

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

## Chatbotssysteme übernehmen HR-Aufgaben

Künstliche Intelligenz hält Einzug in Recruiting, Onboarding und Talentmanagement

### Merck

Wie digital Führungskräfte sein müssen

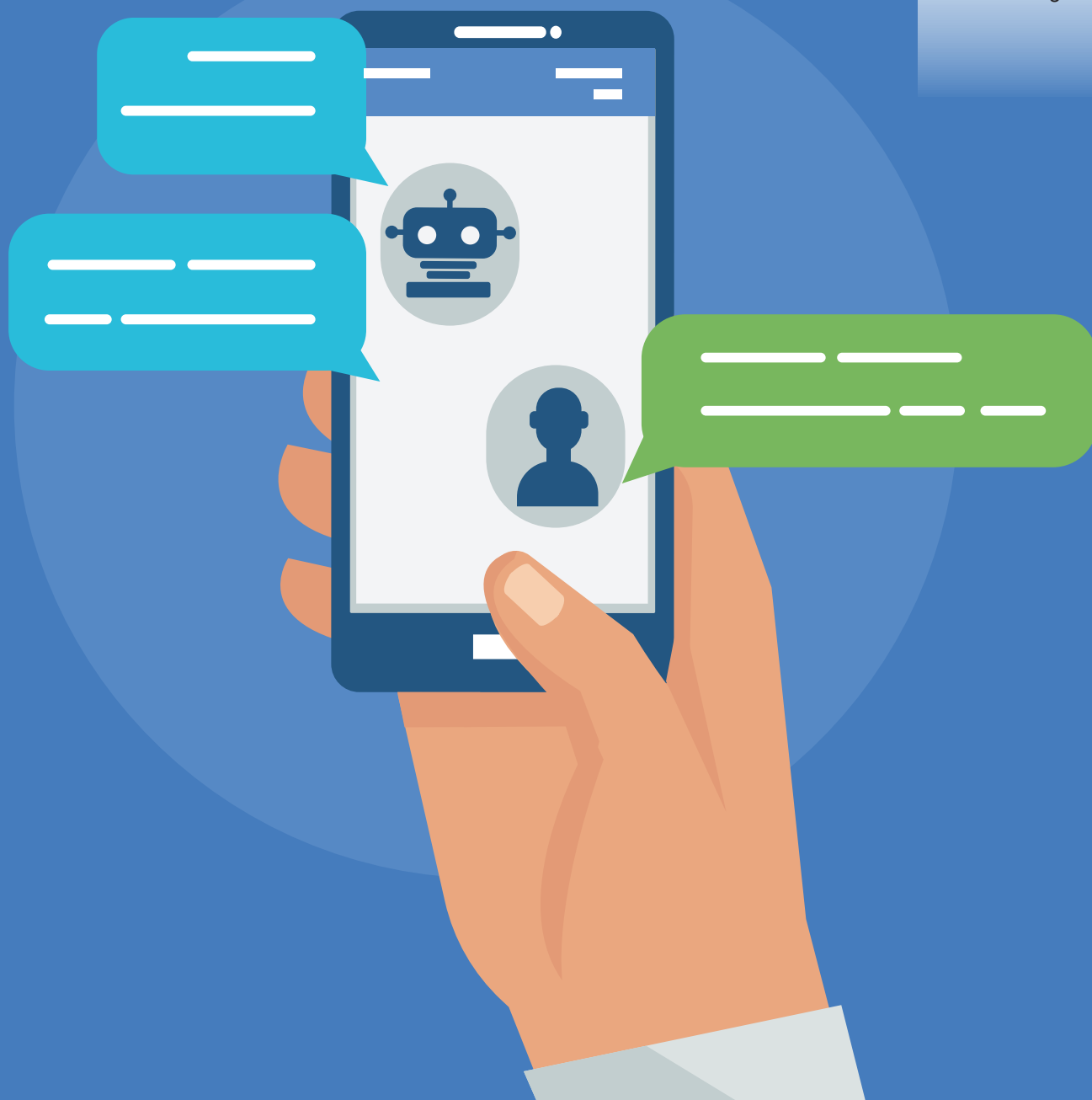
### ManpowerGroup

Internes Mentoring für die Post-Merger-Integration

### Nachrichten und

### Daten selektieren

Continuous Monitoring für HR





## Liebe Leser,

HR setzt verstärkt auf neue IT-Tools, Programme und Anwendungen, um Prozesse und Routineaufgaben, die sich standardisieren lassen, an die Kollegen Computer und App auszulagern. Die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen funktioniert dabei gut, solange jede Führungskraft mindestens eine Person im Team weiß, die digitale Anwendungen bedienen kann. Doch wehe, der Vorgesetzte muss einmal unvorbereitet mit einem solchen Tool allein klarkommen. Dann ist das Scheitern vorhersehbar.

Rund acht von zehn Managern in Deutschland räumen in einer Umfrage ein, mit modernen digitalen Anwendungen nicht in ausreichendem Maße um-

gehen zu können. Das mag im Arbeitsalltag immer mal wieder zu Hindernissen führen, doch die großen Schwierigkeiten entstehen dann, wenn das Topmanagement strategisch wichtige Entscheidungen – beispielsweise über Investitionen in neue IT-Programme und digitale Tools – zu treffen hat, sich aber inhaltlich nicht auskennt. Also ab auf die Schulbank und büffeln!

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

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur  
Human Resources

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>Tools für Neues</b>                             | 3  |
| Chatbotsysteme übernehmen HR-Routineaufgaben       |    |
| <b>Tools für Neues</b>                             | 5  |
| Internes Mentoring für die Post-Merger-Integration |    |
| <b>Neues machen</b>                                | 7  |
| Wie digital müssen Führungskräfte sein?            |    |
| <b>Neues machen</b>                                | 9  |
| Continuous Monitoring für HR                       |    |
| <b>Neues machen</b>                                | 11 |
| Das enge Korsett für die Arbeitszeit öffnen        |    |
| <b>Neues denken</b>                                | 12 |
| Baubranche verschläft das Social-Media-Zeitalter   |    |
| <b>Neues denken</b>                                | 14 |
| Welche Jobs bleiben in Berlin-Brandenburg übrig?   |    |
| <b>Quergelesen</b>                                 | 16 |
| Wirtschaftselite bleibt zu Hause                   |    |
| <b>HR-Service</b>                                  | 17 |
| Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt      |    |

## 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

**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.

## Chatbot

# Chatbotssysteme übernehmen HR-Routineaufgaben

In der Arbeitswelt kommt künstliche Intelligenz vereinzelt in Form virtueller Assistenten zum Einsatz, die es ermöglichen, dass Arbeitsprozesse reibungsloser und umfangreicher ablaufen. Konzerne wie IBM, aber auch Start-ups befassen sich mit der Entwicklung solcher intelligenten Assistenten in Form von Chatbotssystemen. Doch bislang wagen nur wenige HR-Ressorts den Einsatz solcher Systeme in der Praxis.

Chatbots sind textbasierte Dialogsysteme, die Oberflächen für die Texteingabe und Textausgabe aufweisen. Darüber können Menschen in einer natürlichen Sprache mit dem Dialogsystem in Kommunikation treten. Chatbots können auch über einen Avatar, also eine künst-

liche Figur in der virtuellen Welt, kommunizieren.

