

# HR Performance

#Netzwerk\_für\_digitale\_HR



Die führenden  
HR-Anbieter 2025/2026



# HR & Payroll Tools Days 2026

7.-8. Juli 2026 | Köln  
Referent: Markus Stier

**Early Bird  
Ticket für  
nur 189,- Euro  
zzgl. MwSt.**

## Ihr Nutzen:

- ✓ kompakter Marktüberblick über aktuelle HR- und Payroll-Tools
- ✓ fachliche Orientierung durch Keynotes und Praxisbeispiele
- ✓ Direkten Zugang zu Experten und Anbietern
- ✓ Inspiration für Ihre Digitalisierungsstrategie
- ✓ Networking: Neue Kontakte und Austausch auf Augenhöhe

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)



# Die führenden HR-Anbieter 2025/2026

HR-Trends   New Work <b>Für eine Arbeitswelt, die menschlich und leistungsorientiert ist</b>	4
HR-Trends   Nachhaltigkeit <b>Auf dem Weg zur „Green HR“</b>	8
HR-Trends   Advertorial <b>20 Jahre metaBeratung: Mit Persönlichkeit zum Erfolg!</b>	11
HR-Trends   Corporate Purpose <b>Wie KMU Mitarbeitende motivieren und inspirieren</b>	12
HR-Trends   HR & KI <b>Vertrauen ist der menschliche USP</b>	18
HR-Trends   Coaching <b>Teams neu strukturieren</b>	20
HR-Trends   Transformation <b>Wie die Personalabteilung zur modernen HR wird</b>	22
Impressum	35

<b>Anbieterübersichten</b>	
Bewerbermanagement	24
Kompetenzporträt: Mobile Zeiterfassung (eurodata AG)	25
Digitale Personalaktenführung (DPA)	26
Human Capital Management (HCM)	28
Personaleinsatzplanung/Workforce Management	30
Zeitwertkonten	31
Zeitwirtschaft	32
Zutrittskontrolle	34







# Für eine Arbeitswelt, die menschlich und leistungsorientiert ist

**Unser Autor, Prof. Dr. Hans-Dieter Schat, Professor für Personalwesen an der IU International University of Applied Sciences in Frankfurt am Main, plädiert für eine Trendwende in Führung und Personalmanagement.**

Das System funktioniert nicht: Führung und Personalarbeit mit alten Konzepten anzugehen, das geht nicht. Führung und Personalarbeit mit neuen Konzepten anzugehen, das geht auch nicht. Das Problem sind die Konzepte und Theorien als solche. In jedem Unternehmen, in jeder Organisation ist die Ausgangslage: Wir arbeiten in konkreten Situationen mit konkreten Menschen. Das ist wichtig. Nur mit abstrakten Konzepten und Theorien werden wir scheitern. Damit kennen Sie die Botschaft von diesem Artikel.

Lesen Sie gern, was diese Trendwende ausmacht, wo man heute schon sehen kann, was kommt. Wenn Sie möchten, dann können Sie das „ein neues Konzept von New Work“ nennen – aber Konzepte sind nicht mehr so wichtig, das haben wir ja schon angesprochen. Doch gehen wir jetzt der Reihe nach vor, wie sich das für einen Artikel in einer guten Fachzeitschrift gehört. Das Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis verdeutlicht, warum ein Paradigmenwechsel notwendig ist: weg von starren Konzepten, hin zu einem Fokus auf konkrete Menschen und spezifische Situationen.

Drei Bestseller werfen einen frischen Blick auf die Herausforderungen und Chancen moderner Führung und Personalarbeit. Cornelius Riese ist Vorstandsvorsitzender, Cawa Younossi ist einer der „40 führenden HR-Köpfe“ und Mary C. Murphy forscht als Psychologieprofessorin am Center for Advanced Study in the Behavioral Science der Stanford University. Ihre Werke sind Ausdruck eines Wandels, der gerade jetzt beginnt.

## Die Abkehr von veralteten Konzepten

Vor knapp 30 Jahren sorgte Dave Ulrich mit seinem Buch „Human Resources Champions“ für Aufsehen, indem er provokant fragte: „Sollten wir HR abschaffen? Das ist eine dumme Frage und eine sinnlose Diskussion. Selbstverständlich sollen wir HR abschaffen – wenn HR keinen Nutzen stiftet und nicht die Performance verbessert.“ (Ulrich 1997, S. vii, eigene Übersetzung) Seine Antwort war klar und kompromisslos: Die Personalabteilung sollte nur dann bestehen bleiben, wenn sie einen messbaren Nutzen für das Unternehmen liefert.

Diese Forderung nach Effizienz und klarer Wertschöpfung prägte die Personalarbeit über Jahrzehnte hinweg. Dave Ulrich beschrieb seine Vision von HR-Champions so: „Diese Experten bauen auf Theorien und Kompetenzen auf, sie verfügen über einen Wissensschatz, um begründet wirtschaftliche Entschei-

dungen zu treffen.“ (aaO. S. viii). Konkrete Menschen in konkreten Situationen – das ist nicht der Schwerpunkt dieses Konzepts, das seit rund 30 Jahren die Personalarbeit prägt.

Doch die Welt hat sich verändert. Fachkräftemangel, der Wunsch nach individueller Gestaltungsmöglichkeit und persönlichem Wachstum sowie die Bedeutung von Diversität und Inklusion haben die Anforderungen an modernes HR-Denken dramatisch erhöht. Heute geht es nicht nur um Strukturen und Prozesse, sondern darum, wie Unternehmen auf die Einzigartigkeit von Menschen eingehen und ihre Potenziale entfalten können. Ein Wandel ist unausweichlich.

## Cornelius Riese: Arbeitgeberattraktivität und individuelle Führung

Cornelius Riese: Vorpraktikum bei einer Volksbank, BWL-Studium, Auslandspraktika bei BASF und McKinsey, dann bei einer großen Unternehmensberatung und berufsbegleitend promoviert, 2007 Start bei einer genossenschaftlichen Bank und sieben Jahre später Vorstandsmitglied der DZ Bank, dort heute Vorstandsvorsitzender. Da wusste jemand früh, wohin er wollte.

„Arbeitgeber-Attraktivität und Führung“ kam 2024 heraus. Riese selbst schreibt zu dieser Art von Büchern: „Bei deren Lektüre haben mich regelmäßige Zweifel begleitet, ob Struktur, Systematik und Checklisten beim Lernen in diesem Terrain wirklich geeignete Formate sind.“ (S. 7 f.) Mit seinem Buch will Riese es also anders machen. Dazu schreibt er zunächst ein „Alphabet der Arbeitgeber-Attraktivität und Führung“. Um den Ton im Original zu hören, nachfolgend ein paar Zitate, beispielsweise zum Coaching: „Ein elementarer Bestandteil von Führung ist, Teammitglieder dabei zu unterstützen, persönlich zu wachsen und damit ihre Aufgabenstellungen in der Organisation noch wirksamer zu erfüllen sowie weitere übernehmen zu können.“ (S. 13)

Oder zum mobilen Arbeiten: „Bei Diskussionen um das mobile Arbeiten schlagen die Emotionen häufig hoch. [...] Umso mehr sind Sachorientierung und Pragmatismus gute Ratgeber. [...] Wie so oft ist es eine Frage des Mittelweges.“ (S. 21) Zum Abschluss zitiert Riese Aurel, und das ist tatsächlich der letzte Satz in seinem „Alphabet der Arbeitgeber-Attraktivität und Führung“: „Bei allem, was Du tust, gehe besonnen zu Werke und so, dass Du dabei die höchsten Grundsätze im Auge hast.“ (S. 31) Lauter Aussagen, denen wohl viele Menschen zu-

stimmen können. Aussagen von folgenloser Richtigkeit. An diesem Punkt war ich von dem Buch, ehrlich gesagt, ziemlich enttäuscht. Derartiges hat man schon oft gelesen, war dafür wirklich ein weiteres Buch nötig? Aber dann kommt die Überraschung: Cornelius Riese hat sein Alphabet an verschiedene Führungskräfte geschickt, hat sich mit ihnen unterhalten und die Diskussionen abgedruckt.

Jan-Hendrik Goldbeck und Christoph Werner beispielsweise haben beide jeweils das väterliche Unternehmen übernommen, sind etwa gleich alt, um die 50 Jahre, haben ein passendes Studium, und schon der Einstieg ins Interview ist vollkommen unterschiedlich. Goldbeck zitiert einen Schüttelreim von Fontane zu Gram und Fröhlichkeit und kommt damit zum Optimismus, ja, der liegt ja auch in der Nähe von Fröhlichkeit. Werner legt sehr reflektiert die Worte auf die Goldwaage. Statt über Personalentwicklung hätte Riese doch besser über Persönlichkeitsentwicklung geschrieben.

Sieben Interviews mit Führungskräften. Nein, eine systematisierende Checkliste, das würde dem Ansatz widersprechen. Aber zehn Erkenntnislinien beschreibt Riese dann doch:

- Auf den Menschen (und das Menschenbild) kommt es an.
- Die Leistung zählt.
- Entscheidend ist das Führen und Entscheiden.
- Die Arbeit an sich selbst hört nie auf.
- Position beziehen in gesellschaftlichen Debatten.
- Arbeitgeber-Attraktivität ist Chefsache.
- Kommunikation: Funken auf allen Kanälen.
- Personalprozesse: doch mehr als nur ein Hygienefaktor.
- Ganzheitlichkeit: raus aus den Silos (S. 101 ff.).

Das Zitat von Marc Aurel hat es Riese wirklich angetan, damit endet auch das Buch: „Bei allem, was Du tust, gehe besonnen zu Werke und so, dass Du dabei die höchsten Grundsätze im Auge hast.“ (S. 111)

### Cawa Younosi: Potenzialentfaltung und Begeisterung für die Arbeit

Cawa Younosi kam als 13-jähriger unbegleiteter Flüchtling aus Afghanistan nach Deutschland. Nach dem Abitur betrieb er einen Kiosk und verkaufte Handy-Verträge, kam eher zufällig zum Jurastudium und im Referendariat eher zufällig zum Arbeitsrecht und arbeitete 14 Jahre bei SAP, zuletzt als Global



Head of People Experience. Da wusste jemand lange NICHT, wohin er wollte. „Die große Potenzialverschwendung“ ist sein erstes Buch, und er ist auf LinkedIn und anderen Social-Media-Plattformen aktiv.

Was kann man für eine potenzialorientierte Arbeitswelt tun? Carol Dwek ist eine wichtige Referenz: Fixed Mindset sagt: Die Menschen sind, wie sie sind, da ist keine Entwicklung möglich. Growth Mindset sagt: Da ist jede Menge Entwicklung möglich, vom afghanischen Flüchtling zum Global Head of People Experience beispielsweise. Klar, anzustreben ist Growth Mindset, für sich selbst und für die Beschäftigten. Dies zu entwickeln, braucht Selbstreflexion, und Selbstreflexion braucht Müßiggang. Potenzialentwicklung wird gefördert durch:

- Gutes individuelles Feedback, lebenslanges Lernen.
- Quereinsteiger einstellen. Zentral für Younosi ist also die Überzeugung, dass Fähigkeiten und Talente durch Einsatz und Lernbereitschaft entwickelt werden können.
- Praktika und Jobs für Menschen mit geringem Selbstvertrauen: Unternehmen können Türen öffnen und Selbstwirksamkeit fördern. Nebenbei: Younosi hat bei SAP einiges angestoßen und ein guter Teil der Erfahrungen, die er in seinem Buch teilt, sind Erfahrungen von SAP.
- Menschen einstellen, die keinen ganz glatten, auf diese Position hinführenden Lebenslauf mitbringen. Irgendwie hatte ja auch Younosi selbst keinen glatten Lebenslauf, und ist trotzdem in der Personalabteilung gelandet.
- Ressourcen für individuelle Entwicklung: Mitarbeitende sollten Zugang zu Lernangeboten und Möglichkeiten zur internen Weiterentwicklung erhalten.
- Darauf achten, dass Führungskräfte nicht immer nur Mitarbeiter einstellen, die ihnen, den Führungskräften, maximal ähnlich sind.

„Wenn ich bei Freunden und Familie erzähle, was unser Unternehmen alles für uns tut, sind sie immer ganz neidisch“: Wow-Momente möchte Younosi schaffen, immer wieder. Aber: „Leere Versprechungen ziehen jeder Arbeitgeberidentität den Stecker.“ (S. 74) In der Tat. Das alles kostet? Ja, aber besser die Beschäftigten unterstützen, sodass sie positiv über das Unternehmen sprechen, als externe Maßnahmen zur Pflege der Employer Brand finanzieren.

Organisationen brauchen Individualisierung! Dieser Satz steht im Fließtext dieses Kapitels, für mich ist damit eine zentrale These ausgedrückt. Ja, dafür sind wieder Ressourcen nötig. Younosi schreibt ausdrücklich, dass vielen HR-Abteilungen anderer Unternehmen gar nichts anderes übrig bleibt, als zu standardisieren. Für seine Arbeit bei SAP allerdings sagt Younosi: „Wer kundenorientiert arbeitet, kommt mit One-size-fits-all nicht mehr weit, sondern braucht notwendigerweise individualisierte, bedarfsorientierte Lösungen.“ (S. 82)

Cornelius Riese zeigt, wie Arbeitgeberattraktivität, Führung und Personalarbeit ganz allgemein von unterschiedlichen Top-Managern unterschiedlich gesehen. Cawa Younosi zeigt, dass sich Personalarbeit auch an die einzelnen Beschäftigten und ihre Situation anpassen muss. Potenzialverschwendung zu



vermeiden, ist ein wichtiger Ansatz. Da lohnt es sich, genauer hinzusehen – genau dies leistet Mary C. Murphy.

### Mary C. Murphy: Wachstumskultur praktisch machen

Mary C. Murphy ist Professorin für Psychologie und Neurowissenschaften an der Indiana University. Sie hat an der Stanford University promoviert, ihre Doktorarbeit wurde unter anderem von Carol Dweck betreut. Nun hat sie ihr erstes Buch für die Praxis geschrieben, lobende Empfehlungen von Kollegen wie Angela Duckworth und Adam Grant erhalten und einige Aufmerksamkeit auch in der Personalarbeit.

Carol Dweck sieht Menschen mit einem statischen Mindset (fixed mindset): Fähigkeiten und Erfolg sind festgelegt, die einen haben es, die anderen nicht, da kann man kaum etwas ändern. Andere Menschen sehen Entwicklungsmöglichkeiten, zeigen ein dynamisches, auf Wachstum ausgerichtetes Mindset (growth mindset): Fähigkeiten können erworben werden, Menschen können lernen, was heute noch zum Erfolg fehlt. Der einzig sinnvolle Ansatz ist natürlich ein auf Wachstum ausgerichtetes Mindset, sonst droht, was Younosi als Buchtitel gewählt hat: „Die große Potenzialverschwendung“. Carol Dweck hat den einzelnen Menschen im Fokus und appelliert an seine Einstellung. Die Verbindung zur Personalarbeit ist weniger ausgearbeitet, hier setzt Mary Murphy an.

