

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Lasst das Team entscheiden

Peer-Recruiting hilft, die
passenden Kandidaten
für das Team zu finden

Heidelbergcement
Scheifele gibt dem
Management den
Feinschliff

Executive-Search
Sozialkompetenz
und innere Werte
entscheiden

DATEV
Julia Bangerth zieht
als Personalleiterin
von Finnland nach
Nürnberg



Liebe Leser,

was bleibt von HR übrig, wenn ein Unternehmen seinen gesamten Mitarbeitern jeweils ein Stück Personalverantwortung überträgt? Wenn Vorstellungsgespräche und Absagen plötzlich Aufgaben des Kollegen Müller aus dem Marketing oder der Kollegin Maier aus R&D sind? Keine Sorge, HR hat immer noch genug zu tun, wenn Recruiting anders als sonst üblich organisiert wird. Beim Peer-Recruiting fokussiert sich der Prozess der Personalfindung nicht auf das Vorstellungsgespräch mit dem Geschäftsführer oder dem Personalleiter. Vielmehr wird das Team, das Unterstützung benötigt, zum Hauptakteur im Bewerbungsverfahren.

Dahinter steckt die Idee, Personalentscheidungen am besten dort zu treffen, wo sie später ihre Wirkung entfalten. Zugleich verabschiedet sich manches Unternehmen von Hierarchie und Mittelmanagement. Statt einer Führungskraft bestimmt das Team, welche Mitarbeiter hinzukommen. Siggate praktiziert Peer-Recruiting mit Erfolg, nachdem es zuvor manche bittere Pille geschluckt hat (siehe Seite 3).

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Im Fokus	3
Siggate GmbH: Peer-Recruiting in der TK-Branche	
Personalköpfe	6
Heidelbergement: Scheifele gibt dem Management den Feinschliff	
Personalwechsel	9
DATEV eG: DATEV holt Julia Bangerth aus Finnland als Personalleiterin	
C&A: Frank Lobert ist neuer Unit Leader HR bei C&A	
Aesculap AG: Jens von Lackum ist Arbeitsdirektor bei Aesculap	
Personalpolitik	11
Executive-Search: Sozialkompetenz und innere Werte entscheiden	
HR-Skills	14
Peer-Recruiting: Durch Cultural Fit die Betriebstemperatur bei Bewerbern und Team messen	
Quergelesen	16
Mehr Zeit für Leben und Job	
HR-Service	17
Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt	

Impressum

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

Geschäftsführung:
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:
Dr. Guido Birkner,
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:
Dorothee Groove, Objektleitung,
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
zwölfmal pro Jahr

Partner: CEB, Rosenberger & Partner,
v. Rundstedt & Partner GmbH

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.

Taucht eine neue Baustelle auf, stellen die Mitarbeiter von Siptgate spontan ein Projektteam zusammen.



© Oliver Tjaden.

Siptgate GmbH

Peer-Recruiting in der TK-Branche

Das Telekommunikationsunternehmen lässt seine Teams über Neueinstellungen entscheiden.

Die Düsseldorfer Siptgate GmbH gehört zu den größeren VolP-Anbietern in Europa. 2004 gründeten die Geschäftsführer Tim Mois und Thilo Salmon das Unternehmen, das heute ein eigenes Mobilfunknetz für über 10.000 Geschäftskunden und einige 100.000 Privatkunden betreibt. 1998 starteten die Gründer zunächst mit Telefonarivergleichen. Nach der Liberalisierung des Telefonmarktes mischten sie stärker in der Branche mit und boten Produkte an der Schnittstelle zwischen Internet und Telefonie an.

Pointiertes Employer-Branding

Worauf beruht der Erfolg des Düsseldorfer Unternehmens? Antwort: Die 130 Mitarbeiter machen alles selbst. „Wir programmieren selbst, haben eigene Netze und müssen nur wenige Leistungen extern ankaufen“, beschreibt Geschäftsführer Tim Mois. „Dadurch können wir unsere Produkte günstiger als

der Wettbewerb anbieten.“ Diese Strategie spiegelt sich in der Personalpolitik wider. Zwar ist das Unternehmen seit 2004 personell in mancher Boomphase rasch gewachsen und hat umgekehrt in kritischen Lagen Mitarbeiter verloren, doch das Management bemüht sich darum, den Personalbestand mit Weitblick zu steuern.

Dazu gehört für einen kleinen Arbeitgeber wie Siptgate, sich bei potenziellen Bewerbern pointiert zu präsentieren. „Wir stehen auf dem Arbeitsmarkt nicht nur im Wettbewerb mit Telekommunikationsdienstleistern, sondern praktisch mit allen Unternehmen aus den Bereichen Digitalisierung und Industrie 4.0“, so Tim Mois. Deshalb mussten sich die Geschäftsführer etwas einfallen lassen, als die jährliche Mitarbeiterfluktuation vor einigen Jahren in den zweistelligen Prozentbereich stieg. „Viele unserer Bewerber kommen nicht über Stellenanzeigen

zu uns, sondern kennen uns schon länger“ erklärt Mois. „Kontakte entstehen durch unsere Veranstaltungsreihen zur Arbeitswelt oder durch Einladungen zu einem Mittagessen in unserem Unternehmen.“

Also Probeessen bei Siptgate, um Bewerber zu testen? Nein, denn beim Arbeitessen besprechen Interne und Externe Fachprobleme aus der TK-Welt und nehmen gemeinsam an Führungen durch die Büroräume im Düsseldorfer Medienhafen teil. Dadurch erfahren die Besucher, wie Siptgate arbeitet, und zugleich erweitert das Unternehmen den eigenen Talentpool. Die Bewerber kommen aus verschiedenen Altersgruppen und bringen unterschiedliche Professionen mit. Von eigenen Azubis über Hochschulabsolventen bis zu Professionals ist alles dabei und lässt diverse Teams entstehen. Das wichtigste Auswahlkriterium für einen Bewerber ist, dass er zur vakanten Rolle und in das Team passt. →



© Sipgate.