Technisch sind Chatbots bislang näher mit Volltextsuchmaschinen verwandt als mit künstlicher Intelligenz. Doch je höher die Computerleistung ist, desto schneller können Chatbotssysteme im-

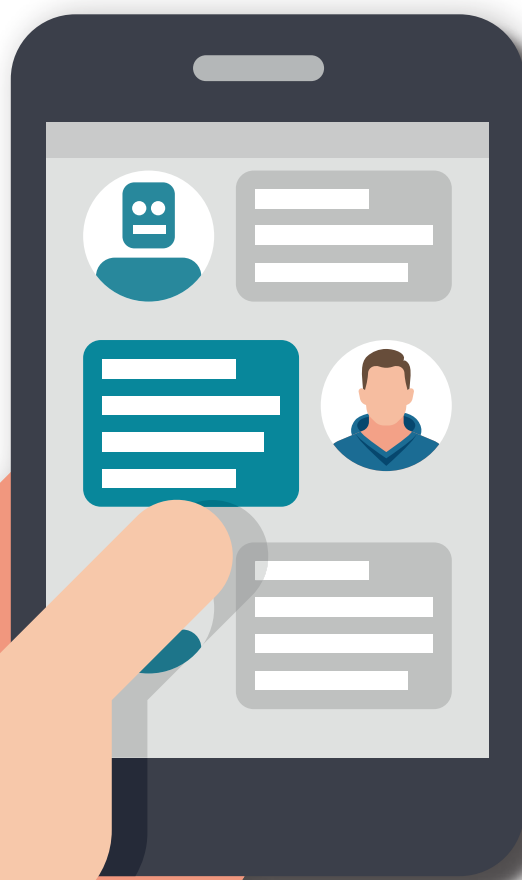
mer größere Datenbestände erfassen und sind dadurch imstande, intelligente Dialoge zu führen. Solche Systeme oder Computeralgorithmen lassen sich so anlegen, dass sie eine menschliche Konversation simulieren können. Somit sind virtuelle Assistenten grundsätzlich in der Lage, Bewerbungsgespräche zu führen und Bewerber einzustellen, Fragen zu HR-Themen zu beantworten oder Lernerfahrungen zu personalisieren. Künftige Einsatzfelder für Chatbotssysteme im HR-Management wären die Gewinnung und die Entwicklung von Talenten. Inzwischen starten erste HR-Abteilungen Testversuche mit Chatbots und gewöhnen die Beschäftigten so an die neuen Systeme.

Sind diese bislang in erster Linie durch den Einsatz im stationären oder im Onlinehandel bekannt, vergrößert sich aktuell das Einsatzgebiet von Chatbotssystemen. IBM nutzt sein Computerprogramm Watson aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz für Einsätze im Gesundheitswesen. So kann Watson selbst seltene Arten von Kinderkrankheiten bei Kleinkindern behandeln. Dabei durchforstet das Programm die vorhandene medizinische Literatur und verknüpft Muster, um Ärzte bei der Entscheidung über eine passgenaue Therapie zu unterstützen.

Für HR-Funktionen lassen sich intelligente Assistenten ebenfalls einsetzen. Servicecenters arbeiten mancherorts schon vollkommen ohne einen direkten Eingriff von Menschenhand. Auch in den Bereichen Learning und Personalent-

Statt über WhatsApp mit Freunden können Beschäftigte bald mit virtuellen Assistenten chatten.

© kuroksta/Stock/Thinkstock/Getty Images.



wicklung sind Einsätze möglich, doch die HR-Verantwortlichen wagen bislang erst selten Testläufe. Dabei könnten Chatbotssysteme gerade in solchen Unternehmen verstärkt zum Einsatz kommen, in denen ein Großteil der Mitarbeiter aus Gründen der Arbeitsorganisation praktisch kaum physischen Zugang zur Personalabteilung hat und auf die telefonische oder die Onlinekommunikation angewiesen ist.

Chatbots eignen sich besonders für Talentakquisitionen und Onboardingprozesse, indem sie die Geschwindigkeit der Prozesse erhöhen und häufig gestellte Routinefragen mit höchster Zuverlässigkeit beantworten. Ein Beispiel für den Einsatz eines Chatbotsystems im Personalbereich liefert der amerikanische Einzelhändler Overstock. Sein Chatbot mit dem Namen Mila regelt die Dienstpläne der Angestellten und ersetzt die Hotline für Krankmeldungen. Fällt nun

ein Mitarbeiter krankheitsbedingt aus, organisiert Mila per Chat, dass die Lücke im Dienstplan geschlossen wird. Das Assistenzsystem richtet Fragen an die Mitarbeiter und gibt Informationen an die Verwaltung weiter. Somit fungiert Mila als Assistent für die Angestellten bei Routineaufgaben wie der Administration der Urlaubstage oder dem Abrufen von Dienstplänen.

Einen anderen Chatbot hat die Firma Loka von Bobby Mukherjee entwickelt. Das System trägt den Namen Jane. Es ist in der Lage, Personalfragen von Angestellten in Echtzeit zu beantworten und dabei Fragen und Antworten zu speichern. Somit erhalten Beschäftigte auf ihre Fragen eine direkte Auskunft und können sich den Gang zur Personalabteilung oder das Warten auf eine Antwort per E-Mail ersparen. Chatbot-systeme geben Antworten auf Fragen zu Personalangelegenheiten auch di-

rekt über Mobilgeräte. Zudem ist Jane lernfähig und kann sich auf den Bedarf der Beschäftigten besser einstellen. Das Chatbotssystem kann beispielsweise auch im Benefitsmanagement zum Einsatz kommen.

Eine weitere Funktion von Chatbots ist das Sammeln und Analysieren von Daten. Mit diesem Instrument lassen sich Arbeitsabläufe verbessern und lässt sich die Produktivität der Organisation erhöhen. Jane sammelt Daten zu den Fragen der Mitarbeiter und gewährt dem Management darüber ein Stimmungsbild innerhalb der Belegschaft. Ähnlich gewähren Chatbots Einblicke in Daten, was die Organisation und die Priorisierung der Arbeit erleichtert und bessere Entscheidungen auf Basis von Datenmustern erlaubt. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

[www.laborlaw-magazine.com](http://www.laborlaw-magazine.com)

Next Issue:  
June 26, 2017

Made in Germany

# LaborLawMagazine

Subscribe for free: [www.laborlaw-magazine.com](http://www.laborlaw-magazine.com)

Published by



FRANKFURT  
BUSINESS  
MEDIA  
DER F.A.Z.-FACHVERLAG



German Law Publishers  
[www.germanlawpublishers.com](http://www.germanlawpublishers.com)

Strategic Partners



ALTENBURG  
FACHANWÄLTE FÜR ARBEITSRECHT



BEITEN BURKHARDT



BUSE HEBERER FROMM



DLA PIPER

FRAGOMEN



JUSTEM RECHTSANWÄLTE



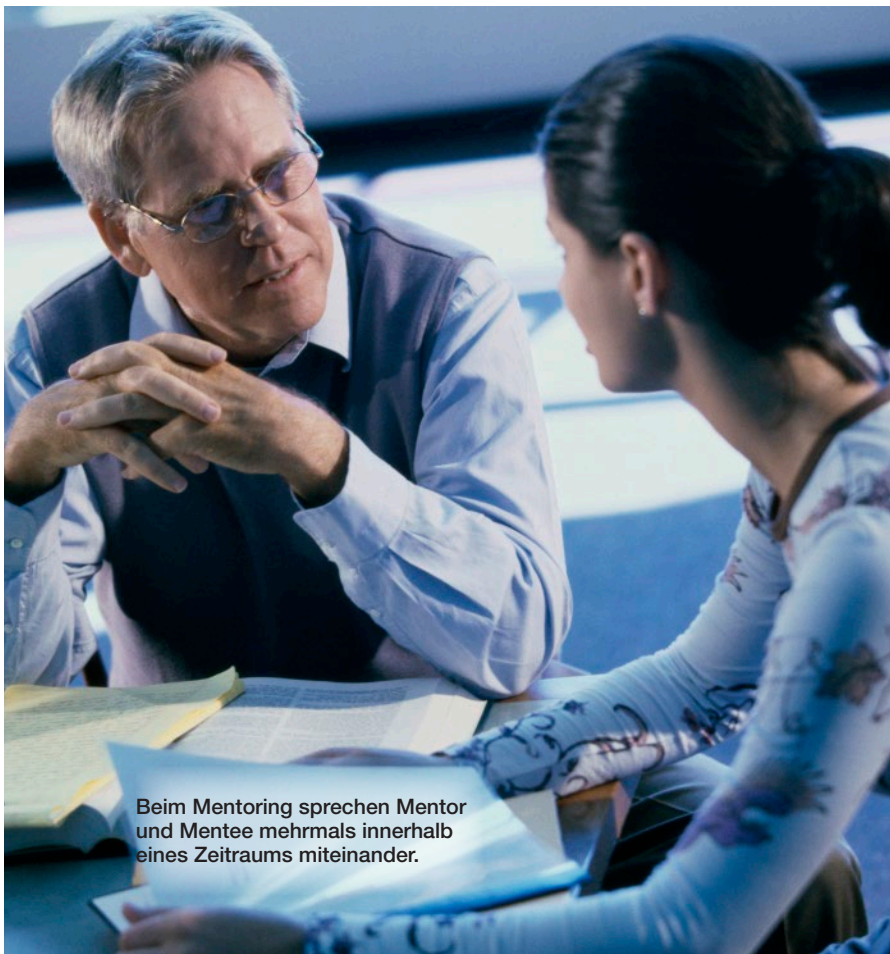
KPMG Law  
Unsere Expertise Ihre Sicherheit

Luther.

