



# DER HR-DEVELOPER

FEBRUAR 2023  
NEWSLETTER 02

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



## Liebe Leserin, lieber Leser

In einer sich schnell wandelnden Welt braucht es Beweglichkeit und Offenheit für Neues. Unternehmen bräuchten eigentlich Mitarbeitende, die unkonventionell denken und handeln. Doch vor lauter Angst, dass solche Freigeister die betriebliche Ordnung stören, gibt man Schablonenmenschen und braven Vorgabenerfüller\*innen den Vorzug. Dies führt zwangsläufig zur Mittelmässigkeit und damit aufs Abstellgleis, findet Anne M. Schüller und plädiert im ersten Beitrag für ein «mutigeres» Recruiting.

Etwas Mut braucht es auch, im eigenen Unternehmen eine 4-Tage-Woche einzuführen – und dies ohne Lohneinbusse für die Mitarbeitenden. Alain Cardinali und Caroline Straub haben mit einigen Pionieren dieses Arbeitsmodells gesprochen. Wie sich die reduzierte Arbeitszeit auf die Zufriedenheit und die Produktivität auswirkt, erfahren Sie ab Seite 4.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

## IN DIESER AUSGABE:

- **Mindset:**  
Fachkräftemangel: Sucht man nach den Richtigen? Seite 1
- **Collaboration:**  
Arbeitsmodell 4-Tage-Woche für die Schweiz? Seite 4
- **Corporate Fitness:**  
Erfolgsgarant LMS und LXP Seite 6
- **HR-Skills:**  
Was macht ein Data Scientist? Seite 8
- **H im HR:**  
Feedback-Landschaft Seite 11

## Fachkräftemangel? Sucht man denn überhaupt nach den Richtigen?

In einer sich schnell wandelnden Welt braucht es Beweglichkeit und Offenheit für Neues. Unternehmen täten gut daran, vermehrt Personen einzustellen, die anders denken, unkonventionell handeln und auch einmal schräge Einfälle präsentieren. Doch aus Bequemlichkeit und Angst, dass solche Freigeister die betriebliche Ordnung stören, gibt man Schablonenmenschen und braven Vorgabenerfüller\*innen den Vorzug. Konformismus führt aber zwangsläufig zur Mittelmässigkeit und damit aufs Abstellgleis. Darum, bitte etwas mehr Mut bei der Rekrutierung, liebe Unternehmer\*innen!

### ■ Von Anne M. Schüller

Juliane ist desillusioniert. Jahrelang hat sie studiert, sich extracurricular engagiert und vielseitige Praktika absolviert, um beste Vo-

