

TalentManagement

Das Onlinemagazin für Personaler und Führungskräfte

*Muss die tragenden Säulen
des Unternehmens
identifizieren und halten:
Steffen Besserer,
Rolls-Royce Power Systems*



Schwerpunkt Talente identifizieren: Klare Begriffe, objektive Messkriterien und Bindung zählen

Unternehmenspraxis konkret: Rolls-Royce Power Systems, Heineken, Schenker, Axel Springer

Talentdiagnostik und Industrie 4.0: Wie sich unsere Arbeitswelt verändern wird

Editorial



Dr. Guido Birkner
Verantwortlicher
Redakteur
TalentManagement

Liebe Leser,

über welche Talente für die künftige Besetzung von Schlüsselfunktionen verfügt mein Unternehmen bereits? Welches individuelle Potenzial bringen diese Nachwuchskräfte mit? Wie werden sich die High-Potentials in den kommenden Jahren entwickeln, und sind sie in der Lage, zu Verantwortungsträgern heranzureifen, die das Unternehmen vorwärtsbringen? All diese Fragen beschäftigen HR-Verantwortliche, wenn es darum geht, Talente zu identifizieren. Viele Betriebe greifen dafür auf Mitarbeiter- und Bewerberpotenzialeinschätzungen zurück. Sie erstellen Profile ihrer Nachwuchskräfte und bewerten deren Leistung und Entwicklung regelmäßig. So weit, so gut. Doch Unternehmen springen zu kurz, wenn sie High-Potentials einseitig aus ihrem Blickwinkel analysieren und den Kandidaten selbst und ihren individuellen Wünschen zu wenig Gehör schenken. Identifizieren bedeutet also auch, zuhören zu können.

Wir wünschen Ihnen viel Gewinn beim Lesen.

Ihr

Dr. Guido Birkner

Schwerpunkt: Talente identifizieren

- 3 **Wie identifiziere ich High-Potentials**
Auf klare Definitionen, objektive Messkriterien und eine enge Bindung zwischen Talent und Arbeitgeber kommt es an
Dr. Guido Birkner
- 5 **Die besten Talente für den globalen Biermarkt herausfiltern**
Wie HEINEKEN das Recruiting für seine Nachwuchsführungskräfte optimiert und zugleich den Aufwand senkt
Dr. Guido Birkner
- 7 **Sag mir, was du willst, damit du bleibst**
Rolls-Royce Power Systems nutzt externe Interviews mit Leistungsträgern, um diese im Unternehmen zu halten
Dr. Guido Birkner

- 10 **Talentdiagnostik und Industrie 4.0 – eine Mahnung an HR**
Der Arbeitswelt stehen große Veränderungen bevor, auf die die Volkswirtschaft nicht vorbereitet ist
Andreas Frintrup
- 12 **Karrieremosaik statt Laufbahn im Silo**
Wie DB Schenker das Karrieremanagement gruppenweit neu ausrichtet
Dr. Guido Birkner
- 15 **Mit dem Team neue Mitarbeiter gewinnen**
Social (Media) Recruiting bindet Teams in Recruitingprozesse und -entscheidungen ein
Hermann Arnold
- 17 **Blickwechsel: Kreative Zerstörung**
Lektionen aus dem Talentmanagement bei Axel Springer
Dr. Ansgar Mayer

kurz und knapp

19

Veranstaltungskalender: Seminare und Events von Juli bis Oktober 2015

20

Strategische Partner

21

Impressum

22



Wie identifiziere ich High-Potentials?

Auf klare Definitionen, objektive Messkriterien und eine enge Bindung zwischen Talent und Arbeitgeber kommt es an

Von Dr. Guido Birkner

Unternehmen befinden sich auf ihren Märkten in einem permanenten Wettbewerb. Diesem Druck können sie nur dann standhalten, wenn sie über die Führungskräfte und Nachwuchstalente verfügen, die das Geschäft auch morgen und übermorgen voranbringen. Dabei nehmen die Anforderungen gerade an High-Potentials immer mehr zu. Was sie im Laufe ihrer Karriere in Konzernen erwarten kann, lässt sich anhand von Daten zur Fluktuation von Vorstandsmitgliedern in den DAX-30-Unternehmen erahnen.

Denn laut einer Kienbaum-Analyse beträgt die Fluktuationsquote unter den Vorständen im DAX 30 seit Anfang 2013 knapp 22 Prozent. Die Auswirkungen dieser häufigeren Wechsel bekommt stets die gesamte Organisation eines Unternehmens zu spüren. Deshalb ist es für den Mittelstand wie auch für Konzerne ratsam, eine starke und gut gefüllte Pipeline an Nachwuchsführungskräften vorzuhalten. Marktzahlen belegen, dass solche gut aufgestellten Unternehmen auch bessere Geschäftsergebnisse aufweisen als Betriebe mit einer schwach besetzten Pipeline.

bei haben unsere umfassenden Analysen und Umfragen ganz klar drei wichtige Komponenten aufgedeckt, die für die Identifikation von High-Potentials unerlässlich sind. Einmal haben sie eine größere Ambition, in höhere und verantwortungsvollere Positionen aufzusteigen. Dann bringen sie die Fähigkeit mit, in verantwortungsvolleren Funktionen und auf höheren Hierarchieebenen effizient zu arbeiten. Zum dritten zeigen sie sehr viel Engagement, sich mit dem Unternehmen und der Übernahme immer neuer Funktionen verbunden zu fühlen.“

Mit diesem Verständnis investieren Unternehmen in Programme, mit deren Hilfe sie diese Nachwuchskräfte identifizieren und entwickeln. Laut der Recherche von CEB haben 68 Prozent der untersuchten Unternehmen seit 2012 ihre High-Potentials-Programme erweitert. Allerdings dokumentieren diese Programme lediglich die Gegenwart, können aber die künftige Entwicklung nicht verlässlich prognostizieren. Demnach hat laut der CEB-Untersuchung innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren mehr als die Hälfte der betrachteten High-Potentials den Arbeitgeber gewechselt. ▶



© Ryan McVay/Thinkstock/Getty Images

Identifikationskriterien für High-Potentials greifen ineinander

Um Talente mit großem Potenzial genau zu identifizieren, ist eine Verbindung mehrerer Faktoren erforderlich. Zuerst brauchen Unternehmen eine klare Definition davon, was für sie Potenzial bedeutet. Viele Gesellschaften verwechseln nämlich Potenzial mit der derzeitigen Performance. Mitarbeiter zu identifizieren, die eine sehr starke Performance aufweisen, ist zwar ein wichtiger Zwischenschritt auf dem Weg, um High-Potentials zu identifizieren. Doch das ist nicht die einzige Charakterisierung von Potenzial.

Vielmehr wissen die Unternehmen, die bei der Identifizierung von High-Potentials erfolgreich sind, dass Mitarbeiter mehr als eine starke Performance in ihrer derzeitigen Position brauchen, um in zukünftigen Rollen erfolgreich zu sein. Sie müssen vielmehr

- ▶ den Ehrgeiz zeigen, künftig eine höhere Seniorfunktion zu erreichen,
- ▶ effektive Management- und Führungskompetenz beweisen,
- ▶ ein hohes Maß an Engagement für ihr Unternehmen an den Tag legen.

Zum zweiten muss Potenzial nach objektiven Methoden und Kriterien gemessen werden. Laut CEB nutzt nur eines von drei Unternehmen Assessmentdaten, um Mitarbeiter für ihre Eignung für High-Potential-Programmen zu identifizieren. „Ein Auswahlprozess sollte grundsätzlich immer strategisch getrieben

sein“, betont Oliver Barth von CEB. „Ausgehend von der Unternehmensstrategie, sollte eine Talentstrategie entwickelt werden. Erst dann können Unternehmen präzise definieren, welche Anforderungen Bewerber erfüllen müssen.“ Die Definition der Kompetenzen, also des Suchprofils, steht immer an erster Stelle. Kandidaten mit passenden Kompetenzen kann man dann mit Hilfe von Assessments herausfiltern.

Fast die Hälfte der von CEB untersuchten Unternehmen weist einen Mangel an methodischem Vorgehen und Prozessen auf, um solche geeigneten Beschäftigten zu herauszufiltern und zu entwickeln. Die meisten erfolgreichen Unternehmen nutzen für das genaue Messen von Potenzial eine systematische Bewertung des Ehrgeizes, der Kompetenz und des Engagements der Mitarbeiter. Anstatt sich allein auf subjektive Bewertungen, Nominierungen oder Auswertungen zu verlassen, stellen solche Unternehmen eine faire und valide Identifikation des Talents von High-Potentials sicher, indem sie diese nach wissenschaftlichen Kriterien prüfen und objektiv bewerten lassen.