Tim Mois, Sipgate GmbH

Mit einem guten Gefühl nach Hause gehen

Doch reichen Arbeitessen und Veranstaltungen allein aus, um in einem hart umkämpften Markt wie dem für technologische Fachkräfte genau die Kandidaten zu bekommen, die Sipgate benötigt? Wohl kaum, doch offenbar herrscht in Düsseldorf ein Arbeitsklima vor, das den Mitarbeitern zusagt. „Wir alle verbringen am Arbeitsplatz viel Zeit miteinander“, erklärt Tim Mois den Kern der Unternehmenskultur. „Deshalb wollen wir, dass unsere Mitarbeiter ihren Zeitaufwand nicht am Ende bereuen, sondern abends mit einem guten Gefühl nach Hause gehen.“ Faktoren wie Herausforderungen, neue Ziele, Spaß an der Arbeit und Eigenverantwortung kennzeichnen das Arbeitsumfeld, das die Beschäftigten bei Sipgate erwartet. Während Telekommunikationskonzerne ihren Bewerbern weitere Perspektiven wie internationale Karrieren, große Budgets und mehr Entscheidungsmacht in Aussicht stellen können, soll sich der einzelne Mitarbeiter bei Sipgate als Mensch ernstgenommen fühlen. Jeder Beschäftigte hat die Möglichkeit, den eigenen Entscheidungsrahmen zu vergrößern.

Wo Eigenverantwortung großgeschrieben wird, haben feste Hierarchien und vorgegebene Karrierepfade nichts zu suchen. Tatsächlich haben die Mitarbeiter von Sipgate viele Freiheiten, aber auch klare Vorgaben. So muss jeder Beschäftigte zwei Weiterbildungen pro Jahr absolvieren – das Was, Wo und Wie sind ihm selbst überlassen. Das Management unterstützt zudem Mitarbeiter, die einen Rollenwechsel planen oder den eigenen Verantwortungsbereich erweitern wollen. Entsprechend sind die einzelnen Stellen und Rollen relativ weit gefasst, so dass jeder Mitarbeiter die eigene Rolle ausdehnen kann. Vorgegebene Hierarchien werden nach Möglichkeit vermieden. Vielmehr sollen diejenigen Mitglieder eines Projektteams, die die besten sind, auch Entscheidungen fällen und das Projekt vorantreiben. Statt eines mittleren Managements setzt Sipgate Coaches ein, die die Teams beim Aufbau einer Struktur und einer Hierarchie unterstützen.

Die Geschäftsführer von Sipgate orientieren sich bei der dezentralen Struktur und der flachen Hierarchie am klassischen Produktionssystem des Automobilherstellers Toyota. Dieses Modell soll dabei helfen, Verschwendung zu vermeiden und die Strukturen und Prozesse ständig weiterzuentwickeln. „Wir verlagern die Verantwortung immer an die Stelle, an der die Informationen zusammenlaufen und an der Entscheidungen am sinnvollsten getroffen werden sollten.“ So verfährt das Unternehmen auch bei Stellenbesetzungen. „Wir setzen auf Peer-Recruiting“, so Tim Mois. „Die Entscheidung über eine Stellenbesetzung wird dort getroffen, wo der neue Kollege oder die neue Kollegin eingesetzt wird.“

Personalentscheidungen im Team treffen

Bei Sipgate sind Produktteams über das Produkt auf den Kunden ausgerichtet und zugleich crossfunktional besetzt. Dadurch ist jede Gruppe in der Lage, alle anfallenden Aufgaben selbst zu übernehmen. Wenn im Entwicklungsprozess ein neues Problem auftaucht, meldet sich in der Regel ein Mitarbeiter von sich aus, um eine Lösung zu entwickeln. Dafür wählt er die Kollegen aus, die er benötigt. Die Mitarbeiter wechseln vorübergehend von ihren Stammteams in das Projektteam.

Doch so lean und so agil war Sipgate nicht immer. Tim Mois erinnert sich, dass das Unternehmen noch vor einigen Jahren in einer Sackgasse steckte und lange einen Ausweg suchte. „Die Lösung für uns war ein neues Netzwerkmanagementsystem, doch die Umstellung unserer gesamten Organisation darauf war ein enormer Kraftakt.“ Der zahlte sich am Ende aus, denn Sipgate funktioniert heute in der neuen Struktur deutlich besser als zuvor. „Wir haben verstanden, dass wir Software genauso entwickeln können, wie Toyota Autos baut“, so Tim Mois. „Seit zwei Jahren ist unser System so stabil, dass es sich immer wieder selbst verbessert.“ Auch ist die Mitarbeiterfluktuation seitdem deutlich zurückgegangen.

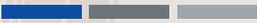
<

Roundtable-Termine im Herbst 2016:

4. Oktober 2016

Clash of Cultures? Digitale Revolution und Arbeitsrecht

(Redaktionsgebäude der F.A.Z., Frankfurt am Main, 16-19 Uhr)

Kooperationspartner:  **BUSE HEBERER FROMM**

26. Oktober 2016

Herausforderungen und Haftungsrisiken bei der Finanzierung in der Unternehmensgruppe

(Redaktionsgebäude der F.A.Z., Frankfurt am Main, 16-19 Uhr)

Kooperationspartner:  **C/M/S**
Law Tax

3. November 2016

Neue Wege im Tarif- und Arbeitskampfrecht!? – Chancen und Risiken

(Redaktionsgebäude der F.A.Z., Frankfurt am Main, 16-19 Uhr)

Kooperationspartner:  **BEITEN BURKHARDT**

Die Roundtables richten sich als geschlossene Veranstaltungen an Unternehmensjuristen, Finanz- und HR-Verantwortliche. Nähere Informationen zum Programm sowie das Anmeldeformular finden Sie unter:
www.deutscheranwaltspiegel.de/roundtable

Heidelbergcement AG

Scheifele gibt dem Management den Feinschliff

Aus einem Sanierungsfall hat der Vorstandsvorsitzende den Konzern Heidelbergcement zu einem festen DAX30-Unternehmen mit glänzenden Geschäftsergebnissen gemacht. Um die Personalpolitik und die Fortbildung von Führungskräften kümmert er sich selbst.



Heidelbergcement steckt in vielen Großprojekten: Baustelle am Frankfurter Flughafen

© Steffen Fuchs.

