

IPA Best Practice

People Management in der Digitalen Wirtschaft



Liebe Leser,

die ITK-Industrie stellt einen der zentralen Job-Motoren in der Wirtschaft dar und ist einer der größten Arbeitgeber in der deutschen Industrie. In Rekordzeit entstehen neue Geschäftsmodelle und Unternehmen wachsen in kürzester Zeit vom Start-up zum Global Player. Geschwindigkeit wird zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor. Nur wer schnell die besten und die richtigen Mitarbeiter rekrutiert überlebt. Der Kampf um die besten Talente ist längst im vollen Gange.

Wie aber finden, binden und fördern die Unternehmer Ihre Talente? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen den Wachstumsprozess? Wie werden aus erfolgreichen Mitarbeitern exzellente Führungskräfte? Was sind die besten **Tipps für Gründer und kleine Unternehmen, die Ihre Personalentwicklung aufbauen wollen?**

Antworten finden Sie auf den folgenden Seiten. Wir bieten Ihnen mit dieser Best Practice Ausgabe einen exklusiven Einblick in die Praxis moderner Human Resource Arbeit. Herausragende Player der Internet-Branche lassen sich bei ihrer Personalarbeit vom IPA unterstützen und berichten von ganz individuellen Lösungsansätzen.

Lesen Sie wie die das regionale Findernet Kalaydo.de seit seiner Gründung vor 6 Jahren auf systematische Aus- und Weiterbildung setzt. Neofonie Geschäftsführer Thomas Kitlitschko berichtet von den Anforderungen an Führungskräfte und Projektleiter in einem Tech Unternehmen und Sedo CEO Tobias Flaitz gibt Einblicke in die Frage, wie man sich als Unternehmen in einer agilen Arbeitswelt immer wieder neu erfindet.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.
Lassen Sie sich inspirieren!

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Inhalt:

Praxisbeiträge von

Caroline Kwasny, Leiterin
Finanzen und Personal

Thomas Kitlitschko,
Geschäftsführer

Tobias Flaitz,
Vorstand

Kalaydo.de

Caroline Kwasny



Ob kostenlose Kleinanzeigen, Gebrauchtwagen, Stellenangebote oder alles rund um Haus und Wohnung - aus einem Angebot von über 1 Mio. Anzeigen finden die Menschen der Region alles, was sie suchen auf Kalaydo. Das regionale Findernet verzeichnet rund 4,5 Mio. Besucher monatlich.

Das im Jahr 2006 in Köln gegründete Unternehmen hat inzwischen mehr als 60 Mitarbeiter und konnte zahlreiche Preise gewinnen, wie zum Beispiel den begehrten ICMA-Award – eine Auszeichnung für sein einzigartiges Security Scoring. www.kalaydo.de

Freude am Entdecken

Die Jobbörse von kalaydo.de ist die beste Deutschlands - und das zum sechsten Mal in Folge! Die aktuelle CrossPro-Research-Umfrage unter Stellensuchenden von August 2012 ermittelt in der Kategorie "Allgemeine Jobportale" für kalaydo.de den ersten Platz bei der Nutzerzufriedenheit. Wie diese Erfolgsstory aus Sicht der Personalentwicklung gelungen ist, erfahren wir von Caroline Kwasny, die den Bereich Personal und Finanzen verantwortet.

Kalaydo ist in kurzer Zeit von wenigen Mitarbeitern der ersten Stunde im Jahr 2006 auf inzwischen 60 MA herangewachsen. Welche Rolle spielte die Personalentwicklung in diesem Prozess?

Als wir die Unternehmensgründung im Jahr 2005 planten, war uns klar, dass wir als Newcomer in diesem Markt nur eine Chance haben würden, wenn wir in allen Unternehmensfeldern sehr gut aufgestellt sind. Deswegen haben wir neben den Produkt-, Technik- und Marketingstrategien von Anfang an das Personalmanagement als zentrale Erfolgssäule in den Planungsprozess integriert.

Wie haben sich die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter bei Kalaydo über die letzten 6 Jahre entwickelt?

Nach 6 Jahren sind wir aus den ersten Kinderjahren raus. Heute geht es um Business Exzellenz, wir wollen die besten Prozesse und Produkte und d.h. auch die besten Mitarbeiter für unsere Kunden. Daran arbeiten wir jeden Tag hart. Viele Prozesse sind heute etabliert, d.h. aber auch, dass wir diese kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern müssen. Neben Standards brauchen wir weiterhin innovative Ideen und Umsetzungskompetenz.

Was bedeutet das für die Führungskräfte?

