

# auf den punkt.

Das Magazin für Personalentscheider:innen

TOPOS® ●

FÜHRUNGSMODELL DER ZUKUNFT?

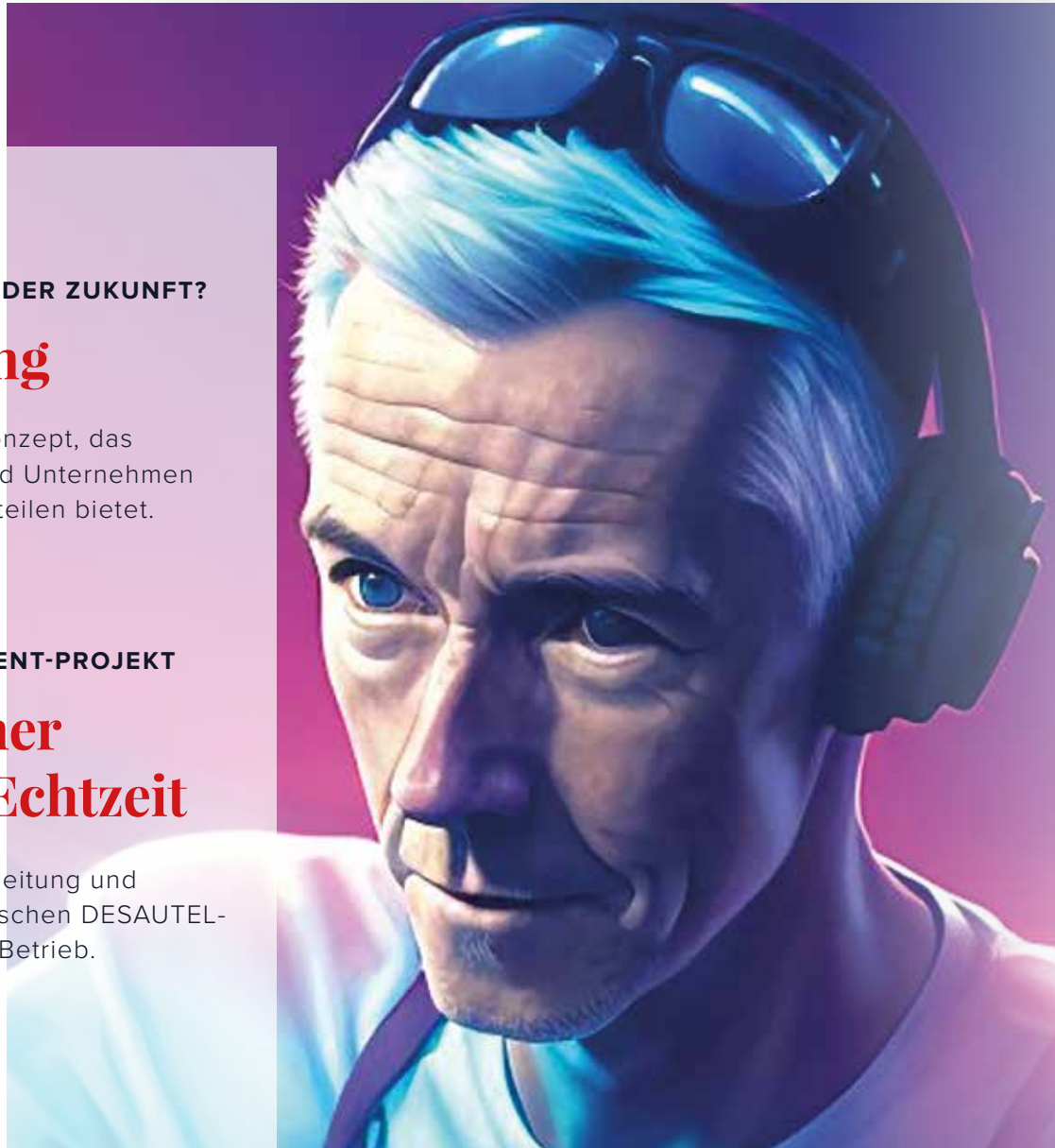
## Top-Sharing

Ein innovatives Jobkonzept, das für Führungskräfte und Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen bietet.

INTERIM-MANAGEMENT-PROJEKT

## Strategischer Wandel in Echtzeit

Erfolgreiche Standortleitung und -verlagerung der deutschen DESAUTEL-Tochter im laufenden Betrieb.



„Prompt Engineering ist heute eine der wichtigsten Fähigkeiten.“

Im Interview: Marc Oliver Nissen, Director LinkedIn Talent Solutions DACH

# Editorial



**Florian Koenen**

## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

wir blicken auf ein für die Welt erneut herausforderndes Jahr 2023 zurück. Umso dankbarer sind wir, dass unser Unternehmen in diesen stürmischen Zeiten erneut wachsen konnte. Wir freuen uns über neue Gesichter, neue Projekte und neue Netzwerke. Hierfür möchten wir Danke sagen: unseren Auftraggebern und Partnern, vor allem aber unserem Team und allen, die am Erfolg mitgewirkt haben!

Dass wir optimistisch in das Jahr 2024 blicken, hat viele Gründe: neben der Hoffnung auf sich beruhigende Rahmenbedingungen, sind wir auch davon überzeugt, dass das Recruiting wieder einmal vor einer starken Evolution steht. In dieser Ausgabe unseres Kundenmagazins möchten wir Ihnen deshalb einige spannende Themen und Perspektiven vorstellen, die im kommenden Jahr aus unserer Sicht weiter an Relevanz gewinnen werden.

Zunächst freuen wir uns, Ihnen ein exklusives Interview mit Marc Oliver Nissen, Director LinkedIn Talent Solutions für die DACH-Region, präsentieren zu können. Marc spricht über die Rolle von LinkedIn als Plattform für Wissensvermittlung und die zuneh-

mende Bedeutung von Künstlicher Intelligenz in der Personalbranche. Da KI mittlerweile ein integraler Bestandteil unserer täglichen Arbeit ist, wird seiner Ansicht nach die Fähigkeit, einer KI die richtigen Fragen zu stellen, zukünftig zu den wichtigsten Fähigkeiten von Arbeitnehmer:innen gehören.

