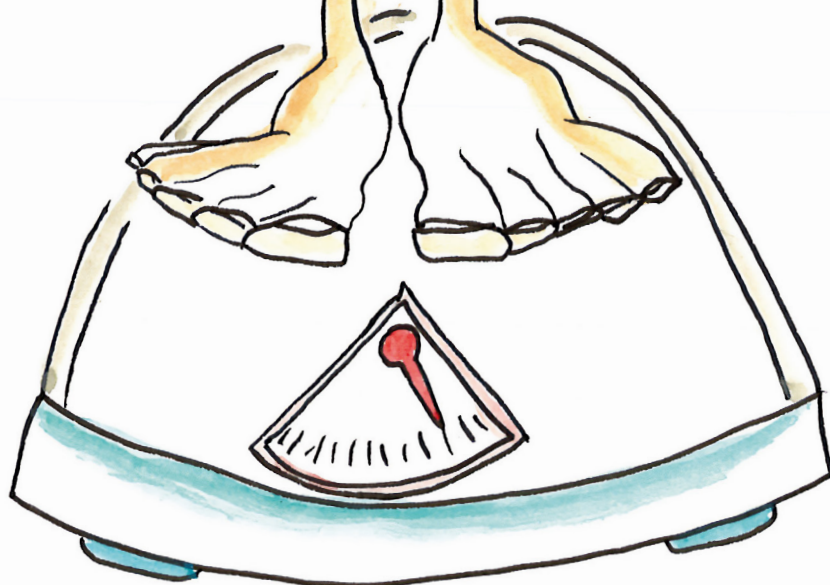


LuPe 35

mehr





Steffen Hilser
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

auch und gerade im Personalmanagement von Unternehmen geht es darum, neue Wege in eine Zukunft zu finden, von der man noch kein konkretes Bild hat. Das ist durchaus spannungsgeladen und mit Unsicherheiten verbunden. Die Lösung: Innovative Ideen entwickeln und ausprobieren. Wagen wir mehr!

Mehr Nähe zu den Menschen ist heute beispielsweise eine wichtige Voraussetzung, um Mitarbeitende im Sinne des Unternehmens zum Erfolg zu führen. Zuhören, Hinschauen und Vertrauen werden zu wichtigen Führungskompetenzen (S. 3).

Wo und wie Unternehmen künftig die richtigen Mitarbeitenden finden, lässt sich nicht pauschal beantworten. Mehr strategisches HR-Management im eigenen Haus wird auch für den Mittelstand unerlässlich (S. 4/5). Lohnenswert kann es in Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels auch sein, den im Markt gefragten Young Professionals über einen gelebten Corporate Purpose mehr zu bieten als einen austauschbaren Arbeitsplatz (S. 5).

Dass die Gehälter bei Neueinstellungen in die Höhe schnellen, sorgt für Unwuchten in so manchem Gehaltssystem. Was neben kritischer Überprüfung hilft: mehr Transparenz und Kommunikation (S. 6).

Das alles kostet Zeit. Mehr Digitalisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz kann an anderer Stelle Entlastung bringen. Vorausgesetzt man weiß, welche Arbeiten man den Algorithmen überlassen kann (S. 7).

Mehr Flexibilität hat das IT-Unternehmen CELUM im Wettbewerb um Fachkräfte gewagt. Über Möglichkeiten und Folgen berichtet Michael Wirth, CFO und COO, im LuPe-Gespräch (S. 8).

Ich bin sicher, es gibt mehr Lösungswege, als wir bislang kennen.

Ihr Steffen Hilser



Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 35
September 2023

Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

Vorstand:

Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA),
Steffen Hilser, Dipl.-Oec.

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Autoren

Dr. Thomas Gawron (L&P), Steffen Hilser (L&P),
Günter Walter (L&P), Michael Schuh (L&P),
Martin Roth (L&P), Dr. Matthias Rode (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Strichzeichnungen und Bildrechte

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Design, Umsetzung

seitenweise, www.seitenweise.com

Bildnachweis

Fotografie: seitenweise (Portrait S. 7)
Bild Rückseite: CELUM GmbH

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

© 2023 Liebich & Partner Management- und
Personalberatung AG

Bei allen Artikeln liegen die Rechte bei der Liebich
& Partner Management- und Personalberatung AG
und deren Autoren.

