

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Bayer

Mit neuem Performance-Management und STI agile Arbeiten fördern

## Otto Group

Digitalisierung mit Gamification fördern

## Recruiting

Wie eine erfolgreiche Karriereseite aussieht



## Talente rauspicken und an Land ziehen

VOLVO LÄSST EIN SPRECHENDES AUTO NACH TALENTEN SUCHEN.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

In aller Ohren und Munde ist die Rede vom Fachkräftemangel und „War for Talents“, das ist nichts neues. Aber anstatt nur darüber zu reden, heißt es für Unternehmen: handeln. Arbeitgeber und HR müssen neue Ansätze entwickeln, um die begehrten Talente zu gewinnen. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, sich nicht nur gegen die Konkurrenzunternehmen durchzusetzen, sondern ihre Recruitingmethoden auch an die digitale und agile Arbeitswelt anzupassen.

Schritt 1 ist für Unternehmen banal, aber notwendig: zu definieren, was eigentlich ein Talent ist. Denn der Begriff wandelt sich. Talente finden Personaler auf allen Hierarchieebenen und nicht nur bei den Führungskräften. Ebenso kommt es bei der Stellenbesetzung auf den richtigen Mix aus internen und externen Kandidaten an.

Als nächstes geht es dann in die Praxis: In dieser Ausgabe berichten zwei Unternehmen, wie sie die Potenzialträger anlocken wollen. Beim belgischen Automobilhersteller Volvo ist es ein sprechendes Auto, bei dem Familienunternehmen Boehringer Ingelheim ein modernes Gebäude mitten im Wald. Während Volvo sich für geeignete Kandidaten durch Talentmanagement in einem Auto erst noch

interessant machen will, konnte der Pharmakonzern Boehringer Ingelheim mit einem neuen Ansatz bereits mehrere Talente akquirieren. Beide Unternehmen setzen auf eine neue Ansprache – mit Erfolg.

Bewerber anlocken könnte auch die neue Lerninitiative der Otto Group, die mit Netflix-Charakter die Mitarbeiter zum Lernen motivieren will. Gamification soll bei den Mitarbeitern für ein einheitliches Verständnis der Digitalisierung sorgen. Neue Änderungen im HR-Prozess erlebt auch Bayer – der Konzern stellt sich im Performance-Management und beim Short-Term Incentive (STI) neu auf.

Bei allen Prozessen rücken digitale Tools und HR-Analytics immer mehr in den Fokus. Wie oft deutsche Unternehmen solche Instrumente einzusetzen, zeigt eine Studie von Cornerstone und Frankfurt Business Media. Wenig überraschend nutzen die Unternehmen eine digitale Lösung bei der Personalgewinnung am häufigsten. HR-Software hat aber noch mehr drauf.

Sarah Backhaus,  
Redakteurin

## Editorial

### Neues kurz & knapp

### Digitale Transformation

Digitalisierung und HR-Analytics einführen

### Potenzialträger der Zukunft

Agiles Talentmanagement als Wachstumstreiber

### Gesunde Mitarbeiter

Potenzial des BGMs besser nutzen

### Boehringer Ingelheim

Neue Methoden im Talentmanagement

### Talentsuche

Volvo rekrutiert Mitarbeiter mit sprechendem Auto

### Digitales Lernen

Otto Group: „Lern-Netflix“ am Arbeitsplatz

### Bayer

Neuer Ansatz für Performance und Global STI

### Coaching

Arbeitgeberattraktivität mit digitalem Coaching steigern

### Recruiting

Tipps für eine überzeugende Karriere-Webseite

### Digitalisierung

Mit HR-Software gegen das Bürokratiemonster

### Rezension

Un-führung ist kein Un-fug

### Impressum

2

4

5

7

9

12

14

16

18

21

23

25

27

28



**Neues Denken** 5  
Überblick: Wie weit sind HR-Abteilungen mit der digitalen Transformation?

**Neues Machen** 12  
An Land gezogen: begehrte ITler im Traditionssunternehmen Boehringer Ingelheim

**Neue Lösungen** 21  
Digitales Coaching flexibel und überall nutzen



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Arbeitszeit ist nicht gut aufgeteilt

60 Prozent der Mitarbeiter verschwenden ihre Arbeitszeit mit Koordinierungsarbeiten. Das fand eine Untersuchung des HR-Software-Anbieters Asana heraus, der 10.000 Beschäftigte aus sechs Ländern befragte. Für die tatsächlichen Aufgaben, für die Mitarbeiter auch eingestellt wurden, bleiben ihnen nur 27 Prozent ihrer Arbeitszeit. Die restlichen 13 Prozent verbrauchen sie für Strategie und Planung. Unter Koordinationsaufgaben fallen zum Beispiel Meetings – sie sind einer der größten Zeitfresser –, Emails und Diskussionen im Team-Messenger. Zusätzlich ist die Beantwortung von Emails der häufigste Grund für Überstunden. Mangelnde Kommunikation und ein fehlender Überblick führen dazu, dass Aufgaben mehrfach gemacht werden müssen. Sie beeinflussen die Produktivität der Beschäftigten negativ. Laut der Umfrage bearbeiten Angestellte mehr als fünf Stunden pro Woche Aufgaben doppelt. Im Jahr sind das 270 Stunden.

### Immer mehr Quereinsteiger

Eine Befragung des Online-Karriereportals [Monster unter 400 deutschen Personalverantwortlichen](#) zeigt, dass 58 Prozent der Befragten viel häufiger Bewerbungen von Quereinsteigern sehen als noch vor zehn Jahren. Grund dafür kann sein, dass für Arbeitgeber die Bedeutung von Abwechslung immer mehr zunimmt, während sie bei geradlinigen Lebensläufen abnimmt. Durch den früheren Berufseintritt und den späteren Renteneintritt haben die Beschäftigten das Gefühl, sich immer weiterentwickeln zu müssen. In rund einem Viertel der Unternehmen ist bereits jeder vierte bis jeder zweite Mitarbeiter branchenfremd. 88 Prozent aller befragten Personalverantwortlichen berücksichtigen Quereinsteiger bei der Besetzung neuer Stellen. 39 Prozent von ihnen suchen sogar schon explizit in Stellenausschreibungen nach Quereinsteigern. Lediglich 20 Prozent haben noch nie einen branchenfremden Mitarbeiter eingestellt.

### Mitarbeiter wollen Dienstreisen

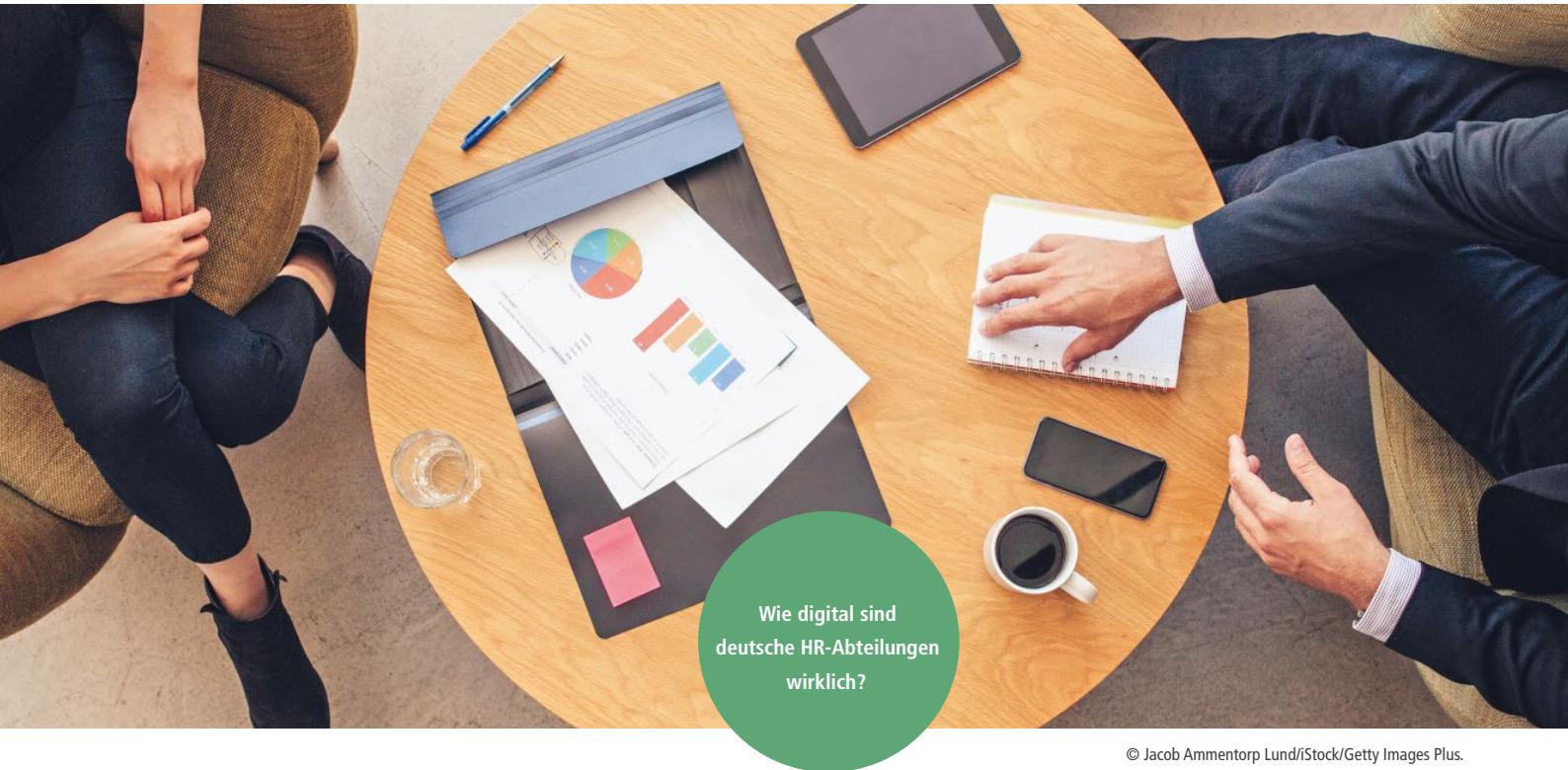
Eine etablierte und effiziente Reisekultur kommt gut bei Mitarbeitern an. [Laut einem Report von Egencia](#), der Geschäftsreiseparte der Expedia Group, die 587 Leser des Magazins „Harvard Business Review“ im März 2019 befragte, motiviert eine Reisekultur im Unternehmen nicht nur gegenwärtige Mitarbeiter, sondern wirkt auch auf potentielle Mitarbeiter attraktiv. Zwei weitere Vorteile von Geschäftsreisen sind:

- > Für 81 Prozent der Befragten helfen Geschäftsreisen dabei, ein stärkeres Bewusstsein und Einfühlungsvermögen gegenüber Mitarbeitern und Kunden zu entwickeln.
- > Die berufliche Entwicklung wird für 80 Prozent durch internationale Dienstreisen positiv beeinflusst.

Die Unternehmensseite sieht das anders: Knapp 30 Prozent der Befragten in Managerpositionen sehen Geschäftsreisen nicht als Unternehmenswert an.

## DIGITALE TRANSFORMATION

# Digitalisierung und HR-Analytics einführen



© Jacob Ammentorp Lund/Stock/Getty Images Plus.

An der Digitalisierung kommt keine HR-Abteilung vorbei. Auch HR-Analytics rückt immer mehr ins Feld der eingesetzten HR-Instrumente hinein. Doch die digitale Transformation stellt Personaler vor große Herausforderungen.

Die Digitalisierung hat die Unternehmen fest im Griff, wie die Studie „HR-Analytics 2025“ von Cornerstone und Frankfurt Business Media zeigt, in der Personaler aus 133 Unternehmen befragt wurden. Für 80 Prozent spielt das Thema derzeit in ihrer Arbeit eine wichtige Rolle, für 12 Prozent ist es das wichtigste Thema. Für 2 Prozent ist das Thema irrelevant. Am häufigsten ist die Digitalisierung in der Unternehmensstrategie verankert (65 Prozent), gefolgt von der IT-Strategie (38 Prozent) und der unternehmensweiten HR-Strategie (32 Prozent).

Doch die technische Umsetzung ist kein Klacks, und die Unternehmen müssen sich mit Herausforderungen herumschlagen. Bis 2025 zählen dazu die technologische Umsetzung der digitalen Trans-

formation (38 Prozent), die Automatisierung von Prozessen (17 Prozent) und – aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Daten – die Datenanalyse, -sicherheit und -schutz. Die Studie stellt außerdem Herausforderungen der digitalen Transformation im direkten Bezug zur HR-Arbeit auf. Hier macht den HRlern am meisten Sorgen, die eigenen Mitarbeiter im Wandel zu begleiten. Danach kommt die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften, die nicht nur bei der Transformation begleitet, sondern auch abgeholt werden müssen. Außerdem müssen Personaler eine neue Strategie und ein neues Geschäftsmodell aufsetzen. Das wiederum fordert auch ein neues Mindset und einen Wandel der Unternehmenskultur.

