

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

**Feldforschung mit  
„Siedlern von Catan“**  
Welche Eigenschaften  
brauchen Führungskräfte?

**Merck**  
HR-Analytics rückt ins  
Blickfeld

**Coventya**  
Wenn die Chemie dank  
HR-Software stimmt

A man with brown hair and glasses, wearing a white shirt and a dark blue blazer, is speaking into a silver microphone. He is looking slightly to the right of the camera. The background is a plain, light-colored wall. The image is framed by a large, semi-transparent white circle.

## Agil arbeiten im Traditionsunternehmen

ROMAN GOROVY STellt ELECTROSTAR STAR-  
MIX ALS AGILE ORGANISATION NEU AUF.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

digitale Transformation und agiles Arbeiten – das sind Schlagwörter der heutigen, sich rasant entwickelnden Zeit. Die Entwicklungen stellen viele Unternehmen – und damit auch die HR-Abteilungen – vor große Herausforderungen. Insbesondere Mittelständler tun sich damit schwer, die digitale Transformation umzusetzen. Das liegt auch daran, dass in mittelständischen Betrieben, anders als in Konzernen, die personellen Kapazitäten von HR kaum ausreichen, um den technologischen Wandel voranzutreiben. Das bremst Unternehmen in ihrer Entwicklung und wirft sie im Wettbewerb zurück. Um langfristig überleben zu können, muss ein Change her – in die richtige Richtung und mit den richtigen Instrumenten.

Dass ein Change gelingen kann, zeigt Electrostar Starmix: Vor rund 15 Jahren stand der Technologieanbieter fast vor dem Aus. Dann übernahm der damals 23 Jahre junge Russe Roman Gorovoy die Geschäftsführung und stellte das Unternehmen auf den Kopf: Er durchleuchtete alle Bereiche und etablierte Schritt für Schritt neue Strukturen. Vor einem Jahr zog das Unternehmen schließlich an einen neuen Standort und hat seither nur noch ein Großraumbüro für alle Büromitarbeiter.

Roman Gorovoy hat auf dem Weg viele Dinge erreicht und richtig gemacht, auch wenn sein Unternehmen, wie er selbst sagt, noch nicht am Ziel der Transformation ist. In Prozessen und in Zielen denken, nicht mehr in Abteilungen – das ist nur eines seiner Erfolgsrezepte. Hinzu kommen agile Einheiten, kurze Kommunikationswege und Transparenz. Jetzt soll Electrostar Starmix eine höhere Geschwindigkeit in allen Prozessen aufnehmen. Auch liegen Investitionen in die Mitarbeiter dem Unternehmenschef am Herzen, denn die Veränderung muss vor allem in den Köpfen stattfinden. Der Erfolg von Electrostar zeigt anderen Betrieben, dass sich ein Change lohnen kann.

Neues Denken hält auch in anderen Betrieben Einzug: Wie ein Unternehmen eine wertschätzende Kultur etablieren und somit seine Talente halten kann, berichtet Arbeitspsychologin Sandy Vogt. Ebenfalls können Softwarelösungen für HR-Analytics die Arbeit von HR erleichtern. Wie? Das erklären Philip Heßen und Anna Lena Fritzsche von Merck im Interview.

Kirstin Gründel,  
Redakteurin



**Editorial** 2

**Neues kurz & knapp** 4

**Recruiting** 5

Machtgierig oder kooperationsbereit:  
Wie sollte eine gute Führungskraft sein?

**Unternehmenskultur** 7

Wertschätzung ist kein Kuschelfaktor,  
sondern eine notwendige Grundlage

**Digitale Transformation** 10

HR-Analytics rückt immer mehr ins Blickfeld

**HR-Software** 12

Wenn die Chemie stimmt

**Agilität** 14

Electrostar Starmix: Ein mittelständisches  
Traditionsunternehmen wird agil

**Recruiting** 17

Moralische Klarheit im Recruitingprozess

**Rezension** 20

New Work: sieben Stellschrauben für den Weg in die  
Arbeitswelt von morgen

**Impressum** 22



**Neues Denken** 5

Recruiting: Wie finden  
Unternehmen die passende  
Führungskraft?



**Neues Machen** 10

HR-Analytics: Der Darm-  
städter Pharmakonzern  
Merck zeigt, wie er das  
neue Instrument einsetzt.



**Neue Lösungen** 14

Electrostar Starmix: Das  
traditionelle Familienunter-  
nehmen wird agil.



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Mehr Gleichberechtigung von Frauen und Männern in Deutschland

In seinem **Global Gender Gap Report 2020** bescheinigt das Weltwirtschaftsforum (WEF) Deutschland, bei der Gleichberechtigung der Geschlechter aufgeholt zu haben. Es gebe immer mehr Frauen in Vorständen, allerdings würden an sie höhere moralische Ansprüche gestellt als an ihre männlichen Kollegen. Zudem reiche das Erreichte noch nicht aus. Es müsse noch mehr, vor allem zügigere Schritte geben, um die Geschlechterlücke bei Managementpositionen und Gehältern zu schließen. Derzeit belegt Deutschland den zehnten Platz im globalen Ranking der Studie. Beim ersten Ranking im Jahr 2006 hatte es noch Platz 5 erreicht. Auf Platz 1 liegt seit zehn Jahren unangefochten Island. Laut WEF können die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen nicht ohne eine gleichberechtigte Einbeziehung der Frauen erreicht werden.

### Bewerber legen Wert auf Ausstrahlung des Vorgesetzten

Eine aktuelle Studie des Marktforschungsinstituts ResponDi mit über 2.000 Fachkräften hat ergeben, dass Bewerber vor allem dann eine neue Stelle annehmen, wenn ihnen die Persönlichkeit des Vorgesetzten, dessen Führungsstil und das Onboarding zusagen. Demnach ist für sie nicht das Kennenlernen des Teams, sondern des Vorgesetzten am wichtigsten. Sein Auftreten und seine Ausstrahlung haben großen Einfluss auf die Jobzu- oder -absage durch den Bewerber. Der Großteil der befragten Fachkräfte legt besonderen Wert darauf, dass Führungskräfte im Bewerbungsgespräch über ihren Führungsstil informieren. Auch für die Unternehmenskultur, Hierarchieebenen, den Ablauf von Entscheidungsprozessen, die generelle Art der Zusammenarbeit und die Einarbeitung, das Onboarding, interessieren sie sich. Unternehmen sollten daher über die Eckpunkte der Einarbeitung genau informieren.

### Recruiting: KI hilft bedingt bei Bewerberauswahl

Die Digitalisierung im HR-Bereich mittels künstlicher Intelligenz (KI) boomt auch bei der Talentsuche. Unternehmen können mittels KI im Internet schnell Talente finden, wenn sie Schlüsselwörter in eine Suchmaschine eingeben. Danach laden manche Unternehmen Bewerber zu Telefoninterviews ein, die ein Computer – kein Personaler – führt. Anhand des Sprachtempos, der Stimmhöhe und anderer Parameter erstellt der Rechner ein Persönlichkeitsprofil des Kandidaten. Wissenschaftlich ist jedoch nicht belegt, inwieweit das von der Software erstellte Profil zutrifft, zumal auch Fragen ausgewertet werden, die nichts mit dem Beruf zu tun haben, beispielsweise die nach dem jüngsten Urlaub. Die **Studie Digital Candidate Journey 2019/2020** hält beim Recruiting somit New Work und Digitalisierung nur teilweise für angebracht; beim Gespräch sollten Unternehmen auf reale Menschen setzen. <

## RECRUITING

# Machtgierig oder kooperationsbereit: Wie sollte eine gute Führungskraft sein?

Wenn Unternehmen Führungskräfte suchen, schreiben sie in ihre Stellenausschreibungen oft, dass sie Mitarbeiter mit Durchsetzungsstärke oder gar Machtbewusstsein suchen. Viele Personalabteilungen vermuten, dass diese Eigenschaften wichtig sind, damit eine Führungskraft erfolgreich ist und ihren Mitarbeitern sagen kann, wo es langgeht. Doch sind diese Eigenschaften wirklich alles? Oder können Führungskräfte auch erfolgreich sein, wenn sie kooperativ sind? Der Wirtschaftspsychologe Dr. Christian Wolff, vormals Universität Bamberg, heute Universität Magdeburg, hat gemeinsam mit Professorin Nina Keith von der TU Darmstadt Antworten auf diese Fragen gesucht.