Bei allen anderen Bildern liegen die Rechte bei den
jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Magazin oder Teile daraus dürfen nicht
ohne schriftliche Genehmigung der Liebich &
Partner Management- und Personalberatung AG
vervielfältigt oder in irgendeiner Form gespeichert,
übertragen oder verbreitet werden. Alle genann-
ten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen.

Sehnsucht nach Führung

Von Führungskräften wird in der sich wandelnden Arbeitswelt viel verlangt. Ob sie bestehen, ist eine Frage der richtigen Fähigkeiten.

Noch immer agieren viele Führungskräfte nach dem Selbstverständnis, dass sie Abteilungen, Bereiche oder Unternehmen führen. Doch die Realität ist komplexer geworden. Führungspositionen sind nicht zwingend hierarchisch begründet, sondern teils zeitlich befristete Rollen. Führungs-umgebungen wechseln, je nachdem ob man gerade in der Hierarchie, in Projekten, in agilen Teams oder Netzwerken eingebunden ist. Und nicht zuletzt, die Mitarbeitenden, die bis zu vier Generationen angehören, haben unterschiedlichste und oft vielfältige Erwartungen. So erwartet die jüngste Generation Z beispielsweise immer häufiger von Beginn des Arbeitslebens an eine angemessene Work-Life-Balance, freie Wahl des Arbeitsortes und Kommunikation auf Augenhöhe.

Zu dieser Dynamik im Unternehmen kommen die aktuell volatilen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Daraus resultiert eine neue Sehnsucht nach Führung – einer Führung, die den Mitarbeitenden einerseits Freiheiten, aber andererseits auch Sicherheit, Unterstützung und Orientierung gibt. Wenn Führungskräfte Menschen statt Organisationseinheiten führen, erreichen sie mehr für das Unternehmen.

Führen erfordert Fähigkeiten fernab fachlicher Qualifikationen.

Führen erfordert spezifische Fähigkeiten fernab fachlicher Qualifikationen. Zuhören ist eine davon. Will die Führungskraft beispielsweise die Erwartungen der Mitarbeitenden managen, muss sie diese kennen und anerkennen. Denn das wechselseitige Verständnis ist Voraussetzung dafür, dass ihre Entscheidungen, was geht und was nicht, akzeptiert werden. Ebenso wichtig ist Hinschauen. Nur, wer um die individuellen Kompetenzen weiß, kann die Mitarbeitenden bestmöglich entlang ihrer Fähigkeiten einsetzen und gezielt weiterentwickeln.

Aus dem Wissen um das Leistungsvermögen der Einzelnen entsteht Vertrauen, was wiederum das mutige Delegieren von Aufgaben und Entscheidungen bei gleichzeitiger Erhöhung der Fehler-toleranz ermöglicht. Ziele werden gemeinsam entwickelt. Die Führungskraft macht keine Vorgaben, sie unterstützt. Das heißt, diskutiert wird zwar auch *was*, aber vor allem *wie* es sich erreichen lässt. Aufgabe der Führungskraft ist es dabei, ein höchstmögliches, aber zugleich realistisches Ambitionsniveau sicherzustellen. Die Führungskraft trägt Verantwortung für ihre Mitarbeitenden. Diese zu überfordern oder gar zu verbrennen, ist kontraproduktiv.

Zu einer transparenten Leistungsorientierung gehört auch, den Mitarbeitenden ihren Beitrag für das große Ganze, für das Vorankommen des Teams oder des Unternehmens zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass jede und jeder neben der eigenen Rolle auch die Rollen der anderen Teammitglieder kennt. Das Miteinander ist erfolgsentscheidend. Umso mehr, wenn es der Führungskraft gelingt, fachliche Auseinandersetzungen im Team zu fördern, die auf Basis gegenseitiger persönlicher Wertschätzung ausgetragen werden. Nur so kann Innovation entstehen. Führen ist eine Kunst, die Gespür für den Menschen braucht.



Ohne Führerschein darf niemand Autofahren. Für die Führung von Mitarbeitenden ist dagegen keine spezifische Qualifikation erforderlich. Und das, obwohl sie zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren in Unternehmen zählt. Das sollte sich ändern, findet **Dr. Thomas Gawron**.