Diese Herausforderungen nehmen die Unternehmen nicht nur in Kauf, weil sie an der Digitalisierung nicht mehr vorbeikommen. Die meisten (82 Prozent) verfolgen bis 2025 mit der Transformation das Ziel, die Effizienz des HR-Ressorts sowie der Administration zu gestalten. 69 Prozent wollen ihr Datenmanagement verbessern, 63 Prozent erhoffen sich mehr Erfolg im Recruiting, und 58 Prozent wollen die Mitarbeiterbindung stärken.

## Einsatz von digitalen Instrumenten

Ein Ziel ist die Personalgewinnung, hier nutzt HR am häufigsten digitale Tools (77 Prozent). Zu den Top-Funktionen zählen auch Weiterbildung mit 59 Prozent und Personalcontrolling mit 52 Prozent. Am wenigsten werden die Instrumente für die Nachfolgeplanung eingesetzt (11 Prozent). Konkret werden Learning-Softwares als häufigste Lösung genutzt, gefolgt von Reporting-Softwares, Self-Service-Apps, HR-Analytics-Softwares und Collaboration-Softwares.

Ein Teil der Digitalisierung – wenn auch noch nicht so verbreitet – ist HR-Analytics. HR-Analytics bieten neue Möglichkeiten, Daten aus dem Personalwesen unter vereinfachten Bedingungen systematisch zu analysieren und mit anderen Unternehmensdaten zu verknüpfen. Die Studienautoren fassen darunter vier Analysetypen: Reporting, Business-Intelligence, Predictive Analytics und Prescriptive Analytics. Während zwei Dritteln der befragten Unternehmen schon das Reporting, also die Erfassung und Beschreibung von Daten, nutzen, wird Business-Intelligence nur in 22 Prozent der antwortenden Unternehmen eingesetzt. →

## HR-Funktionen, in denen das eigene Unternehmen bereits digitale Lösungen einsetzt

(in % der befragten Unternehmen, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA

Predictive Analytics und Prescriptive Analytics werden nicht häufig genutzt (13 Prozent und 7 Prozent). Im Detail nehmen Unternehmen ab 5.000 Mitarbeiter hier eine Vorreiterrolle ein und nutzen sie am meisten. Gut jedes fünfte Unternehmen arbeitet noch nicht mit HR-Analytics.

### Sehr wichtig bei HR-Analytics: Nutzerfreundlichkeit

Doch wie sollte HR-Analytics sein? An oberster Stelle steht für 77 Prozent die einfache Bedienung. 69 Prozent wollen aufgrund der im Mai 2018 eingeführten Datenschutz-Grundverordnung Datenschutzkonformität. Danach kommt für 59 Prozent das Kriterium, dass die Implementierung mit einer einfachen IT-Integration über Schnittstellen erfolgt. Für jeden fünften Befragten sind eine Out-of-the-Box-Funktion und Daten auf den eigenen Servern relevant.

Die Studie macht deutlich, dass HR-Analytics in Zukunft für die Unternehmen immer wichtiger wird. Zwei Drittel von ihnen sehen HR-Analytics als bedeutendes HR-Instrument an. Lediglich 7

Prozent messen HR-Analytics bis 2025 keinerlei Bedeutung für das eigene Unternehmen bei.

### Unternehmensziele bestimmen Vorgehen

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Datenanalyse ist ein systematisches Vorgehen. 68 Prozent der Unternehmen orientieren sich bei der Datenanalyse an ihren Unternehmenszielen, um wertvolle Erkenntnisse aus den eigenen Daten zu gewinnen. Knapp die Hälfte nimmt dabei noch Bezug auf die einzelnen HR-Ziele. Auch Markt- und Wettbewerbsdaten helfen ihnen, zum Beispiel die Entwicklung des eigenen Geschäfts einzurunden.

Auch wurde den Personalern die Frage gestellt, welche Spezialisten sie im Zuge der digitalen Transformation in ihrem Unternehmen für HR brauchen. Die Hälfte sucht Personen mit Erfahrung im Bereich agiles Arbeiten. 29 Prozent wollen Big-Data-Experten einstellen. 23 Prozent möchten User-Experience-Designer rekrutieren.

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

ANZEIGE

## SIE TRAGEN DAS LÄCHELN, WIR IHR PERSONALMANAGEMENT.

Die HR-Software von HRworks unterstützt Sie und Ihre Mitarbeiter beim Personalmanagement, sodass Sie immer die richtige Entscheidung treffen können. Das macht nicht nur Ihre Arbeit einfacher, sondern das ganze Unternehmen glücklich. Und Sie tragen das Lächeln.

- Ein Tool für alle HR-Aufgaben
- Keine versteckten Kosten: 6 € pro Nutzer/Monat
- Schnell auswertbare Berichte

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

## POTENZIALTRÄGER DER ZUKUNFT

## Agiles Talentmanagement als Wachstumstreiber



Wie sieht das Talentmanagement der Zukunft aus? Um den Anforderungen der globalen Wirtschaftswelt gerecht zu werden, sollten Personaler das Talentmanagement weiterentwickeln. Umso mehr gilt das vor dem Hintergrund, dass der Mangel an Talenten zu den größten Wachstumsbarrieren für Unternehmen zählt und auf lange Sicht sogar die Existenz gefährden kann.

Zahlreiche Unternehmen hinken der derzeitigen Entwicklung des Talentmanagements weit hinter-

her: Immer noch verstehen viele unter dem Begriff „Talent“ vorrangig bestehende oder potenzielle Führungskräfte, mindestens aber hochqualifizierte Spezialisten und Experten. Entwickelt wird dieser Kreis meist mittels statischer, einmal konzipierter Talentprogramme. Dabei wandelt sich die Welt vielerorts massiv: In Wahrheit sind erfolgskritische Positionen und Tätigkeiten und damit Talente immer häufiger auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens vertreten – und dort nicht selten in größerer Zahl.

Es ist Zeit, den Talentbegriff zu erneuern. Talente sind Mitarbeiter, die gleichermaßen durch ihre fachliche Qualifikation wie auch durch ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen in der Lage sind, einen Unterschied zu machen. Sie nehmen Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld und gestalten dies aktiv mit.

Potenzialträger reflektieren das eigene Tun regelmäßig aus der unternehmerischen Perspektive und handeln dementsprechend. Viele Betriebe tun sich jedoch zunehmend damit schwer, diese unternehmerischen Eigenschaften zuzulassen und nicht durch Regeln und Hierarchien zu deckeln. So fehlt es mit steigender Tendenz vor allem in technischen oder produzierenden Funktionen an Nachwuchs genau an der Stelle, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ausmacht: in den kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Auch inhaltlich steht das Talentmanagement vor großen Herausforderungen. Angesichts einer sich immer schneller wandelnden Welt ist für Personaler immer weniger ermittelbar, welche einzelnen Tätigkeiten oder auch Führungsebenen in Zukunft benötigt werden und in welche Richtung →



**Ulrich Leckner-Grevel,**  
Rochus Mummert Executive  
Consultants

sich die Talente entwickeln sollen. Eine aktuelle McKinsey-Studie prophezeit, dass bis 2030 – also in gerade einmal einer Dekade – 50 Prozent der aktuell von Menschen verrichteten Berufssarbeit in Deutschland komplett automatisiert, weitere 10 Prozent nahezu vollständig automatisiert sein werden. Parallel dazu kündigt sich ein gewaltiger, genereller Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf in der Mitarbeiterschaft vieler Unternehmen an. Personalexperten schätzen, dass im Schnitt mindestens ein Drittel ihrer Belegschaft massiv weiterentwickelt oder umqualifiziert werden muss – ein Upskilling von gigantischem Ausmaß.

## Technologiekompetenz und Persönlichkeit sind gefragt

Für Personalverantwortliche bedeutet dies, sowohl die nötige Manpower und Qualität in der eigenen Abteilung sicherzustellen, als auch grundlegende Parameter im Talentmanagement neu zu justieren. Am Anfang steht zunächst ein mentaler Abschied vom Talentmanagement als statischem Prozess.

Das eigentliche Entwickeln von Talenten muss sich künftig weitaus mehr am echten, dynamischen Unternehmensgeschehen orientieren. Das heißt konkret: keine Classroom-Programme mehr, sondern ein Lernen und Wachsen an echten Aufgaben und realen Projekten. Und das innerhalb eines kulturellen Rahmens, in dem Fehler ausdrücklich erwünscht sind oder manchmal sogar unter Anleitung absichtlich erzeugt werden.

Programme mit mehreren Modulen, gleichen Inhalten und immer gleichen Kompetenzprofilen haben hingegen ausgedient. Stattdessen muss das Talentmanagement künftig laufend und dynamisch die wechselnden Anforderungen abbilden und sich den unternehmerischen Bedürfnissen anpassen.

Aber welche Kompetenzen lassen einen guten Mitarbeiter zu einem Talent werden? Talente sind Mitarbeiter, die zukünftig erfolgreich sein sollen, und nicht nur diejenigen, die in der Vergangenheit Erfolg hatten. Es geht hierbei im Kern um die Potenzialerkennung von Mitarbeitern. Die bisherige Berufsbiographie als hauptsächlicher Orientierungspunkt für Potenzialbestimmung ist bei weitem nicht ausreichend. Bei der Auswahl und Förderung von Talenten geht es immer mehr um grundlegende Kompetenzen, die eine gute Zukunftsprognose zulassen. An erster Stelle steht die persönliche Technologiekompetenz: Wie gut ist jemand sowohl mit aktuellen Technologien vertraut als auch in der Lage, künftige Möglichkeiten zu

antizipieren und sich aktiv damit auseinanderzusetzen? Auf diese Weise werden jene Mitarbeiter identifiziert, die eine tragende Rolle dabei spielen können, den immer weiterlaufenden digitalen Wandel erfolgreich und kreativ zu bewältigen.

Weitere Schlüsselkompetenzen sind die Fähigkeiten, Probleme zu lösen sowie zu netzwerken und dabei die gemeinsamen Ziele über das persönliche Interessen zu stellen. Lifelong Learning, das heißt eigenständiges und kontinuierliches Lernen, zählt zu den Klassikern in jedem Kompetenzmodell. Neu ist sicherlich – zumindest in dieser Ausprägung – die Fähigkeit, das eigene Tun jederzeit bewusst zu reflektieren sowie Feedback zu geben und zu nehmen. Mehr denn je rücken damit in Zukunft Aspekte wie Haltung, inneres Setting und Persönlichkeit in den Mittelpunkt.

## Der Mix aus intern und extern muss stimmen

Der Erfolg von Talentmanagement ist nicht zuletzt auch davon abhängig, wie hoch die Quote der Stellenbesetzung aus den eigenen Reihen ist. Unternehmen, die exponierte Positionen häufig oder gar ausschließlich mit externen Kandidaten besetzen, haben es schwerer, Potenzialträger dauerhaft für das eigene Unternehmen zu begeistern. Ein Verhältnis von 3:1 zwischen internen Potenzialträgern und Kräften, die auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden, gilt, abhängig von der Industrie, als bewährte Richtschnur. Ein weiterer Vorteil ist, dass die bereits erwiesene kulturelle Passung der internen Talente schon nachgewiesen ist. Das Risiko, dass interne Kräfte in der neuen Funktion scheitern, ist deutlich geringer.

## Kandidaten werden durch die Führungsebene ausgewählt

Schließlich ist zeitgemäßes Talentmanagement auch eine Frage der strategischen Platzierung. Als eigene Disziplin muss es direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt sein. In der Praxis wählen C-Level-Führungskräfte aussichtsreiche interne wie externe Talente im Sinne eines Promotion-Committees aktiv aus und schlagen sie dem Geschäftsführungsgremium vor. Dieses diskutiert anhand klarer und einheitlicher Kriterien und bestimmt einstimmig, wer in die engere Auswahl kommt – ein Einsatz, der sich mit Blick auf den Unternehmenserfolg nachhaltig bezahlt macht.

&lt;

## GESUNDE MITARBEITER

## Potenzial des BGM besser nutzen



Wer weiß, wo Mitarbeiter Unterstützung brauchen, kann sie mit BGM gut begleiten.

© fizkes/iStock/Getty Images Plus.

Organisatorische Veränderungen, Arbeitsplatzunsicherheit, kürzere Innovationszyklen und höhere Lernanforderungen belasten Arbeitnehmer. Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. So empfindet fast die Hälfte der Teilnehmer der aktuellen BGM-Studie, die die Zeitschrift Personalwirtschaft, die ias-Gruppe, das Fürstenberg Institut und die Techniker Krankenkasse herausgegeben haben. ias-Vorstand Dr. Alexandra Schröder-Wrusch im Interview zu Entwicklungen im BGM.

