

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Talentmanagement

Novartis verknüpft Talent und Performance durch IT

Ausbildung 4.0

Daimler bringt Azubis mit dem Kollegen Roboter zusammen

Gesundheit

Flexibles Arbeiten erfordert mehr Prävention

Wann lässt sich HR an die Kette legen?

DIE BLOCKCHAIN-TECHNOLOGIE KANN HR BEI RECRUITING, TALENT, PAYROLL UND TAX ENTLASTEN.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

wie viele Jobs werden uns die digitale Transformation denn nun kosten? Die öffentliche Diskussion darüber flammt zwar mit jeder neuen Veröffentlichung einer Studie und Prognose hierzu immer wieder neu auf. Doch manche Hochrechnung wie die Bitkom-Zahl von 3,4 Millionen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen, die existenziell durch die Digitalisierung bedroht sind, steht auf wackeligem Fundament. Tatsächlich setzen sich bisher nur wenige wissenschaftliche Studien mit den Beschäftigungseffekten der technologischen Innovationen in der Industrie 4.0 auseinander. Klar ist, dass die Arbeitswelt komplett neue Strukturen erhalten wird. Sicher ist ebenfalls, dass alle leicht automatisierbaren Berufe in ihrer Existenz bedroht sind. Zugleich werden spezifische Technologien, vor allem Roboter, zunehmend bestimmte Tätigkeiten übernehmen. Aber die Frage bleibt offen, welche Konsequenzen die strukturellen Veränderungen für die Gesamtbeschäftigung in Deutschland haben. Auch ist nicht gesagt, dass der Einsatz von Robotern in anderen Technologiefeldern in gleichem Maße sinnvoll ist.

Vor diesem Hintergrund bietet die jüngste Studie der Mannheimer Forscher vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) einen nüchternen und zugleich erfrischenden Blick auf

die Fakten. Die Untersuchung analysiert die Folgen betrieblicher Investitionen in digitale Technologien für die betriebliche Beschäftigung und für die Beschäftigung, die Arbeitslosigkeit und Löhne in der Gesamtwirtschaft. Herausgekommen sind mögliche Szenarien der Auswirkungen des technologischen Wandels. Das wichtigste Ergebnis lautet: Insgesamt geht der technologische Wandel mit leicht positiven Beschäftigungseffekten einher.

Das gilt für die vergangenen Jahre, das gilt aber laut den ZEW-Prognosen auch für die nächsten fünf Jahre, denn im Basisszenario zeigen die Simulationen, dass dank der geplanten betrieblichen Investitionen in digitale Technologien die Gesamtbeschäftigung in Deutschland zwischen 2016 und 2021 um 1,8 Prozent zulegen wird. Damit wäre der Effekt stärker als der Beschäftigungseffekt in den zurückliegenden fünf Jahren und in der längerfristigen Vergangenheit. Der voraussichtlich anhaltende Beschäftigungsboom geht auch auf den großen Nachholbedarf vieler Unternehmen bei 4.0-Technologien zurück, denn für die Implementierung dieser Technologien werden noch mehr Fachkräfte gebraucht. Offen ist, was langfristig folgt.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur



Kurz und Knapp 4
Neues aus der HR-Welt

Betriebsräte und die Arbeitswelt 4.0 5
Mehr Flexibilität braucht mehr Personal, mehr Zeitsouveränität, mehr Gesundheitsprävention

Karriere 7
Umdenken gefragt: Mit der Arbeitswelt ändern sich auch die Karrierewege

Talentmanagement 10
Einfach, klar, transparent: Novartis verknüpft Talent- und Performance-Management

Mittelstand 12
Digitalisierung im Mittelstand: Ist das Glas halbvoll oder halbleer?

Blockchain 15
Wann lässt sich HR an die Kette legen?

Digitale Ausbildung 17
Daimler: Azubis lernen den Kollegen Roboter von Anfang an kennen

Rezension 19
Die digitalen Menschenfreunde

Impressum 20



Neues Denken 5
Mehr Flexibilität braucht mehr Personal, Zeitsouveränität, Gesundheitsprävention



Neues Machen 10
Novartis verknüpft Talent- und Performance-Management durch IT-Lösung



Neue Lösungen 15
Für HR eröffnet die Blockchain-Technologie neue Möglichkeiten



© gorodenkoffi/Stock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

Berufsbilder halten kaum Schritt mit der Digitalisierung

Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die in einem Beruf mit hohem Ersetzbarkeitspotenzial durch Computer oder computergesteuerte Maschinen arbeiten, ist von 15 Prozent im Jahr 2013 auf 25 Prozent im Jahr 2016 gestiegen. Das ergibt der IAB-Kurzbericht „Substituierbarkeitspotenziale von Berufen“. Demnach schöpfen die Arbeitgeber das Potenzial, um menschliche Arbeitskraft durch Roboter und Computer zu ersetzen, nur zum Teil aus. Gründe für die Zurückhaltung sind, dass einer weitgehenden Automatisierung in einzelnen Berufszweigen wirtschaftliche, ethische oder rechtliche Aspekte entgegenstehen können. Die Substituierbarkeitspotenziale sinken mit steigendem Anforderungsniveau. Insgesamt ändern sich die Berufe langsamer als die Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien. Es sollte deshalb kontinuierlich überprüft werden, inwieweit Berufsbilder entsprechend anzupassen sind.

Industrie 4.0 schafft mehr Arbeitsplätze, als Jobs verlorengehen

Der technologische Wandel in der jüngeren Vergangenheit und der näheren Zukunft – kurz Industrie 3.0 und 4.0 – wirkt offenbar positiv auf die Gesamtbeschäftigung, auch wenn der Effekt schwach ist. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen“ des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung. Auf keinen Fall bestätigen die Studienautoren die These anderer Untersuchungen, Industrie 4.0 und Digitalisierung könnten massive Jobverluste nach sich ziehen. Allerdings werden sich in der Arbeitswelt stärkere Strukturveränderungen vollziehen in Begleitung von mehr Beschäftigungs- und Lohnungleichheit zwischen Berufsgruppen und Branchen. So sinken die Beschäftigungschancen in schrumpfenden Segmenten, auch entwickeln sich die Löhne dort schlechter als in Wachstumsbranchen. <

Gesund Führen

Wie Führungskräfte gesund bleiben und ihre Mitarbeiter dazu anleiten können, verrät die IAS-Gruppe in 11 Tipps.



Tipp 1

Wie geht es Ihnen – psychisch und physisch – und warum? Reflektieren Sie, was Ihnen gut tut, aber auch, was nicht. Und: Notieren Sie es.

Gehen Sie alle zwei Jahre zum umfassenden Gesundheits-Check-up.

Beherzigen Sie die individuellen Handlungsempfehlungen des Arztes zur Ernährung, Fitnessgrad und zum Umgang mit privaten und beruflichen Belastungen.