„Die effiziente Prozesse dabei sind qualitativ hochwertig, da sie auf psychometrischen Verfahren basieren“, verdeutlicht Oliver Barth. „Zwar befürchten manche Unternehmen, Bewerber über solche Auswahlfahrer abzuschrecken. Doch Unternehmen können beispielsweise durch den Einsatz von Serious Games sicherstellen, dass sie zielgenau die besten Kandidaten herausfiltern.“

Zum dritten sollten sich die identifizierten High-Potentials im Gegenzug für die eröffneten Karrieremöglichkeiten gegenüber dem Unternehmen verpflichten. Diese Beschäftigten wissen, dass sie angesichts ihrer überdurchschnittlich guten Performance auf dem Arbeitsmarkt sehr begehrt sind und leicht einen anderen Job finden können. Deshalb sind diejenigen Unternehmen im Hinblick auf ihren Return on Investment besonders erfolgreich, die das Abwanderungsrisiko proaktiv reduzieren, indem sie regelmäßig das Engagement ihrer High-Potentials und ihre langfristige Bindung an den Arbeitgeber bewerten. Die Mehrzahl der Unternehmen, die ihre Investments in High-Potentials schützen, hinterfragen dafür die künftige Bindung der Beschäftigten als Gegenleistung für Karrieremöglichkeiten. ◀

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Die besten Talente für den globalen Biermarkt herausfiltern

Wie HEINEKEN das Recruiting für seine Nachwuchsführungskräfte optimiert und zugleich den Aufwand senkt

Von Dr. Guido Birkner

Wie wählt man aus 22.000 Bewerbern die passenden Kandidaten für 24 Stellen aus? Der Bierproduzent HEINEKEN steht Jahr für Jahr vor der Herausforderung, eine begrenzte Zahl von Stellen für Nachwuchsführungskräfte zu besetzen. Das bisherige Auswahlverfahren ist aufwendig, deshalb soll der Assessmentprozess effizienter und effektiver gestaltet werden. Das heißt: treffsichere Auswahl der besten Talente, geringere Kosten für den Selektionsprozess und weniger Arbeitsaufwand für das Senior-Management-Team.

Zu den strategischen Prioritäten von HEINEKEN International zählt, sicherzustellen, dass der Konzern über eine starke Pipeline mit Nachwuchsführungskräften verfügt. Für den drittgrößten Brauereikonern der Welt, der nicht nur auf dem Biermarkt expandiert und in neue Märkte geht, ist das eigene Absolventenprogramm, das International Graduate Programme (IGP), ein entscheidendes Tool, um Talente zu gewinnen, die das Unternehmen in einer globalisierten Branche mit wachsendem Wettbewerb noch erfolgreicher machen sollen. Alfonso Auñón García, Manager des IGP bei HEINEKEN, erläutert die Strategie: „Wir wissen, dass wir mit unseren großen Marken für Talente attraktiv



© HEINEKEN

sind. Wir brauchen Nachwuchsführungskräfte, die mit neuen Ansichten und frischen Ideen ihre Kollegen inspirieren und das Management herausfordern.“

Plätze im Absolventenprogramm von HEINEKEN sind stark nachgefragt. 2013 erhielt das Unternehmen, das über 190 Brauereien in 70 Ländern betreibt und

85.000 Beschäftigte hat, innerhalb von neun Wochen mehr als 22.000 Bewerbungen für gerade mal 24 Stellen. Für HEINEKEN allein ist es kosten- und zeitintensiv, will der Konzern diese Zahl der Bewerbungen mit den bislang eingesetzten Tools begrenzen. Das Unternehmen hat erkannt, dass es ein besseres Auswahlverfahren brauchte,

- ▶ um die Qualität der Kandidaten zu verbessern,
- ▶ um die Effizienz zu erhöhen und
- ▶ um die Kosten zu senken.

Das Auswahlverfahren sollte objektiv und konsistent sein und die Kandidaten auf die Werte der Unternehmenskultur ausrichten.

Recruiting neu ausrichten

Im September 2013 holte HEINEKEN CEB ins Boot, um seinen Recruitingprozess für Absolventen neu auszurichten. Lucinda Niezen, Business Development Manager bei CEB beschreibt die Zusammenarbeit so: „HEINEKEN hat zu diesem Zeitpunkt bereits unser induktives Bewertungsverfahren genutzt, um die besten Kandidaten herauszufiltern. Um aber ▶

die Qualität der Kandidaten zu verbessern und um sie passgenauer auf die Organisation auszurichten, haben wir dem IGP-Team empfohlen, eine größere Reichweite an objektiven Prüfungen zu verwenden. Dazu zählen Kompetenztests sowie Fragebögen zur Persönlichkeit und Motivation in Verbindung mit Führungskompetenzen.“

Im Dezember 2013 testete HEINEKEN den neuen Ansatz mit dem Beginn des jährlichen Recruitingprozesses für Absolventen. Durch eine Verbindung von Screening, online durchgeführten Kompetenztests und Telefoninterviews ließ sich die Zahl von 18.000 Bewerbern auf 120 senken. Danach wurden die erfolgreichen Kandidaten zu vertiefenden Face-to-face-Interviews eingeladen. Diese Interviews wurden durch einen detaillierten Report über Führungskompetenzen bei HEINEKEN auf der Basis der Ergebnisse zur Persönlichkeit und zur Motivation ergänzt.

30 Bewerber erreichten das finale Assessment-Center, das aus Simulationsübungen bestand. Am Ende erhielten 13 von ihnen Plätze im Absolventenprogramm. „Wir benötigten nur drei Tage für das Face-to-face-Assessment im Vergleich zu vier Tagen im vorangegangenen Jahr“, berichtet Auñón. „Wir konnten auch eine höhere Qualität der Eingestellten erzielen und deren Erfahrung verbessern.“

Das Assessmentverfahren von CEB verknüpft das bestehende Lumesse-Talentmanagementsystem von HEINEKEN mit automatisierten Einladungen an Be-

werber, an Onlinetests teilzunehmen, und mit der Auswertung ihrer Antworten. HEINEKEN möchte die Ergebnisse des Assessments und deren Reporting auch dafür verwenden, die Entwicklung der einzelnen Teilnehmer am Absolventenprogramm zu unterstützen.

175 Prozent Return on Investment pro Jahr

Im Endergebnis zeigte sich, dass die neue CEB-Lösung die Effizienz und den Kosteneffekt für den Abschluss des Assessments wesentlich erhöhte. So benötigte HEINEKEN beim Senior-Management 60 Prozent weniger Zeitaufwand. Konkret sank die Zahl der investierten Tage eines Senior-Managers von 2013 bis 2014 von 48 auf 19. Daraus ergab sich ein kalkulierter Return on Investment von 175 Prozent pro Jahr. Dieses Ergebnis beinhaltet

- ▶ die Berechnung der Investitionen für die Einführung der CEB-Lösung inklusive des Einsatzes der Assessment-Tools und der individuellen Lösungsgestaltung und
- ▶ eine Schätzung der Kostenreduzierung bei vormals 29 Senior-Management-Tagen und bei einem Assessment-Tag weniger (Veranstaltungskosten) für 18 Teilnehmer weniger (Anreise und Unterkunft). Die Kostensenkung im Jahresvergleich 2013/2014 wird je eingestellten Teilnehmer berechnet.

HEINEKEN zeigte sich mit den Ergebnissen zufrieden. So resümiert Auñón: „Mit Hilfe des neuen Ansatzes konnten wir die Qualität der Kandidaten, die

in das finale Assessment gekommen sind, deutlich verbessern. 2014 haben wir eine 43-prozentige Erfolgsquote für die Kandidaten erzielt, die diese letzte Phase des Auswahlprozesses erreicht haben, nach 35 Prozent im Jahr 2013.“ Der einheitliche Ansatz für die Assessments mache es deutlich einfacher, Kandidaten auf der Basis derselben Leadership-Werte fair zu bewerten. „In diesem Jahr haben sich die Zufriedenheitswerte deutlich verbessert“, ergänzt Auñón. „Die Zufriedenheit der internen Stakeholder betrug 85 Prozent, die der Bewerber sogar 91 Prozent.“

Im Endergebnis zeigt sich HEINEKEN zufrieden mit den neu rekrutierten Absolventen für globale Leadership-Rollen. Der modifizierte Assessmentprozess führte dazu, dass die besten Absolventen identifiziert werden konnten. Der Bierkonzern verfügt nun über die gewünschte starke Leadership-Pipeline. Im nächsten Schritt überlegt HEINEKEN, in Anlehnung an die Erfolge des Assessmentprogramms global geltende Standards für das Recruiting zu entwickeln. Dafür soll das SHL Talent Measurement gruppenweit international zum Einsatz kommen. ◀

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Sag mir, was du willst, damit du bleibst

Rolls-Royce Power Systems nutzt externe Interviews mit Leistungsträgern, um diese im Unternehmen zu halten

Von Dr. Guido Birkner

Sehr gute Fachkräfte zu finden ist schwierig. Sie langfristig im Unternehmen zu halten ist oft ebenso schwer. Diese Erfahrung macht auch Rolls-Royce Power Systems mit Sitz in Friedrichshafen. Deshalb entschloss sich der Spezialist für Großmotoren, Antriebssysteme und dezentrale Energieanlagen dazu, auf Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zuzugehen und sie extern interviewen zu lassen. Dabei ging es nicht um die Frage, was die Mitarbeiter können, sondern darum, was sie von ihrem Arbeitgeber erwarten und ob sie sich im Job wohlfühlen.

„Wir stehen mit anderen Konzernen in einem harten Wettbewerb um die besten Fachkräfte“, berichtet Steffen Besserer. „Deshalb ist es wichtig, unsere Stammbesetzung und vor allem die Leute in den Schlüsselpositionen zu halten.“ Retention ist eine zentrale Aufgabe, die den Director HR Development am Bodensee beschäftigt. Und keine einfache, wenn ein anderer Konzern wie ZF Friedrichshafen in direkter Nachbarschaft sitzt. Auch bis Stuttgart und München ist es für Abwanderungswillige nicht weit. Also muss sich Rolls-Royce Power Systems strecken, um die Zahl der schmerzhaften Personalabgänge so gering wie möglich zu halten.