**Frau Dr. Schröder-Wrusch, was sind die wichtigsten Erkenntnisse der Studie?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Die BGM-Studie zeigt, dass Unternehmen mit betrieblichem Gesundheitsmanagement in erster Linie die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen wollen. Dabei setzen sie oft auf einzelne Bausteine, die vor allem schnell das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern sollen, etwa Obstkörbe oder Rückenkurse. Ein Apfel ist ein schönes Zeichen der Wertschätzung, aber er ist auch schnell verdaut. Ein zweites Ziel sehen die Befragten in einem nachhaltigen Leistungsniveau. Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer empfindet aber das BGM des eigenen Unternehmens als nicht nachhaltig genug, sondern erlebt viele Maßnahmen als Eintagsfliegen. Hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Um solch wichtige wie anspruchsvolle Ziele zu erreichen wie eine langfristige Stärkung der Leistungsfähigkeit, erfordert es ein strukturiertes Vorgehen, in dem alle Maßnahmen auf ein strategisches Ziel ausge-

richtet sind.

**Die Studie schließt an eine Erhebung aus dem Jahr 2015 an. Was hat sich seitdem verändert?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Wir stellen einen Trend zu vermeintlich weichen Faktoren fest. 2015 setzten die meisten Unternehmen bei der Analyse im BGM noch auf Fehlzeitanalysen, ein Instrument, bei dem es rein um die Abwesenheit von Mitarbeitern geht. Das wichtigste Analyseinstrument ist heute nach dem Mitarbeitergespräch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Es hat also die Relevanz von Instrumenten zugenommen, die auch das Wohlbefinden und die Zufriedenheit von Mitarbeitern untersuchen.

**Trotz gesetzlicher Vorschrift führt die Hälfte der Befragten immer noch keine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) durch. Wie bewerten Sie das? →**

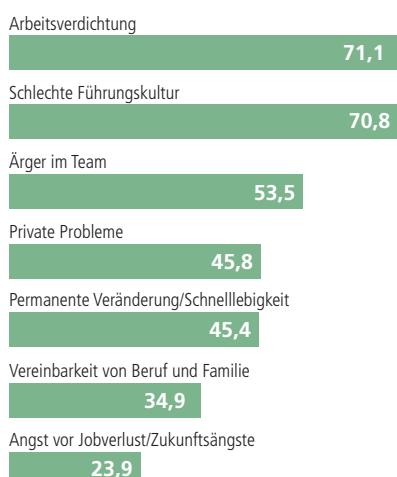


**Dr. Alexandra  
Schröder-Wrusch**

Vorstand ias-Stiftung und  
Vorstand der ias-Aktiengesell-  
schaft

## Häufigste Ursachen für psychische Belastungen oder Erkrankungen

(Mehrfachauswahl möglich, Angaben in Prozent)



Quelle: BGM im Mittelstand 2019/2020.

**Dr. Schröder-Wrusch:** Es sind noch zu wenige. In den letzten vier Jahren hat die Zahl durchgeföhrter Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen um rund 20 Prozent zugenommen. Allerdings ist das schwächste Argument für die GB Psych, dass sie gesetzlich vorgeschrieben ist. Das riesige Potenzial, das sie birgt, ist sicher ausschlaggebender. Die strukturierte Befragung einer großen Zahl an Mitarbeitern liefert dem Unternehmen Antworten, mit denen es konkret weiterarbeiten kann. Sie erfasst auch sehr individuelle Themen wie Spannungen zwischen Kollegen oder fehlende Wertschätzung und macht sie für das ganze Unternehmen objektivierbar. Die Gefährdungsbeurteilung hilft, Problemfelder zu erfassen, bevor sie sich in Krankenstand, sinkender Leistungsfähigkeit oder Fluktuation manifestieren. Bisher berücksichtigt allerdings nur ein Viertel der Unternehmen, die sie durchführen, alle vom Gesetzgeber empfohlenen Schritte. Das bedeutet: Unternehmen ermitteln Gefährdungen, leiten dann aber zu wenige Schritte ein, um den Problemen auch wirksam zu begegnen.

### Mit welchen Folgen?

**Dr. Schröder-Wrusch:** Es läuft in dem Fall nicht nur viel Energie ins Leere, sondern es werden auch geweckte Erwartungen der Mitarbeiter enttäuscht. Überspitzt könnte man sagen, eine GB Psych ohne Folgemaßnahmen ist schlechter als gar keine GB Psych zu machen. Umgekehrt: Wenn der Arbeitgeber auf die Befragung hin auch Folgemaßnahmen einleitet, die Ergebnisse als Ansporn nimmt, weiterzudenken und Lösungen zu finden, zeigt er damit auch, wie sehr er die Mitarbeiter schätzt. Das wirkt sich besonders auf die Unternehmenskultur aus. Die Interpretation von Ergebnissen und die Ableitung von Schritten sind für die Unternehmen oft herausfordernd. Damit das kein Hindernis wird, bieten wir genau bei dieser Übersetzung Unterstützung an.

### Woran liegt es, dass Unternehmen sich noch nicht so an die GB Psych heranwagen?

**Dr. Schröder-Wrusch:** Wir stellen fest, dass es oft noch Berührungsängste gibt, wenn es um die Psyche geht, und das bestätigt auch die Studie. BGM-Ziele sind durchschnittlich nur zu 12,3 Prozent davon geleitet, die Mitarbeiter durch die digitale Transformation zu begleiten, 21,1 Prozent bei größeren Unternehmen, 7,9 Prozent bei kleineren. Aber die Studienergebnisse zeigen auch, dass das

Thema drängt, da Arbeitsverdichtung und schlechte Führung von den Befragten als zentrale Ursachen für psychische Belastungen erlebt werden. 43 Prozent sind der Meinung, dass die Verdichtung von Arbeitszeit im eigenen Unternehmen nicht berücksichtigt wird. Hier nicht genauer hinzuschauen wäre fatal.

### In der Studie wurde ermittelt, dass qualifizierte BGM-Beauftragte in den Unternehmen fehlen.

**Dr. Schröder-Wrusch:** Es gibt wenige Ressourcen: In jedem dritten Unternehmen ist niemand explizit für das Thema BGM zuständig, und bei einem weiteren Drittel liegt es als Zusatzaufgabe bei einem Personalreferenten. Das macht es sicher nicht leichter, sich den Herausforderungen zu stellen, die auf die Unternehmen zukommen. Zumal die wichtigsten Fragestellungen wie die Suche nach Lösungen für den Fachkräftemangel oder den demographischen Wandel komplexe Themen sind, deren Bearbeitung ein klares Konzept braucht.

### Welche Rolle spielt die Digitalisierung für ein BGM?

**Dr. Schröder-Wrusch:** Die Digitalisierung und Transformationsprozesse belasten die Mitarbeiter psychisch und erfordern ein BGM, das auf Resilienz und Stabilisierung setzt. Bisher stellt das nur für 12 Prozent der Unternehmen ein BGM-Ziel dar. Bei Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern sind es immerhin 21 Prozent. Unternehmen haben also scheinbar noch nicht erkannt, dass ein BGM in diesem Veränderungsprozess einen wichtigen Beitrag leisten kann. Ähnliche Erkenntnis haben wir auch aus einem Forschungsprojekt gezogen, das wir im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien“ (kurz: PräDiTec) durchführen. Hier geht es darum, was digitaler Stress mit Mitarbeitern macht. Er führt laut der PräDiTec-Studie zu Erschöpfung, Gereiztheit, psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems. Unzufriedenheit mit der Arbeitsstelle und eine schlechtere Leistung sind ebenso mögliche Folgen von digitalem Stress. Unsere Aufgabe in Zeiten des Wandels ist es, zu helfen, Menschen in eine selbstverantwortliche Haltung zu bringen.

## DIE STARKE MARKE IM MARKT HOCHWERTIGER PERSONALBERATUNG

Menschen machen den Unterschied. In jedem Unternehmen. Wir stehen seit nahezu 50 Jahren für hochwertige und nachhaltige Beratungsleistungen. Führungspersönlichkeiten gewinnen und begleiten. Führungssysteme gemeinsam zukunftsfähig gestalten. Vertrauen Sie auf unsere Erfahrung und unser exklusives Netzwerk.

Von Unternehmer zu Unternehmer – von Mensch zu Mensch.

[www.RochusMummert.com](http://www.RochusMummert.com)



## TALENTSUCHE BEI BOEHRINGER INGELHEIM

# Wie das traditionelle Familienunternehmen das Talentmanagement verändert



© Boehringer Ingelheim

Ein alteingesessenes Familienunternehmen versuchte, mit einer neuen Talentmanagementstrategie eine noch eher unbekannte, agile Zielgruppe anzusprechen.

Ingelheim am Rhein: rechts eine kleine charmante Stadt und links viele große glasige Bürogebäude. Gefühlt halb Ingelheim nimmt der Pharmakonzern Boehringer Ingelheim ein, der umgeben von viel Grünfläche ist und mit seinem besonders gepflegtem Aussehen heraussticht. Doch ein Blick in den angrenzenden Wald zwischen vielen Pinienbäumen zeigt etwas Neues, ein Gebäude, das besonders herausragt: Das Digital Lab BI X. In diesem Gebäude tummeln sich die ITler des Familienunternehmens. Angefangen vom Recruiting dieser Mitarbeiter bis hin zur Arbeitsumgebung probierte Boehringer Ingelheim ganz neue Talentmanage-

mentmethoden aus, wie Maria Castresana, Global Head of Talent, Leadership and Organizational Effectiveness, erzählt. „Die Gestaltung des Gebäudes – eine ehemalige Kantine – ist modern und zielgerichtet, mit Großraumbüros, Entspannungsmöglichkeiten oder Kanban Boards.“

Nicht nur optisch sind das für das 1885 gegründete traditionelle Familienunternehmen neue Schritte. „Boehringer Ingelheim als Arbeitsplatz galt bisher eher als Geheimtipp. Für IT-Experten waren wir nicht besonders ansprechend. Doch wir bieten viele tolle Möglichkeiten. Und diese galt es, der Zielgruppe lauter als bisher zu kommunizieren“, erläutert Castresana. Um vor eineinhalb Jahren Mitarbeiter für das Innovationlab, in dem unterstützende Technologieanwendungen für die Boehringer-Ingelheim-Produkte entwickelt werden, zu rekrutieren, mussten sie in der Kommunikation nachhelfen und neue Dinge ausprobieren. Mit einer neuen Employer-Branding-Strategie im Gepäck stürzten sie sich auf die sozialen Netzwer-

ke und vor allem auf Netzwerke, in denen die Zielgruppe zum Beispiel als Scrum-Master unterwegs ist. „Wir haben eine besondere Kampagne entwickelt, damit diese Gruppe, die normalerweise nicht an uns denken würde, auf uns aufmerksam wird.“

Die Talentmanagerin blickt auf einige Herausforderungen zurück, angefangen mit dem Thema: Wo liegt Ingelheim überhaupt? Die Stadt liegt nah an Frankfurt, damit mitten in Europa und nur 30 Autominuten vom Flughafen entfernt. Das kam bei den internationalen Angestellten schon mal gut an. Im nächsten Schritt wollten die HR-Verantwortlichen potentiellen Talente veranschaulichen, was es bedeutet, bei Boehringer Ingelheim zu arbeiten. An dieser Stelle kam das Leitbild des Unternehmens ins Spiel. Es drückt unter anderem aus, dass Innovation dem forschenden Familienunternehmen das Wichtigste ist. Genau das half der Talentmanagementabteilung mit ihren 22 Personalern. „So konnten wir Mitarbeiter ansprechen, die nicht einfach nur coole Apps entwickeln wollen, sondern →

**Maria Castresana**

Global Head of Talent, Leadership and Organizational Effectiveness,  
Boehringer Ingelheim

sich auch mit unserem Leitbild identifizieren und einen Unterschied in der Gesellschaft erreichen wollen. Die Resonanz zeigt, dass die IT-Experten positiv überrascht sind, wie agil und flexibel ein traditionelles, familiengeführtes Pharmaunternehmen sein kann.“ Insgesamt hat der Rekrutierungsprozess ein Jahr gedauert. Mittlerweile arbeiten im BI X 70 Angestellte, das Ziel sind 80 Mitarbeiter.

### „Wir können nicht überall agil arbeiten“

Trotzdem ist die Arbeitsweise nicht überall bei Boehringer Ingelheim so. „Wir können nicht überall so agil arbeiten wie im BI X. Wir haben eine Produktion, da laufen die Arbeitsprozesse nach sehr speziellen Kriterien ab, die durch die vielen regulatorischen Maßgaben vorgegeben sind. Man könnte sagen, eher konservativer“, stellt Castresana klar. In diesem Bereich sieht die Managerin in Zukunft auch ein Spannungsfeld, wie sich die Arbeit strukturieren lässt, so dass sowohl Innovationen, aber auch neue Technologien und agile Arbeitsmethoden integriert werden können. Dennoch ist für sie klar: „Die Produktion bleibt effizient und prozessorientiert – das wird nicht in Frage gestellt.“

Das gilt auch für die HR-Abteilung selbst: In HR-Services setzt der Bereich bei Infoservice, Payroll oder HR-Systemen auf Technologie und Standardprozesse, die aber mit Design-Thinking und Customer-Journeys bereichert werden.