Es ist in den DAX-30-Unternehmen eher die Ausnahme, dass sich der Vorstandsvorsitzende selbst um das Personal kümmert. Doch Chef des Zementkonzerns Heidelbergcement, Dr. Bernd Scheifele, verantwortet neben Personal auch die Ressorts Strategie und Entwicklung, Kommunikation & Investor Relations, Recht, Compliance und Konzernrevision. Das stramme Pensum passt zu einem Manager, dem es in seinen elf Jahren an der Spitze des Baustoffkonzerns gelungen ist, eine finanziell schwer angeschlagene und von veralteten Strukturen gelähmte Gruppe zu sanieren und global neu aufzustellen. Längst hat sich der nach Umsatz drittgrößte Zementhersteller der Welt fest im DAX etabliert.

Heute beschäftigt Heidelbergcement weltweit über 46.600 Mitarbeiter. Im Ver-

gleich zum Vorjahr bedeutet das eine Zunahme um über 1.000 Mitarbeiter zur Jahresmitte 2016. Doch dahinter vollziehen sich gegenläufige Entwicklungen. Zum einen hat der Konzern über Effizienzmaßnahmen mehr als 600 Stellen abgebaut, vor allem in Osteuropa, Zentralasien, Indonesien und Indien. Zum anderen stieg die Mitarbeiterzahl in Nordeuropa durch einen M&A-Deal um knapp 1.400 Beschäftigte. Auch in Australien beschäftigt der Konzern nach einer Übernahme rund 300 zusätzliche Mitarbeiter.

Aus- und Weiterbildung im Fokus

Um sich im beinhalten globalen Wettbewerb zu behaupten, braucht Heidelbergcement hochqualifizierte Führungskräfte und Experten auf allen Ebenen und in allen Funktionsbereichen. Deshalb legt

Bernd Scheifele großen Wert auf kontinuierliche und hochqualitative Aus- und Weiterbildung. Für den 48-Jährigen bedeutet nachhaltige Personalarbeit, konsequent in Ausbildung zu investieren, indem das Unternehmen qualifizierten Nachwuchs einstellt und ausbildet. Die Ausbildungsquote liegt in Deutschland bei 5 Prozent. Der Konzern übernimmt 80 Prozent seiner Auszubildenden.

Um die Nachwuchs- und Führungskräfte auf künftige Aufgaben vorzubereiten, führt der Baustoffhersteller Ausbildungsprogramme durch, die auf den eigenen Bedarf zugeschnitten sind. Auf dem Lehrplan stehen klassische Themen wie Strategie, Führung und Management oder Methodik der Investitionsrechnung sowie spezielle Trainings im Bereich Technik.





© HeidelbergCement.

Dr. Bernd Scheifele, Vorstandsvorsitzender der HeidelbergCement AG

Obere Führungskräfte gestalten „Summit“

Um in allen Regionen und Einheiten ein gemeinsames Verständnis von Strategie, integriertem Managementansatz und Führung zu entwickeln, stellt HR bei HeidelbergCement sicher, dass im Rahmen der Management- und Nachwuchsschulungen einheitliche Inhalte vermittelt werden. Die strategische Richtung muss von oben vorgegeben werden. Deshalb stärkt der Konzern die Kompetenzen seiner oberen Führungskräfte durch das Programm „Summit“. Dort nehmen alle oberen Führungskräfte aus 41 Ländern an einem dreistufigen Curriculum mit den Schwerpunkten General Management und Führung teil. Bernd Scheifele und seine Vorstandskollegen gestalten die Module von „Summit“ in Diskussionsrunden und mit Präsentationsbeiträgen aktiv mit.

Für Ingenieure im Zementbereich führt der Baustoffhersteller seit 2011 ein Qualifizierungsprogramm durch, um sie für hö-

here Positionen vorzubereiten. Zunächst starteten Piloten des Programms in Europa und Asien, inzwischen wurde es auf weitere Regionen ausgeweitet. Die Teilnehmer durchlaufen nach Abschluss des Engineer-in-Training-Programms über mehrere Jahre definierte Ausbildungsabschnitte im Bereich Technik in in- und ausländischen Werken. Hinzu kommt Fortbildung in Management und Führung.

An fast alle Hierarchiestufen im Konzern richtet sich die Aggregates Academy mit ihrem Aus- und Weiterbildungsangebot im Bereich Zuschlagstoffe. Bislang hat HeidelbergCement darüber rund 2.000 Teilnehmer aus der Führungsmannschaft des Zuschlagstoffgeschäfts in 18 Ländern geschult. Die Qualifizierungsinitiative von Bernd Scheifele ist noch nicht am Ziel, denn der Vorstandsvorsitzende dreht beim Zementhersteller jeden Stein um.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

Deutscher Human Resources Summit

7. Deutscher Human Resources Summit

27./28. Oktober 2016 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche
- geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste -

Keynotespeaker

- Prof. Dr. Gunter Dueck, Querdenker, Schriftsteller und Business Angel
- Prof. Dr. Paul Kirchhof, ehemaliger Richter des Bundesverfassungsgerichts
- Janina Kugel, Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG



Veranstalter



Initiator



Mitveranstalter



Förderer



VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG,
BAV UND BENEFITS

Praxisforum Vergütungsstrategie 2016

22. November 2016
Steigenberger Hotel Metropolitan
Frankfurt am Main

- ┌ Compensation & Benefits 4.0: Wie sieht das Vergütungsmanagement in der digitalisierten Arbeitswelt von morgen aus?
- ┌ Performancemanagement und Boni: Gehören Leistungsbewertung und Leistungsentgelt zusammen?
- ┌ Big Data im Vergütungsmanagement und in der bAV: Wie lassen sich persönliche Daten für strategische Ziele einsetzen?

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

Veranstalter

Medienpartner

Mitveranstalter



COMP & BEN

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal



WillisTowersWatson





© Fotostudio T.W. Klein

Julia Bangerth, DATEV eG

DATEV eG

DATEV holt Julia Bangerth aus Finnland als Personalleiterin

Ein neues Gesicht für die Spitze des Personalressorts beim Nürnberger IT-Dienstleister DATEV: Seit Juli verantwortet Julia Bangerth den Personalbereich und ist seit Anfang September zudem Mitglied der Geschäftsführung. Die 43-Jährige ist bereits im März bei DATEV eingestiegen. Ihr Vorgänger auf der Position, Jochen Kurz, hat sich laut Unternehmensauskunft selbständig gemacht. Vor ihrem Wechsel nach Nürnberg war Julia Bangerth vier Jahre lang beim finnischen Consulting- und Engineeringunternehmen Pöyry als kaufmännische Geschäftsführerin und Personalchefin mit Zuständigkeit für Mitteleuropa tätig. Auch auf ihren anderen früheren Berufsstationen war sie oft international im Einsatz.

