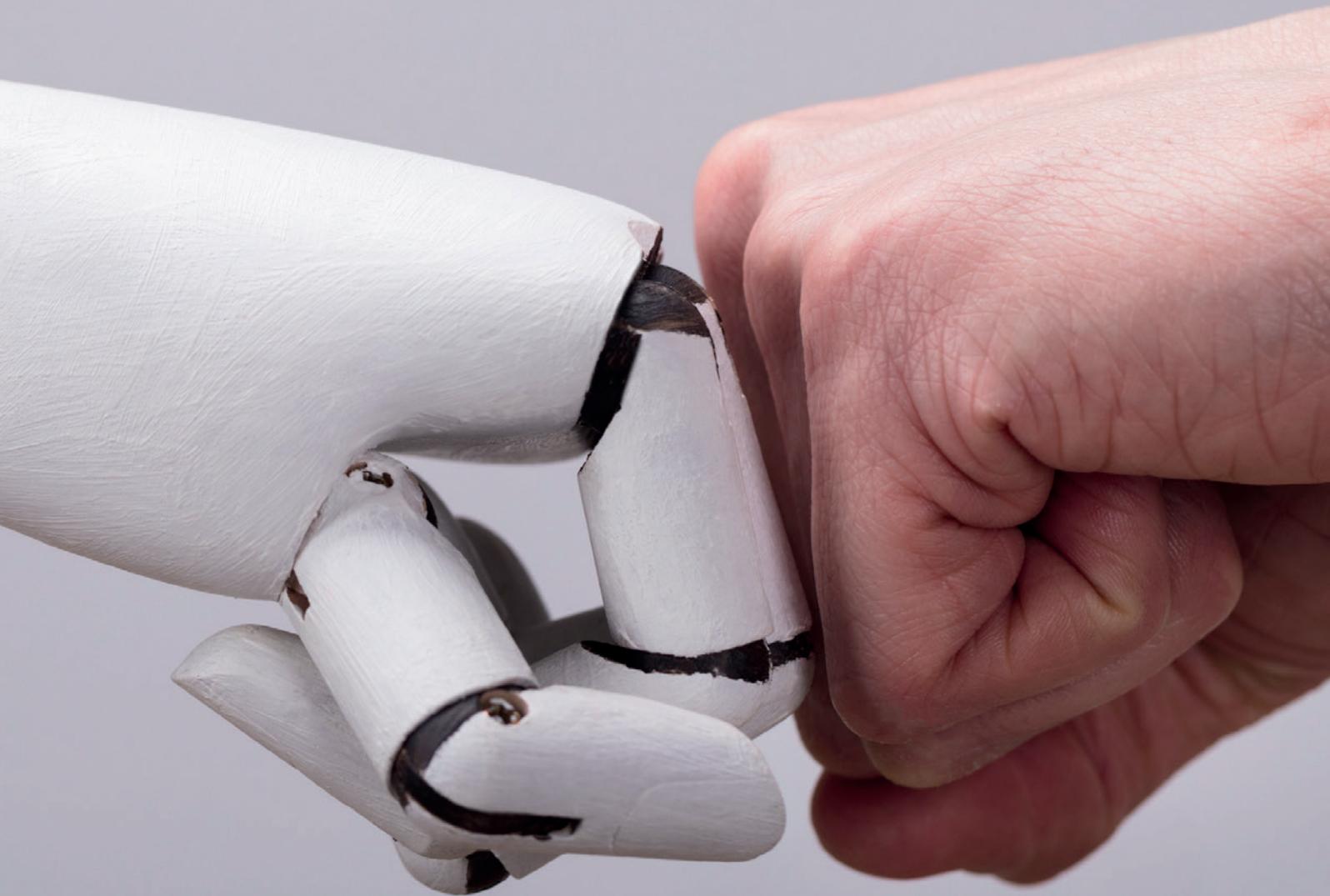




partner for  
people management

# IPA Magazin

*Das Magazin für People Management*



**Fake oder Fakten?**  
**Was bei Führung wirklich zählt**



## *Inhalt*

### **Editorial**

*Seite 3*

### **Digital Leadership – alles agil oder was?**

Interview mit Björn Schneider, Head of People & Organisation bei der Hypoport AG

*Seite 4*

### **Kein Bock auf Führung: Viele potenzielle Manager pfeifen auf Kohle**

Was neueste Studien über Gehalt und Karrierewünsche aussagen

*Seite 6*

### **KI in der Personalauswahl: Big Brother is watching you**

Über skurrile Roboterfragen und berechtigte Zweifel

*Seite 7*

### **Insight IPA - Tipps & Termine**

*Seite 8*



## ***Editorial***

Das ist die erste Ausgabe des IPA Magazins, der Nachfolger des beliebten IPA Institutsbriefs. Passend zu unserer umgestalteten Homepage haben wir auch diesem Format ein neues Look&Feel gegönnt: Frischer in der Optik und übersichtlicher im Aufbau. Was sich nicht geändert hat, ist unser Anspruch: Wir wollen beim Übergang von der Old in die New Economy Orientierung bieten – mit Experteninterviews und der kritischen Beleuchtung der heißesten Trends und News.

Fake oder Fakten - so haben wir die erste Ausgabe genannt, weil es für Unternehmen keinen Sinn macht, jedem neuen Digitalisierungstrend blind hinterherzulaufen. In unserem Berateralltag kommen wir mit vielen unterschiedlichen Unternehmen in Kontakt und sehen hautnah, wie groß die Unsicherheit der Entscheider bei jedem neuen Thema ist: Hot or not?

Was wir in dieser Ausgabe des IPA Magazins vor allem vermitteln wollen: Der Geschäftserfolg fängt nicht bei der Einführung digitaler Tools an, sondern bei den Menschen im Unternehmen. Insbesondere den Führungskräften. Sie sind es, die die Teams durch das digitale Dickicht leiten. Doch keiner weiß so recht, wohin die Reise gehen soll.