Erschwerend kommt für die HR-Verantwortlichen die jüngere Unternehmensgeschichte hinzu. Die heutige Rolls-Royce Power Systems AG war bis Sommer 2011 als Tognum AG an der Börse notiert. Kernunternehmen ist MTU Friedrichshafen, das auf den Maybach-Motorenbau zurückgeht. Seit August 2014 ist das Unternehmen eine komplette Tochtergesellschaft des britischen Rolls-Royce-Konzerns. Solche Veränderungsprozesse bringen Unruhe in ein Unternehmen. Zugleich bemüht sich Rolls-Royce Power Systems noch mehr, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber aufzupolieren. Dafür bietet das Unternehmen Nachwuchskräften einen Einstieg über duale Studiengänge an, steht in Kontakt mit fachnahen Hochschulen und betreibt Employer-Branding und Personalmarketing. 2015 wurde Rolls-Royce Power Systems vom unabhängigen Top Employers Institute erneut als „Top-Arbeitgeber Deutschland“ und „Top-Arbeitgeber Ingenieure“ ausgezeichnet.

Inhaber von Schlüsselpositionen halten

Als erste und wichtigste Retentionmaßnahme hat Steffen Besserer einen anderen Schritt identifiziert: „Wir wollen unbedingt die sehr guten Mitarbeiter in Schlüs-



Fachleute für die Entwicklung großer Motoren sind begehrt. RRPS will sie halten.

© Rolls Royce Power Systems

selpositionen halten, also die Experten und Führungskräfte, die wir als Wissensträger und Persönlichkeiten auf keinen Fall verlieren dürfen.“ Entsprechend haben sich Besserer und seine Kollegen daran gemacht, zu erfahren, „was diese Leute beschäftigt und wie nachhaltig ihre Bindung an das Unternehmen ist.“ ▶

An der Entgeltstruktur sowie an Benefits und Incentives wie Betriebsrenten und Gesundheitsleistungen liegt es kaum, ob ein Leistungsträger geht oder bleibt. Vielmehr gewinnen vordergründig weiche Faktoren wie die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz insgesamt und die Leadership-Kultur für Beschäftigte an Relevanz. Deshalb machten sich die HR-Entscheider bei Rolls-Royce Power Systems Gedanken über ein Instrument, das sich dafür eignet, die individuellen Befindlichkeiten der Personen in Schlüsselpositionen zu erfahren. „Wir können nur über einen Dialog mit dem Mitarbeiter herausfinden, wie er über seinen Job denkt und wie zufrieden er ist.“



„Viele Probleme in Unternehmen sind schlechter Kommunikation geschuldet.“

*Steffen Besserer, Director HR Development,
Rolls-Royce Power Systems*

In einer ersten Stufe des Vorbereitungsprozesses definierten Steffen Besserer und seine HR-Kollegen, mit welchen der rund 11.000 Mitarbeiter in einem Pilotprojekt Interviews geführt werden sollten. Dabei entschieden sie nach einer Handvoll Auswahlfragen:

- ▶ Welcher Mitarbeiter ist aufgrund seines speziellen Fachwissens unverzichtbar?
- ▶ Wer scheint zu wackeln und sich womöglich verabschieden zu wollen?
- ▶ Welche High-Potentials werden das Unternehmen künftig entscheidend voranbringen?
- ▶ Mit welchen Personen soll der Arbeitgeber reden?

Für die ersten Interviews wurde letztlich ein kleiner Kreis von rund 30 Personen ausgewählt. Ein externer Moderator schien sich für diese ersten Interviews besser zu eignen als HR selbst, um den Gesprächspartnern das Gefühl zu vermitteln, möglichst offen und ohne innere Scheuklappen reden zu können. „Nur so konnten die kritischen Themen auf den Tisch kommen, die sonst unerwähnt geblieben wären“, erläutert Besserer.

Bei der Ansprache den richtigen Ton treffen

Die zweite Stufe der Vorbereitung umfasste die Ansprache der identifizierten Mitarbeiter. Hier war es wichtig, von Anfang an den richtigen Ton zu treffen und die Intention des Arbeitgebers deutlich zu machen. „Wir wollten jeder einzelnen Person kommunizieren, dass sie uns als Mitarbeiter wichtig ist und dass wir uns die Zeit nehmen, um zu sehen, ob sie mit dem Job zufrieden ist“, beschreibt Steffen Besserer das Vorgehen.

Die Angesprochenen durften frei wählen, ob sie ihr Interview nur mit dem externen Moderator oder in Anwesenheit des Vorgesetzten führen wollten. Dabei bewegten sich alle drei Seiten auf einem schmalen Grat, denn das Gespräch sollte nicht in eine Rechtfertigungsdiskussion oder ein Finger-Pointing abgleiten. Besserer und seine HR-Kollegen waren sich der Risiken bewusst: „Aus meiner Sicht gab es vor den ersten Interviews viele Fragezeichen: Wie denken die ausgewählten Mitarbeiter wohl über unsere Absicht, ein Interview anzubieten? Was halten all die übrigen Mitarbeiter davon, die nicht zu einem Gespräch geladen werden?“

Um die Themen rund um die Interviews für die Belegschaft insgesamt verwertbar und nachvollziehbar zu machen, entschlossen sich die Initiatoren dazu, die Interviewfragen in einem Leitfaden für alle Vorgesetzten zusammenzufassen, um sie im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu sensibilisieren. „Wir wollten allen Vorgesetzten bei Rolls-Royce Power Systems nochmals in Erinnerung rufen, dass die Zufriedenheit eines Mitarbeiters nicht allein vom Geld abhängt, sondern von der Zufriedenheit mit der Arbeit“, erklärt Besserer. „So konnten wir auch denjenigen, die nicht ins Interview kamen, signalisieren, dass sie uns ebenfalls wichtig sind.“

Zweidimensionale Interpretation

In den Interviews selbst ließ das Unternehmen fünf Themenbereiche abfragen:

- ▶ den Arbeitsinhalt und die Aufgaben,
- ▶ Leadership und die Beziehung zum Vorgesetzten,
- ▶ das Umfeld aus Team und weiteren Kollegen,
- ▶ die persönliche Entwicklung,
- ▶ das Image des Unternehmens.

Dabei kam es Rolls-Royce Power Systems nicht auf pauschale, eindimensionale Antworten an. Die Wahl war bewusst auf das People-Value-Tool einer Unternehmensberatung gefallen, das in Kooperation mit Wissenschaftlern der Universität St. Gallen entwickelt worden war und mehrdimensionale Ergebnisse zutage förderte. Zum einen ließ sich ermitteln, wie wichtig den Befragten die einzelnen Themen sind, zu anderen, wie gut sie aus ihrer Sicht erfüllt sind. ▶

Diese Zweidimensionalität zeigt sich anhand eines Beispiels: Wenn einem Mitarbeiter das Verhältnis zu seinem Vorgesetzten egal ist und das Verhältnis aus seiner Sicht schlecht ist, dann bedeutet das für den Arbeitgeber zunächst keinen Handlungsbedarf.

Anders sieht es aus, wenn ein Mitarbeiter dem Verhältnis zu seinem Chef große Relevanz beimisst, das Verhältnis aber schlecht ist. Jetzt besteht für die Verantwortlichen im Unternehmen Handlungsbedarf. „Dann sind wir von HR dazu aufgerufen, eine Lösung für das Problem zu finden.“ Steffen Besserer bringt in diesen Fällen Mitarbeiter und Vorgesetzte an einen Tisch, um die Probleme zur Sprache zu bringen. Wichtig ist, dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass er berechtigt ist, seine Kritik frei zu äußern. Im Dialog mit dem Vorgesetzten bietet der Arbeitgeber an, die beiden Positionen offen auszusprechen, um einen gemeinsamen Ausweg zu finden.



„Um die individuellen Bedürfnisse von Talenten bedienen zu können, muss es HR, der Führungskraft und dem Mitarbeiter gelingen, eine Einheit zu bilden.“

Dr. Bernd Geier, marenas GmbH, über den Wert von Bedürfnisanalysen im Rahmen des integrierten Talentmanagements.

Doch das gelingt nicht immer. „Viele Probleme in Unternehmen sind schlechter Kommunikation geschuldet“, kritisiert Besserer. „HR kann aber unmöglich jeden bestehenden Konflikt lösen, sondern nur eine Atmosphäre kreieren, in der Vertrauen neu entsteht und Kommunikation besser gestaltet werden kann.“

Tatsächlich kommen in manchem schwierigen Gespräch auch Dinge auf den Tisch, die sich nicht ändern lassen. Wenn ein Mitarbeiter sein Unbehagen über seine berufliche Situation äußert und sich keine Lösung finden lässt, dann ist selbst das eine Erkenntnis, die beiden Seiten hilft. Auch wenn am Ende eine Trennung stehen mag.