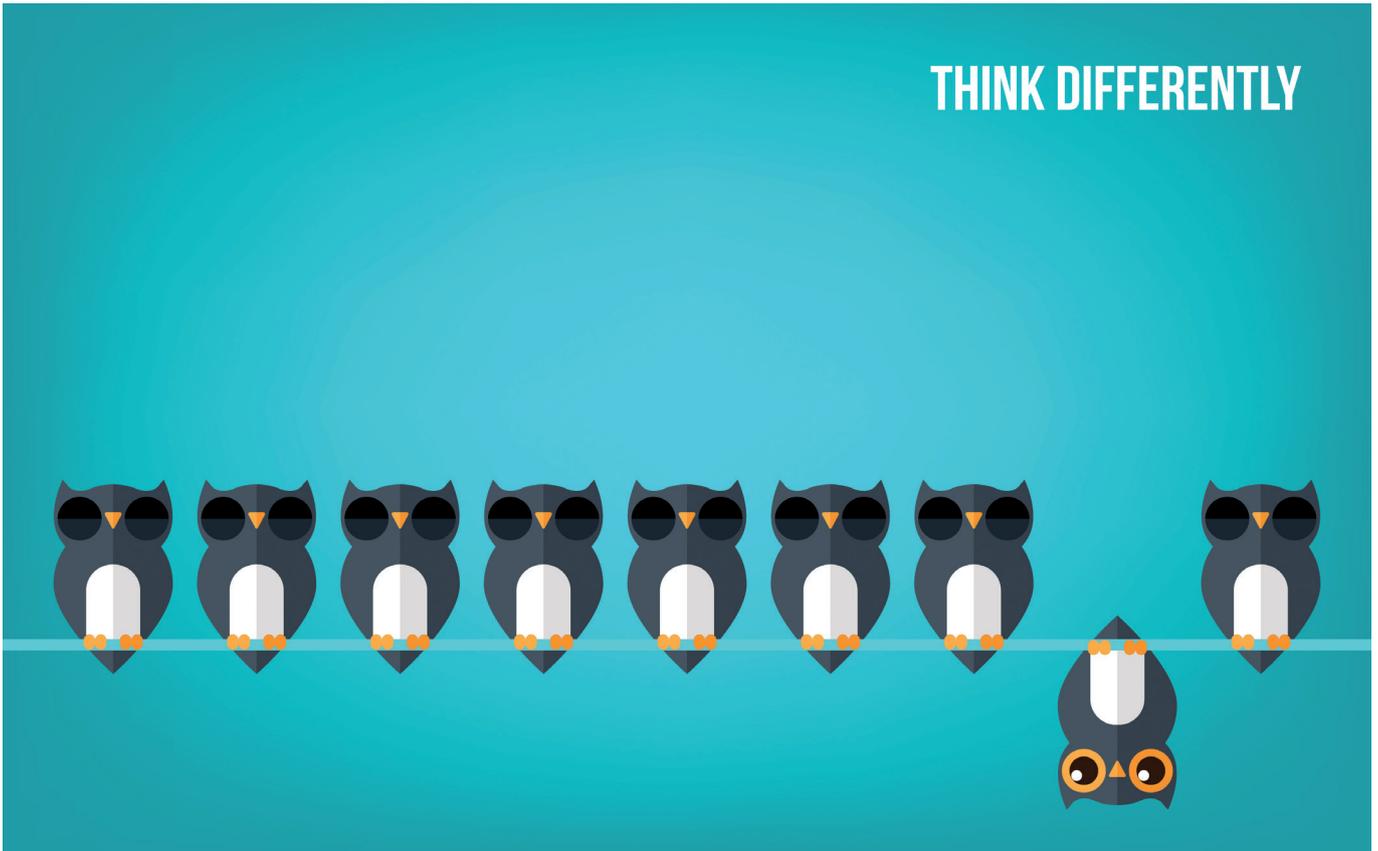
oraussetzungen für ihre Traumfirma mitzubringen. Sie ist zukunftsorientiert und ambitioniert. Im Bewerbungsgespräch wurde ihr

alles Mögliche versprochen: Aufgaben mit Sinn, Spielraum, um sich einzubringen, Veränderungsinitiativen, die man sich von ihr als hochtalentierte Fachkraft erhoffte. In Wirklichkeit hat sie wie ein Roboter Aufgaben abzuarbeiten.

Eine ehrliche Stellenausschreibung, erzählt sie in Alex Steffens Buch «Der Pionier in dir», müsste bei manchen Firmen so aussehen: «Wir erwarten ein hohes Mass an Durchhaltevermögen bei sinnfreien und trägen Verfahrensweisen. Du bist bei uns richtig, wenn du ein ausgeprägtes Verständnis für niedrige Kommunikationsstandards mitbringst. Deine Studien- und Arbeitserfahrung zählt ab deinem ersten Arbeitstag nichts mehr. Stattdessen wünschen wir uns absolute Hörigkeit.»



## THINK DIFFERENTLY



### Weshalb es in vielen Firmen keine Pioniermentalität gibt

Hoch qualifizierte Talente müssen nicht beaufsichtigt werden wie kleine Kinder. Sie wollen sich nicht gängeln oder in ein Schema pressen lassen. Das bremst sie nur aus. Vielmehr brauchen sie freie Bahn, damit sie ihren Arbeitgeber durch den Wandel lotsen. Wer seine Beschäftigten für konformes Verhalten einstellt, führt und belohnt, bekommt niemanden, der eigene Bilder entwirft. Der hat vielmehr nur noch Leute, die nach Vorlagen malen können. Kreativität und Eigenständigkeit schwinden, so wie ein Muskel verkümmert, weil man ihn nie benutzt.