MAYER BROWN

TaylorWessing

Contact: FRANKFURT BUSINESS MEDIA, Karin Gangl, Telephone: +49 (0) 69-75 91-22 17, [karin.gangl@frankfurt-bm.com](mailto:karin.gangl@frankfurt-bm.com)



Beim Mentoring sprechen Mentor und Mentee mehrmals innerhalb eines Zeitraums miteinander.

© Purestock/ Mit Model-Release/ Thinkstock/Getty Images.

## Mentoring

# Internes Mentoring für die Post-Merger-Integration

Mittelständische Betriebe wachsen stark durch M&A. Oft kaufen sie zu, um das Portfolio an Produkten und Dienstleistungen über das Kerngeschäft hinaus zu erweitern. Diverse Kollegen auf eine neue Strategie einzuschwören ist Aufgabe von HR. Dabei kann internes Mentoring helfen.

Mit über 27.000 Mitarbeitern zählt die ManpowerGroup zu den größten Personaldienstleistern in Deutschland. Aus dem reinen Personalvermittler ist seit 2015 ein breit aufgestellter Workforce-Solutions-Dienstleister geworden. Mit der 7S Group, einem Anbieter von branchen- und fachspezifischen Personallösungen im Beratungs- und Outsourcinggeschäft, und mit den Lieferbereichen Infrastructure Technology Outsourcing

(ITO) und Mobility Workplace Services (MWS) von Hewlett Packard Enterprise Deutschland hat die ManpowerGroup neue Kompetenzfelder eingekauft und das eigene Dienstleistungsportfolio erweitert. „Wir sind längst kein reiner Personalvermittler mehr, sondern hinsichtlich der Funktionen, Kompetenzen und der Unternehmenskultur ein divers aufgestelltes Unternehmen“, beschreibt Andreas Gärtner, Head of Talent Develop-

ment bei der ManpowerGroup mit Sitz in Eschborn bei Frankfurt am Main.

Vor allem durch die Akquisition des Spin-offs von Hewlett Packard mit seinen rund 900 IT-Fachleuten kann das Unternehmen jetzt das Leistungsportfolio stärker diversifizieren und IT-Dienstleistungen ergänzend selbst anbieten. Doch das externe Wachstum über M&A will intern durch die Integration der neuen Mitarbeiter begleitet werden. „Dieser Prozess ist für alle Beteiligten neu, sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter“, so Gärtner. „Auf der einen Seite haben wir substantielle Dinge wie unsere Ausrichtung auf den Kundenbedarf vorgebracht, auf der anderen Seite mussten und müssen wir viele Restbestände aus unserer alten Welt aufarbeiten.“

Und natürlich eine neue gemeinsame Unternehmenskultur schaffen. Das ist nicht einfach, denn viele neue Kollegen haben bereits in der Vergangenheit Unternehmensübernahmen erlebt und bringen dadurch mehrere Identitäten und unterschiedliche Qualifikationen mit. Deshalb haben die Verantwortlichen bei der ManpowerGroup zunächst ihre Unternehmenskultur und – daraus abgeleitet – Talent-Principles neu beschrieben und sie anschließend unter anderem im Rahmen eines Mentorings an 30 ausgewählte Talente weitergegeben. „Das Besondere an diesem Programm ist, dass sowohl Mentoren als auch Mentees aus demselben Unternehmen kommen und zusätzlich sowohl aus den ursprünglichen als auch aus den akquirierten Einheiten“, erläutert der Mentoringexperte Mario Stadelmann. „Gerade interne Mentoringprogramme verlangen mehr noch als Cross-Mentoring-Programme eine sorgfältige Vorbereitung, insbesondere dann, wenn die Talent-Principles des Unternehmens als gemeinsame Botschaft die Richtung vorgeben.“

Über ein Jahr hinweg arbeiten nun 30 Tandems aus 30 Führungskräften als Mentoren und 30 Talenten als Mentees zusammen. Die Themen sind ganz unterschiedlich, doch immer sprechen die Tandems auch über interne Strukturen, interne Kooperation und Ansätze zur Ver- →

besserung. Bereits der Auswahlprozess spiegelte die sich weiterentwickelnde Unternehmenskultur wider: Sowohl die Mentoren wie auch die Mentees konnten und mussten sich aktiv um die Teilnahme am Programm bewerben. „Wir hatten etwa doppelt so viele Bewerber wie Plätze“, berichtet Gärtner. „Nach der Auswahl haben wir die Tandems gematcht, die sich seit Herbst 2016 zwölf Monate lang regelmäßig austauschen, entweder vor Ort, telefonisch oder per Videocall.“ Zudem gab es Hinweise zur Vertiefung. Da die Teilnehmer so kurz nach den Übernahmen praktisch aus verschiedenen Betrieben kommen und im neuen gemeinsamen Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen arbeiten, ist das Mentoring de facto cross verteilt.

Für Andreas Gärtner ist das Mentoring ein Instrument, um die Integration nach der Übernahme zu beschleunigen. „Wir wollen sehen, an welchen Stellen

es bereits jetzt Berührungspunkte gibt“, so der Diplom-Psychologe. „Die Teilnehmer sollen möglichst viel über die verschiedenen Geschäftsbereiche unseres Unternehmens in der neuen Aufstellung lernen und künftig bereichsübergreifend kooperieren.“ Darüber hinaus soll das Programm aber nicht mit Zielen überladen werden, sondern ergebnisoffen sein. „Mentoring selbst ist ein Stück weit ein Eigenzweck, der unerwartete Resultate zutage fördern kann“, ergänzt Mario Stadelmann von Cross-Mentoring Deutschland. „In jedem Fall entstehen und wachsen Netzwerke innerhalb des neuen Unternehmens.“

Wie sieht die erste Bilanz nach einem halben Jahr Mentoring in der Manpower Group aus? „Die Mentoren und Mentees trauen sich jetzt, das zu sagen, was ihnen wichtig ist, sie sind mutig und vertrauensvoll“, resümiert Andreas Gärtner. „Sie haben sich in den Gesprächen ihre eigenen

Stärken bewusst gemacht und entwickeln sie weiter.“ In jedem Fall ist das Mentoring für beide Seiten eine neue Erfahrung. Der Lernprozess findet auf beiden Seiten statt, und auch damit wird deutlich, dass die herkömmliche Führungskultur überholt ist, in der der Chef immer weiß, was zu tun ist, und der Mitarbeiter dies umsetzt. „Bei einem internen Mentoring können beide Seiten nicht so durchpreschen wie beim Cross-Mentoring, das auf externe Mentoren setzt“, erläutert Mario Stadelmann. „Beim internen Mentoring spielen Hierarchien und Führungsstrukturen im Hintergrund immer eine Rolle.“ Deshalb war es in diesem Fall besonders wichtig, den Mentoren mit auf den Weg zu geben, die Mentorenrolle nicht aus der Perspektive einer Führungskraft auszufüllen oder gar als Stellvertreter der Vorgesetzten zu agieren. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



# RAUM FÜR VISIONEN

## ARBEITSWELT VON MORGEN

# THEMEN

- ▶ DER WEG ZUM NEXT OFFICE
- ▶ VON PRÄSENZBÜRO BIS CORPORATE COWORKING
- ▶ RÄUME UND PROZESSE NEU DENKEN
- ▶ DESIGN THINKING UND PROJEKTENTWICKLUNG

**DIENSTAG, 27. JUNI 2017, PAGODE F.A.Z., FRANKFURT AM MAIN · WWW.RFV-EVENT.DE**

VERANSTALTER



FRANKFURT BUSINESS MEDIA  
DER F.A.Z.-FACHVERLAG



Kinnarps  
WORKSPACE SOLUTIONS



Die Chefs packen selbst an:  
Führungskräfte bei Merck  
müssen digitale Skills erwerben.

© Merck.

## Digital Skills

# Wie digital müssen Führungskräfte sein?

Der Umgang mit dem iPad oder dem iPhone sollte Führungskräften geläufig sein. Doch wie sieht es mit dem Handling von Apps aus? Oder gar der Anwendung von Data-Analytics? Das Darmstädter Technologie- und Wissenschaftsunternehmen Merck schreibt seinen leitenden Angestellten jetzt den Erwerb digitaler Kompetenzen vor.