Angebot, sich gegenseitig Raum zu lassen

An dieser Stelle zeigt sich die Rolle von HR in dem gesamten Prozess: Angebote machen, Gespräche ermöglichen, Wege und Lösungen aufzeigen. Steffen Besserer ist es wichtig, zu betonen, dass es nicht um Diktate geht: „Wir sind gerne für die Kollegen da, wenn wir gebraucht werden, um einen gemeinsamen Ansatz zu finden.“ Ansonsten sollen die Betroffenen ihr Problem bilateral regeln. Doch das ist angesichts von permanentem Zeit- und Leistungsdruck leichter gesagt als getan. Deshalb findet Besserer ein passendes Bild: „Wir von HR können den Betroffenen Raum und Zeit für einen Dialog schenken, damit eine Lösung der Probleme und Konflikte nicht im Arbeitsalltag untergeht.“

HR hat seinerseits durch die Interviews und die anschließenden Dialoge viel über das Miteinander zwischen den Kollegen und über die Arbeitskultur erfahren. Daraus zieht Rolls-Royce Power Systems bis heute für sich den Schluss, die eigene Unternehmenskultur regelmäßig zu hinterfragen. Dabei setzt es an zwei Baustellen an: bei der Personalentwicklung, also beim

einzelnen Mitarbeiter, und bei der Organisationsentwicklung. Nach den ersten rund 30 Interviews und deren Auswertung soll dieses Instrument künftig nur noch gezielt in Einzelfällen zum Einsatz kommen.

Die Resonanz der teilnehmenden Mitarbeiter war, abgesehen von den nicht zu lösenden Konfliktfällen, positiv. Gut kam auch die Dokumentation der Antworten an. Die erfolgte in Form eines einseitigen Reportblatts, das auf einen Blick die Antworten deutlich machte. Dabei veranschaulichten Balkendiagramme die Relevanz der einzelnen Themen, während Farben den Grad anzeigten, wie gut die Themen nach Ansicht des Befragten bedient werden. Somit lassen sich aus Sicht von Besserer in moderierten Interviews auch verborgene und sensible Themen punktgenau besprechen: „Uns geht es bei den Interviews um einen lösungsorientierten Ansatz, deshalb hat unser Fragenkatalog ja auch Raum für individuelle Antworten eröffnet. Nur so konnten wir die Zwischentöne wahrnehmen.“ Die Fragen bildeten also den Rahmen, um Emotionen spürbar zu machen. ◀

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Talendiagnostik und Industrie 4.0 – eine Mahnung an HR

Der Arbeitswelt stehen große Veränderungen bevor, auf die die Volkswirtschaft nicht vorbereitet ist

Von *Andreas Frintrup*

In den vergangenen 15 Jahren wurde beständig eine Sau der Talentthematik nach der anderen durchs Dorf getrieben – War for Talents, Recruiting im Second Life, Recruiting in sozialen Netzen, Green Card für Zuwanderer, die Diskussion um Beschäftigungsfähigkeit, Recruiting der Generationen X, Y und Z, der Facharbeitermangel, die Empfehlungsrekrutierung und einige mehr. Gemeinsam sind ihnen panikartige Zustände um die Sicherung der besten Kandidaten für das eigene Unternehmen und Kurzlebigkeit. Ein Korrektiv erfahren die kurzen Trends dann, wenn sich der Arbeitsmarkt schnell dreht. Plötzlich ist ein Thema tot, doch die nächste Sau kommt ganz bestimmt.

Mir schwant jedoch, dass wir jetzt unmittelbar vor einer Situation stehen, die nachhaltiger sein wird und proaktiver Handlung seitens der Wirtschaft – im Besonderen von HR – und der Bildungspolitik bedarf. Industrie 4.0, die systematische Vernetzung und Verschlankung und Computerisierung bzw. Robotisierung von Produktionsprozessen, ist längst kein Thema mehr nur der mechanischen Produktion und im Sinne von Internet der Dinge und Smart Factory. Industrie 4.0 ist Gegenstand der Prozessverschlankungen in allen

Wirtschafts- und Lebensbereichen. Wo Onlineversicherungen oder Bankdienstleistungen ohne 1:1-Interaktion abgeschlossen werden, wo der Kunde selbst sein Ticket beim Besteigen eines Flugzeugs scannt und seine Waren im Supermarkt automatisch oder selbst erfasst werden, wo fahrerlose Systeme Menschen und Güter transportieren, überall dort werden künftig keine oder nur sehr wenige Mitarbeiter erforderlich sein. Es trifft also nicht nur Mitarbeiter in der Produktion, die künftig Hand in Hand mit Robotern und nicht mehr durch Sperrzäune voneinander getrennt arbeiten werden,

sondern auch Banker, Berater, Servicekräfte, Angestellte in der Verwaltung, das Personalwesen und weitere Berufsgruppen in gleicher Weise.

In gleicher Weise? Nein, schon eine Untersuchung der Universität Oxford von 2013 (Frey, C.B. & Osborne, M.A.: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation) zeigt, basierend auf den Merkmalen soziale Kompetenz, Kreativität sowie Wahrnehmung und Geschicklichkeit, welche Jobs eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, der Computerisierung und Industrialisierung 4.0 in kürzerer Zeitspanne zum Opfer zu fallen und komplett ersetzt zu werden. Im Ergebnis sind nicht weniger als 47 Prozent aller Jobs in den USA betroffen, die ein hohes Risiko aufweisen, als Beschäftigungsoption für immer zu verschwinden. Mit wenigen Abstrichen dürften die getroffenen Annahmen auch für Europa oder Deutschland gelten. Zahnärzte und Chirurgen können sich entspannt zurücklehnen, ihre Wahrscheinlichkeit, ersetzt zu werden, beträgt nur 0,004 Prozent. Wer aber Lieferwagen fährt, ist schon mit 70 Prozent Risiko dabei. Mitarbeiter im Telemarketing, Versicherungsagenten, Uhrmacher, Kreditsachbearbeiter, Einkäufer, Köche, Buchhalter, Steuerberater, ▶



Wie sieht die Arbeitswelt in einigen Jahren aus? Wer wird dann noch gebraucht, welche Berufe verschwinden?

Mitarbeiter der Gehaltsabrechnung oder Mitarbeiter in Dentallaboren teilen sich die Wahrscheinlichkeit von mindestens 97 Prozent, innerhalb der kommenden Jahre substituiert zu werden. Die Wahrscheinlichkeit für S- und U-Bahnfahrer sowie Lokführer, elektronisch ersetzt zu werden, liegt bei deutlich über 80 Prozent. Und selbst Piloten werden mit einer Wahrscheinlichkeit von 55 Prozent ersetzt werden.

Überträgt man diese Annahmen auf den deutschen Arbeitsmarkt, wird einem sicher entgegengehalten, dass es hier angesichts des dualen Ausbildungssystems und des höheren berufsbezogenen Bildungsstands ja sowieso ganz anders sei. Vorsicht! Es gibt für die Geschwindigkeit und den Impact der neueren technologischen Entwicklungen keine historisch belastbaren Daten, auf denen eine Modellage aufsetzen könnte. Tradierte Veränderungen und Reaktionen auf Veränderungen zu unterstellen ist hier ein sehr riskantes Manöver, um schönzureden, was die Spatzen schon von den Dächern pfeifen: dass es mit der Beschäftigung nicht mehr lange so wie bisher weitergehen wird. Hoffentlich liege ich mit meiner Mutmaßung weit daneben, dass es uns nicht besser ergehen wird als den USA.

Anzunehmen, dass es so weiterginge wie bisher, wäre jedoch naiv und verhinderte strategische Antworten. Selbst wenn wir nur in der Mitte liegen und nur rund 25 Prozent der tradierten Jobs wegfielen, haben wir keine personalwirtschaftlichen Antworten in der Schublade vergangener Konzepte. Insbesondere haben wir keine Antworten darauf, wie künftig Aus-

bildung bedarfsgerecht organisiert werden soll oder wie wir mit Beschäftigten umgehen, deren bisherige Tätigkeiten wegfallen. Wenn weder Lohnbuchhalter, Finanzbuchhalter noch Steuerprüfer oder Controller mehr gebraucht werden, gibt es für eine ganze Berufsgruppe keine Beschäftigung in anverwandten Tätigkeiten mehr. Wir müssen deshalb Beruflichkeit neu denken und brauchen personalwirtschaftliche Positionen und Antworten für eine langanhaltende Phase der Veränderung von Beschäftigung und Berufsbildern, um Beschäftigung künftig zu sichern und über statische Berufskarrieren hinaus zu flexibilisieren.

Studium und berufliche Ausbildung sind Phasen des Wissenserwerbs, die künftig generalistische Bildung stärker unterstützen müssen als bisher, um Mitarbeiter flexibler und multioptional einsetzbar zu machen. Betriebliche Ausbildung, die sehr auf die eigenen Produkte, Prozesse und Materialien zentriert ist, mag eine temporär gute Idee für das Unternehmen sein, um bedarfsgerecht Mitarbeiter für morgen zu qualifizieren. Aber was ist, wenn das Morgen gänzlich anders aussieht als das Heute? Was, wenn Studierende und Mitarbeiter für Verbrennungsmotoren und Abgastechnik ausgebildet wurden und künftig nur noch Elektroantriebe eingesetzt werden? Was wäre, wenn eine ganze Branche künftig mehr oder minder verschwindet? Den Auszubildenden und Studierenden und der Volkswirtschaft erweisen wir einen Bärendienst mit einer sehr fokussierten Ausbildung. Lehr- und Ausbildungsinhalte müssen stärker auf crossfunktionale Aspekte setzen als bisher.

Außerdem brauchen wir eine Abkehr von der Berufsbiographie als Prädiktor künftiger Tätigkeit und müssen besser Talente erkennen und die richtige Allokation humaner Ressourcen im Sinne der Menschen, der Unternehmen und volkswirtschaftlichen Wohlfahrt unterstützen. Die in Veränderung begriffene Arbeitswelt und Verschiebung lokaler Märkte wird uns nicht vor die Wahl stellen, sie wird uns zwingen, darauf zu reagieren. Wir als Personalwirtschaft wären gut beraten, einige der künftigen Veränderungen jetzt noch zu antizipieren und innovativ zu agieren, statt nur zu reagieren.

