

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Künstliche Intelligenz

KI krepelt HR schon morgen um

Health

Gestresste Millennials: je jünger, desto kränker?

Robot-Recruiting

Matching-Software unterstützt HR beim Bewerbermanagement



Zeitwertkonten machen die Arbeit 4.0 flexibler

DIE BUNDESREGIERUNG PRÜFT DIE FÖRDERUNG VON LANGZEITKONTEN, DOCH DIE UNTERNEHMEN SIND LÄNGST WEITER.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

in einem aktuellen Beitrag für das Magazin „IAB Forum“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung stellt Professor Wilhelm Bauer, geschäftsführender Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), die Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft in Zeiten von digitaler Transformation, demographischem Wandel und Globalisierung dar. Eine seiner Kernaussagen lautet: Mensch „haben zunehmend das Bedürfnis, dass Arbeitsleistung flexibler erbracht wird als bisher – sowohl in Bezug auf die Arbeitszeit als auch auf den Arbeitsort.“ Demnach gewinnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die von Beschäftigung und Freizeit für die Menschen immer mehr an Relevanz. Sie brauchen größere individuelle Spielräume für eine bessere Work-Life-Balance. Deshalb rät Professor Bauer, den organisatorischen Rahmen, in dem Beschäftigte in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten Lösungen im gemeinsamen Interesse finden können, noch flexibler zu gestalten. Dazu zählen das Arbeiten im Home-Office und variierende Arbeitszeiten, auf Wunsch auch als Freiberufler und ohne ein festes Arbeitsverhältnis.

Ein Instrument dieser internen Flexibilisierung der Arbeitsformen steht immer ein wenig im Abseits. Um Auszeiten vom Beruf zu nehmen, ohne komplett auf ein Einkommen zu verzichten, sind viele

Beschäftigte bereit, Zeitguthaben aufzubauen, sei es über Entgeltumwandlung oder über eingebrachte Überstunden oder Urlaub. So lässt sich ein vorübergehender Übergang von Vollzeit in Teilzeit, ein Sabbatical oder ein vorgezogener Ausstieg aus dem Berufsleben für Mitarbeiter besser realisieren. Doch die Instrumente dafür, Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV, fristen bislang ein Mauerblümchendasein. Frühere Erhebungen belegen eine Marktdurchdringung von Langzeitkonten in Unternehmen im einstelligen Prozentbereich. Eine aktuelle Befragung des F.A.Z.-Fachverlags unter Großunternehmen und im Mittelstand kommt jetzt zu anderen Ergebnissen. Demnach bietet fast jeder vierte Arbeitgeber in großen und mittleren Organisationen den Beschäftigten ein solches Instrument an. Zwar nutzt meist nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter in den anbietenden Betrieben das Tool, aber das Thema bewegt inzwischen auch den Gesetzgeber. So hat die neue große Koalition in Berlin eine Verbesserung des Rahmens für Langzeitkonten in den Koalitionsvertrag aufgenommen. Es wird auch Zeit zu handeln, denn der digitale Wandel in der Arbeitswelt treibt Gesetzgeber, Sozialpartner und Unternehmen an, Regeln zu lockern und Strukturen zu flexibilisieren.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur



Neues aus der HR Welt 4

Künstliche Intelligenz 5

KI krepelt HR schon morgen um

Zeitwertkonten 7

Mehr Zeitmanagement für die neue Arbeitswelt

Datenschutzgrundverordnung 9

Worauf HR beim Umgang mit Daten laut DSGVO achten muss

Health 11

Gestresste Millennials: je jünger, desto kränker?

Robot-Recruiting 13

Matching-Software unterstützt HR im Recruiting

Employer-Branding 15

Welches Employer-Branding brauchen agile Organisationen?

Rezension 18

Mit Vollgas und ohne Straße in Richtung Digitalisierung

Impressum 19



Neues Denken 5

Künstliche Intelligenz wird HR in vielen Routineaufgaben entlasten



Neues Machen 9

Beim Umgang mit personenbezogenen Daten ist Vorsicht geboten.