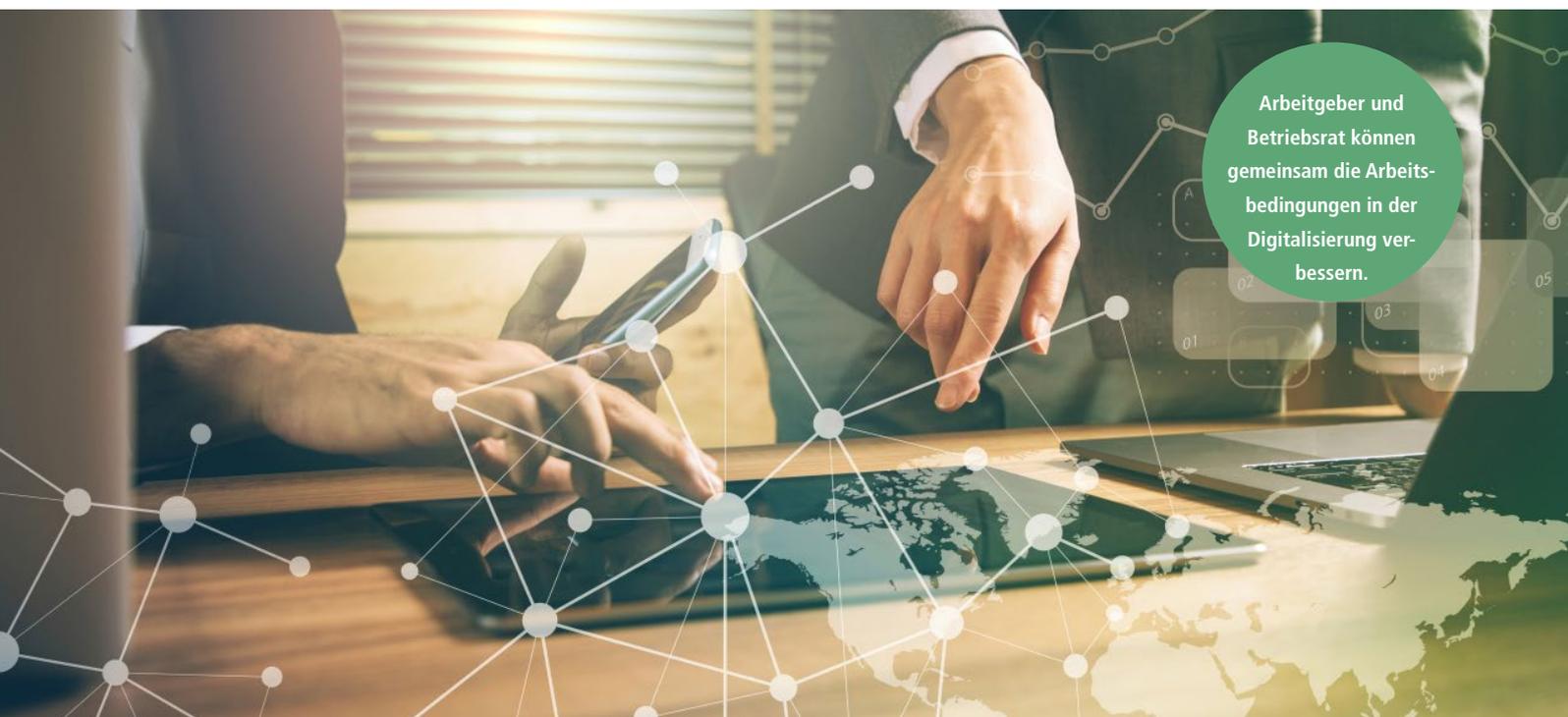


Tipp 2

Tipp 3 und 4 lesen Sie im kommenden Personaljournal. Alle Tipps auch auf Youtube unter: youtu.be/RXtWaEjI7RM

BETRIEBSRÄTE UND DIE ARBEITSWELT 4.0

Mehr Flexibilität braucht mehr Personal, mehr Zeitsouveränität, mehr Gesundheitsprävention



© hombosan/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Der intensive globale Wettbewerb, die digitale Transformation in Industrie und Dienstleistung sowie der Übergang von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft machen neue Geschäftsmodelle und andere Formen der Arbeitsorganisation erforderlich. Damit kommen auch auf Organisationen und Beschäftigte veränderte Rahmenbedingungen zu. Doch die Betriebsräte halten dagegen und fordern, den Arbeitsdruck von den Beschäftigten zu nehmen.

Die digitale Transformation lässt sich für die Unternehmen sinnvoll nutzen – das ist die zentrale

positive Aussage der über 2.000 Betriebsräte, die das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI-Institut) befragt hat. So registrieren die Betriebsräte den vielseitig positiven Nutzen digitaler Anwendungen für die Mitarbeiter. Kritik entzündet sich an der politischen Diskussion darüber, Arbeit weiter zu flexibilisieren. In dieser Diskussion geht es insbesondere darum, dass sich in erster Linie die Menschen nach der Wirtschaft und ihren Bedarfen zu richten haben, was bei den Arbeitnehmervertretern auf Widerspruch stößt.

Der Vorwurf der Betriebsräte zielt umgekehrt darauf ab, dass die Betriebe ihrerseits den Belegschaften oft nicht die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, um mehr Flexibilisierung möglich zu machen. Deshalb verlangen die Betriebsräte von den Arbeitgebern vor allem drei Leistungen:

- > ausreichend Personal zur Verfügung stellen,
- > die Arbeitszeitregelungen stärker flexibilisieren

und den Beschäftigten mehr Souveränität über ihre Arbeitszeit einräumen und

- > die Gesundheitspolitik in den Betrieben verbessern.

Nach Ansicht der Betriebsräte halten die Arbeitgeber die Personaldecken zu dünn – mit der Folge, dass es in vielen Unternehmen den Beschäftigten schwer fällt, mit der höheren Dynamik in der Arbeitswelt 4.0 Schritt zu halten. Mehr Dynamik und mehr Flexibilität können die Mitarbeiter aber nur dann erbringen, wenn die Arbeitgeber die Personalkapazitäten erhöhen – so die Betriebsräte. Da dies derzeit nicht in ausreichendem Maße geschieht, sind die Folgen vielerorts ein steigender Arbeitsdruck und Terminhetze. Gleichzeitig sind die Beschäftigten in vielen Unternehmen in ein enges Arbeitszeitkorsett gepresst, das ihnen kaum Spielraum einräumt, um zumindest ein Stück weit selbstbestimmt mit der eigenen Arbeitszeit umzugehen. Dazu gehört beispielsweise die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten.



Ein Übermaß an Dynamik und Flexibilität in Arbeitsprozessen kann bei den Beschäftigten gesundheitliche Probleme auslösen

In der Folge nehmen nach der Wahrnehmung der Betriebsräte die Gesundheitsprobleme für die Mitarbeiter zu. Zwar bringen die Arbeitnehmervertreter in den meisten Betrieben die zunehmende Arbeitsverdichtung und den Leistungsdruck auf Betriebsversammlungen und in Verhandlungen mit den Arbeitgebern zur Sprache. Doch die Studienautoren unterstreichen in ihrer Analyse die Relevanz der bestehenden Regulierungsansätze zur Arbeitszeit und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, um die Gesunderhaltung der Beschäftigten auch unter veränderten Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Das kollidiert mit der öffentlich immer wieder geäußerten Kritik an starren Schutzregelungen für die Beschäftigten wie beispielsweise Höchstarbeitszeiten oder Ruhezeiten, die häufig nicht mehr der beruflichen Realität entsprechen. Um diesen Konflikt zu lösen, raten die Studienautoren der Hans-Böckler-Stiftung zu einem sensibleren Umgang mit den Regulierungen zum Schutz der Belegschaften.

Auf lange Sicht werden die Gesundheitsprävention und die Gefährdungsbeurteilung nach Einschätzung der Betriebsräte im Zusammenhang mit der Arbeit 4.0 immer wichtiger. Für die Erhaltung der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sind demnach vor allem solche Regulierungsansätze relevant, die einerseits Spielraum für eine größere Arbeitsautonomie zulassen und andererseits dem Risiko der Selbstausbeutung vorbeugen. Die Arbeitgeber sollten deshalb den Beschäftigten entsprechende Hilfsangebote unterbreiten in Abstimmung mit der jeweiligen individuellen Lage. Diese Angebote sollten nicht an Anordnungen oder Verbote geknüpft sein, sondern den Mitarbeitern Optionen für die Mitbestimmung eröffnen. Das betrifft etwa die Erreichbarkeit oder die personelle Teamaufstockung.

Das Arbeitsschutzgesetz bietet Regularien in Form der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. Doch nicht jeder Betrieb setzt diese Möglichkeiten intern ein, um die Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Digitalisierung zu verbessern. Zudem können die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung und der ständigen Erreichbarkeit zu einer Entgrenzung der Arbeitszeiten führen. Die Betriebsräte warnen also davor, dass mehr Autonomie und Ergebnisorientierung in der Arbeit

eine Kettenreaktion auslösen und sich irgendwann kaum mehr regulieren lassen. Neue Modelle und Lösungen sollten die individuellen Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen und zugleich extreme Situationen verhindern.