»lieblich-partner.delthomas-gawron



Jammern reicht nicht

Die Auswirkungen des demografischen und gesellschaftlichen Wandels sind im Mittelstand angekommen. Höchste Zeit, dem strategischen HR-Management mehr Gewicht zu geben.



Aus Sicht von **Dipl.-Oec. Steffen Hilser** lassen sich manche operative Personalaufgaben problemlos digitalisieren oder outsourcen. Wichtiger ist es, im strategischen HR-Management interne Kompetenzen auf- und auszubauen.

»liebich-partner.delsteffen-hilser«

Während Konzerne die zunehmenden Probleme in Recruiting und Mitarbeiterbindung strategisch angehen, konzentriert sich die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen oft noch auf operative Tätigkeiten wie Personalverwaltung oder Abrechnung. Angesichts des demographischen Wandels und des sich mit den gesellschaftlichen Wertevorstellungen verändernden Verständnisses von Arbeit und Führung, ist es an der Zeit, den Fokus auf die zukunftsrelevanten Themen zu verschieben.

Strategisches HR-Management ist zu einer erfolgskritischen Funktion geworden. Sie braucht mehr Gewicht, mehr Einfluss, mehr Macht in Unternehmen. Was sind unsere heutigen und angestrebten Kernkompetenzen? Wo und wie finden wir künftig die entsprechenden Mitarbeitenden? Wie können wir die Mitarbeitenden, auf die es ankommt, im Unternehmen halten? Und wie sorgen wir für Kontinuität auf den Schlüsselpositionen? Auf diese Fragen gilt es, unternehmensbezogene Antworten zu finden.

Wo und wie finde ich künftig die Mitarbeitenden?

Obwohl das den meisten Arbeitgebern bewusst ist, handeln im Mittelstand zu wenige danach. Doch jammern reicht nicht. Die alte Welt kommt nicht wieder. Es braucht auch Arbeit an sich selbst. Gut, wenn Organisationen die gesellschaftlichen Entwicklungen aufgreifen, sich selbst kritisch hinterfragen und innovative Ideen und

Maßnahmen entwickeln, mit denen sie im Arbeitnehmermarkt punkten oder zumindest bestehen können. Strategisches HR-Management bedeutet, den Sprung ins Neue zu wagen.

Beispiel: Professionelles Recruiting ist im leergefegten Arbeitsmarkt erfolgsentscheidend und damit ureigenste Aufgabe des Unternehmens. Statt sie allein externen Dienstleistern zu übertragen, lohnt der Aufbau eines eigenen Recruiting-Teams. Das ist mit Invest verbunden, ermöglicht aber schnelles und gezieltes Agieren nah an den Bedürfnissen potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten. Sei es, dass man hochqualifizierten Müttern durch flexible Arbeitsmodelle oder Betreuungsangebote eine ihrem Können angemessene Arbeit und die Vereinbarkeit



Unternehmen orientieren sich am Gewinn. Reicht das heute aus?

von Familie und Beruf ermöglicht, oder Talenten durch hybride Arbeitszeitmodelle entgegenkommt. Die Bereitschaft, individuelle Lösungen zu finden, bringt im Recruiting mehr als das Bestehen auf pauschale Präsenz oder starre Hybrid- und Teilzeitmodelle.

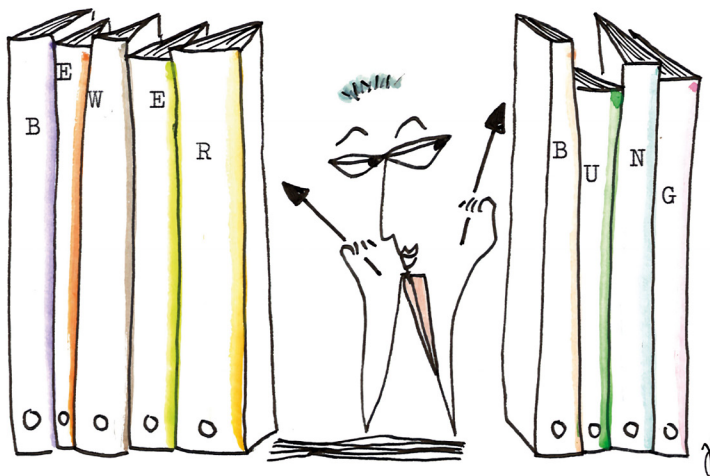
Strategisches HR-Management bedeutet, den Sprung ins Neue zu wagen.

