

KARRIEREMAGAZIN DER TOURISTIKBRANCHE

*TUI-Personal-  
Vorständin  
Sybille Reiß  
im Interview*



*Experten-Tipps  
für mentale  
Gesundheit*



*4-Tage-Woche  
bekommt  
Rückenwind*



*Remote, Hybrid –  
so funktioniert's*

**BE A PIONEER**

# Das macht uns besser

**TRANSFORMATION**  
RAUS AUS DER KOMFORTZONE,  
RAN AN DIE KI

**HERAUSFORDERUNGEN 2024**  
PRODUKTIV ZUSAMMENARBEITEN,  
WIRKSAM WERDEN

**PEOPLE & CULTURE**  
MITARBEITENDE  
HOLEN UND HALTEN



Grenzenlose  
Begeisterung –  
beste Aussichten  
für deine  
Traumkarriere!

## Wir machen Reisen, die begeistern.



Einzigartig in Kiel und  
Schleswig-Holstein



TOP Reiseveranstalter  
seit über 45 Jahren



Nachhaltig  
engagiert

Gebeco – der Name ist bei uns Programm: Wir fördern internationale Begegnungen und leben ein faires Miteinander auf Augenhöhe. Zusammen mit unseren Partnern auf der ganzen Welt sind wir seit 45 Jahren einer der führenden Veranstalter von Erlebnis- und Studienreisen. Mit dir an unserer Seite schlagen wir Brücken zwischen Kulturen und bieten dir wertvollen Freiraum, dich mit deinem Fachwissen und deiner Begeisterung für die Touristik einzubringen.

**Bewegen!  
Begeistern!  
Bewerben!**

Wir sind stets auf der Suche nach  
weltoffenen Teamplayern. Entdecke die  
Karrieremöglichkeiten bei Gebeco.

[www.gebeco.de/karriere](http://www.gebeco.de/karriere)





## Autor:innen in diesem Heft



### People first!

VON **Alexandra Leibfried**  
LEIBFRIED@CP.JOBS

**D**ie Touristik bleibt hochattraktiv – für Fach- und Führungskräfte genauso wie für den Berufsnachwuchs. Doch Mitarbeitende und potenzielle neue Beschäftigte sind auch sehr selbstbewusst in ihren Ansprüchen an die Jobwelt: Sie erwarten gute Gehälter, flexible Arbeits- und Vereinbarkeitsmodelle sowie eine wertbasierte Unternehmenskultur. Jeder dritte Deutsche ist zudem wechselwillig, was seinen Job angeht.

Unangemessen und überzogen? Lohnt es sich, in Mitarbeitende zu investieren, wenn sie womöglich schnell wieder weg sind? Unbedingt! Eine im Januar 2024 veröffentlichte Studie zeigt deutlich: Beschäftigte wünschen sich trotz Wechselwilligkeit eine Position, die ihnen langfristig gute Chancen und Sicherheit bietet. Sie sind auch bereit, unternehmerischer zu denken – bei Gehaltsverhandlungen ebenso wie in ihrem täglichen Tun. Zudem wollen sie Bestehendes hinterfragen, und sie sind neugierig auf Neues. Eine Haltung, die beide Parteien anspornen und im harten Wettbewerb verbinden kann. Wenn Entscheider:innen offen für Verhandlungen auf Augenhöhe sind und individuelle Bedürfnisse anerkennen, zeigen sie Wertschätzung und stärken die Arbeitgebermarke.

In diesen Zeiten muss das Gebot der Stunde vor allem Mitarbeiterbindung heißen. Worauf der TUI Konzern setzt, verrät Personalvorständin Sybille Reiß im Interview. Nicht nur dort hat man verstanden: Loyalität ist eine Pflanze, die viel Pflege benötigt. Wer neu dazukommt und im Onboarding mit Engagement begleitet wird, kann sich entfalten und ein wertvoller Teil einer Mannschaft werden. Und wer sich tagtäglich motiviert einbringt, braucht ein Umfeld, wo er wirken kann und wachsen darf. In diesem Magazin teilen Expert:innen und Organisationen Insights, wie sich wertebasierte Unternehmenskulturen zusammensetzen, wie Führungskräfte und Beschäftigte mit Veränderungen umgehen lernen und wie gemischte Teams remote oder hybrid effizient zusammenarbeiten. Wichtige Voraussetzung dabei: Die große Mannschaft muss aufeinander achten und mental gesund bleiben. Für höchste Motivation und Produktivität kann es nur eine Haltung geben – people first! Mehr Luft dafür verschafft uns zunehmend die KI.

Herzlich,

*Alexandra Leibfried*

Als Redaktionsleitung der Career Pioneer berichtet Alexandra Leibfried regelmäßig über HR-Management- und Karrierethemen. Ihre Artikel erscheinen in führenden Branchenzeitungen der dfv Mediengruppe wie fw|TravelTalk, HORIZONT, ahgz, foodservice und e|m|w. Sie moderiert auf Kongressen und hält Impuls-Vorträge über Diversität und die Zukunft der Arbeitswelt.



**Andrea Möller**

arbeitet als Redakteurin bei Career Pioneer. Sie ist seit über 20 Jahren Journalistin, zeichnete lange als Redaktionsleiterin für die Sonderhefte des Journal Frankfurt verantwortlich, bevor sie 2010 den Schritt in die Selbstständigkeit ging. Seither ist sie freie Autorin, Kolumnistin und Lektorin für diverse Publikums- und Fachmedien sowie Buchprojekte.



**Anja Sturm**

ist feste freie Autorin der Career Pioneer. Sie hat sich als Journalistin auf Marketing, Medien, New Work und Diversity spezialisiert. Außerdem war sie stellvertretende Chefredakteurin bei HORIZONT, bevor sie sich 2014 selbstständig machte. Sie schreibt für Wirtschafts- und Fachmedien, moderiert auf Kongressen und liebt es, als Dozentin junge Menschen zu begeistern.



**Helmut van Rinsum**

ist Fachautor der dfv Mediengruppe, zu der auch die Career Pioneer gehört. Er ist auf Themen rund um Künstliche Intelligenz spezialisiert. Zudem beliefert er das Redaktionsteam regelmäßig.



## 6 **Arbeitsmarkt 2024 – dort geht die Reise hin!**

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Sie müssen sich im globalen Wettbewerb behaupten, gleichzeitig wachsen die Wünsche der Beschäftigten. So gelingt es.

## 12 **„Mit einem Job im Tourismus kann man viel bewirken“**

Sybille Reiß, Personalvorständin der TUI, weiß um den Mangel an Fachkräften in der Touristik. Im Interview verrät sie, womit die Branche auf dem Bewerbermarkt punkten sollte.

## 16 **So wollen Frauen aufsteigen**

Eine Studie zeigt, wie Unternehmen für weibliche Führungskräfte attraktiver werden können.

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

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

## 22 **KI-Trends**

Von intelligenten Recruiting-Tools bis hin zu innovativen Personalentwicklungsansätzen – was Personalenscheider:innen jetzt über Künstliche Intelligenz wissen sollten.

## 26 **Equal Pay**

Mehr Transparenz, mehr Gerechtigkeit bei den Gehältern – so die Idee der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Prof. Claus Vormann erläutert, worauf es nun ankommt.

## 28 **Kollaboratives Arbeiten**

Informationsüberflutung, fehlende Skills und Meeting-Wahnsinn. Die Expert:innen Nadine Soyez, Alexander Kluge und Prof. Franz Kühmayer sagen, wie es geht.

## 34 **Vom Widerstand zur Motivation**

Change gelingt, wenn Menschen mitziehen – im War for Talents zahlt sich das doppelt aus. So werden Belegschaften fit für Veränderungen.

## 36 **Vom Opfer zum Gestalter**

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

## 40 **Richtig onboarden!**

Fachkräftemangel und Frühfluktuation zwingen zu einer klaren Journey für Newcomer. Bei vielen Unternehmen ist das aber noch nicht angekommen. So geht's besser!

## 42 **Mental Health**

Zu wenig Personal, zu viel Arbeit und ein enormer Termindruck – der Arbeitsalltag kann langfristig sehr belastend sein. Expert:innen geben Tipps.

## 46 **Hot Takes**

Lesestoff, Debatten, Ideen – für Inspiration über den Arbeitsalltag hinaus.

## Impressum



Das **Karrieremagazin der Touristikwirtschaft** ist auch als E-Paper erhältlich:  
[www.fvw.jobs/magazin](http://www.fvw.jobs/magazin)

Career Pioneer GmbH & Co. KG  
 Luisenstraße 24  
 65815 Wiesbaden  
 Telefon: 069 / 7595 - 3260  
 E-Mail: [info@cp.jobs](mailto:info@cp.jobs)

Registergericht: AG Wiesbaden,  
 HRA 11322

UStIdNr. Nach § 27a UStG:  
 DE 349609507

Vertretungsberechtigte  
 Gesellschafterin (Komplementärin):  
 Career Pioneer Verwaltungs GmbH  
 (Registergericht: AG Frankfurt,  
 HRB 78771)

Geschäftsführer:  
 Jan Mucha, Thomas Berner

### Leitung Redaktion

#### Career Pioneer

Alexandra Leibfried  
 (v.i.S.d. § 18 Abs. 2 MStV,  
 Anschrift wie Firma)

### Redaktion

#### Career Pioneer

Andrea Möller

### Autor:innen

Anja Sturm  
 Helmut van Rinsum,  
 Rita Münck (Leiterin Reporterteam FVW)

### Lektorat

Thomas Hilsheimer

### Produktion

Marvin Dere (Grafik, Herstellung),  
 Kamil Skiba (Online)

### Druck

WOESTE DRUCK + VERLAG GmbH & Co KG  
 Im Teelbruch 108  
 45219 Essen-Kettwig

Klimaneutral gedruckt auf  
 FSC-zertifiziertem Papier

Dieses Magazin ist ein redaktionelles Angebot und dient ausschließlich informativen Zwecken. Es werden keinerlei Gewährleistungen für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der bereitgestellten Informationen übernommen. Jegliche Haftung für Schäden, die sich aus der Nutzung des Magazins ergeben, ist ausgeschlossen. Für die Inhalte verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

### Urheberrecht

Alle Inhalte, wie Texte, Bilder, Grafiken und Videos, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht vervielfältigt, veröffentlicht oder in anderer Weise genutzt werden.





