

# PERSONAL FÜHRUNG



„Verbindet  
euch mehr“

Nathalie Rau, CHRO bei  
Magenta Telekom in Österreich,  
über die Kluft zwischen  
den Generationen

03.2025

#### WECHSELJAHRE

Frauen über 40  
stoßen an eine  
„zweite gläserne  
Decke“

#### BEST PRACTICE

\ Benteler Steel / Tube  
\ Deutsche Bahn  
\ ING Deutschland \ Pfeifer Group  
\ Stadtwerke Düsseldorf  
\ Volkswagen

#### SCHWERPUNKT

**Führung im Umbruch** Emotion,  
Partizipation, Nachhaltigkeit sind  
die wichtigsten Leadership-Trends.  
Manche Unternehmen erleben  
einen Kulturschock.

## 18 Das Beste vom Besten

Der von der Universität St. Gallen und der DGFP jährlich verliehene St. Galler Leadership Award ist eine der begehrtesten Auszeichnungen für das HR-Management. Aus über hundert der besten Führungsinitiativen der vergangenen Jahre lassen sich fünf Megatrends ableiten, die auch die Zukunft von Leadership prägen werden.



## 26 Gekommen, um zu bleiben

Hybrides Arbeiten ist keine vorübergehende Erscheinung: Auch nach Corona können sich Unternehmen und Beschäftigte eine vollständige Rückkehr ins Büro nicht mehr vorstellen. Die ING Deutschland praktiziert „Servant Leadership“ als Führungsmodell, um die Autonomie der Mitarbeitenden und die Selbstorganisation von Teams zu fördern.

# 18

## SCHWERPUNKT Führung im Umbruch

### AKTUELLES

#### 04 DGFP vor Ort

- \ DE&I Conference
- \ Kompetenzforum Pre- und Onboarding
- \ Leadership Summit

#### 10 Studien

- \ Unterwegs zur High-Performance-Kultur
- \ Green HRM

#### 14 HR innovativ

Die Menopause managen



#### 16 Evidenz to go

Diagnostische Fairness für mehr Diversität

### SCHWERPUNKT

#### 18 Trends in der Führung

Heike Bruch / Leon Barton

#### 26 „Servant Leadership“ bei der ING

Ulrike Holzmann / Kathrin Lemmes-Jesse

#### 32 KI als Entscheidungshilfe

Michael Groß

#### 40 Wie VW Transformation lebt

Nina Vogt

#### 44 Führung im Umbruch

Materialien für die Personalarbeit



## 32 Keine Angst vor der KI

Die kritisch-reflexive Kooperation von Mensch und Maschine hilft, Künstliche Intelligenz in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Auf dieser Basis können auch Grenzen ausgelotet und kalkulierbare Risiken eingegangen werden.

## 40

### Alte Liebe, neu entfacht

Im VW-Werk Emden laufen nur noch E-Autos vom Band. Die starke emotionale Bindung der Mitarbeitenden an die frühere Fahrzeuggeneration konnte dank HR-Unterstützung auf die neuen Modelle übertragen werden.



## 66 Hoch hinaus

Nicola Winter war früher Jetpilotin bei der Bundeswehr – heute fliegt sie Rettungshubschrauber für den ADAC. Als Buchautorin, Speakerin und Beraterin setzt sich die promovierte Luft- und Raumfahrttechnikerin mit Krisenmanagement auseinander.

### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 46 Menschen zusammenbringen

Vernetzung ist das Schlüsselthema im Business und im Personalmanagement von Magenta Telekom. Das österreichische Unternehmen, das zur Deutsche-Telekom-Gruppe gehört, setzt auf Familienfreundlichkeit und digitales Lernen. CHRO Nathalie Rau versteht „Magenta Work“ als Synonym für flexibles und agiles Arbeiten.

*Ralf Steuer / Chris Löwer*



### FACHBEITRÄGE

#### 52 Zuhören statt zutexten

„Work Life Rebels“ bauen eine achtsame, wertschätzende Beziehung zu ihren Mitarbeitenden auf. Das Führungskonzept kommt bei Benteler / Steel Tube, einem Hersteller von nahtlosen und geschweißten Stahlrohren, gut an.

*Elisabeth Tophinke*

#### 58 HR nach der Wahl

Wachstumsimpulse, Stabilisierung des Arbeitsmarkts, Fachkräftezuwanderung, flexible Beschäftigung, Mindestlohn, betriebliche Mitbestimmung: Die arbeitsmarktpolitische Agenda der neuen Bundesregierung ist prall gefüllt.

*Andrea Hammermann / Oliver Stettes*

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Fabienne Twelemann, Michael Lewis, Ulrich Köster, Karsten Doppler, Adi Bucher, Markus Jordi, Helen Albrecht, Michael Kretschmer, Gregor Imelauer

#### 78 DGFP-Mitglied im Porträt

Carsten Pitschke, Stadtwerke Düsseldorf

### SERVICE

#### 68 Bildnachweise

**64 Bücher** Kurzrezensionen, Autorengespräch: Nicola Winter

#### 01 Editorial

#### 68 Inserenten

**69 Recht** Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

#### 17 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum



# Emotional, kulturell verankert, messbar

## Trends in der Leadership-Entwicklung



Aus über 100 der besten Führungsinitiativen der vergangenen Jahre wurden am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen fünf Trends in der Leadership-Entwicklung herausgearbeitet. Es zeigt sich: Leadership ist im Umbruch, und damit erlebt auch Leadership Development einen Wandel.

Leadership Development ist kein „Nice-to-have“, sondern eine Voraussetzung für Erfolg und gesunde Hochleistung in Unternehmen. Schließlich müssen Führungskräfte mehr denn je ihre Mitarbeitenden durch kritische Situationen steuern.

Leadership befindet sich im Umbruch. In Zeiten von Disruption, Unsicherheit und tiefgreifenden Veränderungen wird Führung wichtiger, aber auch anspruchsvoller. Führungskräfte müssen mehr denn je Organisationen, Teams und Einzelpersonen durch unsichere oder gar krisenhafte Situationen steuern und gleichzeitig Strategien für den Umgang mit Herausforderungen wie Arbeitskräftemangel, technologische Umbrüche oder Marktdisruptionen entwickeln. Das Verständnis von zeitgemäßer Führung ändert sich.