Auch beim Thema Mitarbeiterbindung kommt es auf den Einzelnen oder die Einzelne an. Personalabteilungen, die sich regelmäßig Zeit für echte Mitarbeitergespräche nehmen, erkennen Entwicklungswünsche, Unzufriedenheiten oder mögliche Kündigungswünsche frühzeitig und können entsprechende Maßnahmen ergreifen. Von der Talententwicklung über den Perspektivenaufbau jenseits klassischer Führungskarrieren bis zu Beteiligungsmodellen ist vieles möglich. Konsequente Nachfolgeplanung sorgt außerdem für Kontinuität auf Schlüsselpositionen und dafür, dass Wissen im Unternehmen bleibt.

Professionelles Recruiting wird erfolgsentscheidend.

Ein entscheidender personalstrategischer Hebel ist die Führungskultur. Sie weiterzuentwickeln, ist eine Voraussetzung, um – mit Blick aufs ganze Haus – die Zufriedenheit, die Motivation und die Leistung aller Mitarbeitenden sicherzustellen. Schönheit kommt von innen. Das gilt auch für die Employer Brand.

So einfallsreich man im strategischen HR-Management vorgehen muss, eine Spielwiese ist es nicht. Ausschlaggebend für die Maßnahmenumsetzung ist, was in der konkreten Organisation Wirkung bringt.



Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht. Young Professionals haben bei der Stellensuche die Wahl und präferieren oft Unternehmen, die Mehrwerte bieten und zu ihrer Wertevorstellung passen. Corporate Purpose und Cultural Fit sind Begriffe zeitgemäßer Arbeitgeber.

Corporate Purpose beschreibt das „Warum“ eines Unternehmens, seinen über die Gewinnerorientierung hinausgehenden höheren Zweck. Er ist einzigartig, belegt die Sinnhaftigkeit der Unternehmensleistung und kann auf innovative Produkte, herausragende Dienstleistungen, einen gesellschaftlichen Nutzen, Beiträge zur Bekämpfung des Klimawandels, Nachhaltigkeit etc. hinweisen. Die allermeisten Unternehmen haben ihn, wenn auch nicht explizit formuliert. Mit Blick auf den sich verschärfenden Fach- und Führungskräfte-mangel lohnt es sich, den Corporate Purpose im Rahmen des strategischen HR-Managements aus dem Unternehmen heraus zu entwickeln. Ihn danach goldgerahmt ins Foyer zu hängen, reicht allerdings nicht. Nur ein wahrer, tatsächlich nach innen gelebter Purpose, der in Kultur und Führung spürbar ist, zahlt auf die Employer Brand ein und

kann nach außen wirken. Dass er top-down durch die manchmal wie eine Lehmschicht wirkenden Führungsebenen nicht verloren geht, setzt das Alignment aller Führungskräfte voraus.

Überbewerten darf man den Purpose allerdings nicht. Allein durch ihn bringt oder hält man Menschen nicht in Unternehmen. Er kann aber der ausschlaggebende Mehrwert dafür sein, weil sich in ihm die eigenen Handlungsweisen und Wertevorstellungen widerspiegeln. Diese Übereinstimmung, der sogenannte Cultural Fit, war bei Stellenbesetzungen schon immer ein Thema und gewinnt nun seitens der Kandidatinnen und Kandidaten noch stärker an Bedeutung.



Auch bei unausgesprochenem Corporate Purpose sind Kandidatinnen oder Kandidaten oft schon nach ein, zwei Tagen Probearbeit überzeugt, dass sie in diesem Unternehmen arbeiten wollen, so die Erfahrung von **Dipl.-Betriebswirt Günter Walter**. Richtig in Fahrt kommt das Ganze, wenn Menschen wertschätzend und sogar begeistert von Umgang und Kultur in ihrem arbeitgebenden Unternehmen sprechen.

[»lieblich-partner.delgünter-walter](#)

Glaubwürdig ist ein Corporate Purpose, wenn sich alle Aktivitäten des Unternehmens an ihm ausrichten. Er gibt Orientierung in Kultur, Führung sowie im Auftritt nach außen, in Kommunikation oder Sponsoring. Ein Lack-

mustest für den Corporate Purpose: Wenn Mitarbeitende neue Mitarbeitende werben, bietet ein Unternehmen mehr als einen Arbeitsplatz.