Begonnen hat alles mit einer Variante des Gesellschaftsspiels „Die Siedler von Catan“. Die beiden Wissenschaftler Christian Wolff und Nina Keith ließen 200 Probanden in Vierergruppen spielen. Die Teilnehmer konnten kooperieren, Rohstoffe handeln und – das war die Besonderheit des Spiels – Erdöl fördern. Die Spieler wussten, dass das langfristig zu Ölkatastrophen auf der fiktiven Insel Catan führen würde. Sie standen somit vor einem Dilemma: Wer Öl benutzte, konnte kurzfristig seinen persönlichen Profit steigern, schadete aber langfristig der Gruppe.

„Das Spiel war eine gute Gelegenheit, das Verhalten der Menschen zu beobachten“, erklärt Wolff. In diesem Spiel verhalten sich die Menschen weitgehend natürlich. So konnten die Wissenschaftler analysieren, wie sich Menschen in ihren Verhaltensmustern unterscheiden. Besonders



© s99/iStock/Getty Images

Augenmerk legte Wolff darauf, wie die Teilnehmer kooperieren und welche Motive die Kooperation fördern oder verändern. So haben sich manche Spieler mit den anderen abgestimmt, um die Leistung der Gruppe zu steigern. Andere haben dagegen von vorneherein gesagt, dass sie allein spielen und es ihnen egal sei, ob ihr Verhalten der Gruppe schade. Jeder Spieler konnte selbst entscheiden, was ihm wichtig war.

## Egoistische Spieler werden als Führungspersonen wahrgenommen

Während des Spiels beobachteten Wolff und Keith die Spieler und baten sie im Anschluss, sich gegenseitig zu bewerten. Ihre Beobachtungen ergaben: Egoistische Spieler, die rücksichtslos ihren Erfolg – auf Kosten der Allgemeinheit – maximierten, waren nur minimal erfolgreicher als die rücksichtsvollen Spieler. Als Gruppe dagegen waren die egoistischen Spieler keineswegs erfolgreicher. Im Gegenteil: Die Gruppen, die kooperierten und zusammenhielten, schnitten am

Ende am besten ab.

Noch bemerkenswerter: Die Gruppenmitglieder nahmen die egoistischen Spieler so wahr, als ob sie eine Führungsrolle innehätten. Entsprechend gut bewerteten sie deren Führungskompetenz.

## Gesellschaft profitiert von kooperativen Führungskräften

Die Studie zeigt, dass – aus gesellschaftlicher Sicht – nicht die machtgierigen Führungskräfte Erfolg bringen. Die Gesellschaft als Ganzes profitiert am meisten von kooperativen Führungspersonen.

Diese Erkenntnisse könnten Unternehmen dazu anregen, bei der Auswahl von Führungskräften deren Motive zu berücksichtigen. „Ein Unternehmen muss allerdings differenzieren, was es erreichen möchte: Wenn die persönlichen Aufstiegschancen der eigenen Führungskräfte hoch sein sollen, ist es gut, wenn es Führungskräfte sucht, die nach Macht streben. Wenn aber der Erfolg des Teams oder der ganzen Organisation maximiert werden soll, wer-

→



© Sebastian Seibel

**Dr. Christian Wolff**  
Universität Magdeburg



© Nina Keith

**Prof. Dr. Nina Keith**  
TU Darmstadt

den eher kooperative Führungskräfte gebraucht“, resümiert Wolff. Generell hängt es vom Umfeld ab, in dem ein Unternehmen agiert, von seinem Geschäftsmodell und auch von seinen Produkten.

So sollte sich ein Unternehmen fragen, welche Werte es vertritt und wie sein Geschäftsmodell aussieht. Produzieren Mitarbeiter ein Produkt, das durch gemeinsames Handeln besser werden kann, sollte das Unternehmen auf Kooperation setzen – auch beim Führungsstil. Auch könne es manchmal für die Kundenbeziehungen hilfreich sein, wenn im Unternehmen zusammengearbeitet wird. Generell gilt, so Wolff: „Wenn produziert wird, müssen Menschen zusammenarbeiten. Da hilft es, wenn man sich vertraut. Da helfen kooperative Werte.“ Ihm ist aber auch bewusst, dass manchmal auch beide Eigenschaften gefragt sind.

**Wie findet ein Unternehmen die passenden Führungskräfte?**

Was auch immer auf die zu besetzende Position zutrifft, rät Wolff Unternehmen, das auch in der Kommunikation nach außen – im Leitbild, in

Imagebroschüren und Stellenausschreibungen – deutlich zu machen. Unternehmen könnten etwa das Wort „Kooperationsbereitschaft“ in Stellenausschreibungen mehr betonen als das Wort „Durchsetzungsstärke“. So kann es ihnen gelingen, die Führungspersonen anzuziehen, die sich im Sinne der Organisation verhalten. Schließlich wird sich ein Bewerber nur bei den Unternehmen bewerben, mit dessen Werten er sich identifiziert. „Wenn sich der Bewerber unsicher ist, bewirbt er sich nicht“, schätzt Wolff.

Er ist überzeugt: „Es gibt wenige Geschäftsmodelle, bei denen Egoismus voranbringt.“ Oft gehe es schließlich um Beziehungen zu Geschäftspartnern. Er hofft daher, dass viele Unternehmen auf Kooperation setzen: „In den meisten Fällen ist es gut, wenn Menschen umdenken und aufgeschlossen sind für gemeinschaftliche Erträge. Viele Produkte, die wir haben, sind nicht ein Resultat, weil sich zwei Menschen gestritten, sondern weil sie zusammengearbeitet haben.“

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE



Lust auf ein HR Event ohne leere Worthülsen? Dann komm zur H.U.G 2020!

Künstliche Intelligenz	Bye, bye Buzzword-Bingo	Gamification	Top Skills
Babyboomers	Schluss mit Buzzword-Bingo	Rightsourcing	Low Performer
Employer of Choice	Ade Buzzword-Bingo	Millennials	Storytelling
Top-Talente	Buzzword-Bingo? Nein, danke!	Leistungsträger	HR-Guru

Unser Goodie an dich: Spare 15 % mit dem Code HUGSFORPERSONALJOURNAL

## UNTERNEHMENSKULTUR

# Wertschätzung ist kein Kuschelfaktor, sondern eine notwendige Grundlage

Mitarbeiter werden von Unternehmen als wertvollste Ressource bezeichnet.

Doch wie steht es mit der Wertschätzung in Unternehmen?

Die zunehmende Anzahl psychischer Erkrankungen rückt das Thema Wertschätzung wieder mehr in den Fokus. Depressionen oder Burn-out liegen bei Krankschreibungen nach Angaben der BKK inzwischen gleichauf mit Grippe oder Husten. Nur 60 Prozent der Mitarbeiter haben laut der neuesten EY-Studie das Gefühl, dass ihre Arbeit im Unternehmen gewürdigt wird. Eine Ursache: mangelnde Wertschätzung.

Gerade jüngere Mitarbeiter sind in diesem Fall schnell bereit, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Fehlende Wertschätzung bremst das Engagement, insbesondere in zunehmendem Alter. Wie der Wertschätzungsindex Deutschland zeigt, ist nur die Hälfte der Mitarbeiter mit der Art und Weise zufrieden, wie sie aktuell einbezogen, informiert oder wahrgenommen werden.

Sandy Vogt, Arbeitspsychologin bei der ias-Gruppe, erklärt im Interview, wie wichtig Wertschätzung in Unternehmen ist und wie sie eine wertschätzende Kultur etablieren können.

## Warum ist Wertschätzung so wichtig?

**Sandy Vogt:** Wertschätzung hat eine gesundheitsfördernde Wirkung. Sie schafft Vertrauen, motiviert und entspannt. Das reduziert Belastungen und beugt psychischen Erkrankungen vor, vor allem Depressionen.

## Was passiert, wenn die Wertschätzung fehlt?

**Sandy Vogt:** Wer keine Wertschätzung erfährt, gerät in eine sogenannte Gratifikationskrise. Das heißt, Verausgabung und Belohnung werden als nicht ausgeglichen wahrgenommen. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht in seinem Wert, zum Beispiel für das Unternehmen, gesehen. Diese Krise drückt sich durch Motivationsmangel und den Abfall von Leistungsfähigkeit aus. Sie belastet Körper und



© fizkes/iStock/Getty Images Plus

Psyche. Sie kann nachweislich zu Depressionen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen

## Wie zeige ich Mitarbeitern und Führungskräften Wertschätzung?

**Sandy Vogt:** Nicht nur loben, danke sagen, sich grüßen, sondern auch Interesse am Mitarbeiter als Mensch und an dessen Arbeit zeigen, eben zu wissen, was der Mitarbeiter leistet. Daneben wird die Bereitschaft der Führungskraft für Perspektivwechsel, Kritikfähigkeit und soziale Unterstützung vom Mitarbeiter empfunden. Sie sehen es zudem als Zeichen des Respekts, wenn die Führungskraft ihnen die Erwartungshaltung klar vermittelt – zum Beispiel, was die Aufgaben und Ziele im kommenden Jahr angeht – und sich bewusst und verbindlich Zeit nimmt für Gespräche mit dem Mitarbeiter.