Ein weiteres Highlight dieser Ausgabe ist ein Interview zum Trend-Thema „Top-Sharing“. Dieses innovative Führungs- und Teilzeitmodell bietet sowohl für Führungskräfte als auch für Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen und könnte in unseren Augen eine Schlüsselrolle in der Arbeitswelt der Zukunft sowie bei der Überwindung des Fachkräftemangels spielen. Abgerundet wird das Magazin durch einen Best-Practice-Case aus unserem Interim Management-Geschäft.

Wir hoffen, dass diese Themen Sie inspirieren und Ihnen einige neue Perspektiven für das kommende Jahr eröffnen. Lassen Sie uns 2024 gemeinsam zu einem Jahr des Erfolgs machen.

Herzlichst, Ihr Florian Koenen

## Neue Consultants in München & Stuttgart



**Prof. Dr. Wolfgang Winter** verstärkt seit letztem Jahr das TOPOS-Team in München. Der Experte für Integrierte Unternehmensentwicklung ist bereits seit 1994 erfolgreich als Consultant und Executive Coach tätig. Durch seine langjährige Arbeit auf C-Level für internationale Konzerne und regionale KMU in den Bereichen Unternehmens- und HR-Strategie, Leadership sowie Management Development verfügt er über ein großes Netzwerk in verschiedenen Branchen. *„Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich vor allem durch fundierte strategische Entscheidungen aus, besonders in den entscheidenden Bereichen: der Entwicklung und Skalierung des Geschäftes sowie der gezielten Besetzung von Schlüsselpositionen.“*



Neu im Rampenlicht des Stuttgarter TOPOS-Teams steht **Eli Yaakoubi**. Die gebürtige Karlsruherin entdeckte ihre Leidenschaft für die Welt des Headhuntings bereits im Jahr 2005 als Werkstudentin im Bereich Executive Research. 2017 wechselte sie in die Personalberatung und legt seitdem ihren Branchenfokus auf den Bereich Verpackungstechnik. Ihr Credo lautet: *„Ich möchte meinen Kunden die bestmögliche Lösung bieten. Dafür bin immer auf der Suche nach dem Perfect Match – fachlich und persönlich.“*

## 35 Jahre herausragende Personalberatung: Dr. Achim Moraw verlässt das TOPOS-Team



Ende des Jahres hat sich Dr. Achim Moraw nach über drei Jahrzehnten aus der Personalberatung verabschiedet. Im Jahr 1988 startete der promovierte Psychologe seine Karriere als Personalberater. Zwei Jahre zuvor war der gebürtige Duisburger als psychologischer Gutachter in die Branche eingestiegen und verfasste Beurteilungen über Kandidat:innen für eine Personalberatung in Stuttgart. Im Jahr 1995 wechselte er zur TOPOS Personalberatung und gründete sowohl die Stuttgarter TOPOS-Niederlassung als auch später den Standort in München. Zudem trug er Mitverantwortung für den Start der International Executive Search Federation (IESF). Gemeinsam mit drei Partnern initiierte er 1995 das Netzwerk, um Mandanten auch im internationalen Headhunting zu unterstützen. Eine zuverlässige und erfahrene Nachfolge finden Achim Moraws Kunden im Stuttgarter Dreier-Team bestehend aus Elli Yaakoubi, Tina Ulbricht und Tilmann Ulbricht.



**Dörte Stadtbäumer und Michaela Tietz gibt es nur im Doppelpack: Seit 13 Jahren teilen sich „Stadt-Tietz“ ihre Jobs. Aktuell leiten sie das Team Innovation Management im Ressort Product Life Cycle an der SRH Fernhochschule. Im TOPOS-Interview berichten sie, wie „Top-Sharing“ funktioniert.**



## TOP-SHARING: VERANTWORTUNG IST TEILBAR

Insbesondere in Führungspositionen können sich Arbeitgeber häufig keine Teilzeitbesetzung vorstellen. Doch der steigende Fach- und Führungskräftemangel zwingt Unternehmen, herkömmliche Beschäftigungsmuster zu überdenken, um Mitarbeiter:innen zu halten und zu gewinnen. Eine vielversprechende Lösung ist das sogenannte Top-Sharing, also Job-Sharing auf Führungsebene.

**Wie sind Sie auf die Idee gekommen, sich eine Position zu teilen?**

**Dörte Stadtbäumer:** Michaela Tietz und ich haben uns vor 20 Jahren während unserer beruflichen Anfänge bei der Europäischen Fernhochschule Hamburg kennengelernt und gleich eine gute Verbindung gehabt. Nach der Geburt unserer Kinder haben wir uns während der jeweiligen Elternzeiten vertreten. Als ich merkte, dass ich als Leitung des Studienbetriebes in Teilzeit nicht weiter vorankam, habe ich mich 2010 in Teilzeit auf eine andere Stelle beworben. Ich erhielt ein sehr positives Feedback, doch diese Position sollte in Vollzeit besetzt werden. Die Personalverantwortliche schlug vor, sich wieder zu melden, sollte sie eine weitere Person in Teilzeit für die Stelle finden. Ich habe mich gefragt, warum das Unternehmen das Matching übernehmen muss – das kann ich auch! Ich habe Michaela gefragt, ob sie sich eine gemeinsame Bewerbung vorstellen kann. Und sie konnte. Auf alle Tandem-Bewerbungen, die wir damals verschickt haben, folgten Gesprächseinladungen – eine Erfolgsquote von 100 Prozent.

### War die Resonanz ernst gemeint oder eher Neugierde auf Ihr unkonventionelles Arbeitsmodell?

**Michaela Tietz:** Es war eine Mischung aus beidem. Damals war das Modell noch sehr exotisch. Aber wir haben uns nicht nur als Personen vorgestellt, sondern auch konkrete Ideen angeboten. Und diese Ideen waren wahrscheinlich ausschlaggebend, dass man sich einmal anschauen wollte, was dieses Tandem vorzuschlagen hat und was es kann. Aus den Gesprächen haben sich mehrere Jobangebote ergeben. Zu dieser Zeit wussten wir nur von einem weiteren Top-Sharing-Duo, das sich in einem großen Konzern einen Job teilte. Inzwischen hat sich dieses Konzept weiter etabliert, ist aber sicher noch nicht in der Breite, und vor allem nicht auf Führungsebene, angekommen.

