

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Digital HR

Das Personalressort holt die digitale Transformation nach

Trumpf Gruppe

Agil ins digitale Zeitalter

MAN Truck & Bus

Automatisiertes Planstellencontrolling

Headhunting

Executive und Professional Search: Make or Buy?





Liebe Leser,

mit der ersten Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals im Jahr 2017 verändern wir einige Konstellationen rund um unser Onlinemagazin. So erscheint der Titel ab sofort in sechs Ausgaben pro Jahr, also in jedem zweiten Monat. Dafür enthält jede Ausgabe mehr Seiten als bisher. Mit dem erweiterten Umfang legen wir den Fokus stärker auf Schwerpunktthemen.

Für uns steht ab sofort die digitale Transformation des HR-Ressorts im Mittelpunkt. HR nimmt die Digitalisierung der eigenen Prozesse und Strukturen verspätet, aber kontinuierlich in Angriff. Wir begleiten Sie auf diesem Weg und geben Ihnen die Informationen an die Hand, die Sie für Ihren beruflichen Alltag benötigen.

Dabei reicht das Themenspektrum von neuen Anwendungen für das HR-Management über eine veränderte Arbeitsplatzgestaltung und neue technische Hilfsmittel bis zu People-Analytics. Bislang liegen erst wenige gesicherte Erkenntnisse darüber vor, welchen Einfluss die Arbeitswelt 4.0 auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat, doch wir haben die Hand am Puls der Forschung.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Digital HR

Die digitale Revolution in HR bleibt noch aus..... 3

Wie die Digitalisierung Talentmanagement und Innovation zusammenbringen kann..... 5

Personalwechsel

Agil ins digitale Zeitalter 7

Dokumentenmanagement

„Digitales Arbeiten kommt ohne Mobilität nicht aus“..... 8

HR-Controlling

Das Planstellencontrolling bei MAN Truck & Bus wird digital.....10

Headhunting

Executive und Professional Search: Make or Buy?14

Betriebliche Gesundheit

„Der schnelle Informationstransfer ist die größte Herausforderung für HR“..... 18

Quergelesen

Bilanz der HR-Arbeit bei Google 20

HR-Service

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt21

Impressum

Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner,
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:

Dorothee Groove, Objektleitung,
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Partner: CEB, Rosenberger & Partner,
v. Rundstedt & Partner GmbH

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei.
Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.

Arbeit wird digitaler

Beschäftigte arbeiten mit ...

elektronischen Kommunikationsmitteln

68%

IT-Geräten (wie Scannern oder Datenbrillen)

53%

softwaregesteuerter Produktionsplanung

50%

Projektkooperationen im Internet

33%

computergesteuerten Maschinen oder Robotern

23%

digitalen
Mittel
insgesamt
82%

© DGB-Index Gute Arbeit 2016.

Digital HR

Die digitale Revolution in HR bleibt noch aus

Die Arbeitswelt verändert sich dank technischer Innovationen rasant. Auch HR könnte stärker davon profitieren, aber viele Unternehmen beschränken den Einsatz digitaler Anwendungen bislang auf das Recruiting. Doch Predictive Analytics locken, und mit der Harmonisierung der IT-Systeme bricht für HR ein neues Zeitalter an.

Die Arbeitswelt wird immer digitaler. Laut einer Untersuchung des Deutschen Gewerkschaftsbundes, des DGB-Index Gute Arbeit 2016, arbeiten in Deutschland bereits 82 Prozent der Beschäftigten regelmäßig mit digitalen Mitteln. Dabei steht die elektronische Kommunikation mit 68 Prozent an der Spitze, gefolgt von IT-Geräten wie Scannern und Datenbrillen (53 Prozent). Jeder Dritte steuert Projektkooperationen über das Internet. Immerhin fast jeder vierte Beschäftigte hat im Job mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern zu tun (23 Prozent).

Veränderte Organisation von Arbeit

Die digitale Transformation der Arbeitswelt verändert auch die Organisation von Arbeit. An die Stelle fester Strukturen tritt immer häufiger eine flexible Netzwerkarchitektur. Dabei ist zu differenzieren, denn nicht alle Branchen stehen in

gleichem Maße vor einer revolutionären Umwälzung ihrer Wertschöpfungsprozesse. Nicht jede Lösung, die technisch machbar ist, ist auch ökonomisch sinnvoll. Aktuell sind noch nicht alle Technologien, an denen gearbeitet wird, so weit fortgeschritten, dass für alle Branchen bereits Systeme für eine smarte Automatisierung verfügbar sind. Das wird sich mittelfristig ändern. Dann könnten vor allem Tätigkeiten unter Druck geraten, die ein mittleres Qualifikationsniveau erfordern.

Veränderte Arbeitsstrukturen zeigen sich zum einen in neuen Formen der Arbeit und zum anderen in einer anderen Form der Zusammenarbeit. Laut dem IAB-Forschungsbericht „Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie“ wird die Wirtschaft 4.0 den Strukturwandel hin zu mehr Dienstleistungen beschleunigen. Veränderungen vollzie-

hen sich in erster Linie im Charakter der Arbeitswelt zwischen Branchen, Berufen und Anforderungsniveaus.

Flexible Arbeitszeiten und die Option auf Arbeiten im Home-Office etablieren sich in immer mehr Betrieben (siehe hierzu den Artikel über die Trumpf Gruppe auf Seite 7). Eine große Aufgabe bei der Gestaltung des digitalen Wandels liegt im Managen der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, die wie in der Projektwirtschaft an Komplexität gewinnt. Dazu gehört, die Führungskultur an die flexibilisierten Arbeitsmodelle anzupassen.

Doch dafür müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv auf Veränderungen einlassen, offen für neuartige Tätigkeiten sein und neue Kompetenzen erlernen. Das erfordert von vielen Beschäftigten ein Umdenken und die Bereitschaft, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. HR sollte dabei unterstützen.



Auch wenn die Auswirkungen der Industrie 4.0 auf den Arbeitsmarkt bislang noch unklar sind, so ist doch damit zu rechnen, dass in Zukunft mehrere Berufe, vielleicht sogar Berufsgruppen, stark schrumpfen, vielleicht sogar verschwinden werden. Die Autoren des IAB-Forschungsberichts prognostizieren, dass vor allem die mittlere Qualifikationsebene – inklusive der Facharbeiter – ein großes Potenzial für Automatisierungen bietet. Hingegen ist die Automatisierung sehr einfacher Tätigkeiten oft noch zu teuer. Zudem fällt sie in modernen Produktionsanlagen zahlenmäßig fast nicht mehr ins Gewicht. Zugleich entziehen sich hochqualifizierte Tätigkeiten oft noch aus technischen Gründen einer Automatisierung. Unter dem Strich ist davon auszugehen, dass die meisten Firmen auf lange Sicht mit kleineren Belegschaften auskommen werden.

Zugleich besteht der Fachkräftemangel in vielen Branchen fort. Somit behält das Recruiting für das HR-Management seine unverminderte strategische Relevanz. Allerdings gehen die meisten Unternehmen im Recruiting noch überwiegend klassische Wege, wie die Studie „Recruiting Trends 2017“ der Beratungsgesellschaft Kienbaum und des Staufenberg Instituts zeigt. Nur wenige Unternehmen schöpfen die technologischen Möglichkeiten im Recruiting aus.

Die komplett digitale Bewerbung steht noch am Anfang

So setzen nur wenige Unternehmen laut der Kienbaum-Studie One-Click-Bewerbungen ein. Diese lassen sich beispielsweise über ein Xing-Profil erstellen und versenden. Bislang setzen noch wenige Unternehmen die dafür benötigte Software ein. Hingegen finden Bewerbungen per E-Mail in Unternehmen breite Akzeptanz. Eine Alternative dazu sind Bewerbungen über Onlineformulare oder über die eigene Karrierewebsite.

Auch beim Employer-Branding bevorzugen die meisten Unternehmen noch eher klassische Social-Media-Kanäle als neuere Tools wie WhatsApp für Karriere-

Chats oder Truffs für die Veröffentlichung von Stellenangeboten. So ist die Mehrzahl der deutschen Unternehmen bei Xing, Facebook, Kununu und LinkedIn präsent. Ein Teil von ihnen nutzt das Videoportal YouTube für das Employer-Branding.

Softwareprogramme und digitale Anwendungen rund um das Recruiting sind den Kernstrukturen und -systemen von HR in der Regel vorgelagert. Das gilt nicht für alle HR-Softwareprogramme. So vollzieht sich in verschiedenen Systemen der Personalabteilung, etwa im Payroll-System und bei der digitalen Personalakte, eine fortlaufende Spezialisierung. Allerdings arbeiten viele HR-Ressorts in der IT noch mit Insellösungen. Dort steht die Integration der Einzellösungen in ein Gesamtsystem noch aus. Voraussichtlich werden viele HR-Ressorts die Zusammenarbeit der verschiedenen Cloud-Dienste vorantreiben. Eine Hauptaufgabe besteht darin, technische Schnittstellen anzulegen. Eine andere liegt in einem verbesserten Datenschutz. Dieses Themenfeld reicht von Vereinbarungen zur Auftragsdatenverarbeitung über den Standort von Rechenzentren bis hin zur Datenverschlüsselung.

Je komplexer die Systeme und die Anwendungen werden, desto mehr wächst die Größe der Installationen an. Dazu tragen beispielsweise Selfservicefunktionen bei, die es Mitarbeitern ermöglichen, die eigenen Personaldaten zu bearbeiten. Da zudem der Benutzerkreis der Anwendungen immer heterogener wird, lässt sich auch die jeweilige Nutzung des einzelnen Mitarbeiters nur schwer prognostizieren.

Stark zugenommen hat auch der berufliche Einsatz von Mobilfunkgeräten. Die Nutzung von Applikationen auf mobilen Endgeräten ist im Privatleben wie auch im Geschäftsumfeld längst zu einer alltäglichen Anwendungsform geworden. Mitarbeiter greifen mobil rund um die Uhr auf eigene Daten und Dokumente zu und bearbeiten sie. Führungskräfte geben Schreiben per Klick auf das Mobilfunkgerät frei. HR-Verantwortliche

protokollieren Meetings in Echtzeit auf ihrem Tablet und speichern sie direkt im System ab.

In diesem Zusammenhang ist die Lokalisierung von Anwendungen ein weiterer Trend. Dabei muss ein System einem Mitarbeiter in einem Land die gleichen Funktionen und den gleichen Standard in Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit bieten wie einem Mitarbeiter in einem anderen Land. Das beschränkt sich nicht allein auf Spracheinstellungen. Zudem sind die lokalen gesetzlichen Regelungen für den Umgang mit Daten und Dokumenten einzuhalten. In diesem Zusammenhang müssen die Speicherorte oft im jeweiligen Land liegen. Zudem sollten die Verfügbarkeit und Leistungsstärke der Clouddienste in allen Ländern gleich hoch sein. Darüber hinaus sind zahlreiche kulturelle Besonderheiten zu beachten.

Predictive Analytics werden als Planungsinstrumente an Relevanz gewinnen

Viele HR-Abteilungen beschäftigen sich intensiv mit der bestmöglichen Nutzung der Informationen, die in den Personalakten erfasst sind, um sie auszuwerten und zu analysieren. Mit Hilfe von Predictive-Analytics-Tools können Unternehmen auf der Basis geeigneter Datenmengen Vorhersagen über mögliche zukünftige Ereignisse treffen.

Stellt man beispielsweise die anstehenden Unternehmensprojekte den Daten aus der eigenen Marktbeobachtung gegenüber, so lässt sich der zu erwartende Bedarf an zukünftig notwendigem Fachwissen in der Belegschaft ablesen und daraus auf die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten schließen. Die Personalabteilung kann daran beispielsweise den Schulungsbedarf von Mitarbeitern ablesen.

info@faz-personaljournal.de

Shared Services

Wie die Digitalisierung Talentmanagement und Innovation zusammenbringen kann

Interview mit Dr. Franz Deitering, aktuell in beratender Funktion für HR-Start-ups wie Telanto tätig

© VicZA/iStock/Thinkstock



Digitale Anwendungen helfen dabei, Experten weltweit mit Unternehmen zu vernetzen.

Herr Dr. Deitering, in HR tut sich im Hinblick auf die digitale Transformation im Augenblick vieles. Wie nehmen Sie diese Entwicklung wahr? In welcher Art und Weise verändern und ergänzen neue digitale Anwendungen die vorhandenen IT-Systeme für HR in den Unternehmen?

Franz Deitering: Personaler sind grundsätzlich weniger technikaffin. Deshalb haben sie die Digitalisierung ein Stück weit verschlafen, anstatt proaktiv an das Thema im eigenen Ressort heranzugehen und es für ihre Kunden auszubauen. Seit einigen Jahren ist das HR-Ressort nun dabei, diesen Rückstand aufzuholen. Dazu muss HR eine größere Rolle innerhalb des gesamten Unternehmens und auch des Topmanagements übernehmen, um die digitale Transformation im Rahmen der Neuerfindung des eigenen Ge-

schäftsmodells für HR zu unterstützen. Da spielen Themen wie bessere Prozesse, Erreichbarkeit und Schnelligkeit eine große Rolle.

In welchen Funktionsbereichen von HR kommen neue digitale Anwendungen verstärkt zum Einsatz? Welcher konkrete Nutzen ergibt sich daraus für die Personalarbeit?

Franz Deitering: Die Digitalisierung betrifft alle Funktionsbereiche von HR, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Das berührt vor allem die Bereiche, die stark mit Interaktion zu tun haben. Dazu zählen vor allem das Recruiting und das Talentmanagement, aber auch die Themen Analytics und Big Data. HR sollte in der Lage sein, proaktiv mit Analytics und Big Data die Strategie des Unternehmens zu unter-

stützen. Beispielsweise lässt sich Recruiting nicht nur reaktiv aufsetzen, sondern auch in Form eines proaktiven Predictive-Analytics-Prozesses. HR und die Unternehmen müssen sich also schleunigst einige drängende Fragen stellen: Was unternehmen sie in neuen Geschäftsbereichen, inwieweit investieren sie darin? Wie lässt sich die Produktivität in den einzelnen Bereichen steigern? Wo wird Kapazität abgebaut? Was bedeutet es, wenn die Krankheitsrate in bestimmten Zeiten steigt, qualitativ für die Produktivität eines Unternehmens? Auch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen lassen sich hier strategisch nutzen und so Szenarien ableiten. An diesen Stellen sollte HR die eigenen Kompetenzen im Bereich Analytics demonstrieren.



© Dr. Franz Deitering.

Dr. Franz Deitering, aktuell in beratender Funktion für HR-Start-ups tätig

Wer hat derzeit die Nase vorn bei der Entwicklung neuer digitaler Anwendungen und Tools für HR? Sind es die großen Software- und Systemhäuser oder innovative Start-ups?

Franz Deitering: Die digitalen Lösungen stammen sowohl von Systemanbietern als auch von Start-ups. Manchmal werden vorhandene Programme und Systeme von Start-ups um Anwendungen und Programme ergänzt. Ich skizziere Ihnen ein konkretes Beispiel mit Telanto, bei dem eine innovative Lösung das bestehende Talentmanagement ergänzt. Ein solches digitales Tool kann neu entwickelte Anwendungen, die etwa in Hochschulen entstanden sind, mit offenen Fragen und Problemen, die Unternehmen derzeit beschäftigen, auf einer globalen Plattform miteinander verbinden und so Problem und Lösung zusammenbringen. Dadurch haben Unternehmen die Möglichkeit, spezielle Themen innerhalb von wenigen Monaten an den Topuniversitäten der Welt zu adaptieren und MBA-Studenten bzw. Doktoranden damit zu beauftragen. So arbeiten Unternehmen und Forscher gemeinsam an Lösungen. Die digitale Anwendung bringt Talentmanagement und Innovation

zusammen und entwickelt beide weiter. Entscheidend dabei sind Geschwindigkeit und Qualität, damit Innovation zu Wachstum führt. Letztlich wird die Welt durch die Digitalisierung immer offener und transparenter. Überall auf der Welt leben Talente, die Unternehmen mit solchen Themen beauftragen können. Und wenn es uns künftig gelingen wird, die Talente der Welt auf einer globalen Plattform zusammenzubringen, dann haben wir das größte Arbeitsmarktsystem der Welt, eine Art eBay für Arbeit.

Man hat oft den Eindruck, dass sich der Einsatz neuer digitaler Anwendungen in Großunternehmen und IT-Betrieben konzentriert. Was macht der klassische Mittelstand, das vielzitierte Rückgrat der deutschen Wirtschaft?

Franz Deitering: Der größte Teil des deutschen Mittelstands ist längst international aufgestellt und mit dem internationalen Wachstum vollauf beschäftigt. Auch in diesen Unternehmen hat sich HR vor einigen Jahren zu HR-Shared-Service-Centers zusammengetan. Damit entstanden Dienstleistungszentren, die auch in Richtung Shared Services gingen und eine dezidierte Kundenorientierung hatten. Daraus wurden in vielen zentralen Bereichen multifunktionale Global Business Services, beispielsweise eine HR-Factory, die gar keine HR-Mitarbeiter mehr beschäftigt, sondern vollautomatisiert läuft. HR-Services werden heute in vielen Unternehmen, gerade in globalen Konzernen, auf einer automatisierten Plattform angeboten. Sie sind in der Lage, beispielsweise neue Mitarbeiter vollkommen digitalisiert mit allem auszustatten, was sie benötigen. Das sogenannte Shared Service Framework bietet eine Plattform, in dem End-to-End-Prozesse hochautomatisiert abgearbeitet werden. HR Operations, HR Centers of Expertise und HR-Business-Partner arbeiten alle global auf einer integrierten Plattform.

Wie verändern solche digitalen Tools Prozesse und Funktionen innerhalb des HR-Ressorts?

Franz Deitering: Durch HR-Shared-Service-Centers wird die Produktivität im HR-Bereich um 25 bis 35 Prozent erhöht. Dadurch wird gleichzeitig Kapazität in etwa der gleichen Größenordnung freigesetzt, die sich um strategische und beratende Aufgaben kümmern kann. HR-Personal wird also entlastet, und zugleich erhöhen die digitalen Anwendungen die Qualität der Services. Dieser Fortschritt verlangt von den HR-Mitarbeitern bessere Analytics-Kompetenzen und IT-Kenntnisse in quantitativem und qualitativem Sinn. Dadurch sind HR-Experten imstande, HR-Know-how und Analytics zusammenzubringen. Von HR-Business-Partnern ist zu erwarten, dass sie über die Digitalisierung in ihrem eigenen Geschäftsbereich Bescheid wissen, um diese im Kerngeschäft proaktiv zu unterstützen.

Thema Datensicherheit: Sollten Payroll und andere sensible Bereiche von HR-IT-Systemen separiert werden?

Franz Deitering: In Deutschland legen wir vergleichsweise größeren Wert auf Datenschutz als etwa USA oder Asien. Deshalb sollten angesichts zunehmender Cyberattacken eher die internationalen Standards hochgeschraubt werden.

People-Analytics: Mit welchem Dateneinsatz und mit welchen Erkenntnissen wird in Deutschland in den kommenden Jahren zu rechnen sein?

Franz Deitering: Bei der strategischen Personalplanung lassen sich mit Hilfe historischer Daten viele Szenarien durchspielen. Was bedeutet es künftig für HR, in neue Geschäftsfelder zu gehen? Wie sehen die Talentquellen aus? Wie sieht die Strategie aus, damit die Mitarbeiter und Bewerber wissen, wohin der Konzern eigentlich will? Zum Beispiel durch Mitarbeiterbefragungen lässt sich das alles transparent machen. Aktuelle Daten sind verfügbar, so dass jeder Manager weiß, wo er gegenwärtig in den Bereichen Talent, Fluktuation etc. steht.

Das Interview führte Guido Birkner.



© Trumpf GmbH & Co. KG

Oliver Maassen,
Trumpf GmbH & Co. KG

Trumpf GmbH & Co. KG

Agil ins digitale Zeitalter

Nach zehn Jahren in der Funktion des Arbeitsdirektors wird Gerhard Rübling den Werkzeughersteller Trumpf mit Sitz in Ditzingen bei Stuttgart im Juni verlassen. Der 63-Jährige wird dann zum Ende des Geschäftsjahres mit dem Erreichen der Altersgrenze aus dem Unternehmen ausscheiden.

Während Rüblings Position in der Gruppengeschäftsführung nicht neu besetzt wird, folgt ihm als Arbeitsdirektor der 52-jährige Oliver Maassen nach. Offiziell tritt Maassen zum 1. April die Stelle als Leiter Personal- und Sozialwesen der Trumpf Gruppe an. Er kommt von der Personalberatung Pawlik Consultants, deren Geschäftsführer er seit 2013 war. Davor hat er in einigen Kreditinstituten die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Führungstraining, Personalmarketing und Talentmanagement verantwortet. Unter anderem war er Bereichsvorstand und Personalchef bei der HypoVereinsbank.

Der ausscheidende Gerhard Rübling gehört dem Werkzeughersteller Trumpf seit 1988 an und ist seit 1997 Personalgeschäftsführer. 2014 hat er darüber hinaus die Zuständigkeit für die Bereiche Vertrieb und Services übernommen. Zuletzt hat Rübling im Herbst 2016 mit der Ankündigung, dass Trumpf auf die Jahresarbeitszeit umsteige, öffentlich aufhorchen lassen. Mit diesem Schritt hat der Arbeitgeber von rund 11.000 Mitarbeitern ein neues, agiles Zeitsystem eingeführt. In Ditzingen wird die Arbeitszeit jetzt auf ein ganzes Jahr betrachtet statt wie bislang auf eine Woche.

Konkret öffnet das Unternehmen das bestehende Gleitzeitkonto seiner Mitarbeiter innerhalb eines Jahres auf einen Korridor zwischen plus 200 Stunden und minus 100 Stunden. Damit können die Mitarbeiter ihre individuelle Arbeitszeit der Auftragslage anpassen. Ist die gut, dann arbeiten die Mitarbeiter entspre-

chend viel. Wenn die anfallenden Aufträge weniger werden, bauen die Beschäftigten ihren Überschuss an Zeitguthaben wieder ab. Eine Vorgabe des Unternehmens ist, dass das Arbeitszeitkonto am Ende eines Jahres wieder ausgeglichen sein muss. Dabei zählt das Ende des Geschäftsjahres, das bei Trumpf auf Ende Juni fällt. Konkret darf ein Vollzeitmitarbeiter also über ein ganzes Jahr hinweg bis zu 200 Stunden an Zeitguthaben aufbauen oder sein Zeitkonto um bis zu 100 Stunden ins Minus rutschen lassen. Zum Ende des Geschäftsjahres sollte ein Zeitwertkonto eines Vollzeitmitarbeiters dann 1.610 Stunden aufweisen mit einem Spielraum von höchstens 25 Stunden mehr oder 40 Stunden weniger.

Es steht den Führungskräften und Mitarbeitern offen, selbst darüber zu entscheiden, ob sie in diesem agilen Zeitsystem arbeiten wollen oder nicht. Das gilt, ohne dass eine Abstimmung mit Geschäftsführung oder Betriebsrat vorab notwendig ist. Dank dieser Regelung ist Trumpf in der Lage, rasch und unkompliziert auf kurzfristige Auftragsschwankungen zu reagieren. Den Mitarbeitern winken ihrerseits längere Auszeiten zusätzlich zum Urlaub.

Das agile Zeitsystem ist ein zentrales Element des „Bündnisses für Arbeit 2021“, das die Geschäftsführung und der Betriebsrat zum 1. Juli 2016 betriebsintern miteinander ausgehandelt haben. Für den Arbeitgeber führte der bald ausscheidende Gerhard Rübling die Bündnisverhandlungen. Neben dem agilen Zeitsystem sind noch mobiles Arbeiten, eine Qualifizierungsinitiative und Regelungen zum altersgerechten Arbeiten Kernelemente des Bündnisses. Mit seinen Arbeitszeitmodellen passt das Unternehmen die eigenen Strukturen und Prozesse an die Arbeitswelt 4.0 an. Bis 2021 will Trumpf seine komplette Produktion digitalisieren. <

Arbeitswelt 4.0

„Digitales Arbeiten kommt ohne Mobilität nicht aus“



Tablet statt Akten:
Digitales Dokumentenmanagement erleichtert die mobile Arbeit.

© altrendo images/Stockbyte/Thinkstock.

Interview mit Matthias Kunisch, Mitglied des Vorstandes des Cloud-EcoSystem e.V., eines Netzwerks, das das SaaS- und Cloud-Business im deutschsprachigen Raum fördert

Herr Kunisch, die Digitalisierung ist in vielen deutschen Unternehmen das bestimmende Thema. Wie wird sich die Arbeitswelt 4.0 nach Ihrer Prognose 2017 verändern? Welche Herausforderungen kommen auf Unternehmen zu?

Matthias Kunisch: Der digitale Umbruch in den Unternehmen ist in vollem Gange und wird in diesem Jahr definitiv ein neues Level erreichen. Täglich nutzen mehr und mehr Marktteilnehmer digitale Methoden zur Kommunikation und zur Abwicklung von Geschäftsprozessen. Digitalisierte Arbeitswelt heißt nicht mehr nur, die berufliche und private Zeiteinteilung zu optimieren oder am Strand mit dem Tablet auf dem Schoß die letzten

E-Mails zu beantworten. Zunehmend geht es darum, neue Geschäftsprozesse zu etablieren und Arbeitsinhalte anzupassen, indem etwa automatische Prozesse für Routineaufgaben eingeführt werden. Gleichzeitig gewinnen Kreativität, Erfindungsreichtum und Gestaltungswille der Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung.

Die digitalen Anwendungen führen also in vielen Bereichen der Arbeitswelt zu einer Entlastung der Beschäftigten. Doch welche negativen Konsequenzen können sie nach sich ziehen?

Matthias Kunisch: Der Freiraum, der durch die digitalisierte Arbeitswelt ge-

schaffen wird, ist die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite darf man nicht unterschätzen, dass ein hoher Managementaufwand und gut durchdachte Einführungsprojekte für die digitale Abwicklung spezifischer Geschäftsprozesse nötig sind, um überhaupt die gewünschten Effekte zu erzielen. Im Übrigen erfordern die Segnungen der Digitalisierung auch eine gewisse Bereitschaft der Mitarbeiter, sich dieser mit ihren Herausforderungen zu stellen. Die Transformation in die digitale Welt ist – wie jede große Änderung – ein langwieriger Weg, auf dem es keine Zeit für große Experimente gibt.



© Ralph Müller

Matthias Kunisch,
Cloud-EcoSystem e. V.

Inwiefern ist das Dokumentenmanagement hierbei ein zentraler Ansatzpunkt?

Matthias Kunisch: Informationen steuern Geschäftsprozesse. Deshalb geht es nicht ohne sie. Geschäftsbeziehungen der Marktteilnehmer untereinander werden maßgeblich von Angebot, Auftrag, Lieferung und Rechnung bestimmt. Innerhalb des Unternehmens spielen Arbeitsanweisungen, Bestätigungen, Produktdokumentationen und Lieferpapiere eine große Rolle. Natürlich gibt es weitaus mehr Dokumentenarten. Man denke nur an den Vertragsbestand im Personalwesen und an die Kommunikation mit Behörden, Ämtern oder Versicherungen. Fakt ist: Die Menge der Papiere nimmt von Jahr zu Jahr stark zu. Viele Dokumente werden von Maschinen erzeugt und an Maschinen zur Bearbeitung weitergegeben. Dokumentketten bzw. elektronische Akten bilden Geschäftsprozesse vollständig ab, zum Beispiel die Anstellung eines Mitarbeiters oder die Anmeldung eines Medikaments bei entsprechenden Ämtern.

Wie lässt sich der Papierberge Herr werden?

Matthias Kunisch: Dokumentenmanagementsysteme, kurz DM-Systeme, unterstützen Unternehmen dabei, die Vielzahl an Dokumenten zu verwalten und compliancegerecht zu archivieren. Aber auch für die Vollständigkeit und Widerspruchsfreiheit gespeicherter Informationen und Dokumente dienen DM-Systeme als wichtiges Hilfsmittel. Die Herausforderung in diesem und in den kommenden Jahren wird sein, riesige Datenmengen mit einer großen Zahl an Nutzern performant, sicher und datenschutzgerecht vorzuhalten. Mit Hilfe intelligenter Analysemethoden lassen sich die Daten und Dokumente, die im Geschäftsleben entstehen, nach vielerlei Gesichtspunkten auswerten – etwa um Rückschlüsse auf die Tendenzen der Marktnachfrage nach bestimmten Produkten zu ziehen. Insbesondere DM-Systeme aus der Cloud werden hierbei eine große Hilfe sein.

Welche Rolle spielt dabei die Mobilität von Businessanwendungen?

Matthias Kunisch: Das verteilte Arbeiten, losgelöst von räumlichen und zeitlichen Grenzen, kommt ohne Mobilität nicht aus. Denn gerade der Faktor Zeit bestimmt das Geschäftsleben in einem bisher nicht gekannten Maße. Getrieben durch die Technologieentwicklung und die Erwartungshaltung der Menschen, dass ihre Wünsche sofort erfüllt werden, müssen Geschäftsprozesse schnellstmöglich abgewickelt werden können. Man denke nur an die Bestellung bei einem Onlinehändler, dessen Lieferung wir spätestens am nächsten Tag erwarten, oder an die Reisebuchung, die just in time und verbindlich möglich sein soll. Mobilität hat eine technische und eine organisatorische Komponente. Technisch gesehen, sind durch die heute verfügbaren Geräte – vom Laptop bis zum Smartphone – und durch das Zusammenspiel mit dem Internet beste Voraussetzungen für mobiles Arbeiten geschaffen. In Zukunft wird es ein noch schnelleres Internet und sicher noch interessantere Devices geben, die einen weiteren Qualitätssprung ermöglichen.

An welchen Stellen befinden sich aktuell die größten Hindernisse für ein freieres Arbeiten?

Matthias Kunisch: Organisatorisch sind noch Hürden zu überwinden. So müssen arbeitsrechtliche Aspekte in Bezug auf die freie Arbeitsgestaltung und -organisation beachtet und umgesetzt werden. Trotz aller Euphorie darf man zudem nicht vergessen, dass die Zusammenarbeit von Menschen über das Internet nicht immer erfolgreich sein wird. Die Kommunikation untereinander hat mehr Facetten als nur eine ausgetauschte E-Mail oder ein Webinar. Menschen kommunizieren am besten, wenn sie sich gegenüber sitzen. Das heißt, die Businessprozesse, die sich mobil erledigen lassen, werden auch mobil ablaufen. Andere Prozesse wie etwa die Produktentwicklung werden hingegen unter physischer, gegenseitiger Anwesenheit erfolgen.

Das Interview führte Guido Birkner.



Ein MAN-Bus auf
Linienfahrt.

© Lothar Reiche.

Digitale Zielwertplanung

Das Planstellencontrolling bei MAN Truck & Bus wird digital

MAN rüstet sich für die Zukunft der Arbeit: Digitale Prozesse und automatisierte Workflows auf Basis von SAP-HCM-Prozessen und -Formularen professionalisieren das Planstellencontrolling in der Truck- und Bussparte. Papierbasierte Formulare und Excel-Listen gehören der Vergangenheit an.

Die Digitalisierung steht weit oben auf der Agenda aller Geschäftsbereiche der MAN Truck & Bus AG, so auch im Bereich Human Resources. Rund 36.000 Mitarbeiter beschäftigt das größte Unternehmen der MAN-Gruppe in seinen über sieben Länder verteilten Produktionsstätten. Schon aufgrund der hohen Anzahl und Verteilung ist es kein geringer Aufwand, die Besetzung dieser Stellen zu planen und zu steuern. Was für das Personalcontrolling bei MTB erschwerend hinzukam: Bis Anfang Juli 2016 lief die gesamte Personalanforderung rein papierbasiert und parallel zum SAP-ERP-HCM-Organisationsmanagement (OM) ab.

Ob Neuanlage oder Verschiebung von bestehenden Planstellen – für all diese Vorgänge waren zunächst die jeweiligen Word-Formulare auszufüllen, zu drucken und papierbasiert per Hauspost über alle Entscheidungsebenen zur Prüfung und Genehmigung weiterzuleiten. Entsprechend lang dauerten die Prozesse. Planstellen konnten innerhalb des SAP OM zudem praktisch an allen Standorten angelegt werden. Den Überblick über geplante und besetzte Stellen zu behalten war daher schwierig. Thomas Riedl, zuständig für Personalcontrolling der MTB und fachlicher Projektleiter, verdeutlicht: „Daten aus vier verschiedenen Systemen und neun unterschiedlichen Datenplatt-

formen mussten per Excel-Auswertung zusammengefasst werden, Reportings konnten nur mit hohem Aufwand und zeitlicher Verzögerung erstellt werden.“

Systemgestütztes Planstellencontrolling

Den Beteiligten war bewusst, dass flexiblere Arbeitszeitmodelle und die Zunahme von Projektarbeit und Teilzeitsplitting in Zukunft sogar noch komplexere Planungsvorgänge erfordern würden. Ein systemgestütztes Planstellencontrolling sollte dabei helfen, Planstellen innerhalb der Organisationseinheiten transparent, effizient und nachhaltig planen und steuern zu können. Die Ausschreibung für dieses Projekt umfasste die Aufgaben:

→

- > Customizing des bereits vorhandenen Moduls SAP OM durch Abbildung von Merkmalen wie Planstellen für direkte und indirekte Mitarbeiter, Kennzeichen für Berufsgruppen, Vorstand, Bereichsleitung und Personalcontroller
- > Implementierung eines automatisierten Workflows als Ersatz für den papierbasierten Dokumentenaustausch
- > Reportingfunktionen für Auswertungen und Soll-Ist-Vergleiche
- > neue Prozesse erst bei MAN MTB, dann in der ganzen MAN Gruppe einführen.

Die Voraussetzungen dafür, einen global einheitlichen Prozess aufzusetzen und technisch zu unterstützen, schuf die MAN mit dem Aufbau eines weltweiten Ein-Mandanten-MAN-SAP-HCM-Systems auf Grundlage eines globalen Templates. „Die Basis ermöglicht es uns, Personalprozesse zu digitalisieren und mit wenig

technischem Aufwand global auszurollen“, erklärt Hannes Bunke, technischer Projektleiter und SAP HCM Inhouse Consultant, Global HR IT Team bei MAN.

Das Projekt begann im Frühsommer 2015 mit der fachlichen Konzeption. Zunächst ging es darum, gemeinsam mit den Verantwortlichen von MAN Truck & Bus ein Konzept mit effizienten organisatorischen Abläufen und verschlankten Prozesse zu erarbeiten. So wurde zum Beispiel die Anzahl der Freigaben durch Personalverantwortliche auf zwei beschränkt, auch die Rechtevergabe für das Anlegen von Planstellen war nun klar geregelt und der betreffende Personenkreis begrenzt. Dieses Fachkonzept wurde anschließend dem Management vorgestellt und dort bewilligt, erst dann startete die Übersetzung in technische Prozesse. Begonnen wurde mit der unkompliziertesten Anwendung, der Zielwerterhöhung, um danach die komplexeren Abläufe in

Angriff zu nehmen. Insgesamt wurden automatische Workflows für fünf Planungsvorgänge programmiert: Planstellenantrag mit und ohne Zielwerterhöhung, Doppel- bzw. Mehrfachbesetzung von Planstellen, Zielwerterhöhung durch Teilzeitsplitting und Planstellenverschiebung.

Alle Anwendungen wurden ausführlich getestet. Das war umso wichtiger, als man sich bei MAN gegen eine schrittweise Einführung mit Pilotphase entschieden hatte. Um zu vermeiden, dass alte und neue Prozesse parallel liefen, sollte die neue Lösung im Juli 2016 gleichzeitig an allen Standorten zum Einsatz kommen. Zum ersten Mal, betont Victoria Peters, zuständig für Personalcontrolling und die Konsolidierung der MAN Gruppe, wurde ein solches Projekt bei MAN in dieser Weise, quasi mit einem „Big Bang“, umgesetzt.

→

ANZEIGE

„bAV 2017“ – für alle, denen Nachhaltigkeit im Assetmanagement wichtig ist

Das Buch „bAV 2017 – Nachhaltigkeit und Assetmanagement in betrieblichen Pensionseinrichtungen“ behandelt in 15 Beiträgen von Fachautoren und Experten operativ und strategisch die Kapitalanlage von Planvermögen sowie die Frage, wie Versorgungswerke zukunftsfest gemacht werden können.



Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2017
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
192 Seiten, 24,90 Euro
ISBN 978-3-945999-35-6
Direkt bestellbar unter:
www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/bav-2017

Voraussetzung für das Gelingen war neben einer reibungslosen technischen Umsetzung, dass alle betroffenen Mitarbeiter pünktlich zur Einführung auch auf dem neuen System geschult waren. Hier konnte ein Schulungsteam unterstützen – mit Workshops vor Ort in München, Nürnberg, Salzgitter sowie an den Standorten in Österreich, der Türkei und Polen. Dazu kamen diverse Onlineseminare für alle weiteren Standorte sowie die Unterstützung bei der Erstellung des Q&A-Katalogs. „Uns war wichtig, die Mitarbeiter zeitnah, also auch nicht zu lange vor dem Start des Systems, zu schulen. Alle Veranstaltungen fanden im Juni, dem Monat vor dem Go-Live statt. Das hätten wir allein mit Bordmitteln in der Form gar nicht abdecken können“, sagt Peters.

Der Dienstleister seinerseits schätzte das Engagement, die Sorgfalt beim Testen sowie die profunde Vorbereitung

und Ausstattung der Schulungen durch das MAN-Truck-&-Bus-Projektteam. Während sich manche Unternehmen bei der Einführung neuer Prozesse darauf beschränken, nur die Anleitungen als Manuals zu versenden, konnte man bei MAN MTB in den Schulungen viele Fragen bereits im Vorfeld klären. Für das Funktionieren und vor allem die Akzeptanz einer neuen Lösung ist das sehr wichtig.

Projektergebnisse und Ausblick

„Wir fahren gut mit der neuen Lösung“ lautet das Fazit des MAN-Truck-&-Bus-Projektteams. Transparenz, Datensicherheit und Flexibilität des systembasierten Planstellencontrollings überzeugten auch die Anwender ebenfalls. Auch wenn sich manche Personalverantwortlichen mit den neuen Regeln anfangs schwertaten, ist die Lösung inzwischen akzeptiert und wird eingesetzt. Die Prozesse in der

Stellenplanung haben sich beschleunigt, nachdem der Papierversand weggefallen war und die Abläufe gestrafft wurden. Reportings lassen sich nun jederzeit und übersichtlich direkt aus dem System ziehen.

Nach dem Roll-out wird das System weiter optimiert, durch die Konsolidierung können nun auch vorhandene Daten effizient gepflegt und bereinigt werden. Auch ein „Release 2.0“ und eine automatisierte grafische Vergleichsdarstellung der Zielwerte und Ist-Zustände für die Managerebene sind derzeit in Planung. Parallel läuft zudem ein Folgeprojekt auf der Basis der „Processes & Forms“. Die Digitalisierung der Arbeitsprozesse bei MAN geht somit weiter voran.

Nicola Hauptmann ist freie Journalistin.

ANZEIGE

Deutscher AnwaltSpiegel

Online | **Roundtable** | Spezial | Panel

Roundtable-Termin im März 2017:

30. März 2017:

Neue Wege im Tarif- und Arbeitskampfrecht!?! – Chancen und Risiken

(Redaktionsgebäude der F.A.Z., Frankfurt am Main, 16-19 Uhr)

Kooperationspartner:



BEITEN BURKHARDT

Die Roundtables richten sich als geschlossene Veranstaltungen an Unternehmensjuristen, Finanz- und HR-Verantwortliche.

Nähere Informationen zum Programm sowie das Anmeldeformular finden Sie unter: www.deutscheranwaltspiegel.de/roundtable

JETZT ANMELDEN!

FRANKFURT RHEINMAIN- FÜHREN 4.0

7. DEMOGRAFIEKONGRESS

IHK Frankfurt am Main
28. März 2017

Führen 4.0 – Aufbruch in eine neue Arbeitswelt. Mit Keynote-speaker Prof. Dr. Gunter Dueck. Diskutieren Sie mit!

www.demografienetzwerk-frm.de





Dr. Nicolas Bogs ist Leiter des Masterstudiengangs Human Resources Management an der Hochschule Fresenius, Hamburg.

© Hochschule Fresenius.

Headhunting

Executive und Professional Search: Make or Buy?

Unternehmen setzen auf Active Sourcing, um Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Viele Arbeitgeber haben diese Funktion an entsprechende Personalberatungen outgesourct, doch immer mehr Gesellschaften betreiben das Headhunting jetzt auf eigene Faust. Ein Bericht zur Praxis bei Axel Springer und ProSiebenSat.1.

Jahrzehntelang war Outsourcing ein genereller Trend.¹⁾ Auch im Personalmanagement zeigen theoretische Ansätze auf, unter welchen Bedingungen Outsourcing sinnvoll ist.²⁾ Es gibt jedoch auch immer wieder warnende Stimmen.³⁾ In der Personalbeschaffung, also dem Rekrutieren von Fach- oder Führungskräften vor allem durch Direktansprache (Professional und Executive Search), ist ebenfalls zu entscheiden, ob ein Unternehmen dies selbst macht oder sich spezialisierter Dienstleister bedient.⁴⁾ Das Recruitment Process Outsourcing⁵⁾ (RPO) oder dessen Gegenteil, das Insourcing, ist heute eine strategische Unternehmensentscheidung.

Durch das vermehrte Outsourcing hat sich auch der Markt für Personaldienstleistungen gut entwickelt. Die Zahl von Personalberatungen, Personalvermittlern sowie Zeitarbeits- oder Outplacementfirmen ist stetig gewachsen. So geht

eine aktuelle Studie von rund 2.000 Personalberatungen in Deutschland aus, von denen sich über 80 Prozent auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften spezialisiert haben.⁶⁾ Bei diesen Headhuntern stehen vor allem das Identifizieren und Ansprechen geeigneter Kandidaten im Vordergrund. Ihr Geschäft erfreut sich bis zum heutigen Tag guter Zuwachsraten.⁷⁾ Der jährliche Branchenumsatz dieser Spezialberatungen hat sich in den letzten fünf Jahren jeweils zwischen 5 Prozent und 10 Prozent erhöht. In den Jahren davor war das jährliche Umsatzplus oft doppelt so hoch. Unternehmen zahlen Headhuntern Honorare, die meist zwischen 20 Prozent und 30 Prozent des Bruttojahresgehalts des vermittelten Kandidaten liegen. Fünfstellige Summen sind durchaus die Regel. Je nach Personalberatung oder Gehaltssumme werden durchaus auch höhere Honorare gezahlt.

Herausforderungen für HR

Die HR-Experten in vielen Unternehmen, gerade in Medien- und Verlagsunternehmen, sind derzeit mit zwei großen Herausforderungen konfrontiert. Zum einen spürt man allerorten den demographischen Wandel. Zum anderen wächst der Bedarf in den Unternehmen stetig. Das gilt besonders für die Profile, die der digitale Wandel der Wirtschaft erfordert. Die Schlacht um die Digital Talents ist in vollem Gang und wird hart ausgetragen.

Die HR-Abteilungen schlagen jetzt Alarm: Die lange bewährten Methoden der Personalbeschaffung sind immer weniger erfolgreich. Das Schalten von Stellenanzeigen – selbst auf digitalen Plattformen und der eigenen Website – bringt immer weniger qualifizierte Bewerbungen. Diese Beobachtung bestätigen auch Markus von Lepel, Head of Human Resources Digital, und Stefanie Burgert, Senior Consultant Talent Acquisition, von Axel Springer. „Ge- →

rade im digitalen Bereich bei Schlüssel- und Engpassfunktionen sind die bislang erfolgreichen Bewerbungskanäle nahezu ausgetrocknet“, betont von Lepel.

Da man auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen ist, bleibt den HR-Profis nichts anderes übrig, als vermehrt vom Passive Sourcing (Stellenanzeigen schalten) auf das Active Sourcing (Direktansprache von Kandidaten) überzugehen. Es werden dazu Personalberatungen beauftragt, geeignete Kandidaten zu identifizieren, zu kontaktieren und letztlich für das Unternehmen zu gewinnen. Notgedrungen zahlt man die üppigen Beraterhonorare, um nicht nur Führungs-, sondern inzwischen auch wichtige Fachpositionen mit Hilfe von Headhuntern zu besetzen.

„Was bleibt uns anderes übrig“, betont ein Mittelständler. „Unbesetzt lassen können wir die Position ja nicht.“ Die Zuwachsraten der Personalberatungen sind mit ein Beleg für diese Entwicklung. Die Gründe, einen Personalberater zu beauftragen, liegen auf der Hand: Personen- und Marktkenntnis (die richtige Person identifizieren), die richtige und erfolgreiche Direktansprache (die Person erfolgreich kontaktieren) und aus den kontaktierten Personen dann die Besten auswählen (selektieren). All das, so offenbar die Überzeugung, machen Personalberatungen besser. Zumal die Personalabteilungen für diese Art des Recruitings oft weder ressourcenmäßig noch qualifikationsmäßig richtig aufgestellt sind. Auch wissenschaftlich stützen Ansätze diese Make-or-Buy-Entscheidung der meisten HR-Profis: Qualität, Flexibilität und Kosten sprechen für den externen Headhunter.⁸⁾

Wandel zum Insourcing

Doch ein Wandel hat eingesetzt: Immer mehr Personalverantwortliche fragen sich, ob man bei der Personalbeschaffung ausschließlich auf externe Personalberatungen setzen soll. Zwei Unternehmen aus dem Medien- und Verlagsbereich haben diese Frage bereits für sich beantwortet: Sie haben begonnen, eigene Spezialteams für das Recruiting über Direktansprache aufzubauen. Statt eines Outsourcings der

Personalbeschaffung an Personalberatungen findet dort ein Insourcing statt.

Auslöser war bei Axel Springer ein sprunghafter Anstieg des Bedarfs an digitalen Talenten. Über 100 Mitarbeiter wurden im Jahr 2013/2014 allein für die ambitionierten Wachstumspläne in der zentralen IT benötigt, erinnert sich Markus von Lepel. Doch es fehlte an Bewerbungen. An allen Ecken des Unternehmens – auch in den dezentralen Personalabteilungen bei größeren Tochtergesellschaften – mussten deshalb immer mehr Aktivitäten in der teuren Direktansprache bei der Personalgewinnung entfaltet werden. Da fiel der Plan, eine entsprechende zentrale Einheit einzurichten, die in diesem Bereich sowohl berät als auch selbst tätig wird, auf fruchtbaren Boden. „Manchmal muss das Blut bis zum Knöchel stehen“, formuliert von Lepel rückblickend. Er bekam grünes Licht für den Aufbau einer Springer eigenen Spezialtruppe für das Recruiting mit dem Fokus auf Active Sourcing. Mit seiner Kollegin Stefanie Burgert machte er den Anfang. Heute besteht das Team aus fünf erfahrenen Mitarbeitern. Die meisten von ihnen haben zuvor bereits mehrere Jahre bei führenden Headhuntern gearbeitet oder Phasen mit großem Mitarbeiterwachstum als interne Recruiter bei Digitalunternehmen begleitet.

„Wir arbeiten wie externe Headhunter“, berichtet Burgert. „Mit den heute verfügbaren Tools und Methoden ist das Ganze kein Hexenwerk mehr“, schiebt von Lepel nach. Hinzu komme, dass durch die professionellen sozialen Netzwerke der Arbeitsmarkt in hohem Maße transparent sei. Das Identifizieren möglicher Kandidaten sei deshalb heute deutlich einfacher als früher. „Einer guten und gewinnenden Ansprache der Kandidaten kommt eine besondere Rolle zu“, heißt es übereinstimmend von den HR-Profis. Response wird wichtiger als Ident, wie es im Fachjargon des Recruitings heißt.

Was sind die wesentlichen Gründe, die Direktansprache stärker selbst zu übernehmen, anstatt externe Personalberatungen zu beauftragen? Da ist zuerst der

Business Case. Man ist klar günstiger als ein externer Berater. Das Unternehmen spart also mit jeder Stelle, die von Lepels Team selbst besetzt, ordentlich Geld. Auch die Qualität der Kandidatenansprache und der Auswahl spielt eine Rolle. Und die sei, so von Lepel, mindestens genauso gut wie bei Headhuntern. Von seinen internen Kunden würde ihm immer wieder zurückgespiegelt, dass die von ihm präsentierten Kandidaten gerade im Bereich des Cultural Fit, also bei der Frage, wie gut sie zum Unternehmen oder Team passen, denen der externen Berater meist überlegen seien. „Ein schönes Kompliment für unsere Arbeit“, sagen Burgert und von Lepel mit Stolz. Schließlich käme der Ansprache von Personen im Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zu. „Wir sehen es als Teil des Employer-Branding“, hebt von Lepel hervor. „Das ist sehr spezifisch, das machen wir am überzeugendsten selbst.“ Niedrigere Kosten, hohe Spezifität und steigende strategische Bedeutung – das spricht auch in der Theorie für ein Insourcing.⁹⁾



© Axel Springer.

Markus von Lepel,
Head of Human Resources Digital,
Axel Springer



© Axel Springer.

**Stefanie Burgert,
Senior Consultant Talent Acquisition,
Axel Springer**

Die Entscheidung, ob das interne Team oder ein externer Berater beauftragt wird, fällt bei Springer das Business. „Wir pitchten um jeden Auftrag wie ein externer Berater“, betont von Lepel. Die Qualität seines Recruitingteams hat sich im Konzern bereits herumgesprochen. Das Team besetzt heute Positionen zwischen 50.000 und 300.000 Euro Jahreslöhne. Auch wenn externe Personalberater diese Entwicklung beobachteten und wohl auch spürten, müssten sie sich doch keine Sorgen machen, geben die Recruiting-Professionals Entwarnung. Gerade im Bereich Topmanagement oder bei ganz speziellen Profilen kommen externe Recruiter weiterhin zum Zug. Bei manchen Mandaten arbeitet das interne Headhuntingteam mit externen Personalberatern projektbezogen eng zusammen.

Auch die Mediengruppe ProSiebenSat.1 hat mit der Gründung eines eigenen Headhuntingteams auf den Wandel am Arbeitsmarkt reagiert. „Wir sehen, dass man durch Direktansprache hervorragende Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen kann und so Kosten spart“, hebt Philipp Woitscheck hervor. Als Head of Recruiting Digital hat er ein solches

Recruitingteam gegründet. Gemeinsam mit seinen elf Mitarbeitern hat er im Jahr 2015 über 400 Positionen erfolgreich besetzt, viele davon über Direktansprache. In welche Richtung könnte die Entwicklung gehen? Hier hilft ein Blick in andere Branchen. So beschäftigten die Goodgame Studios, ein führendes deutsches Unternehmen im Bereich Computerspiele, vor einem Jahr rund 120 Personalisten. Ein Großteil von ihnen war für das weltweite Aufspüren, Ansprechen und Gewinnen von Talenten zuständig, die für das Wachstum erforderlich sind. Bei insgesamt gut 1.000 Mitarbeitern sind das annähernd 10 Prozent der Belegschaft. Wichtige Dinge selbst machen – das ist ein generelles Prinzip im Unternehmen.

Die Teams, die Tools, die Zahlen

Auch wenn die Teams von ProSiebenSat.1 und Axel Springer verschieden groß sind, weisen sie doch viele Parallelen auf. Zum einen bestehen sie vorwiegend aus erfahrenen Recruiting-Professionals, die das Recruiting durch Direktansprache meist bei mittleren und großen Personalberatungen gelernt haben. Die Organisation ist in der Regel unkompliziert, die Hierarchien sind flach. Bei den Tools stehen die entsprechenden Angebote von Xing (TalentManager) und LinkedIn (Recruiter) im Vordergrund. „Ansonsten arbeiten wir überwiegend mit intelligenten Reports, die aus Excel- und Powerpoint generiert werden. Zudem haben wir ein Candidate-Relationship-Management-System“, heißt es im Springer-Team.

Transparenz wird in beiden Häusern großgeschrieben. Natürlich spielen Kennzahlen eine Rolle. Bei der Time to hire – dem Zeitraum ab Auftragserteilung bis zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrags durch die gewünschte Person – und bei der Time to fill – dem Zeitraum ab Auftragsverteilung bis zum Arbeitsbeginn der rekrutierten Person im Unternehmen – brauchen die internen Headhunter den Vergleich mit externen Beratungen nicht zu scheuen. Und bei den Kosten pro Besetzung (Cost per hire) schneiden sie in der Regel deutlich besser ab. Woitscheck

von ProSiebenSat.1 betont, dass er auf diese Weise mit seinem Team bereits deutliche Einsparungen erwirtschaften konnte. Der Erfahrung beider Medienunternehmen kann man entnehmen, dass ein qualifizierter Recruiter je nach Aufstellung des Teams und nach zu besetzender Position etwa eine Besetzung pro Monat realisiert. Von Springer ist als Daumenregel zu hören, dass pro Besetzung im Durchschnitt 20.000 Euro gegenüber einer externen Personalberatung eingespart werden. Bei den zu vergleichenden Beraterkosten seien 25 Prozent des Bruttojahresgehalts der Position, so die Experten, ein guter Näherungswert.

Tipps zum Start

Was raten die HR-Experten Unternehmen, die vor der Frage stehen, ob und in welcher Form sie das Recruiting über Direktansprache verstärkt selbst in die Hand nehmen sollen? Die Antwort darauf hat nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun; das sei ein Irrglaube, betonen die HR-Profis. Es gehe vor allem um die Art und die Anzahl der Positionen. „Interessante Kandidaten selbst anzusprechen macht vor allem bei solchen Positionen Sinn, die man regelmäßig zu besetzen hat“, sagt Woitscheck. Voraussetzung sei beispielsweise, dass sich das Profil der Position nicht ständig ändere. Und schließlich, so die Teamleiter beider Unternehmen, sollte sichergestellt sein, dass für die Stelle auch perspektivisch die Direktansprache besser funktioniert als Methoden wie beispielsweise Ausschreibungen in Jobportalen. Etwa bei klassischen Corporate-Positionen hat Philipp Woitscheck keinen Mangel an Bewerbungen. „Hier brauchen wir definitiv keine Direktansprache. Entweder liegen uns bereits genügend gute Initiativbewerbungen vor, oder wir bekommen geeignete Kandidaten über die traditionelle Stellenanzeige in Jobportalen“, betont er.

Was für ein Recruiterprofil braucht es zum Start? Die Experten raten zu mindestens drei Jahren solider Berufserfahrung mit Schwerpunkt in der Direktansprache. Die Person sollte gerade in der An- →



© ProSiebenSat.1

Philip Woitschek,
Head of Recruiting Digital,
ProSiebenSat.1

fangphase neben der Direktansprache das gesamte Recruiting mit abdecken können und deshalb das klassische Recruitinghandwerk beherrschen. Je nach Berufserfahrung und Schwerpunkt muss das Unternehmen für einen solchen Recruiter zwischen 50.000 Euro und 70.000 Euro Jahresgehalt investieren. Bei einem Schwerpunkt in IT/Digital liegt das Gehalt auch mal darüber. Gerade diese Personen sind bei den etablierten Personalberatungen wichtige und gutbezahlte Mitarbeiter. Zudem spielt der Standort eine Rolle. In Berlin sind die Gehälter erfahrungsgemäß niedriger als in München. <

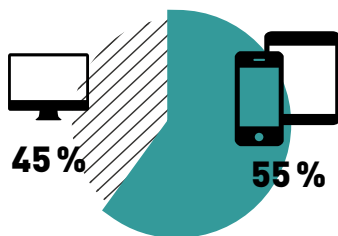
¹ Stauss, Bernd/Jedrafczyk, Marcel: Business Process Outsourcing – Wertschöpfung durch externe Dienstleister, in: Strauss, Bernd/Jedrafczyk, Marcel (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden 2007, S. 359–381.
² Alewell, Dorothea: Die Wirkung des Outsourcing von Personalfunktionen, in: Arbeit, 2007, S. 282–295.
³ Johnson, Graeme/Wilding, Philip/Robson, Andrew: Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective, in: Personnel Review, 2014, S. 303–326 oder auch: Meckl, Reinhard/Eigler, Joachim: Gefahren des Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen – Eine empirisch gestützte Analyse, in: Journal für die Betriebswirtschaft, 1998, S. 100–112.

⁴ Ordanini, Andrea/Silvestri, Giacomo: Recruitment and Selection Services – Efficiency and competitive reasons in the Outsourcing, in: The International Journal of Human Resource Management, 2008, S. 372–391.
⁵ Imelauer, Gregor: Recruitment Process Outsourcing – Chancen, Risiken und kritische Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2016.
⁶ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.): Personalberatung in Deutschland 2014/2015, S. 3 und S. 6.
⁷ Vgl. Vosberg, Dana: Der Markt für Personaldienstleistungen, in: German Journal of Human Resource, 2003, S. 408.
⁸ Föhr, Silvia: Personalberatung als Institution – Make or Buy Entscheidung im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1995, S. 135–162, und Ordanini, Andrea/Silvestri, Giacomo: Recruitment and Selection Services – Efficiency and competitive reasons in the Outsourcing, in: The International Journal of Human Resource Management, 2008, S. 372–391.
⁹ Meckl, Reinhard/Eigler, Joachim: Gefahren des Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen – Eine empirisch gestützte Analyse, in: Journal für die Betriebswirtschaft, 1998, S. 106, und Föhr, Silvia: Personalberatung als Institution – Make or Buy Entscheidung im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1995, S. 147.

ANZEIGE

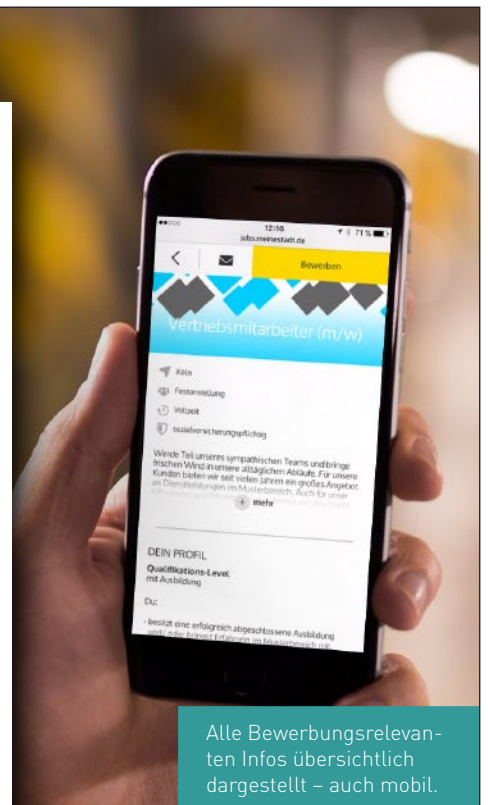
Ihr nächster Mitarbeiter sucht mobil - wird er Sie auch finden?

Ihre Zielgruppe sucht bereits heute mobil nach Vakanzen – egal ob zu Hause oder unterwegs. Gewinnen Sie Fachkräfte mit Berufsausbildung daher genau dort, wo sie sich täglich informieren – mit den mobilen Angeboten des Stellenmarkts von meinstadt.de.



55 % aller Besuche im Stellenmarkt von meinstadt.de erfolgen über ein Smartphone oder Tablet.

Kostenlose Beratung vereinbaren und **10% Rabatt sichern** >



Alle Bewerbungsrelevanten Infos übersichtlich dargestellt – auch mobil.

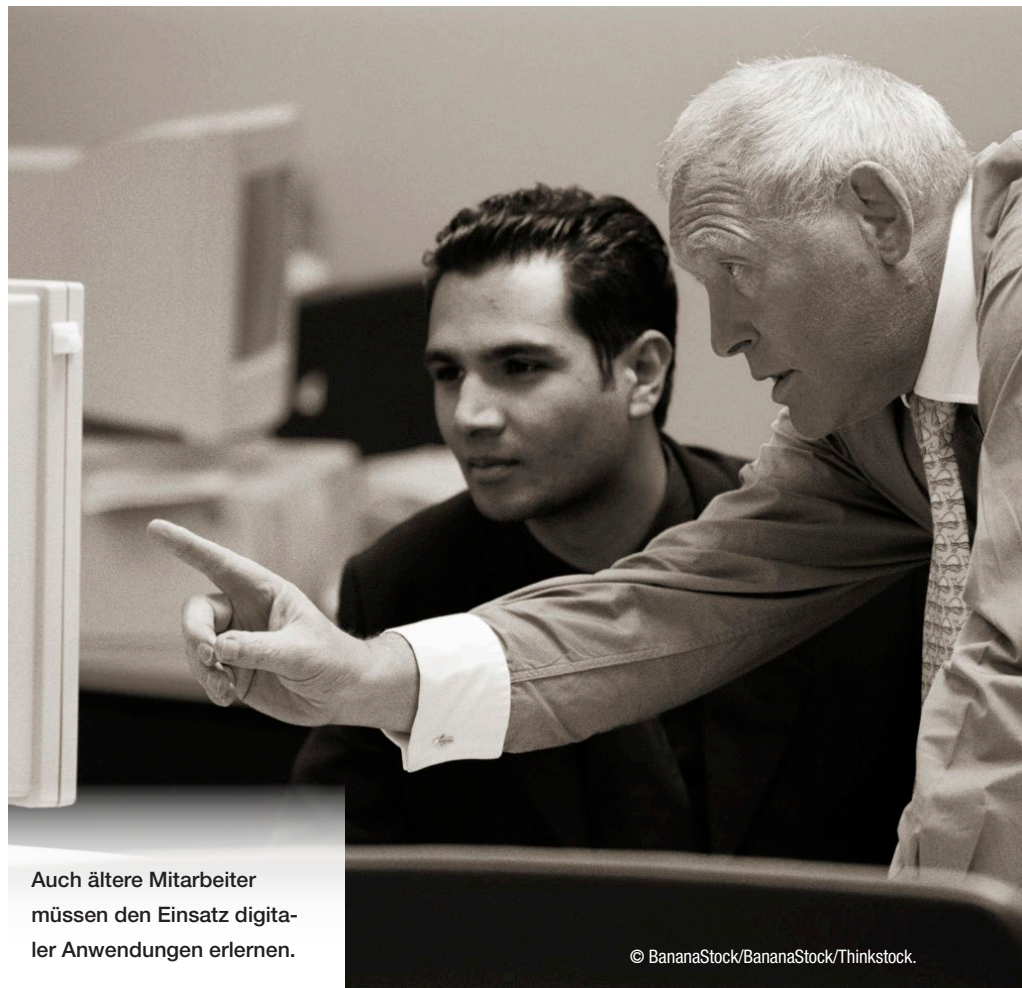
Wie die Industrie 4.0 auf die Gesundheit der Berufstätigen wirkt

„Der schnelle Informationstransfer ist die größte Herausforderung für HR“

Interview mit Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Heidelberg

Herr Professor Sonntag, wie viel wissen wir heute darüber, wie sich die Industrie 4.0 auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt?

Karlheinz Sonntag: Nicht viel! Bislang liegen noch wenige belastbare Forschungsergebnisse über die Wirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit vor. Das liegt auch daran, dass der Begriff Digitalisierung sehr unscharf und der Umsetzungsstand in der Praxis demzufolge nicht leicht zu erfassen ist. Auch handelt es sich bei der Digitalisierung nicht um eine Revolution – wie von den Protagonisten häufig erklärt –, sondern um einen evolutionären Prozess, der je nach unternehmensspezifischer Innovationsdynamik sehr unterschiedlich fortgeschritten sein kann. Dieser begann mit der Computerisierung in den letzten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts und erreicht gegenwärtig mit der Vernetzung und mit vielfältigen digitalen Anwendungen in cyberphysischen Systemen eine neue Entwicklungsstufe. In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen viele Geschäftsprozesse neu ausrichten. Damit wir die gesundheitlichen Auswirkungen der digitalen Transformation bestimmen können, brauchen wir genau dazu konkrete Angaben: Wie werden Geschäftsprozesse und Aufgabeninhalte neu definiert, welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Beschäftigten? Hinzu kommt ein weiterer Megatrend: Die Digitalisierung trifft auf den demographischen Wandel. Das HR-Management muss unter dem Eindruck dieser aktuellen Entwicklungen proaktiv tätig werden, soll der Transformationsprozess der Digitalisierung in die realen Organisationen erfolgreich sein.



Auch ältere Mitarbeiter müssen den Einsatz digitaler Anwendungen erlernen.

© BananaStock/BananaStock/Thinkstock.

Was ist bislang bekannt?

Karlheinz Sonntag: Als potenzielle Stressoren in der dynamischen Arbeitswelt erweisen sich Vielfalt und Dichte von Informationen sowie deren schnelle Verarbeitung. Dies macht nicht nur älteren Berufstätigen zu schaffen. Die zeitliche und räumliche Organisation von Arbeit verändert sich. Mit unterschiedlichen Varianten von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten sollen vor allem jüngere Mitarbeitergenerationen angesprochen werden, um deren Lebensentwürfe adäquat zu

berücksichtigen. Doch bei der Gestaltung flexibler und mobiler Arbeitsformen tauchen Fragen auf, wie Beruf und Privatleben am sinnvollsten zu harmonisieren sind. Die digitale Omnipräsenz lässt den Anspruch an Fach- und Führungskräfte, vor allem an das mittlere Management, steigen, überall und jederzeit erreichbar zu sein. Unternehmen wie Daimler haben im Sinne betrieblicher Gesundheitsförderung bereits Schutzmechanismen eingeführt, indem sie zum Beispiel während des Urlaubs eine E-Mail-Sperre für Mit- →



© Philip Benjamin.

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag,
Universität Heidelberg

arbeiter verhängen. Das ist auch richtig, denn der Erholungseffekt des Urlaubs schwindet, sobald ein Mitarbeiter berufliche E-Mails liest, die ja auch unangenehme Sachverhalte enthalten können. Wichtig ist also, die Gestaltung moderner Arbeit stärker an individuellen Kriterien und Bedürfnissen auszurichten. Die in Studien nachgewiesenen positiven Effekte auf Gesundheit, Zufriedenheit und Engagement legen dies nahe. Dies gilt auch für Führungskräfte, die Betroffene und Gestalter zugleich sind. Sie sind in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter wertzuschätzen, zu inspirieren und deren kreatives Potenzial zu fördern.

An welchen Stellen sollte das HR-Management den Hebel ansetzen?

Karlheinz Sonntag: Die kognitiven Tätigkeitsanteile im Arbeitsleben werden in Zukunft zunehmen. Routineaufgaben und körperlich anstrengende Tätigkeiten werden zunehmend Roboter und Assistenzsysteme übernehmen, etwa im Pflegebereich, wo zunehmend Assistenzsysteme eingesetzt werden können, oder in der industriellen Produktion bei Mensch-Roboter-Kollaborationen. Bei

der Umgestaltung der kognitiven Anteile der Arbeit geht es vor allem um Informationsvielfalt und die Verarbeitung von Informationen unter Zeitdruck. Hier sollten die Unternehmen auch ältere Mitarbeiter in die Lage versetzen, neue digitale und automatisierte Arbeitstechniken und Instrumente zu benutzen. Zugleich muss das HR-Management dafür sorgen, dass in altersgemischten Teams Ältere ihre Erfahrungen und ihr Wissen an jüngere Kollegen weitergeben.

Konzerne sind dabei oft deutlich weiter als kleine Betriebe und Mittelständler.

Karlheinz Sonntag: Oft verfügen kleine und mittlere Unternehmen, die sogenannten KMU, noch nicht über ein professionelles Gesundheitsmanagement. Das Tagesgeschäft ist dominant, es mangelt den Verantwortlichen an Zeit und Kapazitäten oder finanziellen Ressourcen, um die benötigten Strukturen aufzubauen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt in diesem Zusammenhang mit dem Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen. In 30 deutschlandweiten Verbundprojekten leiten Wissenschaftler in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und Akteuren aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz Leitlinien, Methoden und Instrumente für die digitale Transformation in KMU ab (www.gesundearbeit-mega.de).

Wie werden Lösungen für KMU entwickelt?

Karlheinz Sonntag: Um die beiden Megatrends Digitalisierung und demographische Entwicklung im Unternehmen personalpolitisch erfolgreich umzusetzen, braucht das HR-Management Lösungen für drei Risikobereiche: das Qualifikations-, Gesundheits- und Motivationsrisiko der Mitarbeiter. In den Verbundprojekten werden bis 2019 für KMU auf der normativen, strategischen und operativen Ebene Maßnahmen und Instrumente entwickelt, mit denen sich Fach- und Führungskräfte auf den digitalen Wandel vorbereiten können. Die Risiken lassen sich durch ver-

schiedene Einflussfaktoren, sogenannte Treiber, reduzieren. Dazu zählen etwa die Unternehmenskultur, das Gesundheitsmanagement, HR-Development, Führung, die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsorganisation – und natürlich der Inhalt der Arbeit selbst.

Und wie sehen konkrete Lösungen am Ende aus?

Karlheinz Sonntag: In den Einzelprojekten werden beispielsweise entlastende Arbeitssysteme oder Mensch-Roboter-Kollaborationen im Montagebereich entwickelt und erprobt. Sensitive Roboter sollen künftig mit Menschen zusammenarbeiten. Andere Projekte entwickeln auch Module im Sinne eines präventiven Gesundheitsansatzes, um arbeitsmedizinische und arbeitswissenschaftliche Kenntnisse bereits in die Aus- und Weiterbildung einzubeziehen. Extra für das Handwerk entstehen Blended-Learning-Ansätze mit Modulen, die Präsenzphasen und webbasiertes Training für die gesundheitliche Förderung umfassen. Weitere Projekte dienen der Prävention gegen psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Und für die Logistikbranche entsteht ein präventionsorientierter Demonstrationsarbeitsplatz.

Wie sollte sich die Zusammenarbeit zwischen HR und betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) ändern, um der Digitalisierung gewachsen zu sein?

Karlheinz Sonntag: Nicht selten sind diese beiden Bereiche aufbauorganisatorisch voneinander getrennt. Erforderlich ist ein professionelles BGM. Aus meiner Sicht sollten Unternehmen HR-Management und BGM in einer Funktion zusammenlegen, um die Effizienz und die Effektivität zu steigern. In KMU sollte die Verantwortung dafür entweder beim Personalleiter oder direkt beim Geschäftsführer liegen. Arbeitgeberverbände, Berufsgenossenschaften und andere Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz bieten Rat und Hilfe an.

Das Interview führte Guido Birkner.



Laszlo Bock leitete bis 2016 das Personalressort beim Internetkonzern Google.



Work Rules!
Wie Google die Art und Weise,
wie wir arbeiten und leben,
verändert
Verlag Franz Vahlen
ISBN: 978-3-8006-5093-4
372 Seiten
EUR 29,80

Rezension

Bilanz der HR-Arbeit bei Google

Laszlo Bock fasst seine Erfahrungen aus der Personalarbeit bei Google in zehn Arbeitsregeln zusammen.

Es war wohl das hervorstechendste HR-Buch im Jahr 2016 auf dem deutschen Buchmarkt. Auf gut 370 Seiten fasst Laszlo Bock, bis vor kurzem noch Personalchef von Google, seine Erfahrungen aus der HR-Arbeit beim Internetriesen zusammen und leitet daraus zehn Regeln für HR, Arbeit und das Leben im Allgemeinen ab – frei nach dem Motto: Wenn Ihr so erfolgreich sein wollt wie wir, dann macht es uns nach. Nun sind Bocks Ratschläge zur Sinnstiftung im Berufsleben und seine Regeln für eine bessere Führung nicht neu. Zudem enthält der Titel keine einfache Lese Kost, wie sie ein amerikanisches Managementbuch erwarten lässt.

Vielmehr beschreibt Bock seine Erfahrung in einzelnen Episoden und Fällen detailliert und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab. Damit auch Leser mit wenig Zeit Nutzen aus dem Buch ziehen können, fasst der Autor an jedem Kapi-

telende die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen zusammen und schließt das Buch mit einer Summary ab. Dort kommt er auch zu seinen Kernaussagen: Eine Unternehmenskultur, die durch eine Balance zwischen Kreativität der Mitarbeiter und einem strukturierten Rahmen gekennzeichnet ist, lässt sich in zehn Schritten entwickeln, die regelmäßig wiederholt werden sollten.

Entscheidend ist die Frage, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter behandeln und wie sie ihre Führungsrolle ausfüllen. Die Arbeit jedes einzelnen Beschäftigten soll sinnstiftend sein, und er soll sich des Vertrauens und der Hilfsbereitschaft seines Vorgesetzten sicher sein. Regelmäßige Entwicklungsgespräche, die sich an konkreten Zielen ausrichten, sollen für beide Seiten den Druck von der – weiterhin unverzichtbaren – Leistungsbewertung nehmen.

Klar sind Bocks Empfehlungen für Personaler. Den außerordentlichen Erfolg eines Unternehmens wie Google bringt nur eine konsequente Ausrichtung auf Exzellenz. Ein Unternehmen soll allein die besten Bewerber nehmen, die auch besser als die einstellende Person sind. Auch sollen sich HR und Führungskräfte immer nur an den Mitarbeitern orientieren und nur von denjenigen lernen, die qualitativ die besten Ergebnisse erzielen, nicht unbedingt quantitativ. Nicht der Vertriebsmitarbeiter gilt als Benchmark, der das größte Gesamtvolumen an Land zieht, sondern derjenige, der die größten Einzelkunden und Einzelprojekte holt. Für Mitarbeiter, die dem Exzellenzanspruch in ihrer Position nicht genügen, kennt Bock nur zwei Wege: eine bessere alternative Position finden oder das Unternehmen verlassen. <

info@faz-personaljournal.de



HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

© Jacob Ammentorp Lund/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

Beschäftigte brauchen neue Kompetenzen, um von der Digitalisierung zu profitieren

Die überwiegende Zahl der Arbeitnehmer in Deutschland und weltweit bewertet den Einsatz von digitalen und Automationstechnologien wie Roboter, Datenanalytik und künstliche Intelligenz bei der eigenen Arbeit positiv. Sie erwarten für sich selbst ein effizienteres Arbeiten, neue Kompetenzen und eine insgesamt höhere Qualität der Arbeit. Doch die Beschäftigten wissen auch, dass sie in Zukunft mit den Veränderungen im Arbeitsalltag nur dann Schritt halten können, wenn sie regelmäßig neue Fähigkeiten erlernen werden. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Harnessing Revolution: Creating the Future Workforce“ von Accenture Strategy. Die Studienautoren empfehlen Unternehmen, die Weiterqualifizierung der Belegschaft zu intensivieren. Das Ziel sollte sein, Kompetenzen wie Führungsstärke, Kreativität und emotionale Intelligenz zu verbessern.

Hohe Dynamik und Fluktuation im Zeitarbeitssektor

Die Zahl der Leiharbeiter ist laut dem Bericht „Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit“, den die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht hat, im langfristigen Vergleich tendenziell stark dynamisch angestiegen. Gemessen an der Gesamtbeschäftigung, beläuft sich der Anteil der Leiharbeiter auf weniger als 3 Prozent. Zur Jahresmitte 2016 betrug die Zahl der Leiharbeiter, die sozialversicherungspflichtig oder nur geringfügig beschäftigt waren, über 1 Million. In den ersten sechs Monaten des Jahres 2016 schlugen 678.000 neue Beschäftigungsverhältnisse zu Buche, während gleichzeitig 616.000 Beschäftigungsverhältnisse endeten. Über 20 Prozent der neuen Leiharbeitnehmer waren vorher mindestens ein Jahr ohne Arbeit oder noch nie beschäftigt. Zeitarbeit weist zwar einen temporär hohen Bedarf an Arbeitskräften auf, die Beschäftigungsverhältnisse sind aber weniger nachhaltig.



Rosenberger&Partner
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournal“ repräsentieren die Berater der HR-Verantwortlichen in Unternehmen. Als Markenanbieter zählen sie zu den führenden Adressen in ihren jeweiligen Märkten. Sie unterstützen das „F.A.Z.-Personaljournal“ vor allem fachlich und mit ihren Netzwerken. Zudem tragen die Partner – neben vielen anderen Marktteilnehmern – maßgeblich als Werbekunden zum Erfolg des Portals des „F.A.Z.-Personaljournal“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.