Neue „Wert“-Schätzung der Mitarbeitenden

Die steigenden Forderungen von Bewerberinnen und Bewerbern bringen das Gehaltsgefüge in Unternehmen durcheinander. Doch auch, wenn es sich gerade so anfühlt: Geld ist nicht alles.



Die Nachfrage nach Fach- und Führungskräften ist ungebrochen. Egal, ob potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten latent wechselwillig *im* oder aktiv suchend *auf* dem Markt sind, das Wissen um die Vielzahl der Stellenangebote treibt ihren Preis nach oben. Zählte direkt nach Corona noch Freiraum zu den wichtigsten Wechselgründen, pendelt der Zeiger angesichts steigender Lebenshaltungskosten inzwischen Richtung Gehalt.

denen Funktionen eines Unternehmens hinweg fair und in sich stimmig, wenn sich der Wert der jeweiligen Aufgabe für das Unternehmen, unabhängig von der Person, die sie erfüllt, in den funktionsbezogenen Gehaltsbändern widerspiegelt. Werden Unwuchten festgestellt, sollten diese nach und nach ausgeglichen werden. Zweite Frage: Wo stehen wir im Vergleich zum Markt? Bleiben die gezahlten

**Heute bringen
Transparenz
und ehrliche
Kommunikation
weiter.**

Entgelte im Benchmarking mit anderen Arbeitgebern zurück, müssen Unternehmen austarieren, wie weit sie ihre Gehälter zumindest an die Marktwerte annähern können. Manche Unternehmen setzen dabei auf variable Vergütungselemente. Diese leistungsbezogen zu definieren, hat sich außerhalb des Vertriebs bislang noch nicht bewährt. In der Praxis zahlen Führungskräfte, auch wenn es unberechtigt ist, lieber leistungsbezogene Zulagen als Mitarbeitende zu verlieren. Ein weiterer Ansatz liegt in der Entwicklung von unternehmensbezogenen New-Pay-Konzepten, bei denen in Abstimmung mit den Mitarbeitenden individuelle Vergütungsmodelle erarbeitet werden.

Über Geld spricht man nicht. Das war lange die Regel in Unternehmen. Heute bringen Transparenz und ehrliche Kommunikation weiter. Auf ihrer Basis kann man an Mängeln arbeiten, Gehaltsabweichungen argumentieren und alternative Anreize setzen. Führung spielt bei Letzterem eine zentrale Rolle. Geld ist nicht alles: Ein gutes Betriebsklima steht bei der Mitarbeiterbindung nach wie vor an erster Stelle.

**Mitarbeitende wissen,
dass ihr Wert im
Arbeitsmarkt steigt.**

Viele Unternehmen visieren dagegen nach wie vor Zielgehälter an, die deutlich von dem differieren, was der Markt verlangt. Ein Grund: Das interne Gehaltsgefüge soll nicht aus dem Gleichgewicht geraten. Zahlen sie neuen Mitarbeitenden exorbitant mehr als langjährigen Beschäftigten in vergleichbaren Positionen, sind im Unternehmen Unmut, Unzufriedenheit und vermehrte Fluktuation vorprogrammiert. Klingt vernünftig, führt aber nicht an der Problematik „Marktgerechte Vergütung“ vorbei. Auch zufriedene Mitarbeitende wissen, dass ihr Wert im Arbeitsmarkt steigt. Die Vergütung ist laut HR-Report 2023 der Hays AG nach dem Betriebsklima zum zweitwichtigsten Instrument der Mitarbeiterbindung aufgestiegen.

Ein Lösungsansatz ist, das vorhandene Gehaltssystem auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Erste Frage: Wo stehen wir intern? Ein Gehaltssystem ist über die verschie-



Damit ein Gehalt als fair empfunden wird, muss laut **Michael Schuh, Dipl. Psych. und Coach**, das gesamte Paket stimmen. Es in Abwägung der Erwartungen der Mitarbeitenden und der Möglichkeiten des Unternehmens zu schnüren, ist eine Führungsaufgabe.

[» liebich-partner.de/michael-schuh](https://www.liebich-partner.de/michael-schuh)



Menschen kann man nicht verwalten. **Martin Roth, Betriebswirt**, ist überzeugt, dass man durch Anerkennung, ernst gemeinte Mitarbeitergespräche oder professionelles Feel-Good-Management manche Gehaltslücke schließen kann.