**schauinsland  
reisen**

” *Bei schauinsland-reisen  
machen wir Urlaub  
passend und persönlich.  
Möchtest du mitmachen?* “

*Niklas Heigl  
Hoteleinkäufer bei schauinsland-reisen*



**DANN BEWIRB DICH JETZT:  
[WWW.SCHAUINSLAND-REISEN.DE/SERVICE/STELLENANGEBOTE](http://WWW.SCHAUINSLAND-REISEN.DE/SERVICE/STELLENANGEBOTE)**



ARBEITSWELT 2024

# *Dort geht die* **REISE** *hin*

Der Arbeitsmarkt und seine Herausforderungen:

- Studien zeigen, was Beschäftigten wichtig ist
- Unternehmen brauchen gute Antworten, um attraktiv zu bleiben
- Expert:innen verraten, welche Themen sie auf der Agenda haben

VON Alexandra Leibfried

**A**rbeitnehmermarkt im Jahr 2024 – noch immer gehen viele Beschäftigte davon aus, dass sie sich auch in diesem Jahr ihre Jobs aussuchen können. Das gaben 62 Prozent bei einer von XING beauftragten Befragung an. In dessen Auftrag hatte das Meinungsforschungsinstitut Marketagent im Oktober 2023 insgesamt 1003 erwerbstätige Personen im Alter zwischen 18 und 65 Jahren in Deutschland über eine repräsentative Online-Umfrage zum Arbeitsmarkt der Zukunft befragt. Wichtigstes Kriterium bei der Jobwahl bleibt das Gehalt, aber Faktoren wie Flexibilisierung, Vereinbarkeit, Unternehmenswerte und Nachhaltigkeit fallen immer stärker ins Gewicht.

Trotz großer wirtschaftlicher Herausforderungen müssen sich Arbeitgeber engagieren, wenn es um ihre Employer Brand – ihre Arbeitgebermarke – geht. Vor allem bei der jüngeren Generation (70 Prozent) spielt das Thema „Unternehmenskultur“ eine ausschlaggebende Rolle und auch die sogenannten Silver Worker (60–65 Jahre alt) gewichten den Aspekt hoch (60 Prozent). „Auch wenn wir uns gerade mitten in einer Rezession befinden, leidet Deutschland der konjunkturellen Delle zum Trotz unter einem massiven Fachkräftemangel, der sich aufgrund des demographischen Wandels in den nächsten Jahren noch deutlich verstärken wird. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind somit das rare Gut der Zukunft“, sagt Arbeitsmarktexperte Dr. Julian Stahl. Eine weitere, im Januar 2024 veröffentlichte Studie macht Hoffnung, dass sich das Engagement auszahlt: Trotz hoher Wechselwilligkeit – mehr als jede:r dritte Deutsche kann sich einen Jobwechsel vorstellen – wünschen sich die Befragten aber auch Sicherheit und ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis.

Der Arbeitsort ist ebenfalls ein relevantes Kriterium – Homeoffice bleibt gefragt. Die Mehrheit (61 Prozent) erwartet von ihren Firmen zudem besondere Anreize und Attraktivität in den Räumlichkeiten, um ins Büro kommen zu wollen. Eine ganz aktuelle Xing-Studie hat unter 3200 Beschäftigten die Ansichten zur viel diskutierten 4-Tage-Woche eingeholt. 30 Prozent sind der Meinung, dass sich die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich mittelfristig durchsetzen wird, allerdings gibt es auch Bedenken. Jeder zweite Befragte ist der Meinung, dass das für den Arbeitgeber derzeit nicht finanzier-

bar ist (52 Prozent). 49 Prozent der Befragten sagen zudem, es könne durch die 4-Tage-Woche eine erhöhte Arbeitsbelastung während der verbliebenen vier Tage geben. Auch die derzeitige wirtschaftliche Lage stehe dem Gedanken einer reduzierten Arbeitswoche entgegen (44 Prozent).

#### **4-Tage-Woche – Pilotmodell der deutschen Wirtschaft**

Spannend wird es daher zu verfolgen sein, wie das Pilotprojekt zur 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft sich schlägt und welche Ergebnisse in Sachen Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit sich ergeben. Carsten Meier, Co-Founder von Intraprenör und Mitinitiator des deutschen Modellversuchs, ist es wichtig, dass der Fokus dabei „nicht auf Laptop-Arbeit“ liegt. Flexibilisierung und Vollzeit mit weniger Stunden sei prinzipiell überall denkbar, wenn die Parameter stimmten. „Mit weniger Zeit die gleiche Leistung zum gleichen Gehalt – darum geht es.“ Meier führt eine Beratungsagentur für Employer Branding in Berlin, die selbst seit sieben Jahren die 4-Tage-Woche praktiziert. Die am Modellversuch teilnehmenden Firmen seien „ein Querschnitt durch Unternehmensgrößen und Branchen“. Es gehe auch darum, die deutsche Studie umfangreicher aufzusetzen als bisherige aus dem Ausland, so Meier. Diese nämlich sind angreifbar in ihrer Auslegung – wenn sie so gelesen werden, dass die Umstellung von fünf auf vier Arbeitstage in der Regel mit mehr Produktivität und zufriedeneren Beschäftigten einhergeht.

Das Pilotprojekt wird von der Professorin Julia Backmann wissenschaftlich begleitet (Universität Münster). Sie sieht es als Chance, deutsche Unternehmen in der Debatte um Produktivität, aber auch in der Transformation voranzubringen. „Unsere Studie baut auf den bisherigen internationalen Studien auf, aber in Zusammenarbeit mit den Organisationen streben wir nach weiteren Einblicken und objektiveren Daten. Falls die Produktivität objektiver erfasst werden kann, werden wir diese Daten in unsere Analysen einbeziehen. Ebenso planen wir, Stress anhand von physiologischen Daten objektiver zu mes-

**„Studien haben gezeigt, dass die 4-Tage-Woche die Attraktivität eines Arbeitgebers steigern kann, was in Zeiten des Fachkräftemangels ein großes Plus darstellt.“**

JULIA BACKMANN, PROFESSORIN FÜR TRANSFORMATION DER ARBEITSWELT, UNIVERSITÄT MÜNSTER







**„Es sollten nicht immer nur die positiven Seiten in einem Bewerbungsprozess dargestellt werden. Es sollte vielmehr ein ehrlicher Eindruck über einen Arbeitgeber vermittelt werden.“**

CHARLES BAHR, GRÜNDER DER UNTERNEHMENSBERATUNG ZCG GROUP

sen. Es wird spannend sein zu sehen, inwieweit sich die Wahrnehmung und die physiologischen Daten decken.“ Als Hebel im Employer Branding sieht es dieses Arbeitsmodell durchaus: „Vorherige Studien haben gezeigt, dass sie die Attraktivität eines Arbeitgebers steigern kann, was insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels ein großes Plus darstellt.“

### Hamburger Reisebüro geht neue Wege

Dass die Aussicht auf eine 4-Tage-Woche ein positiver Anreiz für Mitarbeitende ist, bestätigt Sven Eschbach vom Hamburger Reisebüro Reisen von Welt. Seit 2015 führt er den Betrieb in den Colonnaden zusammen mit Alexander Eienbach, insgesamt haben sie 10 Mitarbeitende. Die Festangestellten (ohne Azubis gerechnet) arbeiten seit Oktober 2022 nur noch an vier Wochentagen jeweils acht Stunden. „Statt einer Gehaltserhöhung haben wir in Rücksprache mit den Mitarbeitenden ein Modell für eine 4-Tage-Woche erarbeitet, das zu uns passt“, erzählt er. Das sieht so aus: Es gibt drei freie Tage pro Woche – verbindlich, jedoch nicht am Stück. Der dritte freie Tag fällt immer auf einen festen Tag in der Woche. Am Freitag arbeiten jedoch alle, weil es sich um den umsatzstärksten Tag handelt. Vertretung findet im Tandem statt. Wenn einer von ihnen Urlaub hat, arbeitet der Tandempartner dafür fünf Tage und umgekehrt. „Nach ein paar Startschwierigkeiten hatte sich alles wunderbar eingespielt.“ Eschbach hat nun die erste Stellenanzeige ausgeschrieben, mit der er für die 4-Tage-Woche wirbt. „Das fällt auf“, sagt er, „es kommen mehr Bewerbungen als sonst.“ Kolleginnen und Kollegen aus der Reisebüro-Kooperation RTK interessierten sich ebenfalls für die Art der Umsetzung. „Es ist wichtig, als Arbeitgeber etwas anzubieten, um sich abzuheben“, findet Eschbach.

Aber: An nur vier statt fünf Wochentagen zu arbeiten ist ein Benefit, den sich die Mitarbeitenden erwirtschaften müssen. Die Chefs haben ein Punktesystem ausgearbeitet, das an den Umsatz des Teams und an den Umsatz jedes Mitarbeitenden gekoppelt ist. Je nach Punktestand ist dann eine verkürzte Arbeitswoche möglich, aber auch andere Benefits wie mehr Urlaub oder mehr Homeoffice. Solch ein System komme pro-

duktiven Mitarbeitenden zugute, schütze aber auch das Unternehmen vor zu hohen Fixkosten, so Eschbach.

Arbeitnehmende sind laut XING-Umfrage tatsächlich immer stärker bereit, unternehmerischer zu denken. Beispielsweise auch, wenn es um die Zusammensetzung des Gehalts geht. Laut Befragung vom Oktober 2023 kann sich rund ein Drittel der Deutschen (31 Prozent) ein Vergütungsmodell vorstellen, das sich aus Arbeitszeit, Zielerreichung sowie Erfahrungs- und Problemlösungskompetenz zusammensetzt. Insbesondere Frauen (39 Prozent) stehen neuen Kriterien zur Gehaltsbemessung offen gegenüber. Wohingegen Männer (16 Prozent) auch mit dem Erreichen von Zielen als einzigem Kriterium zufrieden wären.

### Kommunikation ist Key

Speziell für die junge Generation ist die Art der Kommunikation im Unternehmen entscheidend. Schon im Recruiting-Prozess sollte darauf Wert gelegt werden. Charles Bahr (21), Gründer der Unternehmensberatung ZCG Group, unterstreicht: „Was wir wollen, ist eine ehrliche und transparente Kommunikation. Es sollten nicht immer nur die positiven Seiten in einem Bewerbungsprozess dargestellt werden. Es sollte vielmehr ein ehrlicher Eindruck über einen Arbeitgeber vermittelt werden.“

Positiv könnten Aussagen wie „Sie haben Kundenkontakte und flexible Arbeitszeiten“ sein. Aber es sollte auch gesagt werden, dass man nicht jeden Tag um 18 Uhr Feierabend haben kann und nur im Homeoffice arbeiten darf. Damit niemand enttäuscht wird, hält er es für gut, „Neulingen erst einmal drei Tage Probearbeiten anzubieten, um zu sehen, ob es passt“. Aber er sieht auch seine Generation in der Pflicht, sich über Kommunikation Gedanken zu machen und etwas diplomatischer zu sein. „Sie müssen auch einer klassischen Branche eine Chance geben, wenn diese ehrlich kommuniziert“, so Bahr.

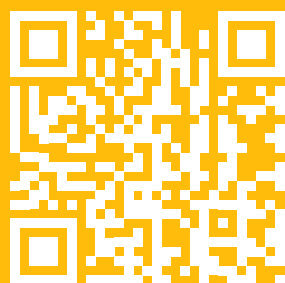
Als Vorteil der jungen Generation sieht er, dass sie Themen unkonventioneller angeht und schneller dabei ist, bestehende Prozesse zu verändern. „Das Wissen über ein Thema ist nicht mehr das Entscheidende. Das kann man sich in Zeiten von Chat GPT schnell abrufen. Es ist die Geschwindigkeit, mit der die Generation Z die Dinge angeht. Bei Chat GPT geht es zum Beispiel ganz konkret darum, die richtigen Fragen zu stellen. Das kann die Gen Z besonders gut, weil sie mit dem Internet aufgewachsen ist.“ ●





Start  
working  
with a  
**smile.**

Jetzt bewerben!