Vor diesem Hintergrund betrachten wir das Thema „Leadership im Umbruch“ und die Initiativen zur Förderung von Führungskräften und Leadership-Kulturen in Organisationen. Leadership Development verstehen wir im Sinne einer umfassenden Stärkung von Führung. Diese ist kein „Nice-to-have“, sondern eine entscheidende Voraussetzung für Erfolg und gesunde Hochleistung in Unternehmen. Doch was sind Trends in der Entwicklung von Leadership? Welche Führungsthemen werden gefördert? Was macht exzellente Leadership-Entwicklung aus? Wie werden Initiativen umgesetzt? Und wer treibt Leadership-Entwicklung voran? Diesen Fragen gehen wir im Folgenden nach.

Anhand von Unternehmensbeispielen skizzieren wir fünf Trends in der Leadership-

Entwicklung, die wir aus über 100 der aus unserer Sicht besten Führungsinitiativen der letzten Jahre herausgearbeitet haben. Seit 2014 vergeben wir als Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) jedes Jahr den St. Galler Leadership Award. Ziel des St. Galler Leadership Award ist es, die Sichtbarkeit von wegweisenden Leadership-Initiativen zu erhöhen, die Mut zeigen und mit wirkungsvollen Projekten im Bereich Mitarbeiterführung neue Maßstäbe setzen. Die Bewerbungen werden anhand der Kriterien Leistungsrelevanz, Innovation, Inspiration und Nachhaltigkeit von einer hochkarätig und divers besetzten Jury aus Wissenschaft und Praxis bewertet.\*

Mit diesem Beitrag zeigen wir auf Basis der 100 herausstechendsten Leadership-Initiativen fünf Trends auf, und zwar erstens bezogen auf die Inhalte und zweitens bezogen auf die Ausgestaltung der Initiativen. Obwohl es Muster und Trends gibt, sei betont, dass die einzelnen Initiativen sehr unterschiedlich, kreativ und oft spezifisch auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten sind. Die fünf Trends in der Leadership-Entwicklung sind folgende:

\ #1 Emotionsorientiert, nachhaltig, paradox: Moderne Leadership-Entwicklung setzt inhaltlich auf emotionale Führung,

nachhaltige Verantwortung und den Umgang mit paradoxen Anforderungen.

\ #2 Kulturwandel statt isolierte Entwicklung von Leadership: Anstatt Leadership-Entwicklung isoliert zu betrachten und umzusetzen, wird diese vermehrt als Bestandteil eines umfassenden Kulturwandels verstanden und gefördert.

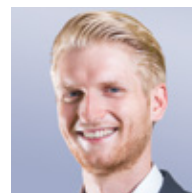
\ #3 Topmanagement als Vorbilder und Paten: Die Unternehmensleitung übernimmt in enger Zusammenarbeit mit dem People-Management eine Vorbildfunktion und lebt die gewünschten Führungsqualitäten aktiv vor, um andere zur persönlichen Entwicklung zu motivieren.

\ #4 Strategische und systemische Verankerung der Leadership-Initiativen: Die Entwicklung von Leadership wird strategisch in die langfristigen Ziele des Unternehmens eingebettet, durch passende Strukturen und Prozesse unterstützt und im Hinblick auf die Wirksamkeit gemessen.

\ #5 Leadership-Entwicklung für alle: Leadership-Entwicklung gewinnt branchen- und sektorenübergreifend an Bedeutung. Immer häufiger werden entsprechend angepasste Leadership-Development-Programme angeboten, die sich an alle richten – also zunehmend auch an Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, White- und Blue-Collar-Mitarbeitende oder an andere spezifische Zielgruppen.



**Prof. Dr. Heike Bruch**  
Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen  
heike.bruch@unisg.ch



**Leon Barton**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen  
leon.barton@unisg.ch

Es geht darum, Menschen als Ganzes zu sehen, sie emotional zu erreichen und ihre Inspiration zu stärken.

Bei Carglass Deutschland zielt die Führungsinitiative „Legitimate Leadership“ darauf ab, die Prinzipien „Care“ und „Growth“ in der Unternehmenskultur zu verankern. Führungskräfte sollen die Resilienz ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

## #1 Inhalte moderner Führung: emotionsorientiert, nachhaltig und paradox

Zunächst betrachten wir die thematische Ausrichtung der modernen Leadership-Initiativen der letzten Jahre. Während die Initiativen eine Vielzahl von Ausrichtungen aufwiesen, kristallisierten sich gleichwohl drei Aspekte heraus:

**Emotionsorientierte Führung:** Die herausstechenden Leadership-Initiativen der letzten Jahre stellen den Menschen als Ganzes in den Vordergrund. Statt sich auf transaktionale Führung oder Managementtechniken zu beschränken, geht es darum, Mitarbeitende emotional zu erreichen, ihre Inspiration zu stärken, Sinn zu stiften und in der täglichen Führungsarbeit „Caring“ zu leben, also Mitarbeitende wertschätzend und fürsorglich zu unterstützen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei Carglass Deutschland verfolgt die Führungsinitiative „Legitimate Leadership“ das Ziel, die Prinzipien „Care“ und „Growth“ in der DNA des Unternehmens zu verankern. Ein erfahrungsbasierter Train-the-Trainer-Ansatz verbindet transaktionale Themen wie das Durchsetzen von Leistungsstandards mit einem emotionsorientierten und transformationalen Führungsstil. Führungskräfte werden dazu befähigt, ihre Teams zu inspirieren, sie zu empowern und sie auf ihrem Weg zu eigenständigen, resilienten Persönlichkeiten zu begleiten. Die Initiative beruht auf der Überzeugung, dass gereifte Persönlichkeiten nicht nur eigenverantwortlich agieren, sondern auch flexibel auf unvorhergesehene Herausforderungen reagieren können.

**Nachhaltige Führung:** Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren als zentraler Bestandteil von Leadership-Initiativen etabliert. Nachhaltige Führung bedeutet, Verantwortung in zwei Dimensionen zu übernehmen: sozial und ökologisch (Bruch / Jordan 2024).

Eine Vorreiterin im Vorantreiben ökologischer Nachhaltigkeit durch Leadership Development ist die Deutsche Bahn AG. Ihre Strategie „Green Empowerment“ ist darauf ausgerichtet, alle Mitarbeitenden zu Befürwortern einer nachhaltigeren Zukunft zu machen und ein grünes Führungsverständnis innerhalb des Konzerns zu fördern. Durch vielfältige Maßnahmen konnte die DB ein unternehmensübergreifendes Movement erzeugen: Beispielsweise wird für jeden eingestellten Mitarbeitenden bundesweit ein Baum gepflanzt, und durch die Initiative „DB packt an“ können Mitarbeitende der DB einen Tag ihrer Arbeitskraft für soziale, gesellschaftliche und ökologische Zwecke einsetzen. Ebenso wurde 2023 ein konzernweites und einzigartiges Traineeship-Programm für Nachhaltigkeit lanciert, das in 18 Monaten durch drei Praxisstationen und ausgewählte Qualifizierungen führt.

