer und kreativer sind als homogene.

ten und unsere Stakeholder? Welche Aspekte von ESG sind ihnen wichtig, und wo in unserer Lieferkette können wir ökologisch nachhaltiger oder sozialer agieren? Darauf basierend, können Unternehmen eine Strategie kreieren.

**Gegen die irgendetwas im Raum immer etwas einzuwenden hat ...**

**Lisa Edwards:** Das stimmt. Es geht aber auch nicht darum, den hundertprozentigen Konsens zu haben, sondern eine informierte Entscheidung zu treffen.

**Wäre es einfacher, einen Expertenkreis für ESG zu haben, anstatt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitreden zu lassen?**

**Lisa Edwards:** Davon würde ich abraten. ESG ist kein isoliertes Thema, das nur von bestimmten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angegangen werden sollte. Wenn nur eine Person für Nachhaltigkeit im Unternehmen verantwortlich ist, wird sich nichts verändern. Die gesamte Belegschaft muss die Verantwortung dafür übernehmen.

**Sollte es gar keine Verantwortlichen für ein bestimmtes ESG-Thema geben?**

**Lisa Edwards:** Doch. Sie sind aber nur Initiatoren und sorgen dafür, dass das Thema bei der kompletten Belegschaft auf dem Tisch ist. An ihnen liegt es, die Wichtigkeit des Themas zu betonen. Die Umsetzung liegt aber bei allen.

**Wie können Arbeitgeber diesen Verantwortlichen Gehör verschaffen und trotzdem allen Meinungen Platz geben?**

**Lisa Edwards:** Hier kommt Inklusion zum Tragen. Auch das ist eine Aufgabe des gesamten Teams. Jedem muss klar sein, dass es wichtig ist, die Meinungen von allen im Raum zu hören. Um konträre Meinungen frei äußern zu können, braucht es eine sichere Umgebung für alle. Hilfreich ist, wenn Mitarbeiter der dominanten Gruppe die anderen fragen, wie sie über ein bestimmtes Thema denken. So beziehen sie sie in die Diskussion ein. <

**Das Interview führte Lena Onderka,  
Personalwirtschaft.**

ANZEIGE

## Potenziale erkennen. Kompetenzen erweitern.



Zum passenden Seminar ▶



Schloss Lautrach

Seminare  
Beratung  
Coaching

Fachexperten  
Young Professionals  
Führungskräfte

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

## RECRUITING

# Mit smarten Technologien gegen den Fachkräftemangel



© Who is Danny - stock.adobe.com

Der Fachkräftemangel spitzt sich zu. Wer Talente sucht, muss sich im internationalen Wettbewerb behaupten und Bewerberinnen und Bewerber vom eigenen Unternehmen überzeugen, ohne HR zu überlasten. Technologien können helfen.

HR-Abteilungen stehen unter großem Druck: Sie müssen effektiv und schnell passende Talente für das Unternehmen finden. Ein Lichtblick: Viele Unternehmen haben im Zuge der digitalen Transformation begonnen, smarte Technologien einzusetzen, um ihr Recruiting zu modernisieren und Prozesse zu optimieren.

Ein modernes Recruiting setzt digitale Prozesse und zunehmend auch den Einsatz von künstlicher

Intelligenz (KI) voraus. Die Herausforderung: Da sich die User-Experience in allen digitalen Bereichen, beispielsweise beim Onlineshopping, rasant entwickelt, sind die Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern hoch. Sie erwarten, dass sie sich bei Unternehmen ebenso einfach, reibungslos und intuitiv digital bewerben können, wie sie auch online shoppen. Unternehmen müssen sich diesem Anspruch stellen und ihren Bewerbungsprozess so effizient wie möglich und gleichzeitig kandidatenzentriert gestalten.

## Die optimale Candidate-Experience

Unternehmen, die eine klare Employer-Branding-Strategie verfolgen und über reibungslose Abläufe verfügen, haben in puncto Recruiting we-

sentliche Vorteile gegenüber Wettbewerbern: So erfahren Talente bestenfalls schon bei den ersten Klicks auf Karriereseite oder Stellenanzeige, welche Kultur, Werte und Vision das Unternehmen vertritt. Ansprechende Content-Formate wie Videos bieten authentische Einblicke in den Unternehmensalltag. Wenn es dann zu einer Bewerbung kommt, bestätigt sich der gute erste Eindruck.