In solchen Firmen ist es nur logisch, dass es keine Pioniermentalität gibt. Die dürfen sich dann aber nicht wundern, wenn sie in ein paar Jahren nicht mehr existieren. Wo Freigeister *nicht* aktiv werden dürfen, verstärken sich die Beharrungstendenzen. Dort hingegen, wo sie repressalienfrei wirken können, löst sich das gesamte Unternehmen von überkommenen Vorgehensweisen und richtet den Blick nach vorn. Um in Zukunft tonangebend zu sein, muss es den Unternehmen also gelingen, sich für die Vorreiter des Wandels, die Zukunfts-

verstehender und Übermorgengestalter attraktiv zu machen.

### Freigeister oder Konformisten: Wer ist bei Ihnen erwünscht?

Die zunehmende Vernetzung ganzer Systeme und die hohe Dynamik der Märkte erfordern fortan Menschen, die zugleich als Fachexperten und Generalisten agieren, die wandelbar und in der Lage sind, multiperspektivisch zu denken und zu handeln. Vor allem sollte man nach Talenten Ausschau halten, die sich als Vorausdenker, Bahnbrecher und ambitionierte First Mover ins Neuland wagen. Nur so wird ein Unternehmen im künftigen Wirtschaftsgeschehen eine massgebliche Rolle spielen.

Doch leider: Genau die, die man von jetzt an dringender braucht als jemals zuvor, die passen nicht in die detaillierten Stellenbeschreibungen mit ihren festgezurrten Anforderungskatalogen, die von den Fachabteilungen kommen. Wo man nach Schablonenmenschen sucht, da werden die so wichtigen Freigeister, Andersdenker und Vorwärtsstürmer bereits im Recruitingprozess aussortiert. Wie schade! Fortan sollte nicht der (vermeintlich) Bestqualifizierte, sondern der Veränderungs-

willigste eine Chance erhalten. Und nicht die Anfangsausbildung sollte entscheidend sein, sondern vielmehr, wie schnell jemand Neues erlernen kann und will.

### Im Recruiting: Meist wird nach Vorgabenerfüllern gesucht

Würden die Unternehmen nicht nach Vorgabenerfüllern suchen, sondern sich mehr für Change Maker öffnen, gelänge ihnen der Sprung in die Zukunft unglaublich leicht. Doch vielfach sind Veränderer gar nicht erwünscht, weil sie mangelnden Konformismus zeigen. Konformismus erscheint auf den ersten Blick ja überaus praktisch, doch in Wahrheit ist er äusserst gefährlich. Das Kritikvermögen stirbt, Uniformität, Trägheit und Innovationsfeindlichkeit stellen sich ein. Das Ergebnis aus Sicht des Markts: Mittelmass und Beliebbarkeit. Und genau das ist meist der Anfang vom Ende.

Wer viele Jahre lang auf ähnliche Weise mit ähnlich gesinnten Kollegen gearbeitet hat oder immer nur in der gleichen Branche tätig war, der kann sich kaum vorstellen, dass etwas ganz anders gehen könnte als üblich. «So macht man das bei uns und in unserer



Branche», hat sich derart fest in ihrem Kopf eingebrannt, dass unorthodoxe Einfälle einfach nicht auftauchen wollen. Zudem stecken klassische Fachkräfte oft in der Kompetenzfalle fest: Sie klammern sich am Verhalten, das in der Vergangenheit Erfolge brachte, fest, um bei neuen Arbeitsweisen nicht schlechter abzuschneiden.

## Bitte etwas mehr Mut:

### Mit Klonen kommt man nicht weit

Das Recruiting stellt die Weichen für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Also folgende Frage: Wie viel «neu und anders» kann und will Ihre Organisation denn wirklich verkraften? Oft wird vor allem nach solchen Talenten Ausschau gehalten, «die gut zu uns passen». Klar braucht es «Cultural Fit». Doch damit meint man in Wahrheit zumeist Personen, die vorhersehbar «funktionieren» und keine Probleme machen.

Zwar gibt der Text einer Stellenanzeige gern vor, man suche explizit nach Kandidaten mit frischem Denken und neuem Handeln. Aber dann: Die Biografie braucht Geradlinigkeit. Aus Arbeitszeugnissen liest man heraus, wie sich jemand einfügen kann. Branchenerfahrung ist meistens ein Muss. Und überhaupt: So quer, so schräg, so unkonventionell, das dann bitte doch lieber nicht. Es könnte die betriebliche Ordnung stören. Da bleiben die Türen für Nonkonformisten vorsichtshalber verbarrikadiert.