Als Praxisbeispiel im Hinblick auf soziale Nachhaltigkeit lässt sich die Führungsinitiative „Holistic Leadership“ von A&O Shearman (vormals Allen & Overy LLP), eine der weltweit führenden Wirtschaftskanzleien, nennen. Die Führungsinitiative zielt darauf ab, durch die Stärkung von sieben gemeinsam entwickelten Führungsfacetten (z.B. Lateral Leadership und Ethical Leadership) die ambitionierten Wachstumsziele im deutschen Markt zu erreichen und

die Attraktivität als Arbeitgeber in einer sehr kompetitiven Branche mit zurückgehenden Absolventenzahlen zu steigern. Dadurch wird unter anderem ein Schwerpunkt auf psychische Gesundheit gesetzt, da diese in der stark kompetitiven Anwaltsbranche eine große Herausforderung darstellt und die Fluktuation steigert. Hierfür wurden dezidierte Mental Health Partner, Führungskräfte (Advocates) und Gruppen von „Mental Health Allies“ ausgebildet, die sichtbar und proaktiv psychische Gesundheit im Unternehmen repräsentieren und vorantreiben. Ein Beispiel für die Förderung von Diversität ist das Projekt „Speak Up“, in dem seit 2023 in internen Workshops Mitarbeitende und Partner als Moderatoren und Advokaten Diversität sichtbar machen. In diesen Workshops werden fortlaufend durch ausgebildete Führungskräfte und Partner alle Mitarbeitenden darin geschult, diskriminierende oder verletzende Kommunikationsarten zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

**Paradoxe Führung:** Ein tiefgreifender Führungstrend in Theorie und Praxis ist der Umgang mit widersprüchlichen Zielsetzungen, Erwartungen und Anforderungen (Bruch / Barton 2023). Verschiedene Formen der paradoxen Führung erleichtern den Umgang mit Widersprüchen, indem sie ein situatives „Sowohl-als-auch“-Denken statt einem „Entweder-oder“-Denken fördern (Bruch et al. 2022).

Um ein solches Mindset nachhaltig zu fördern, hat die schweizerische Versicherungsgesellschaft „die Mobiliar“ in einer Co-Creation mit rund 200 Führungsrollen sechs bipolare Führungsgrundsätze erarbei-

Die Robert Bosch GmbH hat im Werk Bamberg mehr als 100 Fach- und Führungskräfte zum Change-Management geschult.

Beim IT-Dienstleister BUCS IT initiierte die Geschäftsführung einen tiefgreifenden Wandel unter dem Leitwert „Der Mensch zählt“. Im Zentrum stand die Idee, die Beschäftigten aktiv einzubinden.

tet – zum Beispiel „Wirkung vor Perfektion“ oder „Entwicklung vor Stabilität“. Unter dem Motto „Wir@Mobilier – Gemeinsam machen wir den Unterschied“ werden die Führungspersonen in den Leadership-Entwicklungsprogrammen und Team-Workshops, aber vor allem auch im Arbeitsalltag animiert, mit einem langfristig ausgerichteten „Sowohl-als-auch“-Denken in den jeweiligen Situationen kontextabhängig zu entscheiden, welches Ziel momentan im Vordergrund steht, und ihr Führungsverhalten entsprechend anzupassen. Eine klare Ambition in der Verhaltensbeschreibung pro Führungsgrundsatz dient dabei als Orientierung, um gewohnte Muster zu hinterfragen und sich in der Selbstreflexion permanent weiterzuentwickeln. Die erfolgreiche Implementierung des neuen Führungsverständnisses wird konsequent im Unternehmen verankert. Die Führung dient somit als zentraler Hebel in der Kulturentwicklung und damit der Veränderungsbereitschaft.

## #2 Kulturwandel statt isolierte Leadership-Entwicklung

Ein weiterer Trend bei den untersuchten Führungsinitiativen ist eine Schwerpunktverschiebung: Anstatt isolierter Schulungsprogramme für ausgewählte Führungskräfte wird ein umfassender Kulturwandel angestrebt, in dem Führungskräfte als Multiplikatoren eingesetzt werden. Ziel ist es nicht mehr, Führungskräfte separat weiterzubilden, sondern das gesamte Unternehmen in den Prozess einzubeziehen. So werden beispielsweise Führungsprinzipien unter Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitenden erarbeitet und im

gesamten Unternehmen verankert. Dieser integrative Ansatz fördert eine Führungskultur, die unabhängig von Hierarchie oder Position von allen gelebt wird.

Ein Beispiel zeigt, dass dies auch im Blue-Collar-Umfeld praktiziert wird: Im Werk der Robert Bosch GmbH in Bamberg (BaP) wurde im Rahmen der Transformation in der Automobilindustrie ein umfassender und tiefgreifender Kulturwandel initiiert. Unter dem Titel „BaP – Wir verändern uns!“ setzte das Werk 2019 einen Strategieprozess in Gang, der sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten soll. Unter anderem wurden mehr als 100 Fach- und Führungskräfte im Change-Management geschult, um sie nicht nur als Teilnehmende, sondern als aktive Treiber und Vorbilder der Transformation zu gewinnen. Ziel der Einführung von Change-Management war, dass alle Führungskräfte zukünftig ihre Teams erfolgreich durch die Veränderungen führen. Das frühzeitige Einbeziehen und Mitnehmen aller Beteiligten spielen dabei eine wichtige Rolle. Wesentlich zum Erfolg beigetragen hat das Erläutern des Nutzens der Veränderung für die Organisation, das Team und jeden Einzelnen. Ergänzt wurde dies durch eine klare Kommunikation zu den Hintergründen, warum eine Veränderung erforderlich ist.