So viele Fragen sind offen: Soll Leadership nun mitarbeiterzentriert, unternehmenszentriert oder irgendetwas dazwischen sein? Und: Was hat es genau auf sich mit New Work? Was sind erstzunehmende News, was gehört in den Bereich der berüchtigten Fake News? Mal sollen agile Ansätze wie Design Thinking, SCRUM und Co. die Lösung aller Probleme sein. Im nächsten Moment wird Künstliche Intelligenz als der nächste Heilsbringer beschworen. Was davon ist nun richtig? All das löst eine erdrückende Orientierungslosigkeit bei vielen Managern aus, die so groß ist, dass viele gerne die Reißleine ziehen würden. Doch soweit muss es nicht kommen. Wie? Das erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Viel Spaß beim Lesen!

Lassen Sie sich inspirieren!  
Herzlichst, Ihre Ursula Vranken



## Digital Leadership: Alles agil oder was?

**Björn Schneider, Head of People & Organisation bei Hypoport, sprach beim letzten Digital Leadership Summit über das Thema Agilität. Hier zeigte er, dass er in diesem Gebiet mehr als nur theoretisches Buzzword-Bingo spielen kann. Wir konnten ihn für ein Experten-Interview zum Thema Agilität und Leadership gewinnen.**

*„In manchen Unternehmensbereichen treffen inzwischen recht ausgereifte agile Frameworks auf ein nicht passendes Mindset.“*

Häufig betrachten Unternehmen agile Frameworks wie Scrum oder Kanban als universellen Ansatz, um Probleme in der Planung und Umsetzung von Projekten zu lösen. Eigentlich kommen diese Tools aus der IT. Lassen sich diese wirklich so einfach auf andere Unternehmensbereiche übertragen, wie immer behauptet wird?