Murphy unterscheidet Unternehmenskulturen oder allgemeiner: Organisationskulturen. Eine solche Organisationskultur ist die Geniekultur: Einige Menschen sind genial, andere nicht. Die Einteilung von Menschen in „High Potenzials“ und Menschen ohne hohes Potenzial ist typisch für Geniekulturen. Lernen, Wachstum, Herausforderungen annehmen, Rückschläge überwinden und aus Rückschlägen lernen – das ist in solchen Organisationskulturen nicht wichtig. Menschen, die mit einem dynamischen Mindset in solchen Organisationskulturen leben und arbeiten müssen, werden trotz ihres dynamischen Mindsets wenig erreichen und langfristig vermutlich auch ihr Mindset einbüßen.

Das Gegenteil ist die Wachstumskultur. Murphy konnte zeigen: „Dass Organisationen und Teams, die eine Wachstumskultur besitzen und diese in ihre Strategien und Praktiken einfließen lassen, Mitarbeitende haben, die motivierter und engagierter, solidarischer, kreativer und innovativer sind. Diese Mitarbeitenden neigen auch weniger zu Täuschungsmanövern, unzulässigen Abkürzungen oder Ideendiebstählen.“ (Dweck im Vorwort zu Murphy 2024, S. 11)

In Geniekulturen wird den „Genies“ manchmal mehr Vertrauen entgegengebracht, als angemessen wäre, sie werden weniger überprüft oder beobachtet. Elisabeth Holmes kam von einer Eliteuniversität, galt dort schnell als junges Genie, brach ihr Studium ab, um ein Start-up für einfache Diagnose von Krankheiten zu gründen, sammelte viel Geld ein und sitzt heute als verurteilte Betrügerin im Gefängnis.

Erfolgreiche Bewerber für ein Geniekultur-Unternehmen stellen ihre Noten, akademischen Auszeichnungen und vergan-

genen Leistungen heraus. Erfolgreiche Bewerber für ein Unternehmen mit Wachstumskultur stellen natürlich auch ihre Leistungen dar, betonen aber auch ihre Ziele und ihre Motivation und stellen vielleicht sogar dar, welche Rückschläge sie erlebt haben und was sie daraus gelernt haben.

Murphy betont, dass mit einer Wende zu einer Wachstumskultur etwa auch die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Dazu hat sie die Leitbilder der Fortune-500-Unternehmen in den USA ausgewertet, ob sie eher eine Geniekultur oder eher eine Wachstumskultur darstellen. Dann hat sie bei Glassdoor die Bewertungen ausgezählt. Ja, Glassdoor hat seine Schwächen, aber diese Schwächen sind ja für alle Unternehmen gleich, egal, ob sie eher eine Genie- oder eher eine Wachstumskultur zeigen.

Tatsächlich bewerten Beschäftigte aus Organisationen mit einer ausgeprägten Geniekultur die dortige Unternehmenskultur um 40 Prozent schlechter als Beschäftigte mit einer ausgeprägten Wachstumskultur. Die Zufriedenheit mit der Entlohnung war in beiden Gruppen etwa gleich – die Beschäftigten haben also nicht einfach nur pauschal einige Unternehmen und deren Kultur besser oder schlechter gewertet.

### Fazit: Ein Wendepunkt in der Personalarbeit

Die Werke von Mary C. Murphy, Cornelius Riese und Cawa Younosi markieren einen Wendepunkt in der Diskussion um Führung und Personalarbeit: die Wende von allgemeinen Konzepten zum einzelnen Menschen in seiner spezifischen Situation. Alle drei Bücher haben das gemeinsame Ziel: eine Arbeitswelt zu schaffen, die menschlicher und zugleich leistungsorientierter ist.

Vielleicht wird man eines Tages auf das Jahr 2025 zurückblicken und sagen: Dies war der Beginn einer neuen Ära in der Personalarbeit. Eine Ära, die durch den Fokus auf das Individuum geprägt ist.

### Quellen:

- Dweck, Carol 2006: Mindset. New York: Random House.
- Murphy, Mary C. 2024: Wachstumskultur. Frankfurt am Main: Campus.
- Riese, Cornelius 2024: Arbeitgeber-Attraktivität und Führung. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ulrich, Dave 1997: Human Resource Champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Younosi, Cawa 2024: Die große Potenzialverschwendung. Freiburg im Breisgau: Haufe.



**PROF. DR. HANS-DIETER SCHAT,**  
IU International University of  
Applied Sciences in Frankfurt/M.,  
Autor, Wissenschaftler und Blog-  
ger, IdeenmanagementBlog.de

# Auf dem Weg zur „Green HR“

**Die fortschreitende Automatisierung und der zunehmende Einsatz von KI-Agenten schlucken immer mehr Teile der klassischen HR-Arbeit. Insofern muss sich der gesamte Bereich transformieren: Als People & Culture wird HR zum proaktiven Zukunftsgestalter und übernimmt die Führungsrolle auf dem Weg zur „Green HR“.**

„HR transformiert sich, um zur treibenden Kraft für Veränderungen in Unternehmen zu werden.“ Dabei nimmt HR auch „eine aktive Rolle bei der Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft ein.“ Dies sind Kernergebnisse der HR-Zukunftsstudie des Zukunftsinstituts.<sup>1</sup> Dabei steht jedem Unternehmen die fortlaufende Aufgabe zu, eine aufrichtig gelebte ökologische Ausrichtung zu initiieren, die weggeht von dem, was gesetzlich getan werden muss, hin zu dem, was getan werden kann, um auf nachhaltige Weise zukunftsfähig zu sein. „Green Hiring“, „Green Training“, „Green Leadership“ und „Green Innovation“ werden dabei zu Schlüsselthemen im Personalmanagement.

**Insofern wird HR nicht nur digitaler, sondern auch „grüner“. Folgende Aspekte stehen dabei besonders im Fokus:**

- ◆ Das zunehmende Umweltbewusstsein im Kreis der (jüngeren) Top-Talente und der Wunsch, die Umwelt zu schonen,

haben einen zunehmend großen Einfluss auf die Attraktivität eines Unternehmens – und damit auch auf dessen Recruiting-Erfolge.

- ◆ Der HR-Bereich braucht sowohl ein pro-ökologisches Mindset als auch „grünes“ Know-how. Zudem braucht es die Machtbefugnisse, für alle Bereiche solche Talente anzuziehen, auszuwählen und zu gewinnen, die umweltfreundliche Werte vertreten.
- ◆ HR hat nicht nur die Aufgabe, qualifizierte Nachhaltigkeitsmanager von außen zu akquirieren, HR kann auch helfen, alle internen Personen und Ressourcen zu identifizieren, die für strategische und operative Nachhaltigkeit relevant sind.
- ◆ Phänomene wie „Conscious Quitting“ und „Climate Quitting“ sorgen nicht nur für „Brain Drain“, die Fluktuation von Intelligenz und Verstand, sondern auch dafür, dass die Öffentlichkeit von den Gründen erfährt. Das schädigt die Arbeitgebermarke.

<sup>1</sup> Die HR-Zukunftsstudie, Zukunftsinstitut, Wien 2024, S. 5





- ♦ Die Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen erfordert eine umfassende Weiterbildung und kontinuierliche Lernangebote, um die notwendigen ökologischen Kompetenzen in das tägliche Denken und Handeln zu integrieren.
- ♦ Führungskräfte sind Role Models in Sachen Nachhaltigkeit. Gut geschult, leben sie unter dem Begriff „Green Leadership“ ökologische Werte selbst und richten die ganze Firma darauf aus. Die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung ist dabei ein Muss.
- ♦ Die Personalentwicklung ist im gesamten Unternehmen von Nachhaltigkeitsthemen durchdrungen. Zudem lassen sich Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und Mitarbeiterverpflegung sehr gut mit Umwelt- und Klimaschutzthemen verknüpfen.
- ♦ Damit Unternehmen ihre Mitarbeitenden wieder verstärkt ins Büro holen können, müssen die Arbeitslandschaften attraktiv, gesund und zunehmend „grün“ sein. Dies betrifft sowohl die firmeninterne Infrastruktur als auch das gesellige Miteinander.
- ♦ Gezielte Corporate-Influencer-Programme können helfen, die Anstrengungen des Unternehmens in Sachen „grün“ glaubhaft und authentisch nach draußen zu tragen. Solche Multiplikatoren bewirken oft mehr, als jede offizielle PR zu leisten vermag.
- ♦ Nachhaltigkeitsziele lassen sich priorisieren, indem man sie an spezifische Nachhaltigkeits-KPIs koppelt, in das Performance-Management integriert und über Anreizprogramme in die Vergütung einbaut.

Selbstredend müssen – schon allein aus Glaubwürdigkeitsgründen – ausnahmslos alle HR-Einzelfunktionen umweltfreundlich agieren und sich zu „Green HR“ weiterentwickeln.

## „Green HR“ umfasst eine Vielzahl von Themen

Passende Aktivitäten werden am besten aus dem Kreis der Mitarbeitenden heraus initiiert. Dies umfasst natürlich die Klassiker wie Pendelwege, Fuhrpark, Dienstreisen, Wasser- und Energieverbrauch, die Nutzung von Materialien und elektronischen Geräten, das Abfallmanagement, den schonenden Umgang mit Ressourcen sowie den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Besonders einprägsam sind darüber hinaus pfiffige Aktionen, die man über ein gelungenes Storytelling in die Öffentlichkeit trägt.

Idealerweise greift dabei, wie in einem Räderwerk, alles sinnvoll ineinander. Doch auch Einzelmaßnahmen können eine Menge bewirken. Zum Beispiel? Schreiben Sie diesen Satz in jede Stellenanzeige: „Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeit sind von Vorteil.“<sup>2</sup> Dies signalisiert dem Markt, dass Nachhaltigkeit dem Unternehmen wichtig ist. Zudem zieht es Personen an, die eine Affinität zum Thema haben. Schließlich bekommt man so in jedes Team und in jeden Bereich Talente mit einer nachhaltigen Grundgesinnung.

Zunächst braucht es natürlich den Grundsatzentscheid, den „grünen“ Umbau auf diese Weise weiter voranzutreiben, denn

ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Geschäftsleitungsebene ausgeht und vom gesamten Management mitgetragen werden muss, wird jeglicher Transformationsversuch zum Rohrkrepierer. Zudem haben alle „Oberen“ die Obliegenheit, den Umbau zu schützen, zu unterstützen und zu begleiten.

## Klimaschutz ist günstiger als kommende Klimaschäden

„Wie kann es sein, dass die intelligenteste Kreatur, die auf diesem Planeten lebt, ihr einziges Zuhause zerstört?“, mahnte die Primatenforscherin Jane Goodall immer wieder. Und die Frage macht einmal mehr deutlich: Wir stehen vor der vielleicht größten Herausforderung, die die Menschheit je hatte. Es ist die Herausforderung, die Probleme, die wir unserem Heimatplaneten seit Jahren bereiten, zu eliminieren und zukünftig besser zu handeln. Denn: Nicht der Planet ist bedroht, sondern die Menschheit. Wenn wir unseren Heimatplaneten für uns unbewohnbar machen, ist alles andere letztlich egal.

Natürlich haben sich viele längst auf den Weg zu nachhaltigeren Wirtschaftsweisen gemacht. Wer sich im Kreis derer befindet, für die Umwelt-, Klima- und Artenschutz einen hohen Stellenwert hat, mag sogar glauben, die Mehrzahl der Unternehmen sei damit schon weit. Doch dem ist nur teilweise so. Im Rahmen einer von Haufe durchgeführten Untersuchung wurden Tiefeninterviews mit Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen über deren Haltung zur Corporate Sustainability durchgeführt. Dabei wurden vier Typen identifiziert:<sup>3</sup>

- ♦ 15 Prozent Wegbereiter
- ♦ 30 Prozent Routiniers
- ♦ 35 Prozent Einsteiger
- ♦ 20 Prozent Skeptiker

In tradierten Industrien gibt es immer noch viele, die bestehende nicht-nachhaltige Geschäftsmodelle so lange wie möglich aufrechterhalten wollen, um mit ihren rückständigen Technologien Profite zu machen, solange es irgendwie geht. Ferner haben wir womöglich ein Zeitgeist-Problem: „Populismus, wirtschaftliche Unsicherheiten und geopolitische Spannungen haben dazu geführt, dass sich der sozial-ökologische Umbau verlangsamt, gestoppt oder sogar zurückgedreht wird.“<sup>4</sup>

Doch die Zeit drängt. Kluger Klimaschutz ist günstiger als kommende Klimaschäden. Entzweiung und Desinformation bringen uns dabei nicht weiter. „Das größte Opfer dieser Tage ist das Dritte“, hat der Soziologe Armin Nassehi kürzlich geschrieben.<sup>5</sup> In einem zunehmend ideologisch geführten, vieles verzögernden öffentlichen Diskurs zum Thema Nachhaltigkeit ist

3 [https://www.haufe.de/sustainability/strategie/studie-corporate-sustainability-im-mittelstand\\_575772\\_616194.html](https://www.haufe.de/sustainability/strategie/studie-corporate-sustainability-im-mittelstand_575772_616194.html)

4 [https://www.haufe.de/sustainability/debatte/frisst-der-zeitgeist-die-nachhaltige-zeitenwende\\_575768\\_631724.html](https://www.haufe.de/sustainability/debatte/frisst-der-zeitgeist-die-nachhaltige-zeitenwende_575768_631724.html)

5 <https://kursbuch.online/montagsblock-273/>

2 Tipp gefunden in: (Quer-)Einstieg ins Nachhaltigkeitsmanagement, S. 143

„das Dritte“, sprich der Verlierer, unser Planet. Es ist die Zukunft unserer Kinder und Enkel, die wir auf diese Weise zerstören.

### Sustainability kann man nicht in eine Abteilung sperren

„Sustainability? – Dafür haben wir eine Abteilung“, wiegeln HR-Leute ab. Das ist in größeren Unternehmen ja auch der Fall. Jedoch ist man dort mit dem administrativen Abarbeiten von Regularien, Dokumentationspflichten, Zertifizierungsprozessen, Compliance-Standards und allerlei Berichten bereits vollauf beschäftigt. Mehr Regulatorik und verschärfte Gesetzesauflagen sind im Anmarsch, das ist gewiss, und Fachleute dafür zu finden, ist, wie die derzeitige Praxis zeigt, gar nicht so leicht. Zudem sind Verwaltertalente, da müssen wir realistisch sein, eher selten Gestalter.

Für die systematische Ausrichtung der Unternehmensstrategie, der Geschäftsmodelle und Marktangebote auf nachhaltige Ziele haben CSR- oder ESG-Units zudem meist gar kein Mandat – und damit auch keine Durchsetzungsmacht. Mehr noch: Solche Units, oft bereits vor Jahren installiert, haben sich vielfach, sorry, als zahnlöse Tiger gezeigt. Vor ihren Augen wird Greenwashing betrieben, nach wie vor werden Externalitäten erzeugt, weiterhin werden umwelt- und gesundheitsschädliche Produkte in Umlauf gebracht. Und vollmundige Klimaschutzversprechen werden gebrochen.