Führung wurde so zur gemeinsamen Aufgabe aller: Begleitend zu seiner Vision „Wir sind Bosch Bamberg. Innovativ. Begeistert. Stark.“ entwickelte das Fertigungswerk, das rund 6000 Mitarbeitende beschäftigt, sein Führungsverständnis und setzte bei dessen Umsetzung sehr stark auf die kommuni-

kative Einbindung aller Führungskräfte und Mitarbeitenden. In funktionsübergreifenden Soundingboards wurden aktuelle Themen diskutiert und bereichsübergreifend und unter Einbeziehung aller Führungsebenen aktuelle Führungsthemen bearbeitet. Dabei unterstützen zum Beispiel auch Impulse aus der Kooperation mit einem lokalen Bundesliga-Basketballteam. Durch ein Bündel von Maßnahmen ist es gelungen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende den Wandel gemeinsam und mit großem persönlichem Einsatz mitgestalten.

## #3 Topmanagement als Vorbilder und Paten

In den herausstechenden Initiativen wird Leadership-Entwicklung zur Chef\*innen-sache: Die Unternehmensleitung zeigt überzeugend, dass sie Leadership-Entwicklung als strategischen Wettbewerbsfaktor sieht, und treibt den Wandel aktiv voran. Ob der Personalvorstand bei der Deutschen Bahn, der Managing Partner bei A&O Shearman oder die Werksleitung bei Bosch in Bamberg – Führungskräfte auf höchster Ebene agieren als Paten und Patinnen der Transformation, sorgen für die notwendige Sichtbarkeit, stellen Ressourcen bereit und geben Leadership-Entwicklung eine strategische Priorität. Topmanagement und People-Management arbeiten als strategische Partner, um die Leadership-Entwicklung gemeinsam aktiv zu unterstützen, anstatt den Prozess „dem HR“ allein zu überlassen.

Ein Praxisbeispiel hierfür ist der IT-Dienstleister BUCS IT, wo die Unternehmenskultur seit jeher von Zusammenarbeit geprägt war, jedoch die Geschäftsführung



Der B2B-Mobilitätsdienstleister DKV Mobility hat die Leadership-Kultur eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt. Hintergrund war die Notwendigkeit, schnelles Wachstum mit einheitlichen Führungsstandards zu verknüpfen.

die Strategie zuerst hinter verschlossenen Türen entwickelt und die fertigen Ergebnisse kommuniziert hatte. Da zu viele unverbundene Ziele gleichzeitig verfolgt wurden, führte dies zu Überlastung und fehlendem Fokus in der Organisation. Im Jahr 2022 initiierte die Geschäftsführung eine tiefgreifende Transformation unter dem Leitwert „Der Mensch zählt“. Anstelle der „geheimen Strategiearbeit“ entstand ein offenes Strategie-Framework, das die Mitarbeitenden aktiv einbindet. Die Führungskräfte erarbeiten seitdem gemeinsam mit ihren Teams Vorschläge zu Strategiethematen. In einer zweitägigen Strategiekonferenz diskutieren Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeitende die bottom-up erarbeiteten Vorschläge, konkretisieren die neuen strategischen Prioritäten und entwickeln die Top-Level-OKRs für das nächste Jahr. Das Talent & Culture-Team von BUCS IT nimmt hierbei eine synergetische Rolle gemeinsam mit dem Topmanagement ein und unterstützt diese Initiative durch Orchestrierung und gezielte Förderungsprogramme.

#### #4 Strategische und systemische Verankerung der Leadership-Initiativen

In engem Zusammenhang mit den beiden vorhergehenden Trends zeigt sich eine Entwicklung hin zur strategischen und systemischen Verankerung von Führungsinitiativen. Durch die Verankerung in der Unternehmensstrategie sowie in Systemen und Prozessen wird Leadership-Entwicklung langfristig im Unternehmen verankert und die gewünschte Verhaltensentwicklung aktiv belohnt. Ein zentraler Bestandteil der

systemischen Verankerung ist die Messung und vor allem die Sichtbarmachung von Leadership-Kultur, -entwicklungen oder -erfolgen. Dadurch wird Leadership zur strategischen Priorität und erhält eine stärkere Verbindlichkeit. Die Fortschritte werden transparent aufgezeigt, was das Engagement für Leadership im Unternehmen weiter stärkt.

Ein Praxisbeispiel dafür ist der B2B-Mobilitätsdienstleister DKV Mobility. Aufgrund seines schnellen Wachstums stand das Unternehmen vor der Herausforderung, eine einheitliche Führungskultur zu etablieren, die sowohl dem bisherigen Erfolg als auch den Anforderungen der Zukunft gerecht wird. Gleichzeitig galt es, Leadership auf verschiedene Schultern zu verteilen und das Potenzial der Führungskräfte viel stärker zu nutzen beziehungsweise freizusetzen. DKV Mobility verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz, der die Leadership-Kultur eng mit der Strategie verzahnt. Im ersten Schritt wurden in einem Co-Creation-Prozess gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden die Leadership-Prinzipien (z.B. Passion for People und Deliver Results) erarbeitet und durch verschiedene Formate im gesamten Unternehmen kommuniziert. Um die Verankerung nachhaltig zu gestalten, wurden die Leadership-Prinzipien im zweiten Schritt in People-Prozesse (z.B. das Performance-Management) und in Leadership-Programme integriert. Es folgten Mitarbeiterbefragungen zum Engagement, um den Fortschritt zu messen. Diese Messungen kultureller Datenpunkte werden als Grundlage für die weitere Führungsentwicklung genutzt, was zur kontinuierlichen Entwicklung der Leadership-Kultur beiträgt.

#### #5 Leadership-Entwicklung für alle

Bei dem Trend „Leadership-Entwicklung für alle“ beobachten wir verschiedene Muster. Zum einen gewinnt Leadership-Entwicklung einen höheren Stellenwert über alle Branchen oder Sektoren hinweg. Während traditionell in einzelnen Sektoren fast ausschließlich Fachexpertise im Vordergrund stand, ist selbst hier eine steigende Anzahl an Leadership-Initiativen zu beobachten, beispielsweise in Krankenhäusern oder Anwaltskanzleien. Ein Beispiel hierfür ist die bereits beschriebene Leadership-Initiative der Anwaltskanzlei A&O Shearman. Die sieben gemeinsam entwickelten Führungsfacetten (z.B. Lateral Leadership, Ethical Leadership) werden schrittweise in verschiedenen Projekten umgesetzt, um den Führungsstil unternehmensweit zu verändern und Führungskräfte in der Balance zwischen Teamleistung und Mitarbeiterwohl zu schulen. Mit Erfolg: Die Fluktuation sank signifikant, und die Arbeitgeberattraktivität stieg von Platz 16 auf Platz 8 im Jahr 2024 (gemessen im Ranking der azur100 Top-Arbeitgeber für Juristinnen und Juristen).

