

# Anpassung der Einstellungs- und Personalbindungsstrategien an eine sich wandelnde Arbeitswelt

## Informationen über die Fallstudie:

**Organisation:** Telefónica

**Größe:** ca. 120. 000 Mitarbeitende

**Standort:** Madrid, Spanien

**Branche:** Telekommunikation

## Betrieblicher Kontext

Telefónica, ein globaler Telekommunikationsriese mit Hauptsitz in Madrid, Spanien, ist in über 14 Ländern vertreten. Das 1924 gegründete Unternehmen hat sich zu einem führenden Anbieter innovativer Telekommunikationsdienste entwickelt, darunter Mobilfunk-, Breitband- und digitale Lösungen. Mit rund 120. 000 Mitarbeitenden ist Telefónica in einer dynamischen Branche tätig, die sich aufgrund des technologischen Fortschritts und des veränderten Verbraucherverhaltens ständig weiterentwickelt. Die Branche sieht sich einem zunehmenden Wettbewerb und einer wachsenden Nachfrage nach flexiblen Dienstleistungsangeboten gegenüber. Als Reaktion auf diese Marktherausforderungen hat Telefónica die Notwendigkeit erkannt, seine betrieblichen Praktiken anzupassen, insbesondere im Hinblick auf die Arbeitsmodelle der Mitarbeitenden. Da die Pandemie die Verlagerung hin zur Fernarbeit beschleunigt hat, hat Telefónica strategisch auf hybride Arbeitsmodelle gesetzt, um den Mitarbeiterbedürfnissen gerecht zu werden und sich an die globalen Trends anzupassen, mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und Talente anzuziehen.

Der betriebliche Kontext von Telefónica hat sich insbesondere nach der COVID-19-Pandemie stark verändert. Traditionell verließ sich das Unternehmen auf die Arbeit im Büro, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen seinen Teams zu erleichtern. Der Ausbruch der Pandemie zwang Telefónica jedoch zu einem raschen Umdenken und zur Einführung eines Fernarbeitsmodells, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Sicherheit der Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen. Diese Umstellung war nicht nur eine Reaktion auf eine unmittelbare Krise, sondern verdeutlichte auch die potenziellen Vorteile flexibler Arbeitsregelungen. Als die Mitarbeitenden ihre Vorliebe für hybride Arbeitsformen zum Ausdruck brachten, erkannte Telefónica, wie wichtig es ist, eine Unternehmenskultur zu fördern, die sowohl die Zusammenarbeit im Büro als auch aus der Ferne unterstützt. Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, investierte das Unternehmen in digitale Tools und Plattformen, um die Vernetzung und Produktivität zu verbessern. Darüber hinaus wurde der Bedarf an einer geschlossenen Teamdynamik in einem hybriden Umfeld deutlich, was Telefónica dazu veranlasste, sich auf die Aufrechterhaltung des Engagements und der

Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden zu konzentrieren, unabhängig von deren Arbeitsort.

## **Das Problem und die Chance**

Telefónica stand vor der Herausforderung, seine Rekrutierungs- und Personalbindungsstrategien an eine sich verändernde Arbeitswelt anzupassen. Vor der Pandemie beruhten die Einstellungsverfahren des Unternehmens stark auf persönlichen Kontakten, was für potenzielle Kandidat\*innen außerhalb des unmittelbaren geografischen Umfelds Barrieren schuf. Das neue hybride Arbeitsmodell bot die Möglichkeit, den Talentpool zu erweitern, so dass Telefónica vielfältige Kandidat\*innen aus verschiedenen Regionen gewinnen konnte. Das Unternehmen hatte jedoch auch mit den potenziellen Risiken zu kämpfen, die mit der Einarbeitung und Integration aus der Ferne verbunden sind, da neue Mitarbeitende ohne persönlichen Kontakt Schwierigkeiten haben könnten, sich mit der Unternehmenskultur zu identifizieren. Um die Chancen des hybriden Arbeitens zu nutzen, musste Telefónica seine Rekrutierungsstrategien überdenken und sicherstellen, dass sie mit den Erwartungen moderner Arbeitssuchender übereinstimmen, die Wert auf Flexibilität und Work-Life-Balance legen. Darüber hinaus wurde es für die Aufrechterhaltung der Produktivität und der Arbeitsmoral innerhalb der Belegschaft entscheidend, das Engagement und die Mitarbeiterbindung in einem hybriden Modell zu verbessern.