Neue Lösungen 13

Arbeitet Matching-Software treffsicherer als das Bauchgefühl des Recruiters?



© Goran13/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

Gute Konjunktur für HR-Softwarefirmen

Die Entwickler von HR-Software erleben weiterhin einen konjunkturellen Aufwind. So wiesen sie für das Jahr 2017 einen Zuwachs bei den Auftragseingängen in Höhe von über 20 Prozent auf. Zugleich stieg der Gesamtumsatz um 15,5 Prozent. Gerade die erste Jahreshälfte 2017 wies ein starkes Wachstum auf, das in der zweiten Jahreshälfte etwas an Dynamik verlor. Zu diesen Ergebnissen kommt die „6. HR-Software-Konjunkturbefragung“ des Wirtschaftsinstituts Wolfgang Witte unter ausgewählten IT-Unternehmen. Sie dokumentieren die höchsten Ergebnisse seit Beginn der Konjunkturbefragungen im Jahr 2015. Auch für 2018 erwarten die befragten Provider eine fortgesetzte positive Marktentwicklung. Zum Vergleich: Der Verband Bitkom ermittelte für die gesamte Softwarebranche im Vergleichszeitraum 2017 ein Umsatzwachstum von 6,3 Prozent. Somit performt der HR-Softwaremarkt mehr als doppelt so erfolgreich wie der Gesamtmarkt.

Deutschland bleibt digital Mittelmaß

Deutschland stagniert bei der Digitalisierung im EU-Mittelfeld. Das weist der „Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft 2018“ der EU aus. Demnach lag Deutschland 2017 ebenso auf Platz 14 der 28 EU-Mitgliedsstaaten wie 2016. Die EU bewertet im Index den aktuellen Stand der Netzabdeckung, der digitalen Kompetenzen, der Internetnutzung, des Digitalisierungsgrads der Wirtschaft sowie elektronischer Behördendienste. Bei der Netzabdeckung hat sich Deutschland leicht verbessert. Somit sind die Abdeckung und die Preisgestaltung von Internetzugängen gut, doch es besteht eine Kluft zwischen Stadt und Land fort. Verbesserungsbedarf existiert hier zudem beim Glasfaserausbau angesichts eines Marktanteils von nur 2,1 Prozent bei einem EU-Durchschnitt von knapp 13 Prozent. In kleinen Schritten kommt die Integration von Digitaltechniken durch die Wirtschaft voran. Allerdings sind 34,6 Prozent der KMU noch sehr gering digitalisiert.

Sieben von zehn Unternehmen finden keine Fachkräfte

Unternehmen fällt es immer schwerer, ihren Bedarf an Fachkräften zu decken. Deshalb setzen viele Arbeitgeber verstärkt auf berufsbegleitende Weiterbildung, wie die Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2018“ von Kantar TNS ermittelte. Befragt wurden rund 300 Personalverantwortliche. Demnach können 70 Prozent aller Unternehmen nicht die Mitarbeiter gewinnen, die sie benötigen. Somit spitzt sich der Personalengpass weiter zu. Besonders betroffen sind mittlere und große Unternehmen. Die größten Lücken liegen bei ausgebildeten Fachkräften bzw. Sachbearbeitern mit abgeschlossener Ausbildung. Dahinter folgen angelernte Facharbeiter mit Berufserfahrung sowie Spezialisten mit akademischem Abschluss. Gerade große Unternehmen beklagen zudem einen Mangel an Führungskräften im mittleren Management. Die häufigste Maßnahme gegen den Mangel ist die interne Weiterbildung von Auszubildenden. <

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ KI krepelt HR schon morgen um

Wählt bald schon
künstliche Intelligenz die
neuen Mitarbeiter aus?



© AndreyPopov/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Künstliche Intelligenz (KI) gilt als das Betriebssystem der Zukunft. Dabei ist der Gedanke der Artificial Intelligence nicht neu, aber die technische Reife hat lange auf sich warten lassen. Jetzt sind Prozessoren, Speicher und immer besser ausgefeilte Algorithmen so weit, dass KI in absehbarer Zeit unser Zusammenleben und vor allem die Arbeitswelt tiefgreifend verändern wird. Eine Studie fasst zusammen, was auf uns zukommen wird.