[» liebich-partner.de/martin-roth](https://www.liebich-partner.de/martin-roth)

Von Daten, Fakten und Menschen



Fragt man ChatGPT oder Google Bard nach dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Personalbereich, erhält man einen differenzierten Überblick über mögliche Anwendungsgebiete, ihre Vor- und Nachteile und gleich auch einen Eindruck davon, was KI mittlerweile leistet.

Zu ihren Stärken zählt, dass sie große Datenmengen schneller durchforstet und statistisch analysiert als jeder Mensch. Die Automatisierung derartiger Aufgaben im Personalbereich erleichtert das Tagesgeschäft. Im Recruiting kann KI beispielsweise nach vorgegebenen Kriterien mögliche Stellenkandidaten identifizieren, Lebensläufe abgleichen oder automatisierte Interviews durchführen. Sie kann Gehälter in Unternehmen analysieren, im Talentmanagement Leistungsbewertungen objektivieren oder bei Stellenausschreibungen schlicht Formulierungshilfen bieten.

Da KI stets Ergebnisse auf Basis bestehender Daten und vorgegebener Algorithmen liefert, sollte man ihr allerdings kein blindes Vertrauen entgegenbringen. Denn ob die Daten auch den Fakten entsprechen, ob sie diskriminierende Vorurteile enthalten oder unzulässig verknüpft

wurden, ist aufgrund der sprachlichen Versiertheit der KI auf den ersten Blick nicht erkennbar. Sie formuliert in sachlich überzeugendem Ton auch Falschbehauptungen. Angemessen ist ihr Einsatz daher nur in solchen Bereichen, in denen die von ihr getroffenen Aussagen nachprüfbar sind.

KI leistet datenbezogene Basisarbeit. Menschliche Expertise, menschliches Beurteilungsvermögen und menschliche Entscheidungen ersetzt sie nicht. Ein Beispiel ist die Personalauswahl: Ob eine mögliche Stellenkandidatin eine bestimmte Position übernehmen kann, sie übernehmen will oder zum Unternehmen passt, lässt sich nur bis

zu einem gewissen Grad aus digital erfassten Informationen ablesen – in dieser Reihung mit abnehmender Tendenz. Soft Skills wie Charisma, Resilienz, Empathie, Kommunikationsfähigkeit oder Wertevorstellungen erlebt man hingegen im persönlichen Austausch und Miteinander. Der Mensch besteht aus mehr als Daten.

Soft Skills erlebt man im persönlichen Miteinander.



KI ist ein Werkzeug, das rückwärtsorientiert auf digital Vorhandenem aufbaut. Zu diesen Daten eine Haltung zu entwickeln, über sie hinauszugehen und vorausschauende Entscheidungen zu treffen, ist nach Ansicht von **Dr. Matthias Rode** die Aufgabe des Menschen.

» liebich-partner.de/matthias-rode

Besuchen Sie uns unter liebich-partner.de/business-wissen

- » **Pro & Contra zum Interim Management:**
Was spricht für und was spricht gegen den Einsatz eines Managers auf Zeit
- » **Fachartikel: Wer geht und wer bleibt?**
Mitarbeiterbindung neu denken
- » **Quick Check Ihrer Leadership Performance!**
Wie erfolgreich führen Sie Ihre Mitarbeitenden in der digitalen Transformation?



„In welchem **Arbeitsmodell** willst Du mit uns zusammenarbeiten?“

Die Content Supply Chain Plattform des Unternehmens CELUM ermöglicht es weltweit bekannten Markenherstellern, digitale Inhalte übersichtlich zu verwalten und in verschiedensten Kommunikationskanälen zu nutzen. Ein Gespräch mit Michael Wirth, dem CFO und COO des IT-Unternehmens, über den erfolgskritischen Faktor „Fachkräfte“.



Michael Wirth, MBA, ist seit Anfang 2022 CFO und COO der CELUM GmbH mit Standorten in Linz und Wien. Zudem ist CELUM mit Tochterunternehmen in Deutschland und den USA vertreten. Gegründet wurde das IT-Unternehmen 1999. Es weist aktuell jährliche Wachstumsraten von über 20 Prozent auf und beschäftigt rund 150 Mitarbeitende. Mit Liebich & Partner hat das Unternehmen zwei Vertriebspositionen zur Betreuung französischer Kunden besetzt. Beide Mitarbeitende arbeiten von Frankreich aus zu 100 Prozent im Remote-Modus.

celum.com

Herr Wirth, spüren Sie den Fachkräftemangel in der IT-Branche?

