



IPA Institutsbrief

Jg. 12 Ausgabe Quartal 3/2018

Beteiligen und Begeistern

Tanja Friederichs, Vice President Human Resources bei der PULS GmbH, stand im Frühsommer 2017 vor einer Herausforderung, die schnelles Zupacken und entschlossenes Handeln erforderte. Als ein Wettbewerber der PULS verkündete seine Aktivitäten in Europa einzustellen, witterte Inhaber Bernhard Ertl gleich, dass hier Mitarbeiter freigesetzt werden würden, die gut zum PULS Team passen würden. Gesagt getan, so wurde innerhalb von ein paar Tagen ein Hiring-Day im Headquarter organisiert, um die besten 30 Ingenieure zu rekrutieren und am Standort Wien ein Innovation Lab innerhalb von 6 Monaten aufzubauen. Die Personalmanagerin hat bereits im Stammwerk ein mehrfach gekürtes New Work Konzept eingeführt und konnte dieses nun in Wien ausbauen und durch einen neuen Leadership-Ansatz ergänzen. Wir sprachen mit Tanja Friedrichs in München.

Was waren zu Beginn die größten Herausforderungen für die Rekrutierung der Innovation Lab Mitarbeiter?

Es gab viele Angebote von Wettbewerbsunternehmen, die die Entwicklungsingenieure sehr umwarben, und wir wollten natürlich die Besten für uns gewinnen. Da half uns die Einladung ins PULS Headquarter nach München, wo wir mit dem „Gallischen Dorf“ eine hochmoderne Arbeitswelt nach neuesten Erkenntnissen geschaffen haben. Diese überzeugte schon und noch vielmehr die klare Zusage, dass in Wien gemeinsam mit den neuen Mitarbeitern ein vergleichbarer Standort hochgezogen werden sollte.

Wie habt Ihr die neuen Mitarbeiter begeistern und beteiligen können?

Das neue Konzept, die PULS Power Schmiede, wurde in mehreren Runden, angefangen vom Kick-Off-Meeting über Arbeitskreise hin zum Innovation Camp, gemeinsam mit den zukünftigen Mitarbeitern vor ihrem eigentlichen Arbeitsantritt zum 01.01.2018 entwickelt. Dabei waren die Geschäftsführung, PULS Mitarbeiter, Trainer als Prozessbegleiter und natürlich wir von HR als Treiber aktiv und haben die vielfältigen Ideen und Interessen eingefangen und zusammengebunden.

Wie sieht Euer Leadership- Ansatz im Innovation Lab aus?

Wir haben eine agile Unternehmensorganisation aufgebaut, die komplett auf Managertitel verzichtet. Es gibt heute Funktionen wie Coaches, Product Owner, Competence Center & ein Steering Committee. Mitarbeiter können hier unterschiedliche Rollen und Funktionen einnehmen.

Liebe Leserinnen und Leser



Viele Unternehmen haben es bereits erkannt, eine positive Grundstimmung und motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Eine nachhaltig positive Stimmung senkt die Fluktuationsrate, minimiert Wissensverluste durch eine gute Kommunikation und Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit den Zielen des Unternehmens. Vereinfacht gesagt, gilt die Formel: gute Stimmung = gute Leistung. Aber wie stellt man diese her, wie findet man engagierte Mitarbeiter und wie gelangt man zu einer Unternehmenskultur, die begeistert? Galten früher Gehalt und Firmenwagen als Anreizfaktoren, stehen heute Aspekte wie Beteiligung, Transparenz und Authentizität im Zentrum der Mitarbeitermotivation. Wir zeigen auf wie es geht und haben für sie Praxis-Experten gefragt. Für Ihre Fragen und Anliegen sind wir stets da!

Ihre Ursula Vranken

Ihr Partner for People Management



Das neue PULS Büro in Wien.

„Alle Entwickler waren froh eine stark hierarchische Organisation mit vielen Reportingwegen zu verlassen.“

Wie finden es die Mitarbeiter, dass Ihr auf klassische Hierarchien verzichtet?

Alle Entwickler waren froh, eine stark hierarchische Organisation mit vielen Reportingwegen bei ihrem alten Arbeitgeber zu verlassen. Außerdem zeigte sich, dass sie wenig Wert auf Job Titel legen, sondern sich für ein Arbeitsumfeld interessieren, bei dem sie sich inhaltlich voll „austoben“ und entfalten können. Sie waren es, die gemeinsam mit HR, unterstützt durch die PULS Geschäftsführung, das Konzept der hierarchiefreien Organisation erarbeitet hat.