### Wie gestaltet sich Ihre konkrete Arbeitsteilung?

**Dörte Stadtbäumer:** Gleich in unserer ersten Tandem-Stelle haben wir so begonnen: Montags und dienstags war ich im Dienst, mittwochs erfolgte eine Art Staffelstab-Übergabe und konzeptionelle Themen wurden besprochen, donnerstags und freitags setzte Michaela die Arbeit fort. Es ist ein großartiges Gefühl, dass die Arbeit nahtlos weitergeht und nicht liegen bleibt. Wir stehen auch heute noch in engem Austausch, um bei den anstehenden Themen und Projekten immer auf dem neuesten Stand zu sein. Jede ist zu jedem Thema ansprechbar und in der Lage, qualifizierte Aussagen und Entscheidungen zu treffen. Wir haben einen gemeinsamen Kalender und mit „Stadt-Tietz“ eine gemeinsame E-Mail-Adresse, sodass sich unser Gegenüber nicht überlegen muss, wen er oder sie anspricht. Die Kollegin, die gerade da ist, kümmert sich. Wir führen gemeinsam Jahresgespräche mit unseren Mitarbeiter:innen und bekommen gemeinsame Bewertungen von unserer Vorgesetzten.

### Funktionieren Frauen als Duo besser als Männer?

**Michaela Tietz:** Ich glaube, dass auch Männer-Duos sehr gut funktionieren können. Es hängt immer von den beteiligten Personen und der Frage ab: Will man sich mit Haut und Haar auf ein Tandem einlassen?

Zumindest in unserem Fall ist es ein solches Commitment, da wir uns den Job konsequent teilen. Es gibt andere Konstellationen, die Aufgaben oder Schwerpunkte klar trennen. Dafür braucht man nicht Haut und Haar, dafür reicht auch ein bisschen weniger. Dass es gefühlt häufiger Frauen-Tandems gibt, liegt sicherlich eher daran, dass noch deutlich mehr Frauen in Teilzeit arbeiten möchten als Männer.

---

## „WAS UNS EINT, IST EIN ÄHNLICHES ARBEITSETHOS.“

MICHAELA TIETZ

### Welche Kriterien sind bei der Besetzung eines Top-Sharing-Tandems entscheidend? Sollten die Personen ähnlich ticken oder möglichst unterschiedlich sein?

**Michaela Tietz:** Sowohl als auch. Was uns eint, ist sicherlich ein ähnliches Arbeitsethos. Dass die Einstellung stimmt, ist aus meiner Sicht das Wichtigste. Eine gute Gemeinsamkeitsbasis ist unerlässlich, sonst wäre die Arbeit sicherlich schwieriger und es würde zu Energieverlusten kommen. Wir wollen schnell sein und Abstimmungsprozesse so kurz wie möglich halten. In der Sache sind wir uns oft einig, bis zum Ziel wird aber auch diskutiert. Wir ergänzen uns optimal, haben aber auch unterschiedliche Perspektiven und das sehe ich als großen Vorteil. Bei komplexen Fragestellungen können wir die Gedanken durch zwei Köpfe kreisen lassen, kritische Aspekte von zwei Seiten betrachten und am Ende dadurch ein besseres Ergebnis erzielen. Davon profitieren wir, aber auch unser Arbeitgeber. Das Ganze ist bekanntlich mehr als die Summe der Teile.

### Wie gehen Sie damit um, Führungsentscheidungen zu treffen, wenn keine gemeinsame Absprache stattgefunden hat? Wie gewährleisten Sie, dass Sie getroffene Entscheidungen gemeinsam vertreten können?

**Michaela Tietz:** Das ist eine Frage, die uns in Vorstellungsgesprächen häufig gestellt wurde. Tatsächlich

## TEILZEITQUOTEN IN DEUTSCHLAND:

Erwerbstätige Mütter stecken beruflich immer noch zurück. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts (Destatis), arbeiteten im Jahr 2020 rund zwei Drittel aller erwerbstätigen Mütter in Teilzeit. Bei Vätern in derselben Situation waren es nur gut 7 Prozent.

**65,5%**  
Mütter

**7,1%**  
Väter

Quelle: Statistisches Bundesamt  
(Destatis), 2023

gab es diesbezüglich noch nie ein Problem. In der Regel erfolgt bereits im Vorfeld ein Austausch der Argumente. Wenn eine Entscheidung dann an einem Tag gefällt werden muss, an dem die Andere nicht da ist, wissen wir immer, dass die Entscheidungen wohlüberlegt und gut durchdacht sind.

**Dörte Stadtbäumer:** Falls ich zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre, sage ich das Michaela. Diskussionen darüber gibt es aber nicht, denn Entscheidungen müssen getroffen und gemeinsam getragen werden. Wenn man das richtige Mindset hat und beide Partnerinnen sich verantwortlich fühlen, was soll da schiefgehen? Wir sitzen in einem Boot und tragen die Verantwortung und damit auch die Konsequenzen gemeinsam.

**Waren Sie von Anfang an ein so gut eingespieltes Team? Oder gab es eine Phase, in der Sie ihre Job-Sharing-Entscheidung hinterfragt haben?**

**Michaela Tietz:** Man wird ja nicht von jetzt auf gleich zum Tandem. Durch die Vertretungen während der Elternzeiten hatten wir bereits im Vorfeld die Gelegenheit, uns eingehend kennenzulernen und herauszufinden, wie die andere Person arbeitet und agiert. Wir standen in sehr engem Austausch und sind nach und nach zusammengewachsen. Für uns war und ist es genau die richtige Entscheidung. Wir sind äußerst zufrieden mit unserem Arbeitsmodell und haben vor, diesen Weg weiter gemeinsam zu gehen.

**Würden Sie sagen, dass der Kommunikationsaufwand zwischen Ihnen im Laufe der Zeit abgenommen hat?**

**Dörte Stadtbäumer:** In den ersten Monaten unseres Job-Sharings haben wir uns sehr darum bemüht sicherzustellen, dass unsere interne Abstimmung für den Arbeitgeber nicht spürbar ist. Dies erforderte anfänglich einige Überstunden, um unsere Arbeitsprozesse zu optimieren. Mittlerweile funktionieren wir wie ein gut geöltes Uhrwerk, bei dem jedes Zahnrad reibungslos ineinandergreift. Unsere Kommunikation empfinden wir nicht als Aufwand, sondern als effizienten Prozess. Allerdings erfordert diese spezielle Konstellation eine erhöhte Arbeitsdisziplin. Im Alleingang zu arbeiten, ermöglicht es einem, sich selbst zu vergewissern: „Ich bekomme das schon hin“, denn man muss sich lediglich vor sich selbst rechtfertigen. Bei uns hingegen müssen wir jede unserer Handlungen vor der anderen Person vertreten, was eine höhere Strukturiertheit und Verantwortlichkeit erfordert.