Die Internationalität wird Julia Bangerth auch in ihrer neuen Funktion erhalten bleiben, denn DATEV unterhält neben mehreren Standorten in Deutschland auch Beteiligungsunternehmen in vier europäischen Ländern. Dabei liegt der regionale Schwerpunkt im östlichen Mitteleuropa. Die Mitarbeiterzahl der DATEV-Gruppe steigt langsam, aber kontinuierlich von Jahr zu Jahr. Zur Jahresmitte 2016 beschäftigt der IT-Dienstleister über 6.900 Mitarbeiter, 2011 waren es erst gut 6.100 Mitarbeiter. Künftig erwartet das Unternehmen einen weiter wachsenden Personalbedarf.

Schwerpunkte in ihrer künftigen Arbeit will Julia Bangerth auf die Themen Recruiting und Ausbildung legen. So ist es bei DATEV bereits üblich, dass Auszubildende und Studenten bei der Beratung über die Auswahl von Mitarbeitern als Ideen- und Impulsgeber hinzugezogen werden. Damit soll bereits der Nachwuchs in die Verantwortung genommen werden, so dass DATEV frühzeitig Potenzialträger für die Zukunft identifizieren

und ausbilden kann. 2015 beschäftigte das Unternehmen 148 Auszubildende aller Fachrichtungen und Jahrgänge. Das waren im Vergleich etwas weniger als im Vorjahr. Doch die Qualifizierung hört bei DATEV nach der Berufsausbildung nicht auf. Die gesamten Weiterbildungsaktivitäten beliefen sich im vergangenen Jahr auf fast 42.000 Weiterbildungstage. Damit stieg die Zeit für Weiterbildung gegenüber 2014 um rund 2.000 Tage. Auch arbeitet DATEV weiter am eigenen Arbeitgeberimage, um auch in künftig schrumpfenden Arbeitsmärkten genügend qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen.

Julia Bangerth möchte in Zukunft noch mehr Mobilität zwischen den verschiedenen Fachbereichen und Hierarchieebenen ermöglichen. So sollen Beschäftigte verstärkt die Gelegenheit erhalten, sich in ihrem Berufsleben in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen im Unternehmen umzuschauen und vielleicht auch zwischen den Funktionsbereichen zu wechseln. Der Bedarf an mehr Mobilität und Flexibilität zeigt sich auch in der leicht gestiegenen Teilzeitquote von knapp 23 Prozent. Darunter ist ebenfalls der Anteil der Führungskräfte in Teilzeit größer geworden.

Somit findet die neue Personalchefin bei DATEV ein Tätigkeitsfeld vor, das durch Kontinuität und wirtschaftlichen Erfolg gekennzeichnet ist. So weist DATEV allein im ersten Halbjahr 2016 gegenüber dem Vorjahreszeitraum eine Umsatzsteigerung von rund 4,6 Prozent auf. Für das gesamte Geschäftsjahr 2016 erwartet der Vorstand ein Umsatzwachstum von mindestens 4 Prozent – ein Ergebnis, das über dem voraussichtlichen Wachstum der IT-Branche (rund 3 Prozent) liegen würde. <



© C&A

Frank Lobert, C&A

C&A

Frank Lobert ist neuer Unit Leader HR bei C&A

Von der Parfümeriegruppe Douglas wechselt Frank Lobert zum 1. September als Unit Leader Human Resources zum Modeunternehmen C&A. In dieser Funktion ist er in Deutschland für die HR-Partner und für das Recruiting-Team verantwortlich. Auch begleitet er personalrelevante Themen und Projekte bei C&A Deutschland. Er berichtet an Birgit Miesch, Director HR C&A Deutschland. Bei der Parfümerie Douglas war Lobert in den zurückliegenden vier Jahren als Bereichsleiter Personal für die Personalbetreuung aller Bereiche in der Servicezentrale sowie der Geschäftseinheiten eCommerce, IT und Logistik verantwortlich. Zuvor leitete er das Personalmanagement der Douglas Holding AG.

C&A gehört zu den Top 10 der größten europäischen Textileinzelhändler. Die deutsche Gesellschaft C&A Mode GmbH & Co. KG befindet sich im Besitz der Familie Brenninkmeijer und hat ihren Sitz in Düsseldorf und in Brüssel. Allein in Deutschland steht C&A auf dem dritten Platz der „TextilWirtschaft“-Rangliste der führenden Textil- und Bekleidungsanbieter hinter der Otto Group und Hennes & Mauritz. Weltweit beschäftigt das Modeeinzelhandelsunternehmen über 60.000 Mitarbeiter und betreibt rund 2.000 Filialen in 23 Ländern. In Deutschland betreibt die Gruppe rund 480 Filialen. Parallel dazu setzt C&A verstärkt auf die eigene Onlinepräsenz über Internetshops. <

Aesculap AG

Jens von Lackum ist Arbeitsdirektor bei Aesculap

Seit August ist Jens von Lackum stellvertretendes Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor beim Medizintechnikunternehmen Aesculap, einem Tochterunternehmen des Medizintechnikherstellers B. Braun. Das Vorstandsressort mit den Geschäftsbereichen Marketing & Vertrieb, Personal & Recht, Aesculap Akademie und Aesculap Marketing Communication wurde neu geschaffen. Zuvor war von Lackum vier Jahre lang Bereichsleiter Personal und Recht bei Aesculap. 2008 wurde er Bereichsleiter Recht, Patente und M&A im selben Unternehmen. Von Lackums Vorgänger auf der Position des Arbeitsdirektors, der Vorstandsvorsitzende Hanns-Peter

Knaebel, übernimmt jetzt den Geschäftsbereich Forschung & Entwicklung und Regulatory Affairs von Dirk Freund, der das Unternehmen verlässt.