Merck hat sich neu erfunden. Aus dem biedereren Pharmahersteller mit durchschnittlicher Performance ist in den vergangenen Jahren ein agiler und hochprofitabler Technologiekonzern mit neuer Corporate Identity und moderner Unternehmenskultur geworden. Die Neuerfindung des Familienunternehmens wirkt sich auf Mitarbeiter und Führungskräfte aus. So soll das HR-Ressort beide Gruppen für die Arbeitswelt 4.0 fitmachen – keine leichte Aufgabe bei mehr als 50.000 Beschäftigten weltweit.

Gerade an das mittlere Management stellt Merck hohe Erwartungen. So sollen

die Manager selbst imstande sein, neue digitale Tools und Programme sicher zu nutzen. 2015 hat das HR-Ressort ein strategisches Kompetenzmodell entwickelt und weltweit ausgerollt. „In diesem Modell beschreiben wir differenziert Kernkompetenzen, über die unsere Manager verfügen sollten“, erläutert Jennifer O’Lear, die als HR-Director für Engagement und Inklusion zuständig ist. „Es fasst die wichtigsten Verhaltensweisen zusammen, die Führungskräfte mitbringen sollen, um die Geschäftsstrategie von Merck erfolgreich umzusetzen.“ Zu den Kernprioritäten des Familienunternehmens

zählen die Performance, also das Erreichen von Geschäfts- und Finanzziele, die Mitarbeiter, für die eine passende Arbeitsumgebung geschaffen werden soll, und die Technologie, indem Innovation und Digitalisierung gefördert werden.

Das Kompetenzmodell selbst umfasst sechs Einzelkategorien. Dazu zählt unter anderem die Kategorie „Zukunftsorientierung“ mit den Unterzielen „Go Digital“ und „Apply Technology“. Für die diversen Rollen der Manager sind die einzelnen Ziele an definierte Kompetenzen geknüpft. So sollen Führungskräfte auf der Hierarchieebene von Referenten und →



© Merck

**Jennifer O'Lear, HR-Director, Chief Diversity Officer, Merck**

leitenden Mitarbeitern dafür sorgen, dass relevante Daten in die Informationsmanagementsysteme eingespeist werden. Auch sollen sie digitale Anwendungen wie iPads, Data-Analytics oder Apps beherrschen.

Das fortlaufende Sammeln und Einspeisen von Daten ist für Merck spielentscheidend, seitdem der Konzern 2016 eine neue Softwarelösung für das zentrale HR- und Datenmanagement eingeführt hat. Mit Hilfe dieses Tools kann HR über die Analyse von Personaldaten beispielsweise das Potenzial von Talenten schneller erkennen und interne Vakanzen bei Schlüsselpositionen zielgerichteter als bislang schließen. Bereits jetzt bildet Merck den Talent- und Performance-Prozess weltweit einheitlich für alle Mitarbeiter nach demselben Prinzip und über ein gemeinsames IT-System ab. An dieses Modell ist auch das strategische Kompetenzmodell andockt.

Darüber hinaus erwartet Merck von seinen Executives im Zusammenhang mit der Digitalisierung, dass sie Strategien entwickeln, um digitale Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen. Das bezieht Produkte, Prozesse

und Dienstleistungen mit ein. Auch sollen Executives die Organisation dazu anregen, die Vorteile neuer Technologien zu nutzen, indem sie mögliche Zukunftsszenarien wie das Internet der Dinge oder künstliche Intelligenz demonstrieren.

Merck integriert das Kompetenzmodell inzwischen in weitere HR-Prozesse und -Programme wie das Recruiting. Dort hat das Kompetenzmodell Eingang in einen neuen Interview-Guide erhalten. Auch baut Merck verstärkt auf ein virtuelles Assessment-Center. Anwendung findet das Kompetenzmodell zudem im Talentmanagement und in der Personalentwicklung. Beim Talentmanagement etwa werden Kompetenzevaluationen durch Bewertungstools im Profil eines Mitarbeiters dargestellt. Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung bekommen Manager, Experten und Mitarbeiter ein Multi-Rater-Feedback. „In der Konsequenz stellt „Go Digital“ für die Beschäftigten und die Führungskräfte von Merck einen Prozess mit vielen Verbindungen zu anderen Bereichen und Prozessen dar“, erläutert Jennifer O'Lear.

Im Oktober 2015 haben O'Lear und ihre Kollegen das neue Kompetenzmodell mit der Ausrichtung auf digitale Kompetenzen erstmals den Top-400-Führungskräften von Merck vorgestellt – und damit eine interne Diskussion über die Konsequenzen für die Rolle der einzelnen Führungskraft ausgelöst. „Wir haben den Führungskräften in einem Workshop beigebracht, sich selbst in diesem Kompetenzmodell anzuleiten“, so Jennifer O'Lear. „Dadurch sind die leitenden Mitarbeiter jetzt in der Lage, weitere Workshops zum Kompetenzmodell mit ihren eigenen Teams selbst durchzuführen.“

In diesen Workshops überlegt sich jedes Team, welche digitalen Kompetenzen bereits intern vorhanden sind und welche neuen digitalen Anwendungen zu den eigenen Funktionen, Strukturen und Tätigkeitsfeldern passen würden. So kann ein Team beispielsweise Engagement-Surveys durchführen, um herauszufinden, wie es am besten mit dem Thema Inklusion umgeht. Bislang hat Merck

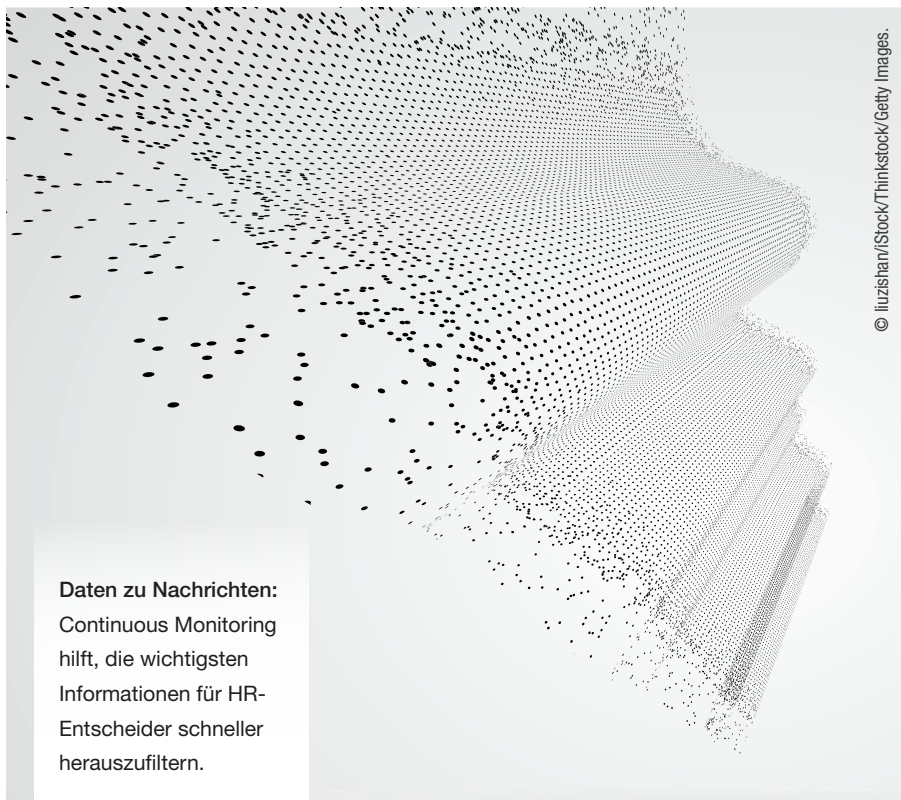
mit solchen Workshops rund 80 Prozent der eigenen Organisation abgedeckt.

Die Kommunikation rund um die Implementierung des neuen Kompetenzmodells ist gerade für Konzernorganisationen wie Merck mit gut 50.000 Mitarbeitern wichtig. Jennifer O'Lear ist mit ihrem HR-Team alle Hierarchieebenen von Merck durchgegangen und hat die Verhaltensweisen für verschiedene Rollen wie Manager oder Experte definiert. Dabei haben die HR-Experten darüber nachgedacht, was Digitalisierung für die verschiedenen Rollen bedeutet – sowohl generell als auch individuell.

Ein Resultat dieses Prozesses war ein Modell für ein Multi-Rater-Feedback für die Führungskräfte, die an einem Programm zur Führungskräfteentwicklung teilnehmen. Dabei erhält jede Führungskraft eine Bewertung der digitalen Kompetenzen, so dass sie weiß, an welchen Stellen sie Kompetenzlücken und Weiterbildungsbedarf hat. In der Konsequenz basieren das Leadership-Modell und das Leadership-Training bei Merck heute auf dem Kompetenzmodell.