Aber auch Führungskräfte brauchen Wertschätzung. Sie fühlen sich von Mitarbeitern vor allem durch respektvollen Umgang und konstruktives

Feedback wertgeschätzt. Das bedeutet, dass Mitarbeiter nicht nörgeln, sondern auch mal sagen: „Ich kann eine Aufgabe auf die von Ihnen gedachte Weise nicht lösen, aber ich habe eine Idee, wie wir es schaffen können.“ Unter Kollegen drückt sich Wertschätzung vor allem durch respektvollen Umgang und Unterstützung aus. Oftmals beschränkt sie sich lediglich auf das eigene Team. Wer eine wertschätzende Kultur etablieren will, kann hier ansetzen.

Das kann der Arbeitgeber durch Möglichkeiten zum Austausch, zum Beispiel durch Gelegenheiten zum regelmäßigen Austausch untereinander, fördern. Zeit für Schichtübergaben, regelmäßige Teambesprechungen und die Einführung von „Shadowing Days“ – das heißt, einem Kollegen aus einer anderen Abteilung einen Tag über die Schulter schauen – unterstützen Austausch. Auch übergreifende Problemlösegruppen, bei neuen Projekten Zeit für Teamfindung einplanen und sich Zeit geben, um Erfolge gemeinsam zu feiern. →



© Sandy Vogt

### Sandy Vogt

Arbeitspsychologin bei der  
ias-Gruppe

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungspersonen müssen sich von der Vorstellung befreien, dass Wertschätzung sich nur durch ständiges Lob und durch Komplimente ausdrückt. Bei dem Thema Wertschätzung geht es viel um Respekt füreinander. Dieser macht es möglich, belastbare Beziehungen aufzubauen. Gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Vertrauen machen produktive Arbeit miteinander erst möglich. Das ist wichtig, denn Unternehmen brauchen Menschen, die sachliche Konflikte nicht direkt auf der Beziehungsebene austragen, sondern konstruktiv über den Inhalt diskutieren können, mit dem Ziel, die besten Lösungen zu finden.

#### Wie kann ein Unternehmen eine wertschätzende Kultur etablieren?

**Sandy Vogt:** In dem Wort Wertschätzung steckt die Botschaft, des anderen Werte zu schätzen. Dazu muss man sie kennen, die Werte, die dem Gegenüber wichtig sind. Es geht um eine Haltung zueinander – sie entsteht nicht allein über Obstkörbe oder durch gelegentliche Mitarbeiterevents. Konkrete Maßnahmen wie das Abfragen der Zufriedenheit der Mitarbeiter, zur Beschaffenheit und Ausgestaltung des Arbeitsalltags können Aufschluss darüber geben, wie es um eine wertschätzende Kultur steht und ob sich durch vorgenommene Veränderungen eine neue Kultur der Wertschätzung durchgesetzt hat – und ob der Aufwand mit der Zeit Früchte trägt. Der Mitarbeiter muss spüren, dass es ernst gemeint und für den Arbeitgeber keine lästige Pflichtübung oder gar Marketingmaßnahme ist. Wertschätzung bedeutet, an den eigenen Werten und am respektvollen Umgang miteinander festzuhalten – jederzeit. Das sollte jedem Einzelnen bewusst sein.

#### Welche Rolle spielt eine offene Kommunikation?

**Sandy Vogt:** Das A und O von Wertschätzung ist offene Kommunikation: Natürlich kann es keine Führungsperson in einem großen Unternehmen leisten, jeden Mitarbeiter einzeln nach seinen Werten zu fragen. Aber Befragungen und weitergehende Analysen, beispielsweise in Form von Workshops, können das. Sie sind eine gute und von den Mitarbeitern geschätzte Form, sich zu äußern, sich auszutauschen und gezielt in einen Dialog zu treten. Vor allem können sie zu konkreten Maßnahmen führen, die zeigen, dass sich die Führungs-

kraft den Themen, die die Mitarbeiter bewegen, annimmt und dranbleibt. Das wird durchaus als Wertschätzung wahrgenommen. Wichtig ist, auch dann offen zu kommunizieren, wenn noch kein fertiger Plan besteht. Durch eine Befragung entstehen Erwartungshaltungen, die schnell enttäuscht werden, wenn zu lange mit der Bearbeitung und Kommunikation der Analyseergebnisse gewartet wird. Konkret heißt das, die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten, auch wenn man sagt: „Wir brauchen noch eine Weile, um passgenaue Lösungen zu finden, die eure Situation tatsächlich verbessern. Es kann sogar sein, dass wir noch weitere Gespräche oder Workshops durchführen müssen, weil wir noch mehr Informationen brauchen.“ Tatsächlich ist jede Form von Kommunikation besser, als sie ganz zu unterlassen.

#### Können Menschen wertschätzendes Verhalten lernen?

**Sandy Vogt:** Ja. Wertschätzung hat viel mit Selbstwert und Selbstwirksamkeit zu tun. Das kann jeder aufbauen, zum Beispiel durch gezielte Coachings, in denen jeder Einzelne neben Empathie- und Sensibilitätsschulung auch Perspektivwechsel übt. Durch Reflexion sowie den Abgleich von Fremd- und Selbstbild lernt jeder, sich bewusst zu werden: „Was will ich sagen, wie sage ich es und wie kommt es bei meinem Gegenüber an?“ Wer seinen eigenen Wert kennt, weiß auch, wie er behandelt werden möchte. Das ist Basis dafür, wie er wiederum mit anderen umgeht. Dies kann er auch einfordern. Selbstwert und Wertschätzung sind untrennbar miteinander verknüpft.

Vorbildliches Verhalten spielt dabei eine große Rolle. Insbesondere Führungskräfte nehmen dabei eine wichtige Rolle ein. Sie dienen als Modell für ihre Mitarbeiter und andere Führungskräfte. Erlebt der Mitarbeiter, dass er wertgeschätzt wird, erhöht das seinen Selbstwert, und er geht auch wertschätzender mit den Kollegen um.

Wertschätzendes Verhalten hat einen positiven Dominoeffekt. Hat sich erst einmal eine Kultur der Wertschätzung etabliert, wird es immer schwieriger, sich abwertend zu verhalten. Wichtig ist dabei ein gewisses Maß an Standhaftigkeit: Auch wenn es mal etwas rauer zugeht, sollte jeder respektvoll bleiben. Jeder kann die Wertschätzung des anderen einfordern. <



*“Inspiring Recruiting Professionals!”*



**TALENT**pro

3. EXPOFESTIVAL für  
Lösungen im Recruiting,  
Talentmanagement &  
Employer Branding

**Zenith & Kohlebunker München**  
**25.-26. März 2020**

**TICKETS**  
**ONLINE**

[www.talentpro.de](http://www.talentpro.de)

We ♥ our partners: *Hauptsponsor:* [stellenanzeigen.de](http://stellenanzeigen.de)

[www.facebook.com/TALENTpro.de](https://www.facebook.com/TALENTpro.de)  
[@TALENTpro.de](https://www.facebook.com/TALENTpro.de)

[twitter.com/TalentPro\\_de](https://twitter.com/TalentPro_de)  
[#TALENTpro](https://twitter.com/TalentPro_de)

*Hauptmedienpartner:* [Personalwirtschaft](#) [Süddeutsche Zeitung](#) [personal magazin](#)



## DIGITALE TRANSFORMATION

## HR-Analytics rückt immer mehr ins Blickfeld

Schon heute können Unternehmen mit People-Analytics auf Knopfdruck ihre Top-talente bestimmen.



© BlickFang2

HR-Analytics wird immer häufiger eingesetzt, wie die Studie „HR-Analytics 2025“ von Cornerstone und Frankfurt Business Media zeigt. Wie der Darmstädter Technologiekonzern Merck das Instrument einsetzt, dokumentiert das Interview mit Philip Heßen und Anna Lena Fritzsche.