EXPERT:INNEN

# Das ist uns 2024 wichtig

Beschäftigte zeigen mehr Bereitschaft, unternehmerisch zu denken. Das hilft bei der Mitarbeiterbindung und im Employer Branding.



## Lese-Tipp

Vertrauen ist das Fundament für psychologische Sicherheit, durch die Teams erst mutig und innovativ werden. Doch wie schaffen wir Vertrauen, wenn einfach keines da ist? Das ist eine von vielen Fragen, die Karin Lausch in diesem Buch thematisiert.

Karin Lausch „Trust me“, Haufe Verlag (2023)



## Vertrauen ist schwerer als Kontrolle

**Jelena Klingenberg** ist Gründerin der HR-Agentur hppyppl, HR-Influencerin und Initiatorin der FuckUp Nights Frankfurt

Es ist nachvollziehbar, dass Unternehmen unter Druck auf alte, in ihren Augen bewährte Muster zurückgreifen wollen. Vor Corona lief es ja auch gut mit der Officepflicht, es gab zwar Personalentwicklung, aber eher nach dem Gießkannenprinzip. Erst in der Corona-Krise hat man wirklich verstanden, dass hinter jedem Menschen eine individuelle Situation steht. Daher ist das große Stichwort, wenn es um Mitarbeiterbindung und Employer Branding geht, unbedingt Individualität. Vertrauen ist schwerer als Kontrolle, aber eine Misstrauenskultur hilft uns gar nicht in wirtschaftlich schweren Zeiten. Viel wichtiger ist die Frage: Welche Werte brauchen wir für maximalen Profit?! Eine Antwort darauf ist human centricity, die Menschen müssen im Mittelpunkt stehen. Dafür ist in der Unternehmenskultur ein vereinendes Mindset und die Einsicht nötig Customized-Lösungen zuzulassen. Leadership verändert sich dadurch noch stärker in die Unterstützung. Das bedeutet, Mitarbeitende in ihrer Wirksamkeit zu stärken und auch in der Fähigkeit, sich selbst zu führen. Unternehmerisches Denken, Kreativität, Priorisierung und Achtsamkeit spielen Schlüsselrollen. Für Präsenz im Office sollten Unternehmen und Führungskräfte gute Gründe aufzeigen. Produktivität gehört in meinen Augen nicht unbedingt dazu.



## Als Arbeitgeber „Moments that matter“ schaffen

**Carsten Meier** ist Co-Founder der Agentur INTRAPRENÖR und spezialisiert auf Employer Branding sowie Arbeitszeitkonzepte

Während 2023 das Jahr der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeitergewinnung war, ist 2024 das Jahr der Mitarbeiterbindung. Klassische Recruiting-Ansätze und Employer-Branding-Kampagnen scheinen immer weiter an Wirkung zu verlieren. Statt mehr Budget in Recruiting zu stecken, scheint es mir effektiver, die Bindung der Mitarbeiter zu stärken. In den letzten Jahren hat sich der Fokus weg von Compensation, Benefits & Feel Good Management, hin zu Employee Experience (EX) verschoben. EX beschreibt das Unternehmenserlebnis aus der Mitarbeiterperspektive und ist ein radikal kundenzentrierter Ansatz in der Personalarbeit. Zentral ist dabei die Entwicklung von „Moments that matter“ – emotional aufgeladene Schlüsselmomente für Mitarbeitende, die den größten Effekt auf Bindung und Engagement haben. Einige „Moments that matter“ haben immer auch mit Flexibilisierung zu tun. In den letzten Jahren haben wir mit Homeoffice und Hybrid Work Arbeitsorte flexibilisiert – und am Ende nur Lösungen für einen kleinen Teil der Arbeitswelt gefunden. In Partnerschaft mit 4 Day Week Global, Initiatoren der weltweit größten Pilotstudien zur 4-Tage-Woche, organisiert Intraprenör die erste groß angelegte Pilotstudie zur 4-Tage-Woche für Deutschland. Im Modellversuch geht es darum, die volle Wochenarbeitszeit statt auf fünf Tage nun auf vier Arbeitstage zu reduzieren. Durch eine intensive wissenschaftliche Begleitung mit umfangreichen Interviews der Beschäftigten erhoffe ich mir fundierte, belastbare Daten für Deutschland.





## Das Miteinander ist entscheidend

**Ronja Ebeling** ist Gründerin von Team of Tomorrow und Beraterin mit Blick auf die Gen Z.

Wenn sich Unternehmen als starke und weitsichtige Arbeitgeber positionieren möchten, müssen sie den Arbeitnehmermarkt als gegeben ansehen, auch in der aktuellen wirtschaftlichen Situation. In der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollte das Miteinander noch mehr in den Vordergrund treten. Die junge Generation mit ihren individuellen Bedürfnissen im Blick zu haben ist nach wie vor wichtig – aber jeder Mitarbeitende ist ein Individuum mit Bedürfnissen. Vereinbarkeit ist ein wirklich großes Thema für alle – das Thema der Zukunft. Es spielen viele Faktoren eine Rolle. Natürlich geht es um Mütter und ihre Möglichkeiten, die Kinderbetreuung zu meistern – jedoch auch um Väter, die gern mehr Care-Arbeit übernehmen möchten. Zudem werden wir mit Blick auf die nächsten Jahre in eine Pflegesituation kommen, die zu einer großen gesellschaftlichen Herausforderung wird. So muss jede Branche, jeder Arbeitgeber flexible Arbeitsmodelle anbieten. Das muss klar ein Teil der Produkt- und Angebotsentwicklung sein. Beim Thema Weiterbildung, gerade wenn es um KI geht, sind jüngere Mitarbeiter offener und sicher eher vorne mit dabei. Zu oft werden jedoch Ältere bei Schulungen diskriminiert. Wir brauchen deshalb wirklich eine Weiterbildungswelle für Beschäftigte ab 45. Und gleichzeitig ist es weitsichtig, den Blick Richtung Schulen zu richten, also auf die jungen Menschen, die noch nicht im Arbeitsmarkt sind. Zu viele gehen hier schon verloren und können besser abgeholt werden, beispielsweise im engen Austausch mit Gesamtschulen.



## Arbeitgebermarke so wichtig wie Unternehmensmarke

**Dr. Caroline von Kretschmann**, CEO Europäischer Hof Heidelberg, gilt branchenübergreifend als Role-Model für mitarbeiterzentrierte Führung

Der Fachkräftemangel bleibt ein dominierendes Thema. Das Personalmanagement rückt damit noch mehr ins Zentrum der strategischen Unternehmensführung und ist nun bei den meisten Unternehmen zur Chef-beziehungsweise Chefinnensache geworden. Ich glaube, die Arbeitgebermarke wird genauso wichtig werden wie die Unternehmensmarke, die Mitarbeiterbindung wird in ihrer Bedeutung das Recruiting überholen und analoge Personalarbeit wird durch digitale gezielt ergänzt werden. Wir im Europäischen Hof in Heidelberg werden weiter unsere empathische und werteorientierte Unternehmenskultur und unseren wertschätzenden und entwicklungsorientierten Führungsansatz leben. Das sind die wesentlichen Gründe, warum Kolleginnen und Kollegen sich bei uns so wohl fühlen beziehungsweise zu uns kommen. Zugleich werden wir versuchen, die Rahmenbedingungen weiter zu optimieren. Dies beispielsweise durch verstärkte Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle. Flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen es vielfach, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Dies führt nicht nur zu einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit, sondern auch zu einer gesteigerten Produktivität und Kreativität am Arbeitsplatz. Zudem arbeiten wir an der Intensivierung der Fortbildungsmöglichkeiten. Auch werden wir versuchen, Prozesse noch stärker zu digitalisieren und gezielt künstliche Intelligenz einzusetzen, um unsere Kolleginnen und Kollegen zu entlasten und die Effizienz und Effektivität zu steigern. Das übrigens auch im Bereich der Personalmanagementprozesse.



## Neue Funktion in der Führungsetage

**Prof. Dr. Alexander Spermann**, Wirtschaftswissenschaftler und Arbeitsmarktexperte in Zusammenarbeit mit IWG

Die weit verbreitete Einführung hybrider Arbeitsformen hat zur Entstehung einer neuen Funktion in der Führungsetage geführt – dem Chief Hybrid Officer. Unternehmen wie Meta, Doist und GitLab haben bereits eigene Chief Hybrid Officers eingestellt, und 2024 werden noch mehr Unternehmen CHOs ernennen, um die hybride Arbeitsumgebung zu überwachen und zu optimieren. Sie werden die Bedürfnisse von Mitarbeitern im Büro und aus der Ferne unter einen Hut bringen, die Produktivität sicherstellen und logistische Herausforderungen effektiv meistern. Eine neue Rolle neben dem Chief Hybrid Officer ist der „Office Synchronizer“, der für die Optimierung der Büroflächen und die Sicherstellung einer effektiven Zusammenarbeit verantwortlich ist. In einer hybriden Arbeitswelt müssen Unternehmen ein Gleichgewicht zwischen der Flexibilität der Mitarbeiter und der Gewährleistung regelmäßiger und angemessener Zeit für die Zusammenarbeit finden. Dieses Gleichgewicht muss sicherstellen, dass trotz der unterschiedlichen Arbeitsumgebungen ein kohärenter Rahmen besteht, der eine offene Kommunikation und ein gemeinsames Engagement für die Aufgaben des Unternehmens fördert. Das hybride Arbeiten bietet nicht nur Flexibilität, sondern fördert auch eine dynamische und integrative Kultur, in der sich unterschiedliche Perspektiven entfalten können und die zu mehr Innovation und Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.



# „Mit einem Job im Tourismus kann man viel bewirken“

Sybille Reiß ist bei TUI seit Juli 2021 als Personalvorständin im Einsatz. Im Interview verrät sie, welche Weichen sie im Unternehmen stellt und womit die Branche auf dem Bewerbermarkt punkten sollte.

VON Rita Münck UND Alexandra Leibfried



## Zur Person

Sybille Reiß wurde 1976 in Rinteln/Weser geboren und hat ihr Studium der Sozialwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hannover abgeschlossen. Seit 2003 hat sie verschiedene Personalfunktionen bei der TUI inne. 2016 wurde sie Arbeitsdirektorin und Geschäftsführerin der TUI Deutschland GmbH sowie HR Director für die Central Region. Im Jahr 2019 hat sie zusätzlich zu dieser Aufgabe international die Verantwortung für die Personalbereiche im Konzernsegment Markets and Airlines übernommen. Sybille Reiß ist seit Juli 2021 Mitglied des Vorstandes für das Ressort Personal sowie Arbeitsdirektorin der TUI Group.