In Zukunft wird die Digitalisierung für Merck und seine Beschäftigten weiter an Relevanz gewinnen. „Alle Prozesse laufen einfach dank digitaler Tools immer schneller ab“, betont Jennifer O'Lear. „Deshalb müssen vor allem unsere Führungskräfte und Experten bereit für einen fortlaufenden Change im Geschäftsmodell und für neues Denken sein, denn unser Unternehmen ist sehr technikaffin und nimmt permanent digitale Innovationen auf.“ Die HR-Expertin sagt, dass für sie und ihr Team in den vergangenen Jahren viele Aspekte der Digitalisierung stark an Bedeutung gewonnen haben. Zwar ist das Modell erst seit 18 Monaten im Einsatz, doch angesichts der kurzen Innovationszyklen sind kleinere Zeitabstände zwischen den Updates nötig. „In Zukunft können wir noch präziser feststellen, an welchen Stellen die Organisation agiler werden muss, um digitale Optionen besser auszuschöpfen“, so Jennifer O'Lear. <





**Daten zu Nachrichten:**  
Continuous Monitoring hilft, die wichtigsten Informationen für HR-Entscheider schneller herauszufiltern.

## HR-relevante News schnell identifizieren

# Continuous Monitoring für HR

Ein schneller Zugang zu Informationen und Daten wird für HR immer wichtiger. Gerade im Recruiting von begehrten Fach- und Führungskräften hilft es, First Mover zu sein. Continuous Monitoring kann Personaler dabei unterstützen, die nächsten Wechselkandidaten zu identifizieren. Ein Interview mit Thomas Leitner von PRIME Research International.

**Herr Leitner, der Fachkräftemangel ist einer der größten Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland. Wie können Arbeitgeber neue Mitarbeiter mit Hilfe digitaler Anwendungen finden?**

**Thomas Leitner:** Den Mitarbeitern in Personalabteilungen stehen große Mengen an täglich neuen Informationen aus dem Internet und aus sozialen Medien zur Verfügung. Doch oft fehlt ihnen die erforderliche Software, die ihnen hilft, der Informationsflut Herr zu werden. Neue Technologien machen es möglich, die vielen personalrelevanten Veränderungen in Unternehmen und bei Einzelpersonen wie Managern im Blick zu haben.

Für HR lauten die relevanten Fragen: Wer wechselt zu wem? Wer ist derzeit auf dem Arbeitsmarkt verfügbar? Welche Firma restrukturiert gerade und setzt Personal frei?

**Wie kann ein Personaler angesichts der täglichen Informationsflut rasch relevante von unwichtigen Informationen unterscheiden?**

**Thomas Leitner:** Um solche Quellen und Einzelinformationen aufzuspüren, müsste ein Personaler die Presse sowie einschlägige Websites, Blogs und Social-Media-Kanäle durchforsten. Dabei kä-

men Hunderte Artikel zusammen, die er auch noch überfliegen müsste, um Relevantes zu entdecken. Das ist eine Herkulesaufgabe, und wenn sie auch noch die internationale Ebene erfassen soll, wird sie komplett unmöglich.

**HR-Mitarbeiter, vor allem Recruiter, suchen wahrscheinlich nicht mehr alles selbst, sondern lassen suchen, etwa über Google Alerts.**

**Thomas Leitner:** Das ist natürlich ein gangbarer Weg, doch dann bekommt der HR-Mitarbeiter jeden Tag Hunderte Mails mit zig Google-Meldungen. Und er muss seine Anfragen an Google Alert regelmäßig um neue Suchwörter ergänzen, damit ihm möglichst wenige Informationen und Namen verlorengehen. Mit Suchwörtern, und sind sie noch so gut entwickelt worden, findet man zuerst viel zu viele Informationen und dann vielleicht auch das, was man sucht. Aber es lässt sich nicht unbedingt das Spezielle entdecken, was ein Mitarbeiter gerade braucht. Suchwörter liefern Masse, nicht Klasse. Anstatt die Zahl der Suchwörter zu erweitern und täglich Tausende News auf den Tisch zu bekommen, sollten sich HR-Experten fragen, wie sie gezielt immer nur die fünf wichtigsten Nachrichten erhalten. Die Herausforderung, jeden Tag die für einen individuellen Arbeitsplatz wichtigen Daten zu bekommen, lässt sich mit Big Data und Data-Analytics meistern. Oft ist die Aufgabe der Datenanalyse im Marketing oder der Unternehmenskommunikation aufgehängt, wo traditionell Pressespiegel und Social-Media-Monitorings erstellt werden.

**Wie sehen Lösungen für die Identifizierung der wichtigsten fünf Nachrichten aus?**

**Thomas Leitner:** Wir sprechen hier von Continuous Monitoring. Solche Lösungen brauchen nur eines, um die wenigen relevanten News des Tages zu liefern: einen Namen. Ein intelligenter Algorithmus sucht in allen verfügbaren Nachrichten und Sprachen in der Tiefe der Unternehmensnews und in der Breite der Branche. Schritt für Schritt gleicht er Daten ab und sortiert so lange aus, bis das Wesentliche auf den Bildschirm kommt. Im Gegensatz zur Suche mit Suchwörtern können die →



**Thomas Leitner, Vice President  
Global Sales & Marketing, PRIME  
Research International**

Ergebnisse recht überraschend sein. Ein Beispiel: Der Tiger, der in den Zoo kommen soll, hat für den Firmenkundenbetreuer einer großen Bank Relevanz, weil die Stadt mit dem Zoo ein Bankkunde ist. Sie wurde im Artikel aber nicht genannt, und trotzdem hat er den Hinweis bekommen – durch die Querverbindungen bei der Suche. Nun kann der Firmenkundenbetreuer den Kunden anrufen und die Finanzierung eines neuen Käfigs ansprechen – und das früher als die Konkurrenz.

#### Wie funktioniert Continuous Monitoring?

**Thomas Leitner:** Unternehmen setzen seit Jahrzehnten Monitoring ein. Dabei überwachen sie Projekte und Medien mittels Key-Performance-Indikatoren (KPIs), Suchwörtern und anderer Elemente. Gerade in der schnelllebigen Digitalisierung müssen Unternehmen mehr denn je auf dem Laufenden bleiben, um Krisen, Projekte oder die Reputation rechtzeitig managen zu können. Monitoring wird daher immer stärker zum erfolgskritischen Faktor für Unternehmen, vor allem dann, wenn sie international tätig sind. Dabei ist beispielsweise das klassische Medienmonitoring in der PR-Abteilung bei allen grö-

ßeren Konzernen schon lange im Einsatz. Beim Monitoring werden Vorgänge und Prozesse mit technischen Hilfsmitteln systematisch erfasst und ausgewertet. Im medizinischen Bereich heißt das beispielsweise: Wenn der Pulsmesser eines Seniors keine Daten mehr an den Arzt sendet, wird ein Alarm ausgelöst. Das Monitoring kann zu definierten Zeitpunkten erfolgen oder kontinuierlich. Oft werden Handlungen durch Abweichungen von Standards ausgelöst: Häufen sich Stürme, steigt die Versicherungsrate für Windkraftbetreiber. Außerdem werden schleichende Veränderungen über die Gesamtauswertung eines Zeitraums sichtbar.

#### Wie sehen konkrete Suchergebnisse eines Continuous Monitorings aus?

**Thomas Leitner:** Die Einsatzbeispiele für eine intelligente Suche sind bei international arbeitenden Konzernen fast unendlich: Die Personalabteilung erfährt frühzeitig, wer die neuen Topkräfte im Markt sind. Auch für Mergers & Acquisitions liefern Systeme wie PRIME Intelligence frühe Indikatoren und helfen, geeignete Kandidaten zu finden und das Risiko besser einzuschätzen. Ein weiteres Beispiel: Weltweit vernetzte Lieferketten verlangen ein hellwachses Risikomanagement. Sollten Umweltkatastrophen, politische Krisen oder mangelnde Arbeitssicherheit erkennbar sein, spürt die intelligente Suchsystematik sie frühzeitig auf. Der Einkäufer kann direkt Lösungen erarbeiten – ganz gleich, ob Hafendarbeiter mit einem Streik drohen, sich eine Rinderseuche in Argentinien anbahnt oder sich Regulierungen des Arbeitsschutzes bei Minen- oder Fabrikarbeitern in China ändern. Gleichzeitig lassen sich Reputationsschäden vermeiden, wenn der Konzern vor allen anderen von Missständen erfährt und sie beseitigen kann – ganz gleich, ob es sich um schlechte Arbeitsbedingungen in Bangladesch oder mangelnde Hygiene beim Franchisenehmer einer Fastfoodkette handelt. Per Knopfdruck hat der Konzern einen Wissensvorsprung, den er zu seinem Vorteil einsetzen kann.