Die Anforderungen sind komplexer geworden. Die Teams sind gewachsen und damit steigt auch die Diversität. Unser Zielvereinbarungssystem, das wir im Übrigen direkt am Anfang entwickelt haben, setzen wir in Form von regelmäßigen Ziel- und Feedbackgesprächen um. Das erfordert die Fähigkeit, professionelle Gespräche zu führen, Mitarbeiter zu motivieren und auch Konflikte zu moderieren. Gleichzeitig erwarten wir strategisches Denken und unternehmerisches Handeln von den Leitern unserer Verticals.

„Mit dem Return on Invest für unsere Personalentwicklung sind wir sehr zufrieden.“

Gibt es Ihrer Meinung nach spezifische Anforderungen an Führungskräfte der Internet-Branche?

Ja und nein. Einerseits brauchen unsere Führungskräfte das ganze Instrumentarium der Kommunikations- und Sozialkompetenzen wie jede andere gute Führungskraft auch. Gleichzeitig ist die Internetindustrie aber von großer Geschwindigkeit und hohem Innovationsdruck geprägt. Die Anforderungen an fachliche und persönliche Veränderungsbereitschaft sind damit immens. Führungskräfte in der Internetindustrie müssen meines Erachtens besonders agil im Denken und Handeln sein.

Wie sollten Führungskräfte am besten auf ihre Aufgaben vorbereitet werden?

Ohne Investition in Training und Weiterbildung geht gar nichts. Wer glaubt Führungskräfte oder Projektleiter einfach Titel und Verantwortung zu übertragen und dann würde der Laden schon laufen, irrt sich. Führung muss gelernt werden.

Wie kann man Führung lernen? Wie haben Sie Führung gelernt?

Mir gefallen Trainingsformate, die Teilnehmern die Möglichkeit bieten, sich außerhalb des Alltags mit Führungsfragen zu beschäftigen. In kleinen, gleichgesinnten Gruppen kann man gemeinsam ausprobieren, wie zum Beispiel schwierige Mitarbeitergespräche geführt oder Konflikte konstruktiv gelöst werden. Wir haben solche Trainings bei Kalaydo mit dem gesamten Managementteam durchlaufen und es hat uns geholfen besser zu verstehen, wie Führung funktioniert und wie unser gemeinsames Führungsverständnis aussieht. Auch in unternehmensübergreifenden Foren oder Workshops sollte das für unsere Branche so wichtige Teilen von Wissen, das Sharing of best practise, für Führungsthemen genutzt werden.

Personalentwicklung von Anfang an

Sie haben eine Kalaydo- Academy gegründet. Was verbirgt sich dahinter?

Die Kalaydo Academy ist ein Instrument zur Fortbildung und Förderung unserer Mitarbeiter. Das Besondere ist, dass die Inhalte speziell auf das Unternehmen abgestimmt sind und den Bedürfnissen der täglichen Arbeit bei uns entsprechen. Außerdem legen wir besonderen Wert auf interne Referenten. Jeder Mitarbeiter kann als Experte eines Themas Referent werden.

Welche Inhalte werden in der Academy vermittelt?

Wir informieren über Kalaydo Produkte und Prozesse genauso wie über Themen wie SEO und SEM. Durch ein tiefer gehendes Verständnis soll allen Mitarbeitern ermöglicht werden, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus geschäftliche Zusammenhänge zu verstehen und andere Sichtweisen zu entwickeln.

Employer Branding: Drei-Säulen-Konzept



Tipps für Gründer und kleine Unternehmen

von
Caroline Kwasny

„Früh übt sich“ – fangen Sie als Unternehmer möglichst früh mit einer systematischen Personalarbeit und Personalentwicklung an.

Investieren Sie in eine gute Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung.

Benennen Sie einen HR Verantwortlichen, geben Sie dem Thema ein Gesicht!

Werben Sie für Ihre PE-Projekte. Machen Sie internes Marketing für die Ideen und Aktivitäten des Bereichs Human Resource Management.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Academy?

Mit diesem Angebot wollen wir Mitarbeiter dauerhaft für die Arbeit bei Kalaydo begeistern und die Zusammenarbeit der Bereiche fördern. Sie ist ein Baustein unserer Employer Branding Strategie.

Und wie nehmen die Mitarbeiter das Angebot an?

Das Interesse ist riesengroß und wir haben sehr positives Feedback bekommen. Wir denken bereits über eine nächste Ausbaustufe nach, die auch externe Referenten und Branchenvernetzung vorsieht.

Frau Kwasny Sie verantworten auch den Bereich Finanzen. Wie stellt sich Personalentwicklung hinsichtlich Aufwand- und Kosten dar? Sehen Sie da einen klaren Return on Invest?