### Das Thema Fachkräftemangel bleibt auch in diesem Jahr akut in der Branche. Wie groß ist das Problem für einen Konzern mit einer starken Marke wie TUI?

Die Marke TUI strahlt Stärke und Sicherheit aus. Wir haben darauf basierend unsere Arbeitgebermarke entwickelt. Und wir sind sehr stolz darauf, dass die Arbeitgebermarke TUI von den Mitarbeitenden getragen wird. Sie sind unsere Botschafterinnen und Botschafter für TUI, bringen sich mit ihren persönlichen Einblicken aus dem Arbeitsalltag bei TUI ein. Das schafft echte Authentizität. Trotzdem spüren auch wir in einigen Bereichen den Fachkräftemangel. Wobei das stark vom gesuchten Profil abhängt. Wir arbeiten kontinuierlich daran, die richtigen Talente für unser Unternehmen zu gewinnen. In diesem Jahr haben wir beispielsweise unsere Quereinsteigenden-Initiative lanciert. So öffnen

wir uns stärker als bisher auch für Menschen, die keine klassische Touristikausbildung haben. Insbesondere in den Reisebüros bieten wir ihnen attraktive Einstiegsmöglichkeiten, begleitet durch entsprechende Schulungen.

### Was bedeutet das perspektivisch für die Touristik und Ihren Konzern?

Für die Touristik gilt wie für andere Branchen: In Zeiten des Fachkräftemangels werden vermeintlich weiche Faktoren zur harten Währung, die Unternehmenskultur zum Beispiel. Mehr Flexibilität bei Arbeitsort und Arbeitszeit, Ergebniskultur statt Präsenzfixierung – das sind Aspekte, die unseren aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden wichtig sind. Diese können wir als Arbeitgeber aktiv gestalten. Bei TUI spiegelt sich das in der Aussage: ‚Arbeit ist etwas, was wir tun, nicht wo wir hingehen.‘

### Blicken wir noch mal kurz zurück. Wie sehr hat die Personalsuche bei TUI durch die Pandemie gelitten?

Die Touristik gehörte zu den am härtesten von der Pandemie betroffenen Branchen. Die Bilder von leeren Stränden und Innenstädten waren allgegenwärtig. Das hat auf den Bewerbermarkt ausgestrahlt. Wir haben während der Pandemie eine gewisse Zurückhaltung wahrgenommen. Inzwischen hat sich das aber wieder normalisiert. Hinzu kommt, dass einige Fachkräfte in den vergangenen drei Jahren der Tourismusbranche den Rücken gekehrt haben. Jetzt sehen wir, dass ehemalige Mitarbeitende zurückkommen.

### Wie beurteilen Sie die Qualität der heutigen Bewerber?

Die Qualität hat sich gar nicht so stark verändert. Aber das Selbstbewusstsein der Bewerbenden hat zugenommen. Sie wissen, dass wir einen Arbeitnehmermarkt haben, und sind sich ihres Wertes bewusst. Zudem kommt es häufiger zum plötzlichen Kontaktabbruch durch Bewerbende ohne jede Erklärung. Auch ist das Risiko gestiegen, neue Mitarbeitende zwischen einem Vertragsangebot und dem Stellenantritt zu verlieren. Deshalb ist es so wichtig, Bewerberprozesse einfach und schnell zu gestalten, in einem kontinuierlichen Austausch mit den Bewerbern zu bleiben.

### Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Im Homeoffice zu arbeiten, ist plötzlich normal. Auch bei TUI?

Ja, die schwierige Corona-Zeit hat trotz allen Herausforderungen Dinge hervorgebracht, die uns bei der Personalsuche nun helfen: Wir können mehr Flexibilität anbieten, was Arbeitszeit und Arbeitsort angeht. Bei TUI wird internationaler denn je zusammengearbeitet. Das sind für viele Bewerbende überzeugende Argumente. Und wir gewinnen damit auch Kandidaten für uns, die vor der Pandemie kaum erreichbar waren, zum Beispiel von internationalen Software-Unternehmen.

### Wie gehen Sie bei der Suche nach geeigneten Kandidaten vor?

Unser Recruiting fokussiert sich auf zwei Bereiche: Zum einen besetzen wir die ganze Bandbreite von Rollen, die für die Touristik spezifisch sind. Dazu gehören beispielsweise die Stellen in unseren Reisebüros. Der zweite Bereich sind Rollen, die wenig branchenspezifisch sind. Das sind insbesondere die IT-Stellen. Eine App-Entwicklerin aus einem E-Commerce Start-up kann mit ihrem Skillset reibungslos in unsere Tech-Teams integriert werden.

## „In Zeiten des Fachkräftemangels werden weiche Faktoren zur harten Währung, die Unternehmenskultur zum Beispiel.“

SYBILLE REISS

### Retention ist das neue Employer-Branding. Wie halten Sie gute Leute, welche Trends sehen Sie allgemein?

Wir wissen aus Gesprächen und internen Befragungen, dass eine hohe Flexibilität, Entwicklungsmöglichkeiten und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz entscheidende Faktoren sind, um Mitarbeitende langfristig an die TUI zu binden. Und wir haben in den vergangenen Jahren bei diesen Themen erhebliche Fortschritte gemacht:



**TUI Workwide: Auf der Unternehmenswebseite berichten Mitarbeitende vom Arbeiten im Ausland**

Unsere Mitarbeitenden haben heute eine enorme Flexibilität bei der Entscheidung, von wo sie arbeiten und wie sie die Arbeitszeit aufteilen wollen – vorausgesetzt, das Jobprofil lässt solche hybriden Arbeitsformen zu. Zusätzlich haben wir mit TUI Workwide ein viel genutztes Programm eingeführt, mit dem Mitarbeitende bis zu 30 Arbeitstage aus dem Ausland arbeiten können. Wir bieten umfangreiche interne Karrierewege. Zu uns kommt man vielleicht für einen Sommerjob, man bleibt aber für die Karriere. Das unterstützen wir mit zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Und wir investieren in die Bereiche Health & Wellbeing für unsere Mitarbeitenden. Ein positives Arbeitsklima ist uns wichtig bei TUI. Dazu zählt für mich auch unser Engagement für Vielfalt und Toleranz. „Come as you are“ lautet unser Motto. Niemand soll sich am Arbeitsplatz mit Teilen seiner Persönlichkeit verstecken müssen. Wir stehen für eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur.

**Wie schätzen Sie das Verhältnis von Erwartungen der Bewerber:innen zur Realität ein? Was verwundert oder stört Sie?**

Vor einigen Jahren waren Bewerbungsgespräche eher eindimensional: Bewerbende haben sich mit ihrem Lebenslauf vorgestellt und haben dann die Fragen des Unternehmens beantwortet. Heute sind solche Gespräche viel stärker ein Dialog über gegenseitige Erwartungen. Das Bewerbungsgespräch findet heute eher auf Augenhöhe statt. Verwundert bin ich, wenn ich höre, dass Bewerber uns ihren Lebenslauf senden und erwarten, dass wir sie

proaktiv über Vakanzen informieren. Da erwarten wir natürlich mehr Initiative. Ich weiß aber von unseren Recruiting-Teams auch, dass das eher die Ausnahmen sind. Wir bekommen viele großartige, gut vorbereitete Bewerbungen. Die Touristik hat eine große Anziehungskraft.

**„Die Touristik bietet spannende Aufgaben, um die nachhaltige Transformation des Reisens zu gestalten.“**

SYBILLE REISS

**Welche Chancen haben Quereinsteiger und Bewerber von außen?**

Bei TUI wollen wir zukünftig verstärkt auf Quereinsteiger setzen, um Stellen zu besetzen. Sie bringen andere Qualifikationen mit, sind genauso motiviert wie Mitarbeitende, die schon Branchen-Know-how haben. Alle unsere Stellen werden zunächst intern ausgeschrieben. Finden wir dort nicht die passende Person, wird das Stellenprofil auch extern veröffentlicht. Dazu nutzen wir Stellenbörsen, arbeiten mit Mitarbeiter-Empfehlungen oder sprechen Kandidatinnen und Kandidaten direkt an, zum Beispiel über LinkedIn. Das hängt jeweils sehr stark von der zu besetzenden Stelle ab.

**Wie kann man junge Menschen, Schulabsolventen, für die Touristik begeistern?**

Nach dem ersten Abschluss wollen viele Schulabsolventen heute gern etwas ausprobieren und im Ausland arbeiten. Viele unserer Stellen – insbesondere in den Destinationen – sind daher für junge Menschen attraktiv. Diese Neugierde können wir viel stärker für uns nutzen und ihnen Angebote machen. Danach muss es gelingen, diesen jungen Menschen Karrierewege zu eröffnen.

**Passiert das bei TUI?**

Bei TUI haben wir heute bis in den erweiterten globalen Vorstand hinein eine ganze Reihe von Kolleginnen und Kollegen in Management-Positionen, die als Reisebegleiter in einer Destination begonnen haben. Sie sind zunächst für einen Job zur TUI gekommen und geblieben für eine Karriere.

**Viele junge Menschen lieben es zu reisen. Sie machen sich zudem für Klimaschutz und Nachhaltigkeit stark. Spricht das für oder gegen eine Laufbahn in der Touristik?**

Klar dafür. Die Touristik bietet spannende Aufgaben, um die nachhaltige Transformation des Reisens zu gestalten. Das sollten wir als Branche deutlicher machen: Mit einem Job im Tourismus kann man viel bewegen.

**ChatGPT & Co verändern die Arbeitswelt, auch bei Ihnen?**

TUI setzt bereits seit einigen Jahren auf die Unterstützung durch künstliche Intelligenz (KI) und wir werden die Integration in unsere Geschäftssysteme weiter vorantreiben. Generative künstliche Intelligenz (Gen KI) eröffnet nun die Möglichkeit, das Potential der künstlichen Intelligenz für alle nutzbar zu machen. Und deshalb wird es natürlich auch die Arbeitswelt verändern. Bereits heute können unsere Mitarbeitenden Bing Copilot nutzen, sozusagen die Microsoft-Version von Chat GPT. Dokumente zusammenfassen, Recherchen vereinfachen, Excel-Tabellen analysieren – das passiert bereits heute und macht die Mitarbeitenden effizienter. Und wir unterstützen das aktiv mit verschiedenen Lernformaten. Ich nehme eine große Neugierde für dieses Thema bei den Mitarbeitenden wahr. ●





**Lufthansa City Center**

Und dein **Abenteuer**  
beginnt genau **hier & jetzt**

**Komm' in unser Team!** Erfülle individuelle Reisewünsche  
oder organisiere die perfekten Geschäftsreisen in einem  
unserer 280 Reisebüros deutschlandweit.  
Bist du bereit?