#### Wo sollte ein Continuous-Monitoring-System im Unternehmen am besten angesiedelt sein?

**Thomas Leitner:** Die Unternehmenskommunikation besitzt mit der Schaffung der Corporate Identity und dem Medienmonitoring meist die Vorherrschaft über öffentliche Informationen und Unternehmensbotschaften. HR hat hingegen ein sehr gutes Verständnis für die Mitarbeiter und deren Einsatz im Unternehmen, da viele Mitarbeiterdaten aus den diversen Interaktionen dort zusammenlaufen. Auch Vertrieb, Management und die weiteren Unternehmensbereiche haben Daten und spezialisiertes Wissen auf ihren Servern liegen. Datenbanken und damit Wissen werden bereits heute in vielen Unternehmen vernetzt. Jetzt kommt zu den Daten noch das Wissen in Textform, das sich durch Continuous-Monitoring-Systeme verarbeiten lässt. Es finden tiefgreifende Transformationen statt: Die Wissenssilos brechen auf, die IT fördert den Plattformgedanken – Informationen aus Verwaltung, Produktion, Marketing, Vertrieb und anderen Bereichen laufen in einer Datenbank zusammen, und jeder kann seiner Position entsprechend Auswertungen fahren. Die Digitalisierung verbessert die Qualität von Analysen enorm und bietet Mitarbeitern eine umfassendere und präzisere Entscheidungsgrundlage. Was in vielen Unternehmen fehlt, sind Daten aus externen Quellen, die gut aufbereitet in die jeweiligen Bereichsanforderungen integriert werden: Zum Beispiel lässt sich die enorm wachsende Menge an digital verfügbaren medialen Daten wie Texte, Filme oder Bilder mit der heutigen Rechenpower und Deep-/Machine-Learning-Technologien in Echtzeit auswerten und auf die wesentliche Essenz verdichten, und das ganz ohne das übliche Suchwortverfahren. Die Unternehmen erhalten damit mehr Ergebnisse, als sie mit eigenen Suchwortlisten erhalten würden. Trends, unbekannte Querverbindungen und überraschende Vorgänge werden jetzt erst sichtbar.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

## Mit zeitflexiblem Arbeiten experimentieren

# Das enge Korsett für die Arbeitszeit öffnen

Durch digitale Anwendungen verändern sich Arbeitsprozesse rasant. Doch wo Bedarf an mehr Flexibilität besteht, sieht das geltende Arbeitsrecht oft noch starre Vorschriften vor. Das BMAS öffnet bald das Fenster für Experimente mit flexiblen Arbeitszeiten.

Arbeitgeber, aber auch viele Arbeitnehmer, wünschen sich bei der Organisation der Arbeit mehr Flexibilität. Das betrifft insbesondere die Arbeitszeit, und so hat es auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Weißbuch „Arbeit 4.0“ als Ziel ausgegeben. Auch verändern viele Kunden ihre Wünsche bei Produkten und Dienstleistungen. Kurzum: Die Wertschöpfungsprozesse wandeln sich und sind heute deutlich dynamischer als noch vor einigen Jahren. Damit verlieren betriebliche Strukturen zunehmend an Relevanz.

Auf Seiten der Arbeitnehmer besteht mit dem Stückweisen Abrücken von der bisher dominierenden Präsenzkultur oftmals der Wunsch, Familie und Beruf besser mit dem Berufsleben zu vereinbaren. Der Ausweg ist dabei das zeitflexible Arbeiten. Doch die engen Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes gelten nach wie vor. Die Arbeitshöchstdauer für Arbeitnehmer beläuft sich auf acht Stunden an Werktagen. Maximal sind zehn Stunden zulässig, wenn Beschäftigte den Durchschnitt von acht Stunden innerhalb von sechs Monaten bzw. 24 Wochen erreichen. Zudem schreibt das Arbeitszeitgesetz eine Dokumentationspflicht vor, wenn Beschäftigte die werktägliche Arbeitshöchstdauer von acht Stunden überschreiten. Weiterhin gelten eine Pausenpflicht nach maximal sechs Stunden Arbeit sowie mindestens elf Stunden Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen. Wird der korrekte Umgang mit der Arbeitszeit vernachlässigt, drohen dem Arbeitgeber und den verantwortlichen Führungskräften Strafen.

Die Autoren des Weißbuchs „Arbeit 4.0“ des BMAS wollen den Achtstundentag nicht generell öffnen zugunsten einer



Die Arbeitswelt wird immer digitaler, aber das Arbeitszeitrecht bleibt bislang starr.

© the-lightwriter/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Obergrenze für die Wochenarbeitszeit. Doch die Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles hat eine Vision für ein neues Wahlarbeitszeitgesetz im Zusammenhang mit einer Experimentierklausel entworfen. Demnach könnten Arbeitnehmer in Zukunft ein Wahlrecht haben, mit dem sie von den Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes zur täglichen Höchstdauer und zur Ruhezeit abweichen dürfen. Diese Sonderregelung wäre aber laut den Plänen auf zwei Jahre befristet und müsste an einen Tarifvertrag geknüpft sein.

Vorläufig müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aber mit dem engen Status quo leben. Für Arbeitgeber bedeutet das, die Anwendbarkeit des Arbeitszeitgesetzes auf den einzelnen Mitarbeiter zu prüfen. Zudem sind klare Regeln zur Erreichbarkeit und zur Arbeitspflicht außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit und auf Dienstreisen zu empfehlen. Hier kann eine Betriebsvereinbarung zu mobiler Arbeit Abhilfe schaffen. <

info@faz-personaljournal.de

## Recruiting

# Baubranche verschläft das Social-Media-Zeitalter

Die Baubranche sucht händeringend Nachwuchs. Zu Beginn des neuen Ausbildungsjahres im Herbst 2016 verzeichnete die Bundesagentur für Arbeit noch rund 5.000 offene Azubistellen für das Bauhauptgewerbe – 15 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Betriebe setzen bislang zu wenig auf Kommunikation über soziale Medien.



Per Handy und Social Media zum neuen Job: Noch längst nicht jeder Baubetrieb nutzt die sozialen Medien für das Recruiting von Azubis.

© gpoinstudio/iStock/Thinkstock/Getty Images.

2016 ist die Gesamtzahl der Auszubildenden in der Bauwirtschaft im Vergleich zum Vorjahr um gut 350 Personen auf 35.750 gestiegen. Ist damit bereits eine Trendwende eingeleitet worden, nachdem zuvor fast durchgehend von Jahr zu Jahr die Zahl der Auszubildenden gesunken ist? Zumindest hat sich der Rückgang der Ausbildungsverhältnisse, der mit der Baukrise Mitte der neunziger Jahre einsetzte, in den vergangenen 15 Jahren deutlich verlangsamt. So lag die Zahl der Azubis im Jahr 2016 nur um 7 Prozentpunkte unter dem Vergleichswert des Jahres 2003.

Wie kann die Baubranche also junge Leute für ihre vakanten Leerstellen gewinnen? Sicher müsste der Bau das

eigene Image verbessern. Die meisten heutigen Azubis in Betrieben des Bauwesens bestätigen, dass die Branche kein gutes Image besitzt – trotz qualitativ hochwertiger Ausbildungen und ungeachtet aller Bemühungen, das eigene Ansehen zu verbessern. Martin Karnein, geschäftsführender Gesellschafter der Bernhard Heckmann GmbH & Co. KG, stellte kürzlich auf dem Berufsbildungskongress der Bauwirtschaft heraus, wie wichtig eine enge Betreuung der Azubis, aber auch die eigene Begeisterung der Ausbilder für die Zukunft der Bauberufe seien.