#### Welche Rolle übernimmt HR bei Merck?

**Philip Heßen:** Wir wollen eine eng mit dem Geschäft verbundene, treibende Rolle einnehmen, um die People-Dimension der Geschäftsaktivitäten mitzugestalten. Damit wird HR bei Merck deutlich strategischer. In einem Wissenschafts- und Technologiekonzern muss sich das früher eher transaktionale Prozessdenken von HR zu einer zukunfts- und innovationsorientierten Sichtweise weiterentwickeln. Die Datennutzung und die Erkenntnisse, die wir aus People-Analytics erhalten, gewinnen vor diesem Hintergrund zunehmend an Bedeutung.

#### Wie findet man die richtige People-Analytics-Lösung?

**Anna Lena Fritzsche:** Ich glaube, es ist tatsächlich nicht das Wichtigste, eine passende Technologie zu finden. Vielmehr muss man wissen, wie man People-Analytics einsetzen möchte. Wir haben ein Operating-Model für People-Analytics entwickelt, in dem wir klar festlegen, dass sie dem People-Management dienen und deshalb auch in die Hände der Führungskräfte gehören. Auf dieser Grundlage haben wir die Anforderungen an die entsprechende Technologie und die zur Anwendung benötigten Fähigkeiten definiert. Erst danach suchten wir die passende Technologie aus.

#### Welche Analyseergebnisse stellen Sie den Führungskräften aktuell zur Verfügung?

**Anna Lena Fritzsche:** Da das Tool viele Analysemöglichkeiten bietet, hat das People-Analytics-Team eine Vorauswahl getroffen. Für zentrale Personalthemen wie Fluktuation, Mitarbeiterentwicklung, Vergütungsstrukturen, Employee Engagement und Organizational Design existieren

vordefinierte Analysen, die zusätzlich an den Fokus des jeweiligen Nutzers angepasst werden können. Darüber hinaus ermöglicht die Technologie Vergleiche auf gewissen Aggregationsebenen innerhalb der Merck-Gruppe. Ziel ist, dass die Führungskräfte die Entwicklungen in ihrem eigenen Bereich bewerten können. HR sollte People-Analytics auch nutzen, um Führungskräfte auf für sie relevante Personalthemen hinzuweisen.

#### Wie haben sich mit der Einführung von People-Analytics die Anforderungen an die Mitarbeiter verändert?

**Anna Lena Fritzsche:** Im HR-Bereich brauchen wir heute Kollegen, die die Technologie und die dazugehörigen HR-Prozesse verstehen, um letztendlich gemeinsam mit einer Führungskraft einen People-Plan für ihren Bereich zu entwickeln. Auf Seiten der Führungskräfte ist das anders. Viele von ihnen sind Wissenschaftler. Sie sind es gewohnt, Daten zur Entscheidungsfindung heranzuziehen, und haben dementsprechend ein anderes Verständnis im Umgang mit diesem zusätzlichen Informationspool →

© Blickfang2



**Philip Heßen**

Merck

© Blickfang2



**Anna Lena Fritzsche**

Merck

als Personen ohne wissenschaftlichen Hintergrund. Da wir ihnen früher zur People-Dimension keine Datengrundlage liefern konnten, wurden Entscheidungen mehr aus dem Bauch heraus getroffen. Dass wir als Wissenschafts- und Technologieunternehmen das People-Management mit Daten unterstützen, ist für uns eine logische Entwicklung.

**Welchen Beitrag leisten People-Analytics zum Talentmanagement?**

**Philip Heßen:** Wir sind heute schon imstande, auf Knopfdruck die Toptalente unseres Unternehmens zu bestimmen. Viel interessanter ist jedoch, die ganzheitliche Leistungsfähigkeit einer Person zu betrachten. Diese beschränkt sich nicht auf die historische Leistungsevaluation durch eine Führungskraft. Dazu zählen beispielsweise auch die Publikationen und externe Awards, die ein Mitarbeiter erhalten hat. Genauso haben die wissenschaftlichen Netzwerke unserer Mitarbeiter eine hohe Bedeutung für uns als forschenden Konzern. All das sind Leistungskomponenten, die das Profil unserer Mitarbeiter definieren. Durch diese breit

angelegte Perspektive, die auf ergebnisorientierte Teams und Netzwerke ausgerichtet ist, können wir eine besondere Innovationskraft entfalten.

**Wie wirkt sich dieser Netzwerkgedanke auf Ihre Recruitingstrategie aus?**

**Anna Lena Fritzsche:** Wir können heute anhand von globalen Analysen ermitteln, wo wir Wissenschaftler mit dem benötigten Know-how rekrutieren müssen, wenn wir beispielsweise eine bestimmte Krebsart mit einem neuen Produkt bekämpfen möchten.

**Philip Heßen:** Weltweit gibt es Wissenschaftler, die sich mit solchen Nischenprodukten beschäftigen. Wir kennen zwar die großen Player in der Pharmawelt, aber kleinere, auf Nischenthemen spezialisierte Forschungseinrichtungen sind oftmals nicht so bekannt. Mit Hilfe unserer digitalen Analysetools können wir Experten ausfindig machen und weltweit Forschungscluster identifizieren. Das gab es früher nicht. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE

Kaufmännische Leitung für KI

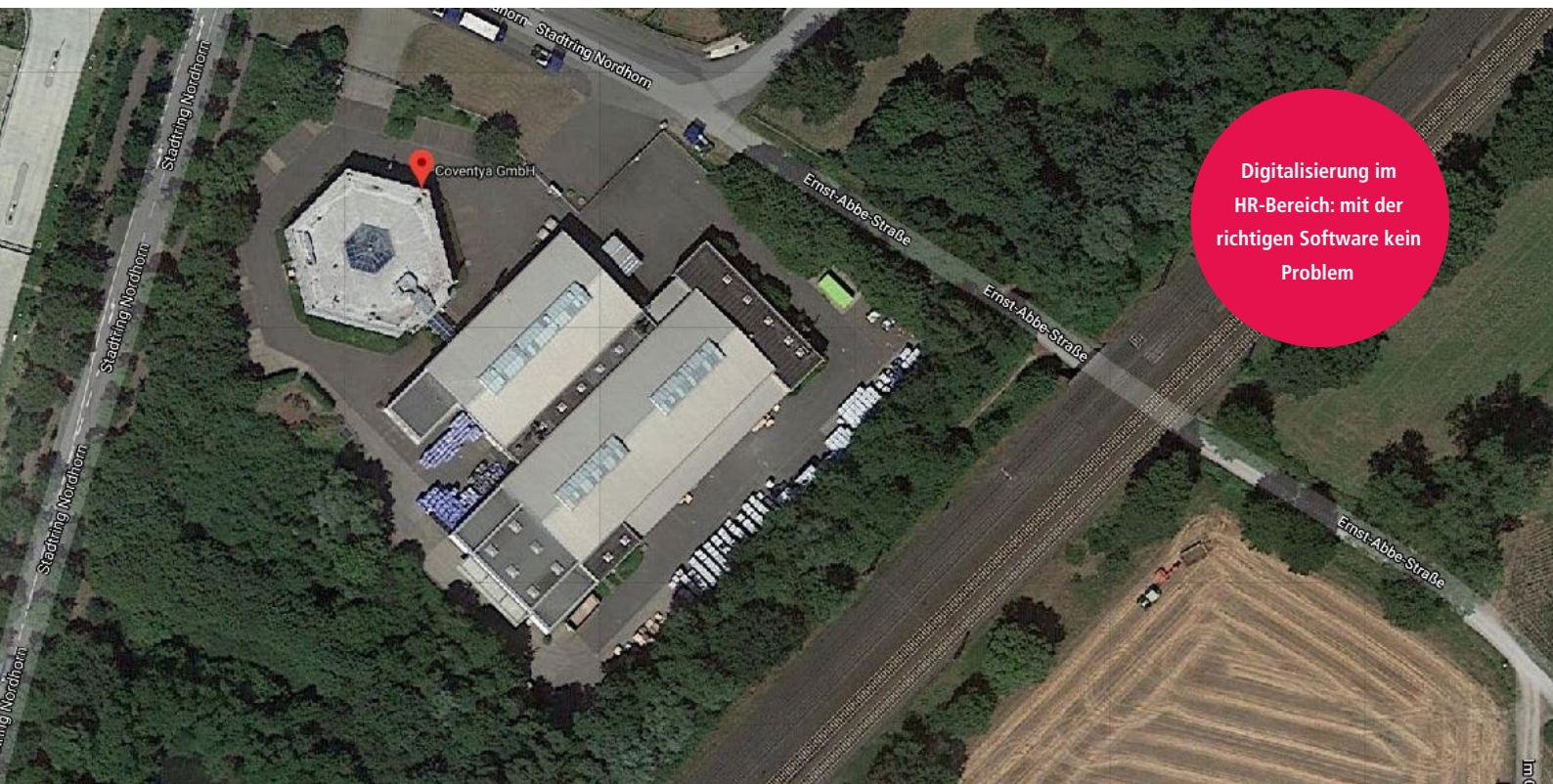
**Zukunftstechnik lenken – Teams führen**

[www.zav.de/ki](http://www.zav.de/ki)

 **Bundesagentur für Arbeit**  
Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

## HR-SOFTWARE

## Wenn die Chemie stimmt



Digitalisierung im  
HR-Bereich: mit der  
richtigen Software kein  
Problem

© Google Earth

Seit der Chemiekonzern Coventya auf eine digitale Komplettlösung setzt, läuft es im HR-Bereich wie geschmiert. Eine Umkehr zu alten Prozessen ist undenkbar geworden. Das hat auch mit Miryam Jourdan zu tun.