Zusätzlich zum steigenden Fokus auf Leadership-Entwicklung in verschiedenen Branchen zeigt sich bei den hervorstechenden Leadership-Initiativen als Trend, dass sie sich verstärkt an alle Unternehmensmitglieder richten, also sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Die Umsetzung dieses Trends ist sehr vielseitig und richtet sich mit maßgeschneiderten Programmen an Gruppen wie Führungskräfte im mittleren Management, operative Führungs-

Das Programm „LeadershipNext“ von Lufthansa Technik kombiniert Eignungsdiagnostik mit maßgeschneiderten Entwicklungsplänen.

Die Rosen-Gruppe fördert erfahrungsbasiertes Lernen mit einer stark personalisierten Komponente. Psychometrische Bewertungen und Potenzialanalysen spielen bei der Führungskräfteentwicklung eine Rolle.

kräfte an der Bottom Line oder Young Talents in operativen Bereichen.

Die Lufthansa Technik AG hat ausgelöst durch einen wachsenden Fachkräftemangel und langwierige Besetzungsprozesse die Initiative „LeadershipNext“ nach einer Pilotphase vollständig ausgerollt. LeadershipNext zielt auf operative Führungskräfte auf drei Ebenen – Vorleute, Meister\*innen und Leiter\*innen – und kombiniert Eignungsdiagnostik mit maßgeschneiderten Entwicklungsplänen, die individuell auf die Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmenden zugeschnitten sind. Besonders Wert wird dabei auf On-the-Job-Erfahrungen gelegt, um sicherzustellen, dass die Weiterbildung nahtlos in den Arbeitsalltag integriert wird. Erfolge durch interne Besetzungen von Führungspositionen aus dem Programm heraus fördern die Planungssicherheit in der Nachbesetzung, mit gut auf die Rolle vorbereiteten Führungskräften.

Ein weiteres Beispiel für maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklung ist das „Emerging Talent Programm“ der Rosen-Gruppe, das auf erfahrungsbasiertes Lernen mit einer stark personalisierten Komponente setzt. Um eine neue Führungskultur in der technisch orientierten Organisation zu etablieren, werden potenzielle Führungskräfte durch einen individuellen Entwicklungsplan unterstützt, der auf psychometrischen Bewertungen und Potenzialanalysen basiert. Zentrale Bestandteile des Programms sind Mentoring durch interne Mentoren und Coaching durch externe Coaches, dezentrales Lernen, soziale Projekte sowie Praktika mit Business Partnern. Besonders die einzigartigen Erfahrungsräume in selbst

gewählten sozialen Projekten, etwa Praktika in Krankenhäusern, Schulen oder sogar im Gefängnis, fördern eine intensive Reflexion der eigenen Haltung und Führungsziele und stellen sicher, dass die Entwicklung authentisch und praxisnah erfolgt. Zusätzlich sorgt ein kontinuierliches, individuelles Tracking dafür, dass Fortschritte messbar und gezielte Anpassungen möglich sind.

### Fazit und Ausblick

Unsere Analysen zeigen eindrucksvoll: Leadership selbst ist im Umbruch, und auch Leadership Development erlebt einen Wandel. Die dargestellten Trends verdeutlichen, dass Leadership in Organisationen an Bedeutung gewinnt. Gleichzeitig setzen sich mutige, kreative und vielfältige Ansätze durch, während auch organisatorisch verankerte und durch eine hohe strategische Priorität verbindliche Programme immer mehr an Raum gewinnen. Alle untersuchten Initiativen zeichnen sich durch hohe Wirksamkeit und intensives Engagement auch der obersten Führungskräfte in enger Zusammenarbeit mit dem People-Management aus – ein Zeichen dafür, dass Leadership als strategische Priorität erkannt wird.

Wir gehen davon aus, dass dieser Wandel erst am Anfang steht. Die Relevanz und Vielfalt von mutigen Leadership-Initiativen werden weiter zunehmen. Und es werden neue Ansätze gebraucht und entstehen, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Der Umbruch in der Führung ist in vollem Gange und wird die Zukunft der Arbeitswelt entscheidend prägen.

\* Die Bewerbungsfrist für den St. Galler Leadership Award 2025 endet am 28. März 2025. Die Preisverleihung findet am 25. Juni 2025 beim St. Galler Leadership-Tag mit Nacht statt.

### Literatur

**Bruch H. / Barton L. (2023):** Leadership im Umbruch: Fünf Trends einer modernen Führung, in: Personalführung, 56 (2), 16-23

**Bruch, H. / Jordan, M. (2024):** Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit – Strategien und Impact ökologischer und sozialer Verantwortung. Trendstudie 2024, Konstanz

**Bruch, H. / Schuler, A. / Barton, L. (2022):** Inspirierend-multimodale Führung: Leadership zwischen Leistungsdruck, Präzision und Exploration, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 6, 378-386

# „Verbindet euch mehr“

Nathalie Rau, CHRO bei Magenta Telekom in Österreich, über erfolgreiche Meetingkultur und die Kluft zwischen den Generationen





Nathalie Rau hat in einigen großen deutschen Unternehmen die Personalarbeit verantwortet, bevor sie nach Österreich zu Magenta Telekom ging – auch wegen der dortigen Lernkultur. Rau gilt als Expertin für New Work.

**Frau Rau, Sie sind nun seit mehr als 15 Jahren in unterschiedlichen Positionen im HR-Bereich tätig. Was hat sich seither grundlegend gewandelt?**

**Nathalie Rau** Was sich erstens deutlich im Vergleich zu meinen Anfängen unterscheidet, ist die Tatsache, dass sich der Arbeitsmarkt gewandelt hat – hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Als Arbeitnehmer habe ich heutzutage ganz andere Chancen und eine Vielfalt an Positionen, Möglichkeiten und neuen Jobs. Zweitens habe ich nach Corona festgestellt, dass in der Arbeitswelt die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden viel stärker in den Vordergrund gerückt sind – was eine sehr gute Entwicklung ist. Vor allem gibt es mehr Flexibilität: sei es bei Arbeitszeitmodellen, sei es von wo aus ich arbeite und wann.