Das Talentmanagement muss sich künftig ändern. Wir benötigen flexible Systeme, deren Mittelpunkt die individuellen, arbeitsrelevanten Ressourcen des Einzelnen darstellen. Diese Ressourcen bar oder jenseits bisheriger Berufserfahrung exakt zu erfassen, Veränderungen zu verfolgen und den Anforderungen ständig neuer Beruflichkeit, die sich nicht mehr am klassischen Beruf orientiert, gegenüberzustellen ist das, was HR braucht, um zukunftsfähig zu bleiben. Durch Talentmatching und Berufsprofiling ist das zu leisten, was HR-Arbeit ausmacht: die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz. Wir brauchen nicht weniger als Recruiting und Talentdiagnostik 4.0, um personalwirtschaftliche Antworten auf die Industrie 4.0 zu geben. ◀



Andreas Frintrup

Vorsitzender des Vorstands, HR Diagnostics AG
Frintrup@HR-Diagnostics.de

Karrieremosaik statt Laufbahn im Silo

Wie DB Schenker das Karrieremanagement gruppenweit neu ausrichtet

Von Dr. Guido Birkner

Das Jahr 2020 rückt näher – auch für DB Schenker. Bis zu diesem Jahr will der globale Transport- und Logistikdienstleister der Deutschen Bahn die neue Konzernstrategie umsetzen. Eckpunkte der Strategie sind wirtschaftlicher Erfolg, Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft sowie Umweltschutz. Als Arbeitgeber will DB Schenker die erste Anlaufstelle für externe Talente und Fachkräfte in der Transport- und Logistikbranche werden. Doch auch intern stellt der Konzern sein Karrieremanagement neu auf.

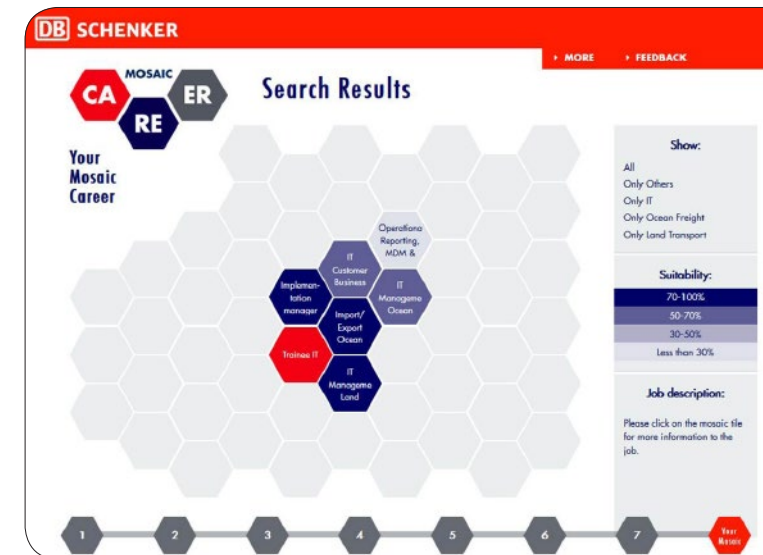
„Wir müssen unser globales Karrieremanagement umstrukturieren und die HR-Prozesse weltweit enger miteinander vernetzen.“ Ivan Evdokimov weiß, an welcher Stelle im Konzern anzusetzen ist, um die Identifizierung und Vernetzung von internen Talenten und ihre Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt voranzubringen. Der Manager für Global Career & Succession bei DB Schenker Logistics entwickelt derzeit mit seinen HR-Kollegen ein IT-Portal für eine Mosaik-Career-Architektur auf. „Mit diesem Tool wird es uns gelingen, die Silostruktur der Kern-Business-Units bei DB Schenker zu überwinden und eine konzernweit einheitliche, kongruente Mo-

saikstruktur für das gesamte Karrieremanagement aufzubauen.“

Dieser Baustein in der HR-Architektur soll helfen, die neue Strategie „DB Schenker 2020“ umzusetzen. Demnach will das Unternehmen als globaler, integrierter Transport- und Logistikkonzern die Stärken seiner Business Units und seiner Mitarbeiter grenzüberschreitend besser miteinander verbinden. „Bislang besitzt unser Karrieremanagement noch einen klar definierten Rahmen“, stellt Ivan Evdokimov fest. „Das beginnt damit, dass wir Laufbahnen für Leadership und Experten noch nach veralteten Kriterien definieren.“ Mit der Konsequenz, dass für die Mitarbeiter nicht transparent ist, welche Karriere-möglichkeiten sich ihnen innerhalb des Konzerns eröffnen.

Kritik von der Belegschaft als Anstoß

Ein Weckruf waren die Ergebnisse einer internen Mitarbeiterbefragung. Demnach gaben die Beschäftigten dem Vorstand zwei zentrale To-dos mit auf den Weg:



© Schenker AG.

- ▶ besser über Laufbahnwege innerhalb des Konzerns zu informieren und
- ▶ die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in anderen Business Units transparenter zu machen.

Diese Aufträge gab der Vorstand an den HR-Bereich weiter. Der identifizierte rasch den Grund für die interne Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. ▶

„Einerseits verlassen uns Talente, weil sie nach eigener Aussage keine Möglichkeit sehen, bei uns Karriere zu machen“, erklärt Ivan Evdokimov, „andererseits ist es eine Stärke von DB Schenker, in 130 Ländern mit einem sehr heterogenen Produktportfolio vertreten zu sein.“ Kurzum: Es mangelt nicht an den Möglichkeiten, sondern an den Informationen darüber.

Die Lösung dieses Gaps, die IT-basierte neue Mosaik-Career-Architektur, soll in Zukunft allen Mitarbeitern individuell passende Karrieremöglichkeiten aufzeigen. „Damit wollen wir weg von stromlinienförmigen Karrierelaufbahnen und hin zu einem Karrieremosaik kommen“, verdeutlicht Ivan Evdokimov. Berufskarrieren bei DB Schenker sollen demnach nicht mehr nur vertikal nach oben verlaufen, sondern können auch eine horizontale Fortsetzung erfahren, je nach Lebenssituation auch Rückschritte ermöglichen, etwa für Elternteile, die künftig in Teilzeit arbeiten. „Wir wollen je nach persönlicher Lebensplanung unterschiedliche Möglichkeiten und Szenarien aufzeigen.“

Kompetenzprofile und Unternehmensstruktur miteinander matchen

Konkret kann sich jeder Mitarbeiter anhand seines persönlichen Kompetenzprofils über das neue IT-Tool sehr weitgehende Karrieremöglichkeiten aufzeigen lassen – Möglichkeiten, an die er wohl aufgrund seiner bisherigen Kompetenzen und seiner beruflichen Stationen wahrscheinlich gar nicht gedacht hat.

„Unser Tool wird die individuellen Profile der einzelnen Mitarbeiter mit der Beschreibung der jeweiligen Stelle nach klaren Kriterien matchen“, verdeutlicht Evdokimov.



„Mit dem neuen IT-Tool werden wir eine konzernweit einheitliche, kongruente Mosaikstruktur für das Karrieremanagement aufbauen.“

Ivan Evdokimov, Global Talent Management L.LHT, Schenker AG

Der Unterschied des Karrieremosaiks zu einem herkömmlichen Stellenpool wird damit deutlich. Während ein Stellenpool aktuelle Vakanzen aufzeigt und aufgrund der Eingrenzung viele Möglichkeiten eliminiert, greift das Karrieremosaik ungleich weiter. Suchergebnisse zeigen alle denkbaren Möglichkeiten auf, unabhängig von den Stellenvakanzen. Dadurch bekommt der Mitarbeiter ein Mosaikbild davon, welche Positionen und Funktionen ihm innerhalb der DB-Schenker-Gruppe in Zukunft grundsätzlich offenstehen. So erhält beispielsweise ein Ocean-Freight-Manager mit der nötigen Kompetenz, der bislang in Essen arbeitet und noch keine langen Auslandseinsätze hatte, die Perspektive, in die Landtransportdivision nach Singapur zu wechseln.

Wichtig ist, den Mitarbeitern transparent zu machen, wie sie sich in ihrem bisherigen Geschäftsfeld oder in anderen Business Units und Regionen weiterentwickeln können. So können Talente ebenso wie Manager auf der mittleren Führungsebene selbständig

ihre eigene Karriere im Konzern planen. Das Tool zeigt bis zu 50 Ergebnisse mit den höchsten Graden an Übereinstimmung mit dem persönlichen Profil an. Dessen Angaben konzentrieren sich vor allem auf fachliche Skills, Sprachkenntnisse, Mobilität und Berufserfahrung des Kandidaten. In den Mosaikwaben, mit denen die Einzelergebnisse der Suche angezeigt werden, erfahren die Mitarbeiter auch, wie groß die jeweilige Diskrepanz zu den ausgewiesenen Positionen und Funktionen ist und welche Kompetenzen sie konkret aufbauen müssen, um die Diskrepanz zu verkleinern.