Agile Frameworks lassen sich prinzipiell einfach auf alle Unternehmensbereiche anwenden, in denen eine Planung stattfinden muss. Der Grund, weswegen hier häufig Probleme auftauchen, ist nicht in den Frameworks an sich zu suchen.

**Wo liegen die Probleme, wenn nicht im Framework selbst?**

Es ist die Arbeitshaltung, die diese Frameworks voraussetzen. Hier haben IT'ler oft Vorteile, weil sie sich länger mit agilen Ansätzen auseinandergesetzt haben. In anderen Unternehmensbereichen treffen die dann inzwischen recht ausgereiften agilen Frameworks auf ein nicht passendes Mindset, was die Einführung so schwierig macht und den Anschein erweckt, die Frameworks wären das Problem.

**Die Prinzipien der Agilität stellen auch Herausforderungen an die moderne Führungsarbeit, richtig?**

Und ob! Moderne Führungsarbeit, gerne als Digital Leadership bezeichnet, bedeutet, das klassische Command-and-Control-Muster nur noch in vereinzelt Ausnahmefällen zu benutzen und viel mehr als Transformationsforderer, beziehungsweise -förderer aufzutreten. Das geht von der Entwicklung einer begeisternden Vision, über das stärkenorientierte Zuteilen von Rollen und das Einrichten von Feedbackprozessen bis hin zum Handeln als Rollenvorbild bei inhaltlichen Fragestellungen. So ziemlich alles wird anders. Digital Leadership ist ganz und gar nicht mehr mit dem klassischen Management zu vergleichen.



### Sind Manager geborene Digital Leader?

Nein, eher nicht. Meist ist der Manager mit seinen Stärken sogar ein besonders schlechter Digital Leader - außer er versteht, dass er seine Handlungsoptionen erweitern muss. Der etablierte Manager wird wegen der neuen komplexen Arbeitsanforderungen immer unwirksamer und wird sich immer mehr an seinen erarbeiteten Status klammern. So lange, bis er unweigerlich überflüssig wird.

### Welche Rolle spielen maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme und Coachings, um Manager auf das Digitalzeitalter vorzubereiten?

Ein große. Die Programme müssen besonders auf die Haltung Wert legen und die Manager unterstützen, ihrer beruflichen Laufbahn eine neue Ausrichtung zu geben. Hauptaufgabe ist es, sie für die Transformation und das Unterstützen von Kollegen bei dieser Transformation zu begeistern und ihnen dafür die richtigen Werkzeuge an die Hand zu geben.

Sie müssen gleichzeitig verstehen: Digital Leadership heißt auch, immer wieder zu Experimentieren – mit flexiblen Arbeitszeiten, flexiblen und mobilen Arbeitsorten, mit Teamwork ohne persönliche Präsenz und mit verschiedenen Modellen der Vernetzung und Partizipation. In einem Coaching können angehende Digital Leader auf die herausfordernde Aufgabe vorbereitet werden, für sich und ihr Team den Weg zu finden, der passt. Wir haben außerdem neben den externen Coaches auch sehr gute Erfahrung mit internen Coaches gemacht, die sich meistens viel schneller auf die Realität des Managers einlassen können.

### Was ist innerhalb des Coachings die größte Herausforderung bei der Transformation vom Manager zum Digital Leader?

Die Haltungsänderung bedeutet eine persönliche Entwicklung, für die oft Ressourcen wie Zeit und Raum fehlen. Die dabei entstehenden Ängste sind oft groß und es Bedarf Vertrauen und Geduld von Organisationen, Führungskräfte bei dieser Transformation zu unterstützen. Wenn der etablierte Manager dies versteht, sich darauf einlässt und eine Betroffenheit bezüglich seiner eigenen Entwicklung entstehen lässt, steht der Veränderung nichts im Weg.