Arbeitgeber müssen sich heute ganz anders präsentieren. Arbeitnehmenden bietet sich heute ein Blumenstrauß an Möglichkeiten. Sie können sich individuell für ihre Bedürfnisse das herauspicken, was gerade für ihre Lebenssituation am besten passt. Das gilt bei uns übrigens auch beim Learning. Wir bieten hier ein breites Angebot, weil wir wissen, jeder lernt anders und hat andere Bedürfnisse. Drittens ist das Thema Purpose zu nennen. Warum arbeite ich eigentlich? Was will ich erreichen? Wofür steht das Unternehmen? Ist das mit meinen persönlichen Zielen und Interessen kongruent? Das merken wir in HR schon. Bewerbende stellen uns immer wieder die Frage: Wofür steht ihr als Magenta Telekom?

**Wofür? Welche Aspekte in Sachen Purpose führen Sie ins Feld?**

**Rau** Wir haben hier im Konzern unglaublich viel zu bieten – beispielsweise unser Engagement gegen Hass im Netz, wo wir große Kampagnen fahren und sehr bekannt sind. Wir waren die ersten im österreichischen Markt, die wirklich massiv gegen Hass im Netz eintreten und für

Diversität stehen. Es geht aber nicht allein darum, Themen wie Pride-Paraden nach außen hin sichtbar zu unterstützen. Vielmehr kommt es auch darauf an, wie wir nach innen wirksam sein können und wie wir Diversität bei Magenta tagtäglich leben. Es geht also um Fragen wie: Wie thematisieren wir es? Was haben wir für Mitarbeitendengruppen, in denen sich die Kolleginnen und Kollegen engagieren können? Ein weiteres Beispiel für sinnstiftende Aktivitäten ist das Thema ESG: Wie gehen wir mit dem ganzen Thema grüne Ziele um? In unseren Shops haben wir schon lange alle Belege auch in digitaler Form – nur als ein kleines von vielen Beispielen. Bei unserer jährlichen Mitarbeitendenbefragung sehen wir, dass sich all diese Anstrengungen bezahlt machen und wichtig sind. Wir sehen, dass es unsere Mitarbeitenden total stolz macht, für ein solches Unternehmen zu arbeiten.

**Homeoffice-Quote von 80 Prozent**

**„Wir arbeiten hart daran, zu den besten und familienfreundlichsten Arbeitgebern Österreichs zu zählen“, heißt es auf Ihrer Homepage. Wodurch soll das hauptsächlich gelingen?**

**Rau** Es gibt nicht viele Unternehmen in Österreich, die beispielsweise wie wir einen Betriebskindergarten haben. Wir bieten selbst für recht kleine Kinder ab sechs Monaten erweiterte Öffnungszeiten an, wenn die Eltern das möchten. Vor allem bieten wir eine große Anzahl an Plätzen an, was auf jeden Fall ausreichend ist. Zur Familienfreundlichkeit gehört auch, dass wir flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen. Bei uns kann man in völlig verschiedenen Arbeitszeitmodellen arbeiten, sei es kumuliert, sei es was die Anzahl der Stunden betrifft. Egal ob als Führungskraft oder nicht. Wir haben eine sehr hohe Homeoffice-Quote – bis zu 80 Prozent. Das hängt ab von der Vereinbarung zwischen Arbeitneh-

mer und Vorgesetzten. Wir bieten zudem kostenlos Unterstützung für jede Lebenslage, sei es psychologisch oder wenn man sich überlastet fühlt. Und zur Familienfreundlichkeit gehört ja vor allem auch das Thema älter werdende Generation. Es gibt eine App in Österreich namens „Alles Clara“, die wir auch finanziell unterstützt haben. Mit dieser App erhält man viele Tipps etwa rund um das Thema älter werdende Eltern, Pflege, Unterstützung bei der Beantragung von Leistungen und vieles mehr. Unsere Mitarbeitenden können diese App kostenlos nutzen.

**Die Telekom sieht sich als Treiber der digitalen Transformation. Mit welchen Maßnahmen unterstützen und fördern Sie die digitale Kompetenz Ihrer Mitarbeitenden? Was sind dabei die Hauptthemen?**

**Rau** Was ein Treiber war, warum ich zur Telekom gegangen bin, ist, welchen Stellenwert das Thema Lifelong Learning genießt. Die Vielzahl an Plattformen zum Thema Lernen ist unfassbar. Das sollte der Kern der HR-Arbeit sein: durch lebenslanges Lernen Mitarbeitenden zu ermöglichen, eigene Ziele zu erreichen. Ich habe es schon oft bemüht, aber ich mag das Bild, durch Lernen unseren Muskel zu stärken. Und zwar den Muskel, der es uns ermöglicht, dass wir in diesen Zeiten gut durchs Leben kommen. Das fängt damit an, dass ich mich schneller anpassen kann, weil ich vielleicht Kreativmethodiken gelernt habe. Aber es geht auch darum, digitale Themen zu verstehen und zu nutzen. Neben etlichen Weiterbildungsangeboten in diesem Bereich bieten wir Learning Paths über AI. Wir arbeiten auch in einigen Bereichen verstärkt mit AI-Tools.

Ein Hauptthema in der täglichen Zusammenarbeit sind für mich Zusammenarbeits-Tools. Wenn Teams die Möglichkeiten von Microsoft Teams wirklich komplett



Nathalie Rau, geboren 1975, hat im Januar 2022 als Chief HR Officer die Verantwortung für die Personalagenden bei Magenta Telekom, Wien, übernommen. Sie ist seit 2005 im HR-Bereich tätig, zunächst bei der Bertelsmann-Gruppe, wo sie 2007 zur Leiterin Personal bei Arvato Direct Services aufstieg und für mehrere Standorte zuständig war. 2011 wechselte Rau als Personalchefin zur Lufthansa-Tochter Eurowings. Anfang 2017 ging sie nach Wien zu Austrian Airlines. Dort verantwortete sie als Leiterin des Bereichs Personal und Organisation neben den klassischen Personalthemen auch die kulturelle und agile Transformation. Im Februar 2020 zog es Rau zu Universal Music nach Berlin, wo sie als Mitglied der Geschäftsleitung für Personal bis zuletzt für ein Transformationsprojekt in Richtung „Future Work“ zuständig war. Rau studierte Rechtswissenschaften in Passau, Le Mans und Toulouse.

ausnutzen, können sie unglaublich effizient arbeiten. Alle können beispielsweise gleichzeitig an einem Dokument arbeiten. Daneben haben wir ein Format namens „Fridays for Learning“ etabliert. Dabei kommen wir als Team an einem Freitag zusammen und widmen uns gemeinsam einem Thema wie etwa AI. Außerdem nutzen wir ein AI-basiertes Skill-Management-Tool. Wir arbeiten verstärkt daran, Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, damit eigene Karrierewege zu gestalten. Das Tool schlägt einem entweder mögliche Karriereschritte vor oder Trainings, die man benötigt, um nötige oder gewünschte Skills zu erreichen. Also ich schaue der digitalisierten Zukunft ganz entspannt entgegen.