Doch gelingt es der Branche überhaupt, mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten? Nicht jeder Arbeitgeber ist bereit

oder in der Lage, Jugendliche in die Medien und die Kanäle zu folgen, in denen sie heute unterwegs sind. Doch Recruiting allein über Stellenanzeigen in der Lokalzeitung reicht längst nicht mehr aus, um junge Leute zu erreichen. So sind das Internet und Jobportale, zum Beispiel [www.bau-stellen.de](http://www.bau-stellen.de), die mit großem Abstand wichtigsten Informationsmedien für Jobsuchende in der Bauwirtschaft. 80 Prozent der heutigen Bauazubis nutzen das Internet, um einen Ausbildungsplatz zu suchen und zu finden. Weitere 12 Prozent der Azubis geben an, sich vorab in sozialen Medien über Ausbildungsberufe am Bau informiert zu haben. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Ausbildung als Zukunft der Bauwirtschaft“, die →

die SOKA BAU, die Urlaubs- und Lohnausgleichskasse der Bauwirtschaft, und FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag gemeinsam herausgegeben haben.

Angesichts der Tatsache, dass nahezu alle Millennials in sozialen Medien unterwegs sind, sind die 12 Prozent der Azubis, die sich in sozialen Medien über Baujobs informieren, ein geringer Wert. Während andere Branchen Rekrutierungsstrategien wie Active Sourcing regelmäßig einsetzen, kommt die Baubranche, die stark durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt ist, hier erst langsam in Gang. Doch will die Bauwirtschaft nicht weiterhin auf Tausenden Ausbildungsplätzen sitzenbleiben, sollten Arbeitgeber stärker über soziale Medien kommunizieren.

Außer im Internet erhielten Jugendliche, die heute eine Lehre am Bau absolvieren, Jobinformationen über die Schule (20 Prozent) und die Arbeitsagentur

(17 Prozent). Weniger wichtig waren den Azubis Messen zur Berufswelt (15 Prozent), Broschüren und Flyer (13 Prozent), Öffentlichkeitsveranstaltungen von überbetrieblichen Ausbildungszentren (9 Prozent) sowie Zeitungen (7 Prozent). Somit sollten die Arbeitgeber verschiedene Kanäle nutzen, um Kandidaten anzusprechen. Umgekehrt informieren sich Azubis heute über weniger Kanäle als noch vor fünf Jahren, um einen Ausbildungsplatz zu finden.

Der Arbeitsmarkt ist derzeit ein Arbeitnehmermarkt, gerade in der Bauwirtschaft. Dabei bietet die Branche eine überdurchschnittlich hohe Ausbildungsvergütung. Laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung gehören die durchschnittlichen Vergütungsbeträge am Bau zu den höchsten, die in Deutschland in Ausbildungsberufen gezahlt werden. Beton- und Stahlbetonbauer, Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Maurer, Straßenbauer

sowie alle anderen gewerblichen Bauauszubildenden in den alten Bundesländern erhalten 2016 nach Tarif insgesamt jeweils 1.090 Euro im dreijährigen Durchschnitt, in den neuen Bundesländern insgesamt jeweils 897 Euro.

Dennoch besteht an mehreren Stellen im Baugewerbe ein Engpass an Fachkräften. Das hat die Bundesagentur für Arbeit in ihrer „Fachkräfteengpassanalyse“ jetzt erstmals für die Baubranche ausgewiesen. So hat sie eine Reihe von Mangelberufen identifiziert. Die aktuelle Liste weist seit 2016 mit der Berufsgruppe „Aus- und Trockenbau“ eine Berufsgruppe aus dem Baugewerbe als bundesweiten Mangelberuf aus. Für diese Berufe gilt, dass die Betriebe entsprechende Stellen künftig mit Bewerbern aus Drittländern besetzen dürfen. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE

Wir sind

# das Fundament

Qualifizierte Fachkräfte sind die Basis für erfolgreiche Unternehmen.

## Besetzen Sie Ihre offenen Stellen mit dem führenden Stellenmarkt für Fachkräfte

Mit einer Stellenanzeige bei [meinestadt.de](http://meinestadt.de) erreichen Sie gezielt und regional Ihren nächsten Mitarbeiter. Die Nutzerzahlen sprechen für sich: 85% der Jobsuchenden bei [meinestadt.de](http://meinestadt.de) sind Fachkräfte.

 [meinestadt.de](http://meinestadt.de)

Jetzt informieren >

## Digitale Transformation und der regionale Arbeitsmarkt

# Welche Jobs bleiben in Berlin-Brandenburg übrig?

Bei der digitalen Transformation schauen Analysen gerne auf Branchen und Berufszweige, während Regionen und ihre arbeitsmarkttypischen Besonderheiten weniger im Blickpunkt stehen. Das ist in Berlin-Brandenburg jetzt anders.

Potsdamer Platz im Zentrum des Berliner Wirtschaftslebens: Hier bleiben Jobs sicher.



© Goami/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Wie viele Arbeitnehmer müssen damit rechnen, künftig durch digitale Technologien aus ihren Jobs verdrängt zu werden, zumindest als gefährdet zu gelten? Bundesweit sind laut Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Berufen mit einem sehr hohen technischen Ersetzungspotenzial tätig. Dabei handelt es sich um den Anteil der Tätigkeiten, die sich innerhalb eines Berufs schon heute durch Computer oder computergesteuerte Maschinen ersetzen lassen. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt ist die Situation für die Beschäftigten im Bundesland Brandenburg und vor allem

in der Bundeshauptstadt Berlin deutlich günstiger.

Laut der IAB-Studie „Digitalisierung der Arbeit. Abschätzung der Automatisierungspotenziale von Berufen in Berlin und Brandenburg“ arbeiten in der Bundeshauptstadt gut 8 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Berufen mit einem sehr hohen technischen Ersetzungspotenzial. In Brandenburg sind es 12 Prozent der Arbeitnehmer. Dass die potenziellen Auswirkungen der Automatisierung in beiden Bundesländern eindeutig geringer sind als in Gesamtdeutschland insgesamt, hat seinen Grund laut IAB vor allem in ihrer Wirtschaftsstruktur.

Die Wirtschaftsstruktur in Berlin ist überwiegend durch Dienstleistung geprägt. Berufe in Dienstleistungsbranchen lassen sich seltener maschinell ersetzen, während der Anteil stark automatisierungsgefährdeter Produktionsberufe in Berlin im Bundesvergleich deutlich geringer ausfällt. Die Bundeshauptstadt verfügt über weniger Jobs für Helfer, deren Arbeitsprofile sich leichter automatisieren lassen. Die Automatisierungspotenziale von Arbeitsplätzen mit Helferanforderungen liegen laut der IAB-Studie in Berlin weit unter den Vergleichswerten der Fachkräfte, da diese seltener im produzierenden Gewerbe und statt dessen öfter in Dienstleistungssparten arbeiten. →

In Brandenburg sieht die Wirtschaftsstruktur etwas anders aus. Dort spielt die Industrie eine größere Rolle im Vergleich zur Bundeshauptstadt, doch auch in Brandenburg prägen weniger stark automatisierbare Produktionsberufe die Beschäftigung. Laut der IAB-Studie lässt sich die Größe des Ersetzungspotenzials – also das mögliche Ausmaß der Verdrängung von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung durch die digitale Technik – in Brandenburg regional differenzieren. So kommen die Studienautoren zu dem Ergebnis, dass in den ländlichen Kreisen im Norden und vor allem im Süden von Brandenburg mehr potenziell hochgefährdete Berufe zu finden sind. In diesen Regionen sind überdurchschnittlich bedeutsame industrielle Sektoren angesiedelt. Die Landeshauptstadt Potsdam weist in Brandenburg mit 5,6 Prozent den geringsten Anteil an Beschäftigungsverhältnissen mit einem hohen technischen Ersetzungspotenzial

auf. Den höchsten Anteil hat der Landkreis Spree-Neiße mit 17,5 Prozent.

Je spezieller das Jobprofil ist, desto geringer ist das Risiko, dass der Job durch digitale Technik ersetzt werden kann. Das zeigt sich im Bundesvergleich, gilt aber auch für Berlin und Brandenburg. Gerade in Brandenburg haben Helfer, Fachkräfte und Spezialisten zudem ein ähnlich geringes Risiko, aus ihren Tätigkeiten durch technische Lösungen verdrängt zu werden. Welche Berufsprofile sind am gefährdetsten? Dazu zählen laut der IAB-Studie insbesondere Fertigungs- und fertigungstechnische Berufe. Auch Dienstleistungsberufe im Bereich des Rechnungswesens oder anderer digitalisierbarer Bürotätigkeiten lassen sich verstärkt automatisieren. Weniger oder gar nicht tangiert sind hingegen personenbezogene Dienstleistungsberufe wie Tätigkeiten im Gesundheitswesen, soziale sowie kreative Berufe.