Ein umweltfreundliches und zugleich gemeinwohlverträgliches Handeln betrifft jeden Einzelnen im Unternehmen auf allen Ebenen und in jedem Bereich, das lässt sich nicht in eine Abteilung wegdelegieren. Tut man es doch, entsteht eine silo-typische „Die-da-Kultur“: „Ist nicht unsere Sache, die da sind zuständig, die sollen das machen“, heißt es dann gern. Eine interdisziplinäre Einbindung quer durch alle Bereiche hingegen sorgt dafür, dass jeder zu einem Beschützer von Klima und Umwelt werden kann.

Nachhaltigkeitsthemen sind multidimensional, äußerst komplex und sehr dynamisch. Die einzelnen Aspekte sind miteinander verzahnt und beeinflussen sich. Klar ist das Thema in aller Munde, doch mit den vielfältigen Details haben sich viele kaum je befasst. Eine Menge Mythen machen die Runde. Und Halbwissen schadet oft mehr, als es nützt. Wie will man unter solchen Umständen sicherstellen, dass alle Beschäftigten in allen Bereichen die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens bereitwillig unterstützen?

„Die notwendigen Schulungen könnte der Sustainability-Bereich aber doch machen“, höre ich oft. „Die Kollegen zum Thema weiterbilden? – Steht nicht in unserer Stellenbeschreibung“, sagt man mir dann, „und dafür haben wir auch gar keine Zeit“. Bei Fragen fehlt es an kommunikativem Geschick, diese so zu beantworten, dass ein Laie sie versteht. „Ein Kommunikationstraining? – Wir haben es nie bekommen“, erläutert man mir. Wer aber bei Fragen abgewimmelt wird oder unverständliche Antworten erhält, fragt bald gar nicht mehr nach, verliert das Interesse und bleibt tatenlos.

### Das Buch zum Thema:



Anne M. Schüller  
**Zukunft meistern**  
Das Trend- und Toolbook  
für Übermorgengestalter

Gabal Verlag 2024,  
232 Seiten,  
29,90 Euro  
ISBN 978-3-96739-181-7

### People & Culture mit Nachhaltigkeit koppeln: passt!

Damit Nachhaltigkeit in allen Bereichen und auf allen Ebenen wirklich Fuß fassen kann, brauchen wir machtvollen Treiber im Unternehmen. Den wirkungsvollsten Beitrag sehe ich in den HR-Bereichen, die sich zunehmend in People & Culture (P&C) umbenennen und hiermit zu strategischen Partnern der Geschäftsleitung avancieren. P&C befasst sich intensiv mit den vielfältigen Aspekten der Unternehmenskultur. Dazu gehören auch Ethik und Werte. Das macht Greenwashing-Kampagnen, Externalitäten und umweltschädigende Aktivitäten zugunsten der Profitmaximierung inakzeptabel.

Zunehmend muss sich das komplette Management fragen: Wie gehen die Beschäftigten damit um, wenn ihr Arbeitgeber „grüne Lügen“ verbreitet, Menschen in armen Ländern ausbeutet und sich auf Kosten der Umwelt bereichert? Was macht das mit ihnen, wenn sie gezwungen sind, so etwas zu unterstützen? Was macht das mit ihrer Loyalität? Was macht das mit ihrem Vertrauen? Was macht das mit einer der wertvollsten Ressourcen von Führung – der Glaubwürdigkeit? Und was macht das mit der Unternehmenskultur?

Hier kann P&C sich positionieren, eine unternehmensinterne Vorreiterstellung beziehen und – inklusive entsprechender Machtbefugnisse – die Führungsrolle übernehmen. Sodann wird ein regeneratives Wirtschaften explizit in jedes Jobprofil und in jede Zielvereinbarung integriert – insbesondere auch in die der Führungsspitze. Unterstützt durch entsprechende Bonusprogramme wird die gesamte Geschäftsstrategie Schritt für Schritt auf Sustainability umfokussiert. Denn getan wird, was belohnt wird.



**ANNE M. SCHÜLLER**  
ist Diplom-Betriebswirt, Managementdenker, Keynote-Speaker, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach,  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).



# 20 Jahre metaBeratung: Mit Persönlichkeit zum Erfolg!

**metaBeratung feiert 2025 ihr 20-jähriges Jubiläum – zwei Jahrzehnte Exzellenz in der Personaldiagnostik und Führungskräfteentwicklung.**

Als offizieller Distributor der Hogan Assessments in Deutschland und Österreich steht das Düsseldorfer Unternehmen für wissenschaftlich fundierte Lösungen im Talentmanagement. Unter dem Motto „Personality matters“ begleitet metaBeratung Organisationen dabei, Talente zu erkennen, Führung zu stärken und Teams nachhaltig zu entwickeln.

## High Performing Teams – Zusammenarbeit neu gestalten

Mit dem Programm Team Development 2.0 bietet metaBeratung ein modulares Programm zur gezielten Teamentwicklung. Ob neu formiert oder etabliert – das Konzept unterstützt Teams dabei, ihre Zusammenarbeit zu verbessern und ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

### Die vier Module im Überblick:

1. Orientierung – Entwicklung einer Team-Charta für klare Regeln und Ziele.
2. Persönlichkeit – Analyse mit Hogan zur Identifikation individueller Stärken und Risiken.
3. Kompetenzen – Ableitung von Erfolgsfaktoren für gezielte Entwicklungsmaßnahmen.
4. Praxis – Simulationsübungen zur Förderung von Kommunikation und Führung.

Das Programm ist flexibel gestaltbar – von kompakten Online-Formaten bis zur intensiven Präsenzwerkstatt – und wird individuell auf Branche und Unternehmenskultur zugeschnitten.

## Erfolgreiches Executive Management – Führung mit Wirkung

Für die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten bietet metaBeratung mit Executive Development 2.0 ein umfassendes Programm, das auf validierten Diagnostikverfahren basiert. Ziel ist es, Führungskräfte strategisch zu stärken, ihre Wirkung zu erhöhen und sie auf die Herausforderungen einer dynamischen Arbeitswelt vorzubereiten.

### Kernbausteine:

- ◆ Persönlichkeitsanalyse mit Hogan Assessments
- ◆ Kurzzeit-Coaching für gezielte Klarheit und nachhaltige Handlungspulse

- ◆ Individuelle Entwicklungspläne fördern gezielt persönliche Stärken und beschleunigen nachhaltiges Wachstum.

Das Programm richtet sich an Führungskräfte aller Ebenen und unterstützt Unternehmen dabei, eine nachhaltige Leadership-Kultur zu etablieren.

## Dorothea Müller-Stassek – Expertise mit Persönlichkeit



Eine der prägenden Persönlichkeiten hinter diesen Programmen ist Dorothea Müller-Stassek, Senior Consultant bei metaBeratung. Seit über 20 Jahren berät sie internationale Organisationen in den Bereichen Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung und Coaching. Ihre Expertise in Hogan Assessments, Neuro-Coaching und als Mastertrainerin für Leadership-Programme verbindet strategische Unternehmensziele mit konkreten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.

*„Mit unserem Development Programm 2.0 unterstützen wir Organisationen dabei, Führungskräfte und Teams nachhaltig zu stärken und eine Kultur der Weiterentwicklung zu etablieren. Dabei fokussieren wir uns auf den Menschen und das Unternehmen.“*

## Hier können Sie eine kostenfreie Beratung bei Dorothea Müller-Stassek terminieren: metaBeratung GmbH

Breite Straße 3  
40213 Düsseldorf  
Dorothea Müller-Stassek  
BERATUNG, COACHING, ZERTIFIZIERUNG  
Fon: +49 211 4155959-33  
Mobil: +49 160 2217326  
dorothea.mueller-stassek@metaberatung.com  
www.metaberatung.com







## Wie KMU Mitarbeitende motivieren und inspirieren

**Ein klar definierter Unternehmens-Purpose ist mehr als nur ein Leitbild – er ist der Schlüssel zu engagierten und motivierten Mitarbeitenden (Paefgen-Lass, 2021). Dennoch scheitern viele Unternehmen daran, diesen Purpose glaubwürdig zu vermitteln und in die Unternehmenskultur einzubetten. Gerade für KMU liegt hier eine große Chance: Ein authentisch gelebter Purpose stärkt Motivation und Bindung und wird so in einer Zeit des Fachkräftemangels zum echten Wettbewerbsvorteil.**

In einer zunehmend komplexen und schnelleren Arbeitswelt ist es für Unternehmen unerlässlich, eine klare Wertorientierung zu haben. Der sogenannte Unternehmens-Purpose – der Kern, der über Profit hinausgeht und das tiefere „Warum“ hinter dem unternehmerischen Handeln beschreibt – spielt dabei eine zentrale Rolle (Gartenberg & Serafeim, 2019). Er bietet nicht nur eine strategische Grundlage für Entscheidungen, sondern schafft auch eine emotionale Verbindung zu Mitarbeitenden und Kunden (Hsu, 2017; Welch 2011).

Besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kann ein authentisch gelebter Purpose ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein, der Talente anzieht, die Mitarbeiterbindung stärkt und die Kundenloyalität fördert (vgl. Špoljarić & Tkalac

Verčič, 2022). KMU sind oft mit der Herausforderung konfrontiert, ihren Purpose so zu leben und zu vermitteln, dass er Mitarbeitende motiviert und inspiriert.

### Warum ist Purpose für die Mitarbeitermotivation wichtig?

Unabhängig von demografischen Unterschieden streben Mitarbeitende danach, Sinn und Bedeutung in ihrer Arbeit zu finden. Es geht nicht nur um das Abarbeiten von Aufgaben, sondern darum, die eigene Rolle in ein größeres, sinnstiftendes Narrativ innerhalb der Organisation einordnen zu können. Ein klar definierter Purpose erfüllt dieses Bedürfnis, indem er ein „Warum“ hinter der täglichen Arbeit vermittelt. Diese Verbin-

dung zu einem übergeordneten Ziel steigert nicht nur das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern stärkt auch die emotionale Bindung zum Unternehmen.

In der Praxis zeigt sich: Der Purpose wird von vielen Unternehmen gezielt als Treiber für Motivation eingesetzt. Wenn er in internen Kommunikationskanälen regelmäßig betont wird – etwa über das Intranet, E-Mails, Team-Meetings oder Onboarding-Programme –, kann er als Orientierungshilfe dienen und ein stärkeres Commitment erzeugen. Besonders sichtbar wird dieser Effekt im NGO-Bereich: Mitarbeitende bei Organisationen wie OceanCare sind oft intrinsisch motiviert, weil sie sich stark mit der Mission und den Werten identifizieren. Der Purpose dieser NGO – der Schutz der Meere – wirkt als primäre Inspirationsquelle. Die tägliche Arbeit wird dann als sinnhaft erlebt, was zu einer hohen Identifikation und emotionalen Bindung führt.

Damit das Prinzip auch außerhalb des NGO-Kontextes Wirkung zeigt, kommt es vor allem darauf an, wie glaubwürdig und klar der Purpose im Unternehmen verankert ist. Entscheidend dabei ist die Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten der Mitarbeitenden und den Grundhaltungen des Unternehmens (Rey & Bastons, 2019). Diese Wertepassung stärkt das Gefühl von Zugehörigkeit und Loyalität – zwei Schlüsselfaktoren für nachhaltige Motivation über die klassischen Anreizsysteme hinaus. Wenn Mitarbeitende erleben, dass ihre eigenen Überzeugungen mit den Zielen und dem Sinn des Unternehmens übereinstimmen, empfinden sie ihre Arbeit nicht nur als relevant, sondern auch als authentisch und erfüllend.

## Typische Stolpersteine in der internen Purpose-Kommunikation

### Generischer Purpose und austauschbare Floskeln

Ein häufiges Hindernis besteht darin, dass der Brand Purpose zu allgemein oder vage formuliert ist – insbesondere dann, wenn er von externen Agenturen entwickelt wurde, die die Unternehmenskultur und Arbeitsrealität nur bedingt kennen. Das Resultat ist oft ein Purpose, der austauschbar wirkt und bei Mitarbeitenden wenig Resonanz erzeugt. In solchen Fällen entsteht schnell der Eindruck reiner Marketing-Rhetorik: Ein gut klingender Satz, der jedoch keinen Bezug zur eigenen Arbeit hat. Die Folge ist eine sinkende Glaubwürdigkeit – vor allem, wenn der Purpose nicht durch konkretes Verhalten und nachvollziehbare Entscheidungen untermauert wird. Manche Mitarbeitende empfinden solche Botschaften als beliebig und vergleichen sie mit früheren Arbeitgebern, bei denen ähnliche Floskeln kursierten, ohne dass sich im Alltag etwas verändert hätte.

NGOs wie OceanCare zeigen exemplarisch, wie Purpose als intrinsischer Antrieb wirken kann: Die Organisation steht seit über 30 Jahren für den Schutz der Meereswelt – und lebt diese Mission konsequent nach innen und außen. Das Leitmotiv „Lebendige Ozeane“ durchzieht sämtliche Tätigkeitsbereiche, von politischer Arbeit über wissenschaftliche Forschung bis hin zur Bildungs- und Aufklärungsarbeit. Bereits im Bewerbungsprozess wird deutlich gemacht, dass eine starke persönliche Identifikation mit diesem Purpose Voraussetzung für eine Tätigkeit bei OceanCare ist. Neue Mitarbeitende erhalten neben Informationsmaterial auch eine Werte-Einführung – der Purpose wird nicht nur kommuniziert, sondern gemeinsam erlebt.

Sichtbare Elemente wie Flaggen, Poster, aber auch Aktionen wie Clean-Up-Days oder die Teilnahme an der Zürcher Seeüberquerung machen den Brand Purpose auch physisch erlebbar. Die Mitarbeitenden wissen, wofür sie sich engagieren, und erleben täglich, dass ihre Arbeit direkt zur Erreichung eines größeren Ziels beiträgt. Diese enge Verbindung zwischen individueller Motivation und organisationalem Sinn führt zu einer bemerkenswert hohen Identifikation und macht klassische Anreizsysteme oft überflüssig. OceanCare zeigt damit exemplarisch, wie wirkungsvoll ein klar formulierter und gelebter Purpose sein kann – insbesondere, wenn er tief im Alltag verankert und durch eine starke Wertegemeinschaft getragen wird.