### Talente intern und extern identifizieren

Für die neuen Methoden des Talentmanagements schaffte die Abteilung sowohl intern als auch extern neue Strukturen. Die externe Seite beschäftigt sich mit der Arbeitgebermarke, der Rekrutierungspolitik und den zukünftigen Mitarbeiter. Intern stehen die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter auf der Agenda. „Wir haben diese Instrumente modernisiert und mit den Visionen verbunden“, so Castresana. „Für uns ist Talentmanagement das Wachstum der Mitarbeiter und der Firma. Wenn die Firma wächst, wächst auch der Mitarbeiter, wenn der Mitarbeiter wächst, wächst auch die Firma. So schließt sich der Kreis.“ In der Vergangenheit lag der Fokus stärker auf der internen Sicht, aber mit Blick auf den möglichen Fachkräftemangel und auf die Veränderung der Profile bewegt er sich immer mehr zur externen Seite hin. Vom Prinzip her sei aber beides wichtig.

Konkret haben sich die Maßnahmen Akquise, Führung, Mitarbeitergespräch, Führung und Weiterbil-

dung verändert. Bei der Akquise neuer Talente legen sie viel Wert auf die Ansprache. „Wir erklären ihnen unser gutes Arbeitsumfeld und welche Benefits wir in Petto haben, zum Beispiel ein Fitnessstudio oder spezielle Programme für Eltern“, so Maria Castresana. „Die neuen Mitarbeiter sollen nicht nur verstehen, was für finanzielle Leistungen sie bekommen werden oder welche Services sie in Anspruch nehmen können. Vielmehr möchten wir vermitteln, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir gemeinsam erreichen wollen.“ **Das Mitarbeitergespräch wurde zum Feedbackgespräch umgewandelt.** Es gibt nicht mehr ein individuelles Ziel, sondern ein kollektives. Gemeinsam mit der Führungskraft wird besprochen, was das Beste für den Mitarbeiter und das Team ist.

An das kollektive Ziel wird auch der Bonus der variablen Vergütung gekoppelt. Das führt dazu, dass die Geschäftszahlen transparenter werden, was Castresana „als absoluten Vorteil“ sieht. Auch das Thema Führung hat sich bei den Ingelheimern verändert. „Führungskräfte erleben einen Wandel ihrer Rolle. Während sie früher eher die Steuerung und Umsetzung überwacht haben, motivieren sie nun die Mitarbeiter und zeigen ihnen die Richtung“, sagt die gebürtige Spanierin Castresana. Dazu bedarf es, dass sie mehr Coaching-Skills erlernen, bei denen sie durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden. Hier soll zukünftig weiterhin ein großer Schwerpunkt liegen, da der Konzern mehr in die Entwicklung von Mitarbeitern investieren will. Solche Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen haben im Unternehmen allgemein an Wichtigkeit zugenommen. Das Ziel ist, „den Mitarbeiter für ein lebenslanges Lernen zu ermuntern“. Den Beschäftigten ist es selbst überlassen, wie viel und wann sie lernen wollen. Dennoch wird auf Teamebene geguckt, in welche Richtung ich es noch entwickeln muss. Die Talentmanagementabteilung hat vieles in den letzten Jahren zur Verfügung gestellt, zum Beispiel LinkedIn-Learning und neue Lernformate in Learn-Kampagnen eingeführt.

Auf die Frage, was sie bei Boehringer Ingelheim bei der Talentsuche und -entwicklung noch ändern können, sagt die HR-Expertin: „Wir wollen die Entwicklung unserer internen Talente beschleunigen, sie schneller entdecken und auch fordern. Und wir möchten auch unsere internen Talente als Talent-Magnets stärker in die Gewinnung neuer Mitarbeiter einbeziehen“

&lt;

**Arbeiten im Digital  
LAB Bi X**

© Boehringer Ingelheim

## TALENTSUCHE

# Volvo rekrutiert Mitarbeiter mit einem sprechenden Auto



© Volvo.

Auf einer Automobilmesse in Brüssel stellte der Fahrzeughersteller Volvo seinen neuen „Headhunter“ vor: ein Auto. Kandidaten setzen sich ins Auto, führen ein Vorbewerbungsgespräch, beantworten Fragen und werden schließlich zu einem weiteren persönlichen Gespräch bei Volvo eingeladen. Was das Recruiting tatsächlich im Hinblick auf die Talentsuche bewirkt, erzählt Balder D'hondt, Marketing Director bei Volvo Car BeLux.

**Herr D'hondt, Sie waren an der Idee des Recruitingcars beteiligt. Wie kam es zu der neuen Talentsuchemethode?**

**Balder D'hondt:** Wir leben in einer Zeit, in der al-

les schnell geht, maßgeschneidert und vernetzt ist. Volvo ist einer der beiden verbliebenen Automobilhersteller mit einem Produktionswerk in Belgien. Die Frage nach neuen Talenten ist demnach immer präsent und herausfordernd. Die Automobilmesse in Brüssel zieht rund 600.000 Besucher an, die grundsätzlich autoaffin und/oder technikbegeistert sind – das ist eine gute Basis, um für Volvo zu arbeiten. Deshalb entwickelten wir zwei Ideen. Erste Idee: Wir wollten Techniker bzw. Mechaniker für das Werk in Gent und unsere Volvo-Partner rekrutieren. Zweite Idee: Wir mussten unsere Werte wie Sicherheit, Nachhaltigkeit und Persönlichkeit mit unseren damaligen Prioritäten – dem Launch des Volvo XC40 und der Suche nach Talenten – verbinden. Am Ende haben wir schließlich beides miteinander kombiniert: in einem Auto, das nach neuen Mitarbeitern sucht. Zunächst lag es auf der Hand, die Technologie in den Volvo XC40 zu integrieren. Wir entschieden uns dann aber doch für einen Volvo S90, den zum Beispiel ein HR-Mana-

ger fahren würde. Der Fokus lag hier klar auf dem Personalmarketing und nicht auf dem Produkt. Deshalb änderten wir auch den Namen von S90 in HR90, um uns auf den HR-Aspekt des Projektes zu konzentrieren.

**Das Auto sucht also nach geeigneten Kandidaten. Wie läuft das konkret ab?**

**Balder D'hondt:** Als ersten Schritt musste sich der potentielle Mitarbeiter vor dem Einsteigen über ein iPad-Formular anmelden, damit wir wussten, für welchen Beruf genau er sich interessiert und welche Sprache (Französisch oder Flämisch) er spricht. Außerdem haben wir ihn nach seiner E-Mail-Adresse gefragt, um anschließend zum Beispiel noch seinen Lebenslauf zu bekommen. Danach stieg er ins Auto ein und bekam eine Einführung. Anschließend analysierte das Auto sein Verhalten mit einer Gesichtserkennungskamera, um festzustellen, ob er gestresst wirkte oder nicht. In Abhängigkeit von der Antwort änderte sich die Musik im Auto. →

**Balder D'hont**

Marketing Director bei Volvo  
Car BeLux

Wirkte er gestresst, spielte das Auto beruhigende klassische Musik ab. Daraufhin stellte das Auto ein paar Fragen zur Motivation und zum technischen Wissen: „Warum wollen Sie für Volvo arbeiten?“ oder „Zeigen Sie auf dem Bildschirm, wo sich der Turbolader im Motorraum befindet“. Die Spracherkennung prüfte, ob seine Antworten mit einem zuvor festgelegten Satz von Wörtern übereinstimmten. Mit abgeschlossenem Fragebogen wurde mit Hilfe einer intelligenten Software eine Grafik mit einer Punktzahl erstellt, gemessen an Wissen, Motivation, Empathie usw. Das war aber keine offizielle Punktzahl und diente nicht einem Make-or-Break-Szenario. Es ging vielmehr darum, was Technik und künstliche Intelligenz heute leisten können. So luden wir auch alle Kandidaten zu einem zweiten Bewerbungsgespräch ein.

**Verhaltens- und Persönlichkeitsanalyse über Spracherkennung ist ein sensibles Thema. Die Gültigkeit solcher Analysen ist umstritten. Was halten Sie von solchen Kritiken?**

**Balder D'hondt:** Ich bin kein Experte auf diesem Gebiet, daher kann ich das nicht beurteilen. Wir haben dies aber nicht als wissenschaftliches Instrument verwendet, um etwa die Qualität der Kandidaten zu beurteilen. Der Volvo HR90 wurde nur quasi als Magnet verwendet, um Kandidaten für unsere Marke zu gewinnen.

**Hat diese Methode Vorteile gegenüber dem herkömmlichen Vorstellungsgespräch?**

**Balder D'hondt:** Ein entscheidender Vorteil ist, dass wir uns so vom klassischen Recruiting abheben und demnach auch viel Aufmerksamkeit von der Zielgruppe bekommen haben. Das Recruitingcar steht dafür, dass KI-Techniken viele Möglichkeiten bieten und schnelle Erfolge erzielen können, etwa bei der Talentsuche im HR-Bereich. Konkret trägt das Auto bzw. diese Technik dazu bei, den ersten Prozess der Kandidatauswahl zu beschleunigen. Auch die Position von Volvo als innovatives Unternehmen wurde verstärkt. Dennoch ist zu betonen, dass dieses Projekt den eigentlichen Rekrutierungsprozess noch nicht ersetzen kann. Es kann eine Rolle spielen, aber kein vollständiger Ersatz sein.

**Welche Rolle spielte die HR-Abteilung bei der Entwicklung?**

**Balder D'hondt:** Hauptsächlich waren die Personalabteilungen von unserem Werk in Gent und von

Volvo Car Belgien mit Sitz in Brüssel, die Marketingleitung sowie eine von uns hierfür beauftragte Agentur beteiligt, die die technische Umsetzung erledigte. Wir haben alle zusammen gearbeitet, um die Fragen zu entwickeln, die sich je nach Arbeitsort, also dem Werk in Gent oder bei einem unserer Volvo-Handelspartner, unterscheiden.

**Die HR-Abteilung wurde in die Fragenerstellung involviert. Dennoch fiel sicher ein Teil ihrer Arbeit weg.**

**Balder D'hondt:** Das Auto hat uns geholfen, die Kontaktdaten der Interessenten zu sammeln. Man kann sagen, es hat einen der ersten Schritte im Rekrutierungsprozess abgelöst, nämlich das Anziehen interessierter Menschen. In einer zweiten Phase könnte es auch als Filter dienen, um Kandidaten aus dem Prozess auszuschließen, die nicht qualifiziert genug sind – was wir jedoch in diesem Auto nicht verwendeten. Einige Schritte könnten also wegbleiben. Dennoch bleibt das persönliche Bewerbungsgespräch das wichtigste Auswahlkriterium zur Bewertung der Kandidaten. Der Volvo HR90 wurde hier nur ergänzend zur traditionellen Suche eingesetzt.

**Volvo wollte mit Hilfe des Rekrutierungswagens 50 Arbeitsplätze in Gent besetzen. Wie viele wurden tatsächlich mit Kandidaten besetzt, die mit dem Auto sprachen?**

**Balder D'hondt:** Insgesamt haben wir rund 100 Profile gesammelt, die entweder an unsere Handelspartner oder an unser Werk in Gent übermittelt wurden. Fast alle von ihnen wurden kontaktiert, aber die meisten Profile waren nicht qualifiziert genug, um für uns zu arbeiten.

**Das Ziel wurde also nicht erreicht.**

**Balder D'hondt:** Das stimmt nicht. Die Hauptziele waren, so viele Profile wie möglich anzuziehen und Volvo als innovative Marke zu positionieren. Und das haben wir erreicht.

**Haben Sie denn noch weitere Pläne mit dem Recruitingcar?**

**Balder D'hondt:** Grundsätzlich könnte es noch für andere Berufe oder Projekte verwendet werden. Genaue Pläne, um die Technik noch weiter zu optimieren, haben wir aber aktuell nicht. <

## DIGITALES LERNEN

# Otto Group: „Lern-Netflix“ am Arbeitsplatz

Videobasiertes Lernen, Lernhacks und Gamification – Der Onlinehändler rollt eine konzernweite neue Lerninitiative aus: TechUcation.

Kein Mitarbeiter soll bei der Digitalisierung abgehängt werden – das hat sich der Handels- und Dienstleistungskonzern Otto Group als Ziel gesetzt. Gelingen soll das mit einer neuen Lerninitiative: TechUcation. „Wir wollen als Unternehmen Verantwortung übernehmen. Dazu zählt, dafür zu sorgen, dass alle unsere rund 52.000 Kolleginnen und Kollegen ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung haben“, erklärt Christopher Werner, HR-Manager Digital Learning der Otto Group, der an der Entwicklung der Initiative mitarbeitete. Daraus resultierte Ende 2017 die Idee, digitale Bildung noch stärker ins Unternehmen zu tragen. Seit einigen Wochen wird TechUcation sukzessive für alle 30 Unternehmensgruppen konzernweit ausgerollt.