Wie schafft Ihr es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

Mit unserer neuen Arbeitsorganisation bis hin zur Gestaltung der einzelnen Work-Spaces hat die PULS Vario einen großen Schritt in Richtung attraktiver Arbeitgeber gemacht. Diese spricht die Bewerber extrem an und so konnten weitere sechs Mitarbeiter gewonnen werden. Mit dem Wiener Vierkanthof schaffen wir eine inspirierende Arbeitswelt für Forscher, Entwickler und Tüftler, so wie diese sich es wünschen: Technisch hoch entwickelt, viel Fachkompetenz vor Ort und das alles in einer sehr menschlichen Umgebung.

Was braucht es, um solche neuen Wege zu gehen?

Das wichtigste ist, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und *gemeinsam* mit den Betroffenen zu verfolgen. Und dann helfen folgende Eigenschaften:

Mut, etwas Neues zu versuchen, obwohl man noch nicht in allem perfekt ist.

Offenheit, Bestehendes in Frage zu stellen, obwohl man es liebgewonnen hat.

Power, Themen voran zu treiben, auch wenn es unbequem ist.

Gestalter zu sein, auch wenn andere glauben, dass Du oder HR es nicht kann.

Durchhaltevermögen, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter noch etwas Zeit benötigen, um mit den neuen Ansätzen zu wachsen.

Was kann der Mittelstand von Euch lernen?

Meine wichtigste Erkenntnis ist, dass viel über den Mittelstand gesprochen wird und dort die digitale Transformation, New Work, neue Organisationsformen bis hin zu Leadership nicht ausreichend verstanden werden oder man nicht die Power hat, um dies umzusetzen. Meine Sicht ist, dass man durch die Flexibilität, die Freiheit in Entscheidungen und den Mut etwas umzusetzen, auch im Mittelstand ein Trendsetter werden kann.

Was plant Ihr als nächstes – China ist Euer Ziel?

Die Erkenntnisse aus diesem Projekt werden jetzt für unseren New Work Ansatz unserer Produktionsstätte in China angewandt. Die Kollegen aus China haben bereits den Wiener Vierkanthof besucht und haben sich überlegt, einen Ansatz für eine neue Arbeitskultur nach den 5 Elementen (Feuer, Wasser, Holz, Erde, Metall) zu gestalten. Das bedeutet für ein stark hierarchisch orientiertes Land einen komplett neuen Denkansatz zum Thema „Leadership“.

Videotipp:

PULS nimmt am Employer Pitch 2018 teil. Schaut doch mal rein und stimmt mit ab: <https://bit.ly/2B227zb>



Tanja Friederichs, Vice President Human Resources bei der PULS GmbH, München.



Motivation durch Freiheit Selbstorganisation wagen

Nicht nur digitale und agile Prozesse erfordern in der Arbeitswelt von heute mehr Flexibilität und Selbständigkeit, sondern es ist auch eine junge Arbeitsgeneration, die Mitmachen, Mitentscheiden und Selbstbestimmung einfordert. Mitarbeiter suchen mehr denn je einen Arbeitsplatz, der Freiheiten lässt und Raum für persönliches und berufliches Wachstum bietet. Die Redaktion sprach mit IPA-Expertin Ursula Vranken über Führung und Selbstorganisation und deren Fallen.

Welcher Führungsstil sorgt für zufriedene Mitarbeiter?

In Umfragen, wie zum Beispiel dem Haufe-Agilitätsbarometer 2017, lesen wir, dass nur noch 52 Prozent der Mitarbeiter mit der eigenen Führungskraft zufrieden sind. Dabei stellt sich auch heraus, dass die geringste Zufriedenheit durch einen klassisch hierarchischen Führungsstil hervorgerufen wird. Gleichzeitig beschreiben 46 Prozent der Befragten den Führungsstil ihres Vorgesetzten als eben solchen. Die Zufriedenheit steigt bei einem partizipativen oder agilen Führungsstil an, also in dem Maße wie Mitarbeiter beteiligt werden.

Was bedeutet Selbstorganisation für Dich?