Unternehmen, die diese Wirkung erzielen wollen, sollten sicherstellen, dass ihr Purpose spezifisch, umsetzbar und eng mit dem individuellen Kontext sowie den realen Arbeitsprozessen verknüpft ist. Die Einbeziehung einer vielfältigen Gruppe von Mitarbeitenden in die Entwicklung hilft, ihn an den tatsächlichen Werten und Zielen der Organisation auszurichten. Regelmäßige Kommunikation, konkrete Rituale und Entscheidungen aus dem Alltag sowie interaktive Formate wie Workshops unterstützen dabei, den Purpose für alle greifbar zu machen. Eine „Bottom-up“-Herangehensweise, bei der Mitarbeitende aktiv in die Gestaltung einbezogen werden, erhöht nicht nur die Akzeptanz, sondern macht den Purpose spürbar – als Teil der gelebten Kultur, statt als rein formale Aussage.

Geografische und kulturelle Unterschiede

Der Purpose kann seine Wirkung nur entfalten, wenn er von allen Mitarbeitenden verstanden, gespürt, und mitgetragen wird – und das über alle Standorte hinweg. In der Realität erleben Angestellte den Purpose jedoch oft unterschiedlich stark, je nach geografischer Lage, kulturellem Kontext oder Nähe zur Zentrale. Gerade in der Schweiz stellt dies eine besondere Herausforderung dar: Nicht nur die mehrsprachige Struktur, sondern auch regionale kulturelle Unterschiede verlangen eine feinfühlige, differenzierte interne Kommunikation. Was in Zürich gut funktioniert, erreicht in der Romandie oder im Tessin möglicherweise nicht die gleiche Wirkung – schlicht, weil Sprache, Tonalität und Kommunikationsgewohnheiten variieren.

### Geografische und kulturelle Unterschiede

Die Schweizerische Bundesbahnen AG (SBB) zeigt exemplarisch, wie Unternehmen mit dezentraler Struktur dieser Herausforderung begegnen können. Dort wird bewusst auf eine Vielzahl niederschwelliger, lokal angepasster Maßnahmen gesetzt: Informationsbildschirme in Pausenräumen, sichtbare Führung vor Ort sowie regionale Ansprechpersonen – sogenannte Brand Ambassadors – sorgen dafür, dass der Purpose auch jenseits der Unternehmenszentrale spürbar wird. Dabei kommt es nicht auf die eine große Maßnahme an, sondern auf das Zusammenspiel vieler kleiner, kontinuierlicher Schritte. Wie aus dem Unternehmen betont wird: „Gerade bei einem



so großen Unternehmen laufen viele Dinge gleichzeitig. Man kann oft nicht genau sagen, welche Maßnahme wie viel bewirkt hat, aber es sind gerade diese kontinuierlichen, lokal verankerten Aktionen, die das Ganze tragen.“

Regelmäßige Besuche von Führungskräften, standortspezifische Workshops und gezielt ausgerichtete Kommunikationsformate helfen zusätzlich, eine einheitliche Botschaft zu vermitteln und den Purpose im Alltag erlebbar zu machen. Diese Praxis zeigt, wie wirkungsvoll persönliche Präsenz, einfache Kommunikationswege und lokale Ansprechpersonen sein können – unabhängig davon, ob es sich um ein Großunternehmen oder ein KMU handelt. Wirkung entsteht dort, wo Kommunikation konsequent, nah an den Menschen und kontinuierlich gelebt wird. Eine einmalige Initiative reicht selten aus – es ist die alltägliche Verankerung, die den entscheidenden Unterschied macht.

### Größe und Ressourcen als Stolperstein und Chance

Während Großunternehmen oft über Ressourcen für umfassende Purpose- und Kulturprogramme verfügen, sehen sich KMU mit knappen Budgets und weniger spezialisierten Kommunikationsabteilungen konfrontiert. Viele KMU möchten ihren Unternehmens-Purpose klarer verankern, es fehlen jedoch Zeit, Geld und Strukturen für systematische Programme. Gleichzeitig können kleine und mittlere Unternehmen ihre Stärke in persönlichem Austausch, flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen ausspielen.

Purpose wird nicht in langen Change-Projekten implementiert, sondern durch direkte Gespräche zwischen Führung und

Mitarbeitenden, spontane Feedbackrunden oder gemeinsames Handeln im Alltag. Damit kann sich Purpose in KMU oft schneller und unmittelbarer Wirkung entfalten – vorausgesetzt, die Führung lebt ihn sichtbar vor und macht ihn im täglichen Miteinander erfahrbar.

### Wie kann Purpose effektiv intern kommuniziert werden?

#### Kontinuität statt Einmalaktion

Gleichzeitig zeigt sich, dass es nicht ausreicht, den Purpose einmalig zu kommunizieren – er muss kontinuierlich wiederholt und verstärkt werden. Nur durch konstante Präsenz in verschiedensten Formaten und Kanälen kann er langfristig verankert und von den Mitarbeitenden verinnerlicht werden. Dazu braucht es eine vielfältige Kommunikationslandschaft, die sowohl digitale als auch physische Kanäle umfasst.

Plattformen wie das Intranet, Microsoft Teams, E-Mail, Newsletter, Confluence-Seiten oder Bildschirme in Pausenräumen werden aktiv genutzt, um Inhalte rund um den Purpose zu teilen. Formate wie Townhall-Meetings, CEO-Livestreams, Webinare oder Face-to-Face-Gespräche bieten Gelegenheiten für Dialog und direkte Ansprache.

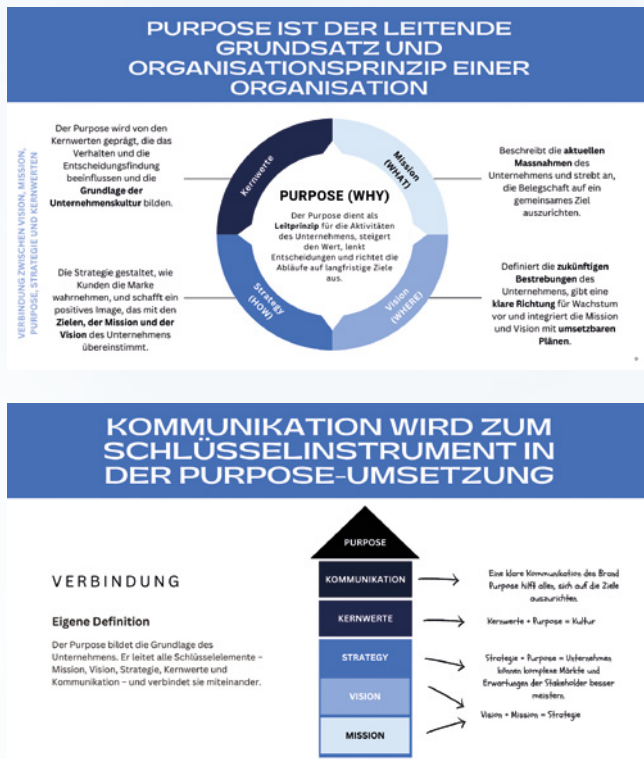
#### Integration in den Alltag

Digitale Kanäle wie Microsoft Teams, Zoom oder Livestream-Plattformen spielen eine zentrale Rolle dabei, auch hybrid arbeitende Mitarbeitende einzubinden. Die Teilnahme an interaktiven Kommunikationsformaten wird so unabhängig vom Arbeitsort möglich – und stellt sicher, dass der Purpose bei al-





So haben die AutorInnen Purpose aufgrund der gelesenen Literatur wahrgenommen:



len ankommt und lebendig bleibt. Ein weiterer zentraler Punkt ist die Integration des Purpose in den Arbeitsalltag. Wenn Werte und Visionen nicht nur „kommuniziert“, sondern im täglichen Tun sichtbar werden – etwa in der Art, wie Meetings geführt werden, wie Anerkennung verteilt wird oder wie Entscheidungen getroffen werden –, dann wird der Purpose zur gelebten Realität. Trotz zunehmender Digitalisierung bleiben persönliche Meetings, spontane Gespräche oder Team-Events entscheidend für den Zusammenhalt und die emotionale Verbindung zur Organisation.

Auch physisch erlebbare Elemente wie Poster, gedruckte Materialien oder gezielt benannte Besprechungsräume tragen zur Sichtbarkeit des Purpose bei – etwa bei der BMW (Schweiz) AG. Dort sind die Sitzungszimmer bewusst nach internationalen BMW-Werkstätten benannt – etwa Steyr, München oder Chennai. Damit wird nicht nur ein Bezug zur globalen Markenwelt geschaffen, sondern auch eine direkte Verbindung zwischen dem eigenen Arbeitsort und den Produktionsstätten der Fahrzeuge hergestellt. Dieser Bezug wird im Foyer weitergeführt: Dort stehen ausgewählte Fahrzeugmodelle, die den Mitarbeitenden als fertiges Produkt ihrer gemeinsamen Arbeit begegnen. So wird der Purpose – „Freude am Fahren“ – nicht nur kommuniziert, sondern auch physisch erlebbar und emotional verankert.

### Dialog statt Monolog

Besonders wichtig ist, dass Kommunikation nicht einseitig verläuft. Ein erfolgreicher Umgang mit dem Brand Purpose

setzt auf zweiwegige Kommunikation, die Dialog statt Monolog ermöglicht. Mitarbeitende sollen nicht nur zuhören, sondern Fragen stellen, Feedback geben und eigene Themen einbringen können – sei es in Meetings, über digitale Tools oder im direkten Austausch mit Führungskräften. Diese Offenheit stärkt nicht nur das Vertrauen, sondern fördert eine aktive Auseinandersetzung mit dem Purpose.

Ein Beispiel dafür liefert das Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). Dort wird großer Wert darauf gelegt, dass Mitarbeitende – auch im Homeoffice – nicht nur die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen, sondern ausdrücklich ermutigt werden, alle Fragen, auch kritische, offen anzusprechen. Diese Haltung schafft echten Dialog und sorgt dafür, dass interne Kommunikation mehr ist als reine Informationsweitergabe – nämlich ein lebendiger, wechselseitiger Austausch.

### Führung als Vorbild

In der Diskussion um Unternehmenskultur wird häufig über Kommunikation gesprochen – doch glaubwürdige Führung beginnt nicht beim Gesagten, sondern beim gelebten Verhalten. Insbesondere Führungskräfte tragen hier eine zentrale Verantwortung. Vom CEO bis zur Teamleitung wird erwartet, dass sie den Purpose, die Vision und die Werte der Organisation nicht nur vertreten, sondern authentisch vorleben. Dieses Vorleben zeigt sich in täglichen Entscheidungen, der Prioritätensetzung sowie im Umgang mit Mitarbeitenden und Partnern.

Nur wenn Führungskräfte diese Grundsätze konsequent in ihrem Handeln verankern, wird die Unternehmenskultur glaubhaft und tragfähig. Andernfalls drohen Demotivation, Vertrauensverlust und eine spürbare Lücke zwischen formuliertem Anspruch und gelebter Realität. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Zugänglichkeit der Führungsebene. Sichtbarkeit allein reicht nicht – gefragt sind Nahbarkeit und Dialogbereitschaft. Formate wie Livestreams, Q&A-Sessions oder informelle Mitarbeitererevents schaffen Gelegenheiten für Austausch und Beteiligung. So entsteht eine Kultur, in der Mitarbeitende sich gehört fühlen und aktiv mitgestalten können.

Deshalb sind Führungskräfte auch im Mittelbau und Projektmanagement nicht nur Kommunikator:innen, sondern auch Übersetzer:innen des Purpose. Sie machen ihn für ihre Teams greifbar, verständlich und im Arbeitsalltag anwendbar. Das erfordert nicht nur Verantwortungsbewusstsein, sondern auch die Fähigkeit, abstrakte Visionen in konkrete Handlungsimpulse zu übertragen: Was bedeutet Purpose im Vertrieb? Im Kundendienst? Im Homeoffice? Erst wenn Mitarbeitende diese Verbindung klar erkennen, kann Sinnorientierung wirksam und nachhaltig gelebt werden.

### Fazit

Ein authentisch formulierter und glaubwürdig gelebter Brand Purpose ist weit mehr als ein Marketinginstrument – er ist ein strategischer Hebel für Motivation, Identifikation und kulturelle Verankerung. Gerade für KMU, die sich im Wettbewerb um Talente und Kund:innen behaupten wollen, lohnt sich die In-

### Kurz und bündig

- ♦ Der Purpose beschreibt den tieferen Sinn und die Existenzberechtigung eines Unternehmens – er geht über wirtschaftliche Ziele hinaus und vermittelt Werte, Vision und Richtung.
- ♦ Ein klar kommunizierter Purpose fördert Motivation, stärkt die Kultur und schafft ein gemeinsames Verständnis für das „Warum“ hinter der täglichen Arbeit.
- ♦ Damit Purpose wirksam wird, braucht es gelebte Kommunikation, echte Mitabstreiterbindung, eine kontinuierliche Überprüfung der Umsetzung im Alltag und Führungskräfte als Vorbilder am Steuer.

Investition in eine glaubwürdige, kontinuierliche Purpose-Kommunikation.

Entscheidend ist dabei nicht nur, was kommuniziert wird, sondern wie: nah an den Menschen, alltagsnah und dialogorientiert. Wenn Mitarbeitende den Purpose nicht nur kennen, sondern spüren und mitgestalten können, entsteht eine gelebte Unternehmenskultur, die inspiriert und langfristig trägt.

### Quellen

- Gartenberg, C. & Serafeim, G. (2019). 181 top CEOs have realized companies need a purpose beyond profit. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>.
- Hsu, C. K. J. (2017). Selling products by selling brand purpose. Journal of Brand Strategy, 5(4), 373–394.
- Paefgen-Lass, M. (2021). Der Purpose als Herzschlag von Unternehmen. <https://www.springerprofessional.de/mitarbeitermotivation/unternehmensstrategie/der-purpose-als-herzschlag-von-unternehmen/19671894#:~:text=Mitarbeiter%2C%20die%20den%20Purpose%20verinnerlicht,Unternehmen%20spüren%20und%20erleben%20können>.
- Rey, C., & Bastons, M. (2019). Three dimensions of purpose: Knowledge, motivation, and action. Purpose-driven organizations: management ideas for a better world, 29–41.

Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. Journal of Communication Management, 26(1), 130–148.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 328–346.



**DR. OEC. HSG  
KATHRIN NEUMÜLLER**  
ist Co-Geschäftsführerin beim Schweizer Marktforschungsinstitut ValueQuest, Expertin und Autorin, E-Mail: [neumueller@valuequest.ch](mailto:neumueller@valuequest.ch).



**DR. ALBENA BJÖRCK,**  
Head Global Business Lab, ZHAW School of Management and Law and Chair der Strategic Management Division, European Academy of Management.



**SARAH SCHLEGEL,**  
Bachelor in Business Communication (BSc), Hochschule für Wirtschaft Zürich (2023), und Master in International Business (MSc), ZHAW School of Management and Law.