Doch in vielen Unternehmen hakt es genau daran, wie eine [Studie](#) deutlich macht. Demnach ist mehr als die Hälfte der Befragten mit dem Bewerbungsprozess unzufrieden, und zwar beginnend mit der Qualität von Karriereseiten. Daraus lässt sich schließen, dass einige Unternehmen bereits potentielle Talente verlieren, wenn diese auf die Karrierewebsite klicken.





© CleverConnect

**Carl Hoffmann**

rät zu smarten Technologien, um das Recruiting zu optimieren und HR zu entlasten.

### Digital und automatisiert: von der Suche bis zum Vorstellungsgespräch

Ein großer Vorteil von Automatisierung ist, dass der Bewerbungsprozess letztendlich wieder „vermenschlicht“ wird. Das klingt zunächst widersprüchlich, ist es aber nicht: Automatisierung sorgt zum einen für unmittelbare Rückmeldung, beispielsweise über den Bewerbungseingang oder über den Status des Bewerbungsverfahrens. Auf Bewerberseite entsteht so das Gefühl von Professionalität und Wertschätzung. Diese einfache Form der Kommunikation ist zwar im E-Commerce, nicht aber in jedem Recruitingprozess Standard. Zum anderen schafft Automatisierung Zeit und damit Freiräume für andere, wertschöpfende Tätigkeiten wie Personalisierung beziehungsweise persönliche Kontakte an der richtigen Stelle.

### Candidate-Relationship-Management: vom Marketing lernen

Im Marketing ist Customer-Relationship-Management (CRM) seit langem fester Bestandteil im Toolset. Es bezeichnet das Kundenbeziehungsmanagement, das systematische Sammeln von Informationen als Basis für Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen.

Im Recruiting bedeutet das: (Potentielle) Talente werden wie (potentielle) Kundinnen und Kunden behandelt und umworben. Die Idee dahinter ist, Kontakte aus bereits existierenden Quellen wie Karriereseiten oder Events sowie Second-best-Kandidatinnen und -Kandidaten aus laufenden Bewerbungsprozessen systematisch nutzbar zu machen, indem sie zentral gespeichert, segmentiert und durchsuchbar gemacht werden. Basierend auf dieser Segmentierung, hilft ein CRM – verstanden als Candidate-Relationship-Management – dabei, mit Talenten, die nicht sofort eingestellt werden, in Kontakt zu bleiben, individuell, automatisiert über Newsletter oder zielgruppenspezifische Kampagnen. Ziel dabei ist, einen Talentpool aufzubauen, auf den HR zurückgreifen kann, um künftige Vakanzen schneller besetzen zu können.

### Matching: KI im Recruiting

Die Kombination von Talentpools mit Matching-Technologien erlaubt HR, selbst nach passenden Profilen zu schauen, bevor es externe Dienstleister wie Headhunter kontaktiert oder Stellenbörsen durchsucht. Das spart Zeit und Geld.

Mit den Tools lassen sich binnen weniger Sekunden Stellenanzeigen und Lebensläufe analysieren,

strukturieren und die ermittelten Informationen in spezifische Kategorien einteilen. Dadurch gelingt es HR im nächsten Schritt, die Passgenauigkeit zwischen seiner Kandidatenbasis und aktuellen Stellenangeboten zu überprüfen. Idealerweise kann das Matching-Tool in Kombination mit den Daten des CRM alle Kandidatinnen und Kandidaten mit einem zuvor definierten „guten Score“ herausfiltern. Somit erhält HR eine Shortlist mit Talenten, denen es eine Stelle anbieten kann.

### Smarte Auswahlverfahren: zeitversetzte Videointerviews

Seit Corona zählen Videointerviews zum Standard im Recruiting. Das Besondere an der zeitversetzten Version ist die Flexibilität, denn sie sind unabhängig von vollen Terminkalendern oder Arbeitszeiten. Letzteres ist gerade für Bewerberinnen und Bewerber, die in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis sind, praktisch. Sie können sich dabei in vertrauter Umgebung in einem kurzen Videoclip vorstellen.