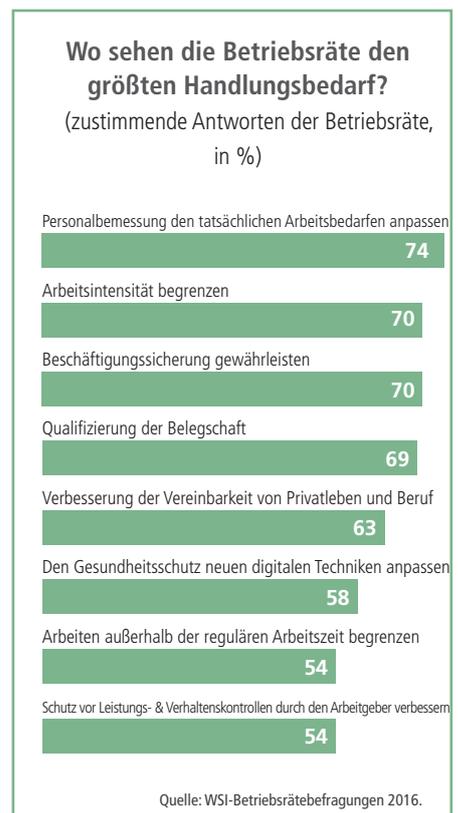
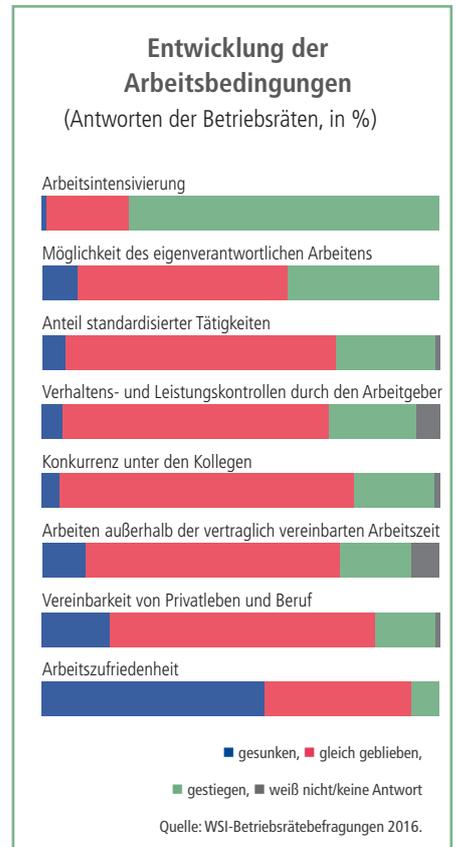
Arbeitszeitkonten unterstützen die Zeitsouveränität der Mitarbeiter

Instrumente wie Arbeitszeitkonten können aus Sicht der Betriebsräte dabei helfen, die Chancen der Digitalisierung zu ergreifen und gleichzeitig die Risiken für die Mitarbeiter zu senken. Arbeitszeitkonten erleichtern die Organisation und Regulierung von flexiblem Arbeiten für beide Seiten, die Arbeitgeber und die Beschäftigten. Sie stellen zudem die Zeitsouveränität für die Beschäftigten sicher und helfen, Überstunden zu managen und zeitnah abzubauen.

Die Betriebsräte sprechen sich auch dafür aus, dass die Beschäftigten mehr an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen beteiligt werden – mit dem Ziel, gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Deshalb sollten die Arbeitgeber die geltenden Vorschriften für den präventiven betrieblichen Gesundheitsschutz – insbesondere § 5 des Arbeitsschutzgesetzes – vollständig umsetzen und die Belegschaften bei der Gefährdungsbeurteilung stärker einbinden. Das geht über Befragungen der Mitarbeiter zu den Arbeitsbedingungen und möglichen Belastungen. So lassen sich gemeinsame Lösungen finden, um diese Belastungen zu reduzieren.

Besonders groß ist der Handlungsbedarf nach Erkenntnis der Studienautoren in den Dienstleistungsbranchen wie Gesundheit, Pflege oder Erziehung. Gerade in Krankenhäusern gehen dünne Personaldecken einher mit nicht ausreichenden Arbeitsbedingungen und geringer Bezahlung. Zwar bieten insbesondere diese Branchen nach heutigen Prognosen auch in Zukunft gute Jobperspektiven und werden deshalb weiterhin einen hohen Personalbedarf haben. Doch gerade Frauen, von denen viele in Teilzeit arbeiten und eine Doppelrolle in Familie und Beruf übernehmen, brauchen angesichts höherer Anforderungen an Flexibilität und Fachkompetenzen Unterstützung. Die wird der Auslöser der Industrie 4.0 selbst bieten: Digitale Lösungen ermöglichen es, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten, und tragen dazu bei, dass sich Familie und Beruf besser vereinbaren lassen.

info@faz-personaljournal.de



KARRIERE

Umdenken gefragt: Mit der Arbeitswelt ändern sich auch die Karrierewege

Karriere als Quereinsteiger machen? Weiterentwicklung auf gleicher Hierarchieebene realisieren? Aus leitender Position zurück ins Teamgefüge treten? Die moderne Arbeitswelt macht den Weg frei für ungewöhnliche Karrieren. Auch HR-Verantwortliche müssen umdenken, wie Dr. Alexandra Schröder-Wrusch von ias beschreibt.

Die digitale Transformation und weitere Entwicklungen der Arbeitswelt 4.0 verändern unser Leben tiefgreifend – im Privaten wie auch im Arbeitskontext. Es bedarf neuer Kompetenzen, eines neuen Denkens und Handelns. Für Unternehmen gilt es, die passenden Kompetenzen in gewünschter Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu haben. Das erfordert neue Formen der Mitarbeiterführung und -befähigung. Unternehmen müssen heute die Weichen stellen, um die Arbeit der Zukunft zu gestalten.

Karriere ist, vereinfacht gesagt, nicht mehr für jeden Arbeitnehmer gleichbedeutend mit einer Position weit oben in der Hierarchie, dem Fokus auf Budget- und Personalverantwortung sowie einem hohem Gehalt. Vor allem jüngere Berufstätige der Generationen Y und Z sehen beruflichen Erfolg weniger in materiellen Werten oder Statussymbolen. Vielmehr definieren sie Erfolg über eine gelungene Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf und über eine Tätigkeit, die Freunde bereitet und sinnhaft erscheint.

Erfolg ist, was ich daraus mache

Mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert sich auch die Einstellung der Menschen zur Arbeit. Unternehmen begegnen dabei zum Teil gänzlich neuen Lebensentwürfen, die nicht mehr darin bestehen, zeitlebens am eigenen beruflichen Weiterkommen zu basteln. Stattdessen wollen Arbeitnehmer individuell wahrgenommen werden. Für sie steht nicht mehr die Arbeit im Mittelpunkt, sondern





© ias AG

**Dr. Alexandra
Schröder-Wrusch**

ist Vorstand ias Stiftung und
ias Aktiengesellschaft.

ias-Dialog

„Die Kraft zur Veränderung. Außen agil, innen traditionell? Unternehmen zwischen den Welten“ lautet das Leitthema 2018 der ias Stiftung/ias-Gruppe. Unter diesem Titel wird sie auch in 2018 eine Studie durchführen. Zudem wird auf der Veranstaltung „ias-Dialog“ am 14. Juni in Frankfurt am Main und am 16. Oktober in München hinterfragt, wie Unternehmen den Spagat zwischen Agilität und Tradition bewältigen. Mehr unter: www.ias-gruppe.de/ias-dialog/2018

das Leben, in dem die Arbeit einen essentiellen Teil darstellt.

Zu beobachten ist, dass immer mehr Berufstätige kein Scheitern mehr darin sehen, zu spüren, dass sie der vertikale Weg nach oben nicht glücklich macht, und dass sie sich lieber auf der gleichen Hierarchieebene weiterentwickeln möchten. Oder wenn es sie von einer Position mit Personalverantwortung in eine Funktion mit fachlicher Verantwortung zieht, eine Hierarchieebene darunter.

Dieser Haltungswandel, verbunden mit dem Wunsch nach sinnstiftender Arbeit, zeigt sich auch in den Aspekten, die den Beschäftigten heute wichtig sind: ein gutes Betriebsklima, eine offene Kommunikation, gesunde Arbeitsbedingungen. Das wird sich in den kommenden Jahren noch intensivieren. Die Geschäftsführung steht in der Verantwortung, den Kurs hierfür vorzugeben. Den HR-Abteilungen kommt die Aufgabe zu, ihren Job neu zu justieren und die Themen als Initiatoren voranzutreiben.

Man will sich weiterentwickeln und darf es nicht

Weiterentwicklung ist und bleibt ein großes Thema für Arbeitnehmer – aber sie muss individuell passen. Laut einer Umfrage der Page Group sind 45 Prozent der Festangestellten auf Jobsuche. Der Hauptgrund ist der Wunsch, neue Fähigkeiten zu erlernen und bessere persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Job zu haben. So denken Mitarbeiter, die sich im eigenen Unternehmen ausgebremst sehen. Für Personaler folgt daraus, dass sie noch stärker gefordert sind, um zu erkennen, wo die Talente für welche Aufgabe sind.

Sicherzustellen, dass die richtigen Menschen an der richtigen Stelle im Unternehmen mitarbeiten, ist zentral für den Erhalt der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Im Zuge dessen bedarf es einer Entwicklung hin zu mehr Flexibilität der Gesamtorganisation unter dem Stichwort agile Arbeitsformen und Strukturen. Vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Marktanforderungen zeigen sich in vielen Unternehmen Tendenzen in Richtung von agilem Arbeiten. Denn es gilt, in immer kürzerer Zeit die optimale Kundenlösung zu schaffen. Wie agil eine Organisation auf die Markt- und Kundenanforderungen, aber auch auf die Mitarbeiterbedürfnisse reagiert, wird zukünftig über Erfolg oder Misserfolg mitentscheiden.