KI dient als Sammelbegriff für die Techniken, mit deren Hilfe ein Computer Aufgaben erledigen kann, für die ein Mensch seine Intelligenz benutzen muss. Diese Definition legt das Autorenteam von KPMG in seiner Studie „Wertschöpfung neu gedacht“ zugrunde (<https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2018/03/wertschoepfung-neu-gedacht.html>). Sie enthält eine klare Ausrichtung auf

die Zukunft, und deshalb mahnen die Studienautoren an, bei zukunftsbezogenen Maßnahmen und Strategien für ein Unternehmen immer den Blick auf zukünftige Trends zu richten. Von künstlicher Intelligenz erwarten sie in den kommenden Jahren deutliche Entwicklungsfortschritte und damit auch einen stärkeren Einfluss dieser Technologie auf das Wirtschaftsleben.

Nun handelt es sich bei KI nicht um eine einzige Technologie, sondern um ein ganzes Konsortium aus miteinander verknüpften Lösungen und Prozessen, verbunden durch die Kapazität, auf große Datenmengen zuzugreifen und sie zu verarbeiten. Verbesserte Algorithmen ermöglichen dank hoher Rechenkapazitäten Lernprozesse über Datenanalysen. Gerade diese Komplexität verleiht der KI auch eine gesellschaftliche und politische Relevanz. Sie muss nicht unbedingt der menschlichen Intelligenz nachgebildet sein, sondern kann auch anderen Wegen oder Formen folgen und zu erfolgreichen Ergebnissen führen. Darin liegt der Kern eines Risikos: Wenn KI nach Mustern und Prozessen abläuft, die uns nicht bekannt sind, wird es für uns schwierig oder nicht möglich sein, sie zu kontrollieren.

Von der schwachen zur starken KI

Generell ist künstliche Intelligenz bislang darauf ausgerichtet, die menschliche Intelligenz abzubilden. Auch wenn die Möglichkeiten noch längst nicht ausgereift sind, übertrifft sie auf manchen Feldern bereits klar das menschliche Vorbild. Folgende Aspekte sind im Hinblick auf intelligentes Handeln nach menschlichem Vorbild wichtig:

- > die Umgebung wahrnehmen
- > die erfassten Komponenten verstehen
- > zielgerichtet und sinnvoll handeln
- > lernen mit Hilfe der vorhandenen Informationen

Diese Aspekte lassen sich miteinander verbinden, so dass das Ergebnis eine schier endlose Zahl von Anwendungen künstlicher Intelligenz ist. Die Studienautoren führen exemplarisch die relevantesten Möglichkeiten für einen Einsatz und für Ergebnisse und Handlungen zusammen. Dazu zählen unter anderem autonomes Sprechen und Schreiben. Zur Anwendung können diese Kompetenzen kommen, indem sie beispielsweise Sprache in Text umwandeln und in Chatbots eingesetzt werden.

Bislang kommt vor allem die Variante der schwachen künstlichen Intelligenz zum Einsatz. →

Sie unterstützt kognitive Prozesse des Menschen, wenn es darum geht, abgegrenzte, klar definierte Einzelprobleme zu lösen. Die schnelle technische Entwicklung lässt erwarten, dass künstliche Intelligenz in Zukunft über das bisherige Aufgabenspektrum hinausgehen wird. Bald haben wir es – so die Studienautoren – mit denkenden Einheiten, sogenannten Thinking Entities, zu tun. Damit würde nicht allein der Mensch über eine starke Intelligenz verfügen, sondern es würde auch autonome künstliche Intelligenz bis hin zu gänzlich künstlichen Lebensformen wie synthetischen Bakterien existieren. Wir brauchen also einen interdisziplinären Ansatz, um die Konsequenzen aus der KI zu erfassen.