Zudem bietet das Videointerview auch HR viele Vorteile: Die Talente zeigen in ihrer gewohnten Umgebung viel offener ihre Soft Skills. Videos können dann ausgewertet werden, wenn es zeitlich passt – und bei Bedarf können weitere Kolleginnen und Kollegen involviert werden. Mit passender Software profitiert HR zudem von Mehrsprachigkeit und individualisierbaren Fragenkatalogen.

### Smart entscheiden mit KI

Experten zufolge reduziert sich mit Hilfe von KI die Gefahr, aufgrund von kognitiven Verzerrungen Fehlentscheidungen zu treffen. Im Gegensatz zum Menschen ziehen KI-Systeme ausschließlich objektive Kriterien zur Entscheidungsfindung heran. KI kann somit eine wertvolle Hilfe für Personalverantwortliche sein, vorausgesetzt, sie wird auf intelligente Art und Weise eingesetzt. Das setzt unter anderem voraus, dass bei der Auswahl der Talente aufgrund vorgegebener Algorithmen keine Vereinheitlichung oder gar Diskriminierung stattfindet.

Personalentscheiderinnen und -entscheider sind also besonders gefordert, immer die richtige Balance zwischen menschlichen und KI-basierten Entscheidungen zu halten und alle zur Verfügung stehenden technologischen Tools für ein modernes Recruiting im Sinne der Kandidaten und Kandidatinnen zu nutzen. <

**Carl Hoffmann,**  
**Co-Founder & COO, CleverConnect**

# Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding

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

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

## DIGITALES RECRUITING

# Bewerberinnen, Bewerber und Onboardees von Anfang an binden



© insta\_photos - stock.adobe.com

Der Arbeitskräftemangel beschäftigt fast alle Unternehmen. Diese müssen sich daher besonders attraktiv bei potentiellen Talenten darstellen. Wichtig sind ein einfacher Bewerbungsprozess, den Kandidaten mit wenigen Klicks durchlaufen können, und ein Onboardingprozess, in dem von Anfang an Bindung stattfindet.

Das Recruiting vor 50 Jahren bot noch nicht die gleichen Möglichkeiten, wie wir sie heute haben: Mittlerweile können wir Bewerbungen digital empfangen, uns übergreifend virtuell abstimmen

und uns an die Bearbeitung von Aufgaben erinnern lassen. Dafür gibt es verschiedene Tools und Bewerbermanagementsoftware.

### Talente früh für sich gewinnen

Doch was zeichnet einen effizienten Bewerbungsprozess aus? Oder anders gefragt: Wie können wir Bewerberinnen und Bewerber von Anfang an binden, so dass nicht die Gefahr einer Abwanderung zu einem anderen Unternehmen besteht?

Bewerberinnen und Bewerber wünschen sich vor allem einen schnellen, unkomplizierten Prozess. Sie fragen sich: Ist die Karriereseite gut

auffindbar und übersichtlich gestaltet? Möchte das Unternehmen nur die wichtigsten Unterlagen haben? Funktioniert die Bewerbung mit nur wenigen Klicks? Erfolgt eine automatisierte, aber persönliche Empfangsbestätigung sofort nach Bewerbungseingang?

Für Personalerinnen und Personaler hingegen zählen vor allem eine gute Übersichtlichkeit und kurze Abstimmungswege. So können sie den Bewerberinnen und Bewerbern schnell eine Rückmeldung geben und diese von Anfang an binden.

Außerdem müssen die Recruiterinnen und Recruiter kontrollieren können, wer welche Doku- →



**Nina Rahn und  
Lara Jagdmann**

halten digitales Rekrutieren und Onboarden für wichtiger denn je: „Es beschleunigt Prozesse, macht diese effizienter, und Aufgaben werden seltener vergessen.“

mente einsehen darf. Dabei hilft ein Rollen- und Rechtekonzept im System, das dafür sorgt, dass einzelne Personen nur das sehen können, was sie sehen dürfen.

Auch wenn ein Unternehmen einmal nicht so schnell reagieren kann, wie es gern möchte, können automatische Zwischenbescheide mit den Worten „Es tut uns leid, es dauert leider noch ein bisschen“ den Bewerberinnen und Bewerbern ein Sicherheitsgefühl vermitteln.