Ausgewählt wurde das Tool „Masterplan“, das die Otto Group insgesamt in einer sechsmonatigen Pilotphase mit 400 Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen und Konzernunternehmen testete und kuratiert hat. Konkret arbeitet Masterplan mit vi-

deobasierten Lerninhalten. Überraschend ist für Nina Schwarting, Senior Managerin Digital Learning, die die Initiative mit durchführt, dass Lernen oft an Randzeiten stattfindet. „Meistens bilden sich die Mitarbeiter morgens, kurz vor Feierabend oder abends auf dem Sofa weiter.“ Daraus ergab sich die erste Herausforderung: Wie lässt sich Lernen in den Arbeitsalltag integrieren?

Als zweites Learning der Testphase nennt Nina Schwarting, dass sich das Lernen über ein Video am Arbeitsplatz zunächst komisch anfühlt. „Es entsteht eine Art Facebook-Effekt: Mitarbeiter kriegen ein schlechtes Gewissen, wenn sie sich während der Arbeit Videos anschauen. Daraus leiteten wir für uns das Ziel ab, dass Lernen – auch per Video – selbstverständlich werden soll.“

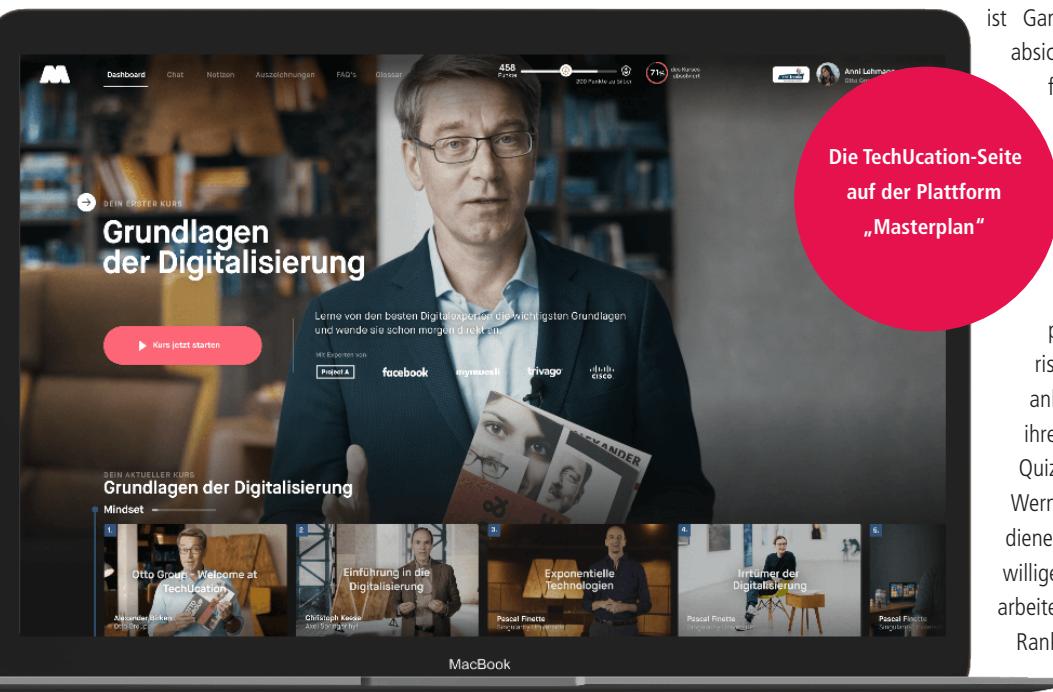
### Onlinegrundkurs ist an allen Standorten Pflicht

Der achtstündige videobasierte Onlinegrundkurs, der für jeden Mitarbeiter verpflichtend ist, beinhaltet Themen, die ein gemeinsames digitales Verständnis schaffen sollen. Nach dem Basiskurs bekommen die Mitarbeiter zwei bis vier Stunden Transferzeit, um zu schauen, wie sich das Gelernte in ihren Arbeitsalltag übertragen lässt. Die Mitar-

beitenden können danach darauf aufbauend noch weitere Lernvideos zu verschiedenen Themen der Digitalisierung anschauen, die mittlerweile insgesamt eine Dauer von 50 Stunden betragen und laufend ergänzt werden. Es gibt auch Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig treffen und über das Gelehrte austauschen.

Der Otto Group ist bewusst, dass Digitalisierung für die verschiedenen Mitarbeiter eine andere Bedeutung im Alltag hat. „Grundsätzlich wollen wir ein einheitliches Verständnis der Digitalisierung schaffen. Wir arbeiten aber gerade daran, TechUcation für die unterschiedlichen Zielgruppen anzupassen. Zum Beispiel spielt die Digitalisierung bei kaufmännischen oder gewerblichen Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsalltag eine ganz andere Rolle und muss anders umgesetzt werden, um relevant zu sein“, so Werner. Diese stetige Weiterentwicklung des Lerntools ist der HR-Managerin Nina Schwarting besonders wichtig. „TechUcation ist kein typisches Wasserfallprojekt, das auf zwei bis drei Jahre ausgelegt ist und bei dem danach erst ein Produkt herauskommt, das schon nicht mehr gebraucht wird. Wir wollen uns absichtlich die Flexibilität bewahren, damit wir agil bleiben können.“

Ein wichtiger Punkt beim digitalen Lernen ist Gamification. Die Otto Group wählte absichtlich ein modernes Tool mit Netflix-Charakter aus. Das stützt auch die Ergebnisse der Pilotphase, die zeigen, dass Lernen so besser funktioniert und auch häufiger stattfindet. „Beliebt ist auch die Lerngruppenfunktion, bei der sich Kolleginnen und Kollegen in Gruppen von bis zu fünf Personen spielen-isch challengen können. Sie können anhand der Punktzahl sehen, wie sich ihre Kolleginnen und Kollegen in den Quizeinheiten geschlagen haben“, erzählt Werner. Das würde aber nicht der Kontrolle dienen, da es sich um eine komplett freiwillige Option handelt, bei der sich die Mitarbeiter gegenseitig einladen können. Die Rankings werden nicht außerhalb dieser Gruppe veröffentlicht. Das Ein- →

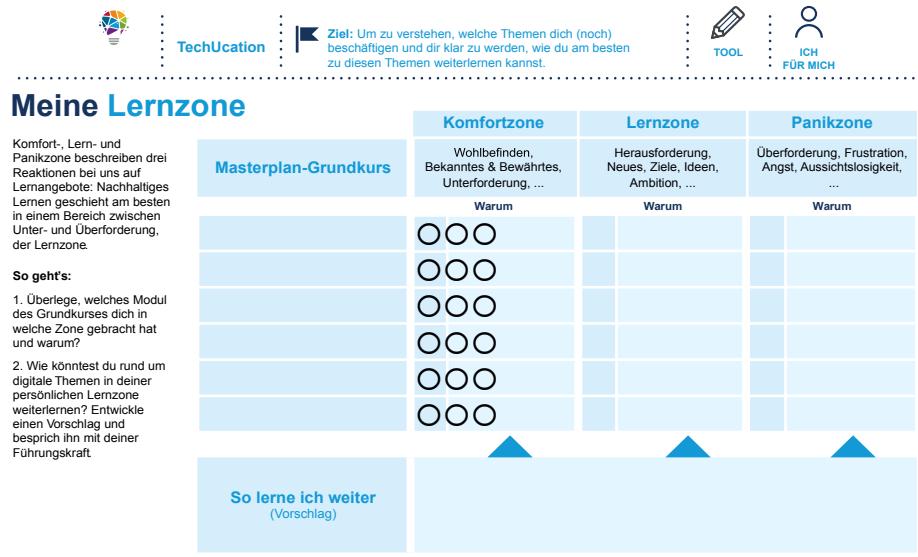




**Nina Schwarting**  
Senior Managerin Digital Learning,  
Otto Group



**Christopher Werner**  
HR-Manager Digital Learning,  
Otto Group



**So holst du noch mehr raus:**  
Sprecht im Team offen darüber, wer sich was vornimmt und wie ihr euch wechselseitig unterstützen könnt.

zige, was Führungskräfte sehen können, ist eine Auswertung, ob ein Mitarbeiter den achtstündigen videobasierten Grundkurs abgeschlossen hat.

## Transferbrücken für die Praxis

Für die beiden Digitalexperten ist es essentiell und gleichzeitig herausfordernd, dass Mitarbeiter das Gelernte auch in den Arbeitsalltag integrieren können. „Dazu dienen unter anderem die Lernhacks, also kleine Tipps und Tricks, die die Videoinhalte fassbar machen sollen und bei dem Transfer ins Berufs- und Privatleben eine Brücke bilden. Durch entsteht eine nachhaltige Lernkultur“, sagt Schwarting.

Auch Lerncoaches helfen bei der Integration in die Praxis. Sie motivieren Mitarbeiter zu lernen und helfen, Lernhürden zu identifizieren. Jeder Mitarbeiter kann sich als Coach bewerben. Dazu gibt es noch Workshops, die sich damit befassen, wie das Gelernte in einem bestimmten Anwendungsbereich praxistauglich umgesetzt werden kann.

Für Werner ist vor allem der Transfer durch das Drehen eigener Videos in der Praxis hilfreich: „Neben den Masterplanvideos gibt es auch Transfervideos von Kolleginnen und Kollegen. Die einzelnen Module werden dort von Otto-Group-Experten zu dem jeweiligen Thema besprochen und auf unsere Unternehmensgruppe heruntergebrochen, um den Transfer in den Arbeitsalltag zu schaffen.“

Betriebsräte sehen hier ihre Rolle und wollen beim Lernen unterstützen”, argumentiert Schwarting. Auch bei den Kollegen kommt der Kurs gut an, wie Personaler Werner beobachtete. Besonders herausfordernd sei es speziell bei zwei Mitarbeitergruppen gewesen: bei denjenigen, die im Digitalbereich arbeiten und Sorge haben, alle Inhalte schon zu kennen, und bei denjenigen, die bisher kaum mit digitalen Tools in Berührung kamen. „Für die erste Gruppe gab TechUcation neue Impulse, und die zweite Gruppe wird zum Beispiel besonders durch Lerncoaches unterstützt.“

Damit die Reaktionen auch künftig weiterhin überwiegend positiv bleiben, muss die Otto Group eine neue Lernkultur des lebenslangen Lernens etablieren. „Das wollen wir schaffen, indem die Mitarbeiter den Spaß am Lernen zurückgewinnen und Lernen wieder selbstverständlich und Teil des Arbeitsalltags wird. Unsere Kollegen sollen verstehen, dass Lernen die einzige Konstante in einer sich ständig verändernden Welt ist“, wünscht sich die HR-Managerin.

Dazu hat die Otto Group den ersten Schritt, den Wissensaufbau, getan. Der zweite Schritt, der Wissenstransfer in die Praxis, läuft gerade. Als nächstes soll der Wissensgewinn weitergegeben und eine Selbstlernkompetenz erschaffen werden.

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

## NEW PAY, PERFORMANCE AND DEVELOPMENT

# Neuer Ansatz für Performance und Global STI bei Bayer



© Bayer AG

Interview mit Vera Gramkow, Leiterin Globales Talentmanagement und Performance, und Dr. Heiko Wickert, Experte GlobalTotal Rewards, beide Bayer AG

## Frau Gramkow und Herr Dr. Wickert, Bayer stellt sich im Performance-Management und beim Short-Term Incentive (STI) neu auf. Welche Wege schlägt der Konzern jetzt ein?

**Vera Gramkow:** Wir erfinden uns tatsächlich bei beiden Themen neu. Bereits 2016 haben wir mit dem Vorstand vereinbart, uns die Momente gezielt anzusehen, die einen hohen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben, die „Moments that matter“. Am Performance-Management nehmen fast alle unsere Beschäftigten teil. Wir haben hier bewusst als erstes einen neuen Purpose für das Performance-Management definiert – unser neuer Ansatz soll die Mitarbeiter motivieren und inspi-

rieren, jeden Tag ihr Bestes zu geben. Sie sollen wissen und mitentscheiden, wie sie durch ihre Leistung zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Sie sollen bewusst über heutige Erfahrungen und Erfolge reflektieren, um Erlerntes künftig zielgerichtet anwenden zu können. Gleichzeitig haben wir die Chance genutzt, auch das Thema Talent-Development im Rahmen der sogenannten Development-Dialogues weiterzuentwickeln. Zum einen lassen sich Performance und die persönliche Entwicklung bei Bedarf enger verzahnen, und zum anderen steht vor allem das Thema Joint-Partnership zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem im Vordergrund.

**Heiko Wickert:** Wichtig war für uns auch, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und ansprechend belohnt fühlen, sowohl als Individuum als auch als Mitglied eines Teams. Wir legen den Fokus stärker auf das eigenverantwortliche Handeln der Führungskräfte und der Mitarbeiter, auf den Umgang miteinander und die Führungskultur im Un-

ternehmen. Die Veränderungen im Performance-Management gehen mit einer Veränderung der variablen Vergütung und mit deutlich mehr Agilität in den Arbeitsprozessen einher. „Pay for Performance“ bleibt uns weiterhin als Leitlinie erhalten, aber wir definieren die einzelnen Elemente neu.