# Merkblatt AGG und Gleichbehandlung

- ideal für alle Beschäftigten – auch ohne PC-Zugang
- leicht verständlich und anschaulich illustriert
- Umschlag firmenindividuell gestaltbar

**Schnell  
und einfach  
Informationspflicht  
nach § 12 AGG  
erfüllen!**



**Jetzt bestellen:** [www.datakontext.com/merkblatt-AGG](http://www.datakontext.com/merkblatt-AGG)





# Vertrauen ist der menschliche USP

**KI-Systeme können Empathie inzwischen überzeugend simulieren – oft sogar besser als Menschen. Doch das, was Organisationen wirklich trägt, bleibt einzigartig menschlich: das zwischen Menschen gewachsene Vertrauen.**

## KI-Systeme werden immer besser darin:

- ♦ die menschliche Sprache zu verstehen;
- ♦ Personen, ein Feedback zu geben;
- ♦ ihre Mimik und Gestik zu interpretieren und
- ♦ im Dialog mit ihnen empathisch zu wirken.

In zahlreichen Blindtests schneidet die KI bezüglich ihrer Empathie bzw. ihres vom Gegenüber empfundenen Einfühlungsvermögens heute sogar schon besser ab als menschliche Kommunikationspartner. Das belegt unter anderem eine Studie von Ovsyannikova, de Mello und Inzlicht, die in der Zeitschrift *Communications Psychology* veröffentlicht wurde.

## KI-Systeme wirken oft emphatischer als Menschen

In vier Experimenten mit 556 Teilnehmern wurden in ihnen die empathischen Reaktionen auf geschilderte persönliche Erlebnisse verglichen: einmal von Menschen, einmal von einer KI (ChatGPT-4). Das Ergebnis war eindeutig: Die KI-Antworten wurden durchgehend als mitfühlender, verständnisvoller und unterstützender bewertet als die menschlichen.

## Die Gründe liegen auf der Hand:

- ♦ Menschen stehen oft unter Zeitdruck, sind manchmal emotional erschöpft oder reagieren ungeduldig.
- ♦ KI-Systeme hingegen liefern konsistent empathische Antworten, ohne Mitgefühlsmüdigkeit und Stress.



Bemerkenswert ist auch: Die Studienteilnehmer bevorzugten die KI-Antworten selbst dann, wenn sie wussten, dass diese von einer Maschine stammten. Offenbar zählt die (empfundene) Qualität der Antwort für sie mehr als deren Quelle. Das ist bemerkenswert und zugleich ein Weckruf. Wenn selbst Empathie digital simulierbar ist, worin besteht dann noch der Vorzug von uns Menschen gegenüber einer KI? Die Antwort lautet: im Vertrauen.

## Vertrauen kann nicht programmiert werden

Während Empathie sich in Codes und Algorithmen nachbilden bzw. simulieren lässt, bleibt Vertrauen ein zutiefst menschlicher Prozess. Das Entstehen von Vertrauen erfordert außer Zeit und Beziehung auch Authentizität und die Bereitschaft, sich verletzlich zu zeigen. Das kann keine Maschine übernehmen. Oder würden Sie zum Beispiel Ihr Kind ausschließlich von Robotern im Kindergarten betreuen lassen, selbst wenn diese perfekt mit allem verfügbaren erziehungswissenschaftlichen Wissen programmiert wären? Oder Ihre Eltern im Pflegeheim? Vermutlich nicht.

Und genau hier liegt unser menschliches Alleinstellungsmerkmal (USP) als Führungskraft oder Kollege, Trainer oder Coach: nicht darin, perfekt zu sein, sondern darin, vertrauenswürdig zu sein und zu handeln. Vertrauen ist die Grundlage für alles, was Organisationen voranbringt: Zusammenarbeit, Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft. Ohne Vertrauen gibt es keine Offenheit, keine Kreativität und keine echte Lernkultur.

## Vertrauen gezielt auf- und ausbauen

So weit, so gut, doch was heißt dies für unseren (Berufs- und Arbeits-)Alltag? Vertrauen klingt oft wie ein großes, fast abstraktes Ideal. In der Praxis zeigt sich aber, dass es vor allem kleine, oft nahezu unbedeutend erscheinende Handlungen sind, die Vertrauen entstehen lassen. Drei Bereiche sind dabei besonders wirksam:

### 1. Klarheit schaffen

Menschen vertrauen, wenn sie wissen, woran sie sind. Unklare Ziele oder schwammige Ansagen erzeugen Unsicherheit, und die ist Gift für Vertrauen.

*Tipp nicht nur für Führungskräfte:* Sie können das Entstehen von Vertrauen zum Beispiel fördern, indem sie Erwartungen transparent machen, Entscheidungen begründen und auch dann kommunizieren, wenn es noch keine endgültigen Antworten gibt.

### 2. Verlässlichkeit zeigen

Vertrauen wächst, wenn Worte und Taten übereinstimmen. Es geht nicht darum, immer Großartiges zu leisten, sondern darum, Verbindlichkeit zu leben.

*Tipp nicht nur für Führungskräfte:* Eingehaltene Versprechen, Rückmeldungen zum vereinbarten Zeitpunkt und die konsequente Umsetzung von Feedbacksignalen sind starke Vertrauensanker.

### 3. Verletzlichkeit zulassen

Perfektion wirkt distanziert. Vertrauen entsteht dann, wenn wir bereit sind, auch unsere menschliche Seite und Gefühle zu zeigen.

*Tipp nicht nur für Führungskräfte:* Dazu gehört auch, Fehler und Schwächen einzugestehen, Zweifel zu benennen oder zu sagen: „Darauf habe ich gerade keine Antwort, aber lassen Sie uns gemeinsam überlegen.“

## Menschliche Stärken neu definieren und entdecken

Ich bin der festen Überzeugung: Die Frage, was uns Menschen eigentlich ausmacht, wird uns in den nächsten Jahren intensiv beschäftigen, denn: Die KI zwingt uns, genauer hinzuschauen, welche Stärken wirklich einzigartig menschlich sind, und welche Aufgaben, Funktionen usw. eher Maschinen übernehmen sollten.

Beim Thema Empathie sehen wir schon jetzt, dass die KI alte Gewissheiten und Selbstbilder von uns ins Wanken bringt. Lange Zeit galt Empathie als einer der klassisch menschlichen Stärken. Das scheint zumindest teilweise ein Trugschluss zu sein – das belegen auch die zahlreichen KI-gestützten Coaching- und Lernprogramme, die immer mehr Menschen (und Unternehmen) ganz selbstverständlich zum Erreichen der unterschiedlichsten Ziele nutzen.

Diese Erkenntnis ist unbequem und unangenehm, doch sie beinhaltet auch eine Chance. Sie erfordert von uns, uns als Mensch teilweise neu zu definieren und unsere Energie und Aufmerksamkeit auf teils andere Tätigkeits- und Entwicklungsfelder zu richten.

## Welche Stärken – außer Vertrauen – haben wir noch?

Vertrauen ist dabei ein zentrales Element, doch sicherlich nicht das einzige. Nur wenn wir uns der Frage, was uns Menschen wirklich einzigartig macht, stellen und diese ernsthaft beantworten, werden wir unseren Platz in unserer zunehmend technisierten Welt richtig bestimmen und letztlich auch die KI so nutzen können, dass sie uns Menschen wirklich dient.



**SABINE PROHASKA**  
ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien,  
[www.seminarconsult.at](http://www.seminarconsult.at).

# Teams neu strukturieren

**Wenn Unternehmen Teams neu strukturieren oder formieren möchten, rufen ihre Mitarbeiter meist nicht laut „Hurra“ – denn hierdurch verändert sich für sie viel Gewohntes. Entsprechend sorgsam sollte man einen solchen Change planen.**

Immer wieder müssen oder wollen Unternehmen Teams in ihrer Organisation neu formieren – zum Beispiel, weil sie sich mit einem Wettbewerber zusammengeschlossen haben. Oder weil sich die Rahmenbedingungen am Markt und die Kundenwünsche geändert haben. Oder weil neue Technologien wie die künstliche Intelligenz eine Neugestaltung ihrer Geschäftsprozesse ermöglichen.

Bei den Mitarbeitern stößt diese Nachricht in der Regel nicht auf allzu große Begeisterung, unter anderem, weil mit der Neustrukturierung meist solche betriebswirtschaftlichen Ziele verbunden sindwie:

- ♦ Effizienzsteigerung,
- ♦ Kostenreduktion,
- ♦ Steigerung der Reaktions-/Innovationsgeschwindigkeit.

## Das Management unterschätzt den Change oft

Zudem bedeutet die Umformierung von Teams stets: Diese werden in ihrer Entwicklung zurückgeworfen. Aus einem eingespielten Team wird sozusagen wieder ein frisch zusammengewürfelter Haufen von Menschen, der sich erst wieder finden und zu einem Team zusammenwachsen muss. Hiermit sind in der Regel auch Konflikte verbunden.

Das wissen die Mitglieder der aktuellen Teams. Sie wissen zudem: Durch die Umstrukturierung verändern sich neben den Arbeitsstrukturen und -prozessen auch meine Arbeitsinhalte – zumindest teilweise. Also brauche ich auch neue Kenntnisse und Fähigkeiten. Außerdem verändern sich die Arbeitsbeziehungen. Also muss ich zum Teil mit neuen Kollegen koope-

rieren. Zudem verliere ich bei einer solchen Reorganisation vermutlich den Status sowie einige Privilegien, die ich mir im aktuellen Team mühsam erarbeitet habe.

Aus all diesen Gründen hegen Mitarbeiter, wenn eine Neuformierung ihres Teams verkündet wird, gegen dieses Vorhaben oft Bedenken. Bedenken, die sich nicht selten zu Widerständen verfestigen, wenn die Mitarbeiter in dem Change-Prozess das Gefühl haben: Meine Interessen werden nicht mehr ausreichend berücksichtigt, ich gehöre zu den Prozessverlierern.

## Sieben Tipps, wie Sie das Change-Projekt zum Erfolg führen

Entsprechend sorgfältig sollten solche Change-Projekte geplant und gemanagt werden, auch damit bei einigen Leistungsträgern nicht die Entscheidung reift: Jetzt reicht es mir; ich wechsle den Arbeitgeber. Hierfür nachfolgend sieben Tipps für den Erfolg.

### 1. Das Projekt professionell vorbereiten.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter als Mitstreiter für eine Neuformierung der Teams gewinnen möchten, brauchen Sie eine klare Botschaft und einen (vorläufigen) Plan. Überlegen Sie sich deshalb, bevor Sie die angedachte Veränderung verkünden:

- ♦ Warum ist eine Neuformierung der Teams nötig?
- ♦ Worin zeigt sich diese Notwendigkeit im Betriebsalltag?
- ♦ Welche Konsequenzen hat dieser Change für die Mitarbeiter – auf der prozessualen, fachlichen und emotional-personlichen Ebene?





- ◆ Welche temporären und dauerhaften Mehrbelastungen sind für sie damit verbunden?
- ◆ Welchen Nutzen zieht das Unternehmen/ziehen die Mitarbeiter aus der Veränderung?

Entwickeln Sie zudem eine (vorläufige) „Roadmap“ für den Change-Prozess. Wie soll der Umstrukturierungsprozess ablaufen? Welche Unterstützung wird den Teammitgliedern in ihm gewährt?

## 2. Klar informieren und offen kommunizieren.

Informieren Sie die Teammitglieder im persönlichen Gespräch über die geplante Veränderung. Stellen Sie deren Notwendigkeit möglichst anhand von Beispielen und Erfahrungen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter dar, damit diese sehen: Die Umstrukturierung ist nötig! Fragen Sie sie im Bedarfsfall auch: Was geschieht, wenn wir jetzt nicht aktiv werden? Wie sieht es dann in zwei, drei Jahren zum Beispiel mit unserer Wettbewerbsfähigkeit aus? Können wir dann noch die Kundenwünsche befriedigen? Kommunizieren Sie jedoch auch offen, dass Sie wissen, dass die Neu- bzw. Reorganisation der Teams für Ihre Mitarbeiter zahlreiche Änderungen mit sich bringt und für sie zumindest temporär eine Mehrbelastung bedeutet – auch auf der emotionalen Ebene.

## 3. Die Bedenken wahr- und ernstnehmen.

Fordern Sie Ihre Mitarbeiter aktiv auf, ihre Fragen, Meinungen und Bedenken zu äußern. Nur wenn Sie diese kennen, können Sie angemessen darauf reagieren. Führen Sie mit den Teammitgliedern hierüber einen offenen, lebendigen Dialog. Sprechen Sie dabei auch eigeninitiativ die Knackpunkte aus Ihrer Sicht an. So zum Beispiel, dass sie sich auf neue Kollegen einstellen müssen. Oder dass sie künftig verstärkt virtuell zusammenarbeiten werden. Denn das zeigt den Mitarbeitern: Unsere „Chefs“ haben bei ihren Entscheidungen auch uns im Blick!

## 4. Die Betroffenen in die Gestaltung einbinden.

Achten Sie im Gespräch darauf, dass sie nicht über das Vorhaben selbst debattieren. Die Neuformierung der Teams ist aus den Gründen A, B und C beschlossen und wird realisiert. Das steht fest! Binden Sie die Mitarbeiter aber soweit möglich in die Projektgestaltung ein. Denn je mehr Ideen von ihnen in den Change einfließen, umso stärker identifizieren sie sich mit ihm. Erörtern Sie mit ihnen zum Beispiel:

- ◆ Wie sorgen wir dafür, dass im neu formierten Team ein echter Teamspirit entsteht?
- ◆ Wie verständigen wir uns auf neue Regeln der Zusammenarbeit?
- ◆ Wie gehen wir mit den Irritationen um, die in der Anfangszeit gewiss entstehen?
- ◆ Wie checken wir im Prozess, ob wir wirklich auf dem Weg sind, das Ziel „effizienter“, „kundenorientierter“ zu werden, zu erreichen?

## 5. Unterstützung beim Change gewähren.

Sagen Sie den Mitarbeitern seitens des Unternehmens die erforderliche Unterstützung zu, die sie beim Bewältigen der Herausforderungen, die aus der Umstrukturierung resultieren,

brauchen. So zum Beispiel Schulungen in der Nutzung der neu eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnik. Oder Coachings bei Konflikten, die sich bei der neu strukturierten Zusammenarbeit ergeben. Sagen Sie ihnen zudem, dass Sie ihnen jederzeit als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung stehen, denn dies sei u. a. Ihre Funktion als Führungskraft.

## 6. Flexibel auf den Bedarf reagieren.

Formulieren Sie mit den Teammitgliedern Etappenziele, die es auf dem Weg zum Ziel, dass aus dem neu formierten Team ein Spitzenteam wird, zu erreichen gilt. So zum Beispiel die Vereinbarung neuer Regeln im Umgang miteinander. Oder das Einüben gewisser Verhaltensweisen, sodass aus ihnen neue Routinen werden. Oder das Erreichen gewisser, im Vorfeld definierter Kennzahlen. Checken Sie das Erreichen der Etappenziele bzw. Meilensteine regelmäßig mit den Mitarbeitern und passen Sie bei Bedarf den weiteren Change-Prozess den Erfordernissen an, denn für alle Change-Projekte, insbesondere solche, die auch die Zusammenarbeit und Kultur tangieren, gilt: Ihr Erfolg und Verlauf lassen sich vorab nur bedingt planen. Und: Sie erfordern Zeit. Entsprechend häufig entsteht bei den Betroffenen das Gefühl „Wir kommen nicht voran“ und „Früher war alles besser“.