Für mich bedeutet Selbstorganisation die massive Reduktion von Fremdsteuerung durch hierarchische Führungskräfte. Stattdessen verfolgen (teil-) autonome Teams Ziele, die mit ihnen vereinbart wurden, und wählen selbst geeignete Methoden und Wege, um diese zu erreichen. Dabei übernehmen Sie Verantwortung für Qualität, Zeit und Kosten.

Lassen Führungskräfte genug los?

Gelegentlich erleben wir Führungskräfte, die zwar Ihre Leute beteiligen wollen, aber dennoch alles schon bis ins Detail vorgedacht und geplant haben. Dann zeigt sich oft, dass sie sich schwertun, die (anderen) Ideen und Lösungen Ihrer Teams zu akzeptieren, und machen nur ungern einen „Rückzieher“ von Ihrem Konzept. Das kann von Mitarbeitern als Pseudo-Partizipation erlebt werden und die Selbstorganisation verhindern.

Ist Selbstorganisation etwas für jedermann?

Ein klares: „Ja, aber“: Mitarbeiter, die jahrelang top down geführt wurden, müssen sich erst daran gewöhnen. Sie haben Angst, Fehler zu machen, oder trauen sich nicht, Entscheidungen selber zu treffen. Sie wollen sich lieber beim Vorgesetzten absichern. Deswegen brauchen Sie Zeit, Mut und Unterstützung beim Übergang in das neue Modell.

Macht Selbstorganisation glücklich?

Wenn Mitarbeiter das wünschen und vor allem auch gelernt haben mit den neuen Freiheiten, aber auch Entscheidungs- und Abstimmungszwängen umzugehen, auf jeden Fall. Außerdem müssen die Rahmenbedingungen, wie eine gute und offene Unternehmens- und Kommunikationskultur, stimmen. Auch der positive Umgang mit Fehlern hilft sehr.

Lesetipp:



„Wir wollen nicht gekauft werden“
Was junge Arbeitnehmer wirklich wollen.

<https://www.ipa-consulting.de/wir-wollen-nicht-gekauft-werden/>

**„Hierarchien reduzieren
Erfolg und Zufriedenheit“**

**„In agilen Organisationen
setzen wir auf ein Höchstmaß an Selbstorganisation
und Handlungsfreiraum.
Das muss allerdings oft
noch eingeübt werden“.**

Macher, Moderatoren, Scrum Master oder Coaches gesucht?



Ein motivierendes, agiles Umfeld für Mitarbeiter schaffen, Workshops interaktiv gestalten oder den Weg zur digitalen Transformation kompetent und interaktiv unterstützen – die erfahrenen IPA-Experten stehen Ihnen dabei zu Seite!

Rufen Sie uns an: 0221- 301827 29



Employer Branding – Sei ein guter Arbeitgeber und sprich drüber

Wir sprachen mit dem HR Blogger und Influencer Henner Knabenreich über den Sinn und Zweck von Employer Branding und wie man Bewerber und Mitarbeiter begeistert.

Worum geht es eigentlich bei Employer Branding?

Letztendlich geht es darum, sich als Arbeitgeber bei potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern zu positionieren. Sei ein guter Arbeitgeber und sprich darüber, so könnte man es zusammenfassen. Employer Branding-Experten werden ob der Antwort jetzt natürlich die Hände überm Kopf zusammenschlagen. Alles, was ich als Arbeitgeber nach außen kommuniziere, zählt auf eine wie auch immer geartete „Arbeitgebermarke“ ein. Getreu dem Motto „Man kann nicht nicht kommunizieren“, kann man nicht nicht Employer Branding betreiben. Wichtig ist es, seine Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten und diese nach außen zu kommunizieren und nach innen zu leben.

Welchen Nutzen haben Arbeitgebersiegel für Unternehmen?

Arbeitgebersiegel ist ja nicht gleich Arbeitgebersiegel. Aber der wesentliche Nutzen von Arbeitgebersiegeln besteht darin, deren Anbietern die Taschen voll zu machen. Die Relevanz dieser Siegel bei Bewerbern ist relativ unbedeutend, da gibt es verschiedene Erhebungen zu. Wirklich relevant und aussagekräftig sind, sage ich mal, maximal 2 der knapp 200 Siegel. Am bedeutungslosesten sind die, die man erhält, ohne etwas dafür tun zu müssen, bis auf die Tatsache, dem Anbieter einen fetten Batzen Geld in die Hand zu drücken und für ein Jahr eine Lizenz zu erwerben, mit dem Siegel zu werben – so wie bspw. bei den FOCUS-Siegeln. Egal ob „Fairness im Job“ oder andere FOCUS-Siegel. Leider finden die Anbieter immer wieder Dumme, die auf diese Siegel hereinfliegen und in lauter Panik, keine Bewerber zu bekommen, diese einkaufen. Dass das Geld besser in zielgruppenorientierten Personalmarketingmaßnahmen investiert wäre, sei nur am Rande erwähnt.