## Haben Sie den Kulturwandel rein top-down oder auch bottom-up entwickelt?

**Vera Gramkow:** Wir haben einen sehr inklusiven und flexiblen Ansatz gewählt. Als ersten Schritt haben wir wissenschaftliche Literatur und Studien zum Thema ausgewertet. Anschließend haben wir uns intensiv mit anderen Unternehmen ausgetauscht, um deren Erfahrungen zu bewerten und herauszufinden, was für uns passen könnte und was nicht. Und drittens haben wir eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um Wünsche und Bedürfnisse unserer Kollegen besser zu verstehen.

Durch diesen sehr breiten Ansatz haben wir →

**Vera Gramkow**

Leiterin Globales Talentmanagement und Performance,  
Bayer AG

**Dr. Heiko Wickert**

Experte Global Total  
Rewards, Bayer AG

viele Anregungen erhalten, die uns geholfen haben, den Ansatz auf unser Unternehmen zuzuschneiden. Wir wollten etwas entwickeln, das zu unserem Unternehmen und unserer Kultur passt. Ganz im Sinne von agilem Arbeiten haben wir dann nach der Ideenfindungsphase zusammen mit dem Business die Designphase aufgesetzt, indem wir mit Mitarbeitern und Führungskräften weltweit in Workshops zunächst den Purpose definiert haben. Anschließend haben wir dann ganz konkret in Sprint-Teams die Elemente bestimmt, die es uns erlauben, diesen Purpose praktisch zu verwirklichen. Durch genau diese Sprints haben wir dann auch den Mitarbeitern neue Möglichkeiten zur Verfügung gestellt, ihre Karriereambitionen zu reflektieren, mögliche Entwicklungsschritte dorthin zu definieren und diese dann in den Check-Ins mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren.

### Welche Rolle spielt agiles Arbeiten in diesem Zusammenhang?

**Vera Gramkow:** Eine große Rolle. Wir haben zunächst im Januar 2017 ein Experiment gestartet, an dem mehrere Tausend Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Ländern freiwillig teilgenommen haben. Sie wollten gerne in der Designphase mitwirken und haben durch ihr Feedback maßgeblich dazu beigetragen, dass wir in Continuous Improvement-Loops die Effektivität unseres neuen Ansatzes erkennen und an wichtigen Punkten auch nachbessern konnten. Der erste Zyklus des Experiments war ein solcher Erfolg, dass wir ihm im vorigen Jahr einen zweiten haben folgen lassen, bei dem noch weitere Teams hinzugekommen sind. Dabei ging es uns darum, den neuen agilen Ansatz stärker zu verankern und gemeinsam mit den Teilnehmern an dem Experiment über den globalen Roll-out nachzudenken.

**Heiko Wickert:** Der Roll-out selbst begann schließlich im Januar 2019. Ausgenommen sind dabei wegen der dortigen kollektivrechtlichen Regelungen nur einige wenige Länder in Asien und Lateinamerika. Hier planen wir, im nächsten Jahr ebenfalls umzustellen. Somit gelten das neue Performance-Management und das neue STI-Modell jetzt bereits für die Mehrheit unserer weltweiten Belegschaft.

### Was sind die Elemente, die Bayer mit dem neuen Performance- und Development-Ansatz nutzt?

**Vera Gramkow:** Auch bei der Zielsetzung wol-

len wir agil handeln, das heißt, wir möchten, dass unsere Mitarbeitern sich auf wenige wichtige Ziele konzentrieren und diese im Laufe des Jahres bei Bedarf auch ändern können. Zudem sind neben Individualzielen auch Teamziele möglich. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sich im Rahmen des Performance-Managements holistisch austauschen und sich gegenseitig Feedback geben. In unseren sogenannten Check-Ins ermutigen wir die Mitarbeiter, die Dinge anzusprechen, die ihnen jeweils wichtig sind. Solche Gespräche sollen einmal pro Quartal stattfinden, wobei die Frequenz und das Format des Gesprächs von Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern und den Führungskräften frei wählbar sind. Mit dem regelmäßigen Austausch fördern wir auch kontinuierliches Feedback. Es geht dabei um ein Feedback, das mit positiver Intention gegeben wird, um dem anderen zu helfen und ihn Stärken erkennen zu lassen, und nicht mehr wie früher vielleicht um ein Gespräch als Teil einer eher defizitär ausgerichteten Feedbackkultur. Den Führungskräften bieten wir dazu ein neues Element an, den Leadership-Pulse, der es Vorgesetzten ermöglicht, ihr Verhalten zu reflektieren und sich mit ihren Mitarbeitern über das Teamklima auszutauschen.

**Heiko Wickert:** Am Ende des Jahres bekommt der Mitarbeiter noch einmal ein Feedback in Form eines Contribution-Statements. Dabei geht es um eine Standortbestimmung und den individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Es gibt keine vorgegebene Notenverteilung mehr, sondern die Führungskräfte legen das Contribution-Statement für jeden ihrer Mitarbeiter eigenverantwortlich fest. Sie tun das auf Basis ihrer Eindrücke und des erhaltenen Feedbacks aus dem gesamten Jahr und tauschen sich untereinander in sogenannten Fairness-Checks aus, um Kontinuität und Fairness der Entscheidung zu gewährleisten. Auch hier setzen wir auf Führungsverantwortung. Dieses Feedback und Contribution-Statement ist – anders als in der Vergangenheit – nicht mehr direkt mit der Vergütung verbunden.

### Sind Performance-Management und das STI-Modell direkt miteinander verknüpft?

**Heiko Wickert:** Einen direkten Link zwischen beiden gibt es bei Bayer nicht mehr – mit einer Ausnahme: Sollte jemand am Jahresende das schlechteste Contribution-Statement erhalten, dann bekommt die Person auch keinen Bonus. <



## Sichern Sie sich Ihren Vorsprung im War for Talents

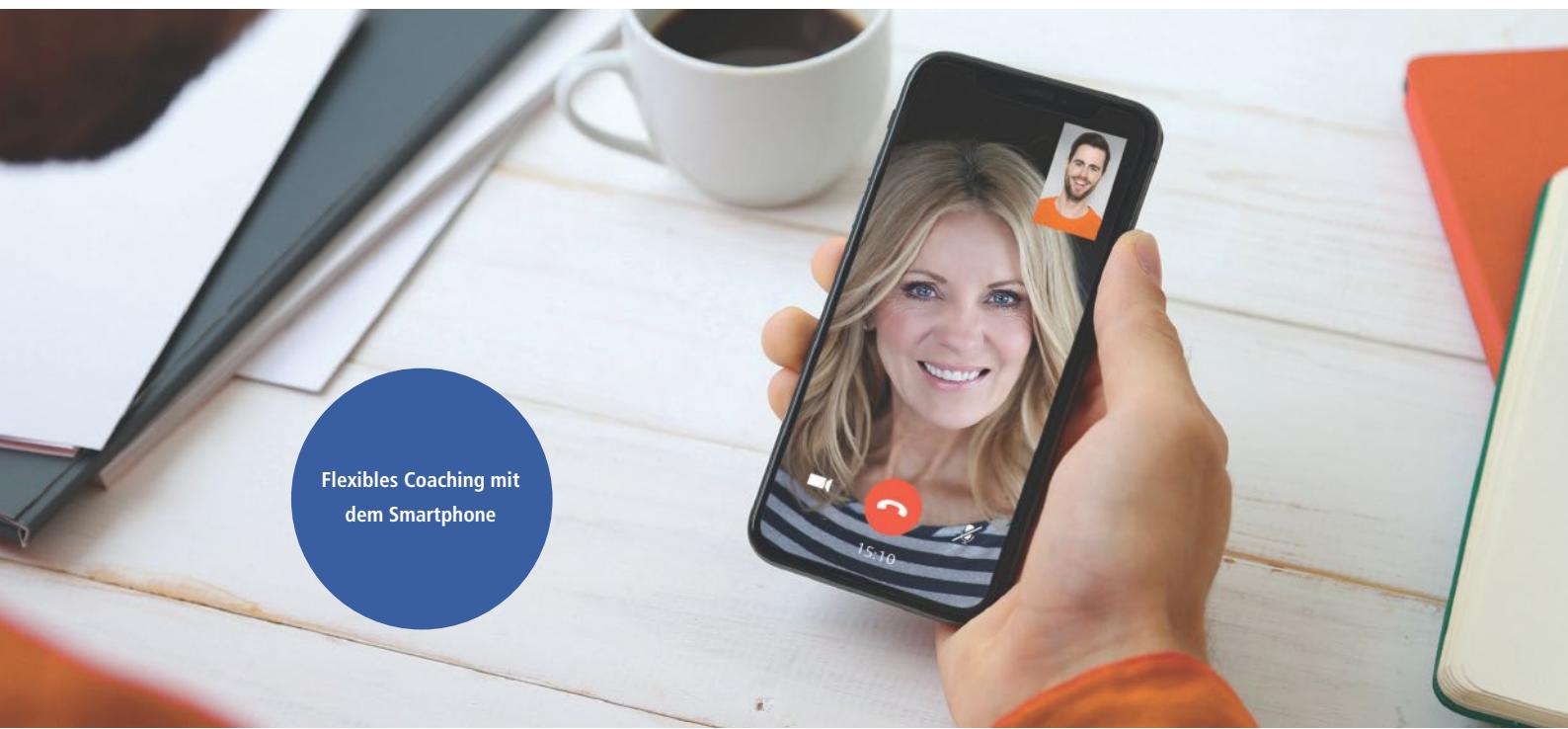
Der F.A.Z. Stellenmarkt zählt zu den renommiertesten hierzulande – und ist deshalb eine erste Adresse für Fach- und Führungskräfte. F.A.Z., F.A.S., F.A.Z. Woche und FAZ.NET bieten Ihnen Premium-Umfelder für erfolgreiches Recruiting und maßgeschneidertes Employer Branding. Gerne exklusiv von F.A.Z. Media Solutions für Sie entwickelt.



Jetzt mehr erfahren unter [www.faz.media/hr](http://www.faz.media/hr)

## COACHING

# Arbeitgeberattraktivität mit digitalem Coaching steigern



© CoachHub

Coaching soll Mitarbeiter weiterbringen und ihnen helfen, Probleme zu lösen.

Bisher durften vor allem Führungskräfte und Experten solche Programme wahrnehmen, doch als Angebot an weitere Beschäftigte steigert Coaching die Attraktivität des Arbeitgebers. CoachHub will digitales Coaching jedem Mitarbeiter ermöglichen.

Führungskräfte kommen oft in den Genuss eines Coachings. Ein Coach kommt zu ihnen und arbeitet mit ihnen daran, eine Kompetenz zu erwerben oder zu verbessern oder ein Problem zu lösen. Doch Probleme haben möglicherweise auch die restlichen Mitarbeiter in einem Unternehmen. Svenja Haus ist Diplom-Psychologin und Leiterin der Produkt- und Coaching-Entwicklung von CoachHub, einer Platt-

form für digitales Coaching. Sie beobachtet, dass nur wenige Unternehmen außer dem Executive Level auch anderen Beschäftigten Coachings gezielt anbieten. Sowohl beim Coaching von Führungskräften als auch von anderen Mitarbeitern fehlt ihr eine Sache: „Die Sitzungen sind häufig nur auf den Input fokussiert, und der Transfer, das Gelernte in den individuellen Berufsalltag zu integrieren, wird häufig vernachlässigt. Nur 5 Prozent der Teilnehmer können das Gelernte wirklich in die Praxis umsetzen.“ Laut Haus sind solche Coachings effektiver, die individuell auf einen Mitarbeiter und sein Problem zugeschnitten sind.

## Was ist digitales Coaching?

Als geeignete Maßnahme, die auch im Berufsalltag funktioniert, sieht Svenja Haus digitales Coaching. „Digitales Coaching ist im Grunde genommen, dem klassischen Präsenzcoaching sehr ähnlich, nur der Kommunikationskanal ist digital, und man befindet sich in unterschiedlichen Räumen. Der

Vorteil ist, dass Reisezeiten wegfallen und Klienten viel flexibler sind, was Raum und Zeit angeht.“

Zwischen dem Coaching vor Ort und über dem Bildschirm sieht sie keine großen Unterschiede. Obwohl der Coach physisch nicht da ist, würde es nichts an der Bindung zum Coachee, dem Klienten, ändern. „Im Gegenteil: Die Distanz ist für den Coachee eine Art Schutzraum, der ihm hilft, offener über alles zu reden.“

Dennoch gibt es auch Fälle, in denen Präsenzcoaching geeigneter sei. „Wir vertreten hier die klare Haltung, dass der Klient Experte für die Lösung ist. Wenn der Coachee meint, ein Präsenzcoaching ist jetzt das, was er benötigt, dann ist das so. In akuten Fällen, bei denen die Coaching-Anliegen eine entsprechende Tiefe/Schwere/Komplexität haben, eignet sich ein Präsenzcoaching gegebenenfalls mehr, aber auch hier liegt die Entscheidung immer beim Klienten“, rät Haus. Auch vermutet sie, „dass bei digitalem Coaching eine Sitzung oft kürzer dauert als das Präsenzcoaching, da die →



© CoachHub

**Svenja Haus**

Diplom-Psychologin und Leiterin der Produkt- und Coaching-Entwicklung von CoachHub

Aufmerksamkeitsspanne und Konzentration kürzer sind und somit ein maximal fokussiertes Vorgehen erfordern.“

Eine Form, damit Unternehmen für bestehende und künftige Fachkräfte attraktiver werden, will Svenja Haus mit CoachHub anbieten. Die App bietet digitale Coachings an. Die Konzepte dazu wurden zusammen mit einem wissenschaftlichen Beirat entwickelt, der aus vier Mitgliedern aus der Unternehmenspraxis und Wissenschaft besteht.