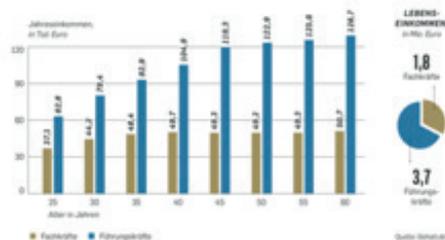


### Zur Person

Björn Schneider ist Head of People & Organisation bei der Hypoport AG



## Kein Bock auf Führung: Manager pfeifen auf Kohle



Das Gehalt galt lange als der Motivationstrigger schlechthin. Viele Manager pfeifen aber inzwischen auf die Kohle. Was ihnen wichtiger ist: Ihren Führungsaufgaben angemessen nachzukommen.

Für die Studie „Gehaltsbiografie 2019“ haben die Analysten von Gehalt.de die Lebenseinkommen von Beschäftigten in Deutschland untersucht und über 200.000 Vergütungsdaten analysiert. Unterschiede im Gehalt zeigen sich dabei vor allem entlang der gewählten Karrierepfade: Fachkräfte verdienen erheblich weniger als Manager. Das zeigt:

**Wer auf eine Leadership-Aufgabe pfeift, verzichtet auf bares Geld. Doch Geld ist für viele ganz offenbar nicht mehr alles...**

Eine Online-Umfrage der Boston Consulting Group (BCG) unter Führungskräften ergab nämlich: Trotz ihres hohen Einkommens würden am liebsten 28 Prozent der befragten Manager in Deutschland nicht mehr in ihrer Rolle arbeiten. Jeder Dritte also. Der mögliche Grund: Viele fühlen sich zwischen ihren täglichen Aufgaben und den Herausforderungen an die eigenen Führungskompetenzen im Digitalzeitalter regelrecht aufgerieben.

**Immer seltener erscheint eine Managementposition daher attraktiv.**

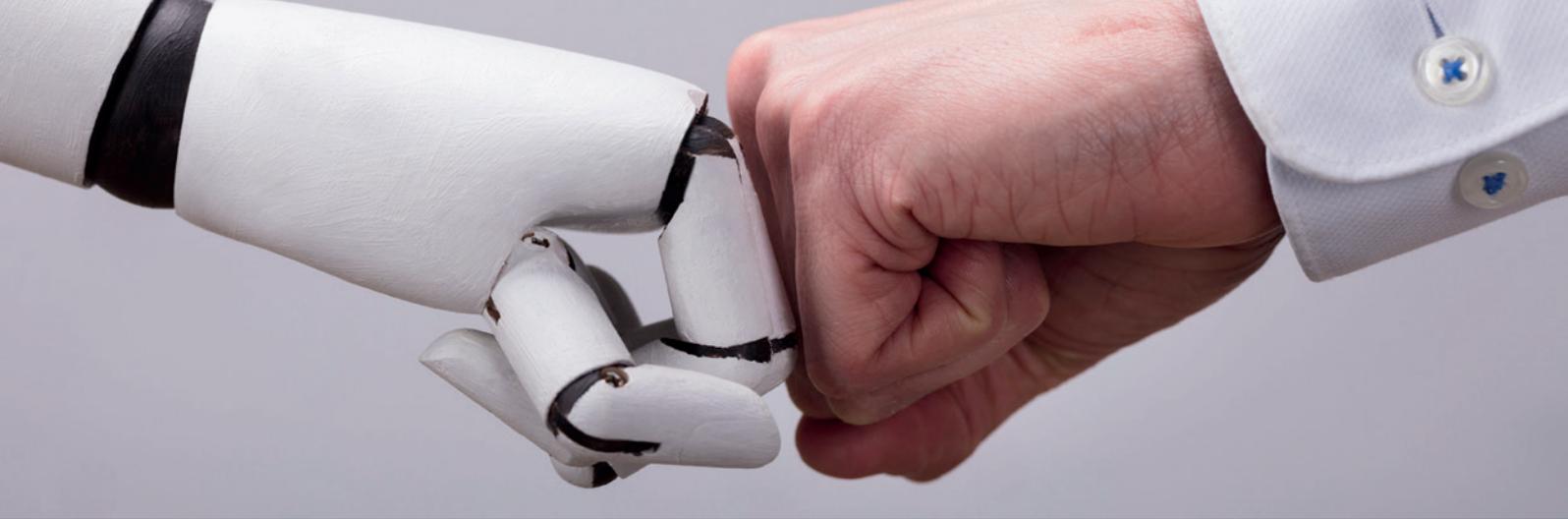
Doch ohne Führung geht es auch in der New Economy nicht. Sie ist ein zentraler Dreh- und Angelpunkt in einer Ära, in der Strukturen zunehmend agiler werden. Hier bedarf es Persönlichkeiten, die die Strippen ziehen. Aber wie genau? Das ist in vielen Unternehmen nicht klar. Auf die Frage, wie Führung künftig aussehen soll, gibt es nämlich keine Standardantworten.