Das Pentagon liegt direkt am Stadtring Nordhorn, gelegen zwischen einem riesigen Miele-Ersatzteillager auf der einen Seite und Bahngleisen, hinter denen sich mehrere Felder erstrecken, auf der anderen. Doch dieses Pentagon ist anders als jenes in den USA. Weder hat es mit Landesverteidigung zu tun noch mit Politik. Und fünfeckig ist es auch nicht.

In Wahrheit hat das Gebäude, das inmitten der Industriausläufer von Gütersloh steht, sechs Seiten. Das erkennt man nicht sofort. Wer davor steht, hält den Bau für eine Miniaturversion des US-Ver-

teidigungsministeriums. Erst aus der Vogelperspektive ist zu erkennen, dass es sich um ein Hexagon handelt. Der Grundriss ist nicht zufällig gewählt. Er symbolisiert den Sechskantkopf einer Schraube.

Miryam Jourdan arbeitet in diesem Sechskant. Seit 2017 leitet sie von hier aus den Bereich HR des Unternehmens. Die Dame mit der ausdrucksstarken Brille und dem gewinnenden Lächeln hat seither einiges im Personalmanagement umgekrempelt. Da das Unternehmen stetig wächst, mussten sich irgendwann die Abläufe ändern. „Einfach old school weiterzumachen ging nicht mehr“, sagt sie. Dinge mussten sich ändern. Papier musste zu Pixeln, analog zu digital werden.

Die französische Unternehmensgruppe Coventya blickt auf eine bald hundertjährige Firmengeschichte zurück. Heute unterhält die Gruppe Dependancen auf mehreren Kontinenten. Die Niederlassung in Gütersloh hat einen besonderen Hintergrund. Sie ging aus dem deutschen Vorläuferunternehmen Weiland & Cie hervor, deren Gal-

vanotechniksparte im Jahr 2000 in der Coventya GmbH aufging. „Wir sind eine Special Task Force“, sagt Jourdan über die Besonderheit des Gütersloher Standorts.

Der Hersteller und Lieferant von Spezialchemikalien, die unter anderem in der Autoindustrie sowie in der Luft- und Raumfahrt zum Einsatz kommen, hat mit hochsensiblen Stoffen zu tun. Das Unternehmen muss sich daher mit Themen wie der Entsorgung von giftigen Chemikalien auseinandersetzen. Es hat auch schon Gefahrenabwehrpläne für den Ernstfall entwickelt – etwa, was im Fall eines terroristischen Drohnenangriffs zu tun ist.

Im Alltag ist von solchen Schreckensszenarien nichts zu spüren. Am Standort in Gütersloh herrscht konzentrierte Betriebsamkeit. Aktuell arbeiten hier rund 55 Mitarbeiter. Hinzu kommen etwas mehr als 30 Kollegen in externen Büroräumen sowie im Außendienst. Eine überschaubare Belegschaft. Aber dennoch groß genug, um das Personalwesen auf Trab zu halten.



© HRworks



Oliver Jeges

HRworks

© Coventya



Miryam Jourdan

Coventya

Neben dem Hexagon befindet sich ein weiterer Bau, den die Mitarbeiter über eine Schleuse erreichen: die Produktion. Hier rühren die Mitarbeiter in großen Kesseln Chemie an und füllen diese in Fässer ab. Die Spezialmischungen, die hier entstehen, dienen unter anderem dazu, Schrauben zu beschichten. Daher kommt auch die architektonische Anlehnung des Verwaltungsgebäudes an einen Sechskantkopf.

Miryam Jourdan hat mit einer anderen Chemie zu tun als ihre Kollegen in der Produktion. Als HRlerin schafft sie zwischenmenschliche Verbindungen, denn im Personalwesen geht es nicht nur um das Beschleunigen von Prozessen, sondern auch um das Optimieren von Kommunikation. Die Kollegen müssen sich austauschen können – über Urlaube, Arbeitszeiten, Termine und anderes.

Bis vor kurzem hat die Personalabteilung noch zum großen Teil analog gearbeitet. Über die Jahre haben sich daher Berge an Papier und Ordnern angesammelt. Die meisten Abläufe kosteten zudem wertvolle Zeit: langwierige Auswertungen über Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter, das Prüfen von Urlaubsvertretungen und Reiseanträgen oder auch die termingerechte Kommunikation – all das hat bislang wertvolle Ressourcen gebunden.

Für Jourdan ist der digitale Wandel kein rein technologisches Thema, sondern betrifft die komplette Unternehmenskultur. Und weil die HR-Expertin die digitale Transformation im Personalwesen bei Coventya gestaltet, ist sie HR-Generalistin und Change-Managerin in Personalunion. Doch wie hat sich die Digitalisierung am Gütersloher Standort konkret vollzogen?

Es war mehr Evolution als Revolution. Schon vor der großen HR-Digitalisierung hat die Personalabteilung die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter teilweise mit einer digitalen Insellösung verwaltet. Zudem setzte sie Excel-Listen ein. Als Gefahrstoffbetrieb muss das Unternehmen genauestens dokumentieren, welcher Mitarbeiter sich wann im Gebäude aufhält. Doch die damalige Form der Zeiterfassung erwies sich zunehmend als unpraktisch. „Wir brauchten ein zuverlässiges System, das uns mit einem Klick sagt, wer im Betrieb ist.“

### Das fehlende Element: eine multifunktionsfähige HR-Software

Der Wandel ist inzwischen vollzogen. Heute geschieht die Erfassung vollständig digital – und zwar über eine multifunktionsfähige HR-Software. Die Mitarbeiter können sich nun beim Betreten und

Verlassen des Gebäudes an stationären Tablets digital ein- und ausstempeln. Die Software erlaubt es den Mitarbeitern zudem, ihre Arbeitszeiten via Smartphone zu erfassen, also ortsunabhängig.

Auch alle Betriebsnachrichten und internen Neuigkeiten werden heute über die HR-Software verbreitet. Das Tool ermöglicht es, vollkommen unkompliziert sämtliche Mitarbeiter zu erreichen. Was bei Coventya gar nicht so einfach ist. „Jemand, der am Kessel steht, hat oft keine Firmen-E-Mail-Adresse“, erklärt Jourdan und fügt an: „Und über einen Aushang am Schwarzen Brett erreiche ich den Kollegen im Außendienst nicht.“ Mit der nun im Unternehmen implementierten HR-Software ist das Geschichte. „Jetzt erreiche ich wirklich jeden einzelnen“, freut sich die HR-Managerin.

Unter allen Funktionen hat es der HR-Managerin aber insbesondere das Bewerbermanagement angetan. Sie nutzt es für die gesamte Candidate Journey – von der Stellenausschreibung bis zum Onboarding. Weil Datenschutz gerade in diesem Bereich enorm wichtig ist, brauchte es ein geschlossenes System mit gutem Berechtigungs- und Freigabekonzept. „Ich kann nun sicherstellen, dass wirklich nur die Personen im Unternehmen Bewerbungsunterlagen lesen können, die dafür auch eine Genehmigung haben.“

Eine weitere Herausforderung ist: Coventya ist Zulieferer der Automobilindustrie. Damit unterliegt das Unternehmen verschiedenen Zertifizierungen. In einem jährlich verpflichtenden Audit für die Erteilung der Zertifizierung werden regelmäßig sämtliche Prozesse wie zum Beispiel Kontrollen und Berechtigungen im Unternehmen geprüft. Bei der Prüfung im Jahr 2019 konnte Coventya bereits mit ein paar Klicks alle Prozesse zuverlässig nachweisen – vom Berechtigungskonzept bis zur Arbeitsmittelverwaltung. Davon soll sogar der Auditor beeindruckt gewesen sein.