## Coaching für jeden Mitarbeiter

Die Plattform ist für Führungskräfte und alle Mitarbeiter darunter. Besonders wird sie während zwei Unternehmensprozessen eingesetzt: Zum einen dann, wenn Unternehmen ihr Talentmanagement voranbringen wollen. „Das Coaching ist quasi der fehlende Baustein, wenn die Top-50-Führungskräfte eines Unternehmens entwickelt werden sollen“, erklärt Haus. Zum anderen nutzen Unternehmen die Plattform, die Mitarbeiter auf dem Handy und Desktop nutzen können, bei Transformationsprozessen. „Heutzutage gilt in der Arbeitswelt: Change is the new normal. Viele Mitarbeiter fühlen sich damit überfordert. Coachings können ihnen helfen, damit besser zurechtzukommen.“ Mittlerweile nutzen über 100 Unternehmen das Coachingsystem, unter anderem Generali, Hello Fresh oder die Bosch-Tochter Rexroth.

Coachees können zwischen drei Coaches auswählen. Um Coach zu werden, müssen Kandidaten bestimmte Anforderungen erfüllen, zum Beispiel eine anerkannte Ausbildung und sechs Jahre Coacherfahrung. „Wenn diese Kriterien erfüllt sind, laden wir sie zum Interview ein. Falls das positiv verläuft, kommt es zu einem Testcoaching, in dem wir sie vor besonders große Herausforderungen stellen.

Ganz wichtig ist uns die digitale Affinität.“

Zwischen drei dieser Coaches, die dem Klienten aufgrund eines Algorithmus vorgeschlagen werden, kann er einen auswählen. Nach dieser Auswahl kommt es zu einem Kennlerngespräch und schließlich zu einem maßgeschneiderten Coachingplan für den Klienten. „Falls die Chemie doch mal nicht passen sollte, kann man den Coach jederzeit wechseln. Das kam bisher bei weniger als 1 Prozent vor“, sagt die Psychologin.

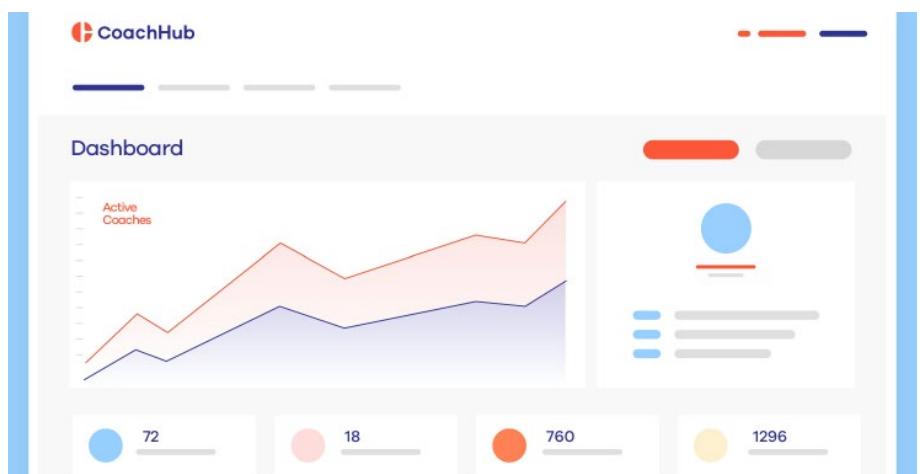
## Stärken versus Schwächen

Der Fokus des Coachings ist ein ganzheitlicher Framework. Nutzer können zwischen zwei Kategorien wählen: „Grow as a Person“ oder „Inspire as a Leader“.

Das Programm muss mindestens drei Monate laufen, Svenja Haus empfiehlt sechs bis zwölf Monate. Pro Monat hat der Coachee zwei Videositzeungen à 45 Minuten. Zusätzlich kann der Klient den Coach auch über eine App per Chatfunktion erreichen. Alle Vorhaben oder nächsten Schritte werden in der App eingetragen.

Der Coachee kann seinen Erfolg messen. Seine Zustände werden skaliert und nach jeder Sitzung neu gemessen. Mit Zustimmung können diese Daten auch anonymisiert an HR oder die Führungskräfte weitergegeben werden. Dabei werden aber keine Coachinginhalte, sondern maximal allgemeines Feedback zum Coach oder zum Prozess weitergegeben. „Zahlen helfen immer und machen die Wirkung von Coachings transparent. Auch für HR ist das sehr wichtig: Es kann bei der oft schwer erkämpften Daseinsberechtigung helfen“, argumentiert Haus. <

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



## RECRUITING

# Digitale Visitenkarte: Tipps für eine überzeugende Karriere-Webseite



© Personio

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck – dieser klassische Tipp für Bewerber gilt in Zeiten des Fachkräftemangels ganz besonders und auch umgekehrt für ihr Gegenüber: HR-Verantwortliche und Recruiter sind immer auf der Suche nach passenden Mitarbeitern. Eine überzeugende Karriere-Webseite kann die Bedürfnisse der Bewerber treffen und lässt so den Funken leichter überspringen.

Laut einer **Untersuchung** von monster.de in Zusammenarbeit mit der Uni Bamberg ist und bleibt der eigene Internetauftritt nach Online-Jobbörsen wichtigster Recruiting-Kanal. Demnach erfolgte 2018 rund ein Drittel der Neueinstellungen über

die Unternehmenswebsite. HR-Verantwortliche wissen: Die Karriere-Webseite eines Unternehmens ist heute die zentrale Anlaufstelle, digitale Visitenkarte, Schaufenster eines Unternehmens für Bewerber jeder Art. Junge Talente und erfahrene Professionals machen sich hier ein erstes Bild über den möglichen Arbeitgeber. Wer einen überzeugenden Auftritt hinlegt, erzeugt nicht nur ein positives Image für das ganze Unternehmen und stärkt so die eigene Arbeitgebermarke, sondern schafft auch gute Voraussetzungen für erfolgreiche Bewerbungsprozesse.

## Bewerbermanagement – durchgängig digital

Der Alltag von Personalern wird immer noch von viel Administrativem bestimmt, das gilt auch für das Recruiting: Sie müssen persönliche Daten und Skill-Profile von Bewerbern oft mit viel Tipparbeit erfassen, um einen eigenen Pool mit interessanten Talenten und Professionals aufzubauen. Vor lauter

Datenerfassung bleibt aber das Persönliche auf der Strecke, für individuelle Kontaktpflege fehlt die Zeit. Ein strukturiertes Bewerbermanagement, bei dem alle Daten konsistent und sicher erfasst sind und Prozesse durch ein HR-System unterstützt werden, schafft gute Voraussetzungen, um einen Pool mit interessanten Talenten und Professionals aufzubauen, zu erweitern und – mit Blick auf die Zukunft – auch im persönlichen Kontakt kontinuierlich zu pflegen. Hier ist wertvoller HR-Aufwand besser investiert als in manuelle Arbeit für Datenbearbeitung. Und sollte aus einem Bewerber ein Mitarbeiter werden, ist aus seinem Profil ganz einfach die Personalakte generiert, ohne seine Daten erneut erfassen zu müssen.

## Stellenanzeigen per Klick ins ganze Web

Auch für Stellenausschreibungen kann sich ein professionelles HR-System lohnen. Damit lassen sich offene Stellen nicht nur auf die eigene Kar-



**Cassandra Hoermann,**  
Lead Employer Branding,  
Personio

## In 5 Schritten zur Karriere-Webseite

### > 1. Recherchieren und Best Practices:

Wie machen es andere Unternehmen? Welche Best Practices bezüglich Layout, Struktur und Nutzerfreundlichkeit können übernommen und angepasst werden?

> 2. Bestandsaufnahme: Was bietet die aktuelle Karriereseite bereits? Was gut ist, bleibt, und Fehlendes wird verändert oder ergänzt.

> 3. Struktur aus Bewerbersicht: Was wollen mögliche Bewerber: Mit welchem Vorwissen könnten sie kommen? Welche Informationsbedürfnisse haben sie? Daraus wird eine einfache und klare Struktur entwickelt.

> 4. Zusammenstellung des Projektteams: Alle Kollegen sollten ins Boot geholt werden, die die neue Karriereseite mit ihrer Expertise unterstützen – von Employer-Branding-Verantwortlichen über Website-Entwickler, intern oder extern.

> 5. Erstellung eines Zeitplans: Gerade wenn verschiedene Teams mitarbeiten, ist ein guter Projektplan mit klarer Aufgabenverteilung Gold wert.

Quelle: Personio.

riere-Webseite posten, sondern per Mausklick und automatisierter Schnittstellen auch in alle gängigen Online-Jobbörsen und Social-Media-Plattformen. Das spart, im Vergleich zur manuellen Veröffentlichung von Stellenanzeigen im Web, viel Zeit und sorgt gleichzeitig für höhere Aufmerksamkeit. Wer seine Stellenanzeigen mittels HR-Software erstellt, kann dazu von einem weiteren Reichweiten-Booster für die eigene Karriereseite profitieren: Die offenen Stellen erscheinen automatisch bei entsprechender Google-Suche – ganz kostenlos.

Suchmaschinen-Optimierung (SEO) und Suchmaschinen-Marketing (SEM) sind etwas komplex und vielleicht nicht für jeden das passende Tool, können den Karriere-Websites aber einen Extra-Kick verschaffen. SEO und SEM helfen, Stellenausschreibungen weiter zu verbreiten. Während suchmaschinenoptimierte Texte auf der Karriereseite ein prominentes Ranking in Suchergebnissen versprechen, wecken spezielle Adwords im Rahmen einer SEM-Kampagne gezielt die Aufmerksamkeit interessierter Bewerber und holen sie mit einem Klick auf eine Landing-Page, die sie entsprechend empfängt.

Immer mehr Menschen suchen neue Job-Chancen von ihrem Smartphone oder Tablet aus. Karrierewebsiten sollten deshalb für die Darstellung auf verschiedenen Endgeräten optimiert sein. Zwei Dinge sind dabei besonders wichtig: ein Responsible Design, das das Layout der Karriereseite automatisch an die Bildschirmgröße mobiler Geräte anpasst, und eine klar übersichtliche Struktur, so dass der Job-Surfer die wesentlichen Inhalte auch auf kleinem Screen einfach und schnell erfassen kann.

### Erfolgsfaktoren für die Gestaltung

Die Stellenanzeigen eines Unternehmens sind ein zentrales Element auf der Karriere-Webseite. Wer aber darüber hinaus noch Pluspunkte bei Bewerbern sammeln will, gibt ihnen einen authentischen Einblick in die Arbeit und Organisation des eigenen Unternehmens. Hier können Unternehmen mit folgenden Erfolgsfaktoren glänzen:

> Nutzerfreundlichkeit und klare Struktur: Der Bewerber steht im Mittelpunkt. Alle Informationen sollten so aufbereitet sein, dass sie leicht und schnell zu finden sind – im optimalen Fall mit nur zwei Mausklicks.

> Attraktiver und zielgruppenspezifischer Inhalt: Personaler sollten in einem spannenden Mix aus Texten, Bildern und Videos zeigen, was ihr Unternehmen ausmacht, was bei ihnen einzigartig und

besonders ist und welche Werte ihnen wichtig sind. Zu achten ist auch auf zielgruppenspezifische Inhalte für verschiedene Bewerbergruppen. So sind Vertriebler beispielsweise an anderen Aspekten interessiert als Entwickler.

> Persönliche Kommunikation: Einblicke in die Unternehmenskultur geben, Teams persönlich vorstellen, damit mögliche Bewerber neben dem fachlichen Stellenprofil auch ein Gefühl dafür bekommen, wie es wäre, in diesem Unternehmen zu arbeiten.

> Prominente Platzierung der Stellenausschreibungen: Ein übersichtliches Job-Modul mit Filtermöglichkeiten, das mit einem sogenannten Sticky Button immer im Sichtfeld des Website-Betrachters bleibt, sorgt dafür, dass mögliche Bewerber nicht lange nach den für sie passenden offenen Stellen suchen müssen und per Mausklick ihre Online-Bewerbung abgeben können.