Prognosen für das Potenzial von KI

Die Studienautoren haben die künftigen Entwicklungen von künstlicher Intelligenz und ihre Konsequenzen anhand von dritten Prognosen zusammengestellt, um monetäre Potenziale auszuloten. So beziffert der Marktforscher IDC die weltweiten Umsätze für kognitive und künstliche Intelligenz 2021 auf über 46 Milliarden US-Dollar. Noch weiter geht Gartner und prognostiziert den Geschäftswert, den KI 2021 generieren wird, auf 2,9 Billionen US-Dollar, die Arbeitsproduktivität dadurch auf 6,2 Milliarden Stunden.

Für Unternehmen können sich aus Big-Data- und Automatisierungsanwendungen Potenziale für Kostensenkungen und für Wachstum ergeben. So erwarten Unternehmensentscheider laut der KPMG-Studie durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz einen Zuwachs an Effizienz und Produktivität (28 Prozent), geringere Kosten (16 Prozent) und eine höhere Profitabilität (14 Prozent).

Recruiting, Schulungen und Administration eignen sich für den KI-Einsatz

Wie wird die künstliche Intelligenz künftig das Wirtschaftsleben konkret verändern? Die Studienautoren haben die Möglichkeiten unter anderem für den Personalbereich ausgewertet. Dabei identifizieren sie drei zentrale Einsatzfelder für KI:

- > Unterstützung bei der Auswahl von Bewerbern
- > Erstellen von Trainingsunterlagen
- > Mitarbeiter-Apps

Für Einstellungsprozesse führt die KPMG-Studie exemplarisch die Anwendung „Recualizer“ an. Sie hilft dabei, den Arbeitsaufwand für das Recruiting zu reduzieren. Mit ihrer Hilfe müssen die Arbeitgeber nicht mehr jede Bewerbung einzeln lesen. Am Beginn des Bearbeitungsprozesses legt HR im

ersten Schritt die Rahmenkonstellation für den zu besetzenden Job fest. Mit diesen Informationen generiert das System unterschiedliche Bewerbungsaufgaben in Anlehnung an die eingegebenen Anforderungen. Haben alle Bewerber die Tests durchlaufen, liegen den Arbeitgebern Werte für die Bewertung der Teilnehmer vor. Damit können sie den am besten passenden Kandidaten festlegen und zu einem Interview einladen.

Den Einsatz von KI für die Ausarbeitung von Trainingsunterlagen veranschaulichen die Studienautoren durch das Programm „Scheherazade Interactive Fiction“ vom Georgia Institute of Technology. Das Programm nutzt Crowdsourcingdaten und produziert damit eigenständig interaktive Erzählungen. Dafür muss es genretypische Merkmale mittels Beispieltextrn erlernen. Dadurch ist das Programm imstande, beispielsweise innerhalb eines Spiels neue Handlungsstränge zu entwickeln in Anlehnung an die Bewegungen eines Spielers. Steht dem Programm eine entsprechend große Datenmenge zur Verfügung, kann es darüber Kompetenzen etwa in einem Spiel gewinnen, die an die Fähigkeiten eines Menschen heranreichen. Das Programm lässt sich für Videospiele, aber auch für betriebliche Onlinekurse und Trainings einsetzen.

Das dritte Praxisbeispiel der Studienautoren bezieht sich auf eine Smartphone-App der Singapur OCBC-Bank für ihre Mitarbeiter. Der Arbeitgeber informiert die Beschäftigten per Chatbot zu Themen rund um das Personalmanagement. Die Anwendung nutzt dabei das Informationssystem der Personalabteilung. Inhaltlich geht es zum Beispiel um Anträge für Arbeitsausfälle und Rückbelastungsansprüche sowie interne Stellenausschreibungen. Die App entlastet die Personalabteilung in ihrer Kommunikation mit den Mitarbeitern.

Die Studienautoren erwarten durch künstliche Intelligenz mittelfristig einen starken Wandel in den HR-Abteilungen. Neben einem effizienteren Recruiting und der Mitarbeiterschulung wird auch die Administration im HR-Ressort von neuen KI-Anwendungen profitieren. Das umfasst Aufgaben wie die Vertragsgenerierung oder die Überwachung von Zeit- und Urlaubskontingenten. Hier stehen viele Personalabteilungen noch am Anfang. Auf mittlere Sicht wird KI die Struktur der Mitarbeiter im Personalbereich verändern. Statt administrativer Kenntnisse werden andere Kompetenzen wie Kommunikation stärker gefordert sein. <

Wirtschaftliche Vorteile durch den Einsatz künstlicher Intelligenz

(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG in Deutschland 2018.