**Gab es Versuche von Mitarbeiter:innen oder sogar Vorgesetzten, Sie gegeneinander auszuspielen?**

**Dörte Stadtbäumer:** Unsere Abstimmungsroutinen sind bekannt, insofern wären solche Versuche von vornherein zum Scheitern verurteilt. Außerdem arbeiten wir mit Menschen, denen wir auch vertrauen. Dass bei Kleinigkeiten Person A anstatt B gefragt wird, da man sich eine bestimmte Reaktion erhofft, mag in den Jahren vorgekommen sein. Bei relevanten Fragen sicher nicht, jeder weiß, dass wir miteinander im Dialog stehen. Interessanterweise wird uns in diesem Zusammenhang eher gespiegelt, dass Kolleg:innen am liebsten immer beide Meinungen einholen würden, um zwei Blickwinkel auf ein Thema zu bekommen.

---

## „ENTSCHEIDUNGEN MÜSSEN GETROFFEN UND GEMEINSAM GETRAGEN WERDEN.“

**DÖRTE STADTBÄUMER**

**Wie reagieren neue Mitarbeiter:innen oder externe Partner und Stakeholder auf Ihr Job-Sharing-Modell?**

**Michaela Tietz:** Generell erhalten wir sehr positives und interessiertes Feedback. In der Zusammenarbeit erfolgt zu Beginn gelegentlich eine Art kurzes Onboarding, beispielsweise zur gemeinsamen E-Mail-Adresse. Nennenswerte Schwierigkeiten oder negative Reaktionen gab es bisher nicht.

**Diskussionen um die Vier-Tage-Woche, Arbeitszeitreduzierung oder flexiblere Arbeitszeitmodelle häufen sich. Kann Job-Sharing eine Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit sein?**

**Dörte Stadtbäumer:** Definitiv. Ich glaube, alle Modelle, die eine Flexibilisierung vorantreiben, sind förderungswürdig – nichts zuletzt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der sich, wie wir alle wissen, immer weiter verschärfen wird. Arbeitgeber bemühen sich, attraktiv zu bleiben. Job-Sharing bietet viel Freiraum für die Arbeitnehmer:innen, und für

den Arbeitgeber ergeben sich keine Nachteile: Das Unternehmen hat Vollzeit kompetente Ansprechpartner:innen und muss sich keine Gedanken darüber machen, wer gerade „in Charge“ ist. Ich wüsste nicht, was es daran auszusetzen gäbe – auch nach so vielen Jahren nicht. Menschen, die nicht Vollzeit arbeiten möchten oder können, ermöglicht das Konzept, auch in Teilzeit ihre berufliche Entwicklung fortzusetzen. Dies kann nach Auszeiten den Wiedereinstieg in den Beruf erleichtern und dazu beitragen, dass Menschen ihre Karriereziele trotz reduzierter Arbeitszeit weiterverfolgen können. Aber auch für Personen, die ihre individuelle Work-Life-Balance umsetzen möchten, kann geteilte Verantwortung eine Möglichkeit sein. Insgesamt ist es sicher nicht für jede:n das perfekte Arbeitsmodell, und wir möchten auch nicht missionieren, aber für uns ist es perfekt und wir glauben, dass es für viele andere auch eine gute Option sein kann.

**Was würden Sie potenziellen Top-Sharing-Partner:innen mit auf den Weg geben?**

**Michaela Tietz:** Stellt sicher, dass die Geschäftsführung uneingeschränkt hinter der vereinbarten Regelung steht. Das Vertrauen seitens der Geschäftsführung in die Fähigkeiten und die Zusammenarbeit der Top-Sharing-Partner:innen ist unerlässlich. Die zentrale Bedeutung dieses Aspekts kann nicht genug betont werden. Die Geschäftsführung sollte keine Unterscheidung zwischen den Partner:innen treffen und nicht in Kompetenzvermutung, die Eine oder die Andere ansprechen.

**Dörte Stadtbäumer:** Die persönliche Kompatibilität, eine möglichst deckungsgleiche Arbeitseinstellung und die Fähigkeit, effektiv zusammenzuarbeiten, sind weitere wichtige Faktoren für eine stabile Partnerschaft. Wer beginnt, in dieser Form zu arbeiten, sollte eine echte Leidenschaft für das Konzept mitbringen und es als langfristige Lösung ansehen. Zwar können sich Lebensumstände und im Zuge dessen die Präferenzen mit der Zeit verändern, aber die Grundvoraussetzung ist, dass man dauerhaft Lust auf eine Tandem-Lösung hat. 

---



Zauberkunst /Zauberer – 21.000

Fußballtr – 50.000

Gabelstapl – 000

”

## LINKEDIN IST DER FEENSTAUB IM MICROSOFT- UNIVERSUM.

MARC OLIVER NISSEN



**M**arc Oliver Nissen ist Director LinkedIn Talent Solutions für die DACH-Region und leitet das Hauptstadtbüro in Berlin. Er ist verantwortlich für die Entwicklung kommerzieller Partnerschaften mit Großunternehmen sowie dem öffentlichen Sektor. Bereits seit 2015 ist Marc Teil des LinkedIn-Teams und gehört damit fast zum Inventar: „Es gibt bei uns ein Tool, das errechnet, wie viele Kolleg:innen nach einem selbst in das Unternehmen gekommen sind. In meinem Fall sind es fast 99 Prozent.“

**Als langjähriger Mitarbeiter bei LinkedIn hast Du die Acquisition durch Microsoft miterlebt. Wie hat sich das angefühlt?**

Weniger einschneidend, als man meinen möchte. Als wir die Information an die Mitarbeiter:innen kommunizieren konnten, hatten die Kolleg:innen weniger Angst um ihren Arbeitsplatz als um den Erhalt der LinkedIn-Kultur. Die zweite, nicht ganz ernst gemeinte Sorge galt ihrem iPhone: Müssen wir jetzt alle ein Windows Phone nehmen? Microsoft und LinkedIn sind sehr eigenständige Unternehmen, die einander befruchten. Wir nutzen Synergien und Schnittstellen und LinkedIn profitiert von Microsofts großem Partner-Netzwerk. Ein Microsoft-Kollege hat es einmal treffend zusammengefasst: „Wir liefern unseren Kunden die technologischen Lösungen, und LinkedIn sorgt für den Feenstaub.“ Damit kann ich sehr gut leben.