Karriere ist nicht immer der Weg nach oben

In knapp 70 Prozent der Betriebe ist eine Weiterentwicklung noch immer gleichbedeutend mit einem vertikalen Aufstieg, so eine aktuelle Kienbaum-Studie. Dabei wird der Weg nach oben zur Einbahnstraße und zugleich zur Sackgasse, und zwar sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter. Denn nicht jeder Arbeitnehmer möchte die Karriereleiter nach oben steigen. Vielmehr wünschen sich Mitarbeiter neue Projekte, zusätzliche oder andere Aufgaben sowie zeitlich begrenzte Verantwortlichkeiten. Wenn Unternehmen daran gelegen ist, auch in Zukunft qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu binden und zu gewinnen, muss es einen strukturellen und kulturellen Umbruch geben. Es ist an der Zeit für eine Unternehmenskultur, die Persönlichkeit, Potenzial sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft in den Fokus stellt.

Agiles Arbeiten prägt zunehmend den Verlauf von Karrieren

In einigen Unternehmen, die wir begleiten, arbeiten wir gemeinsam an einer Unternehmenskultur des Mutes. Dabei geht es darum, Mitarbeiter und Führungskräfte zu befähigen, Neues zu wagen, ausgetretene Pfade zu verlassen, temporär Projektverantwortung zu tragen oder einen gänzlich neuen Pfad im Unternehmen einzuschlagen. Dabei müssen Unternehmen auch ihren Umgang mit dem Scheitern hinterfragen: Werden Fehler geahndet, indem die Verantwortlichen abgestraft werden? Oder wird aus Fehlern gelernt, wird neue Kraft geschöpft und dadurch der Weg für Innovationen geebnet?

Das Verständnis darum, wie Karrieren heute und in Zukunft funktionieren können, muss in den Organisationen nicht nur kommunikativ begleitet werden. Es muss vor allem durch agile Strukturen und entsprechende Programme gestaltet und gefördert werden. Hierzu gehört auch, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihr persönliches Potenzial zu entfalten, Veränderungen im Unternehmen aktiv mitzugestalten und dabei gesund und leistungsfähig zu bleiben. <

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

TALENTMANAGEMENT

Einfach, klar, transparent: Novartis verknüpft Talent- und Performance-Management



Guido Andre Ruiz Höhn und Isabel Matthews, beide Novartis Pharma AG

© Novartis.

Der Schweizer Pharmakonzern Novartis bindet alle globalen Mitarbeiter in sein Performance-Management ein und verknüpft die Ergebnisse eng mit dem Talentmanagement. Im Rahmen der Studie „HR-Performance-Management 2020“ (<http://www.faz-personaljournal.de/research/hr-performancemanagement-2020/>) sprachen wir mit Isabel Matthews und Guido Andre Ruiz Höhn.

Herr Ruiz Höhn, welche Anforderungen stellen Sie an ein IT-System für das Performance-Management?

Guido Andre Ruiz Höhn: Ein solches IT-System muss transparent und einfach zu handhaben sein.

Man sollte nicht erst ein Handbuch durchlesen müssen, um zu wissen, wie das Programm funktioniert. Diese Einfachheit muss das Programm und seine Handhabung durchgehend auszeichnen. Es sollte möglichst transparent und integriert sein. Das Programm muss es ermöglichen, alle HR-Bereiche miteinander zu verbinden. Also müssen wir uns von Anfang an Gedanken über die Infrastruktur und über die Schnittstellen machen. Wir arbeiten noch mit Schnittstellen zwischen den verschiedenen HR-Programmen, weil wir noch kein umfassendes HR-Management-System im Konzern eingeführt haben.

Frau Matthews, welche Rolle spielt das Performance-Management für Novartis?

Isabel Matthews: Das Performance-Management ist stark in die Unternehmenskultur von Novartis integriert. Dadurch stellen wir sicher, dass die individuellen Mitarbeiterziele auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. Wir führen das

Performance-Management grundsätzlich für alle Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens durch, vom Manager bis zum Produktionsmitarbeiter, sowie in allen Ländern, in denen wir vertreten sind.

Guido Andre Ruiz Höhn: Wir standardisieren, integrieren und vereinfachen unsere zentralen HR-Entwicklungsprozesse weltweit, soweit es sinnvoll und möglich ist. Das gilt auch für das Performance-Management, doch es ist nicht einfach, einen solchen Ansatz weltweit auf einen Nenner zu bringen. Deshalb fahren wir bei Novartis das Programm „UP4Growth“, eines der größten Change-Programme des Unternehmens. Konkret rollen wir es für das Performance-Management sowie das Talentmanagement Land für Land aus. Durch das schrittweise Vorgehen stellen wir sicher, dass wir in jedem Land das jeweils geltende Recht einhalten. Das ist aber nur ein Teil der Aufgaben des Programms, das im Kern die verschiedenen Programme zur Personalentwicklung im Konzern zusammenführt, vereinfacht und sie integriert. →



© Novartis.

Isabel Matthews

Global Head
of Talent Management and
Organization Development,
Novartis Pharma AG



© Novartis.

Guido Andre Ruiz Höhn

Business Leader Strategic Pro-
gram, Novartis Pharma AG

Wie läuft das Performance-Management ab?

Isabel Matthews: Im Konzern arbeiten wir seit langem mit einer einheitlichen Struktur. Demnach setzen wir am Anfang des Jahres die Ziele für den einzelnen Mitarbeiter fest. Zur Jahresmitte findet ein offizielles Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten statt. Dabei geht es um einen Rückblick auf das erste Halbjahr und um einen Ausblick auf das zweite Halbjahr. Zum Jahresende setzen sich Mitarbeiter und Vorgesetzter noch einmal zu einem Jahresbewertungsgespräch zusammen. Diesen Gesprächsprozess wollen wir flexibler gestalten. Deshalb führen wir über unser „Check-in“-Programm eine kontinuierliche Feedbackkommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ein.

Guido Andre Ruiz Höhn: Beim Performance-Management geht es uns zum einen um die Frage, ob der Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erreicht hat, und zum anderen um die Frage, wie er diese Ziele erreicht hat. Beim Performance-Rating bewerten wir beide Teile jeweils zu 50 Prozent. Uns ist die Art, wie die Mitarbeiter ihre Leistung erbringen, sehr wichtig. Im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird auch diskutiert, wie ein Mitarbeiter erfolgreich arbeiten und wie er sich und seine Kompetenzen weiterentwickeln kann.

Verändern sich mit dem Prozess auch Ziele?

Guido Andre Ruiz Höhn: Nein, an den Zielen wollen wir derzeit nichts verändern. Gerade die Ziele helfen uns und den Mitarbeitern, ihre Stärken durch das Performance-Management herauszukristallisieren, sich derer gemeinsam bewusst zu werden und Maßnahmen zur Personalentwicklung mit dem Mitarbeiter abzustimmen. Überhaupt konzentrieren wir uns auf die Stärken unserer Kollegen und nicht allein auf die Dinge, die weniger gut gelaufen sind. Dann schauen wir gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie wir seine Stärken im Unternehmen am besten einsetzen und fördern können. Sicher fragt sich jeder Mitarbeiter, wie seine berufliche Zukunft bei Novartis aussehen wird. Entsprechend verknüpfen wir das Performance-Management mit unserem Talentmanagement.

Welche Rolle übernimmt HR im operativen Performance-Management?

Guido Andre Ruiz Höhn: HR ist in den Feedbackprozess nicht direkt eingebunden, begleitet ihn aber und stellt die Infrastruktur bereit. Die Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche selbst finden zwischen dem Mitarbeiter und dem Vor-

gesetzten statt. Der Vorgesetzte kommentiert die Zielsetzung des Mitarbeiters und passt sie bei Bedarf im System an. Danach sollte es für keine der beiden Seite noch Überraschungen geben. Dank der transparenten Prozesse weiß jeder Mitarbeiter, wo er zu einem beliebigen Zeitpunkt im Jahr steht. Künftig wollen wir in „UP4Growth“ die Konzernziele und die der Fachbereiche einspeisen. Dadurch kann sich der Mitarbeiter die Frage selbst beantworten, welche Konsequenzen die Ziele für ihn haben und wie er seinen Beitrag zum Erreichen der Ziele leistet. Über die standardisierte Form des Feedbackgesprächs hinaus können wir andere Feedbackformen einsetzen. So arbeiten wir etwa mit einem System, das die Mitarbeiter während des gesamten Jahres immer wieder nach Feedback fragt.

Wie bringt ein Arbeitgeber Mitarbeiter dazu, sich möglichst objektiv selbst zu bewerten?