Ist die erste Hürde der Bewerbung und des Erstkontakts genommen, geht es um ein erstes persönliches Kennenlernen: das Vorstellungsgespräch. In Zeiten von Mobile Office muss dieses nicht vor Ort im Büro stattfinden, sondern ist auch remote möglich. Das ist gerade für Kandidatinnen und Kandidaten, die eine lange Anreise hätten, ein großer Vorteil.

Mit Hilfe von Bewerbermanagementsoftware können die Gesprächspartner und -partnerinnen Termine direkt über das System mit einem gängigen Kommunikationstool vereinbaren. Wenn sogar Kalender eingebunden werden können, kann die Terminalsuche den Talenten per Link überlassen werden.

Ist das Gespräch erfolgt und das Unternehmen hat versprochen, sich innerhalb von fünf Tagen zu melden, so kann sich die Personalabteilung von einer Software daran erinnern lassen.

Um den Prozess stetig weiterzuentwickeln, können Reportings und das Einholen von Feedback helfen. Damit kann HR einschätzen, ob der Prozess gut läuft und was verbessert werden kann.

### Preboarding nicht vergessen

Hat ein Talent den Arbeitsvertrag unterschrieben, wiegen sich viele Unternehmen in Sicherheit. Das ist ein Fehler, denn der Weg bis zum ersten Arbeitstag und auch darüber hinaus ist häufig noch lang. Nur selten können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von einem auf den anderen Tag beim neuen Arbeitgeber anfangen. Eigentlich geht es nach der Vertragsunterschrift – die Unternehmen als Absichtserklärung verstehen sollten – , erst richtig los: Das Preboarding steht an.

### Onboarding: neue Teammitglieder langfristig binden

Die Vorfreude auf den ersten Arbeitstag ist groß. Vorher müssen aber noch viele organisatorische Dinge geklärt werden. Diese können Personalern und Personalern mit Hilfe einer Onboar-

ding-Software strukturieren und gleichzeitig Kontakt zum neuen Teammitglied halten und es mit Informationen versorgen. Über ein solches Portal können Unternehmen Informationen zum Dresscode oder zur Anfahrt bereitstellen oder das neue Teammitglied zu einem Firmenevent einladen. Dort kann auch der Fortschritt der Einrichtung des Arbeitsplatzes geteilt werden, und ein Countdown zeigt an, wie viele Tage es noch bis zum Start zu überbrücken gilt. Es ist auch möglich, Dokumente auszutauschen, damit lästiger Papierkram am ersten Arbeitstag entfällt.

Ein wichtiges Plus auf Seiten der Recruiterinnen und Recruiter bei der Nutzung einer Onboarding-Software: Die teamübergreifende Abstimmung fällt deutlich leichter. Auch Personen, die nur am Rande am Onboarding beteiligt sind, können einbezogen werden, indem sie Aufgaben und Erinnerungen erhalten, was zu tun ist. So kann einem Teammitglied in der IT die Aufgabe der Arbeitsplatzeinrichtung zugewiesen werden. Dafür muss diese Person keinen Zugang zum System haben. Der Onboardee wiederum kann dann über den Fortschritt informiert werden und erfährt, was im Hintergrund los ist. So steht das neue Teammitglied die ganze Zeit im Fokus.

Auch den Personalern und Personalern selbst können durch die Nutzung einer Software keine Aufgaben mehr durchrutschen, da sie sich daran erinnern lassen und ständig einsehen können, welche Aufgaben schon erledigt und welche noch offen sind – von der Bestellung eines Blumenstraußes bis hin zur Bereitstellung von Informationen zum Firmenwagen.

### Die ersten Wochen sind vorbei – und jetzt?

Liegt der erste Arbeitstag schon einige Zeit zurück und ist sogar die Probezeit bereits vorbei, so ist die Betreuungsphase schon in vollem Gange. Unternehmen mögen jetzt denken, dass das Teammitglied mittlerweile komplett „angekommen“ ist. Das ist zwar fachlich und organisatorisch richtig, aber kulturell oder sozial kann es noch Ungeheimheiten geben. Es kann daher helfen, auch nach einigen Monaten noch regelmäßig zu Feedbackgesprächen einzuladen und offen für Kritik zu sein. Auch an diese Gespräche kann ein Onboarding-System erinnern. <