Miryam Jourdan ist etwas geglückt, wovon viele Unternehmen zurückschrecken: Sie hat die Digitalisierung im HR-Bereich angestoßen. Coventya wollte seinen HR-Alltag deutlich beschleunigen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern und den gesetzlichen Auflagen als Chemieunternehmen entsprechen. Das ist dem Unternehmen, das ist Jourdan gelungen. Durch die Einführung einer multifunktionsfähigen HR-Software hat Coventya nun „hundertprozentige Prozesssicherheit“. Die Chemie stimmte ja schon davor. <

## AGILITÄT

# Electrostar Starmix: Ein mittelständisches Traditionsunternehmen wird agil



Das Firmengebäude von Electrostar Starmix verrät von außen nichts über die Agilität im Inneren.

© Electrostar/starmix

Auf 99 Jahre Firmenhistorie blickt das schwäbische Traditionsunternehmen Electrostar Starmix zurück. Die Geschäfte laufen heute gut, doch das war nicht immer so. Viele Jahre lang machte das Unternehmen keine Gewinne. Erst Roman Gorovoy, ein junger Russe, bewarte das Unternehmen vor 15 Jahren als Geschäftsführer vor dem Aus und führte den Mittelständler mit agilen Strukturen wieder auf die Erfolgsspur zurück.

„Es ist ein bisschen so, als ob wir uns einen zu engen Anzug verpasst hätten“, schmunzelt Roman Gorovoy. Der Geschäftsführer von Electrostar Starmix, das für Haar- und Händetrockner und Spezialsauger bekannt ist, zog vor rund einem Jahr vom schwäbischen Reichenbach in ein Gebäude in Ebersbach an der Fils um. Er hat sich damals bewusst dafür entschieden, seine Mannschaft nicht mehr über fünf Stockwerke zu verteilen, sondern alle Mitarbeiter auf einer Etage und in einem einzigen Großraumbüro zu platzieren.

„Wir haben uns damals entschlossen, die gesamte Firma und die komplette Bürolandschaft in einen Raum unterzubringen. Wir wollten nicht mehr in Abteilungen, sondern in Prozessen und Zielen denken“, sagt der gebürtige Russe. In dem Büro

sitzen alle Mitarbeiter aus Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb, Verwaltung und Geschäftsführung zusammen. Gruppirt sind sie ablaufbezogen. So begann für die rund 200 Mitarbeiter mit dem Umzug ein neues Miteinander. „Wir haben hier feste Arbeitsplätze, nach Kommunikationswegen angeordnet“, erklärt der Unternehmenschef. Statt sich E-Mails zu schreiben, können Mitarbeiter nun direkt miteinander sprechen. „Die Geschwindigkeit, Dinge zu lösen, ist dadurch viel schneller geworden“, stellt der Manager fest.

Auch er als Chef hat in dieser Anordnung kaum noch eine Sonderstellung. Er sitzt am gleichen Tisch wie die Mitarbeiter, mit einem Unterschied: Alle Schreibtische sind zu viert oder sechst gruppiert, allein Gorovoy sitzt an einem Zweiertisch. →

**Roman Gorovoy**Geschäftsführer  
Electrostar Starmix

Die kurzen Kommunikationswege, gekoppelt an Transparenz, sind heute Teil von Gorovoy's Erfolgsstrategie. Zudem zwingen die Räumlichkeiten mit deutlich weniger Stauraum die Mitarbeiter, sich mit papierlosen Abläufen zu beschäftigen.

Mit seiner Strategie ist der Unternehmer erfolgreich: Als er 2005 die Unternehmensleitung übernahm – damals war er 23 Jahre alt –, stand das Familienunternehmen mit seinen 100 Mitarbeitern kurz vor dem Aus. Es setzte 20 Millionen Euro im Jahr um, hatte jedoch seit den Neunzigerjahren keine Gewinne mehr erwirtschaftet. Heute kann Gorovoy mit etwa 200 Mitarbeitern bei einem Jahresumsatz von rund 45 Millionen Euro Gewinne vorweisen – Tendenz steigend.

Der Aufstieg zum Erfolg gelang in drei Phasen. In den Jahren 2005 bis 2007 stabilisierte und sanierte Gorovoy das Unternehmen. Nach dem Wechsel des Managements sorgte er dafür, dass jegliche Verschwendung vermieden, die Produktpalette gestrafft und die Kosten reduziert wurden. „Alles, was das Unternehmen Geld gekostet und dabei keinen messbaren Nutzen gebracht hat, haben wir gekürzt.“

2008 begann die zweite Phase, in der der Manager die Grundlagen für ein gesundes Unternehmen legte: „Gemeinsam mit der ganzen Mannschaft haben wir uns damals gefragt: ‚Was fehlt uns an offensichtlichen Dingen, um erfolgreich zu sein?‘“ Gorovoy etablierte eine neue Marketing- und PR-Strategie und führte Storytelling ein. Zudem verbesserte er die Kundenbetreuung. Während der Finanzkrise 2009 musste Electrostar einen kurzzeitigen Einbruch einstecken, erholte sich in den Folgejahren aber wieder.

Die Jahre 2010 bis 2015 bezeichnet Gorovoy als Neuprodukt- und Effizienzphase. In dieser erweiterte er die Produktpalette, erschloss neue Märkte und positionierte die Marke neu. Damals stellte er auch fest, dass das Unternehmen „recht träge“ agierte, obwohl es relativ klein war. „Damals habe ich selbst begriffen, dass Agilität, Empowerment und Mitarbeiterentwicklung wichtig sind“, sagt er heute und gibt zu, zuvor vom Thema Agilität noch nichts gehört zu haben.

Was der Manager heute umsetzt – schlanke Strukturen, flache Hierarchien, straffe Prozesse und Kostenreduktion –, hat er sich selbst erarbeitet und ausprobiert. So habe er auch feststellen müssen, dass sein Führungsstil, den er als kooperativ wahrgenommen hatte, eher autoritär wirkte: Er gab strikt den Weg vor und delegierte Entschei-

dungen von oben nach unten. „Ich wagte damals erste Versuche, wenn auch zaghaft, Verantwortung abzugeben.“ Gorovoy hat das Ziel, als Chef Unterstützer zu sein: Er entwickelt die Vision, und seine Mitarbeiter präsentieren die Lösungen.

Wenn Gorovoy Bilanz zieht, ist er sicher, dass sich sein Unternehmen in einigen Dingen mit agilen Unternehmen messen kann. Allein bei der Geschwindigkeit hapert es noch: „Mit dem Wachstum sind wir schwergängiger geworden.“ Zwar sei Electrostar Starmix kein Riesenunternehmen, doch bei manchen Prozessen verhalte es sich wie ein starrer Konzern. So könne es bis zu anderthalb Monate dauern, bis ein Kunde ein Angebot erhalte – ein Start-up bekomme das in wenigen Tagen hin.

Geschwindigkeit aufzunehmen hat Gorovoy daher als einen Kernpunkt in die aktuelle Strategie aufgenommen. Vor allem Digitalisierungsmaßnahmen – cloudbasierte Collaboration-Tools, ein digitales Personalmanagementsystem und ein CRM-System – sollen dazu beitragen, Prozesse zu beschleunigen. „In manchen Bereichen arbeiten wir schon wie ein Start-up“, sagt Gorovoy stolz. Das gelingt, indem Geschäftsbereiche, die noch mehr Innovation und Geschwindigkeit brauchen, in separate, agile Einheiten ausgegliedert sind wie der Sanitärbereich oder die Elektronikentwicklung.