Aesculap entwickelt Produkte für die chirurgische, orthopädische und interventionelle Patientenversorgung. Dabei stehen die Allgemeinchirurgie, Gelenkendoprothetik, Neurochirurgie, Laparoskopie, interventionelle Gefäßdiagnostik und -therapie und Herz-Thorax-Chirurgie im Zentrum der Geschäftsaktivitäten. Aesculap erwirtschaftete 2015 einen Umsatz von rund 1.663 Millionen Euro nach knapp 1.500 Millionen Euro im Vorjahr. Somit liegt der Umsatz um 11 Prozent über dem Vorjahr. <



© Aesculap

Jens von Lackum, Aesculap AG

Executive-Search

Sozialkompetenz und innere Werte entscheiden



Bei der Auswahl neuer Führungskräfte hat die Teamfähigkeit Priorität.

© monkeybusinessimages/Thinkstock/Getty Images

Die Kriterien für die Auswahl von Führungskräften verändern sich derzeit grundlegend. Die Sozialkompetenz und kommunikative Vielfalt werden immer wichtiger.

Von Barbara Sommerhoff

Der Abteilungsleiter geht demnächst in den Ruhestand. Sein Nachfolger ist gesetzt. Der Bernd ist dran. Am längsten in der Abteilung, am besten im Unternehmen vernetzt und seinem Arbeitgeber loyal verbunden: Kriterien, die vielfach den Ausschlag geben bei der Wahl einer Führungskraft. Doch das ändert sich. „Seit zig Jahren monieren wir, dass Führungskräfte nach Fachkompetenz und Berufserfahrung ausgewählt werden“, so Christine Wüst, Leiterin Personalstrategie bei der Deutschen Flugsicherung (DFS). „Dabei ist Sozialkompetenz erheblich wichtiger, um Menschen zu führen, zu motivieren und ihre Stärken zu fördern.“

Eine Einsicht, die sich auch in anderen Branchen durchsetzt. Das verändert sowohl das Recruiting als auch die Förde-

rung von angehenden Führungskräften. Beispiel Ergo: Das Versicherungsunternehmen befindet sich in einem umfangreichen Umbauprozess. Verbesserungsfähige Geschäftszahlen, Wettbewerbsdruck und das Thema Digitalisierung rütteln sämtliche Bereiche des Versicherers auf. Auch die Personalabteilung.

„Der Auswahlprozess für angehende Führungskräfte ist sehr viel umfassender geworden“, sagt Personalreferentin Lisa Berg. Neben den spezifischen Fachkenntnissen werde die Haltung der Mitarbeiter zu gesellschaftlichen Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Home-Office diskutiert. Auch die Affinität zu neuen Kommunikationsformen sei ein wichtiges Kriterium. „Wer virtuelle Teams führen will, darf keine Scheu vor Social Media haben“, so Berg.

Keine Scheu vor Social Media

Scheu sei exakt das richtige Stichwort, stimmt Nora Schoenthal, Director Center of Expertise for Talent, Leadership & Learning bei Henkel zu. Während die junge Generation ganz selbstverständlich via Facebook kommuniziert sowie Instagram, Xing und LinkedIn nutzt, haben manche Führungskräfte der älteren Generation bisweilen Scheu, sich dieser Kommunikationsformen zu bedienen.

Das schafft Distanz zu Mitarbeitern der jungen Generation und hilft nicht unbedingt, die Digitalisierung voranzutreiben. Unternehmenskommunikation und Personalabteilung haben deshalb ein pfiffiges Programm entwickelt: das Reverse Mentoring. Zum Start haben sich juniore und seniore Führungskräfte getroffen, die Interesse daran haben, ihre jeweiligen →



Barbara Sommerhoff,
freie Journalistin

Stärken weiterzugeben. Die Digital Natives zeigen, wie man Apps nutzt, Reisen online bucht und per Skype kommuniziert. Die senioren Führungskräfte helfen beim Netzwerken. Konkrete Arbeitsprojekte sind bei diesen Treffen tabu.

Aber es geht nicht nur um Kommunikationstechniken. Führungskräfte müssen sich auch mit den Anforderungen der Generation Millennium auseinandersetzen, offen sein für neue Formen der Zusammenarbeit und Modelle der Lebensarbeitszeit. „Es wird viel weniger top-down gearbeitet als früher“, so Schoenthal. „Und wir sind sehr viel stärker unternehmensweit vernetzt.“ Deshalb sind gute Führungskräfte exzellente Veränderungsmanager und gute Kommunikatoren. „Die Fähigkeit zu kommunizieren ist im digitalen Arbeitsumfeld noch wichtiger geworden“, sagt Schoenthal.

Alternative Karrierewege aufzeigen

Das liegt nicht jedem. Weshalb eine Aufgabe der HR-Abteilung darin besteht, fachkompetenten Mitarbeitern, die signalisieren, keine Führungsposition anzustreben, alternative Karrierewege aufzuzeigen. Mit vergleichbaren Benefits und mit Anerkennung, damit sie dem Unternehmen auch ohne Personalverantwortung verbunden bleiben. Das sei nicht zuletzt ein Gebot der Wertschätzung.

Wertschätzung zeigen, visionär denken, andere überzeugen: Das ist ein Ausschnitt aus den „fachübergreifenden Kompetenzen“, die ThyssenKrupp von seinen Führungskräften einfordert. „Und die sind sehr viel schwieriger festzustellen als die Fachkompetenzen“, sagt Dr. Katja Werperts, Head of Learning, Development & Diversity Management im HR-Ressort der Stahlsparte von ThyssenKrupp.

Um diese früher als Soft Skills unterbewerteten Kompetenzen zu ermitteln, wendet ihre Abteilung diagnostische Verfahren während des gesamten Personalentwicklungsprozesses an. „Alle zwei Jahre schauen wir uns die gesamte außertarifliche Belegschaft daraufhin an, wer das Zeug für eine Führungsposition hat“, so Werperts. „In Gruppen- und Ein-

zelassessments werden Case Studies diskutiert, Präsentations- und Simulationsaufgaben gestellt und Interviews geführt.“ Dieser multimodale Ansatz werde den neuen Anforderungen an Führung sehr viel besser gerecht als frühere Auswahlverfahren.