**Nina Rahn, Geschäftsführerin, d.vinci, und  
Lara Jagdmann, Team Marketing, d.vinci**



**JETZT  
NOCH  
ANMELDEN**

# ZEIT FÜR GAMECHANGER! HR ALS MUTIGER WEGWEISER IN AUFBRUCHZEITEN

Best Practices unter anderem mit:



**Inga Dransfeld-Haase**  
Präsidentin des  
Bundesverbands für  
Personaler\*innen



**Prof. Dr. Rupert Felder**  
Personalleiter Heidelberger  
Druckmaschinen AG



**Sarena Lin**  
Chief Transformation &  
Talent Officer &  
Vorstandsmitglied,  
Bayer AG

Veranstalter



Mitveranstalter

**ADVANT** Beiten

Frankfurter Allgemeine  
**Personaljournal**

**BARMER**

Medienpartner

**COMP & BEN**

 **cornerstone**

**Personalwirtschaft**



Manpower®

**qualtrics.XM**



**XELLENTO**  
EXECUTIVE SEARCH

Partner



**ÜKG**

Förderer

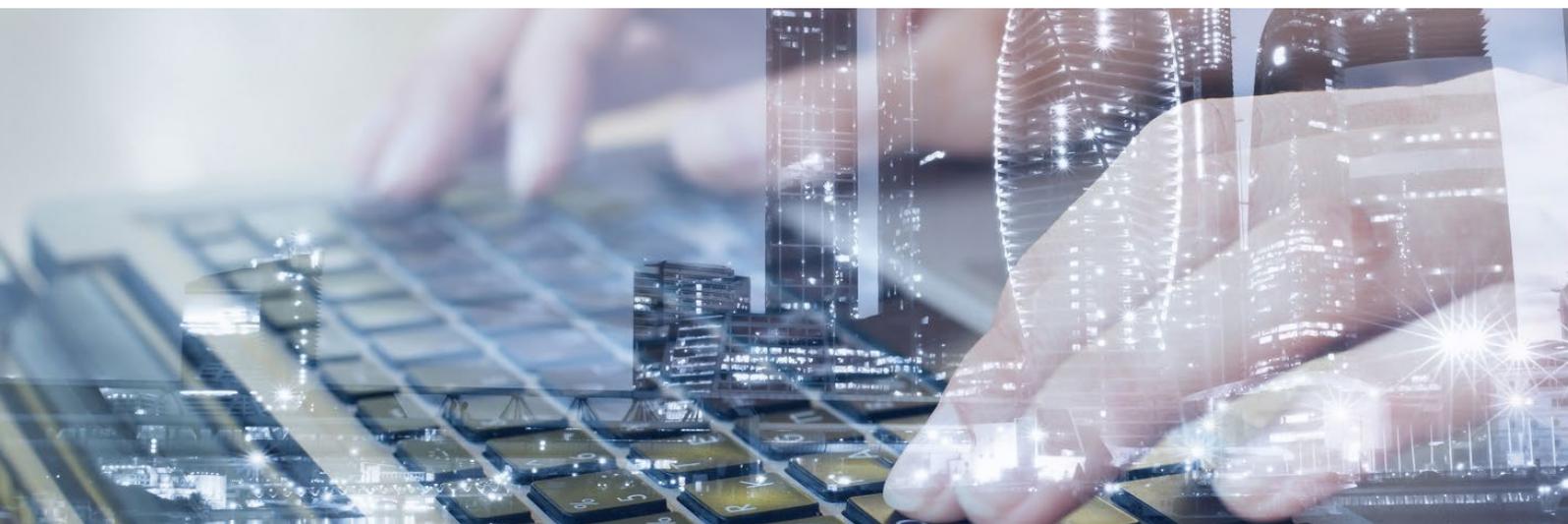


 **Mercer**

**REPUBLIC**  
Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

NEXT LEVEL RECRUITING **Raven51**





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

## Impressum

**Verlag:**

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

**Geschäftsführung:**

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

**Chefredaktion:**

Cliff Lehnen

**Redaktion:**

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

Titelbild: contrastwerkstatt - stock.adobe.com

**Marketing und Anzeigen:**

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

**Jahresabonnement:**

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

**Haftungsausschluss:**

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

## Genderhinweis

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

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