## 7. Teilerfolge aufzeigen und die Mitarbeiter loben.

Entsprechend wichtig ist es, als Führungskraft dafür zu sorgen, dass die Veränderungsenergie nicht erlahmt. Zum Beispiel, indem Sie die Mitarbeiter immer wieder auch auf kleine Erfolge hinweisen und diese für ihr Engagement loben. So zum Beispiel:

- ◆ „Jetzt haben wir uns schon drei Mal als neues Team getroffen und extrem produktiv über unser Vorhaben und das weitere Vorgehen diskutiert.“ Oder:
- ◆ „Jetzt haben wir uns bereits auf neue Regeln für die Zusammenarbeit verständigt.“ Oder:
- ◆ „Jetzt kommunizieren wir schon viel effektiver mit der neuen Digitaltechnik miteinander.“

Zum Loben gibt es eigentlich stets einen Anlass!

**Und noch ein Tipp zum Schluss:** Zeigen Sie sich im Projektverlauf großzügig. Lassen Sie zum Beispiel auch mal einige Pizzen oder Flaschen Sekt springen, wenn ein Etappenziel erreicht wurde oder wenn Sie das Gefühl haben, dass dies dem Teamgeist guttun würde.



**DR. GEORG KRAUS**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten.



# Wie die Personalabteilung zur modernen HR wird

**„Wer über einen Mangel an Fachkräften klagt, der muss bei seiner Führungskultur ansetzen“, sagt Michael Hampel. Genau aus diesem Grund hat der Autor, Speaker und Unternehmensberater die Personalabteilung in den Blick genommen.**

## Mehr Transformation im Personalbereich

„Die Personalabteilung muss unbedingt zu einer modernen HR (Human Resources) weiterentwickelt werden“, sagte Hampel. Gelingt das, habe das Unternehmen damit ein sehr wirksames Instrument, um den Change hin zu Führungsexzellenz voranzutreiben. Und die wiederum sei das Mittel, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, um Pre- und Onboarding zu perfektionieren, um neue Mitarbeiter zu begeistern und vor allem, um die bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst dauerhaft zu halten.

Traditionell kümmern sich die Personalabteilungen ums Recruiting und die Personalverwaltung. Manchmal gehören auch das Personalmarketing oder die Unterstützung bei der Entwicklung der Führungskräfte zu ihren Aufgaben. Hampel sieht jedoch bei der modernen HR weit mehr: Diese sollte auch die

Personalbedarfsplanung übernehmen und einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau der Arbeitgebermarke und zum Employer Branding leisten, die Umsetzung der Unternehmenskultur fördern, Bedarf bei der Führungskräfteentwicklung identifizieren sowie Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickeln und diese gemeinsam mit dem Unternehmer und den Führungskräften realisieren.

Auch in Sachen Pre- und Onboarding hat HR eine wichtige Funktion. „Beides sollte heute im Fokus jedes Unternehmens stehen“, sagt Hampel. „Einmal angeworbene Fachkräfte müssen unbedingt gehalten werden, und dafür sind die Wochen zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag sowie die ersten Monate im Betrieb oft entscheidend.“ Wer hier als Arbeitgeber mehr leiste als andere, der könne sich im Wettbewerb durchsetzen. „Und diesen Wettbewerb tragen längst die Unternehmen aus und nicht die Arbeitnehmenden.“

## Wertvolle Analysen

Wirklich up to date ist eine HR damit laut Hampel allerdings noch nicht. Dafür müsse sie Analysen durchführen und damit wertvolle Zahlen und Daten liefern. Hampel denkt dabei unter anderem an die Entwicklung der Kündigungszahlen und des Krankenstands, die eine hohe Aussagekraft in puncto Mitarbeiterzufriedenheit hat. „Besonders spannend ist die Tendenz. Gehen die Zahlen rauf, besteht dringender Handlungsbedarf“, so Hampel.

Die HR könne somit quasi zum Frühwarnsystem werden, das sofortiges Handeln initiiert. Der Experte rät dazu, das Augenmerk auch auf die Kündigungen während der Probezeit zu richten, denn „die sagen viel über die Qualität des Onboardings oder über Führungsfehler und Entwicklungsbedarf bei der jeweiligen Führungskraft aus“.

Darüber hinaus hat eine zeitgemäße HR Statistiken zum Ablauf einer Stellenbesetzung parat. Wie lange dauert es in welcher Abteilung und in welchem Team? Wo gibt es weniger Bewerberinnen und Bewerber, wo sieht es besser aus? All diese Angaben verraten eine Menge darüber, wo Veränderung ansetzen sollte.

Dasselbe gilt für die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und Exit-Gesprächen mit ausscheidendem Personal. „Wir haben es hier mit aufschlussreichen Informationen zu tun, die sehr dabei helfen, Führungsexzellenz zu entwickeln“, betont Hampel und ergänzt: „Wenn sie denn systematisch gesammelt, ausgewertet und auch kommuniziert werden.“

## Mehr Manpower nötig

Logisch, dass die Manpower alter Personalabteilungen für ein derart breites Aufgabenspektrum in der Regel nicht ausreicht – und auch oft die entsprechenden Kompetenzen fehlen. Hampel verweist dazu auf eine Faustregel, nach der pro 100 Mitarbeiter mindestens eine zusätzliche Stelle für die HR aufgebaut werden müsse. Das gelte allerdings nur für größere Unternehmen. Bei solchen mit bis zu 250 Mitarbeitern sei der Bedarf pro 100 Mitarbeiter größer.

Im Einzelfall kann es wiederum anders aussehen. Hampel rät seinen Kunden, zu prüfen, was bei ihnen schon alles von der

## Das Buch zum Thema:



Michael Hampel  
**Fachkräftemangel haben die anderen**

Wiley-VCH, Weinheim  
1. Auflage 2024  
320 Seiten  
Hardcover  
ISBN: 978-3-527-51202-7  
26,99 Euro

HR erledigt wird – einmal abgesehen von deren klassischen Aufgaben. Dann sollte mit dem Team besprochen werden, wer welche Aufgaben übernehmen könnte. Anschließend sollte kalkuliert werden, wie viele zusätzliche Stellen dafür erforderlich sind.

## Fazit

Für die Entwicklung hin zu exzellenter Führungsqualität sei jedenfalls eine potente HR unverzichtbar. „Ohne Zahlen, Daten und Fakten stochern Sie meist nur im Nebel“, sagt Hampel jedem Unternehmer und Geschäftsführer. Mit einer gut ausgestatteten HR dagegen lassen sich die Ursachen für Defizite finden und dauerhaft beheben – und das ist die Voraussetzung dafür, sie zu beseitigen.



**MICHAEL HAMPEL**  
ist Berater, Trainer  
und Coach,  
[www.michael-hampel.com](http://www.michael-hampel.com).

Foto: © PFAU





# Bewerber- management



## HR4YOU AG

Herr Matthias Frisch  
Breitenbacher Straße 12a  
91320 Ebermannstadt  
Tel.: 0 91 94/7 25 22-0  
Fax: 0 91 94/7 25 22-20  
E-Mail: sales@hr4you.de  
www.hr4you.de

1. Name des Produktes	HR4YOU TRM
2. Anzahl der Installationen	> 500
3. Software	Cloud (SaaS)
<b>4. Planung, Stellenausschreibung</b>	
– Bedarfsmeldung	✓
– Genehmigung	✓
– Stellenmanagement	✓
– Verwaltung	✓
– Jobplattform intern	✓
– Jobplattform extern	✓
<b>5. Bewerberüberblick, -auswahl</b>	
– Datenbank	✓
– Preselection	✓
– Selektion von Mehrfachbewerbungen	✓
– Matching Tools	✓
– Grafische Analysen	✓
– Ad-hoc-Auswertungen	✓
– Statusübersicht	✓
– Favoritenliste	✓
– Tests/Assessments	✓
– Excel-Export	✓
<b>6. Bewerberverwaltung</b>	
– Workflow/Prozesse	✓
– Berichte	✓
– automatisierte Korrespondenz	✓
– Aufgabenmanagement	✓
– Personalakte/Archiv	✓
<b>7. Schnittstellen/Funktionen zu</b>	
– Dienstleistern	✓
– Onboarding-Hilfen	✓
– Sonstige	CV-Parsing, Multichanneling, Chatbot
<b>8. Controlling</b>	
– Bewerbungskosten	✓
– Kostenanalysen	✓
– Statistiken	✓
– Benchmarking	✓
– Reporting	✓
– Stellenkosten	✓
<b>9. Talent Management</b>	
– Laufbahn- und Nachfolgeplanung	✓
– Führungskräfteverwaltung	✓
– Weiterbildungsmanagement	✓
10. Referenzkunden	AXA, Enercon, N-ERGIE



# Mobile Zeiterfassung



## eurodata AG

Herr Markus Podeschwa  
Großblittersdorfer Straße 257–259  
66119 Saarbrücken  
Tel.: 06 81/88 08-0  
E-Mail: [vertriebsb@eurodata.de](mailto:vertriebsb@eurodata.de)  
[www.edtime.de](http://www.edtime.de)



**Produkte/Dienstleistungen:** Online-Arbeitszeiterfassung optional mit Personaleinsatzplanung – **Im Einsatz seit:** 2015

### Kurzbeschreibung:

Cloudbasierte Lösung zur Arbeitszeiterfassung inkl. Mitarbeiterverwaltung, modular erweiterbar bis zur Personaleinsatzplanung; digitale Stempelmedien per App, Browser oder Tablet; smarte Funktionen, wie z. B. Sofortmeldung, Personalkostenschätzung, Abwesenheitsverwaltung inkl. mehrstufigem Genehmigungsverfahren bei Urlaubsbeantragung, eAU, Abbildung von Zuschlägen (auch ohne Arbeitsleistung); Monatsabschluss für Lohnbuchhaltung, CSV-Export möglich; MiLoG-konforme Dokumentation, sichere Archivierung im eurodata Rechenzentrum in Saarbrücken.

### Unsere Pläne für die Zukunft:

Abruddokumente: Verwaltung und digitale Bereitstellung z. B. von Gesundheitszeugnissen, Fristendokumenten, wie z. B. Zertifikate; Aufgabenmanagement: klare Zuweisungen und Termine, um Prozesse effizient zu steuern.

### Praxisbeispiele/Referenzkunden:

Branchenunabhängig im Einsatz; Besonderheiten von Gastronomie und Hotellerie abgebildet (Guttage, Werkfeiertage); für Einzelhandel, Tankstellen, Arztpraxen sind Erfahrungsberichte und Kundenstimmen vorhanden.



# Digitale Personal- aktenführung (DPA)



**Bremer Rechenzentrum GmbH**  
Universitätsallee 5  
28359 Bremen  
Tel.: 04 21/2 01 52-79  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
[www.brz.ag](http://www.brz.ag)



**HR4YOU AG**  
Herr Matthias Frisch  
Breitenbacher Straße 12a  
91320 Ebermannstadt  
Tel.: 0 91 94/7 25 22-0  
Fax: 0 91 94/7 25 22-20  
E-Mail: [sales@hr4you.de](mailto:sales@hr4you.de)  
[www.hr4you.de](http://www.hr4you.de)



**Peras GmbH**  
Herr Mark Manthei  
Dieselstraße 5  
76227 Karlsruhe  
Tel.: 01 51/12 00 80 45  
E-Mail: [vertrieb@peras.de](mailto:vertrieb@peras.de)  
<https://peras.de/>

1. Name des Software- Produkts/des Services	BRZ- ARCHIVnci	HR4YOU-HCM	HELIX eAkte
2. Hersteller des Software- Produkts/Anbieter des Services	Bremer Rechenzentrum GmbH	HR4YOU	PERBILITY
3. Betriebssystem	Windows	Cloud-Lösung	Windows
4. Anzahl Installationen			300
5. Die DPA-Lösung ist als integriertes System verfügbar.	✓	✓	✓
6. Die DPA-/DMS-Lösung ist auch als separate Systemkomponente verfügbar.		✓	✓
7. Mit welchem HR-Standardsoftwaresystem ist die digitale Personalakte verfügbar?	BRZ-HR	HR4YOU-HCM	SAP, SuccessFactors, fidelis.Personal, LOGA, DATEV und andere Anbieter
8. Individuelles Customizing oder Standardlösung?	individuell und Standard	individuell und Standard	Standard
9. Die DPA-Lösung ist auch aus der Cloud verfügbar.	✓	✓	✓
10. Welche Sprachen bilden Sie in der digitalen Personalakte ab?	Deutsch	Multi-Language	Deutsch und Englisch, andere Sprachen auf Anfrage
11. Eine aktenübergreifende Suche ist möglich.	✓	✓	✓
12. Die DPA-Lösung deckt den privatwirtschaftlichen Bereich ab.	✓	✓	✓
13. Die DPA-Lösung deckt den öffentlich-rechtlichen Bereich ab.	✓	✓	✓
14. Die DPA-Lösung wird auf einer zentralen Datenbank gespeichert.	✓	✓	✓
15. Referenzkunden werden angeboten.	✓	✓	
16. Durch wen werden Support und Hotline sichergestellt?			
– Softwareanbieter	✓	✓	
– DMS-Hersteller/DMS-Dienstleister			✓
17. Funktion für sensible Dokumente (Pfändung u.Ä.)	✓	✓	✓
<b>Anforderungen an die digitale Personalakte</b>			
18. Die flexible Gestaltung der Akten (Registerstruktur) ist gegeben.	✓	✓	✓
19. Die Abbildung komplexer Berechtigungsstrukturen ist möglich.	✓	✓	✓
20. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Compliance) des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sind sichergestellt.	✓	✓	✓
21. Eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche durch Look-and-Feel der Papierakte inkl. Blätterfunktion ist gegeben.	✓	✓	✓
22. Die Wiedervorlage für Dokumente ist systemseitig gegeben.	✓	✓	✓
23. Das Löschen von Dokumenten ist nach dem Vier-Augen-Prinzip initialisiert und möglich.	✓	✓	✓
24. Dokumentenimport und Scannen sind systemseitig integriert.	✓	✓	✓
25. Die direkte Archivierung von E-Mails und MS-Office-Dokumenten erfolgt sofort in die Mitarbeiterakten.		✓	✓
26. Die Standortunabhängigkeit durch webbasierte Systemlösung ist gegeben.	✓	✓	✓
27. Die Systemunabhängigkeit der DPA-Lösung ist gegeben.			
– ERP		✓	✓
– Datenbank		✓	
– Betriebssystem	✓	✓	
– Archivsystem		✓	
28. Wie hoch ist die jährliche Wartungsgebühr?		inklusive	im Mietpreis enthalten
29. Die Wartungsgebühr deckt gesetzliche Änderungen ab.		✓	✓
30. EU-Datenschutz-Grundverordnung	fit	fit, cert.	fit



# Digitale Personal- aktenführung (DPA)



XFT.  
Experten für  
Information.