Auf jeden Fall ist der Return da und wir sind sehr zufrieden damit. Das lässt sich nicht nur monetär bewerten. Unsere Weiterbildungsangebote, egal ob Academy, Coaching oder Trainings werden sehr gut angenommen und das trägt erheblich zur Motivation bei. Die Mitarbeiter entwickeln sich weiter und damit auch Kalaydo.

Sie unterstützen das Wachstum Ihres Unternehmens auch mit externer Beraterischer Expertise wie dem IPA-Institut? Welchen Nutzen hat das für Sie und Kalaydo?

Wir nutzen das externe Wissen, um immer wieder neue Perspektiven in unsere Personalarbeit fließen zu lassen. Außerdem hilft uns das IPA als Sparringspartner für uns passende und individuelle Konzepte zu entwickeln und begleitet uns vor allem auch bei der Umsetzung. So haben wir zum Beispiel vor kurzem gemeinsam eine Mitarbeiterbefragung für unser Haus entwickelt. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung arbeiten wir mir den IPA-Trainern und Coaches ebenfalls sehr gut zusammen.

Agile Arbeitswelt

Sedo

Tobias Flaitz



Sedo ist die weltweit führende Domainhandelsbörse mit über 1 Million Mitgliedern aus über 200 Ländern und einem Verkaufsangebot von über 18 Millionen Domains aller Endungen. Sedo beschäftigt derzeit über 150 Mitarbeiter aus mehr als 30 Nationen an den Standorten Köln, London (UK) und Boston (USA). www.sedo.com

Herr Flaitz, was ist zurzeit die größte Herausforderung für Sedo?

Wir befinden uns in einem zunehmend kompetitiven Markt, der sich gerade in den letzten 18 Monaten stark verändert hat. Wir haben neue, kreative Mitspieler im Domaingeschäft und müssen täglich zeigen, dass wir in diesem Spiel als Gewinner rausgehen.

Sedo ist schon ein gestandener Player in der Internetindustrie. Wie schaffen Sie es immer wieder am Ball zu bleiben und sich neu zu erfinden?

Stimmt, wir sind lange schon kein Start-up mehr, sondern ein erfolgreiches mittelständisches Unternehmen im Alter von 10 Jahren. Für uns kommt es darauf an fit und flexibel zu bleiben. Sich auf Erfolge ausruhen zählt nicht! Wir dürfen nicht aufhören innovativ zu sein. Die Kommunikation mit unseren Kunden, das Einholen von Feedback und die Auseinandersetzung mit unseren Wettbewerbern das ist unsere oberste Priorität.

Welche Kernkompetenzen sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig, um im Internet- Umfeld dauerhaft als Unternehmen Erfolg zu haben?

Tech Unternehmen sind generell stark produktorientiert. Ein technologisch erstklassiges Produkt trägt aber nicht alleine. Unternehmen brauchen rund um die Technik professionelle Prozesse, eine funktionsfähige Sales Force mit transparenten KPI's und natürlich gute Leute, also ein funktionsfähiges Human Resource Management.

Welche Anforderungen leiten sich daraus für Führungskräfte ab?

Ein agiles Umfeld braucht agile Führungskräfte. Sie müssen uns technologisch in die Zukunft führen, aber auch die Organisation weiterentwickeln. Sie müssen Strukturen einziehen, Aufgaben und Kompetenzprofile definieren und anschließend die richtigen Leute in die richtige Position bringen. Teams und Mitarbeiter müssen durch gezieltes Coaching gefördert werden. Generell sollten Führungskräfte sehr gut kommunizieren können und für Transparenz und Zielklarheit sorgen.

Herr Flaitz, alle reden von Employer Branding: Was bieten Sie (potentiellen) Mitarbeitern bei Sedo?

Wir sind ein Unternehmen das profitabel wirtschaftet und auf eigenen Beinen steht. Wir arbeiten an spannenden Produkten und sehen Potenzial für weiteres Wachstum. Bei uns können Mitarbeiter mitgestalten und treffen auf eine offene Kommunikationskultur. Ein besonderes Highlight ist das Exchange Program mit unserem Büro in Boston. Hierdurch erhalten Mitarbeiter die Gelegenheit, 3 Monate in dem jeweilig anderen Büro zu arbeiten und so die Arbeitsweise und das Lebensgefühl vor Ort kennen zu lernen.

Welche Rolle spielt für Sie das Human Resource Management und die Personalentwicklung Ihrer Mitarbeiter?