Isabel Matthews: Wir wollen über das Performance-Management sicherstellen, dass Mitarbeiter und Vorgesetzter bezüglich der Performance des Mitarbeiters denselben Informationsstand haben. Das hohe Maß an Transparenz soll den Mitarbeiter zusätzlich motivieren und sein Engagement für das Unternehmen steigern. Um das Performance-Management weiter zu verbessern, arbeiten wir derzeit daran, einen kontinuierlichen Dialog mit häufigerem Feedback einzuführen. Gerade die junge Generation fordert mehr Real-Time-Feedback und mehr Coaching. Aus den Resultaten lassen sich Performance-Ratings, Entwicklungsmaßnahmen und die nächsten Karriereschritte ableiten.

Verbindet das Performance-Management mehr HR-Bereiche miteinander?

Isabel Matthews: Wir werden den Prozess der Zielsetzung für das Performance-Management fortsetzen, die Ziele selbst aber immer wieder updaten. So trägt HR dazu bei, dass die Leistungsfähigkeit und die Kompetenz in der Organisation weiter wachsen. „UP4Growth“ als integrierte Plattform für verschiedene HR-Bereiche wird dabei eine essentielle Rolle spielen. Dort werden die Personalentwicklung, das Performance-Management, das Talentmanagement und andere HR-Funktionen direkt miteinander verknüpft. Beim Performance-Management steht weniger der Prozess selbst im Mittelpunkt als eher die Frage, wie wir ihn messbar, einfach und transparent gestalten können.

info@faz-personaljournal.de

MITTELSTAND

Digitalisierung im Mittelstand: Ist das Glas halbvoll oder halbleer?

Ähnlich der Wassermenge in den Gläsern nimmt die Durchdringung der Digitalisierung im Mittelstand zu.



© gopixa/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Die Deutsche Telekom legt wieder ihre Studie „Digitalisierungsindex Mittelstand – der digitale Status quo des deutschen Mittelstands“ neu vor. Demnach ist der Index 2017 binnen Jahresfrist von 52 auf 54 Punkte gestiegen – bei maximal 100 Punkten. Die digitale Transformation kommt im Mittelstand langsam voran.

Das erfreulichste Ergebnis der Studie ist, dass 42 Prozent der Betriebe das Thema Digitalisierung fest in der Geschäftsstrategie verankert haben. Das sind 15 Prozentpunkte mehr als noch 2016. Dieser Wert belegt, dass das Bewusstsein für die Relevanz der Digitalisierung innerhalb von zwölf Monaten kräftig gestiegen ist. Das erklärt sich insbesondere damit, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen erkennen, dass digitales Engagement für sie



Früchte trägt. Bereits digitale Einzelmaßnahmen zeitigen in den Betrieben einen digitalen Mehrwert in Form von Zuwächsen bei Umsatz, Absatz und Neukunden.

Basis der Studie ist eine Befragung von techconsult unter knapp 2.000 kleinen und mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen. Untersucht werden die Transformationsbemühungen auf den Feldern „Kundenbeziehungen und Services“, „Produktivität“, „Digitale Geschäftsmodelle“ sowie „IT-Sicherheit und Datenschutz“.

Die Digitalisierung hält Einzug in die Geschäftsstrategien

Viele Mittelständler verlassen sich nicht auf ihre gute Auftragslage, sondern beziehen die Digitalisierung in ihre strategischen Pläne ein. Dabei geht es ihnen darum, auch langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Deshalb steigern sie die Effizienz ihrer Prozesse, bauen Kundenbeziehungen aus und bauen an neuen Geschäftsmodellen. So ist die Di- →

gitalisierung mittlerweile in vier von zehn befragten Unternehmen ein Kernelement der Geschäftsstrategie. In großen Betrieben ab 250 Mitarbeitern antworten sogar knapp 60 Prozent der Befragten, die digitale Transformation in ihrer Strategie verankert zu haben.

Die Entscheidung über die Digitalisierung liegt in der Regel beim Chef. So ist die Geschäftsführung in fast zwei Dritteln der Unternehmen der Treiber des Themas. Daneben pusht auch die IT-Abteilung die Digitalisierung (43 Prozent). Und je größer ein Betrieb ist, desto größer ist auch die Rolle, die die IT-Abteilung für die Umsetzung der Digitalisierung spielt. So nennen 71 Prozent der Befragten in großen Betrieben die eigene IT einen digitalen Treiber.

Somit erkennen die Entscheider die Relevanz der Digitalisierung für die Entwicklung des eigenen Geschäfts an, doch zugleich äußern sie auch Zweifel. So verweisen 35 Prozent der Personen auf hohe Investitionskosten im Zusammenhang mit der Digitalisierung. 34 Prozent nennen die Sicherstellung des Datenschutzes und fast ebenso viele die Gewährleistung der IT-Sicherheit (33 Prozent).

Der Grad der Digitalisierung im Mittelstand steigt langsam

Mit 54 von 100 möglichen Punkten im Branchendurchschnitt kommt der Mittelstand bei der Digitalisierung voran, auch wenn er im Vorjahresvergleich 2017 lediglich zwei Indexpunkte hinzugewann. Doch der Blick auf die einzelnen Indikatoren, die zum Index beisteuern, lohnt, denn dort sind überall leichte Verbesserungen festzustellen. Die Autoren des Digitalisierungsindex interpretieren diese Ergebnisse so, dass Unternehmen die Relevanz der digitalen Transformation verinnerlicht haben und die Transformation kontinuierlich vorantreiben.

Im Einzelnen schneiden die vier Handlungsfelder verschieden ab. So weist der Index für IT- und Informationssicherheit und Datenschutz mit 66 Punkten eindeutig den höchsten Wert auf. Offensichtlich nimmt der Mittelstand Spionageaktivitäten, Cyberattacken sowie die neue Datenschutzgrundverordnung ernster, als er es in der Vergangenheit getan hat. Die Entscheider in den Betrieben wissen, dass IT-, Informationssicherheit und Datenschutz eine unverzichtbare Basis alle folgenden Digitalisie-

Indexwerte der digitalen Handlungsfelder

(Index 0–100 Punkte)



Quelle: Digitalisierungsindex Mittelstand.

rungsbemühungen bilden.

Auf dem Handlungsfeld „Digitale Angebote und Geschäftsmodelle“ sind die Betriebe bei 46 von 100 möglichen Punkten im Durchschnitt noch nicht so weit. Die Studienautoren bezeichnen dieses Handlungsfeld als Königsdisziplin der Digitalisierung, doch innerhalb der Wertschöpfungskette der Digitalisierung lassen sich digitale Geschäftsmodelle nur dann realisieren, wenn bereits ein gewisser Digitalisierungsgrad auf anderen Feldern erreicht ist. Zugleich weist das Handlungsfeld der digitalen Geschäftsmodelle im Augenblick das größte Potenzial auf. Beispielsweise analysieren Unternehmen Kundendaten, um Produkte direkt auf den individuellen Bedarf ihrer Kunden abzustimmen und sie ihnen zu verkaufen. Eine Alternative ist die Veredelung traditioneller Produkte zu Smart Products.

Im Mittelpunkt vieler Digitalisierungsmaßnahmen stehen verbesserte Kundenbeziehungen sowie eine optimierte interne Produktivität. In den Kundenbeziehungen zielen viele Maßnahmen auf verbesserte Services, auf eine Erreichbarkeit rund um die Uhr und auf allen etablierten Kanälen oder auf den Vertrieb der eigenen Produkte auch in einem Webshop ab. Auf diesem Handlungsfeld hat der Mittelstand im Jahresvergleich um zwei Punkte zugelegt. Die Betriebe erhöhen ihre Produktivität zum Beispiel durch mobile Arbeitsmöglichkeiten, automatisierte Prozessketten, Cloud-Services oder Big Data.

Finanzdienstleister haben bei der Digitalisierung die Nase vorn

Alle Branchen schneiden im aktuellen Digitalisierungsindex besser ab als vor einem Jahr. Allein die Finanzdienstleister liegen mit einem Indexwert von

63 Punkten weit vor den anderen Branchen an der Spitze. Dahinter schließen sich die IT- und Kommunikationsbranche sowie die Verkehrs- und Logistikbetriebe an.

Der hohe Digitalisierungsgrad der Finanzdienstleister erklärt sich vor allem durch die Erwartungshaltung ihrer Kunden, die hohen Anforderungen der Aufsicht und den zunehmenden Wettbewerb durch schnellere Fintechs, die für sich Einzelteile der Wertschöpfungskette erobern. Das zwingt Kreditinstitute dazu, sich rasch digital zu transformieren und

ihre traditionellen Geschäftsmodelle zu überholen.