Wichtig ist ihm, seine Mitarbeiter in alle Umstrukturierungsmaßnahmen einzubeziehen, denn Agilität ist nicht ein Prozess, sondern eine Einstellung. „Wir müssen die Köpfe so ändern, dass sie eine andere Einstellung zur Arbeit bekommen“, meint er. Doch darin besteht aus seiner Sicht auch die größte Schwierigkeit: „Das Mindset ist die größte Grenze bei der Entwicklung. Einen Menschen zu verändern ist eine riesige Baustelle.“

Doch die geht er an: In den kommenden Jahren wird er in die Mitarbeiter investieren: „Es fehlt an gewissen Kompetenzen“, gibt er zu. „Wir müssen verstärkt in unsere Mitarbeiter investieren. Wir müssen Kernkompetenzen festlegen, die notwendig sind, um unsere strategischen Ziele zu erreichen, und die Mitarbeiter strukturiert weiterzuentwickeln. Da schließe ich mich persönlich mit ein.“

Manchmal könnten aber auch einfache Dinge Großes bewirken, ist er überzeugt. „Vielleicht sollte ich eine Glocke bei uns aufhängen“, überlegt er. Die könne immer geläutet werden, wenn ein Mitarbeiter einen großen Auftrag erhalten hat. „Mal sehen, wie die Leute darauf reagieren.“ <

# Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding



Die Frankfurter Allgemeine erreicht die Leistungsträger in Deutschland: Fach- und Führungskräfte ebenso wie ambitionierte Young Professionals – gedruckt und digital. Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

Mehr erfahren unter [faz.media/stellenmarkt](http://faz.media/stellenmarkt)

Frankfurter Allgemeine  
MEDIA SOLUTIONS



## RECRUITING

## Moralische Klarheit im Recruitingprozess

Mitarbeiter wägen moralische Vorstellungen und Jobbenefits genau gegeneinander ab.



© Vaniatos/Stock/Getty Images Plus

Tierwohl, Umweltschutz, Verantwortung gegenüber künftigen Generationen – in vielen Bereichen der Gesellschaft steigt das Bewusstsein für Werte. Vor diesem Hintergrund tun sich gerade Unternehmen aus kontroversen Branchen wie etwa Rüstung, Tabak oder fossile Energien immer schwerer, extern qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen, die aus anderen Branchen kommen. Aber auch Firmen, die weniger offensichtlich in Bereichen agieren, bei denen etwa

Umweltthemen oder moralische Fragen ins Spiel kommen, haben mehr und mehr Probleme, geeignete Mitarbeiter zu finden. Umso wichtiger ist ein klares Vorgehen im Recruiting – zum Beispiel auch, um rasches Abspringen neuer Führungskräfte zu vermeiden. Der Beitrag zeigt, worauf es besonders ankommt.

Ob Zigarettenhersteller, Rüstungskonzern oder emissionsträchtiger Energieerzeuger: Nicht jedes Unternehmen hat den Vorteil, von einem moralisch oder unter Umweltgesichtspunkten verhältnismäßig sauberen Produkt zu leben, beziehungsweise mit einer entsprechend unbedenklichen Dienst-

leistung sein Geld zu verdienen. Arbeitgebern, die diese Realität im Recruiting nicht genügend transparent berücksichtigen, fällt es von Jahr zu Jahr schwerer, neue Talente und Führungskräfte zu finden – ein Faktum, das in manchen Branchen durch die anwachsende Klima- und Ethikdiskussion zusätzlich verstärkt wurde.

Ein weiteres Problem: Wo neue Executives gewonnen werden können, springen diese nicht selten wieder ab, wenn es eingangs an Offenheit fehlt – etwa dann, wenn sie in aller Vollständigkeit die unter Umständen umstrittenen Aspekte realisieren, die mit der Produktpalette oder mit den Dienstleistungen des Unternehmens verbunden sind. Oft erkennen neue Führungskräfte von sich aus erst nach einiger Zeit, welche Umweltbelastungen etwa mit den Produkten der Firma einhergehen oder wie viele ungeklärte Risiken für spätere Gene- →



Dr. Linus Gemmeke

Rochus Mummert Executive  
Consultants

rationen bewusst in Kauf genommen werden. Woanders kommt der große Schock, wenn klar wird, dass die vermeintlich harmlosen Hightechlösungen auch für Dual Use verwendet werden. Als ebenso kritisch können sich Rohstoffe erweisen, die das Unternehmen verarbeitet, deren Gewinnung aber die Umwelt verschmutzt.

### Volle Transparenz von Anfang an

Vor diesem Hintergrund sind erfahrene HR-Abteilungen oder externe, für diese Realität sensibilisierte Personalberater unerlässlich. In der Regel ist nur so gewährleistet, dass Interessenten für eine Führungsposition von Anfang an und vollständig über die Tragweite informiert werden, die mit ihrer Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen verbunden ist – insbesondere über die zugehörigen moralischen und ethischen Implikationen. Transparenz muss auch über mögliche Folgen herrschen, etwa angesichts eines Störfalls oder eines kritischen Berichts in den Medien, aufgrund dessen man als Führungskraft unter Umständen massiv unter Beschuss steht. Anderswo sind etwaige Konsequenzen subtiler, jedoch nicht minder fordernd – etwa dann, wenn sich die neue Tätigkeit im Bekanntenkreis oder in der Nachbarschaft herumspricht.

### Moralische Klarheit herstellen

Wie sich immer wieder zeigt, tun sich entsprechende Firmen oft schwer gegenüber Bewerbern, von Anfang an die Wahrheit transparent zu kommunizieren. Viele Unternehmen aus kontroversen Branchen oder mit strittigen Produkten machen den Fehler, nur ungenügend über die negativen Aspekte des eigenen Tuns zu informieren. Damit unterbleibt jedoch die enorm wichtige Möglichkeit für Kandidaten, die angebotene Position mit den eigenen Werten ausreichend abzugleichen. Umso größer ist die Gefahr eines späteren Wertekonflikts, der für die Führungskraft so untragbar ist, dass die Firma verlässt.

Verstärkend kommt in dieser Situation oft der Schock hinzu, vom Arbeitgeber in gewisser Weise im Dunkeln gelassen zu werden. Umso wichtiger sind vor diesem Hintergrund HR-Experten, die von Anfang an den Mut zur nötigen Offenheit haben und sämtliche kritischen Aspekte der Branche und des Unternehmens sowie der Aufgabe aktiv ansprechen. Ebenso müssen sie sich darauf verstehen, mit Kandidaten in diesem Zusammenhang intensiv Fragen und Haltungen zu Themen wie Ethik,

Moral oder Umwelt zu reflektieren. Bewerber, die sich damit noch wenig auseinandergesetzt haben, sind hier im eigenen Interesse aus der Reserve zu locken, um moralische Klarheit herzustellen.

### Besondere Expertise gefordert

Schon vor den ersten Bewerbungsgesprächen sind Personalberater in diesem Zusammenhang stark gefordert. Sie müssen im Vorfeld zu jedem Auftrag ausreichend über die damit verbundenen kritischen Aspekte reflektieren und auf dieser Basis einen klaren Standpunkt entwickeln. Nur wer als Ergebnis eines solchen Prozesses innerlich kongruent ist – was auch zur Ablehnung eines Mandats führen darf –, strahlt gegenüber Bewerbern die nötige Klarheit aus, die es bei beratungsintensiven Positionen umso mehr braucht.

Darüber hinaus vermittelt erst ein solch eigener Reflexionsprozess über Branche und Unternehmen das nötige Bewusstsein darüber, worauf es beim Werteabgleich im konkreten Fall ankommt und welche Fragen gegenüber Kandidaten eingesetzt werden müssen. Im Vorfeld ist zudem Ehrlichkeit gegenüber dem auftraggebenden Unternehmen wichtig. Ist von vorneherein klar, dass eine Position aufgrund des Firmen- oder Branchenimages schwer zu besetzen sein wird, muss dies deutlich kommuniziert werden.

### Klares Wertegerüst als Grundlage

Wird ein externes Beratungsunternehmen beauftragt, sollte dieses eine hohe Affinität für die Auseinandersetzung mit dem Thema Werte besitzen. Das kann zum Beispiel in Form einer ebenso markanten wie authentischen Positionierung auf Basis der unternehmensspezifischen Werte geschehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Je mehr Parameter im Vorfeld klar und deutlich definiert sind – dazu gehören neben dem klassischen Aufgaben- und Anforderungsprofil für die jeweilige Stelle auch die soften moralischen Parameter –, desto weniger Fehler gibt es später bei der Besetzung der Stelle. Und je besser das Wertegerüst eines Unternehmens mit dem eines Bewerbers und eines gegebenenfalls in den Besetzungsprozess involvierten Personalberaters zusammenpasst, desto erfolversprechender und nachhaltiger ist auch in diesem Kontext die Zusammenarbeit im Interesse einer schnellen Stellenbesetzung für das auftraggebende Unternehmen. <

**DENK  
RAUM**

Für Soziale  
Marktwirtschaft

#denkraum

Denkraum

**SAVE  
THE  
DATE**

# WAS UNS ZUSAMMENHÄLT

5. Mai 2020, Bonn

## Diskutieren Sie mit uns folgende Themen:

- » Zusammenhalt in Deutschland: Wo stehen wir und wie können wir ihn gemeinsam stärken?
- » Geschichten des Zusammenhalts: Welche guten Beispiele gibt es für den Zusammenhalt und was können wir aus ihnen lernen?
- » Was sind die größten Herausforderungen für den Zusammenhalt in Deutschland?