Mehr Offenheit für Global Mobility im Konzern wecken

Welche übergeordneten Ziele verfolgt DB Schenker mit der Mosaik-Career-Architektur? „Wir wollen mittelfristig unsere Unternehmenskultur verändern“, verrät Ivan Evdokimov. „Dazu zählen mehr Zusammenarbeit und Austausch zwischen den Business Units und Regionen, auch mehr Mobilität der Mitarbeiter, die dazu bereit sind.“ Der HR-Manager wird zwar viele Mitarbeiter mit dem neuen Tool ansprechen, aber nicht bei jedem Interesse wecken können, denn selbst junge Talente sind nach einem zweijährigen Traineeprogramm oft weniger mobil als beim Einstieg.

Doch auch auf der Unternehmensseite muss sich einiges ändern. „In einem international so dezentral organisierten Unternehmen wie DB Schenker ▶

entscheiden regionale CEOs entsprechend den Anforderungen vor Ort, welchen Bewerber sie für eine vakante Stelle nehmen. Unser neuer Mosaikansatz wird auch von ihnen mehr Offenheit für Global Mobility und mehr Entscheidungen nach konzernweiten Kriterien verlangen“, so Evdokimov. Um die gesamte Unternehmensgruppe gut zu führen, sei es erforderlich, die Erfahrungswerte aller Business Units in den sieben Weltregionen zu nutzen und gleichzeitig konzernweite Standards für die Karriereentwicklung vorzugeben.

Und das kann dauern. Zwar wird die Go-Live-Phase des Career-Tools vorbereitet, doch da sie gruppenweit gleichzeitig erfolgen soll, brauchen Evdokimov und seine HR-Kollegen noch Zeit. „Die Aufgabe, ein solches Tool für 65.000 Mitarbeiter an 2.000 Standorten weltweit einzuführen, ist sehr komplex.“ Bis 2016 soll es aber so weit sein. ▶

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.talentmanagement-magazin.de

Unter der Schirmherrschaft des
 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie



Best Practice live erleben

Das Innovations- und Besuchsprogramm für Fach- und Führungskräfte.

TOP-Gastgeber 2015



Vorzeigeunternehmen laden ein!
Besuchen Sie unsere Veranstaltungen oder bewerben Sie sich als TOP-Gastgeber!

Wir freuen uns auf Sie!

Alle Informationen und Veranstaltungstermine finden Sie unter
www.top-online.de

Kooperationspartner






Mit dem Team neue Mitarbeiter gewinnen

Social (Media) Recruiting bindet Teams in Recruitingprozesse und -entscheidungen ein

Von Hermann Arnold

Oft bewerben sich nicht mehr die jungen Talente bei Unternehmen, sondern umgekehrt. Active Sourcing heißt dieser Trend der gezielten Bewerbersuche und proaktiven Ansprache durch Unternehmen. Gesucht werden in erster Linie junge Nachwuchstalente, die sogenannten Digital Natives, die mit dem Internet groß geworden und vor allem auf Social-Media-Kanälen anzutreffen sind. Um Digital Natives zu erreichen, sollte das ganze Team in das Recruiting einbezogen werden – denn allein mit einem Stelleninserat in den sozialen Netzwerken ist es nicht getan.

Unternehmen haben beim Active Sourcing drei Probleme: Zum einen sind attraktive Profile so gefragt, dass die vielen Anschreiben für die betreffende Person schnell zu einer Belästigung werden. Zum zweiten ist es möglich, dass die ausgeschriebene Stelle den Vorstellungen und der Situation des Wunschkandidaten nicht entspricht. Zum dritten fehlen den meisten Unternehmen schlichtweg die Ressourcen. Die Zeit, die für die Identifikation geeigneter Profile, für deren individuelle Ansprache und die daraus resultierende Kontaktpflege benötigt wird, ist nicht zu unterschätzen.

Mit einem geringen finanziellen und personellen Aufwand funktionieren weder Active Sourcing noch Social (Media) Recruiting. Soziale Medien sind keine Einbahnstraßen wie Zeitungen oder Jobbörsen. Sie bauen vielmehr auf der Interaktion von Menschen auf. Deshalb ist es sinnvoller, von Social (Media) Recruiting als sozialer Aktivität der Mitarbeiter eines Unternehmens mit ihren potenziellen Kollegen zu sprechen. Im Klartext: Die Teammitglieder rekrutieren im Idealfall selbst.

Das macht auch insofern Sinn, als dass die meisten Mitarbeiter privat wie auch beruflich auf Social-Media-Kanälen aktiv sind. Gleichzeitig sind sie die zukünftigen Kollegen des potenziellen neuen Mitarbeiters. Demzufolge sollten sie motiviert werden, in ihren Netzwerken – online wie auch offline – gezielt nach geeigneten Kandidaten zu suchen und diese anzusprechen.

Social (Media) Recruiting beginnt mit der Bedarfsdefinition: Welche Aufgaben wird der neue Mitarbeiter haben, welche Kompetenzen sind erforderlich? Bereits hier lohnt es sich, das Team zu involvieren, das



In einem erfolgreichen Team kommt es auf jedes Mitglied an, deshalb muss die Zusammensetzung stimmen.

oft Ideen hat, wie sich Aufgabenbereiche umverteilen oder neu besetzen lassen. So entsteht ein Stellenprofil mit spezifischen Anforderungen, das die Teammitglieder idealerweise selbst in ihrer individuellen Sprache schreiben. Eine persönliche Vorstellung des Teams mit Foto ist ein weiterer Pluspunkt, denn für den Kandidaten sind die zukünftigen Kollegen ein wichtiges Kriterium bei seiner Entscheidung. Da die Leser in den sozialen Medien meist nicht aktiv nach Stellen suchen, sondern ein Inserat nebenbei in einem Newsfeed lesen, erweckt ein kreativer Titel weitere Aufmerksamkeit. ▶

Wenn Mitarbeiter auf diese Weise in das Recruiting einbezogen werden, haben sie ein deutlich stärkeres Interesse daran, das Inserat in den sozialen Medien sowie in ihren persönlichen Netzwerken in der analogen Welt zu verbreiten. Fallen ihnen Kandidaten für eine Stelle ein, ist die direkte Ansprache für sie ein kleiner Schritt und wesentlich erfolgsversprechender als eine Ansprache durch HR.

Sollten stets alle Teammitglieder in die Sichtung einer Bewerbung einbezogen werden? Es kann sich lohnen, denn oft fallen dadurch passende Bewerbungen auf, die sonst übersehen oder aussortiert worden wären. Das Team muss nicht jeden Bewerber zu Gesicht bekommen, doch es ist beispielsweise im Rahmen eines Probearbeitstages sinnvoll, die favorisierten Kandidaten dem Team vorzustellen. Die finale Einstellungsentscheidung an die Mitarbeiter abzugeben fällt Vorgesetzten schwer. Doch das Votum des Teams kann helfen. Immer häufiger darf es daher mitentscheiden. Das verändert die Wahrnehmung des Recruitingprozesses vollkommen, und das Social Recruiting wird so tatsächlich zu einer sozialen Aktivität des Teams. ◀



Hermann Arnold
Chairman & Ermutiger, Haufe-umantis AG
hermann.arnold@haufe.com
www.haufe.de/umantis

Was bewegt HR?

Welche aktuellen Treiber und Trends prägen die HR-Arbeit? Und wie wird HR zum erfolgreichen Multiplikator Ihrer Unternehmensmarke?

© j.gentery/istock/Thinkstock/Getty Images

Unsere HR-Fachredaktion schreibt für die internationale HR-Community Ihres Unternehmens.

>> Input

- Wir informieren Sie über aktuelle Treiber und Trends.
- Wir publizieren Studien, Bücher und Kompendien zu Themen wie Mitarbeiterbeteiligung, betriebliche Altersvorsorge, Demographie und Gesundheit, globale Entscheidungen, Ausbildung und Berufsunfähigkeit.

>> Output

- Wir unterstützen Sie bei zielgerichteter HR-Kommunikation.
- Wir konzipieren und realisieren unternehmenseigene Tools für Ihre HR-Kommunikation.
- Wir schreiben und übersetzen für verschiedenste Formate, vom Newschannel bis zum Fachmagazin.

Sprechen Sie uns an!

House of HR
Die HR-Community des F.A.Z.-Fachverlags
(069) 75 91-3021
www.house-of-hr.de

HOUSE of HR
Die HR-Community des F.A.Z.-Fachverlags

**FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA**
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Kreative Zerstörung

Lektionen aus dem Talentmanagement bei Axel Springer

Von Dr. Ansgar Mayer

2006 zeichnete ich erste Skizzen einer Crossmedia-Ausbildung à la Axel Springer auf. Ein Jahr später durfte ich mithelfen, die Axel Springer Akademie (ASA) aus der Taufe zu heben, die dann unter dem Gründungsdirektor Jan-Eric Peters zum zentralen journalistischen Talentpool des Konzerns wurde. Die Talentakquise richtete sich anfangs an die Generation Y. Inzwischen halten bereits erste Vertreter der Generation Z Einzug.

Wer als junger Journalist bei Axel Springer einsteigen will, findet in der ASA die passende Adresse. Die von Mathias Döpfner initiierte Institution verantwortet konzernweit das Assessment und die Qualifizierung junger Talente. Die Ausbildungsstruktur wurde im Laufe der Jahre immer wieder an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Im Kern bleibt es aber bei einem Dreiklang:

- ▶ journalistische ASA-Ausbildung in Theorie und Praxis,
- ▶ verschiedene Praktikumsblöcke,
- ▶ volontariatsähnliche Phasen in der jeweiligen Stammredaktion, bei WELT KOMPAKT u. a.