### **Gab es auf Seiten Eurer Kunden Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes nach der Acquisition durch Microsoft?**

Das Gegenteil war der Fall. Zu dieser Zeit war LinkedIn weniger bekannt als heute. Ich musste meinen Arbeitgeber noch oft buchstabieren und beschrieb ihn als „so ähnlich wie Xing“. Im Gegensatz dazu ist Microsoft seit Jahrzehnten bekannt und wahrscheinlich ist jeder mit ihren Software-Produkten wie Word oder Excel vertraut. Einen so etablierten Konzern im Hintergrund zu haben, hat mehr Vertrauen aufgebaut als zerstört.

### **Durch Microsofts Investment in OpenAI, den Entwickler von ChatGPT, sitzt Ihr direkt an der KI-Quelle. Welche Vorteile ergeben sich daraus?**

Aktuell schaut die ganze Welt auf die Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz und spekuliert, wohin sich die neuen Technologien entwickeln könnten. Als Tochter eines Unternehmens, das zweifellos im Zentrum dieser Technologie steht, profitieren wir enorm. Dies war besonders in den letzten zwölf bis 18 Monaten spürbar. Wir haben sehr kurze Wege, auch im Bereich Research und Development, und schnellen Zugang zu neuen Lösungen, die wir an unsere Bedürfnisse anpassen können. Diese Nähe ist für uns ein großer Segen.

### **In welchen Bereichen setzt Ihr KI ein, und welchen Nutzen zieht Ihr daraus?**

Begriffe wie Künstliche Intelligenz, Artificial Intelligence oder Generative AI sind zunächst einmal Buzzwords. Vor gut zehn Jahren waren Business Analytics und Big Data die großen Schlagwörter. Inzwischen nutzt wohl jedes Unternehmen Daten für die Auswertung seiner Geschäftsprozesse. KI wird ebenso selbstverständlich integriert oder ist es bereits. Wir alle verwenden bewusst oder unbewusst schon seit Jahren KI. Sei es bei der Nutzung von Spotify-Playlists, Amazon-Accounts oder Netflix. Überall werden Erkenntnismuster, etwa für Song- oder Film-Empfehlungen, genutzt. Das ist keine Neuheit mehr. Branchen wie die Personaldienstleistung bedienen sich mit dem LinkedIn Recruiter ebenfalls Künstlicher Intelligenz.

So verbessern LinkedIn „Spotlights“ die Antwortwahrscheinlichkeit von Kandidat:innen auf Basis ihrer Aktivitäten, Interessen und Kontakte. Funktionen wie diese werden aktuell verfeinert und erweitert. Large Language Models (LLM) wie Chatbots können repetitive Prozesse vereinfachen. Das Erstellen von Stellenanzeigen, die Priorisierung von Kandidat:innen und die Terminierung von Interviews sind Beispiele für operative Aufgaben, die viel Zeit kosten und im täglichen Ablauf automatisiert werden können. Dies ist eine große Hilfe für die HR-Mitarbeiter:innen und hebt ihre Rolle auf ein strategisches Niveau.

### **In den USA werden automatisierte Posts in der Beta-Version getestet. Wird diese Funktion in absehbarer Zeit auch bei uns verfügbar sein?**

Das automatisierte Erstellen von Posts ist teilweise in der Pilotphase. Ich selbst habe es auch schon ausprobiert. Es ist in der Tat keine Zukunftsmusik, sondern relativ aktuell. In greifbarer Nähe sind außerdem automatisierte In-Mails an Kandidaten und Kandidatinnen, und das automatisierte Erstellen von Jobanzeigen ist ebenfalls bereits zum Teil ausgerollt.

### **Welche Erkenntnisse habt Ihr aus dem Einsatz von KI gewonnen? Welche Tipps kannst Du für den Umgang damit geben?**

Zunächst empfehle ich jedem, sich dem Thema Künstliche Intelligenz und all ihren Spielarten mit Neugierde und ohne Berührungsängste zu nähern. Unser Chief Product Officer Tomer Cohen sieht Prompt Engineering heute als eine der wichtigsten Fähigkeiten von Arbeitnehmer:innen: Inwieweit ist eine Person in der Lage, einer KI, einem Large Language Model die richtigen Fragen zu stellen, um den intendierten Output zu erhalten? Das ist eine Skill, die man zum Teil durch Ausprobieren erlernen, sich aber effektiver und zielgerichtet durch Kurse und Weiterbildung aneignen kann. Darüber hinaus rate ich jedem, der heute googelt, Prompt Engineering ebenfalls in die tägliche Routine aufzunehmen, d.h. die Interaktion mit einem Large Language Model zu trainieren, Nachfragen im A/B-Testing zu streamlinen, um am Ende das optimale Resultat zu generieren.

### Mit LinkedIn Learning hat sich LinkedIn stark im Bereich Weiterbildung engagiert. Ist LinkedIn noch ein Karriere-Netzwerk oder bereits eine Lernplattform?

Die wenigsten Menschen sind sich des umfangreichen Portfolios von LinkedIn bewusst. Wir sind ein Marketplace auf drei Säulen: erstens, der Talent-Marketplace, der am bekanntesten ist; zweitens, der Knowledge-Marketplace. Im Jahr 2015 haben wir Lynda.com, damals eine der größten Lernplattformen, akquiriert und in LinkedIn Learning transferiert. Heute sind wir einer der weltweit größten Kursanbieter und haben in den letzten zwölf Monaten allein rund 500 KI-relevante Kurse und Lernpfade auf unserer Plattform veröffentlicht. Das dritte Segment ist der Product und Service Marketplace. Auf unserer Plattform sind neben den Talenten Millionen von Unternehmen und Dienstleistern vertreten, die ihre Dienstleistungen und Services anbieten. Diese drei Bausteine vereinen wir unter dem Dach eines Netzwerks. Wir selbst beschreiben uns als Plattform zur Wissensvermittlung.