### Magnet für Jüngere

#### Ist ein Telekommunikationsunternehmen besonders attraktiv für Jüngere, für Digital Natives?

**Rau** Ja, total. Wir gestalten die Zukunft, das ist ja auch unser Claim. Das spricht natürlich Jüngere an. Wer will da nicht mitgestalten? Die jüngere Generation wächst völlig vernetzt auf. Und wir haben eben die Telekommunikationsdienste und die neuen Tools sowie die innovativen Technologien, die genau diese Vernetzung fördern. Wir sind nicht nur am Puls der Zeit, sondern wir bieten auch hohe Flexibilität beim Arbeiten. Das zeigt sich bei den Bewerbungen: Die jüngere Generation ist da sehr stark vertreten.

#### An welchen Stellen spüren Sie den Fachkräftemangel besonders?

**Rau** Es war schon schlimmer. Die Lage hat sich in den letzten anderthalb Jahren etwas entspannt. Aber natürlich suchen wir, wie alle anderen auch, insbesondere IT- und Tech-Talente. Vor allem Software Engineers und Talente, die sich mit Data & AI auskennen. Was uns einen großen Vorteil verschafft, sind unsere Brand und die Deutsche Telekom als Mutterkonzern. Zusammen zählen wir rund 200 000 Mitarbeitende; wir stehen für Innovation. Und das lockt Bewerberinnen und Bewerber an.

#### Wie gestalten Sie das Onboarding?

**Rau** Seit anderthalb Jahren bieten wir eine Onboarding-App an, die wir stetig weiterentwickeln. Diese erhält man vier Wochen vor Beginn des Arbeitsverhältnisses. So können sich neue Kolleginnen und Kollegen bereits mit den Werten, dem Unternehmen und der Kultur vertraut machen. Die App begleitet die ersten hundert Tage im neuen Job. Dort finden sich auch Antworten auf alle relevanten FAQs. Außerdem bekommt man direkt am ersten Tag einen Buddy. Dieser ist der persönliche Kontakt, der gut im Unternehmen vernetzt ist und natürlich für alle Fragen offen ist. Sehr hilfreich sind auch unsere Welcome Events, um Kontakte zu knüpfen. Hinzu kommen dedizierte Welcome Info-Sessions. Die sind nützlich, um die komplexe Branche und die Telekommunikationstechnologien noch besser zu durchdringen. Für

Neueinsteiger kann das am Anfang ein Dschungel sein. Den zu lichten, ist das Ziel der Info-Sessions. Weiterhin bieten wir Networking Events, bei denen auch die Geschäftsführung dabei ist, damit alle Neuen diesen Magenta Spirit, der unser USP ist, spüren und netzwerken können.

### Jeder soll Kunden kennenlernen

#### Was sind die größten Herausforderungen für einen gelungenen Onboarding-Prozess?

**Rau** Eine ergibt sich daraus, dass, wie gesagt, Aufgaben, Technologien und die Branche insgesamt sehr komplex sind. Da ist es am Anfang wichtig, sich auf das Relevante zu fokussieren. Eine Herausforderung ist auch, als neue Kollegin oder neuer Kollege anfangs nicht gleich in die eigene Abteilung abzutauchen, sondern sich die Zeit zu nehmen, über den Tellerrand hinauszuschauen. Die Info-Sessions helfen hierbei. Wichtig ist für uns auch, dass alle Neuen einmal unser Programm „Meet the Customer“ erleben, um unsere Kundinnen und Kunden zu spüren und zu verstehen, welche Bedürfnisse sie haben.

#### Jetzt haben wir viel über Einsteiger und jüngere Zielgruppen gesprochen. Aber was unternehmen Sie, um ältere Mitarbeitende länger im Unternehmen zu halten?

**Rau** Wichtiges Thema – auch weil wir für Diversität stehen. Es ist entscheidend,

dass wir alle Zielgruppen und alle Mitarbeitenden ansprechen. Bei uns arbeiten vier Generationen unter einem Dach. Daher sprechen wir eher nicht über eine Gruppe, sondern betonen das verbindende Element. Unser Motto lautet: „Verbindet euch mehr.“ Es geht darum, generationenübergreifend als Team bestmöglich zusammen zu agieren, Teamspirit aufzubauen, sich kennenzulernen, eine gute Team-Kommunikation aufzubauen. Dafür wird ein Budget zur Verfügung gestellt, um in Teams zu investieren. Wir versuchen in allem, nicht nur bei den Arbeitsbedingungen oder im Learning, ein breites Angebot der Möglichkeiten zu offerieren, sodass jede Generation sich etwas Passendes herauspicken kann. Dadurch nehme ich keinen starken Unterschied zwischen Jungen und Alten wahr – es läuft Hand in Hand, ohne Generation Gap. Das finde ich schön.

**Das Homeoffice entwickelt sich branchenübergreifend mehr und mehr zum Reizthema. Wie stehen Sie zum hybriden Arbeiten, und wie ist das bei Magenta Telekom geregelt?**

**Rau** Das Thema Homeoffice ist auf jeden Fall bei uns fester Bestandteil. Es kommt aber immer darauf an, was in meiner Situation oder in meiner Rolle mit meinem Vorgesetzten vereinbart wurde und was möglich ist. Hier gibt es kein „one size fits it all“, sondern jede Funktion hat andere Bedürfnisse. Intern empfehlen wir, drei Tage im Office zu sein. Erst vor Kurzem erhielten wir wieder das Feedback von neueren Mitarbeitenden, die sagen: „Es ist einfach wichtig, dass ich in den ersten Monaten eng mit meinem Team bin.“ Sonst gelänge es nicht, Fuß zu fassen. Wenn man gemeinsame Erlebnisse hat und gemeinsam arbeitet, sorgt das dafür, dass das Feuer für das Team und die Aufgabe entfacht wird. Deshalb gibt es für jedes Team einen Teamtag in der Woche – was wichtig ist, auch für die sozialen Kontakte, für den Austausch, auch mal den inoffiziellen Austausch.