Auch die Industrie belegt im Branchenvergleich einen vorderen Platz. Diese Unternehmen sind schon seit vielen Jahren dabei, die eigene Produktion zu automatisieren. Im Einzelnen sind die Automobilindustrie, die Luft- und Raumfahrt, der Maschinenbau und die Elektrotechnik Vorreiter mit einem hohen Automatisierungsgrad innerhalb der Wertschöpfungskette. Das Internet der Dinge treibt die enge Verzahnung der Produktionsanlagen mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik voran.

Große Unternehmen sind bei der Digitalisierung weiter fortgeschritten

Größere Unternehmen arbeiten im Gegensatz zu kleinen Betrieben regelmäßig mit IT-Experten zusammen, die für die Digitalisierung zuständig sind. In Kleinstunternehmen fehlt oft noch das erforderliche Wissen über die Digitalisierung. Auch sind viele digitale Lösungen oder Services am Markt für Kleinstunternehmen nicht passend. Trotzdem weist der Digitalisierungsindex auch bei kleinen Unternehmen eine häufigere Nutzung digitaler Lösungen auf.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Unternehmen mit den Feldern besonders zufrieden sind, deren Digitalisierung überdurchschnittlich vorangeschritten ist. Die Digital Leader liegen laut der Telekom-Studie mit einem Indexwert von 89 Punkten deutlich vor der Gesamtgruppe der befragten Unternehmen. Somit fällt für die Studienautoren die Eingangsfrage nach dem halbvollen oder halb-leeren Glas eindeutig aus: Es ist halbvoll, aber es passt noch mehr rein.

Markt

UND MITTELSTAND
DAS WACHSTUMSMAGAZIN



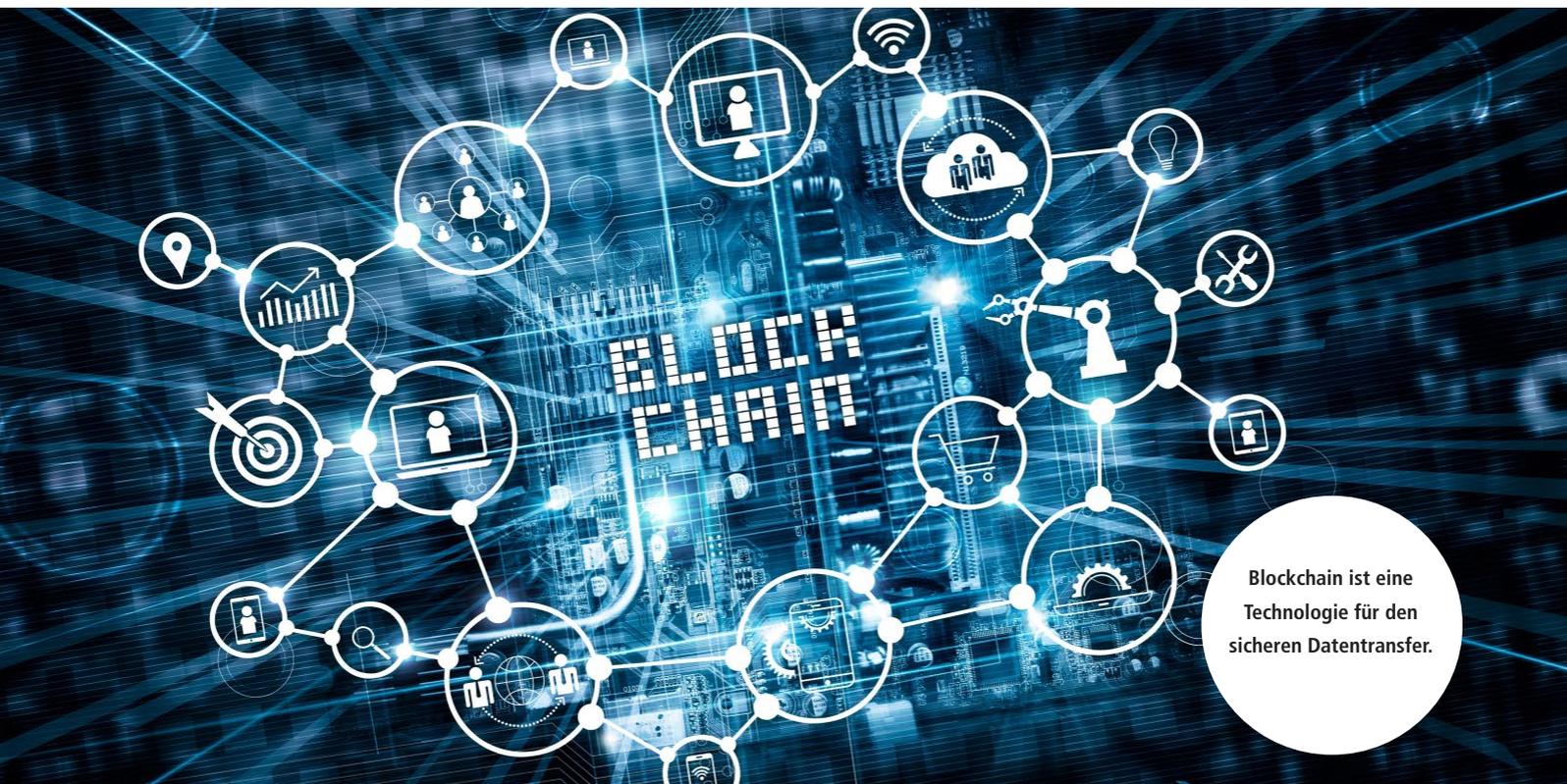
Qualitätsjournalismus für mittelständische Unternehmer –
aktuell, relevant und nutzwertig.

Strategie und Personal | Kunden und Märkte | Finanzierung | Produktion und Technologie

Jetzt kostenfrei probelesen: www.marktundmittelstand.de

BLOCKCHAIN

Wann lässt sich HR an die Kette legen?



Blockchain ist eine Technologie für den sicheren Datentransfer.

© ipopba/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Die Technologie Blockchain ist logisch zentral, aber zugleich organisatorisch dezentral, sie ist unabhängig und trotzdem verlässlich. Eine solche dezentrale Datenbank ist in der Lage, Transaktionen von Daten zwischen unterschiedlichen Absendern nahezu in Echtzeit abzuwickeln und sie gleichzeitig auch zu verifizieren. Für HR spielte die Blockchain-Technologie bislang noch keine Rolle, doch das wird sich schon bald ändern. Vorreiter sind Konzerne wie IBM, Samsung oder Walmart.

Prominent wurde Blockchain als die Technologie, die die Basis für die Kryptowährung Bitcoin

bildet. Doch diese Technologie kann mehr als nur sekundenschnelle Währungstransfers durchzuführen. Blockchain ist eine Grundlagentechnologie für den sicheren Austausch von Werten. Dadurch lassen sich Geschäftsprozesse weniger fehlerhaft, schneller, effektiver und transparenter durchführen. Das senkt die Kosten und erhöht die Sicherheit vor Betrugsversuchen.

Blockchain funktioniert als dezentrale Datenbank, die in mehrere Einzelbausteine aufgeteilt ist und gleichzeitig logisch zentral funktioniert. Sie dokumentiert zuverlässig alle jemals unternommenen Transaktionen. Der Begriff Blockchain, der übersetzt „Blockkette“ bedeutet, ergibt sich aus dem Vergleich mit einer Kette. Die Datenbank wird in diesem Prozess chronologisch linear erweitert. Ähnlich einer Kette werden ihr quasi am unteren Ende fortlaufend neue Elemente, Blocks genannt, hinzugefügt. Wenn ein Block komplett ist, wird der nächste erzeugt. Ein verbindendes Element zwischen zwei aufeinander folgenden Blöcken ist,

dass jeder Block eine Prüfsumme des vorhergehenden Blocks, den sogenannten Hashwert, bekommt. Innerhalb eines Blocks werden alle Transaktionen verschlüsselt, und die Blöcke werden auf zahlreichen Rechnern abgelegt, ohne dass eine vermittelnde Funktion in diese Prozesse eingreift oder dazwischen geschaltet ist. Das Prinzip der verketteten Blöcke sorgt dafür, dass Informationen fälschungssicher und zugleich transparent abgespeichert werden.