Die richtige Führungspersönlichkeit suchen

Wie stellen sich externe Personaldienstleister auf die neuen Anforderungen an Führungskräfte ein? „Auch wir suchen längst nicht mehr die objektiv beste, sondern die für ein Unternehmen richtige Führungspersönlichkeit“, erklärt Dr. Reiner Mark von der Personalberatung Dr. Heimeier & Partner. Dazu analysieren er und seine Partnerkollegen zunächst die Kultur, das Wertesystem und die Geschichte des jeweiligen Unternehmens und die des Unternehmers. „Gerade Familienunternehmen sind geprägt von ihrem Wertesystem und ihrer gewachsenen Tradition“, so Mark. „Sie zu erfassen ist die Voraussetzung, um passende Kandidaten für die erste oder zweite Führungsebene zu finden.“

Dies geschieht mit teilstrukturierten Interviews und diagnostischen Tests. Das Auswahlverfahren wird stets individuell auf den Kandidaten und die vakante Position hin konzipiert und umgesetzt. „Aber eigentlich steht nicht das formale Verfahren im Fokus. Unsere Kunden verlassen sich auf unsere Kompetenz, die Gesamtpersönlichkeit richtig einzuschätzen“, so Mark. Wie er hat jeder seiner Kollegen eine leitende Funktion mit Personalverantwortung ausgeübt, bevor er in die Beratung gegangen ist. Das prägt die Arbeitsweise der Sozietät.

Auch Christine Wüst von der DFS hält das Wertesystem des Kandidaten für wesentlich. Wichtig sei zudem, ob sich der Kandidat seiner Werte selbst bewusst ist. „Nur wer weiß, wie er sich selbst führt, wie er mit Konflikten umgeht, welche Werte ihm aufgrund seiner Biographie wichtig sind, kann andere Menschen führen“, so Wüst. <

ROUNDTABLE Human Resources

LEISTUNGSFÄHIGE MITARBEITER
UND ORGANISATIONEN IN DER
DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT

20. Oktober 2016, Pagode der F.A.Z.,
Frankfurt am Main

geschlossene Veranstaltung für Entscheider
aus dem Personal- und betrieblichen Gesund-
heitsmanagement sowie Geschäftsführer



Veranstalter



Medienpartner

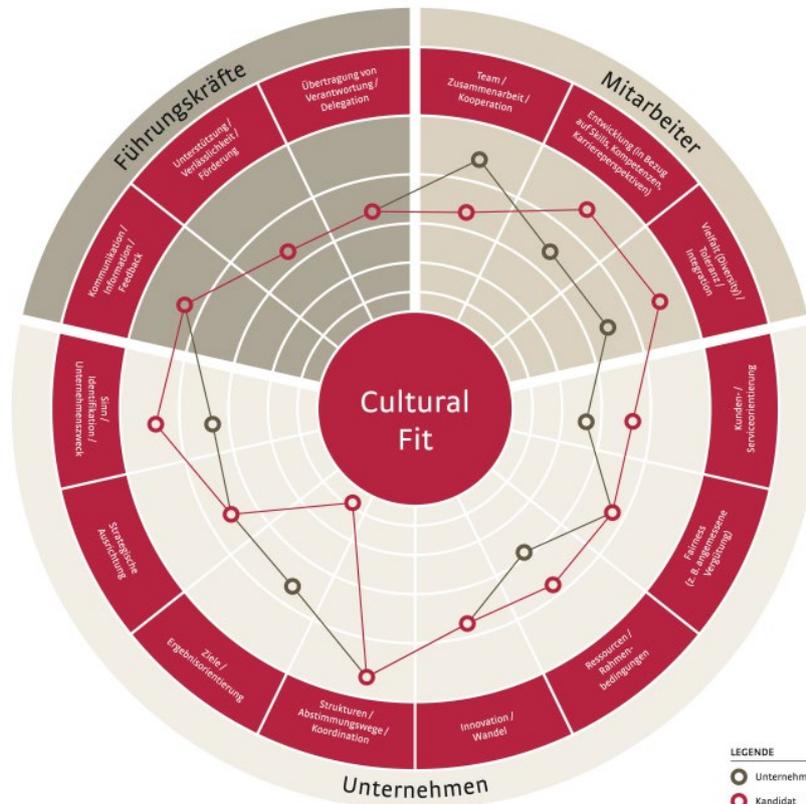


Sie möchten teilnehmen?

Kontakt: Roxana Itner / Tel.: (069) 75 91-30 91 / E-Mail: roxana.itner@frankfurt-bm.com

www.frankfurt-bm.com/roundtable-hr

14 Dimensionen, um den Cultural Fit zu ermitteln



© von Rundstedt

Peer Recruiting

Durch Cultural Fit die Betriebstemperatur bei Bewerbern und Team messen

Bewerber werden in Recruitingprozessen von Kopf bis Fuß durchleuchtet. Harte Faktoren wie Qualifikationen sind gut zu prüfen. Doch wie lässt sich feststellen, ob ein Kandidat ins Team passt?

Das kommt in den besten Unternehmen vor: Ein Bewerber oder eine Bewerberin hat alle Hürden des Einstellungsverfahrens gemeistert und gilt als die Idealbesetzung für die vakante Position in einem Team. Doch bereits nach wenigen Wochen ist die erste Euphorie auf beiden Seiten verflogen. Statt gemeinsam und erfolgreich Projektaufträge zu bearbeiten, tauchen zwischenmenschliche Probleme zwischen den Bestandsmitarbeitern und dem neuen Teammitglied auf. Die Kooperation kommt nicht in Fahrt, sie stockt sogar immer wieder. Wie konnte es zu einem solchen Missverständnis kommen?

„In Rekrutierungsprozessen sollten die Verantwortlichen nicht nur auf die Skills

und Kompetenzen der Bewerber schauen, sondern auch darauf achten, für welche kulturellen Werte und Haltungen sie stehen“, empfiehlt Dr. Christian Siemen, Senior Berater und Head of Competence Center Talent & Career bei der Karriereberatung von Rundstedt. „Deshalb gehört es zu den HR-strategischen Grundlagen, die Elemente einer Wunschkultur im Unternehmen zu identifizieren und zu definieren.“ Das erleichtere es HR, die eigenen Mitarbeiter entsprechend der Unternehmensstrategie zu entwickeln und Bewerber auszusuchen, die auch kulturell in die Organisation passen.