## **Was wurde getan?**

Als Reaktion auf die erkannten Herausforderungen und Chancen führte Telefónica mehrere strategische Initiativen ein, um seine Rekrutierungs- und Talentbindungsprozesse zu verbessern. Das Unternehmen führte ein hybrides Arbeitsmodell ein, das es den Mitarbeitenden ermöglicht, je nach ihren Aufgaben und persönlichen Vorlieben zwischen Remote- und Büroarbeit zu wählen. Um die Rekrutierung zu modernisieren, führte Telefónica digitale Einstellungsplattformen ein, die virtuelle Vorstellungsgespräche und Beurteilungen ermöglichen, die sich an eine breitere geografische Zielgruppe richten. Außerdem überarbeitete das Unternehmen seinen Onboarding-Prozess und schuf ansprechende virtuelle Erlebnisse, die neue Mitarbeitende mit der Unternehmenskultur und den Werten vertraut machten. Dazu gehörten interaktive Online-Sitzungen, Mentorenprogramme und regelmäßige Besprechungen mit der Personalabteilung und den Teamleitenden. Telefónica konzentrierte sich auch auf die Förderung seines Employer Brandings, indem es sein Engagement für Flexibilität, Vielfalt und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden durch gezielte Einstellungskampagnen hervorhob. Darüber hinaus investierte das Unternehmen in Schulungsprogramme für Manager\*innen, um eine effektive Führung hybrider Teams zu gewährleisten und eine Inklusionskultur und Zusammenarbeit in verschiedenen Arbeitsumgebungen zu fördern.

## **Ergebnisse**

Die von Telefónica eingesetzten strategischen Initiativen führten zu bemerkenswerten positiven Ergebnissen sowohl beim Recruiting als auch bei der Talentbindung. Das hybride Arbeitsmodell hat den Talentpool des Unternehmens erheblich erweitert, was zu mehr

Bewerbungen von unterschiedlichen Kandidat\*innen aus verschiedenen Regionen führte. Nach der Einführung durchgeführte Umfragen ergaben eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, was den hohen Stellenwert von Flexibilität und Work-Life-Balance widerspiegelt. Die Recruiting-KPIs zeigten eine verkürzte Zeit bis zur Einstellung, was auf die Effizienz der virtuellen Einstellungsprozesse zurückzuführen ist. Das verbesserte Onboarding-Erfahrung trug zu einer reibungsloseren Integration neuer Mitarbeitenden bei, wobei das Feedback auf ein höheres Engagement in den ersten Monaten hinwies. Darüber hinaus verzeichnete Telefónica eine höhere Mitarbeiterbindungsrate, die mit einer verbesserten Arbeitsmoral und einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitenden zusammenhing. Dies zeigt die Wirksamkeit der Initiativen zur Förderung einer positiven Arbeitsplatzkultur. Insgesamt positionierte sich Telefónica durch sein Engagement für hybride Arbeitsformen als attraktiver Arbeitgeber in einem wettbewerbsintensiven Markt.

## Fazit

Das Beispiel von Telefónica veranschaulicht die tiefgreifenden Auswirkungen von Remote- und Hybridarbeit auf die Talentbindung und -rekrutierung in der modernen Arbeitswelt. Indem das Unternehmen proaktiv auf hybride Arbeitsformen setzte, begegnete es den Herausforderungen, die sich aus der Pandemie ergaben, und nutzte gleichzeitig die Chancen, vielfältige Talente zu gewinnen. Die erfolgreiche Einführung digitaler Rekrutierungsprozesse und überarbeiteter Onboarding-Erfahrungen zeigten die Anpassungsfähigkeit und das Engagement von Telefónica für die Mitarbeiterzufriedenheit. Telefónica ist ein wertvolles Beispiel dafür, wie die Förderung von Flexibilität und Inklusivität das Mitarbeiterengagement und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens verbessern kann, während sich Unternehmen weiterhin mit den Veränderungen in der Arbeitswelt auseinandersetzen. Die Erkenntnisse aus dieser Fallstudie zeigen, wie wichtig es ist, die Strategien zur MitarbeiterEinstellung und -bindung an die heutigen Erwartungen der Beschäftigten anzupassen, um Unternehmen für einen langfristigen Erfolg in einem wettbewerbsintensiven Umfeld zu positionieren.

## Literatur

- <https://telefonicatech.com/en/blog/formula-for-successful-hybrid-working>
- <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/somewhere-between-working-face-to-face-and-teleworking-technology-an-essential-ally-in-the-new-hybrid-employment-model/>
- <https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/03/management-and-sustainability-esg-report-2022.pdf>