Eine Blockchain lässt sich praktisch endlos verlängern

Eine Blockkette kann im Grunde endlos sein. Sie erfasst und speichert ähnlich einem Buchungssystem alles, was in einem System vor sich geht, seien es Geldüberweisungen, behördliche Einträge oder Vertragsabschlüsse. Diese Informationen werden aber nicht wie sonst üblich auf einem Server lokal gespeichert, sondern zeitgleich auf mehreren Rechnern innerhalb eines Netzwerks abgelegt. →

Genau darin liegt der Grund für das hohe Maß an Sicherheit der Technologie. Will eine externe Person oder eine Gruppe die Informationen innerhalb einer Blockchain verändern, müsste sie nicht nur einen einzigen Server, sondern direkt viele Server hacken. Daraus ergibt sich die Konsequenz: Je größer ein Netzwerk ist, umso sicherer ist auch die Blockchain. Unabhängig davon können alle Nutzer des Netzwerks auf die Informationen zugreifen, da die Blockchain transparent ist. Also ein hohes Maß an Transparenz bei einem Höchstmaß an Sicherheit

Dabei gelten für alle Nutzer bei ihren Transaktionen dieselben Regeln. Wenn eine Transaktion in der Blockchain – also auf den Rechnern des gesamten Netzwerks – abgeschlossen wird, lässt sie sich nicht mehr verändern. Jeder einzelne Rechner innerhalb des Netzwerks kontrolliert die Regelkonformität einer Transaktion. Dadurch finden innerhalb eines Netzwerks nur regelkonforme Abschlüsse statt, so dass die Blockchain eine korrekte Buchführung innerhalb eines Netzwerks ermöglicht, ohne dass eine zentrale Verwaltung erforderlich ist.

Damit gilt die Blockchain-Technologie als manipulationssicher und transparent und ist eine muschterhafte Lösung für den Datenschutz. Ihr möglicher Einsatz geht weit über Kryptowährungen hinaus und umfasst das Ausstellen von smarten Verträgen und Lizenzen oder die Anlage von sicheren elektronischen Dokumentenmappen. Somit eignet sich die Blockchain-Technologie für besonders sensible Funktionsbereiche, etwa für den Transfer von Patientendaten im Gesundheitswesen, für die Übermittlung sensibler Inhalte in der Politik und der Verwaltung – oder auch für den Transfer personenbezogener Daten innerhalb des HR-Ressorts einer Organisation.

Potenzielle Anwendung der Blockchain-Technologie in HR: Recruiting, Talent, Tax, Payroll

Die Blockchain-Technologie kann genauere und effektivere Lösungen für jede HR-Funktion bieten. Das beginnt bei den großen Aufgabenfeldern wie dem Recruiting, dem Talentmanagement und der Steuerabrechnung und reicht bis zu kleineren

Aufgaben wie dem Ausstellung und Versand von Verträgen und Dokumenten sowie der Lohnabrechnung. Vor allem das Payroll-Management in internationalen Unternehmen wird einfacher. In all diesen Prozessen kann die Blockchain-Technologie in Zukunft Prozesse beschleunigen. Auch können sich Personaler in Zukunft deutlich einfacher und schneller als bislang relevante Informationen über die Berufskarriere eines Beschäftigten oder eines Bewerbers herausziehen – besser, als es berufliche soziale Netzwerke bislang ermöglichen.

Damit vereinfacht sich der Arbeits- und Rechercheaufwand in Recruitingprozessen, indem HR die Angaben eines Bewerbers zur eigenen Person sehr schnell überprüfen kann. Auch im Rahmen des Performance-Managements kann die Blockchain-Technologie dabei helfen, persönliche Daten langfristig zu speichern und zu analysieren. Entsprechend treffsicherer können Entscheidungen in Einstellungsprozessen und bei der Besetzung von Stellen für Fach- und Führungskräfte sein.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

SAVE THE DATE



**Deutscher
Human Resources
Summit**

9. Deutscher Human Resources Summit

18./19. Oktober 2018 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –



ZEITENWENDE

Veranstalter



**Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND**



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



**Frankfurter Allgemeine
Personaljournal**

Mitveranstalter



BEITEN BURKHARDT



cornerstone
make your plans



HAYS Recruiting experts
worldwide



**DR. HEIMEIER
& PARTNER**



MERCER
MAKE TOMORROW TODAY

www.deutscher-hr-summit.de

DIGITALE AUSBILDUNG

Daimler: Azubis lernen den Kollegen Roboter von Anfang an kennen



© Daimler AG..

Die Automobilfabriken der Zukunft werden vernetzte, flexible Produktionsstätten sein, die autonome und elektrisch angetriebene Fahrzeugen herstellen. Deshalb hat der Hersteller Daimler jetzt im Ausbildungszentrum Esslingen-Brühl sein erstes Industrie-4.0-Labor eingerichtet. Dort lernen Auszubildende die Kooperation mit dem Kollegen Roboter kennen und eine vernetzte Produktionslinie programmieren.

Der Stuttgarter Automobilhersteller denkt schon heute an die Fachkräfte von morgen und verankert Themen rund um die Digitalisierung und Industrie 4.0 in der Berufsausbildung. „Die Auszubildenden

von heute sind die Fachkräfte von morgen. Sie werden in vernetzten, flexiblen Fabriken auch an autonomen und elektrisch angetriebenen Fahrzeugen arbeiten“, sagt Wilfried Porth, Vorstand der Daimler AG für Personal, Arbeitsdirektor & Mercedes-Benz Vans. „Wir integrieren moderne Produktionstechnik sowie neu entwickelte Seminare, Programme und E-Learning-Module fest in die Ausbildungspläne.“

Die Digitalisierung spielt in allen Bereichen von Daimler eine große Rolle – ganz gleich, ob beim Produkt, im Fertigungsprozess, im Arbeitsumfeld oder beim Recruiting. Um den digitalen Wandel zu gestalten und die Mitarbeiter im Hinblick auf die vier konzernstrategischen Themen Vernetzung (Connected), autonomes Fahren (Autonomous), flexible Nutzung (Shared & Services) und elektrische Antriebe (Electric) – kurz CASE – fortzubilden, schlägt Daimler auch in der Berufsausbildung neue Wege ein.

So im konzernweit ersten Industrie-4.0-Labor im Ausbildungszentrum Esslingen-Brühl. Dort lernen Azubis und Studenten der Dualen Hochschule, Anlagen per Tablet-Computer zu steuern und eine Produktionslinie zu programmieren. Das Labor bildet eine vernetzte Produktion ab, sie simuliert die Abläufe einer Smart Factory und stellt so das moderne Produktionsumfeld in den Mercedes-Benz-Werken dar. Die Qualifizierung im Industrie-4.0-Labor ist seit diesem Ausbildungsjahr fester Bestandteil der Ausbildungspläne aller technischen Azubis und dualen Studenten am Standort. „Unsere Aufgabe ist es, unsere jungen Kollegen fit für die Digitalisierung zu machen und optimal auf die neuen Technologien vorzubereiten“, so Michael Brecht, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Daimler AG. „Die Fabrik der Zukunft wird Arbeitsplatz für viele Menschen bleiben, und wir setzen auf eine intelligente Verbindung von Mensch und Maschine.“





© Daimler AG.

Wilfried Porth,

Personalvorstand und Arbeitsdirektor, Daimler AG

Augmented Reality, autonom fahrende Roboter und Lernen mit dem Smartphone

In den deutschen Mercedes-Benz-Werken, die Trucks und Pkws herstellen, betreibt der Konzern in der Ausbildung zudem Zukunftswerkstätten. Hier lernen Azubis den Umgang mit digitalen Tools und neuen Technologien wie dem 3-D-Druck. Auch werden sie an den Einsatz von Smart Glasses herangeführt. Mit den Augmented-Reality-Brillen können die Mitarbeiter und Azubis beispielsweise virtuell das Innere eines Autos aus allen Blickwinkeln erleben. Durch Handbewegungen können sie Teile in der virtuellen Realität herausnehmen und wieder einbauen. Mit Super-Kit-Baukästen erstellen und programmieren Azubis autonom fahrende Roboter, die mit Sensoren anhand von Farbmarkierungen auf dem Boden ihren Weg finden.

Zur Vorbereitung der Nachwuchskräfte auf das Berufsleben setzt Daimler auf bewährten Ausbildungsmethoden und auf neue digitale Lerninhalte. Dabei nutzt der Hersteller die privat erworbenen Kompetenzen der Digital Natives und baut verstärkt IT- und Web-2.0-Elemente in die Ausbildungen ein. So laden Azubis mit der Online-Lernplattform „DAS@web“ alle Ausbildungsinhalte flexibel auf ihre Smartphones, bearbeiten sie dann und führen digitale Lernerfolgskontrollen durch. Damit will der Konzern das Lernen individueller, interessanter, stressfreier und am Ende auch erfolgreicher machen. Auch können sich die Auszubildenden über „DAS@web“ untereinander vernetzen und zusammenarbeiten.