Die Autoren der IAB-Studie verweisen auf die wachsende Relevanz von lebenslangem Lernen und betriebsnahen Aus- und Weiterbildungsangeboten, damit Arbeitgeber und Arbeitnehmer der digitalen Transformation der Arbeitswelt erfolgreich gerecht werden können. Eine Konsequenz aus der fortschreitenden Digitalisierung sollte demnach sein, den Beschäftigten in allen Funktionen und Jobs den gleichen Zugang zur Weiterbildung zu eröffnen. Die Autoren empfehlen, eine übergeordnete Weiterbildungsstrategie zu institutionalisieren, damit Weiterqualifizierung in IT- und digitalen Inhalten nicht mehr nur bestimmten Gruppen von Beschäftigten und Betrieben zukommt. Dadurch lassen sich Umbrüche und Anpassungen für betroffene Beschäftigte auffangen. Die Studie steht unter [www.iab.de](http://www.iab.de) zum Download bereit. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE

**VERGÜTUNGSSTRATEGIE**  
DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

**2. Praxisforum Vergütungsstrategie**  
30. November 2017  
Marriott Hotel  
Frankfurt am Main

Save the Date

Es erwarten Sie:

- exklusiver Austausch mit Top-Entscheidern aus Vergütung, HR und bAV
- hochkarätige Expertenvorträge und Forenrunden zu aktuellen Themen

Veranstalter

FRANKFURT BUSINESS MEDIA  
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

COMP & BEN

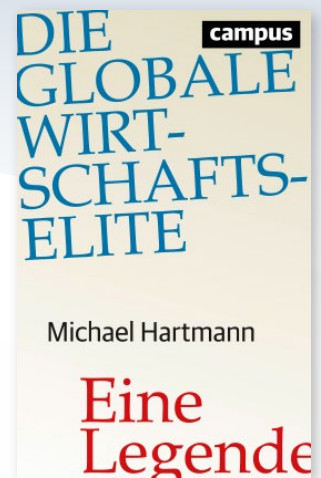
Frankfurter Allgemeine  
Personaljournal

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

[www.praxisforum-verguetung.de](http://www.praxisforum-verguetung.de)



Michael Hartmann war Professor für Soziologie an der TU Darmstadt und beschäftigt sich mit Elitenforschung.



Michael Hartmann  
Die globale Wirtschaftselite  
Eine Legende  
Campus Verlag  
ISBN: 978-3-593-50610-4  
248 Seiten  
EUR 24,95

© Campus Verlag.

## Rezension

# Wirtschaftselite bleibt zu Hause

Wie weltläufig sind die Topmanager der größten Konzerne und die reichsten Menschen der Welt? Die Analyse des Soziologen Michael Hartmann räumt mit Stereotypen auf und eröffnet neue Einblicke in eine Klasse, die sehr bodenständig geblieben ist.

### Was steht im Buch drin?

Michael Hartmann legt eine „systematische Analyse der weltweit einflussreichsten Topmanager und Milliardäre“ vor. Der Soziologe nimmt mehrere tausend Spitzenmanager und über tausend Milliardäre unter die Lupe, um auf dieser Daten- und Informationsbasis zu schauen, wie global, international oder transnational diese Personen sind. Im Einzelnen untersucht der Autor die CEOs der tausend weltweit größten Unternehmen, in Teilen auch im Zeitvergleich. Die reichsten Menschen der Erde bezieht Hartmann ebenfalls in die Untersuchung ein. Er untersucht, in welchem Maße die exklusivsten Bildungseinrichtungen tatsächlich die Ausgangspunkte für die Karrieren der Wirtschaftselite darstellen. Schließlich beleuchtet er die Internationalität der Wirtschaftselite.

### Was will uns der Autor damit sagen?

Das Fazit von Michael Hartmann fällt kurz und nüchtern aus: Es existiert keine globale Wirtschaftselite, und es ist auch keine in Sicht. Als Ursache macht der Autor die geringe grenzüberschreitende Mobilität verantwortlich. Der Ausländeranteil im Topmanagement der größten Konzerne ist zu klein, als dass auf dieser Ebene von einer globalen oder transnationalen Klasse die Rede sein könnte. Ebenso sind die reichsten Milliardäre der Welt keine „kosmopolitischen Nomaden“, sondern leben überwiegend in ihren Heimatländern. Bildungseinrichtungen produzieren ebenfalls keine internationale Elite, sondern sind nationalen Traditionen verpflichtet. Somit räumt Hartmann mit der These auf, der westliche Kapitalismus bringe eine weltweit herrschende Elite hervor.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch hat HR-Experten, die sich mit Führung, Talent und Unternehmenskultur befassen, spannende und kritische Ergebnisse anzubieten. Zwar bleibt Englisch die Lingua franca, und die US-amerikanische Populärkultur prägt die Menschen weltweit so stark wie kaum eine andere Kultur. Doch Hartmann erkennt keinen überwiegenden Bedeutungsverlust der anderen Sprachen und Kulturen für die Wirtschaftseliten. Selbst Topmanager verzichten nur ungerne auf die Muttersprache und den gewohnten Habitus. Für HR-Experten bietet das Buch einen kritischen Impuls bei der Ausgestaltung von Programmen für die Entwicklung von Führungskräften und Talenten. <

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

### Führungskräfte: Nachsitzen bei digitalen Anwendungen

Acht von zehn Managern in Deutschland halten sich nur für eingeschränkt fit für die Aufgaben, die ihnen aus der Digitalisierung entstehen. Allein 16 Prozent der Topführungskräfte sehen sich selbst gut oder sehr gut für digitale Anwendungen gerüstet. Somit ist in den Chefetagen Nachsitzen angesagt, um technisch auf dem Laufenden zu bleiben. Ansonsten würden die Manager Möglichkeiten versäumen, die ihnen und den Unternehmen die digitale Transformation eröffnen kann. Aktuell gibt jeder zweite Topmanager an, digitale Anwendungen nur bedingt zu nutzen. Abhilfe kann eine global ausgerichtete digitale Strategie der Unternehmen leisten. Die Topmanager kritisieren das mittlere Management, da es Widerstand gegen die Implementierung digitaler Konzepte leiste. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Leadership in der digitalen Welt – wo stehen die deutschen Unternehmen?“ von Boyden Global Executive Search und der EBS Business School.

### Konjunktur für HR-Interimsmanager

2016 haben Unternehmen mehr Interimsmanager für das eigene HR-Ressort eingesetzt. Das geht aus einer Umfrage der Agentur Ludwig Heuse hervor. Demnach handelt es sich bei zwei Dritteln aller Projekte zum HR-Interimsmanagement um die Überbrückung von Vakanzen und die Abdeckung von zusätzlichem Managementbedarf. Hingegen fanden nur 16 Prozent der Einsätze von HR-Interimsmanagern in Verbindung mit Krisen- und Sanierungsprojekten statt. Mit einem Anteil von 26 Prozent meldete der Maschinen- und Anlagenbau im vergangenen Jahr den größten Bedarf an HR-Interimsmanagern an. In 71 Prozent der Fälle dauerten die Einsätze von HR-Interimsmanagern bis maximal zwölf Monate, in 29 Prozent länger. Die Digitalisierung spielte als Einsatzzweck für Interimsmanager 2016 noch keine Rolle. Allerdings gewinnen berufliche Netzwerke wie Xing und LinkedIn als Vertriebskanäle für den Einsatz von HR-Interimsmanagern zusätzliche Relevanz.

### Digitalisierung von Rekrutierung und Talentmanagement ist in Europa schwach

Nur jedes fünfte Unternehmen in Europa nutzt das Handy als Kanal für Bewerbungen und für die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften. Damit liegen europäische Arbeitgeber im globalen Vergleich deutlich hinter Betrieben aus anderen Regionen wie Nordamerika und Asien zurück. Auch mit Blick auf andere Sparten ist die Digitalisierung bislang lediglich teilweise in die Personalabteilungen in Europa eingezogen. Korn Ferry Futurestep hat für diese Ergebnisse global 1.100 Unternehmen befragt. Demnach arbeitet nur jedes zweite Unternehmen mit einem System für das langfristige Kontaktmanagement mit Bewerbern. In Nordamerika sind Applicant Tracking Systems (APS) in fast acht von zehn Unternehmen Standard, in Asien in fast jedem zweiten Unternehmen, in Lateinamerika in fast jedem dritten Betrieb. Auch verläuft die Digitalisierung des Kerngeschäfts und von HR in europäischen Unternehmen nicht synchron. <