Journalistenschüler sind dafür zwei Jahre an die Akademie gebunden und schließen die Ausbildung mit einem Zertifikat ab.

Wie eine neue Generation die Zusammenarbeit, Produkte und Produktionslinien transformiert

Wer die digitale Transformation ernstnimmt, muss in seinem eigenen Unternehmen einen kulturellen Wandel anstoßen. Alle oberflächlichen Veränderungen sind reine Kosmetik und werden keinen nachhaltigen Effekt haben. Das galt 2007 auch für Axel Springer, und die ersten Jahre waren auch von Clashes of Culture gekennzeichnet.

Die ASA – ein Vergnügungspark?

„Ich will hier vor allem Spaß“, forderte ein Journalistenschüler zu Beginn der crossmedialen Ausbildung in der ASA. Derselbe Mitarbeiter beklagte sich später immer wieder, dass er aktuell „keinen Spaß habe“. Spontan stand ich damals kurz davor, mit der abgedroschenen Redewendung „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ zu reagieren. Stattdessen haben wir über den Spaßfaktor diskutiert und stießen auf einen interes-



santen Einwand: „In unserem Leben gibt es keinerlei Sicherheiten mehr. Unternehmen wandeln sich permanent, Jobs sind unsicher. Es gibt keine Rente mehr und nur noch unzureichende Sozialsysteme. Auch Beziehungen halten kaum noch ein Leben lang. Dann wollen wir im Hier und Jetzt wenigstens Spaß haben!“ Diese Argumentation stellte zwar die Weichen nicht in Richtung Vergnügungspark, aber sie sorgte unter anderem dafür, dass wir neue, kleinere Projektflächen schufen, um Talenten kreative Freiräume zu eröffnen. Auf diese Weise wurde die Akademie jenseits des Kernausbildungsprogramms zu einer permanenten Ideenschmiede und zum Sparringspartner für viele andere Abteilungen.

Die neue Kommunikationskultur durch Social Media, die Always-on-Mentalität durch Smartphones und nicht zuletzt die neue Taktung von Studiengängen im Zuge des Bologna-Prozesses – dieses Koordinatensystem definiert in besonderem Maße die neue Mitarbeitergeneration bei Axel Springer. Mitarbeiter der Millennialjahrgänge sind es gewohnt, extrem schnell zu arbeiten und viele Projekte gleichzeitig zu denken und zu führen. Die enge Studienplanung bei Bachelorabschlüssen prägt eine Mentalität, die auf rasche Lösungen setzt und dafür unter Umständen auch auf eine Korrekturschleife verzichtet. Erfahrene Redaktionskollegen, die noch gewohnt sind, in Produktionsabläufen für Printprodukte zu denken, kommen mit diesem Verhalten oft nicht klar. In ihrem Idealbild steht am Ende einer Entwicklung die abnahmefertige Druckstufe. ▶

Anders wollen junge Talente arbeiten: Sie präsentieren eher eine agile Momentaufnahme, die den Diskurs über die optimale Form bereits zum Bestandteil der Produktion macht. Das beeinflusst auch das Hierarchiedenken der neuen Mitarbeiter. Autoritäten begegnen sie durchaus entspannt, Führung akzeptieren sie in erster Linie auf der Basis von Leistung, nicht auf der Basis von Erfahrung. Denn Erfahrung wie Kompetenz müssen sich in der digitalen Welt jeden Tag neu bilden und taugen in den Augen der Digital Natives nicht mehr als Statussymbol.

Einmal hat ein gestandener Blattmacher zu ASA-Zeiten die Übungszeitung eines Journalistenteams förmlich zerpflückt. Das junge Chefredakteursduo ließ aber keinen der Vorwürfe gelten und schloss seine Reaktion mit dem Statement: „Tut uns leid, dann kommen wir an dieser Stelle nicht zusammen.“ Auch hinter diesem Satz steckt keine übel gemeinte Imperinenz, sondern der – hier recht entspannt gelebte – Versuch, Leistungsziele im gemeinsamen Fokus zu definieren und im laufenden Prozess anzupassen.

Strukturen unter Druck

Für das mittlere Management aus Ressort- und Teamleitern stellt dieser kulturelle Wandel eine immense Herausforderung dar. Sie spüren Erwartungsdruck und Machereifer der jungen Wilden, müssen dafür sorgen, dass bewährte und ebenfalls talentierte Kollegen aus anderen Generationen weiterhin abgeholt und perfekt integriert werden. Das alles haben

sie on top zusammen mit ambitionierten Zielen des Konzerns zu koordinieren. Die Personalentwicklung gewinnt dadurch stetig an Bedeutung und hat das Angebotsspektrum in den vergangenen Jahren systematisch ausgebaut. Innovation bildet jetzt einen eigenen Themenschwerpunkt im Portfolio. Unter dem Titel „move“ kam eine komplett neue, disruptive Fortbildungsreihe mit unkonventionellen Formaten hinzu, die sich mit Zukunftsthemen und der digitalen Welt beschäftigt.

Dem Sturm und Drang der Generationen Y und Z begegnet Axel Springer zudem mit agilen, heterogenen Teams. Multiplattformstrategien sollen so in jedem Ressort gelebt werden können. Das gilt für die BILD-Gruppe unter Donata Hopfen ebenso wie für die WELT-Gruppe, an deren Spitze 2010 ASA-Gründer Peters gerückt ist. Er startete im September desselben Jahres ein eigenes Investigativteam bei der WELT, das er bewusst aus altgedienten Reportern und einem jungen Talent der Akademie zusammensetzte, also mit einer Kombination aus Erfahrung und jugendlichem Ehrgeiz. Ähnlich sind die meisten Ressorts und beispielsweise auch die Redaktionsleitung von WELT.de aufgestellt.

Die BILD-Gruppe verfolgt ebenfalls diesen Ansatz, um junge Talente optimal zu integrieren. Ob die Büroleitung von Kai Diekmann, die Social-Media-Doppelspitze von BILD.de oder Ressortleitungen bei BILD AM SONNTAG – überall sind Absolventen der Akademie vertreten und bringen ihre volldigitalisierte Sozialisation ins neue Tätigkeitsfeld ein.

Ziel: mehr Talente halten

Die Axel Springer Akademie ist noch keine zehn Jahre alt, so dass es für ein Fazit zu früh ist. Doch schon jetzt lässt sich kritisch anmerken, dass es schön gewesen wäre, noch mehr Talente dauerhaft binden zu können. In vielen Fällen bildete die ASA den Auftakt einer (Aus-)Reise von Talenten, an deren Ende wieder Axel Springer stehen kann. Doch nicht nur in der Medienbranche ist das Phänomen bekannt, dass hervorragend ausgebildete Berufseinsteiger Begehrlichkeiten bei anderen Unternehmen wecken.

Erkennbar gestiegen ist inzwischen der interne Erwartungsdruck gegenüber der Akademie. Jan-Eric Peters hat seinem Nachfolger sehr große Fußstapfen hinterlassen. Die digitale Transformation ist längst zu einem Erfolgfeld für das gesamte Haus geworden. Für die Zukunft gilt: Der Akademie muss es gelingen, ein Leuchtturm nach außen – Stichwort: Employer Branding – und nach innen – Stichwort: Innovationsmotor und Ideenlieferant – zu bleiben. Und wenn das obendrein noch Spaß macht, haben alle gewonnen.



Dr. Ansgar Mayer
Chief Product Officer (CPO), Computer Bild Digital. Von 2007 bis 2012 war er Head of Crossmedia an der Axel Springer Akademie. Am 1. Juli 2015 steigt Mayer als Partner in die Unternehmensberatung Rosenberger & Partner ein.
ama@rosenberger-beratung.de.

IBM und SAP integrieren Talentmanagement

IBM und SAP geben eine neue Partnerschaft im Bereich Talentmanagement bekannt. So sollen die Cloud-basierten Softwarelösungen und Services für den Bereich Human Resource miteinander integriert werden. Anwendern versprechen die beiden Unternehmen dadurch eine verbesserte faktenbasierte Entscheidung bei der Mitarbeitergewinnung und Personalplanung. Im Zuge dieser Partnerschaft ist auch ein gemeinsames Produkt geplant, das Mitte 2015 verfügbar sein wird.

Die neue gemeinsame HR-Suite von SAP und IBM wird unter anderem SAPs SuccessFactors Employee Central und die Talent Acquisition Suite von IBM Kenexa enthalten. Durch diese Integration können IBM-Anwender ihre Human-Ressource-Information-Systems (HRIS) über SuccessFactors in die Cloud verschieben. Im Laufe dieses Jahres sollen dann auch das IBM Learning Content Management System (LCMS) und das Learning-Modul in Success Factors zusammenwachsen.

www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/46765.wss

Krieg um Talente in Schweizer Spitälern

40 Prozent der Spitälern in der Schweiz haben Probleme, genügend nichtärztliches OP-Personal zu finden. Bei 20 Prozent der Spitälern sind die Rekrutierungsschwierigkeiten akut. Dies belegt eine Studie des Spitalverbands H+ und von OdASanté, der Dachorganisation der Arbeitswelt Gesundheit, über den Fachkräftemangel im Operationsbereich. Laut den Autoren der Studie herrscht unter den Spitälern ein Krieg um Talente. Doch nicht alle Spitälern und Kliniken sind davon in gleichem Maße betroffen. So haben beispielsweise kleinere Betriebe außerhalb der Agglomerationen tendenziell mehr Mühe, ihren Personalbedarf im Operationsbereich zu decken.