Mit Hilfe der digitalen Anwendungen im Industrie-4.0-Labor sollen die Azubis auch handwerkliche Fertigkeiten besser erlernen. So werden ihnen Lackier- und Schweißkompetenzen durch Virtual Welding und Virtual Paint vermittelt. Solche digitalen Simulationen der Arbeitsprozesse ermöglichen effizientes Lernen und laut Wilfried Porth schnelle Lernerfolge, da die Jugendlichen eine unmittelbare Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit erhalten.

Der Wissenstransfer über digitale Medien beginnt für neue Azubis schon vor dem Start der Ausbildung. Im Werk Untertürkheim nutzt Daimler die Social-Media-App Snapchat. Mit Snap4Mercedes teilen angehende Nachwuchskräfte Bilder und Videos mit ihren neuen Kollegen. Dadurch erhalten sie noch vor dem ersten Arbeitstag konkrete Einblicke in ihre künftige Arbeitswelt und in Ausbildungsinhalte.

Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung

Neben der Ausbildung stärkt Daimler auch in der Weiterbildung das Angebot an Kursen und Qualifizierungen zu Zukunftsthemen. „Wir sehen die digitale Transformation als große Chance, die wir mit hochqualifizierten Mitarbeitern erfolgreich gestalten wollen,“ sagt der Personalvorstand. „Die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter gewinnt daher eine immer größere Bedeutung, und allein in Deutschland haben wir dafür im vergangenen Jahr mehr als 120 Millionen Euro investiert.“ Bei Daimler wird jeder Mitarbeiter im Schnitt drei Tage im Jahr weiterqualifiziert. Die betriebliche Weiterbildung ist durch die „Gesamtbetriebsvereinbarung Qualifizierung“ geregelt. Sie sieht auch vor, dass Beschäftigte das Unternehmen für bis zu fünf Jahre für Zwecke der Weiterqualifizierung verlassen können. Ein Wiedereinstieg nach Ablauf dieses Zeitraums ist garantiert. 2017 nutzten rund 370 Beschäftigte diese Chance.

Die Möglichkeiten der Weiterbildung sind verschieden. Zu ihnen zählen etwa arbeitsplatznahes Lernen, Seminare, Workshops, Online-Kurse, der Besuch von Fachtagungen oder berufsbegleitende Studienförderprogramme. Die Daimler Corporate Academy ist eine der größten innerbetrieblichen Schulungs- und Fortbildungsinstitutionen in Deutschland. 2017 haben 63.000 Beschäftigte am Angebot der Daimler Corporate Academy teilgenommen. Neu sind dabei unter anderem Kurse zur Schwarmorganisation oder zur digitalen Transformation.

Ausbildung in 31 verschiedenen Berufen und 13 dualen Studiengängen

Bei Daimler starten jährlich allein in Deutschland rund 1.900 neue Azubis. Insgesamt beschäftigt der Konzern circa 6.000 Azubis an den deutschen Standorten sowie mehr als 8.000 Azubis weltweit. In Deutschland können Jugendliche an etwa 50 Daimler-Standorten eine Ausbildung absolvieren. Der Automobilhersteller bildet bedarfsorientiert aus und bietet nach einem erfolgreichen Abschluss der Ausbildung in den Werken allen Absolventen einen Arbeitsvertrag an. Der Einstieg in das Berufsleben nach der Ausbildung ist also gesichert. Der Konzern bildet in 20 gewerblich-technischen und in elf kaufmännischen Berufen sowie 13 dualen Studiengängen aus.

info@faz-personaljournal.de

© Deutsche Lufthansa.

**Dr. Bettina Volkens**

ist Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG.

© Promerit.

**Kai Anderson**

ist Gründer und Vorstand der Promerit AG.

REZENSION

Die digitalen Menschenfreunde

In knapp 30 Autorenbeiträgen gehen HR-Experten – vornehmlich aus Konzernen – auf die Herausforderung einer Digitalisierung mit menschlichem Antlitz ein. Dabei treibt sie das Ziel um, „den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen“, wie ein Beitrag überschrieben ist.

Was steht im Buch drin?

Stefan Ries, Elke Eller, Wilfried Porth – ein Auszug aus der fast 30 Namen umfassenden Autorenliste liest sich wie das Who ist who der deutschen HR-Community. Damit haben die Herausgeber Bettina Volkens und Kai Anderson namhafte und kompetente Verfasser gewonnen, die Antworten auf die entscheidende Frage der kommenden Jahre geben: Wie lässt sich die digitale Transformation gestalten, ohne dass dadurch menschliche Arbeit ihren Platz in der Welt zunehmend verliert. Das Ziel der schreibenden Menschenfreunde ist, den Nutzen der Digitalisierung für die arbeitenden Menschen herauszustellen.

Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Die Digitalisierung hat das Potenzial für beides: Wohlstand und sozialen Abstieg. Deshalb zeigen die Autoren anhand von Praxisbeispielen auf, wie sich die Digitalisierung positiv nutzen lässt. So trägt sie dazu bei, noch mehr „Wohlstand für alle“ zu generieren – ein Verweis auf Ludwig Erhard und die soziale Marktwirtschaft in der frühen Bun-

desrepublik. Doch mehr Wohlstand ist kein Selbstläufer, er erfordert weniger Regulierung und mehr Bildung. Nur wenn die Gesellschaft die Chancen der Digitalisierung erkennt und aktiv nutzt, kann sie Umwelt, Gesundheit und Lebensstandard auf ein höheres Niveau heben.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Die Praxisbeispiele aus diversen Branchen vermitteln Einblicke in verschiedene Arbeitswelten und technische Veränderungen in den kommenden Jahren. Vor allem machen mehrere Autoren gerade dem Mittelstand Mut, die digitale Transformation als Chance anzupacken und zu nutzen. Denn der Transformationsprozess ist in kleineren Organisationen oft überschaubarer als in Konzernstrukturen und lässt sich dort schneller umsetzen. HR-Experten erfahren in dem Buch viel über gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen im Zuge der Digitalisierung, die die künftige Arbeit des HR-Ressorts stärker prägen wird.

info@faz-personaljournal.de



Bettina Volkens, Kai Anderson

(Hrsg.):

Digital Human

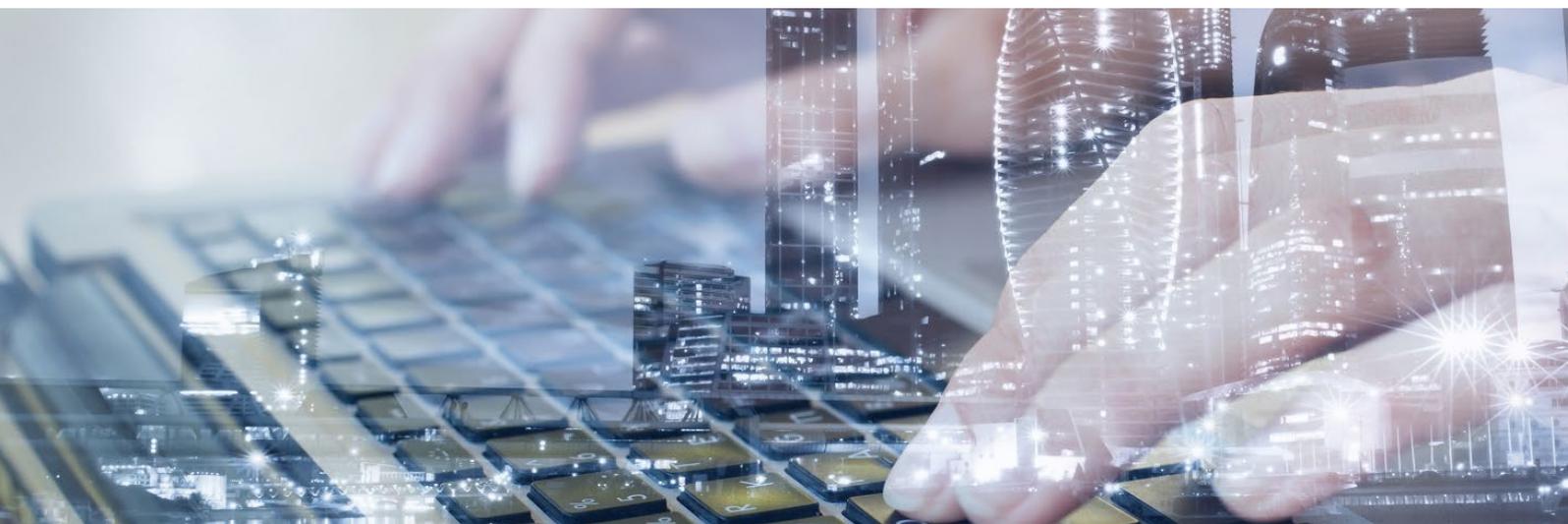
Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung

Campus Verlag

ISBN: 978-3-593-50835-1

248 Seiten

EUR 39,95



© 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.