**Ihr Reisebüro.  
Weltweit.**

**[go.lcc.de/traumjob](https://go.lcc.de/traumjob)**

# So wollen Frauen aufsteigen

Unternehmen haben es in der Hand, für weibliche Führungskräfte attraktiver zu werden. Wie sie das gestalten können, zeigt eine Studie der Hochschule Eberswalde. VON Alexandra Leibfried

**F**rauen in Führungspositionen – an dieser Stelle hat die Touristikwirtschaft Nachholbedarf. Welche Weichen seitens der Unternehmen gestellt werden können, zeigt eine zur ITB 2024 veröffentlichte Studie der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde (HNE). Dazu wurden von Juni bis September 2023 insgesamt 156 Frauen befragt, die in der Tourismuswirtschaft arbeiten – quantitativ mittels Online-Fragebogen und qualitativ mittels fünf ausführlicher Fokusgruppengespräche. Die Frauen waren zum Befragungszeitpunkt in unterschiedlichen Segmenten und in verschiedenen Positionen in der Touristik tätig.

## Noch fehlen weibliche Vorbilder

Die Aussagen der Frauen zeigen deutlich: Sie haben Interesse an Spitzenpositionen. Allerdings gilt es zu verstehen: Frauen definieren Karriere vollkommen anders als Männer, auch wenn sie einen hohen Stellenwert für sie hat. Der Wunsch, eine abwechslungsreiche, interessante Aufgabe mit Gestaltungsspielraum zu haben, ist Frauen wichtiger als eine bestimmte Position zu erreichen. Frauen beschreiben ihre Karrierewege als komplex und zunehmend flexibel. Die Tourismusbranche biete dabei

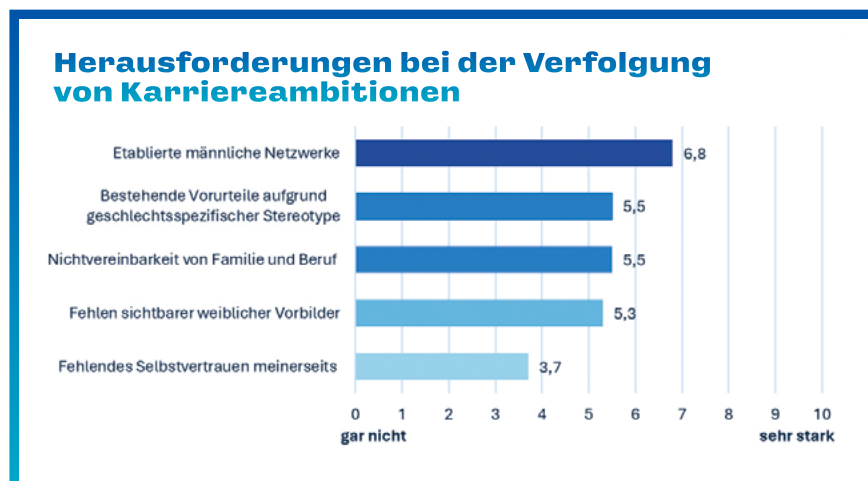


viele Möglichkeiten, sich thematisch umzuorientieren, was zu unkonventionellen Karrierewegen führe. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es in Zukunft wichtig sein wird, Frauen auch Alternativen zur hierarchischen Karriereleiter anzubieten.

Die etablierten männlichen Netzwerke empfinden Frauen als stärkstes Hindernis. In den Fokusgruppengesprächen wurde deutlich, dass sie sich aufgrund der star-

ken Männerverbände oft ausgeschlossen und nicht respektiert fühlen. Zudem gaben viele Frauen an, dass ihnen weibliche Vorbilder fehlen. Auch Vorurteile aufgrund geschlechtsspezifischer Stereotype sowie die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf sind hinderlich für die Karriereentwicklung von Frauen. Festgefahrene Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen können zusätzliche Barrieren darstellen, so das Ergebnis der Studie. Außerdem beklagen Frauen einen Gender Pay Gap: Sie erhalten für dieselbe Tätigkeit weniger Gehalt als ihre männlichen Kollegen.

Initiiert wurde die Studie von Sabine Pracht, Coach für Female Leadership & Transformation, sowie Claudia Brözel, Professorin für Marketing und eCommerce im Tourismus an der HNE. Die beiden Studienherausgeberinnen hatten sich zum Ziel gesetzt, den Ursachen mangelnder weiblicher Führungskräfte auf den Grund zu gehen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Tourismuswirtschaft aufzuzeigen. Die Studie wurde im Rahmen einer Masterarbeit an der HNE von Lena Zell durchgeführt. ●





„DAS IST KEIN  
URLAUBSSELFIE,  
DAS IST MEIN  
BEWERBUNGSFOTO!“

WENN DU  
URLAUB KANNST,  
BEWIRB DICH  
BEI UNS!



Wer bei DER Touristik arbeitet, ist Profi in Sachen Urlaub. Du auch? Dann bist Du die ideale Verstärkung für unser #TrustedTravelTeam! Wenn Du Interesse an einem unserer Jobs oder Ausbildungsplätze hast, freuen wir uns auf Deine Bewerbung mit oder ohne Urlaubselfie unter: [jobs.dertouristik.com](https://jobs.dertouristik.com)

**DER**  
Touristik

**TRUSTED  
TRAVEL  
TEAM**

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

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

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

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

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

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

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





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

TIJEN ONARAN

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

TIJEN ONARAN

**In Ihrem neuen Buch mit dem sicher sehr verkaufsfördernden Titel „Be your own f\*cking Hero“ schreiben Sie viel über Mut für Frauen. Mut zur Macht oder auch Mut, groß zu denken. Also sind die Frauen bislang doch nur zu feige für echte Gleichberechtigung?**

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

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

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

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

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

**Sondern?**

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

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





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

schaft dabei mitnimmt, wird das nichts werden.

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

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

### **Überzeugungsarbeit bei den Vorständinnen und Vorständen braucht es nicht mehr?**

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

### **Bei unserem letzten Interview vor ziemlich genau zwei Jahren haben Sie auf die Frage, wen Sie persönlich gerne einmal treffen würden, geantwortet: Melinda Gates. Sind Sie in diesem Punkt weitergekommen?**

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



Die Höhle der Löwen, Vox

## **Multitalent mit Biss**

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

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

TIJEN ONARAN

Fotos: Andrea Heinsohn



# So unterstützt KI das HR-Management

**Von intelligenten Recruiting-Tools bis hin zu innovativen Personalentwicklungsansätzen – Künstliche Intelligenz prägt immer mehr Personalbereiche. Diese neuen Ansätze bergen Möglichkeiten und Chancen.**

VON **Helmut van Rinsum**

**D**er gesamte Arbeitsmarkt befindet sich gerade in einem Umwälzungsprozess, dessen Ausmaß sich nur erahnen lassen. Digitalisierung, Globalisierung oder der demografische Wandel gelten als die wichtigsten Treiber. Immer stärker wirken zudem die Neuerungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz wie ein Turbo auf diese Entwicklung. Denn KI-Systeme können Routineaufgaben übernehmen, Entscheidungen treffen, sogar neue Produkte entwickeln. Vor kurzem hat der Internationale Währungsfonds in einer Studie beleuchtet, wie sich die Arbeitswelt durch KI verändern dürfte. Eines der Kernergebnisse: Etwa die Hälfte aller Jobs könnten perspektivisch von KI zumindest in Teilen übernommen werden.

Inzwischen ist KI auch dabei, seine Spuren im HR-Management zu hinterlassen. Schon seit einigen Jahren unterstützen digitale Tools Unternehmen und Personalverantwortliche bei der Rekrutierung und der Auswahl von Mitarbeitern, bei Planung und Einsatz, der Personalentwicklung oder der Leistungsbeurteilung. Jetzt aber führt Künstliche Intelligenz diese Hilfsmittel in eine neue Liga. Deutlich wird dies zum Beispiel an dem Feedback- und Performance-Tool von Loopline Systems. Der Dienstleister aus Berlin unterstützt Unternehmen seit zehn Jahren bei der Digitalisierung ihrer Feedback- und Performance-Management-Prozesse. Jetzt erteilt Künstliche Intelligenz im Nachgang zu den softwaregestützten Mitarbeiter-Befragungen gleich Handlungsempfehlungen.



## „Die KI nimmt jetzt bereits inhaltlich eine Priorisierung der Themen vor und schlägt dann Maßnahmen zur Verbesserung vor.“

CHRISTIAN KALLER, GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER VON LOOPLINE

„Normalerweise müsste man erst einmal über eine Heatmap und Einzelergebnisse eine Prio-Liste erstellen und in Workshops Maßnahmen ableiten“, erklärt Christian Kaller, Gründer und Geschäftsführer von Loopline. „Die KI nimmt jetzt aber bereits inhaltlich eine Priorisierung der Themen vor und schlägt dann dafür Maßnahmen zur Verbesserung vor.“ Damit helfe man Personalabteilungen und Führungskräften, die Lücke zwischen der Datenerhebung und der Ableitung von konkreten Maßnahmen zu schließen.

### KI benachteiligte anfangs Frauen

Inzwischen ist eine Reihe intelligenter Software-Tools auf dem Markt, die Personalmanager bei ihrer Arbeit unterstützen. Dazu zählen beispielsweise Textkernel, eine App, die unstrukturierte Lebensläufe oder Profile in sozialen Netzwerken in übersichtliche Daten umwandelt, WatsonX Orchestrate von IBM, das bei der Rekrutierung von Bewerbern hilft, Vervoe, das Performance und Skills von Bewerbern misst, oder Paradox.ai, das Einladung, Nachverfolgung und Kommunikation steuert. Im Herbst führte der Personaldienstleister Randstad mit dem ifo Institut eine Umfrage durch. Diese zeigt, dass sich Personalverantwortliche von genau solchen KI-Tools viel erhoffen. In ihrem Fazit stellen die Studienautoren fest, dass KI im HR-Management künftig eine immer größere Rolle spielen wird. Besonders im Hinblick auf den Arbeitskräftemangel sei es für Unternehmen wichtig, wettbewerbsfähig zu bleiben und im Konkurrenzkampf um Arbeits-

kräfte bestmöglich ausgestattet zu sein. Und zu dieser zukunftsfesten Ausstattung gehört KI.

Gesetzt ist Künstliche Intelligenz schon seit längerem im Recruiting. Schon Ende 2019 konstatierte der Personalberater Hays in einer Bestandsaufnahme, dass sich deutsche Unternehmen dem Thema mehr und mehr annäherten, beispielsweise mit Stimmanalysen und neuartigen Interviewformaten. Inzwischen sind neben smarten Suchmaschinen für die Kandidatensuche vor allem Verfahren für die Bewältigung großer Bewerberzahlen sowie zur Eignungsdiagnostik im Einsatz. Das Softwareunternehmen Personio hat auf seiner Homepage aufgelistet, wie breit dieser Einsatzbereich ist. Er reicht von der Gestaltung von Stellenanzeigen, der Beantwortung von Bewerberfragen durch einen Chatbot über die Vorauswahl der Kandidaten, der Konzeption und Durchführung von Assessment Centern bis hin zur Analyse von Wortwahl und Sprache sowie der Prognose der individuellen Jobperformance. Durch KI wird also sowohl die Analyse der Daten als auch die Entscheidungsfindung automatisiert.