Die kleinste Einheit für die Definition eines kulturellen Rahmens ist das Team.

Mit einer Cultural-Fit-Analyse können die HR-Verantwortlichen sowie weitere Entscheider in Rekrutierungsverfahren ein ganzheitliches Bild eines Kandidaten herauskristallisieren, das weit über dessen fachliche Kompetenzen hinausgeht. Dabei werden sowohl die Teamkultur eines Unternehmens als auch die kulturellen Erwartungen sowie die Einstellungen potenzieller Kandidaten betrachtet und diese beiden Perspektiven miteinander abgeglichen. Daraus ergibt sich ein klares Bild, an welchen Stellen die Präferenzen des Kandidaten von der Realität im Unternehmen bzw. im Team abweichen und wo die Präferenzen beider Seiten übereinstimmen.





© von Rundstedt.

Dr. Christian Siemen, von Rundstedt & Partner GmbH

14 Kulturdimensionen in drei Kategorien

Unternehmen:

- > Sinn, Identifikation, Unternehmenszweck
- > strategische Ausrichtung
- > Ziele, Ergebnisorientierung
- > Strukturen, Abstimmungswege, Koordination
- > Innovation, Wandel
- > Ressourcen, Rahmenbedingungen
- > Fairness (angemessene Vergütung)
- > Kunden-, Serviceorientierung

Mitarbeiter:

- > Team, Zusammenarbeit, Kooperation
- > Entwicklung (in Bezug auf Skills, Kompetenzen, Karriereperspektiven)
- > Vielfalt (Diversity), Toleranz, Integration

Führungskräfte:

- > Kommunikation, Information, Feedback
- > Unterstützung, Verlässlichkeit, Förderung
- > Übertragen von Verantwortung (Delegation)

Eine solche Cultural-Fit-Analyse bietet dem Arbeitgeber Vorteile. Zunächst offenbart die Analyse, ob eine gemeinsame kulturelle Basis besteht oder nicht. Dabei werden Werte, Motive, Haltungen und Ziele des Kandidaten transparent. An dieser Stelle können die Entscheider festlegen, ob sie einen Kandidaten mit einer möglichst großen Übereinstimmung einstellen (Match-Ist-Kultur) oder ob sie das Team verändern oder ergänzen möchten (Match-Soll-Kultur). Mit der Entscheidung auf Grundlage einer breiteren Analyse, die Diagnostikverfahren im Recruiting ergänzt, wird die Rekrutierungsentscheidung auf eine objektivere Basis gestellt. Dadurch verringern Unternehmen das Risiko einer teuren falschen Einstellung.

Zugleich erhöhen die Entscheider mit einer Wahl auf einer solideren Grundlage die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kandidat mit einer Persönlichkeit, die im Einklang mit der Unternehmenskultur steht, auch langfristig im Unternehmen verbleibt und überdurchschnittlich performt. Oft werden sich HR und die Entscheider erst im Rahmen eines solchen Prozesses der Werte, Erwartungen und Zielvorstellungen eines Teams bewusst. Diese Erkenntnisse lassen sich auch über Rekrutierungsprozesse hinaus nutzen. Insbesondere mit dem Diversity-Management und der Personalentwicklung bestehen Schnittstellen. „Die Cultural-Fit-Analyse passt als Messinstrument besser zum Modell der Mosaikkarriere, die in der Regel immer weniger gradlinig verläuft“, so Christian Siemen. „Dabei spielen die beruflichen Erfahrungen im Vergleich zu reinen Qualifikationen eine immer größere Rolle, je länger eine Berufskarriere dauert.“

Cultural-Fit-Analyse praktisch durchführen

Wie erstellt ein Unternehmen eine Cultural-Fit-Analyse? Im ersten Schritt führen die Verantwortlichen eine Umfrage in dem Team durch, in das der Kandidat eintreten soll. Zunächst wird in insgesamt 14 Dimensionen die Kultur des Unternehmens erhoben. Die 14 Dimensionen unterteilen sich in die Kategorien Mitarbeiter, Unternehmen und Führungskräfte.

Die Verantwortlichen können flexibel entscheiden, welche und wie viele Mitarbeiter an der Umfrage teilnehmen sollen. Das Tool eignet sich für den Einsatz ab einer Teamgröße von zehn Personen. Von diesen sollten mindestens fünf befragt werden. Um ein realistisches Bild der Teamumgebung zu bekommen, sollte die Umfrage unbedingt anonym erfolgen. In der Regel sind die Antworten zu den einzelnen Fragen skaliert, so dass sich bei der Auswertung Mittelwerte für das Team bilden lassen.

Im zweiten Schritt erfolgt die Befragung des Kandidaten, der für die offene Stelle in Frage kommt. Dessen Befragung sollte äquivalent zu der Teambefragung sein. Aus den beiden Befragungen wird ein Matching erstellt. Der Vergleich zwischen beiden Resultaten ermöglicht den Entscheidern im Unternehmen Einblicke in die Einstellungen des Bewerbers und in die präferierte Teamkultur. Aus dem Matching zwischen der Kulturerhebung im Unternehmen und der Erhebung des Kandidaten ergibt sich der Cultural Fit. Dabei ist nicht immer das Ziel, größtmögliche Übereinstimmung zu finden. „Manche Unternehmen brauchen jemanden, der die bestehende Kultur verändert und im Handeln nicht der gängigen Praxis entspricht“, erläutert Christian Siemen. „Auch diese Ansätze und entsprechenden Kandidaten lassen sich mit Hilfe des Tools finden.“ Die Ergebnisse fließen in die Berichte für das gesamte Recruiting ein.

Der Cultural-Fit allein ist sicher kein ausreichendes Instrument, um allein auf dieser Basis über einen Bewerber zu entscheiden. Allerdings hilft dieses Tool den Verantwortlichen im Unternehmen, Personalentscheidungen zu optimieren. „Es gibt praktisch dem Entscheider eine strukturierte Möglichkeit an die Hand, sich sein Bauchgefühl in einer Personalsache bestätigen oder widerlegen zu lassen“ erläutert Christian Siemen. „Gerade für das Peer-Recruiting, das auf das Team setzt, eignet sich dieser Ansatz.“ <



Martin Seiler ist Geschäftsführer Personal der Telekom Deutschland GmbH und Sprecher der Geschäftsführung Telekom Ausbildung.