Welche Fehler machen Unternehmen beim Personalmarketing?

Oha... Wo soll ich anfangen. Der wirklich allergrößte Fehler ist es, dass dem Personalmarketing nicht die Rolle und das Budget beigemessen wird, die es angesichts der Rahmenbedingungen so dringend braucht. Abgesehen davon sind es so viele, dass ich gar nicht so weiß, wo ich anfangen soll. An sich wäre es ja ganz einfach, den richtigen Weg herauszufinden. In dem man sich einfach mal in die Rolle des Bewerbers versetzt zum Beispiel. Oder die Zielgruppe befragt. Das würde allerdings voraussetzen, dass man selbige kennt. Für viele Unternehmen bestehen Zielgruppen in Schülern, Studenten, Absolventen und Berufserfahrenen. Kaum einer macht sich die Mühe, sich mit den Bedürfnissen der Menschen auseinanderzusetzen. Und die sind ja bekanntlich unterschiedlich ausgeprägt.

Fortsetzung S. 5

*„...man nicht NICHT
Employer Branding betreiben.“*

*Arbeitgebersiegel:
„Die Relevanz dieser Siegel
bei Bewerbern ist
relativ unbedeutend.“*

*„Stellenanzeigen werden
immer noch so formuliert,
als wäre es ein Schreiben
einer Behörde...“*



Lassen Sie sich empfehlen

Was bringen Mitarbeiterempfehlungen für das Employer Branding?

Vieles. Mitarbeiterempfehlungen sind im Grunde das effizienteste Recruiting-Tool. Sie kosten kaum etwas (auf jeden Fall deutlich weniger als jede andere Maßnahme) und sind in der Regel weitaus effektiver, als jede Stellenbörse, jeder Social-Media-Auftritt und jeder Headhunter.

Auch die Auswirkung auf die Arbeitgebermarke ist nicht zu vernachlässigen, denn natürlich wirken sich „gelebte“ Mitarbeiterempfehlungsprogramme - also nicht die, die auf dem Schwarzen Brett vor sich hinstauben, sondern wirklich in die Organisation getragen werden – auch nach innen aus. Und klar, ein Mitarbeiter quasi als Markenbotschafter, wirkt auch nach außen und ist glaubwürdiger als jede Karrierebroschüre.

Wie setzen Unternehmen People Analytics am besten ein?

Anhand von People Analytics kann ich feststellen, welche Maßnahmen wirklich greifen und das Budget da einsetzen, wo es wirklich gebraucht wird. Auch kann ich ermitteln, wie sich Kandidaten, die über eine bestimmte Quelle kommen, entwickeln und auch da Rückschlüsse auf die Qualität ziehen. Und natürlich erkenne ich, wo und warum Mitarbeiter unzufrieden sind, und kann dagegen steuern. Alles Maßnahmen, die sich auch positiv auf die Arbeitgebermarke auszahlen.

Brauchen Arbeitgeber wirklich Employer Branding?

Wenn wir ganz ehrlich sind, bräuchten wir Personalmarketing nicht. Zumindest nicht in dem Maße. Es ist doch verrückt, da werden teilweise Unsummen in Employer Branding- oder Personalmarketingmaßnahmen gesteckt und wenn es um Mitarbeiterbindung, um Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung geht, da wird gespart.

Wenn ich hier bereits ansetzen würde, meinen Mitarbeitern ein guter Arbeitgeber wäre, von dem alle begeistert sind, dann hätten diese kaum einen Grund zu wechseln.

Wie sieht ein erster Schritt zu gutem Personalmarketing aus?

Der erste Schritt zum erfolgreichem Personalmarketing ist erfolgreiche Mitarbeiterbindung.