Tatsächlich sind die meisten Personalleiter aber auch skeptisch beim Einsatz von KI. In der ifo-Studie äußerten 48 Prozent rechtliche Bedenken. Denn mit Künstlicher Intelligenz werden immer auch juristisch sensible Bereiche tangiert: Urheberrecht, Datenschutz, Verantwortlichkeiten und nicht zuletzt Fragen der Diskriminierung. Vor fünf Jahren geriet der Onlinehändler Amazon in die Schlagzeilen, weil er sich von einer KI seine Bewerbungen vorsortieren ließ, wobei Frauen eindeutig benachteiligt wurden. Die Software hatte sich bei der Auswahl an offenbar typischen Bewerbern orientiert, und das waren in der Regel technikaffine Männer.

Die Sensibilität für Fragen der Diskriminierung ist seitdem deutlich gestiegen, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund strenger Compliance-Regelungen. Der Ethikbeirat HR-Tech, ein Gremium namhafter Wissenschaftler und Expertinnen, hat Richtlinien für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Künstlicher Intelligenz verfasst, bei dem es auch um Diskriminierung geht. Es gibt zudem zahlreiche wissenschaftliche Ab-

### Bedenken bei KI-Einsatz

**62%**  
Fehlendes Know-how

**48%**  
Rechtliche Aspekte

**34%**  
Fehlendes Vertrauen

**25%**  
Fehlende Akzeptanz

**22%**  
Kein Mehrwert ersichtlich

**19%**  
Großer Aufwand

**18%**  
Hohe Kosten ersichtlich

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung 2023Q3, © ifo Institut



handlungen, wozu zum Beispiel das von der Bundesregierung geförderte Projekt ai:conomics zählt. Und es gibt Tools wie von der Online-Plattform StepStone, die Genderbias bei Stellenanzeigen aufdecken und neutrale Formulierungen vorschlagen.

**Recruiting-Tools sind weit verbreitet**

Neben dem Recruiting ist der Einsatz von intelligenter Software im HR-Management im Bereich der Personalplanung weit verbreitet. Hier haben sich zahlreiche Anbieter etabliert, die ihre Lösungen inzwischen mit Machine Learning deutlich aufge bessert haben. Das schwedische Unternehmen Quinix wirbt beispielsweise damit, mit seiner KI-Lösung eine faire und gesetzeskonforme Schichtplanung umzusetzen. „Durch das Einbeziehen interner und externer Daten werden präzise standort- sowie abteilungsbasierte Prognosen ermöglicht, die als Basis für die intelligente Dienstplanung dienen“, erklärt Marie Ladner, Senior Marketing Manager DACH & Nordics. Es erfolge dann gewissermaßen eine Personaleinsatzplanung auf Knopfdruck, die Schichten, Pausen und vorhergesagte Personalbedarf in Einklang bringe. Zu den Kunden zählen Unternehmen wie der Lebensmittel-Lieferdienst Flink, die Einzelhandelskette Rituals oder die Klier Hair Group mit ihren rund 800 Filialen.

Quinix hat sich vom Forschungsunternehmen Forrester einmal ausrechnen lassen, wie groß der wirtschaftliche Nutzen durch den Einsatz seiner Workforce Management Software ist. Grundlage bildeten die Daten von vier Unternehmen, die für die Studie zu einem großen, fiktiven Einzelhändler mit 3.900 Mitarbeitenden und 260 Geschäften zusammengesetzt wurden. In dem Planspiel kam heraus, dass jeder Filialleiter durch den Einsatz des KI-Tools zwei Stunden in der Woche bei seiner Personaleinsatzplanung spart, was hochgerechnet einer Summe von 1,5 Millionen Dollar entspricht. „Die höhere Genauigkeit der Personalbedarfsplanung hilft zudem nicht nur dabei, die optimale Anzahl von Mitarbeitenden für die erwartete Kundenfrequenz zu bestimmen“, so Ladner. „Durch die Auswertung der Daten kann auch ermittelt werden, ob die vereinbarten Stunden der Voll- und Teilzeitkräfte ausgeschöpft sind.“

Manche KI-Tools gehen noch einen Schritt weiter. Die Firma Can Do aus München erstellt mit ihrer Software eine Ressourcenplanung, die sich an den Skills der Mitarbeiter orientiert. Es geht also nicht nur um die Verfügbarkeit, sondern auch die benötigten Fähigkeiten. Skill Management sei deshalb so komplex, weil einerseits jedes größere Projekt seine Unwägbarkeiten hat, andererseits jeder Mensch über verschiedene Skills verfügt, schreibt Thomas Schle-

reth, CEO von Can Do in einem Whitepaper. Die KI könne aus allen möglichen Situationen das wahrscheinlichste Szenario errechnen und antizipieren, wann und wo welche Leute gebraucht werden. Dadurch werde die Planung realistischer, Überlastungen würden vermieden. Nach eigenen Angaben haben Unternehmen wie die Salzgitter AG, der Gothaer Konzern oder die Mitteldeutsche Netzgesellschaft Strom das Tool im Einsatz.

**KI dringt in Personalentwicklung vor**

Eine Umfrage der E-Learning-Plattform Pinktum zeigte kürzlich, dass der Bereich der Personalentwicklung der nächste sein könnte, der von KI erobert wird. Von über 500 befragten Unternehmen waren drei Viertel der Meinung, dass dies für KI einer der wichtigsten Bereiche im HR-Management sei. Eine Studie des Personalentwicklungsunternehmens Lepaya, das Großkonzerne wie Microsoft, Roche und ING zu seinen Kunden zählt, unterstreicht diesen Trend. Danach hat bereits jedes zweite der befragten Unternehmen KI in seine Trainingsprogramme integriert. So nutzen beispielsweise Banken Avatare und VR-Technologie, um ihre Mitarbeitenden in einer Art Rollenspiel zu schulen.

Einen interessanten Ansatz in dieser Richtung verfolgt auch Spotify. Der Streamingdienst hat vor rund zwei Jahren den internen Marktplatz Echo gelauncht. Dort können alle Angestellten (Spotifyer) miteinander in Kontakt treten, Mentoren nach Mentees suchen, Projektleiter nach Talents mit den passenden Skills. Die KI sorgt im Hintergrund für das passende Matching. Anstatt anstehende Projekte mit Externen zu besetzen, wird das Projekt in kleinere Jobbestandteile zerlegt, die KI sucht im Hintergrund nach geeigneten internen Talents. Damit, so heißt es in einer Bilanz, könnten die Spotifyer ihren Arbeitsbereich ausdehnen und ihr Karrierechancen erweitern. Die KI sorgt also für ein neues, flexibleres Jobverständnis. ●



# Auf zu neuen Ufern.

Werde Teil unserer großartigen Crew an Land.

## Über TUI Cruises

TUI Cruises vereint zwei Erfolgsmarken:

*Mein Schiff*® und Hapag-Lloyd Cruises. Das Gemeinschaftsunternehmen der TUI AG und des US-Kreuzfahrtunternehmens Royal Caribbean Group beschäftigt insgesamt rund 850 Mitarbeitende in Hamburg und Berlin sowie an Bord. Die *Mein Schiff*® Flotte bietet zeitgemäße Urlaubsreisen auf See im Premium-Segment. Hapag-Lloyd Cruises zählt im deutschsprachigen Raum zu den führenden Kreuzfahrtmarken im Luxus und Expeditionsbereich. TUI Cruises fährt mit der modernsten sowie umwelt- und klimafreundlichsten Flotte weltweit.

Für mehr Informationen  
einfach den QR-Code scannen



# EQUAL PAY

„Gehälter von Männern werden wohl eingefroren“

Foto: FH Dortmund

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

INTERVIEW **Anja Sturm**

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

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

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

**Warum braucht es für mehr Gleichberechtigung mehr Transparenz?**

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



## Sie werten ungleiche Bezahlung als unethisches Verhalten?

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

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

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

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

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

## Kann die EU-Richtlinie noch verändert werden?

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

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

CLAUS VORMANN, EXPERTE FÜR HR-MANAGEMENT

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

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

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

## Inwiefern?

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

## Allerdings sieht die Richtlinie bislang keine Sanktionen vor. Ein zahloser Tiger.

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

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

## Trotzdem: Am besten erst einmal gar nichts tun?

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

## Was raten Sie konkret?

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

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

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



# Kollaboratives Arbeiten

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

VON **Andrea Möller**

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

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

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

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



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

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

Probleme sei. „Deshalb sollten Führungskräfte bei Remote Work darauf



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

ALEXANDER KLUGE, MANAGING DIRECTOR, KLUGE+KONSORTEN

achten, dass ein guter Teamgeist herrscht.“

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

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

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

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

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

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

NADINE SOYEZ, GRÜNDERIN VON VIRTUAL TEAM HEROES

nächst einmal Selbstführung und das wiederum Selbstreflexion.

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

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



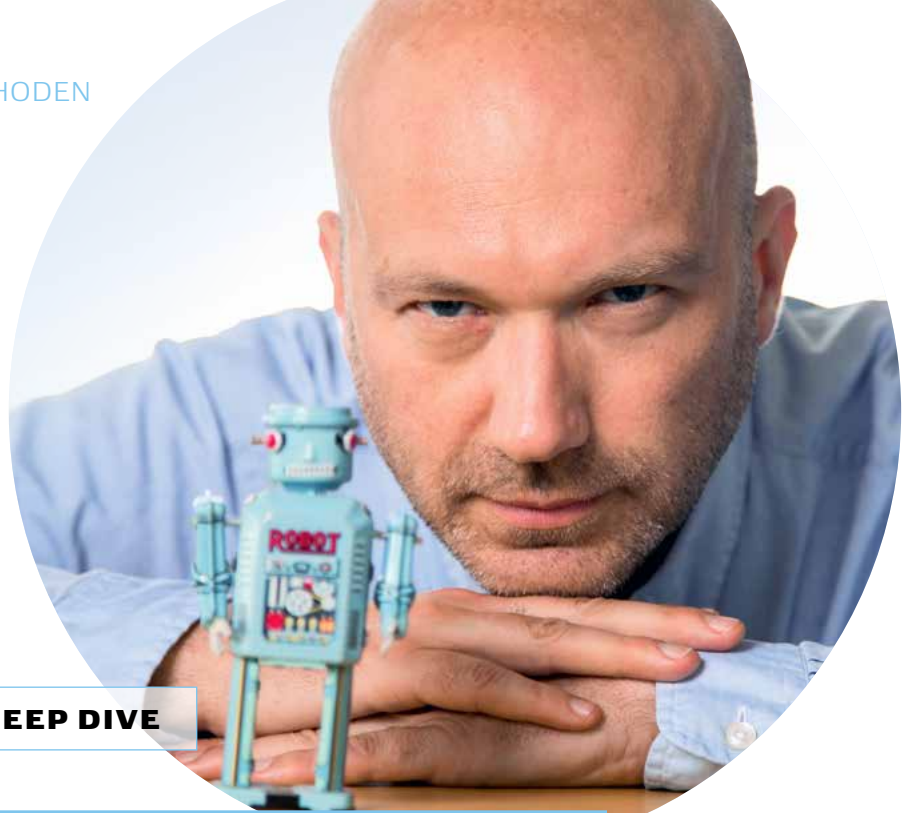
Auf der nächsten Seite: New-Work-Experte Prof. Franz Kühmayer im Interview

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

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

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

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



**DEEP DIVE**

## „Kollaboratives Arbeiten wird zwischen Menschen und Maschinen stattfinden“

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

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

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

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

**Welche Risiken birgt kollaboratives Arbeiten?**

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



e-hoi

MEER. TEAM. WORK.