Michael Wirth: Da CELUM sich in einer extremen Wachstumsphase befindet, spüren wir den Fachkräftemangel vor allem im Recruiting. Allein im Jahr 2022 haben wir 40 neue Mitarbeitende aufgenommen. Ein Plus von 30 Prozent. Die Frage, wie wir an neue Mitarbeitende kommen, sowie unsere Employer Brand spielen eine entsprechend wichtige Rolle.

Wie steuern Sie gegen?

Früher haben wir schwerpunktmäßig über externe Personalagenturen eingestellt, mit dem Nachteil hoher Kosten und längerer Durchlaufzeiten. Seit letztem Jahr haben wir intern zwei Mitarbeitende, die aktiv sourcen und Talente ansprechen. Wir haben investiert. Es funktioniert sehr gut. Wir

können viele Stellen ohne Fremdhilfe besetzen und haben mehr Kontrolle über den Recruitingprozess.

Bieten Sie Mitarbeitenden mehr als andere Arbeitgeber?

Wir versuchen beispielsweise, flexibler als andere zu sein. Das beginnt mit der Frage, in welchem Arbeitsmodell willst Du, liebe Kandidatin, lieber Kandidat, mit uns als Unternehmen zusammenarbeiten? Wir bieten seit letztem Jahr Remote-Arbeit an, bei der die Mitarbeitenden keinen festen Arbeitsplatz im Büro haben, sondern zu 100 Prozent mobil arbeiten, weil sie weit

entfernt leben. Als zweites kommt unser Hybrid-Working-Modell, das als Standard drei Home-Office-Tage pro Woche vorsieht und auf vier Tage erweiterbar ist. Mittwoch ist Präsenztage, da sind alle im Büro, die nach diesem Modell arbeiten. Das dritte Angebot ist unser Remote Office: Es ermöglicht unseren Mitarbeitenden, zusätzlich bis zu drei Wochen im Jahr

von einem Ort ihrer Wahl aus zu arbeiten und beispielsweise Auslandsaufenthalte bei der Familie zu verlängern. Diese Optionen haben wir in unsere Prozesse und Arbeitsmethoden implementiert.

Unterscheiden sich die Ansprüche an Flexibilität von Generation zu Generation?

In unserem Wiener Büro haben wir generell jüngere Mitarbeitende. Sie kommen öfters ins Büro, was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass die aus bis zu 30 verschiedenen Nationen stammenden jungen Leute die soziale Anknüpfung schätzen. In Linz liegt der Altersschnitt etwas höher, viele sind in Familienstrukturen eingebunden und die Anfahrtswege sind länger. Da ist Home-Office bedeutsamer.

Wir wirkt sich die hohe Flexibilität auf die Führung und das Miteinander im Unternehmen aus?

Die Führung muss auch „Remote“ sichergestellt werden. Führungskräfte sind stärker gefordert. Auch Kommunikation wird extrem wichtig. Wir haben daher standortübergreifend einmal im Monat ein hybrides All-Hands-On-Deck-Meeting eingeführt, in dem wir über neue Themen informieren und Erfolge gemeinsam feiern. Die Gesamtcompany trifft sich einmal im Jahr in einem Hotel zu einer mehrtägigen Wokation, einer Kombination aus Urlaub und Arbeit. Zudem stellen wir in Wien und Linz pro Quartal Teambudgets für frei wählbare, gemeinsame Unternehmungen zur Verfügung und stützen so den Sozialverbund. Das ist alles mit Investment und organisatorischem Aufwand verbunden, aber es setzt Energien frei.

Zahlt sich das Mehr an Flexibilität für CELUM aus?

Im IT-Business ist es schlicht notwendig, State-of-the-Art-Arbeitsmöglichkeiten anzubieten. Bei uns ist hybride und mobile Arbeit gekommen, um zu bleiben. Das ist unsere Arbeitsmethodik und sie funktioniert ohne Einschränkungen bei Produktivität und Leistung.