Wir dürfen nicht vergessen, dass je nach Ansatz Personalmarketing auch immer nach innen wirkt. Was ja auch der Grund ist, warum ich mich gegen den Begriff Employer Branding so sträube. Aber das ist ein anderes Thema. Abgesehen davon, dass es vielleicht auch mal ein bisschen „Frischfleisch“ braucht, um neue Denkweisen ins Unternehmen zu holen, bin ich der Meinung, dass ein Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter mit der verdienten Wertschätzung und dem notwendigen Respekt behandelt, kein Personalmarketing braucht.

Tipp der IPA-Redaktion: Chefs einladen

Laut der Umfrage „Recruiting Trends 2017“ der Stellenbörse Stepstone entscheidet gute Zusammenarbeit mit dem Chef über die Arbeitszufriedenheit. Dementsprechend möchten 96% der Kandidaten im Vorstellungsgespräch den potenziellen direkten Vorgesetzten kennenlernen.

„Mitarbeiterempfehlungen sind im Grunde das effizienteste Recruiting-Tool“

„Es ist doch verrückt... wenn es um Mitarbeiterbindung, um Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung geht, da wird gespart.“



Henner Knabenreich, Inhaber der knabenreich consult GmbH und HR Influencer und Blogger, personalmarketingzwei null.

Veranstaltungstipp

Digital Mind Change 11.10.2018 in München

Digital Mind Change ist die Konferenz für innovative Ideen, praktische Lösungen und intensiven Austausch rund um das Thema digitale Transformation in Unternehmen.

Seien Sie dabei, wenn Ursula Vranken und Marc Wagner (Managing Director Detecon), über die neusten Trends von **Talent Management & Company ReBuilding** sprechen.

Ein Tag voller Inspirationen und hochkarätigen [Speakern](#) erwartet Sie in München.

Mehr Information und Tickets

<http://www.digitalmindchange.de/>

**Treffen Sie Ursula Vranken
in München**



Digital Leadership Summit – Save the Date



Hochkarätige Speaker und Gäste, volles Haus und Blick in die Zukunft von digitaler Führung, Arbeit & Unternehmensorganisation – das war der dls#3.

**Save the Date
26.6.2019**

**Dls#4 - 26.6.2019
in Köln jetzt
Super Early Bird
buchen**

<https://www.digital-leadership-summit.de/tickets/>

Und das sagen die Teilnehmer des Digital Leadership Summit 2018

"Wie wichtig immer noch die Diskussion rund um das Thema Digitalisierung in einer eher stagnierenden als progressiven Situation ist, hat wiederum der DLS #3 bewiesen. Dank einer heterogenen aber sehr tiefgehend zusammengesetzten Agenda und Referenten konnten die wichtigen Themen auf diesem Weg auch mit Feedback aus dem Publikum offen angesprochen werden." – **Otto Schell**, Vorstand IoT / Business Transformation, Deutschsprachige SAP® Anwendergruppe e.V.

"Vielen Dank für eines der Veranstaltungs-High-Lights dieses Sommers – der Digital Leadership Summit bot die perfekte Mischung aus inspirierenden Vorträgen, spannenden Diskussionen und Networking in der großartigen Umgebung der Kulturkirche. Wir freuen uns auf das nächste Mal!" – **Lucia Falkenberg**, Chief People Officer / Mitglied der Geschäftsführung, Eco Verband der Internetindustrie

Lesetipp

COMPUTERWOCHE

Talent Management ernst nehmen. Lasst das Gold in den Köpfen und Herzen eurer Mitarbeiter nicht verkümmern!

Nachdem wir in den letzten Jahren viel über die Folgen der Digitalisierung gelesen und auf Veranstaltungen gehört haben, reift mehr und mehr die Erkenntnis: nicht die Technologie, sondern Menschen machen im digitalen Zeitalter den Unterschied.

Beitrag von Marc Wagner (Detecon) und Ursula Vranken (IPA).

<https://www.ipa-consulting.de/das-gold-den-koepfen-und-herzen-der-mitarbeiter-nicht-verkueummern-lassen/>

Impressum

Redaktion (ViSdP)

Ursula Vranken

IPA Institut für Personalentwicklung und
Arbeitsorganisation

Stadtwaldgürtel 6

50931 Köln

Telefon 0221- 3018 2729

mail@ipa-consulting.de

www.ipa-consulting.de

<http://digitalpeoplemanagement.de>

Fotonachweise:

S. 1 Simon Hecht

s.2 PULS

S. 3,4 [Unsplash](#)

s.5 Fotolia

S. 6 Simon Hecht

Vernetzen Sie sich mit uns:

