

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Self-Service-Analytics

Analysen selbst zu machen
ist noch kein Selbstläufer

Talentmanagement

Aufgaben und Wachstum
motivieren Potenzialträger

Business-Innovation- Management

In Marktchancen denken
statt in Marktanteilen

Wie Konzerne durch Start-ups innovativer und agiler werden

DR. FRANK MEYER VON E.ON BERICHTET ÜBER
DAS INNOVATIONSÖKOSYSTEM DES ENERGIE-
KONZERNS NACH DER ENERGIEWENDE UND
ÜBER DIE AUSWIRKUNGEN AUF HR

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

in volatilen Märkten, die sich durch disruptive Produkt- und Serviceinnovationen binnen kurzer Zeit komplett verändern können, sind Unternehmen dabei, neben dem Bestandsgeschäft auch eigene Innovationen außerhalb des Kerngeschäfts zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Da ein Industrieunternehmen nicht primär digitale Softwareprodukte entwickelt, richtet es dafür neue separate Einheiten ein. Und es stellt sich zunehmend agil auf, um relevante Veränderungen im Markt zu antizipieren und die eigenen Prozesse und Strukturen frühzeitig anzupassen. Wer den nächsten Entwicklungsschritt in seiner Branche verpasst, hat das Nachsehen. Das ist im Automotive-Bereich beispielsweise die Elektromobilität.

Doch für die großen Industrietanker ist es nicht einfach, die jahrzehntelang gefahrene Richtung radikal zu verändern und sich von Strukturen zu lösen, die ein Teil ihrer DNA geworden sind. Silos, Hierarchien und feste Prozesse hatten lange ihre Richtigkeit und lassen sich unmöglich binnen kürzester Zeit verlernen. Doch oft muss sich ein Großunternehmen auch nicht komplett neu organisieren. Die digitale Transformation beschert administrativen Einheiten neue IT-Lösungen, die den Mitarbeitern Routinearbeit abnehmen. Wer weiß das besser als HR?

Doch da, wo es möglich und notwendig ist, stellen sich Konzerne heute agil auf. Das funktioniert nicht von heute auf morgen, sondern ist ein Lernprozess. Deshalb arbeiten Großunternehmen verstärkt mit Start-ups und eigenen Gründerteams zusammen, um von und mit ihnen zu lernen und bei Produktinnovationen zu profitieren. Laut einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft hkp/// Group sind rund drei Viertel der Start-up-Einheiten im DAX und im MDAX als separate Tochterunternehmen organisiert. Darunter sind auch eigenständige Organisationseinheiten oder Inkubatoren anzutreffen. Durch die enge Bindung an die Mutter stellen die Konzerne sicher, dass Produktinnovationen auf jeden Fall zur internen Verwendung bleiben.

Es wäre aber ein Irrglaube, wenn Unternehmen lediglich einem Trend hinterherliefen, ohne einen internen Kulturwandel zu vollziehen. Es reicht nicht aus, nur ein Start-up zu gründen und Mitarbeiter aus dem Bestand unverändert dort agieren zu lassen. Vielmehr sind eine echte Gründerkultur und ausreichender Handlungsspielraum für Gründer erforderlich, damit ein Start-up fliegt und die Geschäftsidee Marktreife erlangt.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur



Business-Innovation-Management 4

In Marktchancen denken statt in Marktanteilen

Change-Management 6

Ein neues Verständnis von Arbeit oder: Ausbruch aus der Routine

Corporate-Start-ups 8

Konzerne lernen über Start-ups disruptive Innovationen und Agilität kennen

Talentmanagement 10

Zukunftsaufgaben und Wachstum motivieren High-Potentials

Self-Service-Analytics 12

Datenanalysen selbst zu machen ist noch kein Selbstläufer

Cloud-Computing 14

Der Mittelstand steigt langsam auf die Wolke

Rezension 17

Digitale Transformation heißt neu denken lernen

Neues kurz und knapp 18

Neues aus der HR-Welt

Impressum 19



Neues Denken 4

In Marktchancen denken statt in Marktanteilen



Neues Machen 8

Konzerne lernen über Start-ups disruptive Innovationen und Agilität kennen



Neue Lösungen 12

Datenanalysen selbst zu machen ist noch kein Selbstläufer

BUSINESS-INNOVATION-MANAGEMENT

In Marktchancen denken statt in Marktanteilen



Disruptive Innovationen benötigen Freiraum und keine starren Strukturen.

© Rost-9D/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Um ihre Marktposition zu sichern, investieren Unternehmen in das Innovationsmanagement. Doch die Ausrichtung auf neue Chancenanteile erfordert andere Organisationen und wirft neue Aufgaben für HR auf, wie Professor Roland Eckert, FOM Hochschule für Oekonomie und Management, berichtet.

Herr Professor Eckert, welche Konsequenzen ergeben sich aus der digitalen Transformation für Geschäftsmodelle und Innovation?

Roland Eckert: Unternehmen stellen bei der Digitalisierung noch immer vor allem Prozesse und Produkte in den Fokus. Durch die Digitalisierung werden Prozesse unternehmensübergreifend automatisiert. Gleichzeitig werden Produkte intelligent miteinander vernetzt. Diese Veränderungen wirken

sich meist auch auf die Geschäftsmodelle aus. So bauen auch Industrieunternehmen neben den klassischen Geschäftsmodellen As-a-Service-Geschäftsmodelle auf. Somit verdienen auch traditionelle Branchen ihr Geld zunehmend in neuen Geschäftsfeldern. Dabei sind die Großunternehmen häufig die Vorreiter. Wie erfolgreich dies geschieht, ist aber schwierig zu beurteilen. Ausgewählte Beispiele zeigen jedoch, dass diese Veränderungen nicht immer reibungslos verlaufen. Inzwischen setzt sich aber auch der Mittelstand zunehmend mit der Digitalisierung auseinander. Aufgrund der geringeren Budgets sind die Möglichkeiten für ein Experimentieren allerdings geringer. Auch sehen kleine und mittlere Unternehmen oft keinen Mehrwert darin, den Kunden durch Daten noch besser kennenzulernen. Der Mittelstand agierte schon vor der Digitalisierung sehr kundenorientiert. Deshalb reagiert der Mittelstand häufig erst auf externen Veränderungsdruck, wenn etwa ein Abnehmer der Produkte eine datentechnische Integration verlangt.

Was bedeuten diese Veränderungen für das Innovationsmanagement?

Roland Eckert: Ich spreche im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer auch von multidimensionalen Innovationen. Früher ging es um eindimensionale Innovationen. Beispielsweise folgten auf Produktinnovationen in einem nächsten Schritt Prozessinnovationen und dann gegebenenfalls Anpassungen des Geschäftsmodells. Heute müssen Unternehmen integriert zur Produktinnovation auch an die digitale Erneuerung der Prozesse und an die digitale Weiterentwicklung des Geschäftsmodells denken – gleichzeitig, nicht mehr eines nach dem anderen. Dies bewirkt massive Veränderungen in der Zusammenarbeit, dem Informationsfluss, aber auch in der Frage, wer was entscheidet.

Und damit können sich Unternehmen auch künftig am Markt halten?

Roland Eckert: Es muss noch etwas Entscheidendes hinzukommen. Bislang stellten Unternehmen ganz klassisch den Wettbewerb um Marktanteile in →



Prof. Dr. Roland Eckert
FOM Hochschule für
Oekonomie & Management

den Mittelpunkt. Es ging also meist darum, womit ein Unternehmen gerade sein Geld verdient. Dieses Denken bleibt auch künftig wichtig, wichtiger wird allerdings der Wettbewerb um Chancenanteile. Hier geht es um die Frage, an welchen Zukunftsoptionen – ich nenne das Chancenanteile – ein Unternehmen arbeitet. Es bleibt immer weniger Zeit, um an neuen Ideen zu arbeiten, wenn die Veränderungen im Markt bereits erkennbar sind. Nur mit einem Portfolio an Zukunftsoptionen können Unternehmen heute erfolgreich bleiben. Diese Optionen werden mit aktuellen und zukünftigen Kunden mit der Hoffnung getestet, dass eine getestete Option zum zukünftigen Wachstumstreiber wird. Hierzu müssen schnell iterative Lernprozesse, autonome Teams oder auch Schwarmorganisationen aufgesetzt werden.

Wo bleibt die HR-Funktion dabei?

Roland Eckert: HR hat im digitalen Hyperwettbewerb eine immer wichtigere Aufgabe zu erfüllen. Für den klassischen Wettbewerb um Marktanteile ist HR ausreichend gerüstet. An Bedeutung gewinnen wird aber der Wettbewerb um Chancenanteile. Um hier einen Beitrag leisten zu können, muss es HR gelingen, selbst disruptiv zu denken. Man muss bereits heute proaktiv an Ideen und Vorschlägen für morgen arbeiten. Welche Kompetenzen benötigen wir morgen und übermorgen im Wettbewerb um Chancenanteile? Noch wichtiger ist die Frage, wie die verschiedenen Kompetenzen und multidisziplinären Berufs- und Arbeitskulturen integriert werden können, damit ein Mehrwert entsteht? Das Ganze in enger Abstimmung mit den Teams, die sich heute bereits operativ mit der Zukunft beschäftigen. Und das Ganze erprobt in konkreten Experimenten mit konkreten Lernerfahrungen für alle Beteiligten. Auch auf die Organisationsentwicklung muss sich HR zukünftig viel stärker fokussieren. Ich gebe ein Beispiel: Start-ups beginnen als Netzwerk, bauen aus Effizienzgründen eine Hierarchie auf, um dann wieder zum Netzwerk zu werden. Sie gehen also vom Netzwerk über die Hierarchie wieder zum Netzwerk. Da stellt sich die Frage, wie zukünftig Organisationsentwicklung erfolgen soll. Meines Erachtens werden neue Organisationsmodelle mit spezifisch hierarchischen oder heterarchischen Funktions- und Kompetenzbereichen entstehen, aus denen sich Teams temporär zusammensetzen. Hier trifft man in einem Teil der Organisation auf ein Netzwerk, in einem anderen Teil auf eine Hierarchie. Wer soll sich mit der Interoperabilität beschäftigen, wenn nicht HR?

Das lässt sich fortsetzen: Wenn alle nur noch vernetzt denken und arbeiten, dann wird es zunehmend situativ wechselnde Führungsaufgaben im Unternehmen geben. Auch hier bekommt HR neue Aufgaben, um Mitarbeiter und Unternehmen hierfür weiterzuentwickeln. HR wird ebenfalls Veränderungen erfahren. Manche HR-Prozesse werden noch stärker automatisiert werden. HR-Controlling sollte in Teilen auf die Mitarbeiter selbst verlagert werden, damit ein Unternehmen wirklich agil wird.

Wie sollten agile Organisationen vorgehen, um Innovationen zu entwickeln?

Roland Eckert: Agilität bedeutet immer die Fähigkeit, unvorhersehbar zu agieren bzw. auf Unvorhersehbares reagieren zu können. Hierfür benötigt man dann neue Organisationsmodelle wie zum Beispiel die Schwarmorganisationen bei Daimler, um verschiedene Zukunftsoptionen oder auch neue Geschäftsmodelle frühzeitig ausprobieren zu können. Innerhalb dieser Organisation gibt es dann Tribes, Squads und agile Coaches. Für kleine und mittlere Unternehmen ist dieser Sprung aber häufig zu groß. Hier muss man sich zunächst darauf konzentrieren, die aktuelle Entwicklungsarbeit weiter zu digitalisieren, den Kunden noch stärker durch schnelle Iterationen einzubinden sowie kleinere digitale Labore und Innovationslabore aufzubauen. Hier sollten sich die Betriebe sehr genau überlegen, was sie mit den Maßnahmen auch tatsächlich erreichen möchten. Es geht nicht darum, möglichst alles zu tun, sondern darum, die richtigen Maßnahmen zielorientiert umzusetzen.

Wie sollten sich mittelständische Unternehmen für das digitale Zeitalter aufstellen?

Roland Eckert: Der Mittelstand läuft den Entwicklungen des digitalen Hyperwettbewerbs häufig aus Ressourcengründen hinterher. Deshalb sollte er zunächst auf die Digitalisierung der strategischen Prozesse und der Produkte fokussieren und nicht über eine Schwarmorganisation nachdenken. Aber auch der Mittelstand muss langfristig versuchen, mehr Eisen ins Feuer zu legen, also ähnlich wie Konzerne vorgehen. Das Denken der Entscheider und Mitarbeiter darf sich nicht mehr allein um Marktanteile drehen, es muss mit Zukunftsoptionen und Chancenanteilen experimentiert werden. Diese Zukunftsoptionen werden dann aber näher am aktuellen Kunden sein als bei Großunternehmen wie Daimler oder BMW.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

CHANGE-MANAGEMENT

Ein neues Verständnis von Arbeit oder: Ausbruch aus der Routine



Change-Management ist für Unternehmen Alltag, darf aber nicht zu Lasten der Mitarbeiter gehen.

© EtiAmmos/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Wenn Reorganisation zum Unternehmensalltag gehört, sind alle Beteiligten gefordert. Die ias-Studie „Die Kraft zur Veränderung – über den Umgang mit dem permanenten Wandel“ zeigt, wie es Unternehmen damit ergeht. Dr. Peter Wrogemann, Vorstand von ias, stellt die Studie vor.

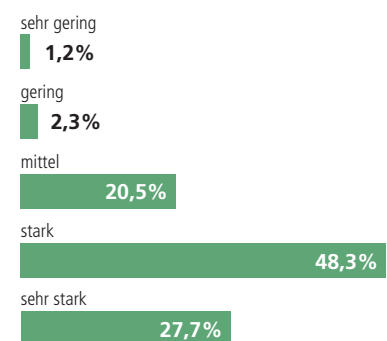
Was gilt eigentlich in Zeiten, in denen sich das Karussell der Innovationen, Produktlebenszyklen und Geschäftsmodelle ständig dreht? Wie geht es den deutschen Unternehmen? Für die ias-Studie „Die Kraft zur Veränderung – über den Umgang mit dem permanenten Wandel“ wurden Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt, wie sie den kontinuierlichen Wandel erleben. Das Ergebnis: Die Auswirkungen permanenter Reorganisation sind

für alle Akteure in den Unternehmen sichtbar und spürbar. Bereits heute schätzen 80 Prozent der Befragten den Veränderungsdruck auf deutsche Unternehmen als stark ein. 90 Prozent sehen auch in den kommenden fünf Jahren keine Entspannung.

Es braucht ein neues Arbeiten

Bedrohliche Aussichten für die Zukunft? Keineswegs. Veränderungen sind an der Tagesordnung, und wir profitieren beruflich wie privat in vielerlei Hinsicht von gesteigerten Geschwindigkeiten und schnellen Innovationen. Was es braucht, ist ein neues Arbeiten. Ein passives Erleben von Veränderungsprozessen darf es künftig nicht mehr geben. Denn je mehr Gestaltungsspielraum der Einzelne erlebt, desto geringer ist die persönliche Belastung. Jeder Einzelne ist gefordert, aus seiner täglichen Routine auszubrechen, sich einzubringen, mitzugestalten. Die entsprechenden Strukturen und Prozesse hierfür zu entwickeln, das ist Aufgabe der Unternehmensführung.

Wie stark ist der Bereich Human Resources (Recruiting und Personalentwicklung) durch den permanenten Wandel gefordert?



Quelle: ias-Studie „Die Kraft der Veränderung“..





© ias AG

Dr. Peter Wrogemann,

Vorstand, ias Aktiengesellschaft und ias Stiftung,
redaktion@ias-gruppe.de

Tausendsassa Führungskraft

Wie gut der Einzelne mit Veränderungen umgehen kann, hängt davon ab, wie widerstandsfähig und wie handlungsfähig er ist. Achtsamkeit spielt eine besondere Rolle im Hinblick auf einen gesunden Umgang mit permanenten Veränderungen. Den einzelnen Mitarbeiter zu stärken, das halten mehr als 80 Prozent der befragten Großunternehmen für maßgeblich. Vorgesetzten kommt, so ein Studienergebnis, das nicht überrascht, bei Change-Prozessen eine besondere Bedeutung zu. Um in bewegten Zeiten mitgestalten zu können, sind Kommunikation und Vernetzung gefragt. Aber das geht nicht ohne eine Führungskultur, die Orientierung vermittelt und als Vorbild agiert. Vorgesetzte stehen vor der Aufgabe, ihren Mitarbeitern den Sinn der Veränderungen zu verdeutlichen und den internen Diskurs zu fördern. Aber dazu müssen sie auch befähigt werden. Die Qualifizierung von Führungskräften erachten die Studienteilnehmer daher als bedeutend.

Wie gut ein Change-Prozess gelingt, hängt auch von den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur ab. Diese sind mitverantwortlich für die

Art und Weise, wie die Menschen miteinander umgehen und nach außen agieren. Laut unserer Studie nimmt der Aspekt eines Werte- und Kulturwandels jedoch eine untergeordnete Rolle ein und wird damit nach unserer Auffassung unterschätzt. Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung, dafür zu sorgen, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte in der Komplexität der Entwicklungen orientieren können und zu höherer Anpassungsfähigkeit und Flexibilität befähigen lassen. Ohne eine Weiterentwicklung der kulturellen Unternehmenswerte wird es schwer sein, dieses Ziel zu erreichen. Während sich das Veränderungskarussell der Arbeitswelt dreht, bleibt der Wunsch nach gesunder Arbeit konstant. Dieses Interesse eint Beschäftigte und Betriebe, denn nur gesunde Arbeit schafft die Bedingungen für gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter und ebnet den Weg für Innovation, Fortschritt und Wettbewerbsfähigkeit. Daher wird ein Betriebliches Gesundheitsmanagement künftig stark an Fahrt gewinnen, davon sind die Studienteilnehmer überzeugt.

info@faz-personaljournal.de

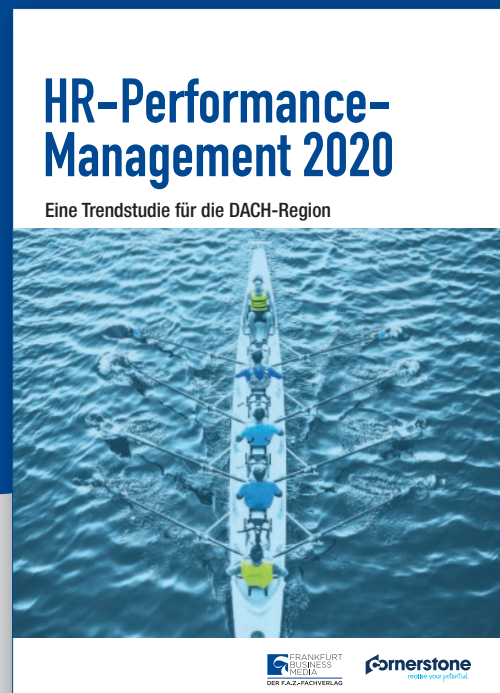
ANZEIGE

Wie führt der Mittelstand in der DACH-Region HR-Performance-Management durch?

Wie ist diese Funktion mit anderen HR-Disziplinen wie Talent und Reward verknüpft?

Die Studie schafft Transparenz.

Herausgegeben von:



Jetzt kostenfrei downloaden:

www.faz-personaljournal.de/research/hr-performancemanagement-2020/

CORPORATE-START-UPS

Konzerne lernen über Start-ups disruptive Innovationen und Agilität kennen

Ein Ergebnis von
Forschung und Ent-
wicklung: DHL Paket tes-
tet die dritte Generation
des Paketkopters.



© Andreas Heddergott.

Konzerne können in wissensintensiven und dynamischen Märkten langfristig nur bestehen, wenn sie neben dem Kerngeschäft auch disruptive Innovationen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Deshalb gründen Konzerne agile Einheiten und kooperieren mit Start-ups. Das verändert auch die Unternehmenskultur.

Der Logistikkonzern Deutsche Post DHL Group hat vor zwei Jahren eine neue Digitalisierungsstrategie beschlossen. Seitdem denken die Verantwortlichen die Themen Agilität und disruptive Innovationen für alle Geschäftsbereiche immer gleich mit. Auch kooperiert das Unternehmen sowohl intern als auch extern mit Start-ups. „Wir haben schon in der Vergangenheit mit Gründern zusammengearbeitet, doch heute gehen wir koordinierter und

zielgerichteter vor, weil wir jetzt eindeutiger vor Augen haben, in welche Richtung wir marschieren wollen“, erläutert Dr. Andreas Mündel, Senior Vice-President Corporate Development, Deutsche Post DHL Group. „Wir kooperieren beispielsweise mit der Innovationsplattform „STARTUP Autobahn“ der Agentur Plug and Play.“

Dabei geht es um Hard-Tech-Start-ups, die an der Schnittstelle von Hardware und Software smarte Lösungen im Bereich Mobilität entwickeln. Auch Konzerne wie Daimler, Porsche und BASF unterstützen das Accelerator-Programm. Pro Runde präsentieren sich etwa 20 Gründerteams, aus denen Piloten ausgewählt werden. Bewertet wird nach drei Kriterien: Prozesse effizienter gestalten, die Interaktion mit Kunden verbessern und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Durch die Kooperation mit Hard-Tech-Start-ups lernt der Logistikkonzern neue Technologien und agile Methoden kennen, um sie zu übernehmen. „Wir bringen auf diesem Weg mehr Agilität in unser Unternehmen und ler-

nen, wie wir unsere teilweise komplexen Prozesse vereinfachen“, so Dr. Andreas Mündel.

Mitarbeiter als Gründer

Daneben existiert auch eine konzerninterne Gründerszene. Um das Ideenpotenzial der Mitarbeiter besser zu nutzen, hat die Deutsche Post DHL Group 2017 einen Inkubator gestartet und die Beschäftigten eingeladen, ihre Gründungsideen einzureichen. Auch dabei zählen Kriterien wie effiziente Prozesse, bessere Kundeninteraktionen und neue Geschäftsmodelle. „Aus 152 Bewerbungen haben wir in zwei Runden acht finale Projektteams ausgewählt“, berichtet Dr. Andreas Mündel. Für diese acht Teams fand im Januar eine erste Onboarding-Week mit Trainings und Coachings statt. In den nächsten vier Monaten werden die Teams ein Drittel ihrer Arbeitszeit für den Ausbau ihrer Innovationsideen verwenden. Dabei erhalten sie eine interne Begleitung und die Unterstützung durch Vorstandsmitglieder.



Viele interne Innovationsteams sind crossdivisional aufgestellt, haben sich also außerhalb der eigenen Linienorganisation gefunden. Doch der Konzern will die Mitarbeiter langfristig nicht aus ihrer Division herausnehmen, und auch die geltenden Beschäftigungsverhältnisse existieren fort. Der Logistikdienstleister ist in erster Linie an technischen Innovationen für die Kunden und die eigenen Geschäftsfelder interessiert. Kommen bei den Innovationsprojekten ausgereifte technische Lösungen heraus, bleiben diese zunächst im Unternehmen. „Wenn sich ein Team aber so entwickelt, dass wir ein vielversprechendes Geschäftsmodell erkennen, dann wird es voraussichtlich den nächsten Schritt gehen“, sagt Dr. Andreas Mündel. „Wir haben in der Vergangenheit bereits Gründungen wie die Saloodo! GmbH aus dem Konzern heraus in die Eigenständigkeit hinein gefördert.“

Innovationsökosystem auf fünf Säulen

Ähnlich wie die Deutsche Post DHL Group hat auch der Energiekonzern E.ON vor zwei Jahren eine neue Digitalisierungsstrategie verabschiedet. Diese sieht agiles Arbeiten als wichtiges Element der Unternehmenskultur vor. Das bedeutet für einen Konzern wie E.ON eine große Transformation. „Seit der Energiewende vor einigen Jahren hat sich unser Kerngeschäft vollkommen verändert“, berichtet Dr. Frank Meyer, Senior Vice President B2C Solution Management and Innovation bei E.ON. „Haben wir uns in der Vergangenheit intensiv mit dem Bau und Betrieb von Kraftwerken beschäftigt, geht es heute für uns darum, neue Services für unsere Kunden zu entwerfen.“ Dabei spielt Agilität im Sinne eines neuen Lernens und neuer Arbeitsformen eine zentrale Rolle.

E.ON betreibt ein Innovationsökosystem, das auf fünf Säulen steht. Eine erste Säule ist die konzerneigene Start-up-Initiative „Agile Accelerator“, bei der sich externe Gründer mit ihrer Geschäftsidee bewerben können. Eine zweite Säule bilden Co-Investments bei reifen Start-ups. Dabei geht es um Anschlussfinanzierungen in der zweiten oder dritten Investmentrunde. „Die digitalen und vernetzten Lösungen, die dort entwickelt werden, können für uns und unsere Kunden interessant sein“, betont Dr. Frank Meyer. Ein Beispiel für eine solche Beteiligung ist Cuculus. Das Softwareunternehmen aus Ilmenau entwickelt Lösungen für das intelligente Haus der Zukunft auf der Grundlage des Internets der Dinge. Eine Plattform hilft dabei, alle häuslichen Energiesysteme wie Solaranlagen, Batteriespeicher sowie Elektrofahrzeuge samt La-

desystemen zu koordinieren und die Energie möglichst effizient zu nutzen.

Die dritte Innovationssäule stellen Universitäten dar. Das E.ON Research Center unterstützt Lehrstühle, die zu Themen wie Energiemanagement oder Batterietechnik forschen. Die vierte Säule bilden konzerninterne Innovationen. Sie können auf die ersten drei Säulen zugreifen, was aktuell zum Beispiel die Domain Elektromobilität nutzt. Bei der fünften Säule kooperiert E.ON in Innovationspartnerschaften mit Internetkonzernen wie Google.

Transformation über Learning by Doing

Eine Innovationsstrategie auf fünf Säulen lässt sich nur in heterogenen Strukturen und mit agilen Prozessen umsetzen. Für die E.ON-Mitarbeiter läuft vieles nur über Learning by Doing, denn der Energiekonzern befindet sich nach wie vor in einem Transformationsprozess. „Entscheidend ist für uns, dass wir alle uns der Relevanz der Transformation bewusst sind“, unterstreicht Dr. Frank Meyer. „Der Vorstand und das gesamte Top-Management stehen hinter der neuen Strategie und begleiten Innovationsprojekte aktiv.“

Digitalisierung und Agilität machen zudem einen Umbau der Konzernstrukturen erforderlich. Dazu gehören auch erneuerte HR-Strukturen. „Wir haben ein neues Wertesystem mit dem Namen „Grow@E.ON“ eingeführt“, so Dr. Frank Meyer. Im Kern geht es darum, dass Führungskräfte neue Kriterien für gute Führung beherzigen und umsetzen. „Wir sind zwar ein Konzern, können aber in einem agilen neuen Geschäftsfeld Mitarbeiter nicht so führen, wie wir es aus eher hierarchisch gegliederten Sparten kennen“, erklärt der Innovationsmanager. „Vielmehr sollen sich Führungskräfte eine größere Risikobereitschaft aneignen, auch einmal etwas Neues am Markt auszuprobieren, selbst wenn mal ein Projekt scheitern kann.“

Zugleich leben und trainieren viele E.ON-Mitarbeiter Agilität in ihrem Arbeitsalltag. Viele von ihnen arbeiten fast ausschließlich mit Hilfe von Methoden wie Scrum oder Design-Thinking. Auch übernehmen die Mitarbeiter in den Fachbereichen, die Projekte direkt umsetzen, mehr Verantwortung als in der Vergangenheit. „Die Integration der verschiedenen Unternehmenskulturen in einem globalen Energiekonzern ist eine enorme Führungsaufgabe“, hebt Dr. Frank Meyer hervor. „Aber die Mitarbeiter sind sehr engagiert dabei, neue Bereiche wie etwa die Elektromobilität aufzubauen.“

info@faz-personaljournal.de



Dr. Frank Meyer

Senior Vice President
B2C Solution
Management and Innovation,
E.ON SE



Dr. Andreas Mündel

Senior Vice-President
Corporate Development,
Deutsche Post DHL Group

TALENTMANAGEMENT

Zukunftsaufgaben und Wachstum motivieren High-Potentials



E-Mobilität ist für die Talente von Brose eine Herausforderung.

© Patiwit/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit Ralf Cornelius, Leiter Personalentwicklung, Brose Gruppe

Herr Cornelius, wie definiert Brose ein Talent?

Ralf Cornelius: Als weltweit wachsendes Familienunternehmen bieten wir den Mitarbeitern viele herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgaben im In- und Ausland. Dabei haben wir den Anspruch, die Beschäftigten kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hier setzt unser Performance- und Talentmanagementprozess an, den wir vor drei Jahren an allen Standorten eingeführt haben. Ziel ist es, Leistungs- und Potenzialträger systematisch zu ermitteln und bedarfsgerecht zu fördern. Unsere Führungskräfte bewerten zusätzlich zur Leistungsbeurteilung auch das Potenzial der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung in eine andere Position. Das kann der nächste Karriereschritt zur Führungskraft, zum Projektmanager oder -leiter oder zum Fachexperten sein. Im „Management Review“ diskutiert

der Vorgesetzte mit weiteren Führungskräften die Perspektiven, um anschließend mit seinem Mitarbeiter die nächsten Entwicklungsschritte zu planen.

Wie sieht der Weg zur Führungskraft aus?

Ralf Cornelius: Engagierte Potenzialträger bereiten wir beispielsweise mit dem „Talent Circle“ auf ihre erste Führungsverantwortung vor. Dieses internationale Programm dauert 18 Monate und beginnt mit einem Auswahlverfahren. Dabei bringen wir unsere vielversprechendsten Talente einen Tag lang mit erfahrenen Brose-Führungskräften und externen Coaches zusammen. Jeder Kandidat bekommt ein Feedback und einen Entwicklungsplan. Die Teilnehmer erhalten in Seminaren an internationalen Standorten die fachliche Qualifikation, entwickeln ihre Persönlichkeit weiter und wachsen als Gruppe zusammen. Wir fokussieren uns jedoch nicht nur auf junge Nachwuchskräfte mit Führungspotenzial, sondern bauen auch globale Entwicklungsmaßnahmen für Bereichs- und Abteilungsleiter aus.

Wie reagiert Brose auf die Digitalisierung?

Ralf Cornelius: Weiterentwicklung ist Bestandteil unseres Selbstverständnisses. Daher setzen wir in der Zusammenarbeit auf Transparenz, Kommunikation, schnelle Entscheidungen und Präzision in der Umsetzung. Beim Thema Digitalisierung haben wir in Fertigung und Verwaltung unternehmensweite Projekte aufgesetzt, um Abläufe zu automatisieren und effizienter zu machen. Durch unser Büro im Silicon Valley lernen wir von kalifornischen Autoherstellern und Start-ups, wie wir agile Entwicklungsmethoden einsetzen können. Die Veränderungen in unserem Umfeld zeigen aber auch, dass wir diese Aspekte im Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter und Führungskräfte berücksichtigen müssen. Daher haben wir fünf Herausforderungen für Führungskräfte definiert und Kompetenzen abgeleitet. Diese bilden die Grundlage unseres Trainingsangebots. Ein weiterer Aspekt ist die Verknüpfung der Talententwicklung mit der Nachfolgeplanung. Dabei schauen wir drei bis fünf Jahre in die Zukunft. →



© Brose.

Ralf Cornelius,Leiter Personalentwicklung,
Brose Gruppe**Wie gelingt es, Potenzialträger im Unternehmen zu halten?**

Ralf Cornelius: Ich bin davon überzeugt, dass dazu viele Faktoren beitragen. Brose ist ein stabiles und unabhängiges Familienunternehmen. In den vergangenen zehn Jahren sind wir bei Umsatz und Mitarbeiterzahl um über 150 Prozent gewachsen. Heute beschäftigt die Brose Gruppe weltweit fast 26.000 Mitarbeiter, vor zehn Jahren waren es noch knapp 10.000. Das Wachstum aus eigener Kraft und eine langfristige Orientierung eröffnen flexiblen und engagierten Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven. Durch Rotation können Leistungs- und Potenzialträger ihre Kenntnisse in anderen Funktionen oder Regionen einbringen und den eigenen Horizont sowie das individuelle Netzwerk erweitern. Zusätzlich rekrutieren wir sehr gute Kandidaten vom Markt. So ergeben sich vielfältige Teams, in denen jeder seine Stärken und Erfahrungen einbringen kann. In Summe tragen Dynamik, Teams und Entwicklungschancen zur Attraktivität unseres Unternehmens bei.

Wollen Talente führen oder Experte werden?

Ralf Cornelius: Rein quantitativ bietet die Führungslaufbahn die meisten Positionen. Doch nicht jeder Mitarbeiter hat den Wunsch und die Stärken, um eine Führungskraft zu sein. Daher haben wir die Fach- und Projektleiterlaufbahn eingeführt. Beide Angebote ermöglichen Mitarbeitern eine Karriere im Unternehmen – auch ohne Führungsverantwortung. Führungs-, Fach- und Projektleiterlaufbahn sind gleichwertig, und der Wechsel ist möglich.

Mit welchem IT-System arbeitet Brose?

Ralf Cornelius: Ein globaler Prozess wie das Performance- und Talentmanagement benötigt ein einheitliches IT-System. Wir arbeiten mit einer Cloud-Plattform an allen Standorten. Das System schafft ein gemeinsames Verständnis für den Prozessablauf, gleichzeitig gibt es Transparenz über Positionen mit Nachfolgebedarfen und mögliche Nachfolger aus dem Talentpool.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

ANZEIGE

bAV 2018 – Moderne Vorsorgemodelle als Benefits und HR-Instrumente. Ein Fachbuch für Entscheider

„bAV 2018“ stellt individuell zugeschnittene Lösungen für die bAV vor. Dabei steht die kapitalgedeckte Vorsorge ebenso im Mittelpunkt wie die Ausfinanzierung von bAV-Plänen. Im Betriebsrentenstärkungsgesetz eröffnet der Gesetzgeber neue Handlungsspielräume.



Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2018
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
152 Seiten, 24,90 Euro
ISBN 978-3-945999-55-4
Direkt bestellbar unter: www.compbenmagazin.de/bav-2018

SELF-SERVICE-ANALYTICS

Datenanalysen selbst zu machen ist noch kein Selbstläufer



Self-Service-Analytics eröffnen Mitarbeitern neue Möglichkeiten für das Reporting.

© chombosan/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Self-Service-Analytics entstanden aus Business-Intelligence(BI)-Lösungen. Mit den Datenanalyse-Tools arbeiten Nutzer aus IT-fernen Bereichen. Sie greifen auf relevante Unternehmensdaten zu, analysieren sie und erstellen Berichte selbst.

„Es steckt im Augenblick viel Potenzial im Markt für Self-Service-Analytics, weil die Mitarbeiter in Unternehmen immer mehr und schnellere Entscheidung auf der Basis von Daten treffen müssen“, sagt Henrik Jorgensen, Country-Manager bei Tableau Software. Self-Service-Analytics sind BI-Lösungen, die Mitarbeiter selbst bedienen können. Damit hängen auch ihre größten Vorteile zusammen: Neben der leichten Bedienung machen sie die Nutzer weitgehend unabhängig von den IT-Abteilungen. Bei herkömmlichen BI-Plattformen müssen die IT-Teams im Regelfall die Berich-

te für die Fachbereiche erstellen und versenden. Mit Lösungen für Self-Service-Analytics können sich Nutzer Daten selbst aus dem System ziehen und aufbereiten. Dafür brauchen sie in der Regel keine Erfahrungen in Business-Intelligence oder Data-Mining. Vielmehr sind Self-Service-Analytics Lösungen, die Data-Warehouse, BI, Reporting-Tools und Self-Service-Abfragen in sich vereinen. Mit Self-Service-Analytics werden Datenanalysen für Nutzer deutlich flexibler, ihre Bedingung ist wesentlich intuitiver als reine BI-Tools. „Künftig werden Nutzer von Self-Service-Analytics nicht mehr statische Reports im PDF-Format erstellen, sondern können die Interaktivität der Plattform über ein Dashboard nutzen“, so Henrik Jorgensen von Tableau Software.

Self-Service-Analytics werden für das Reporting immer wichtiger

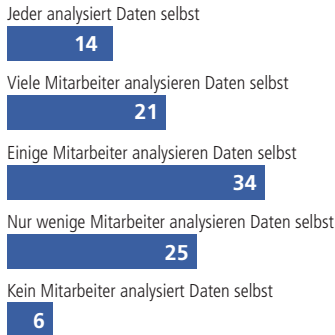
Unternehmen haben heute eine breite Auswahl an verschiedenen Anbietern und Produktformaten.

Darunter sind viele Lösungen als Plattform für die Datenvisualisierung angelegt. Meistens haben die Kunden beim Einsatz der Lösung die Wahl zwischen einem Online-Service und einer On-Premises-Software. Die Lösungen können auf umfangreiche und verschiedenartige Datenquellen zugreifen. Die Bedienung ist in der Regel leicht verständlich und erfolgt intuitiv, so dass Nutzer schnell die gesuchten Daten aus den diversen Quellen zusammenstellen und aufbereiten können. Auch haben sie die Möglichkeit, Berichte interaktiv zu gestalten, sie innerhalb der eigenen Organisation zu teilen und für die gemeinsame Bearbeitung bereitzustellen – über das Internet, mobile Applikationen, die Cloud oder andere zentrale IT-Infrastrukturen.

Die neuen Plattformen sind vor allem für solche Unternehmen interessant, deren Geschäftsmodell, Entscheidungsgrundlagen und Entwicklungsansätze elementar auf dem Einsatz von Daten basieren. Sie geben Analysten zudem mehr Freiraum, sich in ihrer Arbeit mit strategischen Fragen zu beschäfti- →

Können alle Mitarbeiter des eigenen Unternehmens Daten selbst analysieren?

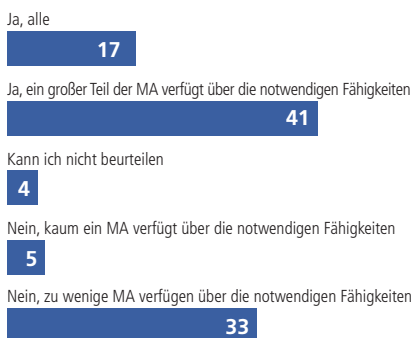
(in %; n = 162 Entscheider und Experten aus Unternehmen)



Quelle: IDG Research.

Verfügen alle Mitarbeiter (MA), die im Unternehmen Daten analysieren, über die hierfür notwendigen Fähigkeiten?

(in %; n = 162 Entscheider und Experten aus Unternehmen)



Quelle: IDG Research.

gen und über das Erstellen von Berichten hinausgehen. Auch können mehr Mitarbeiter aus weiteren Bereichen zeitlich und örtlich unabhängig auf Daten zugreifen. Durch diesen erweiterten Datenzugang für mehr Mitarbeiter quer durch die ganze Organisation eröffnen sich neue Möglichkeiten, die mit traditionellen BI-Lösungen allein aufgrund knapper IT-Kapazitäten kaum möglich wären. Und die Marktdurchdringung der selbst zu bedienenden BI-Lösungen ist noch nicht abgeschlossen. Die Marktforschungsgesellschaft Gartner erwartet, dass schon in zwei Jahren 80 Prozent aller Unternehmensberichte über Self-Service-Analytics-Plattformen erstellt werden. Dann würde der weltweite Markt für BI- und Analytics-Software laut Gartner auf 18,4 Milliarden Euro wachsen.

Die Funktionalität im Auge behalten

Einen Denkfehler sollten Unternehmen aber vermeiden: „Self-Service“ ist nicht gleichbedeutend mit „autark“. So müssen IT-Experten in der Organisation sicherstellen, dass eine Analytics-Lösung korrekt funktioniert und die gewünschten Daten und Analysen bereitstellt. Somit muss jemand die Aufbereitung in Zahlen und Text sowie die Berichtsoptionen entsprechend dem Bedarf der eigenen Organisation gewährleisten. Auch muss die Datenqualität selbst verlässlich sein, damit die Mitarbeiter das Tool überhaupt nutzen. Zudem können sich die Anforderungen der Nutzer an die Daten und das Tool aufgrund sich verändernder Geschäftsmodelle, Märkte und Erwartungen der Kunden rasch verändern.

Somit muss die IT die Funktionalität des Tools und die Datenqualität im Auge behalten und bei Bedarf Probleme beheben, bevor Mitarbeiter falsche Daten oder Analysen erhalten. Auch wenn die Selbstbedienung vielen Nutzern einen größeren Handlungsspielraum eröffnet, ändert das nichts an der Verantwortung der Organisation für einen funktionierenden Betrieb und die fortlaufende Kontrolle der Analytics-Lösung. Viele Unternehmen haben inzwischen IT-Hilfsteams für die Betreuung von Self-Service-Analytics eingerichtet, um die unternehmenseigenen IT-Teams zu entlasten. In anderen Unternehmen ist die IT schon weiter und unterstützt die Geschäftseinheiten beim Übergang von traditioneller BI hin zu Self-Service-Analytics.

Die Unterstützung sollte auch ein Einstiegstraining für Nutzer aus den Fachbereichen umfassen, denn aus normalen Mitarbeitern werden nicht über Nacht Datenexperten. Dabei geht es vor allem um die Datenanalyse und -interpretation, weniger um die Bedienung der Lösung. Darüber hinaus können

interne Austauschforen den Nutzern eine Plattform bieten, um sich auszutauschen und sich gegenseitig bei der Datenanalyse zu unterstützen. Jedes Unternehmen sollte seine Balance zwischen Kontrolle und Flexibilität bei Self-Service-Analytics finden. Zu viel Kontrolle lähmt, zu viel Flexibilität birgt Risiken. Mit der Verlagerung von einem IT-verwalteten Ansatz hin zu einer Self-Service-Lösung stehen den Fachbereichen mehr Informationen zur Verfügung. So eröffnen Analysesysteme neue Möglichkeiten, um einen Mehrwert für das Geschäft zu generieren.

info@faz-personaljournal.de

Ausgewählte Self-Service-Analytics-Anbieter

- Alteryx:** www.alteryx.com
- Birst:** www.birst.com
- Crimson Hexagon:** www.crimsonhexagon.com
- Domo:** www.domo.com
- DrivenBI:** www.drivenbi.com
- IBM:** www.ibm.com
- Informatica:** www.informatica.com
- Information Builders:** www.informationbuilders.de
- Logi Analytics:** www.logianalytics.com
- Microsoft Power BI:** powerbi.microsoft.com
- MicroStrategy:** www.microstrategy.com
- Necto:** www.panorama.com
- OpenText Analytics Suite:** www.opentext.com
- Oracle:** www.oracle.com
- Qlik:** www.qlik.com
- SAP:** www.sap.com
- SAS:** www.sas.com
- Splunk:** www.splunk.com
- Tableau:** www.tableau.com
- Teradata Analytics Platform:** www.teradata.de
- Tibco:** www.tibco.com
- Trillium:** www.trilliumsoftware.com

Quelle: eigene Recherche.

CLOUD-COMPUTING

Der Mittelstand steigt langsam auf die Wolke

Stufe für Stufe kommt der Mittelstand der Cloud-Technologie näher.

worten. Seitdem haben sich die Prioritäten der SaaS-Nutzer verändert.

Genauer Anteil der Cloud-Nutzer ist unklar

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmensvertreter ist selbst Nutzer von Cloud-Computing. Diese Entwicklung interpretieren die Studienautoren als ein Indiz für eine stärkere Durchdringung von Cloud-Angeboten im Mittelstand seit 2015. Dabei räumen sie Zweifel ein, ob die Endanwender exakt zwischen SaaS-Lösungen und klassischen Softwareanwendungen unterscheiden können. Daraus leiten die Studienautoren die Vermutung ab, dass der tatsächliche Anteil von SaaS-Nutzern höher sein könnte.

Die meisten Befragten, die SaaS nutzen (2017 über 53 Prozent, 2015 sogar 60 Prozent), setzen drei oder mehr unterschiedliche SaaS-Lösungen ein. Ein Drittel der Befragten hat sogar mehr als fünf verschiedene SaaS-Produkte in Betrieb, die

auch noch fast komplett von unterschiedlichen Anbietern stammen. Offenbar wählen die Nutzer für jeden Anwendungsbereich die bestmögliche Software (Best-of-Breed-Ansatz) statt eines Komplettanbieters. Dafür nehmen sie in Kauf, die unterschiedlichen Systeme miteinander vereinbaren und verschiedene Vertragsbeziehungen verwalten zu müssen. Um die Vielfalt managen zu können, legen fast drei Viertel der Anwender großen oder sehr großen Wert auf die Integrationsfähigkeit ihrer Cloud-Software. Standardisierte Schnittstellen sind der Schlüssel zur Interoperabilität zwischen SaaS-Anwendungen.

Fast jede Abteilung in den Unternehmen nutzt SaaS, besonders häufig bauen der Vertrieb, das Marketing und die Verwaltung auf Cloud-Computing. In jeweils einem Drittel der Unternehmen sind SaaS-Lösungen in diesen Bereichen bereits im Einsatz. Eine Zunahme der Nutzung von SaaS ist im Personalwesen und in der Buchhaltung zu verzeichnen. So nimmt der Einsatz von SaaS in den →

© BrianAJackson/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Buchhaltungen (aktuell 23 Prozent) und in den Personalabteilungen (27 Prozent) weiter zu. Jedes zweite Unternehmen plant, Cloud-Software im Personalwesen einzuführen. Auch in der Fertigung, im Einkauf und bei Forschung & Entwicklung kommen Cloud-Lösungen zum Einsatz.

Cloud-Speicher als IT-Commodity

2015 war SaaS in erster Linie ein Tool für die Kommunikation und für Business-Collaboration, während der Cloud-Speicher danach genannt wurde. Das hat sich seitdem geändert, denn heute geben 68 Prozent der Befragten an, Cloud-Speicher werden als IT-Commodity eingesetzt. Dagegen gibt jeder zweite Befragte an, auf cloudbasierte Kommunikationsdienste zu setzen.

Eine weitere Veränderung im Vergleich zu 2015 ist die größere Relevanz des mobilen Arbeitens als Argument für SaaS mit einem Zuwachs von 57 Prozent auf knapp 90 Prozent. Damit ist mobiles Arbeiten heute der am häufigsten genannte Grund für die Einführung von cloudbasierter Software. Daraus leiten die Studienautoren die Schlussfolgerung ab, dieser SaaS-Mehrwert passe gut zu den sich verändernden Arbeitsgewohnheiten. Gegenüber 2015 büßen die Aspekte Kosteneffizienz, Entlastung der IT-Abteilung und Konzentration auf das Kerngeschäft leicht an Relevanz ein. Trotzdem zählen sie immer noch wie schon 2015 zu den relevantesten Motiven für das Cloud-Computing. Zugelegt in der Befragung haben die Relevanz der Benutzerfreundlichkeit von SaaS sowie die Wettbewerbsvorteile.

Auch die Datensicherheit spielt beim Cloud-Computing eine wichtige Rolle. So befürchten heute deutlich mehr Nichtnutzer von Cloud-Computing als 2015 Sicherheitsmängel. Die Zahl stieg von 60 Prozent vor zwei Jahren auf aktuell über 90 Prozent. Anbieter sollten bei Bedenken bei der Rechtssicherheit und der Kontrolle über die Daten in Zukunft mit mehr Transparenz, Aufklärung und gegebenenfalls Zertifizierungen reagieren. Für mehr als die Hälfte der Nichtnutzer stellt sich die Frage nach SaaS generell nicht, da sie keinen Bedarf dafür sehen.

Wie groß ist der Know-how-Verlust in der Cloud?

Die Studienautoren vermuten, dass manche Unternehmen durch den Einsatz von SaaS-Lösungen aus der Cloud auch einen Verlust an Know-how und daraus resultierende Wettbewerbsnachteile befürchten. Gleichzeitig besteht bei manchem Befragten

die Sorge vor einer allumfassenden Digitalisierung, die dem eigenen Geschäft extrem abträglich wäre. Sie erkennen auch Chancen der Digitalisierung nicht. „Die Bedeutung des Cloud-Paradigmas hat mittlerweile so stark zugenommen, dass wir punktuell ein sinkendes Bewusstsein für die Nutzung von Cloud-Diensten beobachten können“, erläutert der Studienleiter, Professor Andreas Schmie-tendorf von der Berliner HWR. „Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend verstärkt.“

Insgesamt haben die Ansprüche der Nutzer eher zugenommen. Auch für sie stehen Sicherheit und Schutz ihrer Daten immer noch weit oben auf der Prioritätenliste, sie haben aber seit 2015 im Gegensatz zur Forderung nach einer stabilen Performance leicht an Relevanz verloren. Hingegen schätzen aktuell dreimal so viele Nutzer wie 2015 die Performance der SaaS-Angebote sehr, denn mit dieser Eigenschaft sind die meisten Anwender zufrieden. Auch der Support und die Produktfunktionen erhalten aktuell bessere Wertungen. Vor allem honorieren die Anwender die innovativen, kundenorientierten Lösungen und den professionellen Service.

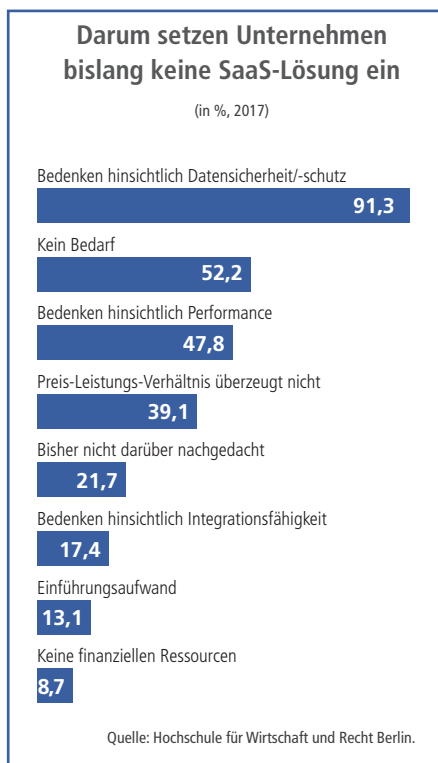
Immer wichtiger werden für die Nutzer Customizing und Support durch den Anbieter. Auch spielt die Tatsache, dass sich die SaaS-Lösungen gut in die unternehmenseigene IT-Landschaft integrieren lassen, eine Rolle. Weiterhin werden die Anpassungen der SaaS-Lösungen an die konkreten Anforderungen im Unternehmen für die Nutzer immer wichtiger.

Die Nutzer von Cloud-Computing sind im Vergleich zur ersten Befragung heute auch sensibler geworden. Das betrifft etwa die Kosten, zu denen die Befragten eine kritischere Haltung haben. Auch erwarten sie, dass Anbieter einen guten Support bieten. Die Unternehmen haben verstärkt Bedenken, ob die Mitarbeiter, die mit SaaS arbeiten sollen, den neuen Technologien gegenüber aufgeschlossen sind.

Fazit

Die Studienautoren wagen die Prognose, dass sich Cloud Computing mittelfristig im deutschen Mittelstand behaupten wird und dass SaaS-Lösungen Normalität werden. Doch dafür müssen Anbieter den Sorgen der geschäftlichen Nutzer bei der Rechtssicherheit und bei der Kontrolle über die Daten begegnen, indem sie ausführlicher und transparenter informieren.

info@faz-personaljournal.de



Made in Germany

LaborLawMagazine

Subscribe for free: www.laborlaw-magazine.com

The **Labor Law Magazine** is an online English-language magazine primarily aimed at company lawyers, HR specialists, compliance officers, managing directors, judges, prosecutors and attorneys in Germany and in Germany's leading trade partners. In articles written with real-world legal practice in mind, the magazine explores all important questions related to German labor law.



Published by



Strategic Partners



FRAGOMEN



MAYER • BROWN



© Andreas Tillmanns.

Christian Spancken

ist Wirtschaftsinformatiker und Unternehmer im Online- und B2B-Marketing.

REZENSION

Digitale Transformation heißt neu denken lernen

Sich zu ducken und auf das Ende der Digitalisierung zu hoffen ist keine gute Strategie für den Mittelstand. Um die digitale Transformation zu nutzen, sollten die Betriebe die neuen Chancen wahrnehmen und lernen, digital zu denken – eine Aufgabe auch für HR.

Was steht im Buch drin?

Am Anfang steht eine Bestandsaufnahme: Viele Geschäftsmodelle im Mittelstand und im B2B-Geschäft werden voraussichtlich nicht mehr lange in der aktuellen Form am Markt funktionieren. Unternehmen, die die Digitalisierung aussitzen wollen und sich in falscher Sicherheit wiegen, droht erst das Abseits und dann das Aus. Die Digitalisierung setzt Veränderungen und Flexibilisierung zwar immer schneller in Gang, eröffnet dabei aber auch evolutionäre Lösungswege. Somit befindet sich der Mittelstand noch in einer günstigen Position, da viele traditionelle Märkte erst dabei sind, sich zu digitalisieren. Deshalb muss der Mittelstand diese Chance jetzt nutzen und digitale Geschäftsmodelle für sich entwickeln.

Was will uns der Autor damit sagen?

Das Buch spricht in erster Linie Entscheider in KMUs an. Christian Spancken will dem Leser die Angst vor der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen nehmen. Er weist auf Chancen für das Geschäft hin und zeigt Wege auf, die Digitalisierung für das eigene Unternehmen aktiv

und produktiv zu nutzen. Dafür ist digitales Denken erforderlich. Der Bedarf für diesen Wandel kommt vom Kunden her. Dessen Verhalten hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert, und er wartet auch von seinen Dienstleistern und Zulieferern, dass sie die entsprechenden Schritte nachvollziehen, oder sogar einen Schritt voraus sind.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Der Autor schreibt nicht zuerst für HR-Experten, sondern für Geschäftsführer und Vorstände im Mittelstand. Dabei gibt er wichtige Anstöße für eine Neuausrichtung auch der HR-Strategie. Ausgangspunkt ist, dass die Entscheider lernen sollten, digital zu denken und zu handeln. Es gelingt vielen Mittelständlern nur dann, hochqualifizierte Mitarbeiter aus der jungen, digitalen Generation dauerhaft zu gewinnen, wenn diese ein ansprechendes Umfeld vorfinden jenseits angestaubter Strukturen und Prozesse. Selbst wenn die Umstellung schmerzt: Der Mittelstand kommt ohne agile Strukturen und Prozesse nicht mehr aus.

info@faz-personaljournal.de



© Econ Verlag.

Christian Spancken:
Digital denken statt Umsatz verschenken
Online-Strategien für den Mittelstand

Econ Verlag

ISBN: 978-3-430-20242-8

220 Seiten

EUR 20,00

Erscheinungstermin: 24. Februar 2018



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

Fast jedes zweite Industrieunternehmen nutzt Industrie-4.0-Lösungen

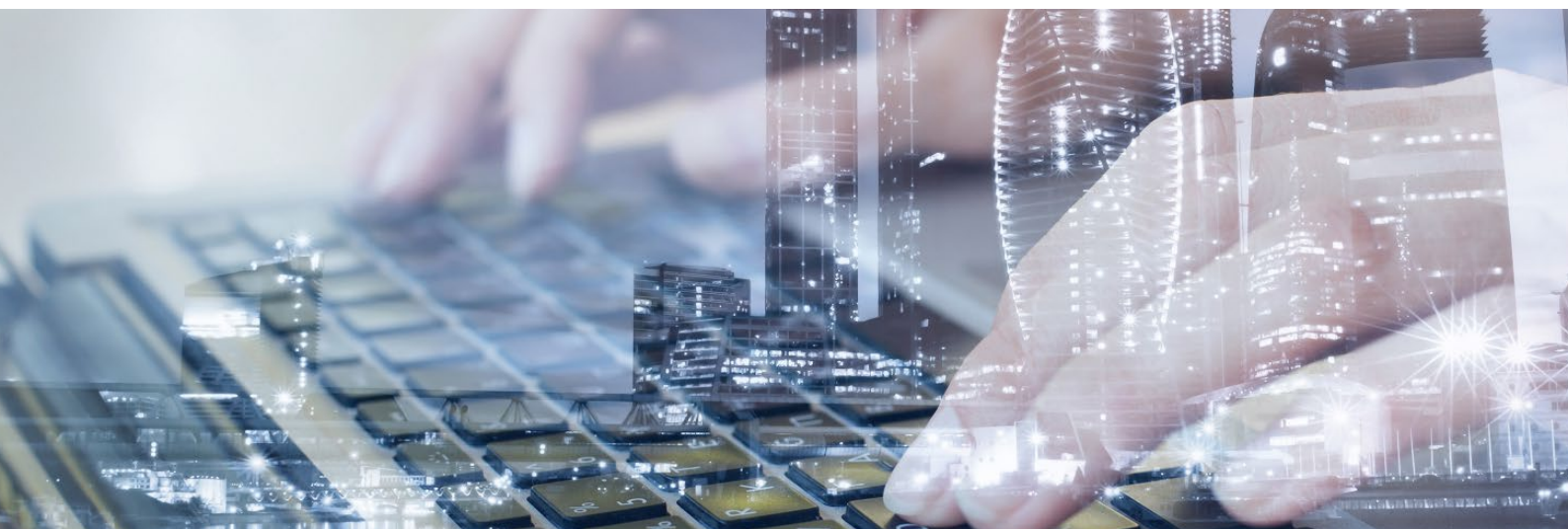
Die Unternehmen in Deutschland und der Schweiz sind von der strategischen Relevanz der Industrie 4.0 überzeugt, und die überwiegende Mehrheit von ihnen erwartet noch eine Zunahme der Relevanz in den kommenden Jahren. Fast jedes zweite Industrieunternehmen setzt 4.0-Lösungen ein. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Industrie 4.0: Status Quo und Perspektiven“ von Bitkom Research im Auftrag der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY. Wie ernst die Unternehmen das Thema nehmen, belegt die Tatsache, dass vier von zehn Unternehmen eine Initiative oder eine Arbeitsgruppe zur Industrie 4.0 eingesetzt haben. Ein Jahr zuvor war erst jedes dritte Unternehmen so weit. Die Industrie rechnet damit, mittels Industrie 4.0 die eigenen Prozesse zu verbessern. Das betrifft vor allem eine höhere Produktionsflexibilität, aber auch schnellere Reaktionszeiten.

Deutsche Personalabteilungen sind technisch am versiertesten

Personalabteilungen stehen vor der Herausforderung, für technikaffine Millennials in ihren Betrieben eine digitale Arbeitserfahrung zu schaffen und gleichzeitig die Erwartungen und Bedürfnisse der agierenden Mitarbeitergenerationen zu erfüllen. Eine IDC-Studie zeigt, dass die Nutzung von softwarebasierten Lösungen auf dem Vormarsch ist. Die meisten Unternehmen in Deutschland nutzen derzeit Anwendungen von Drittanbietern oder intern entwickelte Software für die Abwicklung ihrer Personalprozesse wie Personalabrechnung, Mitarbeiterverwaltung oder Talentmanagement. Besonders kommerzielle Anwendungen bieten die Möglichkeit zu Standardisierung und Skalierbarkeit. Im europäischen Vergleich nehmen die IT-Abteilungen deutscher Unternehmen bereits eine wesentlich wichtigere Bedeutung sowie Entscheidungsrolle ein. Neue Technologien übernehmen dadurch zunehmend soziale und kollaborative Funktionen.

Drei Vierteln der Unternehmen fehlen Fachkräfte und Zukunftskompetenzen

Lediglich ein Viertel von 1.600 befragten Top-Entscheidern in Unternehmen weltweit ist davon überzeugt, die passende Mannschaft und die benötigten Kompetenzen an Bord zu haben, die sie in den kommenden Jahren benötigen werden. Das ergibt die weltweit angelegte Studie „The Fourth Industrial Revolution is Here – Are You Ready?“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte. Im Fokus steht die Frage, in wie weit Unternehmen Synergien aus dem Zusammenwirken von physischen und digitalen Technologien ziehen können, um bessere Lösungen für Kunden, Beschäftigte, Märkte und Stakeholder zu finden. Zwar sind die meisten Manager davon überzeugt, dass die vierte industrielle Revolution zu mehr wirtschaftlicher und sozialer Gleichheit führen kann. Doch die Entscheider benötigen die dafür erforderlichen Kompetenzen und wollen verstärkt auf befristet Beschäftigte zurückgreifen.



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Impressum

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

Geschäftsführung:
Dominik Heyer, 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

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