> Vermeiden sollte man Stockfotos, denn die sind zu unpersönlich. Ebenso keine verschachtelten Seiten – die sind zu umständlich. Und auch nicht zu viel Text – Buchstabensalat schreckt ab.

### Fazit

Für ein modernes Recruiting lohnt es sich, die eigene Karriere-Webseite optimal auf potenzielle Bewerber auszurichten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie ist oft erster Kontaktspunkt für Interessenten und eine wichtige Plattform für Stellenanzeigen im Web. Wird sie im Hintergrund von HR-Software unterstützt, lassen sich Stellenausschreibungen und Bewerbermanagement gemeinsam mit anderen Personalprozessen effizient und erfolgreich gestalten. So wird die Karriere-Webseite im Idealfall zur attraktiven digitalen Visitenkarte für das gesamte Unternehmen.

&lt;

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

## DIGITALISIERUNG

# Mit HR-Software gegen das Bürokratiemonster



Um im Papierdschungel  
einen Überblick  
zu bewahren, hilft  
HR-Software.

© Artem Cherednik/iStock/Getty Images Plus.

A1-Bescheinigung, DSGVO, Zeiterfassungs-Urteil, regelmäßig neue Zuschuss- und Pauschalhöhen. Kurzum: Staat und EU bürden Unternehmen viel Bürokratie auf. Aber auch interne Prozesse, die nicht der Zeit angepasst werden, bremsen Firmen aus. Die Lösung könnte eine leistungsstarke HR-Software in der Cloud sein, die viele Schritte automatisiert.

Der irische Nobelpreisträger und Oscar-Gewinner George Bernard Shaw sagte einmal: „Hätte man bei der Erschaffung der Welt eine Kommission eingesetzt, dann wäre sie heute noch nicht fertig.“ Mit diesem Bonmot brachte der Dramatiker auf den Punkt, was Menschen zu allen Zeiten beobachtet haben, nämlich dass Bürokratie den Fortschritt lähmt. Für die Wirtschaft gilt das ganz besonders.

In Deutschland herrscht vor allem bei kleinen

und mittleren Unternehmen Krisenstimmung, wenn es um das Thema Bürokratie geht. Laut einer aktuellen Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) fühlen sich viele KMUs ausgebremst. 60 Prozent der insgesamt 1.400 Befragten gaben an, dass Bürokratieabbau für sie höchste Priorität habe. 40 Prozent stuften die bürokratische Belastung sogar als ganz konkretes Risiko für ihr Geschäft ein. Und eine Mehrheit der befragten Unternehmensgründer sieht in der Bürokratie ein entscheidendes Hindernis auf dem Weg zum eigenen Unternehmen.

Letzteres spiegelt sich auch in einer konkreten Zahl wider: in der Gründerquote. Damit ist der Anteil der Existenzgründer an der Erwerbsbevölkerung gemeint. Seit 2003 befindet sich diese Quote in Deutschland laut Statista und KfW-Gründungsmonitor im freien Fall. Lag sie damals noch bei 2,76 Prozent, pendelt sie sich seit 2018 bei der 1-Prozent-Marke ein. Diese geringe Gründungsaktivität kommt beinahe einem Innovationsstillstand gleich. Noch deutlicher wird das, wenn man den internationalen Vergleichs-

standard TEA (Total early-stage entrepreneurial activity) heranzieht. Die TEA-Quote zeigt den Prozentsatz der 18- bis 64-Jährigen, die während der letzten dreieinhalb Jahre ein Unternehmen gegründet haben oder gerade dabei sind, ein Unternehmen zu gründen. Hier liegt Deutschland seit mehreren Jahren konstant bei rund 5 Prozent. Laut Daten der Weltbank waren es 2017 exakt 5,28 Prozent. Die USA lagen in diesem Jahr allerdings bei 13,64 Prozent, Kanada sogar bei 18,75 Prozent. Einer der Gründe: In Nordamerika gibt es weit weniger bürokratische Auflagen als in Europa. Wie es hierzulande weitergeht?

## Bürokratiemonster: DSGVO und A1-Entsendebescheinigungen

Ganz allgemein lässt sich festhalten: Das aktuelle Ausmaß an Bürokratie behindert Unternehmen zunehmend. Zwar ist in der Politik oft von Bürokratieabbau die Rede, doch Unternehmen spüren davon kaum etwas. Im Gegenteil: Staat und EU halsen Arbeitgebern immer mehr auf. Um es konkret zu machen: In einem Zeitraum von nicht einmal zwei →



**Oliver Jeges**

HRworks

Jahren sorgte die Europäische Union gleich mit drei Verordnungen beziehungsweise Regelungen für Unmut bei Unternehmern. Die da wären: verschärfte Kontrollen bei den A1-Entsendebescheinigungen, Einführung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), EuGH-Urteil zur verpflichtenden Zeiterfassung.

All diese Neuerungen bedeuten ein Mehr an bürokratischem Aufwand. Firmen müssen Zeit und Geld investieren, um die neuen Vorgaben aus Brüssel zu erfüllen. Beispiel DSGVO: Um sämtliche Richtlinien einzuhalten, braucht es in den meisten Unternehmen seit Einführung der DSGVO im Mai 2018 einen eigenen Datenschutzbeauftragten. Die meisten Betriebe müssen dafür eine neue Vollzeitposition schaffen. Doch selbst wenn es sich lediglich um eine halbe Stelle handelt, geht das ins Budget.

Eine ähnliche Belastung spüren Unternehmen auch durch die A1-Bescheinigung. Diese gilt es im Vorfeld einer jeden Dienstreise eines Mitarbeiters ins Ausland auszufüllen. Für grenznahe Betriebe, die auch Aufträge im Nachbarland annehmen, ist dies ganz besonders lästig. Ein Installateur aus Niederbayern etwa, der auch im Salzburger Land Kunden hat, muss für jede Dienstreise einen solchen A1-Antrag ausfüllen. Weil ein solcher Antrag aber sehr detailliert ist, braucht es im Schnitt eine halbe Stunde, um diesen auszufüllen. Ein Vielfaches länger dauert die Bearbeitungszeit durch die Behörden: Krankenkassen, Rentenversicherung und die Arbeitsgemeinschaft berufsständischer Versorgungseinrichtungen benötigen mehrere Tage, um A1-Anträge zu bewilligen. Kein Wunder also, dass in diesem Zusammenhang auch von einem Bürokratiemonster die Rede ist.

## Unternehmen können so nicht effizient sein

Doch Unternehmen werden nicht nur von Brüssel und Berlin aus in ihrer Effizienz geziugelt. Auch interne Abläufe tragen zur unfreiwilligen Entschleunigung bei. Dazu zählen umständliche Arbeitsprozesse in Buchhaltung und Personalwesen genauso wie veraltete Denkweisen in Sachen IT. Allein der Verwaltungsaufwand bei den Reisekosten ist in vielen Firmen gewaltig. So müssen die Abteilungen jedes Jahr neue Pauschalhöhen beim Verpflegungsmehraufwand sowie bei den Übernachtungskosten berücksichtigen. Das alles analog oder manuell zu pflegen, zu bearbeiten und zu prüfen ist ein irrsinniger Aufwand.

Auch firmeninterne Faktoren wirken als Tempodrosselung. Zu den größten Effizienzkillern zählen insbesondere überholte Prozesse. Beispielsweise beim Bewerbermanagement. Recruiter und Personalabteilungen arbeiten in diesem Bereich oft noch analog, dezentral und papierlastig. Eingehende Bewerbungsunterlagen werden ausgedruckt und mit der Hauspost an entsprechende Abteilungen weitergeleitet. Außerdem: Anstatt den kompletten Bewerbungsprozess in einem Tool abzuwickeln, wechseln HRler zwischen Mailprogramm, Intranet, PDF-Vorschau und Personalaktenordnern hin und her. Wenn es dann darum geht, beim Bewerbermanagement auch noch sämtliche Datenschutzrichtlinien einzuhalten, ist das Chaos oft perfekt.

## Chancen der Digitalisierung erkennen

Damit Unternehmen weder durch externe noch interne Faktoren bürokratisch blockiert werden, sollten sie neue Wege beschreiten. Der wichtigste Aspekt ist dabei die Digitalisierung. Wenn Unternehmen sich für neue Technologien öffnen, können sie besser in der sogenannten Industrie 4.0 bestehen und wettbewerbsfähig bleiben. Die allermeisten Firmen haben das zwar erkannt. Nur wissen sie nicht, wie sie das digitale Abenteuer durchexerzierter sollen.

Ein logischer Schritt ist dieser: Die digitale Transformation sollte da ansetzen, wo das Bürokratiemonster am lautesten brüllt, nämlich bei den HR-Prozessen. Auf diese Weise können Unternehmen ein schnelles und qualitativ hochwertiges Arbeiten im Personalwesen wie in der Buchhaltung sicherstellen. A1-Anträge, Bewerbermanagement, Datenschutz, Zeiterfassung – alle damit verbundenen Aufgaben gehen mit einer HR-Software leichter von der Hand. Befindet sich die Software zudem in der Cloud, sparen Unternehmen auch noch bei der IT, da Hard- oder Software nicht mehr selbst betrieben werden muss.

## Fazit

Im Zuge zahlreicher gesetzlicher Neuerungen wie etwa der verpflichtenden Zeiterfassung ist es höchste Zeit, eine allumfassende digitale HR-Struktur einzuführen. Denn einerseits helfen digitale HR-Prozesse immens bei der bürokratischen Entlastung, andererseits ebnen sie den Weg für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft. Eine HR-Software kann allerdings nur der Beginn sein. <



© Netlight

**Erik Ringertz (links)**

ist CEO des IT-Beratungsunternehmens Netlight Consulting.

**Fredrik Emdén (rechts)**

ist Wirtschaftsjournalist mit den Schwerpunkten Management und Führung.

**REZENSION****Un-führung ist kein Un-fug**

Erik Ringertz ist CEO eines IT-Beratungsunternehmens, das 2004 unter dem IT-Crash litt. In den folgenden Jahren musste Ringertz einiges über das Thema Führung lernen und schließlich zu der Erkenntnis kommen: Führung ist eine Gabe, keine Rolle.

**Was steht im Buch drin?**

In vielen Unternehmen herrscht die Ansicht vor, dass es generell nur eine einzige Möglichkeit gibt, sich zu organisieren und den Betrieb zu führen. Und diese Organisationsform wird immer wieder umdefiniert, angepasst oder verbessert. Grund dafür ist laut den Autoren die Annahme, dass Unternehmen im Kern wie Maschinen funktionieren. Doch funktioniert in einem Unternehmen wirklich nur eine einzige Organisationsform gut? Dieser Frage gehen die Autoren nach. Insgesamt listen sie fünf alternative Führungsstile auf: 1. „Von innen nach außen“, 2. „Kann man gut mit an der Bar abhängen“, 3. „Verantwortung und Freiheit“, 4. „Lust statt Wettbewerb“, 5. „Das Werk, das wir erschaffen“. Diese Führungsmöglichkeiten sind neu und anders als die mittlerweile typische Organisation mit flachen Hierarchien.

**Was wollen uns die Autoren damit sagen?**

Die Autoren zeigen, dass Unternehmen frei wählen können, wie sie organisiert sein wollen. Es gibt diverse Möglichkeiten, ein Unternehmen zu organisieren, als die verbreiteten, und es gibt mehrere Formen der Zusammenarbeit. Flache Organisati-

onen, Matrixorganisationen oder hierarchische Organisationen sind nicht alle Führungsstile, die in der Praxis zum Einsatz kommen. Der Versuch, etwas zu organisieren, was sich eigentlich nicht organisieren lässt, hat für Ringertz und Emdén Vor- und Nachteile. Deshalb sollten Unternehmen ihren eigenen Weg finden und gehen.

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

Personaler profitieren von Praxistipps: Die Führungskonzepte sind im Unternehmen des Autors Ringertz entstanden, weiterentwickelt und verfeinert worden. Ringertz schreibt zu jeder Methode seine persönlichen Erfahrungen und Anmerkungen. Sein Unternehmen kennt mittlerweile keine Führungsrollen oder Hierarchien mehr. Die 1.300 Mitarbeiter organisieren sich selbst über die Ländergrenzen hinweg nach dem Schwarmprinzip. Während seiner Berufskarriere lernte Ringertz zum Beispiel den Führungsstil „von innen nach außen“ kennen. Er beschreibt, dass, wenn alle Mitarbeiter sich über das Wesen des Unternehmens bewusst sind, sie auch aus diesem grundlegenden Verständnis heraus handeln können.

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



© Campus Verlag

**Erik Ringertz, Fredrik Emdén :**  
**Harder, Better, Faster, Stronger**  
**Führen ohne Hierarchie**

Campus Verlag  
ISBN: 978-3593511368  
170 Seiten  
25 Euro



© 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), Sarah Backhaus  
E-Mail: [sarah.backhaus@frankfurt-bm.com](mailto:sarah.backhaus@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 zusammenge stellt. 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.