JOIN  
OUR  
TEAM

Lisa Deskowski, Recruiterin

### BEI E-HOI IST MEHR DRIN:

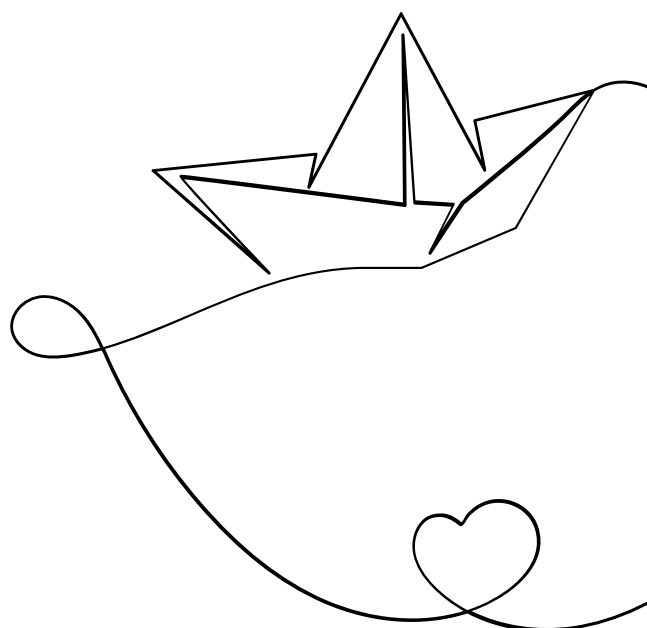
Setze Kurs auf deinen nächsten Karriereschritt in der Touristik. Bei e-hoi findest du langfristige Entwicklungschancen und verantwortungsvolle Aufgaben von Anfang an. Als innovatives E-Commerce Unternehmen vermarkten wir mit unserem starken Team am Standort Frankfurt am Main Fluss- und Hochseekreuzfahrten.

Von Ausbildung und Studium bis zum Direkteinstieg findest du bei uns spannende Positionen mit attraktiven Benefits. Mach dich bereit, Teil unserer Erfolgsgeschichte zu werden und starte deine Karriere bei e-hoi.

Deine Ansprechpartnerin Lisa freut sich, von dir zu hören! Weitere Informationen findest du unter:



[WWW.E-HOI.DE/JOBS](http://WWW.E-HOI.DE/JOBS)



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

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

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

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

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

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

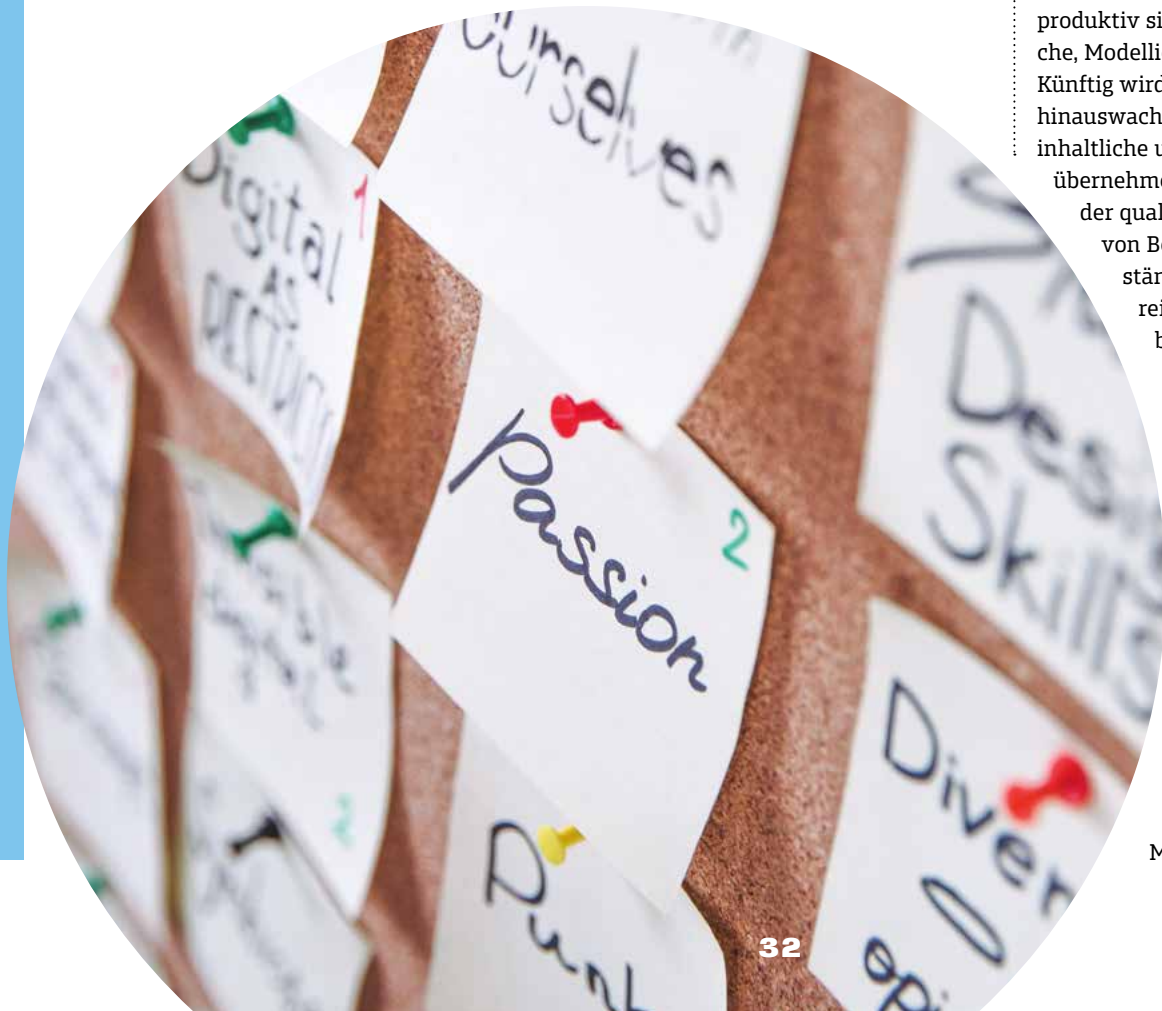
Die zahllosen verwaisten Intranet- und Sharepoint-Seiten in Unternehmen zeugen davon. Zentral sind demnach eher organisatorische und kulturelle Fragestellungen.

### Welche zum Beispiel?

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

### Wie sieht die Zukunft von kollaborativer Arbeit aus?

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





# HOLIDAY LAND FRANCHISE MIT PERSÖNLICHER NOTE

Partnerschaft ist, wenn man sich gemeinsam frei entfalten kann.  
Das ist Franchise mit HOLIDAY LAND, ein System für **aktive und unabhängige Unternehmer**.

Sie möchten den **Schritt in die Selbständigkeit** wagen?  
Wir unterstützen Sie von A-Z und der „Familienanschluss“ bei HOLIDAY LAND ist inklusive!

Sie möchten sich verändern und suchen einen neuen Job?  
HOLIDAY LAND Reisebüros finden Sie an **über 220 Standorten** deutschlandweit!

30 JAHRE

HOLIDAY LAND



[www.holidayland-franchise.de](http://www.holidayland-franchise.de)



schauinsland  
reisen  
P A R T N E R

Gemeinsam  
in die Zukunft

Mit dem **starken Partner** schauinsland-reisen an unserer Seite stehen wir für **Kompetenz, Fairness** und **langjährige Erfahrung** – ein Fundament für Ihren erfolgreichen Weg in die Selbstständigkeit. Lassen Sie uns den Weg gemeinsam in die Zukunft gehen und kommen Sie in eine Kooperation der Profis mit rund 600 Mitgliedern.

[www.schauinsland-partner.de/alpha-reisebueropartner](http://www.schauinsland-partner.de/alpha-reisebueropartner)

# Vom Widerstand zur Motivation

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

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

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

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

## Übungen aus dem Alltag – beispielweise Feedbackkultur

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





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

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

FOTO: THENEXTWE

FOTO: Shvets Production, Pexels

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

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

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

### Coaching-Methode international anwendbar

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

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

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

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

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



# Vom Opfer zum Gestalter

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

VON **Alexandra Leibfried**



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

HOLGER HEINZE, BERATER FÜR VERÄNDERUNGEN



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

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

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

## Verhaltensmuster erkennen und Änderungswillen stärken

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



## Zur Person

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



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

Berater und Coach David Emerald zurückgeht.

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

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

HOLGER HEINZE,  
BERATER FÜR VERÄNDERUNGEN

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

### **Veränderungen in Etappen gliedern**

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



# Arbeiten bei Club Med

*A life-changing experience*

1950 von Gérard Blitz gegründet und später von Gilbert Trigano begleitet, gilt Club Med als Pionier des All Inclusive Konzepts und der Kinderbetreuung mit der Gründung des Mini Club im Jahr 1967. Mit 67 Premium und Exclusive Collection Resorts in 40 Ländern weltweit bietet Club Med ein unbeschwertes Urlaubserlebnis an außergewöhnlichen Orten.

Doch nicht nur unseren G.Ms (Gentle Members – unsere Kunden) wollen wir einzigartige Erfahrungen und Momente ermöglichen, sondern auch unseren Mitarbeitenden sowohl in den Resorts als auch in unseren Büros auf der gesamten Welt. Club Med beschäftigt fast 25 000 G.Os und G.Es (Gentle Organizers und Gentle Employees – unsere Mitarbeitende) aus 110 Nationen.



## Mehr als nur ein Job:



- › Multikulturalität
- › Pioniergeist
- › Freiheit
- › Freundlichkeit
- › Verantwortung

Neugierig geworden? Alle weiteren Infos zu offenen Stellen und Club Med sind hier zu finden:

Club Med Jobs:  
<https://www.clubmedjobs.com/de/office>



In unseren weltweiten Niederlassungen sind wir immer auf der Suche nach neuen Talenten.