Trotz mehrerer Initiativen, um genügend Nachwuchs für hochqualifizierte Berufstätigkeiten im OP-Bereich auszubilden, bleiben die Spitälern auf ausländische Fachkräfte angewiesen. Denn selbst wenn das Bildungspotenzial voll ausgeschöpft wird, bleibt eine Lücke von rund einem Drittel, die sich nur mit zugewandertem Personal schließen lässt.

www.odasante.ch/News.html

Wie Hochschulabsolventen Arbeitgeber checken: Die Website ist das Aushängeschild, Recruiting-Apps sind Ladenhüter

Hochschulabsolventen nutzen am häufigsten die Website eines Unternehmens, um es als Arbeitgeber kennenzulernen – und das mit großem Abstand: 94 Prozent der Studierenden besuchen laut einer Kienbaum-Studie die Internetseite eines Unternehmens, wenn sie sich über Stellenangebote und Karriereaussichten informieren möchten. Am zweithäufigsten nutzen Absolventen Karrieremessen sowie Onlinejobbörsen, um offene Stellen zu suchen. Recruiting-Apps spielen dagegen praktisch keine Rolle: Nur drei Prozent nutzen diesen Informationskanal.

Bei der Suche nach Informationen über potenzielle Arbeitgeber frequentieren Absolventen Business Networks wie Xing und LinkedIn doppelt so stark wie private soziale Netzwerke. Ein Drittel der Befragten nutzt solche Business Networks, um ein Unternehmen kennenzulernen, während dies nur jeder zehnte Befragte via Facebook und Co. tut. Unternehmen können also anhand des Informationsverhaltens von Absolventen HR-Kommunikation für diese Zielgruppe klar priorisieren.

www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-68/149_read-2335/148_read-194/

Generation Y ist am wenigsten mit ihrem Job zufrieden

Laut einer Analyse der Unternehmensberatung Hay Group auf der Basis eigener Datenbanken sind die jüngsten und die ältesten Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz besonders zufrieden. Hingegen fällt die Generation Y ab. Vor allem das Alter und die jeweilige Karrierestufe prägen demnach die Wahrnehmung und die Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Berufstätigkeit und ihres Privatlebens, weniger spezielle Eigenschaften der einzelnen Generationen oder die Anpassung der Unternehmen an Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung.

Bei der Frage nach den Eigenschaften der Führungskräfte von morgen nennen die Generation X und die Babyboomer Innovationsstärke, globale Führung und Zusammenarbeit, während die Generation Z Technikkompetenz, Entschlossenheit und Führungsstärke als wichtigste Eigenschaften der Manager angibt. Für Unternehmen ist es besonders wichtig, ein offenes Umfeld zu schaffen. Denn erst wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, in ihrem Arbeitsumfeld offen über ihre Bedürfnisse sprechen zu können, fühlen sie sich geschätzt.

www.haygroup.com/en/our-library/infographics/managing-a-multigenerational-workforce/#.VVn6Pk3qGpo

Seminare und Events von Juli bis Oktober 2015

5. Tagung Talent Management

Veranstalter: Quadriga Akademie Berlin GmbH

Zeit und Ort: 10. bis 11.9.2015, Berlin,
Quadriga Forum

Kontakt: Caroline Strobel

Telefon: +49 30 44729450

E-Mail: Caroline.Strobel@hrm-forum.eu

In Zeiten des demographischen Wandels bleibt Talentmanagement ein wichtiges Thema im Kampf um die mangelnden Fachkräfte. Mittlerweile ist dieser Ruf in den meisten Unternehmen angekommen, dennoch ist das Talentmanagement in vielen Betrieben nach wie vor eher eine Baustelle. Die Tagung „Talent Management“ gibt deshalb die Gelegenheit, sich mit Experten und Kollegen auszutauschen und gemeinsam neue Lösungswege zu diskutieren.

Zukunft Personal

Veranstalter: spring Messe Management GmbH

Zeit und Ort: 15. bis 17.9.2015, Messe Köln

Kontakt: Christiane Nägler

Telefon: +49 621 70019-290

E-Mail: c.naegler@messe.org

Bereits zum 16. Mal führt die Zukunft Personal Anbieter von HR-Produkten und -Dienstleistungen mit Personalverantwortlichen zusammen. Die Zukunft Personal ist das Messeereignis des Jahres für die HR-Branche. Jährlich kommen rund 16.000 Fachbesucher in die Domstadt, um einen Überblick über das aktuelle Marktangebot zu gewinnen und sich über neue Entwicklungen im IT-Bereich, im Recruiting, in der Personalentwicklung oder in anderen HR-Aufgabenfeldern zu informieren und miteinander auszutauschen.

World Talent Forum 2015

Veranstalter: IntraWorlds GmbH

Zeit und Ort: 1.10.2015, München, Allianz Arena

Kontakt: Tim Wösthoff

Telefon: +49 89 2000412-16

E-Mail: world-talent-forum@intraworlds.com

Das World Talent Forum ist eine internationale Veranstaltung für Personalverantwortliche, die am 1. Oktober 2015 in der Allianz Arena in München stattfindet. Referenten von renommierten Unternehmen setzen in praxisnahen Vorträgen einen besonderen Fokus auf die folgenden Themen: Active Sourcing, Candidate Engagement, Talent Acquisition Strategy, Employer Branding & HR Marketing sowie Corporate Alumni Management. Auf der Agenda stehen zusätzliche Präsentationen unserer Partner über die neuesten technologischen Entwicklungen im Personalbereich. Am Abend gibt es die Möglichkeit zum entspanntem Networking auf dem Münchner Oktoberfest.

TALENTS – Die Jobmesse in München

Veranstalter: bmv Consulting GmbH

Zeit und Ort: 9./10.10.2015, München

Kontakt: Carsten Buchberger

Telefon: +49 40 219083-52

E-Mail: buchberger@talents.de

TALENTS – Die Jobmesse zeigt persönliches Profil, denn hier ist alles live. Unternehmen und Kandidaten lernen sich von Angesicht zu Angesicht kennen. Die persönlichen Eindrücke sind Teil der direkten Kommunikation und entscheiden maßgeblich darüber, ob man zueinander passt. So sind die Gespräche besonders effizient, da sie oftmals schon das erste Vorstellungsgespräch im Unternehmen ersetzen können.



Brigitte Fritschle
Geschäftsführende
Gesellschafterin

BÖNING-CONSULT GmbH
Lyoner Straße 15
60528 Frankfurt am Main

brigitte.fritschle@boening-consult.com



Oliver Barth
Managing Director

CEB
Speicherstraße 59
60327 Frankfurt

obarth@executiveboard.com



Mario Stadelmann
Leiter

Cross Mentoring
Deutschland
Contrescarpe 45
28195 Bremen

info@crossmentoring-deutschland.de



Andreas Frintrup
Vorstand

HR Diagnostics AG
Königstraße 20
70173 Stuttgart

frintrup@hr-diagnostics.de



Rainer Bäcker
Partner und Leiter
Managementdiagnostik

ifp | Personalberatung
Managementdiagnostik
Brückenstraße 21
50667 Köln

Rainer.Baecker@ifp-online.de



Christian Kvech
Managing Partner/Founder

Maisberger Gesellschaft
für strategische Unterneh-
menskommunikation mbH
Claudius-Keller-Straße 3c
81669 München

christian.kvech@maisberger.com



Dr. Bernd Geier
Geschäftsführender
Gesellschafter

marenas GmbH
Herzog-Heinrich-Straße 5
D-80336 München

b.geier@marenas-consulting.com



Andreas Frische
Vice President – Head of
Board & Executive Services
Germany

Mercuri Urval
Boschetsrieder Straße 69
81379 München

andreas.frische@mercuriurval.com



Anja Beenen
Geschäftsführerin

Profil M Beratung für
Human Resources Manage-
ment GmbH und Co. KG
Berliner Straße 131
42929 Wermelskirchen

anja.beenen@profil-m.de



Dr. Bernhard Rosenberger
Geschäftsführender
Gesellschafter

Rosenberger & Partner –
Berater für Organisationsent-
wicklung, Parkstraße 44B
65191 Wiesbaden

bro@rosenberger-beratung.de



Caterine Schwierz
Chief Operating Officer

v. Rundstedt & Partner GmbH
Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

schwierz@rundstedt.de

Strategische Partner:

BÖNING-CONSULT



Rosenberger & Partner
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

Herausgeber und Redaktion:



Impressum

Verantwortlicher Redakteur: Dr. Guido Birkner
Telefon: 069 7591-3251
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com
Internet: www.talentmanagement-magazin.de

Verlag:
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
der F.A.Z.-Fachverlag,
Frankenallee 68-72, 60327 Frankfurt am Main,
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Jürgen Kiehl
Vorsitzender der Geschäftsleitung: Bastian Frien
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

Marketing und Anzeigen:
Dorothee Groove, Objektleitung TalentManagement
Telefon: 069 7591-32 17
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro
Jahr (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Layout: Christine Lambert

Strategische Partner:
Böning Consult, CEB, Cross Mentoring Deutschland,
HR Diagnostics AG, ifp/Personalberatung Managementdiagnostik, Maisberger – Gesellschaft für strategische Unternehmenskommunikation GmbH, marenas GmbH, Mercuri Urval GmbH, Profil M, Rosenberger & Partner, Rundstedt & Partner GmbH

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

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten-Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.