**JETZT ANMELDEN UNTER:**

[WWW.DENKRAUM-SOZIALE-MARKTWIRTSCHAFT.DE](http://WWW.DENKRAUM-SOZIALE-MARKTWIRTSCHAFT.DE)

HAUPTPARTNER

Deutsche Post DHL  
Group

INITIATOREN

Frankfurter Allgemeine

IFOK.  
A CADMUS COMPANY



### Kerstin Sarah von Appen

berät Unternehmen, Führungskräfte und Teams in Veränderungs-, Wachstums- und Entwicklungsphasen.

## REZENSION

# New Work: Stellschrauben für die Arbeitswelt von morgen

Kerstin Sarah von Appen ist Organisations- und Personalentwicklerin. Eines ihrer Schwerpunktthemen ist New Work. Das greift sie in ihrem Buch auf und gibt Einblicke in Unternehmen, die auf dem Weg in die Arbeitswelt der Zukunft sind.

### Was steht im Buch drin?

Die Unternehmens- und Arbeitswelt verändert sich rasant. Digitalisierung und Globalisierung beschleunigen Entwicklungen, Organisationen werden zunehmend durchlässig für Einflüsse von außen. Gleichzeitig ändern sich die Vorstellungen und Ansprüche der Menschen an Arbeit. Wie werden und wie wollen wir künftig arbeiten? Was müssen wir jetzt tun, damit Arbeit in einer immer komplexeren Welt auch in Zukunft gelingt? Welche Kompetenzen brauchen Organisationen, Führungskräfte und Teams in Zukunft? Mit diesen und anderen Fragen rund um New Work beschäftigt sich die Autorin in ihrem Buch. Sie gibt Einblicke in die aktuellen New-Work-Diskussionen und zeigt Trends der Arbeitswelt auf, darunter agile und kreative Arbeitsmethoden und Digital Leadership. Zudem öffnet sie den Lesern die Türen zu Unternehmen wie Comdirect Bank, T-Systems, Bosch Power Tools, BMW Group, und veranschaulicht, wie diese Arbeit umgestalten.

### Was will uns die Autorin damit sagen?

Das Buch soll ein Impulsgeber sein, der zum Nachdenken anregt und Lust auf das Gestalten der neuen Arbeitswelt macht. Laut der Autorin

ist in Unternehmen vor allem die Haltung, mit der sich die Verantwortlichen auf den Weg in die Arbeitswelt der Zukunft machen, entscheidend. Offenheit für neue Möglichkeiten sowie Freude daran, etwas auszuprobieren, gehören zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch richtet sich an alle, die Arbeit neu oder anders denken sowie gestalten und verstehen möchten, welche Auswirkungen das auf Menschen und Unternehmen hat. Ein Patentrezept – das sagt die Autorin selbst – kann es für Unternehmen nicht geben. Schließlich seien die Wege in die neue Arbeitswelt zu vielfältig. Aber aus ihren Gesprächen mit den Unternehmen, die sie unplugged darstellt, hat sie sieben Stellschrauben entwickelt. Diese zeigen Personalentscheidern mögliche Richtungen auf ihrem individuellen Weg in die Arbeitswelt der Zukunft auf. Anhand von Fragen, die die Autorin stellt, können HR-Entscheider ihre Strategie finden, indem sie in ihrem Unternehmen die Kultur, agiles Arbeiten, Mitarbeiterbeteiligung und Führungsverständnis beleuchten.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Econ.

**Kerstin Sarah von Appen:**  
**New Work unplugged – Die Arbeitswelt von morgen heute gestalten**

Verlag Franz Vahlen  
ISBN: 978-3-8006-5944-9  
ISBN E-Book: 978-3-8006-5945-6  
204 Seiten  
29,80 Euro

# Total Rewards in der agilen Arbeitswelt

- Wie legen Unternehmen Total Rewards als Teil der HR-Strategie an?
- Wie lassen sich Total Rewards und agiles Arbeiten gesetzeskonform gestalten?
- Wie können Arbeitgeber Talente durch Flexible Benefits gewinnen und Beschäftigte halten?
- Wie fördert Total Rewards die Mitarbeiterbindung?

Erleben Sie ein interaktives Programm unter anderem mit Beiträgen von:



**Christian Leufgen,**  
Head of Corporate  
Compensation, Merck KGaA



**Prof. Dr. Jutta Rump,**  
Direktorin des Instituts für  
Beschäftigung und Employability  
IBE der Hochschule für  
Wirtschaft und Gesellschaft  
Ludwigshafen



**Andreas Schillig,**  
Leiter Pensionsmanagement,  
TUI Group



**Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf,**  
Senior Vice President Corporate  
Communications and Corporate  
Human Resources,  
B. Braun Melsungen AG

**Jetzt Platz sichern!**

Informationen und Anmeldung unter:  
[www.totalrewards.de/events](http://www.totalrewards.de/events)



Veranstalter



Mitveranstalter

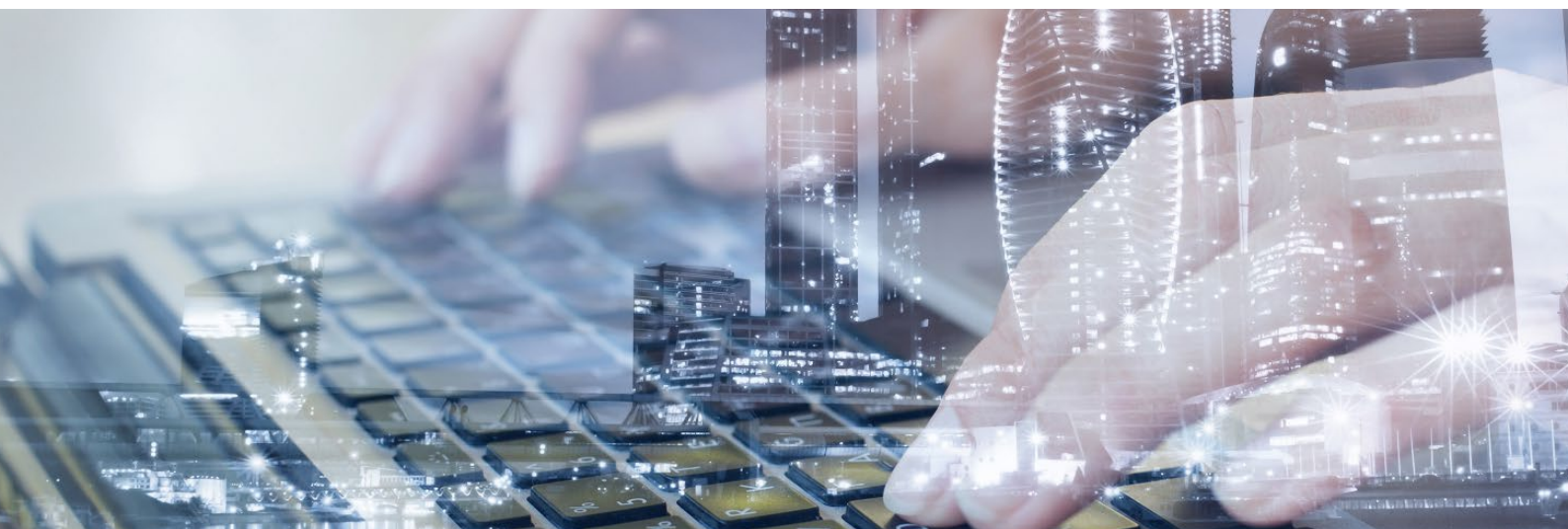


Partner



Medienpartner





© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Impressum

Verlag:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

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

Redaktion:  
Dr. Guido Birkner (verantwortlich), Kirstin Gründel  
E-Mail: [kirstin.gruendel@frankfurt-bm.com](mailto:kirstin.gruendel@frankfurt-bm.com)

Marketing und Anzeigen:  
Christian Augsburger  
E-Mail: [christian.augsburger@frankfurt-bm.com](mailto:christian.augsburger@frankfurt-bm.com)

Jahresabonnement:  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

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

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