Doch unternehmerische Monokulturen haben im digitalen Sturm, wie die Monokulturen in unseren Wäldern bei einem Orkan, nicht den Hauch einer Chance. Nehmen wir eine weitere Anleihe bei Mutter Natur: Sie produziert nicht das immer wieder Gleiche durch Klonung, sondern Neues durch Paarung. Die Durchmischung von eigenem mit fremdem Erbmateriale führt nämlich dazu, dass robustere Nachkommen entstehen. Genetische Vielfalt ermöglicht es einer Spezies, sich besser an wandelnde Umstände anzupassen.

### Vorwärtstürmer mit innovationsoffenem Mindset finden

Nicht die, die in vorgestanzte Schablonen passen, sondern die, die den Unterschied machen, die Neues ersinnen und «das

nächste grosse Ding» liefern können, die Vorwärtsdenker mit einem innovationsoffenen Mindset, die muss das Recruiting finden. Suchen Sie also nicht nur nach Leuten, die bloss die Position ausfüllen können, die akut besetzt werden soll. Suchen Sie nach vorausschauenden Generalisten mit heterogenen Praxiserfahrungen, die im Zusammenwirken mit Experten den entscheidenden Unterschied machen. Sie beugen der Betriebsblindheit vor. Sie sorgen für Blutauffrischung, für Überkreuzbefruchtung und eine Frischzellenkur.

Doch siehe da: Standardisierte Bewerbungsverläufe sind noch immer die Norm. Verhält sich ein Kandidat wie erwartet, winkt man ihn durch. Verhält er sich anders als üblich? Schon gehen die Alarmglocken los. «Was ist denn Ihre grösste Stärke?», wird er gefragt. «Ich bin bekannt für innovative Vorgehensweisen», ist die Antwort. «Super», denkt sich der Personaler, genau so jemanden bräuchten wir hier. Und der Fachvorgesetzte? «Der bringt mir nur Unruhe in den Laden. Nichts da. Weg mit ihm.» So favorisieren die aktuellen Mitarbeiterauswahlprozesse meist den Status quo – und nicht das Andersdenken, den Fortschritt und die Varianz.

### Wie Rekrutierende Neudenker systematisch anlocken können

Um Rekrutierungsprozesse unter die Lupe zu nehmen und zu modernisieren, sind Neudenker geradezu prädestiniert. Dazu können sie, gemeinsam mit engagierten Kollegen, prototypische Candidate Journeys für die Bewerbungsphase und das An-Bord-Holen der neuen Mitarbeiter\*innen entwickeln. Hierbei wird aus der Perspektive einer Bewerber-Persona, in dem Fall der eines prototypischen Neudenker-Bewerbers, durchleuchtet und sichtbar gemacht, wo und wie er/sie sucht, was er/sie erwartet, welche Erfahrungen er/sie während des Bewerbungs- und Onboarding-Prozesses will, welche Erlebnisse er/sie tatsächlich hat und wie seine/ihre Reaktion darauf ist.

Meist ist es ein Mix aus positiven Erfahrungen an mehreren Interaktionspunkten, der zur Zusage und schliesslich zum Bleiben eines Bewerbers führt. Bei jedem Recruiting ist eine grundlegende Entscheidung also die, auf welche Massnahmen man sich konzentrieren

soll, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen. So können Hürden abgebaut und erfolgversprechendere Massnahmen angewandt werden.

Hierzu werden sowohl die faktischen als auch die emotionalen Erlebnisse, die ein sich Bewerbender an einem Interaktionspunkt hat oder haben könnte, beleuchtet. Die wichtigsten Ein- und Ausstiegspunkte während einer Journey werden ermittelt und angepasst. Vorhandene Interaktionspunkte, auch Touchpoints genannt, werden optimiert und veraltetes ausgemerzt, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, die besten Talente zu finden, den Einstellungserfolg zu steigern sowie gleichzeitig Kosten zu sparen.

## DAS NEUE BUCH DER AUTORIN



Anne M. Schüller

### Bahn frei für Übermorgengestalter

Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die massgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen grösser.

Gabal Verlag 2022, 216 Seiten

ISBN: 978-3967390933



## AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)