### Können Unternehmen Eure Plattform auch für Inhouse-Schulungen nutzen?

Ja. Wir bieten ein Learning Management System, in dem Unternehmen auch „White-Label-Content“, also selbst erstellten Content, platzieren können. Wir stellen knapp 21.000 Lerninhalte zu einer großen Bandbreite von Themen, wie Soft-Skills, Hard-Skills usw. zur Verfügung. Gerade in Zeiten rasanter technologischer Entwicklungen darf man die Bedeutung von Soft-Skills in den Bereichen Kommunikation und Leadership nicht vernachlässigen. Die Lerninhalte werden in unseren eigenen Studios produziert, die sich mit der Technologie eines Hollywood Studios messen können. Wir haben ein Content-Team, das immer auf der Suche nach den neuesten relevanten Themen aus allen Fachbereichen ist. Dafür werden Expert:innen recherchiert und als Creator eingeladen. Die Kurse werden in verschiedenen Sprachen produziert und zertifiziert, zum Teil sogar mit Hochschul-Credits (ECTS), die im Rahmen einer universitären Ausbildung genutzt werden können.

### Hat der Stellenwert der Weiterbildung von Mitarbeiter:innen in den Unternehmen zugenommen?

Der Bereich E-Learning ist durch die Covid-19-Pandemie stark befeuert worden. Das hat die Bedeutung zweifellos erhöht. Dennoch ist die Weiterbildung von Mitarbeiter:innen, zumindest in der DACH-Region, für die ich sprechen kann, in den Chefetagen der Unternehmen immer noch kein Top-Thema. Hier besteht die Tendenz, reflexartig nach externen Personen mit dem erforderlichen Profil zu suchen, anstatt zu verstehen, welches Investment für die Weiterbildung interner Mitarbeiter:innen notwendig wäre, um einen Skill-Gap zu schließen. Oftmals wissen Unternehmen nicht, über welche Fähigkeiten das eigene Personal verfügt. In einem Intranet werden Daten wie die Telefonnummer oder der Geburtstag vorgehalten, nicht aber die Entwicklung der Fähigkeiten.

---

## „DIE WELTBANK, WIRTSCHAFTS-ORGANISATIONEN UND REGIERUNGEN NUTZEN UNSERE ARBEITSMARKTDATEN.“

### MARC OLIVER NISSEN

LinkedIn ist eine Plattform mit über einer Milliarde Mitgliedern mit beruflichen Profilen und Qualifikationen, die jede Sekunde um 5 Mitglieder wächst. Wir haben 67 Millionen Unternehmen und 130.000 Bildungsinstitute auf der Plattform. Innerhalb dieses Netzwerks ergeben sich rund sieben Milliarden Datenpunkte im beruflichen Kontext pro Tag. Damit sind wir die weltgrößte Live-Datenbank, die Informationen bietet, wie sich Job- und Arbeitnehmer:innen-Profile verändern. Dies ist unser Alleinstellungsmerkmal.

### Mit einer derart großen Datenmenge geht eine große Verantwortung einher. Wie geht Ihr damit um?

Wir sind sehr sensibel hinsichtlich der Verarbeitung von Informationen. Ich begrüße das sehr, denn ich bin nicht nur LinkedIn-Angestellter, sondern auch Privatperson und vertraue selbst auf den verantwort-

tungsvollen Umgang mit meinen Daten. Der Einhaltung sämtlicher nationaler und internationaler Richtlinien und Gesetze diesbezüglich sind wir natürlich verpflichtet. Nicht zuletzt durch unsere Zugehörigkeit zu Microsoft haben wir technologisch die optimalen Möglichkeiten, dies auch zu gewährleisten und umzusetzen. Für uns ist Vertrauen die wichtigste Währung. Wenn wir Vertrauen verspielen, dann haben wir verloren.

### Mein Eindruck ist, dass Beiträge bei LinkedIn zunehmend privater Natur sind. Sehen wir eine zunehmende „Instagramisierung“ von LinkedIn?

Durch Corona sind berufliche und private Aspekte enger zusammengewachsen, was sich auch visuell niederschlägt. Dies ist eine generelle Entwicklung und keine spezifische Plattformentendenz. Self-Branding spielt eine große Rolle und hat heute eine größere private Dimension. Kandidat:innen möchten ihre berufliche Motivation untermauern und auch ihre Persönlichkeit in all ihren Facetten präsentieren. Ich finde es legitim, zu zeigen, was dich als Mensch, Mitarbeiter:in oder als Arbeitgeber ausmacht. Trotz einer Milliarde Mitgliedern ist LinkedIn immer noch eine Community. Eine Community, die gut funktioniert und über ein sehr hohes Maß an Selbstregulierung verfügt.

### Wie gewährleistet Ihr die Qualität des nutzergenerierten Contents?

In den letzten Jahren haben wir erheblich in ein Content-Team investiert. Diese Mitarbeiter:innen sind ständig auf der Suche nach qualitativ hochwertigen Inhalten, sogenanntem Gold-Content, relevanten Themen und interessanten Thought Leaders. Derartige Aufgaben überlassen wir nicht einem Algorithmus, sondern vertrauen auf unsere Redaktion, bestehend aus ausgebildeten Journalist:innen und Editor:innen, die in den beiden LinkedIn-Büros in Berlin und München tätig sind. Diese Ergebnisse sind am Ende ausschlaggebend, ob die Nutzer:innen die App öffnen oder nicht. So erzeugen wir Relevanz.

### Zum Abschluss: Quo Vadis LinkedIn?

Das Potenzial der Plattform, die von Reid Hoffman und Allen Blue gegründet wurde und als klassische Garagen-Story begann, ist aus meiner Sicht bei weitem noch nicht ausgereizt. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, beispielsweise rund um die Monetarisierung von Produkten und Dienstleistungen, die im Sinne eines LinkedIn-Stores oder Dienstleistungsnetzwerks integriert werden kann. Doch bei all diesen Expansionsgedanken müssen wir sicherstellen, dass die Plattform klare Benefits bringt, Spaß macht – und nicht nervt. —



LinkedIn

2002

gegründet, seit 2016 zum  
Microsoft-Konzern gehörend

19.500

Mitarbeiter:innen

15 Mrd.

USD Umsatz, davon 7 Mrd. USD  
im Bereich Talent Solutions

1 Mrd.

Mitglieder in über 200 Ländern

5 Personen

registrieren sich jede Sekunde  
bei LinkedIn

Quelle: LinkedIn

# STANDORTLEITUNG UND REIBUNGSLOSE VERLAGERUNG IM LAUFENDEN BETRIEB

**A**uch bei einem kerngesunden Unternehmen kann sich plötzlich die Existenzfrage stellen. So erging es der Deutschland-Tochter der französischen DESAUTEL SAS, Lyon, einem Anbieter hochwertiger Brandschutz-Lösungen. Mit sieben Konzernunternehmen und 27 Niederlassungen in Frankreich ist DESAUTEL in über 60 Ländern aktiv und führend in der Branche in ihrem Heimatland.