Jedes Unternehmen muss seine eigene, hochindividuelle Lösung entwickeln – nur dann ist sie wirklich passgenau für das eigene Business. Doch damit tun sich viele schwer und geben ihren Managern keinerlei Hilfestellung. Diese schlingern in der Folge orientierungslos zwischen den Führungsmentalitäten der Old und der New Economy hin und her und haben regelmäßig Frustrationserlebnisse. Die gute Nachricht: Führung ist erlernbar. Helfen kann ein externes Coaching, in dem nicht nur die organisationalen Weichen gestellt werden, sondern auch Führungskräfte angemessen auf ihre Aufgaben im Digital Age vorbereitet werden. Sprechen Sie mit Ihrem partner for people management!

### Die Fakten

Fachkräfte verdienen im Laufe ihrer Karriere zwischen dem 20. bis 60. Lebensjahr insgesamt 1,8 Millionen.

Führungskräfte streichen fast das Doppelte ein. Ihnen fließen während ihrer Lebenskarriere rund 3,7 Millionen Euro aufs Konto.



## KI in der Personalauswahl: Big Brother is watching you

Künstliche Intelligenz und schlaue Algorithmen erleben in der Personalauswahl einen Boom. Doch nicht alles, was smart und digital daherkommt, ist auch sinnvoll.

Derzeit versuchen allerlei Startups mit hippen Namen die Personalauswahl mittels Künstlicher Intelligenz (KI) auf neue Füße zu stellen. KI erleichtert in der HR-Arbeit zweifellos vieles. Nie war es zum Beispiel leichter, Talente im WWW für die Direktansprache auszumachen. Die Eingabe bestimmter Keywords in eine moderne Talentsuchmaschine reicht und schon spuckt das Tool wechselwillige Kandidaten aus, die vom Recruiter kontaktiert werden können. So etwas ist unglaublich praktisch.

**Allerdings überschreiten manche Digitalisierungsbestrebungen schlichtweg Grenzen.**

Zum Beispiel, wenn Telefoninterviews für die Erstellung psychologischer Profile herangezogen werden. Das ist leider bei manchen Unternehmen gängige Praxis. So geht's: Bewerber werden zu einem Telefoninterview eingeladen. Allerdings führt nicht der Recruiter das Gespräch, sondern der Computer.

**Skurrile Fragen von Robotern**

Anhand des Sprachtempos, der Stimmhöhe und anderen Parametern erstellt die Software ein Persönlichkeitsprofil eines Kandidaten. Binnen Minuten soll so die Antwort auf die Frage aller Fragen gefunden werden: Passt der Kandidat zum Unter-

nehmen? Dabei drehen sich viele Fragen, die der Sprachbot in dem etwa 15-minütigen Interview stellt, nicht einmal um Berufliches.