Für uns ist es wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter stets weiterentwickeln und dazulernen. Eine zielorientierte Personalentwicklung unterstützt einerseits das persönliche Weiterkommen des Mitarbeiters, sollte aber auch die noch bessere Erreichung der Unternehmensziele verfolgen. Von Trainings als reines Incentive halte ich nichts. Gleichwohl haben wir gesehen, dass zum Beispiel unsere internationalen Führungskräfte- Programme, die wir mit dem IPA Institut durchgeführt haben, nicht nur inhaltlich sehr nützlich waren, sondern auch für den Teamspirit und die Motivation sehr wichtig sind.

Welche Fehler werden beim Thema Personalentwicklung aus Ihrer Sicht häufig gemacht?

Der größte Fehler ist sicher gar nichts zu machen. Generell sollte man vermeiden nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen. Alle Trainings und Coachings sollten einen Beitrag zur Unternehmensstrategie leisten.

Was sind Ihre besten Tipps für Unternehmen, die eine Personalentwicklung aufbauen wollen?

Fangen Sie an! Lernen Sie von anderen, schauen Sie sich Best Practise Beispiele an und suchen Sie sich kompetente Partner, wie zum Beispiel das IPA Institut, für die Umsetzung.

Nachhaltigkeit durch Personalmanagement

Neofonie Geschäftsführer Thomas Kitlitschko berichtet von der zentralen Bedeutung des Themas Human Resource Management in dem 150 Mitarbeiter umfassenden Unternehmen:

Wie sehen derzeit Ihre unternehmerischen Herausforderungen aus? Wie wirken sich diese auf die Personalentwicklung aus?

Als Unternehmen sehen wir uns wie viele andere Player in der Internetindustrie einer zunehmenden Marktdynamik, stetigem Wettbewerbs- und Innovationsdruck gegenüber. Neben dem Ausbau unserer Marktstellung liegt der Fokus darauf, unser Know How auf neue Branchen zu transformieren und diese zu erschließen. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiter, aber besonders die Führungskräfte unternehmerisch mitdenken müssen. Sie sind es, die das Geschäft vorantreiben, neue Trends erkennen und dann mit den besten Mitarbeitern marktfähige Produkte entwickeln. Führungskräfte und Projektleiter sind neben der Geschäftsführung die Steuerer, Planer und Schrittmacher des Unternehmens. Diese Rolle müssen sie aktiv annehmen, in sie hineinwachsen und in tägliches Handeln umsetzen. Insofern liegt für uns der Schwerpunkt eindeutig auf einer systematischen Weiterentwicklung der Führungs- und Managementkompetenzen im Unternehmen.

Welche Anforderungen stellen Sie an Führungskräfte? Was sind die besonderen Herausforderungen an Führungskräfte in einem Tech-Unternehmen?

Unsere Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zwischen technologischem Sachverstand und Managementkompetenz, also den übergreifenden Sozial- und Methodenkompetenzen, zu finden. Führungskräfte müssen mit ihren Teams komplexe technologische Projekte klar strukturieren, Prioritäten erkennen und die dazu gehörigen Kommunikationsprozesse effizient moderieren.

„Die beste Investition, die ich als Unternehmer tätigen kann, ist die in die eigenen Mitarbeiter.“

Was erwarten die Kunden von Ihren Projektleitern und Führungskräften?

Unsere Kunden erwarten von unseren Projektleitern die Fähigkeit des „Perspektiv- Wechsel“, also die Fähigkeit sich in ihre Denke und ihre speziellen Probleme hineinzusetzen. Führungskräfte müssen in der Lage sein das technologisch Machbare mit dem betriebswirtschaftlich Sinnvollen zu verbinden, mögliche Interessenskonflikte zu erkennen und zu lösen.

Kann man gute Führung lernen?

Auf jeden Fall und wie auch sonst gilt: je früher man mit dem Lernen anfängt umso besser. Gerade zu Beginn einer Führungslaufbahn lassen sich durch den Einsatz richtiger Managementtechniken viele Fehler vermeiden. Nehmen wir das Beispiel eines Mitarbeitergesprächs: in einem guten Gespräch kann ich als Führungskraft die Motivation des Mitarbeiters steigern. Wenn ich es falsch anpacke, sei es durch schlechte Vorbereitung oder unstrukturierte Gesprächsführung kann ich genau das Gegenteil erreichen, nämlich die Demotivation des Mitarbeiters.

Was gehört in ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte bei der Neofonie?

Gute Gesprächsführung, die Moderation von Gruppenprozessen, Steuerung von Veränderungen und Konfliktmanagement. Das kann man durch Training und Übung erlernen und verbessern. Wir haben in der Neofonie dazu eine eigene Führungskräfte- und Projektleiterausbildung mit dem IPA Institut aufgesetzt, in der es darum geht diese methodischen und kommunikativen Kompetenzen auszubauen.

Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft mitbringen?

Als Führungskraft braucht es oft Mut. Den Mut eine eigene Idee oder Meinung zu vertreten und diese auch gegen Widerstände durchzusetzen. Das bedeutet, dass man für seine Ideen kämpfen und oft auch Überzeugungsarbeit, also Marketing, betreiben muss. Wer Gestaltungswillen und Verantwortungsbereitschaft mitbringt, der wird Erfolg haben.

Neofonie

Thomas Kitlitschko



Neofonie gehört zu den führenden Anbietern für die Entwicklung von anspruchsvollen Internetlösungen und mobilen Apps.

Basierend auf den Erfahrungen langjähriger angewandter Forschung und einer Vielzahl von Kundenprojekten ist die Neofonie seit 15 Jahren mit aktuell ca. 150 Mitarbeitern in den Bereichen, E-Commerce, Portale, Suche, Mobile, Community und CMS erfolgreich tätig. www.neofonie.de

Investition in Mitarbeiter lohnt sich

Herr Kitlitschko, Stichwort Employer Branding - was bieten Sie Ihren Mitarbeitern als Arbeitgeber?

Bei uns gibt es viel Freiraum für Innovation und eigene Ideen. Besonders in unserem Innovationsforum „Neovations“ können Mitarbeiter während der Arbeitszeit mit eigenem Budget an ausgesuchten Projekten „out of the box“ tüfteln. Weiterhin sind wir in Bezug auf flexible Arbeitszeitmodelle sehr offen und kommen damit dem Bedürfnis unserer Mitarbeiter entgegen, Job und Privatleben gut miteinander zu kombinieren. Das alles wird durch flache Hierarchien und schlanke Entscheidungsprozesse unterstützt.

Wie sehen Sie, als kaufmännischer Geschäftsführer der Neofonie, das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Personalentwicklung?

Die beste Investition, die ich als Unternehmer tätigen kann, ist die in die eigenen Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft, die gut ausgebildet und trainiert ist, ist besser, effektiver und auch motivierter in seinem Job, als jemand der nie an einer Fortbildung teilgenommen hat. Personalentwicklung verzinst sich nachhaltig und davon profitieren wir als Unternehmen genauso wie der Mitarbeiter selbst.

Was sind Ihre besten Tipps für Gründer und kleine Unternehmen in Sachen Personalentwicklung?

Häufig wird beim Aufbau eines Unternehmens die Bedeutung des Personals unterschätzt. Anfangs kümmert man sich überwiegend um Prozesse, Produkte und die eigentliche Geschäftsidee. Das Thema Personal kommt höchstens im Zusammenhang mit Rekrutierung auf die Agenda und erscheint erst mal nicht so „sexy“.

Das ist in der Regel zu kurzfristig gedacht, denn ein professionelles Personalmanagement ist für das Wachstum und die Umsetzung von Ideen sehr wichtig. Egal ob Performance Systeme, systematische Mitarbeitergespräche oder Führungskräftebildungen. Auf eine kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung sollte jeder Unternehmer von Anfang an achten und entsprechend in seiner Budgetplanung berücksichtigen.

IPA

Ursula Vranken



Institut für
Personalentwicklung und
Arbeitsorganisation

T +49 (0)221- 5509476

Aachener Str. 326
50933 Köln
mail@ipa-consulting.de
www.ipa-consulting.de
digitalpeoplemanagement.de



www.xing.com/profile/Ursula_Vranken



www.facebook.com/Ursula.Vranken



https://twitter.com/IPA_DPM

IPA- Themenbroschüre

[People Management in der digitalen Wirtschaft](#)

Sie sind **Entscheider, Personaler oder Führungskraft** und auf der Suche nach Informationen zur Führungskräfte- und Personalentwicklung?

Sie suchen Antworten auf die Frage, wie Sie in Ihrem Unternehmen ein systematisches Human Resource Management aufbauen?

Dann ist unsere Themenbroschüren **People Management in der digitalen Wirtschaft** genau die richtige Lektüre für Sie!



Laden Sie diese einfach [hier](#) als virensicheres.PDF herunter.

Digital Leader Development Program

Sie suchen eine professionelle [Ausbildung für Führungskräfte und Projektleiter?](#)



Training for Success

Melden Sie sich gleich an für dieses exklusive Training zum Digital Leader. Hier geht es zum [Programm](#).

Noch Fragen? Sie wünschen eine Beratung? Rufen Sie uns einfach an! Wir sind für Sie da- Ihr Partner for people management.