## Provider für digitales Leben und Arbeiten

Magenta Telekom (T-Mobile Austria GmbH) ist ein Anbieter von Internet, Mobilfunk, Entertainment und Business-Lösungen in Österreich. Das Unternehmen zählt rund 2200 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2023 einen Umsatz von circa 1,46 Milliarden Euro. Magenta ist ein Teil der Deutsche-Telekom-Gruppe. In Österreich zählt das Unternehmen mehr als 5,6 Millionen Magenta-Kunden und ist in allen neun Bundesländern der Alpenrepublik aktiv.



### Unterstützt die Infrastruktur im Office dabei?

**Rau** Ja. Wir haben verschiedene Kollaborationsflächen im Haus, auch ansprechend gestaltete Zonen, in denen man sich zwanglos auf einen Kaffee treffen kann. Natürlich haben wir auch Silent Floors. Kurzum: Es gibt Bereiche für alle Bedürfnisse.

### Regeln für zielführende Meetings

**Das ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Arbeitsumgebung Flexibilität und Agilität unterstützen kann. Was unternehmen Sie in dieser Hinsicht noch? Können Sie das Konzept und die Effekte von „Magenta Work“ erklären?**

**Rau** Magenta Work steht für die Flexibilität, die wir den Mitarbeitenden bieten. Das „Wo“ war der erste Schritt. Jetzt kümmern wir uns um das „Wie“, also wie wir zusammenarbeiten. Und mit dem Wo sind nicht nur Homeoffice und Arbeit aus dem Ausland gemeint, sondern es geht auch um die Arbeitszeitmodelle. Von kumuliert bis hin zu verschiedenen Stundenregelungen. Jetzt geht es weiter mit der Frage, wie wir noch besser zusammenarbeiten können und wie wir insbesondere Meetings effizienter gestalten können. Das ist ein existenzielles Thema, sodass wir sehr klare Empfehlungen aussprechen, wann hybride Meetings Sinn machen und wie wir sie gestalten. Das dreht sich um Fragen wie der nach Summaries. Was ist, wenn Teammitglieder nicht dabei sind? Ist es eine Holschuld, ist es eine Bringschuld? Wichtig ist, klare Regelungen zu etablieren. Zum agilen Arbeiten haben wir mehrere Pilotprojekte laufen. Gerade in Bereichen, in denen wir crossfunktional arbeiten. Da kommt es darauf an, Verantwortlichkeiten zu definieren und festzulegen, was Teams selber entscheiden. Oder das Thema Priorisierung. Auch hier müssen wir im Dialog mit den Mitarbeitenden bleiben,

um zu erkennen: Ist es wirklich das Existenzielle, was wir gerade machen, oder ist es einfach nur dringlich?

### Was gehört zu einer erfolgreichen hybriden Meetingkultur?

**Rau** Den einen Schlüssel zum Erfolg habe ich auch nicht. Aber ich glaube, das Grundprinzip sollte Inklusion sein. Es ist wichtig, dass sich alle bei Meetings, sei es hybrid oder in einer anderen Form, wirklich gut einbringen können und sich nicht ausgeschlossen fühlen. Am besten wird bei Videokonferenzen auch definiert, wann die Kamera aktiviert sein soll und wann nicht. Werden Inhalte danach im Team verteilt oder nicht? Bei Meetings in Präsenz sollte eine klare Agenda festgelegt werden. Wie viele aus meinem Team werden eingeladen? Reicht eine Person, die dann alles Wesentliche weitergeben kann? Oft wird geklagt, dass es zu viele Meetings gibt. Da versuchen wir, uns zu disziplinieren. Das ist nicht Rocket Science, aber es hilft.

### Und wenn wir jetzt noch mal explizit auf die Führungsebene schauen: Gibt es da Besonderheiten in Sachen flexibler, hybrider Arbeit, etwa Shared-Leadership-Modelle, die gerade aufkommen?

**Rau** Shared-Leadership-Modelle bieten wir an, haben aber momentan kein aktives Tandem. Für Leadership gilt der gleiche Blumenstrauß, den wir für Mitarbeitende anbieten. Bei uns werden alle Stellen auch mit der Möglichkeit zu Teilzeit ausgeschrieben, was ich sehr gut finde. Wir haben durchaus einige Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten. Die Herausforderung bei Shared Leadership sehe ich darin, und das habe ich schon oft miterlebt, dass man zwei Kräfte benötigt, die wirklich matchen, sich arrangieren können, auch von den persönlichen Lebensumständen und der verfügbaren Zeit her. Früher oder später hakt es oft daran – was zur Folge hat, dass die meisten, die das Modell erprobt haben,

nach einiger Zeit wieder auseinandergegangen sind.

### Wie wird Künstliche Intelligenz die Art, wie wir arbeiten, und die Personalarbeit verändern?

**Rau** Wir sehen schon in ganz vielen Bereichen, wie uns das Thema AI nach vorne bringt. Etwa mit einfach nutzbaren Anwendungen wie Copilot von Microsoft Office oder ChatGPT Enterprise. Das erleichtert unseren Arbeitsalltag – und sei es nur, weil ChatGPT Protokolle verfasst, die nur gegengelesen werden müssen. Derzeit implementieren wir Eightfold, unser AI-basiertes Skill-Management-Tool. Das ist für die Mitarbeitenden super. Ich habe alles in einem Tool, alle Trainings, meine Karriereaspiration kann ich dort hinterlegen, ich kann mich weiterbilden, ich sehe Jobs, die im Konzern verfügbar sind, weil sie mir vorgeschlagen wurden. Ich als Recruiter kann zum Beispiel nachschauen, wo in meiner Organisation spezielle Profile beispielsweise eines Programmierers sitzen, wenn ich ein Projekt besetzen muss. Mit Eightfold haben wir eine unglaublich fundierte Skill-Datenbank, die es in dieser detaillierten Form bislang nicht gab. Aber: Train the Antagonist, sagt man im Sport. So sehr wir auf AI gehen, ist es auch wichtig, dass wir nicht unsere menschlichen Fähigkeiten, die es für mich im Thema AI immer brauchen wird, trainieren und berücksichtigen. Also Dinge wie kritisches Denken, emotionale Intelligenz. Es wird immer diese Komponenten brauchen, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu verstehen, um kritische Entscheidungen zu treffen und vor allem um kreativ zu sein.

### Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten  
Ralf Steuer und Chris Löwer.