Stattdessen sollen Talente den Ablauf eines typischen Sonntags beschreiben. Der Roboter hakt außerdem nach: „Wie war eigentlich Ihr letzter Urlaub?“

**Zweifel angesagt**

Klingt skurril, soll aber wissenschaftlich abgesichert sein. Experten wie Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück, bezweifeln das. Die Studien, auf die sich der Hersteller eines solchen Tools stütze, seien Masterarbeiten, die sich auf Daten beziehen, die dieser höchst selbst geliefert habe. Kanning findet das mehr als geschmäcklerisch!

Unabhängig von allen Validitätsproblemen haben wir uns angesichts dieser Debatte aber noch etwas ganz anderes gefragt: Schießen derartige Digitalisierungsbemühungen nicht grundsätzlich übers Ziel hinaus? Die Studie „Digital Candidate Journey 2019/2020“ legt jedenfalls genau das nahe: Ein bisschen New Work- und Digitalfeeling darf anfangs bei der Personalbeschaffung schon sein, aber spätestens im Interview möchten Talente lieber mit realen Menschen sprechen.



### DIGITAL PEOPLE MANAGEMENT

Unser Blog für Digitale Vordenker, Macher und Neugierige.



*„Wir wagen uns an das,  
wovor andere zurück-  
schrecken:  
Die Operation am  
offenen Herzen ...“*

## Zu Guter Letzt ... Drei Fragen an IPA CEO Ursula Vranken

Ursula, die Digitalisierung steht nicht still und auch Du warst in den letzten Monaten nicht eben untätig. Wie war Dein Arbeitssommer?

Aufregend. Wir haben den Sommer dafür genutzt, unsere Services, unsere Expertise und unsere Dienstleistungen noch transparenter auf der neu designten IPA-Homepage darzustellen. Und jetzt launchen wir das IPA Magazin im gleichen Look&Feel. Dahinter steckt viel Arbeit und viel Herzblut ist eingeflossen. Aber ich finde: Es hat sich gelohnt. Ich bin sehr happy, dass wir unseren Lesern ein noch besseres digitales Leseerlebnis verschaffen können.

Wo liegen aus Deiner Sicht aktuell die größten Painpoints Deiner Kunden?

Die Nachfrage nach besseren Modellen zur Mitarbeiterbeteiligung ist riesig. Auch zum Schwerpunkt alternative Mitbestimmung erreichen uns immer wieder Anrufe und Mails. Das Thema treibt vor allem viele Entscheider im Mittelstand um. Ihnen helfen wir gerne weiter. Wir sind in diesem Bereich auf tolle Referenzprojekte von Flensburg bis München stolz.

Wie weit ist die Transformation in Unternehmen gediehen?

Sagen wir es einmal so: Es geht voran! Wir beobachten mit Freude, dass sich nicht nur klassische Unternehmen mit dem digitalen Wandel und seinen Folgen beschäftigen, sondern auch öffentliche Verwaltung. Von groß bis klein besteht ein enormes Bedürfnis digital, kundenorientiert und agil zu arbeiten. Wir helfen, das neue Mindset zu etablieren, das hierfür im Bereich Leadership nötig ist. Wir unterstützen auch dabei, die Arbeitsorganisation entsprechend zu verändern.

### Tipps und Termine...

#### 19. November Köln

##### Die New Work Illusion

Alle reden von New Work, Agilität und Work Life Balance. Aber was ist dran an dem Märchen von New Work und was bleibt im operativen Alltag davon über. Dieses und mehr wird beim IHK Digital Talk auf der Agenda stehen – das Programm und Anmeldung gibt es hier.

[Hier mehr erfahren](#)

##### Leadership Workshops

Statt auf Hierarchie und Kontrolle setzen moderne Führungskräfte auf Werte wie Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Vielen fehlen dafür die richtigen Tools. Wir gehen Sie Ihnen an die Hand.

[Hier mehr erfahren](#)