Martin Seiler (Hrsg.):
Wem gehört die Zeit?
 Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis
 1. Auflage 2016
 Schäffer-Poeschel Verlag
 ISBN: 978-3-7910-3648-0
 184 Seiten
 EUR 39,95

© Norbert Ilttermann

Rezension

Mehr Zeit für Leben und Job

Wie sich der Zeitbedarf der Menschen und radikal flexible Geschäftsmodelle vereinbaren lassen

Der Digital User hat im Hinblick auf die Zeit und die Bindung an sie deutlich mehr Freiheiten als frühere Generationen. Er darf und muss selbst entscheiden, welchem Zeitmuster er in welcher Situation folgt. Damit kann er sich dank digitaler Medien und elektronischer Vernetzung leisten, aus vorgegebenen Taktungen und aus Zeitordnungen auszusteigen, die noch aus dem Industriezeitalter stammen. Doch in einer quasi entgrenzten Gesellschaft, in der digitale Durchlässigkeit und Flexibilität gefordert und forciert werden, muss sich der Mensch des 21. Jahrhunderts inmitten einer zersplitterten Zeit neu orientieren. Glück oder Freiheit will Karlheinz Geißler diesen Zustand nicht nennen. Der Wirtschaftspädagoge und Zeitforscher eröffnet das Buch mit seinem anregenden Überblick über die Entwicklung der Zeit und ihre Wahrnehmung in der menschlichen Geschichte.

Dessen Herausgeber Martin Seiler, Geschäftsführer Personal der Telekom Deutschland GmbH und Sprecher der Geschäftsführung Telekom Ausbildung, geht in seinem Beitrag auf das Kernthema des Buches ein: auf Arbeitszeitmodelle, die zum einen den neuen Geschäftsmodellen der Unternehmen gerecht werden und zum anderen das Bedürfnis der Beschäftigten nach eigener, frei verfügbarer Zeit bedienen. Die beiden Pole drohen sich umso weiter voneinander zu entfernen, je stärker radikal kundenorientierte Geschäftsmodelle die Arbeitswelt verändern und beschleunigen. Deshalb zeigen Martin Seiler und seine Koautoren Lösungen aus der Praxis auf, um diesen Zielkonflikt zu überwinden. Neben den Arbeitszeitmodellen der Telekom lernt der Leser auch die Praxis bei der ING-DiBa und bei Bertelsmann kennen. Hier veranschaulichen die Beiträge anhand

von Grafiken und Tabellen sowie von kurzen Interviews und abschließenden Resümees, wie sich Modelle entwickeln und betreiben lassen.

Die Autoren des Buches behalten nicht nur Arbeitszeitmodelle, sondern auch die Zeit des Lesers im Blick, die ebenfalls ein knappes Gut ist. Wohl auch deshalb legen sie keine schwere Lesekost über Hunderte Seiten vor, sondern einen schmalen Band mit gerade mal 184 Seiten, die sich recht schnell durchlesen lassen. Im Beitrag „Arbeitszeitmodelle einer neuen Generation“ wird er noch im ersten Teil des Buchs kompakt und lesenswert auf den aktuellen Stand der Angebote für Arbeitszeitmodelle gebracht. Leicht lesbar und informativ sind auch die weiteren Beiträge, so dass sich das Buch als Crashkurs zu dem Thema nutzen lässt.

<

info@faz-personaljournal.de



© Jacob Ammentorp Lund/iStock/Thinkstock/Getty Images.

HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

IHKs melden Zuwachs bei den Lehrstellen

Die Zahl der Ausbildungsverträge, die in Industrie und Handel neu abgeschlossen wurden, ist in diesem Jahr gegenüber 2015 leicht um 0,5 Prozent auf knapp 275.000 gestiegen. Doch bleiben laut einer DIHK-Ausbildungsumfrage aktuell in fast jedem dritten Ausbildungsbetrieb Lehrstellen unbesetzt. Rund 14.000 Unternehmen bekommen überhaupt keine Bewerber mehr.

Stagnation im Industriearbeitsmarkt erwartet

Im verarbeitenden Gewerbe waren im ersten Halbjahr 2016 im Durchschnitt über 5,2 Millionen Menschen beschäftigt. Damit ist die Zahl der Beschäftigten im Vergleich zu Anfang 2005 ungeachtet der tiefen Rezession von 2008/09 um 6,3 Prozent gewachsen. In der jüngsten Vergangenheit hat der Beschäftigungsaufbau in der Industrie deutlich an Tempo verloren. Deutsche Bank Research erwartet im Hinblick auf das geringe globale Wirtschaftswachstum und die zurückhaltenden Investitionen, dass die In-

dustriebeschäftigung bis 2017 eher stagnieren wird, aber das hohe Niveau beibehält. Die zu erwartenden Effekte aufgrund einer erfolgreichen Integration von Migranten werden erst in den späteren Jahren einen positiven Niederschlag finden.

EU: Prekäre Beschäftigung wächst durch Krise

Laut der Studie „Precarious employment in Europe“ des Europäischen Parlaments ist die sogenannte Standardbeschäftigung auf der Basis unbefristeter Vollzeitverträge innerhalb der EU im zurückliegenden Jahrzehnt von 62 auf 59 Prozent aller Beschäftigten gesunken. Insgesamt arbeiten vier von zehn Personen in der EU in anderen Beschäftigungsformen, hauptsächlich in dauerhaften Teilzeitjobs, freiberuflich oder in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis. In Deutschland ist das Armutsrisiko für Menschen in unbefristeten und in befristeten Beschäftigungsverhältnissen jeweils leicht höher als der EU-Durchschnitt.



Rosenberger&Partner
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournal“ repräsentieren die Berater der HR-Verantwortlichen in Unternehmen. Als Markenanbieter zählen sie zu den führenden Adressen in ihren jeweiligen Märkten. Sie unterstützen das „F.A.Z.-Personaljournal“ vor allem fachlich und mit ihren Netzwerken. Zudem tragen die Partner – neben vielen anderen Marktteilnehmern – maßgeblich als Werbekunden zum Erfolg des Portals des „F.A.Z.-Personaljournal“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.