<b>Auftraggeber</b>	DESAUTEL, SAS, Lyon, Frankreich (Familienunternehmen, Aktiengesellschaft)
<b>Branche</b>	Brandschutztechnik (Feuerlöscher, Zubehör und Ersatzteile, faltbare Wassertanks sowie Feuerlöschfahrzeuge)
<b>Umsatz</b>	300 Mio. Euro, in Deutschland rund 1 Mio. Euro
<b>MA-Zahl</b>	1.500 MA, in Deutschland 3 MA am neuen Standort
<b>Projektlaufzeit</b>	12 Monate
<b>Interim Manager</b>	Stefan Zeiss, Wirtschaftsingenieur   <a href="http://www.stefan-zeiss-management.de">www.stefan-zeiss-management.de</a>

### HERAUSFORDERUNGEN: STAGNATION, STANDORTTRANSFER, KÜNDIGUNG DES PERSONALS

Die DESAUTEL-Deutschland-Tochter hatte über einen Zeitraum von mehr als zwölf Jahren eine solide Basis an Bestandskunden in Deutschland aufgebaut. In letzter Zeit sah sich das Unternehmen jedoch mit geringem Wachstum konfrontiert. Gründe dafür waren fehlende personelle Kapazitäten und die strategisch ungünstige Lage des Standortes in Jena, Thüringen. Das französische Management entschied, Büro und Lager von Jena in die Region Frankfurt am Main zu verlagern. Die Mitarbeiter:innen, neben dem Geschäftsführer war dies eine Assistentin, standen vor der Gewissensfrage: Jena verlassen oder dem Unternehmen adieu sagen? Trotz ungebrochener Begeisterung für DESAUTEL entschlossen sie sich, in Jena zu bleiben und reichten die Kündigung ein.

Das französische Management erkannte schnell, dass eine Realisierung des ambitionierten Umzugsvorhabens nicht allein von der Zentrale aus zu bewerkstelligen war – nicht zuletzt, da neben den personellen Ressourcen auch die fachliche Expertise dafür fehlte. Die TOPOS Personalberatung erhielt den Auftrag für die Suche eines Interim Managers mit internationaler (Vertriebs-) Erfahrung, umfassender Planungs- und Organisationskompetenz, Führungsstärke sowie konsequentem Umsetzungswillen. TOPOS-Geschäftsführer Stephan Löw fand in Stefan Zeiss den geeigneten Interim Manager für diese komplexe und äußerst anspruchsvolle Aufgabe.



---

**„ES WAR EIN  
ABSEHBAR  
KOMPLIZIERTES  
MANDAT.“**

**STEFAN ZEISS**



**KERNAUFGABEN & ZIELE DES  
MANDATS:**

- Sicherstellung des operativen Geschäfts
- Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen & Lieferfähigkeit
- Ad-hoc Personalrekrutierung
- Parallele Findung eines neuen Standorts
- Umzug eines Vertriebs- & Logistikbüros sowie zweier Lager

Die Liste der zu bewältigenden Aufgaben war umfangreich und beinhaltete die Projektplanung für die Standortsuche inklusive der gesamten Lager-, Büro- und IT-Umzugsorganisation.

Ein zentraler Aspekt des Projektes war die Entwicklung und Umsetzung einer effektiven SCM-Strategie. Die kontinuierliche Belieferung

aller B2B-Kunden mit systemrelevanten Sicherheitsprodukten, unabhängig von den Umständen und dem Fortschritt des Umzugs, hatte absolute Priorität. Dies erforderte präzise Planung und Koordination.

Inmitten des Fachkräftemangels musste der Interim Manager überdies das komplette Recruiting des neuen Personals übernehmen.

**Mehr als ein  
Feuerwehrmann:**

**STEFAN  
ZEISS**

Stefan Zeiss ist Executive Interim Manager und Berater für den industriellen Mittelstand. Sein funktionaler Fokus liegt in der Geschäftsleitung von B2B-Vertrieb, Marketing sowie Aftermarket Business und Service.

Die Schwerpunktbranchen, in denen er neben 20 Jahren Erfahrung auch internationale Expertise vorweisen kann, sind

der Maschinen- und Anlagenbau, Automotive, ICT sowie die Elektrotechnik.

Stefan Zeiss berät und unterstützt Unternehmen auf Leitungsebene in Phasen von Wachstum und Wandel, wie z.B. bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Vertrieb, Aufbau und Entwicklung von Aftermarket Business sowie bei Restrukturierungen.

## MASSNAHMEN DES INTERIM MANAGERS:

- Standortsuche, Objektbesichtigungen, unterschriftsreife Vorverhandlung des Mietvertrags
- Umzugsmanagement
  - Kündigungen aller Verträge zum alten Standort
  - Umzug der IT-Infrastruktur
  - Umzug der alten Vertriebsgesellschaft in das neue Büro
  - notarielle Standortumschreibung sowie Durchführung aller weiteren Umzugsmeldungen (Telekom, IHK, Sozialversicherungen, etc.)
- Auflösung und Rückgabe des alten Büros
- Definition der Stellenprofile und Verfassen von Stellenbeschreibungen
- Beauftragung von Personalberatungen
- Durchführung von Interviews
- Ausarbeitung und unterschriftsreife Vorverhandlung von Arbeitsverträgen
- Einarbeitung des neuen Personals
- Überzeugung des Auftraggebers vom nationalen Marktpotenzial und der Besetzung einer zusätzlichen Stelle
- Kontinuierliche persönliche Kundenbesuche und -betreuung