So auch in unserem Club Med Deutschland Office in Frankfurt. Ganz egal ob **Festanstellung oder Praktikum**, wir freuen uns auf Interessenten aus den Bereichen:

- Marketing & PR
- Indirect Sales
- Travel Experience Designer/ Sales
- Kundenbetreuung
- Meetings & Events
- Buchhaltung & Finanzen

4

PRAXIS-  
TIPPS

# Richtig onboarden

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



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

1

## Entwickeln Sie eine Strategie

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

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



**2**

## Das richtige Timing

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

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

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

ASTRID SEVERIN,  
SENIOR MANAGER TALENT, MCCANN

**3**

## Der richtige Ort

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

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

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

**4**

## Niemanden vergessen?

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

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

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

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

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



# So arbeiten wir gesünder

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



# I'm

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

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

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

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

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

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

### Die Arbeitswelt stellt uns vor große Herausforderungen

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



Foto: Nora Dietrich

## 3 Fragen an Benjamin Rolff

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BENJAMIN ROLFF,  
COACH &  
LEADERSHIP  
EXPERTE



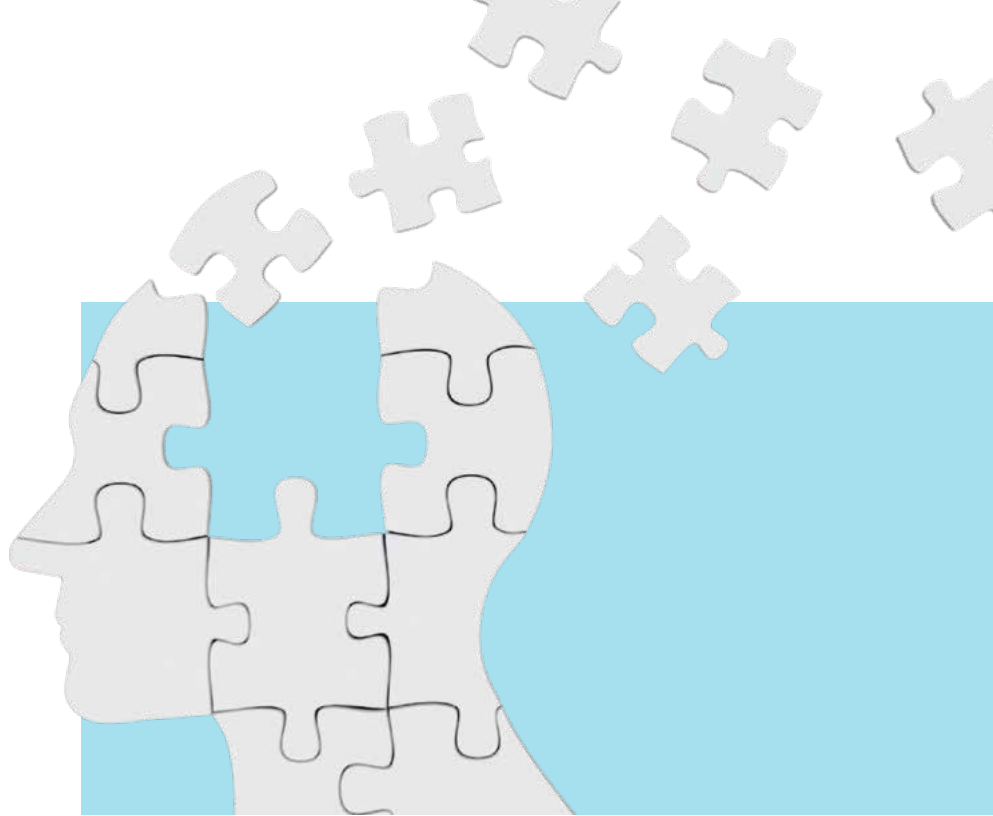


auch Themen wie Vereinbarkeit, Stressreaktion und Regeneration zu berücksichtigen. Zudem sollten die Unternehmen sich fragen, inwiefern sie zur psychischen Belastung beitragen, was in ihren Prozessen und Strategien zu Kommunikation stressauslösend wirkt. „Ich habe schon häufig beobachtet, dass Organisationen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

### Vertrauensbasierte Führung und psychologische Sicherheit schaffen

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

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



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

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

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

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

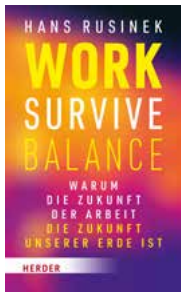
Das alles für sich selbst zu reflektieren und gegebenenfalls die entsprechende Unterstützung einzufordern, liegt in der Verantwortung jedes Mitarbeitenden. Dietrich: „Ohnehin ist gute Selbstführung eine Kompetenz, die in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger wird.“

## Frühwarnsignale – darauf gilt es zu achten

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

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

VON **Alexandra Leibfried** UND **Andrea Möller**



## Arbeit und Umwelt als Einheit

Alle Entscheidungen der Arbeitswelt manifestieren sich in unserer Umwelt. Arbeitsforscher Hans Rusinek verdeutlicht anschaulich, warum die Zukunft unserer Arbeit nicht länger ohne die Umwelt gedacht werden darf.

**Hans Rusinek „Work Survive Balance“**, Herder Verlag (2023)



## Superkräfte freisetzen!

Sich mutig in Veränderungen stürzen? Die wenigsten von uns sind das gewohnt. In der Schule haben wir es nicht gelernt. Und im Job? Autorin Anja Förster, Gründerin der Initiative Rebels at Work, ermutigt uns ausdrücklich dazu, die eigenen Superkräfte zu aktivieren und gibt uns einen Leitfaden dafür. Wer traut sich?!

**Anja Förster „7 Superkräfte“**, Econ Verlag (2024)



## Fresh Fridays, Flex Fridays

**F**reitag frei? Bei einer 4-Tage-Woche zumeist. Flex(ibel) ist der letzte Tag der klassischen Arbeitswoche neuerdings bei der Berliner Agentur Openers – die Mitarbeiter:innen entscheiden selbst, ob sie sich den freien Tag leisten können.

LinkedIn-Top-Voice Céline Flores Willers (The People Branding Company) feiert Einjähriges ihrer Idee Fresh Fridays: Einmal im Monat hat die ganze Mannschaft ein verlängertes Wochenende – bedeutet zwölf Urlaubstage mehr im Jahr. Beide Modelle laufen ohne Lohnneinbußen, wie die Unternehmen versichern.

## Ausgezeichnet!

**W**er ist Deutschlands bester Arbeitgeber 2024? Um dieses Thema dreht sich eine Studie, die das Magazin Stern und das Marktforschungsunternehmen Statista veröffentlichten. Die Online-Befragung von mehr als 33.000 Beschäftigten erbrachte folgendes Resultat: In der Sparte „Gastronomie, Freizeit, Hotels und Tourismus“ schaffte es alltours auf den ersten Platz. Dazu sagte Marius Kaczmarek, Leiter Personal und Logistik des Düsseldorfer Unternehmens: „Das herausragende Ergebnis bestätigt den Erfolg unserer Initiativen zur Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit.“ Nach Alltours besteht die Top Ten in derselben Sparte aus Hotel Bayerischer Hof, Enterprise Rent a Car, TUI, Europcar, Hilton, Plaza Hotelgroup, Block House, Radisson und Aida Cruises.



**www.fvw.jobs**

QR-Code scannen und die aktuellsten Jobs für Fach- und Führungskräfte der Touristikbranche finden



## Working out Loud (WOL) – Mindset mit viel Potenzial

**V**or drei Jahren, im Corona-Lockdown, brachte Transformations-Coach Katharina Krentz (Connecting Humans) die WOL-Methode ins deutsche Homeoffice. Frauen aus dem DACH-Raum fanden sich zu Digital Circles zusammen, organisierten sich selbst, setzten sich Ziele, halfen einander und machten ihre Ergebnisse sichtbar. Seitdem finden regelmäßig solche Treffen statt, natürlich auch für Männer. Was wir daraus ziehen können: Diese Methode ist alltagstauglich und hilft allen weiter. Keiner ist mehr allein mit einer Idee oder einem Problem.

# ERWEITERN SIE IHRE HORIZONTE!

## BERUFSBEGLEITEND WEITERBILDEN

Bachelor Tourismus  
Management

Bachelor Hotel- und  
Tourismusmarketing

Tourismusökonom:in (FH)

Geprüfte:r Tourismusfach-  
wirt:in (IHK)

Touristikfachkraft

Nachhaltiger Tourismus

Tourismusmarketing

## ANERKANNTE ABSCHLÜSSE

IST-Hochschule für Management  
IST-Studieninstitut



Bildung,  
die bewegt

JETZT  
INFORMIEREN!



## DUALES STUDIUM

BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie

50 JAHRE DUALES STUDIUM

FINANZIELLE UNABHÄNGIGKEIT

STARKES NETZWERK

INDIVIDUELLE BETREUUNG



Sie sichern sich die besten Nachwuchskräfte für morgen

Unsere Partnerunternehmen suchen sich ihre Nachwuchskräfte selbst aus und schicken sie zum dualen Studium an die DHBW Ravensburg.

Wir sorgen gemeinsam für den optimalen Theorie-Praxis-Transfer

In ihrem dreijährigen Studium wechseln sich für die Studierenden Praxisphasen im Betrieb und Theoriephasen an der Hochschule ab.

INFOS ▶ [thg@dhbw-ravensburg.de](mailto:thg@dhbw-ravensburg.de) ▶ [ravensburg.dhbw.de/thg](http://ravensburg.dhbw.de/thg)



Studieren  
mit weitem  
Horizont

## Frischer Wind für deinen Kopf:

Studiere International Tourism Management  
im Bachelor oder Master an der FH Westküste

[f](https://www.facebook.com/fhwestkueste) [y](https://www.youtube.com/fhwestkueste) [i](https://www.instagram.com/fhwestkueste) [in](https://www.linkedin.com/fhwestkueste) [www.fh-westkueste.de/tourismus-studium](http://www.fh-westkueste.de/tourismus-studium)



## Lust auf ein touristisches Studium?

- > Tourismusmanagement (B.A.)
- > Hotel- und Restaurantmanagement (B.A.)
- > Nachhaltige Tourismusentwicklung (M.A.)
- > International Tourism Management (M.A.)

Jetzt  
bewerben  
bis 15. Juli!

Infos unter  
[www.hs-heilbronn.de/ib](http://www.hs-heilbronn.de/ib)



# MACH URLAUB ZU DEINEM BERUF



## Dein Herz schlägt für Tourismus, Marketing oder Vertrieb? Oder brennst du für die Bereiche IT, Personalwesen, Finanzen und Controlling?

Dann brauchen wir dich und zwar hier: in unserer modernen alltours Zentrale am schönen Standort Düsseldorf! Von Anfang an bieten wir dir Verantwortung, Vertrauen, Gestaltungsspielraum und ein wertschätzendes Miteinander. Und natürlich spannende Aufgabenfelder rund um die sonnigen Themen Urlaub, Strand und Reisen.

### Freu dich auf

- 13,5 Gehälter plus Bonus- und Sonderzahlungen
- 30 Tage Urlaub plus freie Tage für besondere Anlässe
- Vergünstigte Reisen
- Weiterbildungs-, Sport- und Gesundheitsangebote
- Bezuschusste Mahlzeiten, Firmenticket, etc.

Einfach scannen  
und direkt zu den  
Stellenangeboten



Überzeugt? Dann mach Urlaub zu deinem Beruf und bewirb dich jetzt bei alltours!

**alltours**