## XFT GmbH

Herr Pascal Bivi  
Altrottstraße 31  
69190 Walldorf  
Tel.: 0 62 27/5 45 55-0  
Fax: 0 62 27/5 45 55-44  
E-Mail: [vertrieb@xft.com](mailto:vertrieb@xft.com)  
[www.xft.com](http://www.xft.com)

1. Name des Software-Produkts/des Services	XFT Personnel File 454
2. Hersteller des Software-Produkts/Anbieter des Services	XFT GmbH
3. Betriebssystem	alle von SAP unterstützten
4. Anzahl Installationen	> 300
5. Die DPA-Lösung ist als integriertes System verfügbar.	✓
6. Die DPA-/DMS-Lösung ist auch als separate Systemkomponente verfügbar.	
7. Mit welchem HR-Standardsoftwaresystem ist die digitale Personalakte verfügbar?	SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM), SAP S/4HANA, SAP SuccessFactors
8. Individuelles Customizing oder Standardlösung?	individuell und Standard
9. Die DPA-Lösung ist auch aus der Cloud verfügbar.	✓
10. Welche Sprachen bilden Sie in der digitalen Personalakte ab?	Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch; weitere Übersetzungen beim Kunden möglich
11. Eine aktenübergreifende Suche ist möglich.	✓
12. Die DPA-Lösung deckt den privatwirtschaftlichen Bereich ab.	✓
13. Die DPA-Lösung deckt den öffentlich-rechtlichen Bereich ab.	✓
14. Die DPA-Lösung wird auf einer zentralen Datenbank gespeichert.	✓
15. Referenzkunden werden angeboten.	✓
16. Durch wen werden Support und Hotline sichergestellt?	
– Softwareanbieter	✓
– DMS-Hersteller/DMS-Dienstleister	
17. Funktion für sensible Dokumente (Pfändung u.Ä.)	✓
<b>Anforderungen an die digitale Personalakte</b>	
18. Die flexible Gestaltung der Akten (Registerstruktur) ist gegeben.	✓
19. Die Abbildung komplexer Berechtigungsstrukturen ist möglich.	✓
20. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Compliance) des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sind sichergestellt.	✓
21. Eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche durch Look-and-Feel der Papierakte inkl. Blätterfunktion ist gegeben.	✓
22. Die Wiedervorlage für Dokumente ist systemseitig gegeben.	✓
23. Das Löschen von Dokumenten ist nach dem Vier-Augen-Prinzip initialisiert und möglich.	✓
24. Dokumentenimport und Scannen sind systemseitig integriert.	✓
25. Die direkte Archivierung von E-Mails und MS-Office-Dokumenten erfolgt sofort in die Mitarbeiterakten.	✓
26. Die Standortunabhängigkeit durch webbasierte Systemlösung ist gegeben.	✓
27. Die Systemunabhängigkeit der DPA-Lösung ist gegeben.	
– ERP	
– Datenbank	✓
– Betriebssystem	✓
– Archivsystem	✓
28. Wie hoch ist die jährliche Wartungsgebühr?	20 Prozent vom Lizenzpreis
29. Die Wartungsgebühr deckt gesetzliche Änderungen ab.	
30. EU-Datenschutz-Grundverordnung	fit



# Human Capital Management (HCM)

Firma	Name des Software-Produkts/ Hersteller des Software-Produkts/ im Einsatz seit ...	Ist Ihre Lösung webbasiert?	Wie ist die Lösung verfügbar?			Welche HR-Module/Teilprozesse bildet die Lösung ab?								Self-Service-Funktionen			Merkmale Self-Service-Funktionen					
			Einzelplatzlösung im Unternehmen	Mehrplatzlösung im Unternehmen	ASP-Service	Weitere	Personaladministration	Entgeltabrechnung	Berichtswesen/Reporting	Passive Zeiterwirtschaft	Aktive Zeiterwirtschaft	Personalkosten	Talentmanagement	Self-Service-Portal	Weitere	Für Beschäftigte	Für Führungskräfte	Für Sachbearbeiter	Kontrollierter Zugang für den Anwender von jedem Ort	Berechtigungssystem/Benutzerrollen vorhanden	Zugriffssteuerung u. Überwachung durch die Personalabteilung	Autom. Datenspeicherung u. Übermittlung an Entgeltabrechnung
 <b>HR4YOU AG</b> Herr Matthias Frisch Breitenbacher Straße 12a 91320 Ebermannstadt Tel.: 0 91 94/725 22-0 Fax: 0 91 94/725 22-20 E-Mail: sales@hr4you.de www.hr4you.de	HR4YOU-HCM / -PRO/ HR4YOU AG/ 2014	✓	✓			✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	Funktionsumfang gemäß Berechtigungs- konzept	Funktionsumfang gemäß Berechtigungs- konzept		✓	✓	✓	✓	✓





Merkmale Personalabrechnung				Merkmale Personaladministration	Merkmale Talentmanagement						Merkmale Zeitmanagement						Merkmale Personal-kostenplanung				Bemerkungen
Die Software deckt alle Tarifverträge ab																					
Das Meldewesen ist hinsichtlich DAKOTA und ELSTAM automatisiert.																					
Software bietet Templatefunktion zur Nutzung v. allg. Lösungen																					
Es handelt sich um individuelle Parametrierung																					
Weitere				✓	Automatische Archivierung der Abrechnungsergebnisse																
				✓	Autom. Erstellung v. behördlichen Bescheinigungen gem. AWW																
				✓	Einstellung beliebiger Dokumente in digitale Personalakte																
Weitere				✓																	
				✓	Personalbedarfsplanung																
				✓	Stellenplanung/Stellenbeschreibung																
				✓	Bewerbungsverwaltung																
				✓	Unterstützung bei der Bewerberauswahl																
				✓	Berücksichtigung AGG bei der Bewerberauswahl																
				✓	Aus- und Weiterbildung																
				✓	Beurteilungen/Zielvereinbarungen																
				✓	Einbindung von eigenem Webauftritt und Seminarveranstaltern																
				✓	Weitere																
				✓	Arbeits- und Fehlzeiten																
					Schichtenmodelle																
				✓	Gleitzeitmodelle																
					Personaleinsatzplanung (PEP)																
				✓	Reports für HR und Fachabteilungen																
				✓	Anbindung von Zeiterfassungsterminals																
				✓	Zutrittskontrolle																
				✓	Weitere																
					Personalkostenhochrechnung																
					Berücksichtigung von Planstellen																
					Analyse durch Vergleiche von Szenarien																
					Grafische Darstellung																
					Export in Word/Excel																
					Weitere																
				✓	Es gibt ein Workflow-System mit vordefinierten Workflows für Standardanwendungen																
				✓	Eigene Module können definiert werden																
				✓	Alle Module greifen auf eine zentrale Datenbasis zu																
				✓	Die Datenbasis ist flexibel erweiterbar																
					modularer Aufbau, beliebig skalierbar vom KMU bis zum Konzern																





# Personaleinsatz- planung/ Workforce Management



## ISGUS GmbH

Herr Klaus Wössner  
Oberdorfstraße 18–22  
78054 Villingen-Schwenningen  
Tel.: 0 77 20/3 93-0  
E-Mail: info@isgus.de  
www.isgus.de

ZEUS® Personaleinsatzplanung

<b>1. Name des Produkts</b>	
<b>2. Stammdatenverwaltung</b>	
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?	
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓
– Schichtfolgen	✓
– Qualifikationen	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓
– Abwesenheitsgründe	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓
<b>3. Personalbedarfsermittlung</b>	
– Aus Vergangenheitsdaten	✓
– Prognosen erstellen	✓
– Visualisierung des Bedarfs	✓
– Manuelle Anpassung	✓
<b>4. Generierung Arbeitszeiten/Optimierter Planungsvorschlag</b>	✓
<b>5. Planungsfunktionen</b>	
a) Jahresurlaubsplanung	✓
b) Unterstützung der manuellen Planung	
– Visualisierung	✓
– Auswahlfunktion	✓
– Anzeige Ist- und Soll-Zustand	✓
– Zoomfunktionen	✓
– Alternative Sichten	✓
– Warnhinweise	✓
– Zeitkontenprognose	✓
– Fairnesskriterien	✓
<b>6. Integration mit der Zeitwirtschaft</b>	
– Zeitwirtschaftssystem integriert?	✓
– Identsche Datenbanktabellen	✓
<b>7. Self Service Funktionen für Mitarbeiter und Vorgesetzte</b>	Intranet, Smartphone-App
<b>8. Reporting</b>	✓
<b>9.1 Technische Grundlagen</b>	
– PC-Einzelplatz	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓
– Citrix	✓
– Zugriff über Browser	✓
– Integration in Web-Portal	✓
– Cloud-Lösungen/SaaS	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich
<b>9.2 Mobile Handling</b>	
– iPad/iPhone	✓
– Android	✓
– Sonstige	
<b>9.3 Unterstützte Betriebssysteme</b>	Windows
<b>9.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:</b>	ISGUS-eigene Hardware und weitere auf Anfrage
<b>9.5 Zeitdatenerfassung über</b>	
– Terminal	✓
– Telefon/Handy	✓
– PC-Applikation	✓
– Mobile Erfassungsstationen	✓
– Browser-Applikation	✓
<b>9.6 Identifizierungsverfahren</b>	
– Magnetleser	
– Barcode	✓
– RFID	✓
– Biometrische Verfahren	✓
– Sonstige	
<b>9.7 Verfügbare Zusatzmodule</b>	
– BDE	✓
– Kantinendaten	
– Tankdaten	✓
– Reisekosten	✓
– Sonstige	
<b>10. Referenzkunden</b>	HR-Management, Zeiterfassung, Zutritt Referenzkunden gern auf Anfrage

# Zeitwertkonten



**Allianz Lebensversicherungs-AG**  
Herr Sven Beste  
Reinsburgstraße 19  
70178 Stuttgart  
Tel.: 07 11/6 63-25 70  
E-Mail: sven.beste@allianz.de  
www.allianz.de/zeitwertkonto



**DekaBank**  
**Deutsche Girozentrale**  
Herr Michael Schilling  
Große Gallusstraße 14  
60315 Frankfurt  
Tel.: 01 51/52 86 35 17  
E-Mail: michael.schilling@deka.de  
www.deka-zeitdepot.de

1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?		
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitserrechtliche Betreuung		✓
– eigene Berater	Wir koordinieren die Einführung.	Wir begleiten die Einführung.
– Einbindung von Partnern:		Sofern gewünscht Einbindung externer Partner/Kanzleien
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten		✓
– eigene Verwaltungssoftware	Verw. d. Rückdeckung; k. Anwartschaftsverw.	✓
– über externe Partner:	erprobte Schnittstellen zu Anwartschaftsverwaltern bei kollektiver Rückdeckung	
2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)		
– nur eigene Produkte	✓	
– auch fremde Produkte		✓
– Investmentfonds		✓
– Versicherungen	✓	
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)		
3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten		
Welches Modell?	Treuhandmodell (Allianz CTA oder externes CTA) bei Einzel- und kollektiver Rückdeckung; Verpfändung bei Einzelrückdeckung	doppelseitige (Gruppen-)Treuhand in Form eines CTA (mit Treuhand- und Sicherungsvertrag); Treuhand: DekaTreuhand GmbH
4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung		
Welche?	umfassende individuelle Unterstützung vor Ort und/oder virtuell (z.B. Beratung, Präsentationen, Freistellungsrechner auf <a href="https://zeitwertkonto.firmenonline.de">https://zeitwertkonto.firmenonline.de</a> )	HR-Bereich: Schulung, Mitarbeiterversammlungen – Mitarbeiter: Flyer, Web-Portal inkl. Freistellungsrechner; AN-Film zu ZWK, Tutorials für AG und AN
5. Es gibt eine Standardlösung		
Welche?	Die Einzelrückdeckung mit Verpfändung spielt eine zentrale Rolle. Vorteil: keine weiteren Kosten für die Anwartschaftsverwaltung und die Insolvenzversicherung.	Admin.: Deka-ZeitDepot, Insolvenzversicherung: DekaTreuhand GmbH, Kapitalanlage: Flexi-II-fähiges Anlagemodell mit Fonds der Deka Investment GmbH
6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?		
– laufend Euro/pro Jahr	keine, nur Kosten der Rückdeckungsvers.	individuell nach Absprache
– einmalige Einrichtungskosten	keine	1.500 Euro inkl. Implem. v. Ort/über dig. Konf.
7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?		
	Für die Datenmeldungen stehen die gängigen Formate zur Verfügung, z.B. Excel, CSV	Ja, die Schnittstelle ist unabhängig vom Personalsystemanbieter.
8. Wir bieten ein Web-Portal an		
– für Arbeitgeber	✓	✓
– für Treuhänder	✓	entfällt, da selbst Treuhänder
– für Arbeitnehmer	✓	✓
9. Referenzkunden		
	können auf Anfrage gern benannt werden	auf Anfrage
10. Bemerkungen		
	Die Allianz Zeitwertkonten bieten eine Produktlösung (modular oder als Komplettlösung) zur Rückdeckung von Langzeitkonten und/oder Altersteilzeit für Klein-, mittlere und Großunternehmen.	Komplettlösung („Alles aus einer Hand“) für Zeitwertkonten inkl. Altersteilzeit zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, unabhängig von der Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl

# Zeitwirtschaft



**Interflex Datensysteme GmbH**  
 Epplestraße 225 (Haus 3)  
 70567 Stuttgart  
 Tel.: 07 11/13 22-0  
 E-Mail: [interflex.info@allegion.com](mailto:interflex.info@allegion.com)  
[www.interflex.com](http://www.interflex.com)



**ISGUS GmbH**  
 Herr Klaus Wössner  
 Oberdorfstraße 18–22  
 78054 Villingen-Schwenningen  
 Tel.: 0 77 20/3 93-0  
 Fax: 0 77 20/3 93-1 84  
 E-Mail: [info@isgus.de](mailto:info@isgus.de)  
[www.isgus.de](http://www.isgus.de)