## UMSETZUNG UND ERFOLGE FÜR DAS UNTERNEHMEN:

### Mission Möbel, Umzug, Telekom

Nach diversen Besichtigungen hatte der Interim Manager in nur wenigen Wochen einen neuen, repräsentativen Standort in Rüsselsheim gefunden. Durch die Nähe zu wichtigen Kunden, wie beispielsweise dem Frankfurter Flughafen, und die deutlich kürzeren Wegen zur Unternehmenszentrale in Lyon war dies ein strategisch erstklassiger Schachzug. In seiner Position als Alleinkämpfer in diesem Projekt übernahm der Interim Manager auch vermeintlich Manager-untypische Aufgaben, wie etwa die komplette Ausstattung des Standortes, einschließlich der Implementierung modernster Hard- und Softwarelösungen und der Auswahl des Mobiliars: „Mit Interim-Tagessätzen kann man nicht von Möbelhaus zu Möbelhaus ziehen. Es galt, smarte und pragmatische Lösungen zu finden.“



## NOMINIERT ALS

Interim Management  
Projekt des Jahres 2023

**DDIM.**

Die Installation des Videokonferenzsystems im neuen Besprechungsraum managede der Interim Manager ebenfalls unbürokratisch: „Die Inbetriebnahme habe ich selbst übernommen, auf die Techniker zu warten, dauerte mir zu lange. Ich weiß nicht, wie viele Meter Kabel ich insgesamt gezogen habe“, berichtet Stefan Zeiss. Und auch für die mitunter mühevollen Kommunikation mit Telekommunikationsanbietern war der ehemalige Siemens-Key-Account-Manager bestens gewappnet.

### **Effizientes Lagermanagement: Vom Landwirtschaftslager zum Managed Warehouse**

Ein weiterer Meilenstein in dem Projekt war die Identifikation eines „Managed Warehouse“ in unmittelbarer Nähe des neuen Standorts und der Umzug der gesamten Lagerware dorthin. Dies ermöglichte nicht nur eine optimierte Lagerhaltung, sondern trug auch dazu bei, die Logistikprozesse zu verbessern und die Lieferkette effizienter zu gestalten. Am Hauptlager des alten Standorts, einem ehemaligen DDR-Schweinestall, war im Vorfeld das Herunterfahren der Bestände nicht möglich gewesen, um die Belieferung der Kunden nicht zu gefährden. Sich dort zurechtzufinden und den Ablageort auch des kleinsten Gummiring zu kennen, stellte sich als Herausforderung dar: „Teilweise kamen die Kunden persönlich vorbei. Sie wussten, in welchem Regal das erforderliche Ersatzteil lag“, so Zeiss.

---

## **„ERFOLG BASIERT AUF KONSEQUENTER UMSETZUNG.“**

### **STEFAN ZEISS**

#### **Teambuilding trotz Fachkräftemangel**

Die Suche nach qualifiziertem Personal für den neuen Standort, das neben Brandschutztechnik-Kompetenz idealerweise auch Französisch-Kenntnisse mitbringen sollte, gestaltete sich erwartbar schwierig. In dieser anspruchsvollen Situation gelang der TOPOS Personalberatung die erfolgreiche Besetzung der Position des Geschäftsführers, der nahtlos die operative Verantwortung von Stefan Zeiss übernahm.

Flankierende Sales- und Marketing-Aktivitäten des Interim Managers und daraus resultierende zusätzliche Absatzmöglichkeiten überzeugten die Zentrale, ergänzend die Position eines Vertriebsmanagers zu implementieren, um die Rahmenbedingungen für das weitere Wachstum der Tochtergesellschaft zu schaffen. Letztendlich konnten sämtliche Positionen erfolgreich besetzt werden, sodass das Unternehmen nach dem Ausscheiden des Interim Managers handlungsfähig und optimal für eine Partizipation am Wachstumsmarkt aufgestellt war.

### **Parallel zum Neustart: Ein Rekordauftrag**

Während dieser kritischen Schritte gelang es Stefan Zeiss, den größten Einzelauftrag in der 12-jährigen Geschichte der deutschen Niederlassung zu gewinnen. Diese Leistung unterstreicht nicht nur die Fähigkeiten des Interim Managers, sondern auch die Wirksamkeit von Interim Management als Gesamtkonzept.

## **FAZIT: INTERIM MANAGEMENT IMMER ÖFTER DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG**

Diese Case Study ist ein lebendiges Beispiel dafür, wie durchdachtes Interim Management nicht nur die Herausforderungen eines Standortwechsels bewältigen kann, sondern auch dazu beiträgt, neue Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels erweist sich Interim Management immer häufiger als erfolgversprechende Option für Unternehmen, temporäre Managementaufgaben mit hoch qualifizierten Fachleuten zu besetzen, die sofort die Arbeit aufnehmen und sich – wie im geschilderten Fall – auch um das kleinste Detail kümmern.

Insgesamt bietet Interim Management Unternehmen die Möglichkeit, schnell auf personelle Engpässe und projektbezogene Herausforderungen zu reagieren, ohne langwierige Such- und Einstellungsprozesse durchlaufen zu müssen und gleichzeitig qualifizierte Ressourcen für bestimmte Aufgaben oder Zeiträume bereitzustellen. 

---



## HAMBURG

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35  
22085 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 278499-0  
E-Mail: [hamburg@topos-consult.de](mailto:hamburg@topos-consult.de)

## MÜNCHEN

Gottfried-Keller-Straße 20  
81245 München  
Tel.: +49 (0)89 452237-800  
E-Mail: [muenchen@topos-consult.de](mailto:muenchen@topos-consult.de)

## NÜRNBERG

Theodorstraße 9  
90489 Nürnberg  
Tel.: +49 (0)911 9996994-0  
E-Mail: [nuernberg@topos-consult.de](mailto:nuernberg@topos-consult.de)

## STUTTGART

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)  
70372 Stuttgart  
Tel.: +49 (0)711 954654-0  
E-Mail: [stuttgart@topos-consult.de](mailto:stuttgart@topos-consult.de)

## IMPRESSUM

**HERAUSGEBER**  
TOPOS Personalberatung

**REDAKTION**  
Nicola Grindel, Thomas Wilde

**KONTAKT**  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 35  
22085 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 278499 0  
E-Mail: [info@topos-consult.de](mailto:info@topos-consult.de)  
[www.topos-consult.de](http://www.topos-consult.de)