1. Name des Produkts	IF-6040	ZEUS® Workforce Management
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	500	300
3. Wir bieten an		
– Software	✓	✓
– Cloud	✓	✓
– Implementierung	✓	✓
– Erfassungs-Terminals	✓	✓
– Beratung	✓	✓
– Sonstige	Schulung, Support, Customizing	Schulungen, Support
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
– Kalender	✓	✓
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
– Schichtfolgen	✓	✓
– Qualifikationen	✓	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓	✓
– Abwesenheitsgründe	✓	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Zeitkontenstand, Anwesenheit
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	Anpassbare Schnittstellen, z.B. zur Übergabe an DATEV, ADP, LOGA etc.	AKDB, DATEV-Softwarepartner, P&I, SAP und ca. 100 weitere
4.8 Employee Self Service		
– Urlaubsantrag	✓	✓
– Korrekturbuchungen	✓	✓
– Online-Auskünfte	✓	✓
– Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
– Relevante Daten	✓	✓
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
– Protokollierung	✓	✓
– Zugangsüberwachung	✓	✓
– Alarmmeldung	✓	✓
– Videüberwachung	✓	✓
6.1 Technische Grundlagen		
– PC-Einzelplatz	✓	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
– Citrix	✓	✓
– Zugriff über Browser	✓	✓
– Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?		nein
6.2 Mobile Handling		
– iPad/iPhone	✓	✓
– Android	✓	✓
– Sonstige	Standard HTML 5	
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows	Windows
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/ Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	freie Anbindung von 3rd-Party-Zeiterfassungsgeräten über offene Schnittstellen möglich	ISGUS-eigene Hardware und weitere auf Anfrage
6.5 Zeitdatenerfassung über		
– Terminal	✓	✓
– Telefon/Handy	✓	✓
– PC-Applikation	✓	✓
– Mobile Erfassungsstationen	✓	✓
– Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
– Magnetleser	✓	✓
– Barcode	✓	✓
– RFID	✓	✓
– Biometrische Verfahren	✓	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	Personaleinsatzplanung, Kostenmanagement, eAU direkt, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement	Zutrittskontrolle, Betriebsdatenerfassung, Personaleinsatzplanung
7. Referenzkunden	Referenzen auf <a href="http://interflex.com">interflex.com</a>	Referenzkunden gern auf Anfrage



# Zeitwirtschaft



**Peras GmbH**  
Herr Mark Manthei  
Dieselstraße 5  
76227 Karlsruhe  
Tel.: 01 51/12 00 80 45  
E-Mail: [vertrieb@peras.de](mailto:vertrieb@peras.de)  
<https://peras.de/>

1. Name des Produkts	Peras HR-Suite Modul Zeitmanagement
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	300
3. Wir bieten an	
– Software	✓
– Cloud	✓
– Implementierung	✓
– Erfassungs-Terminals	✓
– Beratung	✓
– Sonstige	Schulungen, Support
4.1 Stammdatenverwaltung	
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?	
– Kalender	✓
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓
– Schichtfolgen	✓
– Qualifikationen	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓
– Abwesenheitsgründe	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit P&I LogaHR, SAP HCM, PAISY
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	
4.8 Employee Self Service	
– Urlaubsantrag	✓
– Korrekturbuchungen	✓
– Online-Auskünfte	✓
– Apps für Tablet/Smartphone	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege	
– Relevante Daten	
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen	
– Protokollierung	
– Zugangsüberwachung	
– Alarmmeldung	
– Videoüberwachung	
6.1 Technische Grundlagen	
– PC-Einzelplatz	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓
– Citrix	
– Zugriff über Browser	✓
– Integration in Web-Portal	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich
6.2 Mobile Handling	
– iPad/iPhone	✓
– Android	✓
– Sonstige	
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Unix
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/ Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	dormakaba, Datafox
6.5 Zeitdatenerfassung über	
– Terminal	✓
– Telefon/Handy	✓
– PC-Applikation	✓
– Mobile Erfassungsstationen	✓
– Browser-Applikation	✓
6.6 Identifizierungsverfahren	
– Magnetleser	✓
– Barcode	
– RFID	✓
– Biometrische Verfahren	
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	Personaleinsatzplanung
7. Referenzkunden	Referenzen gern auf Anfrage

# Zutrittskontrolle



**Interflex Datensysteme GmbH**  
Epplestraße 225 (Haus 3)  
70567 Stuttgart  
Tel.: 07 11/13 22-0  
E-Mail: [interflex.info@allegion.com](mailto:interflex.info@allegion.com)  
[www.interflex.com](http://www.interflex.com)

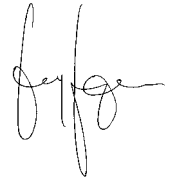


**ISGUS GmbH**  
Herr Klaus Wössner  
Oberdorfstraße 18–22  
78054 Villingen-Schwenningen  
Tel.: 0 77 20/3 93-0  
Fax: 0 77 20/3 93-1 84  
E-Mail: [info@isgus.de](mailto:info@isgus.de)  
[www.isgus.de](http://www.isgus.de)

<b>1. Name des Produkts</b>	IF-6040	ZEUS® Workforce Management
<b>2. Firmentyp (Systemhaus, Software-/Hardwarehersteller, Errichter)</b>	Software- und Hardwarehersteller	Systemhersteller
<b>3. Hardware</b>		
– Mechantronische Schließzylinder/Türterminals	✓	✓
– Zutrittskontrollzentralen (ZKZ) für X-Leser	✓	✓
– Netzwerk- und speicherfähige ZK-Terminals mit Display	✓	✓
– Ausweisleser für Barcode (BC), RFID, Sonstige	✓	✓
– Biometrie: Fingerprint (FP), Gesichtserk. (GE), Handvenenerk. (HV), Iriserk. (IE), Sonstige	✓	✓
– Mobile Access (NFC, Bluetooth)	✓	✓
<b>4. Funktionen</b>		
– Zutrittswiederholkontrolle	✓	✓
– Aufzugssteuerung	✓	✓
– Steuerung für Schleusen und Vereinzelung	✓	✓
<b>5. Schnittstellen und Zusatzfunktionen</b>		
– Ausweiserstellung/Personalisierung/-verwaltung (Was wird geliefert: z.B. SW, Ausweise, Drucker etc.)	✓	✓
– Besucherverwaltung	✓	✓
– Zeiterfassung	✓	✓
– Videoüberwachung	✓	✓
– Schnittstelle zur Einbruchmeldetechnik	✓	✓
– Kantinendaten	✓	✓
– Zufahrtskontrolle (mit/ohne Kennzeichenerkennung (KZE))	✓	✓
– Kombination: Offline- und Online-Zutrittskontrolle	✓	✓
– Betriebsdatenerfassung (SW und/oder HW)	✓	✓
– Weitere Schnittstellen und Zusatzfunktionen, z.B. mobile (ZE), Zugriffsschutz (ZS) etc.	✓	✓
	EasyWorkflow für Zutritt, Evakuierungsmanagement, mobile (ZE), SuccessFactors (ZE), SAP (ZE), PEP	
<b>6. IT-Basis</b>		
– Max. zu verwaltende Personenanzahl	unbegrenzt	unbegrenzt
– Max. Zahl der Zutrittspunkte (ZP), Raumzonen (RZ), Zeitzonen (ZZ)	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt
– Unterstützte Betriebssysteme	Windows Server 2019, 2022	Windows
– Unterstützte Datenbanken	MS SQL Server, Oracle	MS SQL Server
– Sprachversionen	Deutsch, Englisch, Niederländisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, auf Anfrage	Deutsch, Englisch, Französisch, Polnisch, Tschechisch
– Verteilte Datenhaltung/-sicherung	✓	✓
– Mehrplatzfähig (MPf)	✓	✓
– Mandantenfähig (Mdf)	✓	✓
– Installation, Schulung und Wartung durch Hersteller (H), Errichter (ER), Sonstige (S)	(H)	(H)
– Komplett webfähige Anwendung?	✓	✓
<b>7. Sonstiges/Bemerkungen</b>	ganzheitliche Lösungen für Zeiterfassung (SAP), Zeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung, als Cloud-Lösung oder On-Premises – sowie maßgeschneiderte Sicherheitslösungen mit Zutrittskontrolle, biometrischer Erkennung, Sicherheitsleitstand, Evakuierungsmanagement und Besuchermanagement	Sicherheitsmonitor, digitale Schließtechnik, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement, Betriebsdatenerfassung, Personaleinsatzplanung, On-Premises und SaaS im eigenen Rechenzentrum, SAP-Kopplung
<b>8. Referenzkunden</b>	Referenzen auf <a href="http://interflex.com">interflex.com</a>	Referenzkunden gern auf Anfrage

# FROHE WEIHNACHTEN

und ein gesundes,  
glückliches, neues Jahr 2026  
wünscht Ihnen  
das Team der HR Performance!


Kirsten Pfaff




## Impressum

**HRPerformance**  
#Netzwerk\_für\_digitale\_HR

**Special: Die führenden HR-Anbieter 2025/2026**

### Verlag:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A, 50226 Frechen-Königsdorf  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-30  
www.hrperformance-online.de

### Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75  
E-Mail: langecker(at)datakontext.com

### Redaktion:

Michael Dullau, Prof. Dr. Wilhelm Müller

### Online-Redaktion:

Jessica Herz (Leitung Online)  
E-Mail: herz(at)datakontext.com  
Lisa Bieder, Konstantin Falke, Silvia Klüglich,  
Janek Mazac, Philip Meyer, Chiara Schönbrunn  
E-Mail: info(at)datakontext.com

### Herstellung/Vertrieb:

Dieter Schulz  
E-Mail: dieter.schulz(at)datakontext.com

### Kontakt und Informationen – Produktsicherheitsverordnung:

Dieter Schulz, Tel.: 0 22 34/9 89 49-99  
dieter.schulz(at)datakontext.com  
www.datakontext.com/produktsicherheitsver-  
ordnung

### Abo-Service:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH  
Abonnentenservice  
Hultschiner Straße 8, 81677 München  
Tel.: 0 89/21 83-7110  
E-Mail: aboservice(at)hjr-verlag.de

### Abonnement:

Jahresabonnement:	154,00 Euro
Einzelheft:	42,00 Euro

Jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten  
Der Abonnementspreis wird im Voraus in Rech-  
nung gestellt. Das Abonnement verlängert sich  
zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr,  
wenn es nicht mit einer Frist von acht Wochen zum  
Ende des Bezugszeitraums gekündigt wird.

### Anzeigenverwaltung:

Wolfgang Scharf (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-60  
E-Mail: wolfgang.scharf(at)datakontext.com

### Anzeigen-/Mediaberatung und Sonderdrucke:

Petra Priggemeyer  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67  
E-Mail: petra.priggemeyer(at)datakontext.com

### Nachdruck:

Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für  
eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien,  
die nicht ausdrücklich angefordert wurden, über-  
nimmt der Verlag keine Haftung.

### Satz/Layout:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff  
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef  
E-Mail: kirsten.pfaff(at)posteo.de

### Druck:

Grafisches Zentrum Cuno GmbH  
Herr Ronny Thürmann  
Gewerbering West 27, 39240 Calbe  
E-Mail: r.thuermann(at)cunodruck.de

### Druckauflage:

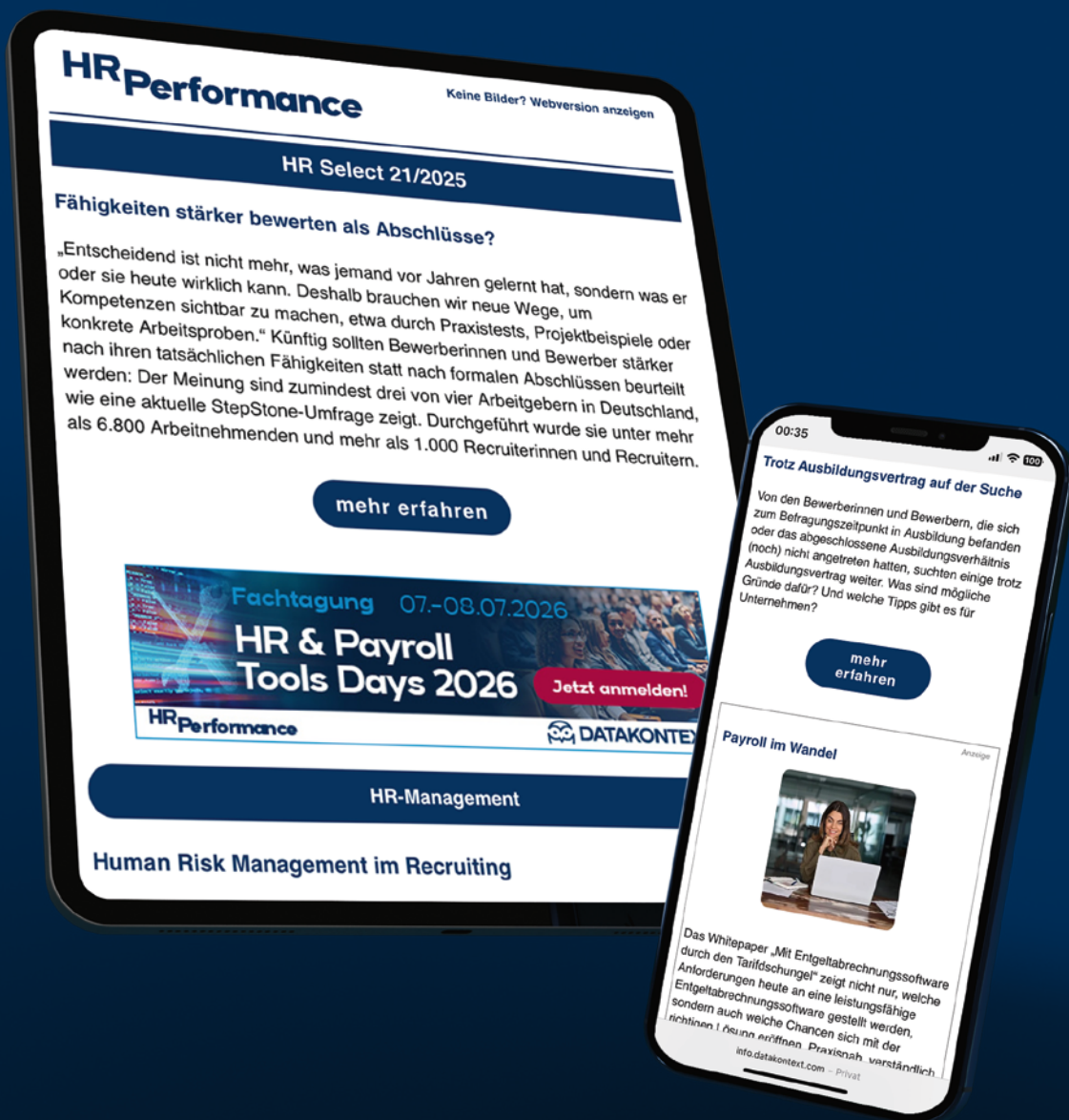
5.500 Stück  
33. Jahrgang 2025  
ISSN 1866-3753

### Erscheinungsweise: Special

### Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;  
(Advance Creation, Alex, by-studio,  
drubig-photo, Ezar, InfiniteFlow, Intellectual,  
Khwanchai, Kritchanok, MdNazim, Naret, Onchira,  
peopleimages.com, photon\_photo, Pichsakul,  
Prazis Images, STOATPHOTO, Summit Art  
Creations, Sutthiphong)/stock.adobe.com





# Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

Jetzt den kostenfreien HR Performance Newsletter bestellen:  
[hrperformance-online.de/newsletter](http://hrperformance-online.de/newsletter)