ZEITWERTKONTEN

Mehr Zeitmanagement für die neue Arbeitswelt



Ein nachhaltiger Umgang mit der Ressource Zeit wird im schnelllebigen Berufsalltag immer wichtiger.

© IPGutenbergUKLtd/iStock/Thinkstock/Getty Images.

„Wir werden gemeinsam mit den Sozialpartnern prüfen, wie das Instrument der Langzeitkonten mehr Verbreitung finden kann.“ Dieser Satz steht im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung und regt die Phantasie all derjenigen an, die schon längst darauf hoffen, dass Zeitwertkonten mehr Beachtung in der betrieblichen Praxis erfahren. Eine Studie zeigt, dass viele Unternehmen schon weiter sind.

Zeit gewinnt für die Menschen heute eine immer größere und vielfältigere Relevanz. Immer mehr Berufsbiographien verlaufen heterogen. Sie weisen mehr Berufsstationen und mehr Zeiträume ohne eine Berufstätigkeit oder mit Teilzeit auf – oder auch Zeiten mit überdurchschnittlich vielen Arbeitsstunden. Somit steigt seitens der Arbeitnehmer die Nachfrage nach personalpolitischen Inst-

umenten, die solcherart veränderten Lebensentwürfen Rechnung tragen.

Jetzt haben die Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten und FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag eine Studie herausgegeben, die Antworten auf die Fragen gibt, wie intensiv Arbeitgeber in Deutschland Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV anbieten, an welchen Stellen Hemmnisse bestehen und wie der konkrete Bedarf der Beschäftigten an flexiblen Arbeitszeitlösungen und an Zeitwertkonten aussieht. Im Januar 2018 hat der F.A.Z.-Fachverlag 317 Geschäftsführer, Vorstände und Personalleiter in Unternehmen in Deutschland online befragt.

Eine ausgewogene Work-Life-Balance gewinnt an Relevanz

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird laut der Befragung für die Mehrheit der Mitarbeiter in Unternehmen immer wichtiger. Gerade die jüngere Generation der Beschäftigten legt verstärkt Wert auf eine Work-Life-Balance. Fast 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen

geben an, dass sie eine solche Nachfrage in ihrem Unternehmen beobachten. Das Verhältnis von Arbeitszeit zu freier Zeit thematisieren viele Unternehmen bereits in Gesprächen mit Bewerbern.

Welche Anreize fragen die Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber besonders stark nach? Hauptsächlich wünschen sich die Beschäftigten finanzielle Anreize von ihrem Chef. Drei Viertel der Entscheider geben an, dass ihre Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung als wichtigsten Motivationsanreiz ansehen. Zeitbasierte Anreize schneiden im Vergleich zu monetären Anreizen und Sachleistungen des Arbeitgebers schwächer ab. Doch auch eine bezahlte Freistellung – stundenweise oder in Vollzeit – für persönliche Zwecke des Mitarbeiters sowie bezahlte Sabbaticals sind für etwa jeden fünften Mitarbeiter ein sehr wichtiges bzw. wichtiges Motivationsinstrument. Fast 30 Prozent der Befragten berichten von einer sehr starken bzw. starken Nachfrage der Mitarbeiter nach bezahlter Arbeitszeitreduktion in der ruhestandsnahen Lebensphase.

Rund drei Viertel der Betriebe führen für ihre Beschäftigten Flexi- bzw. Gleitzeitkonten. Diese →

Konten dienen dem Arbeitgeber in erster Linie zur Flexibilisierung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder dem Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszyklen (vergleiche § 7b Ziffer 2 SGB IV). Neun von zehn mittleren Unternehmen mit 250 bis unter 1.000 Mitarbeitern bieten Flexi- bzw. Gleitzeitkonten an, während dieses Modell in kleinen sowie in großen Betrieben nur unterdurchschnittlich häufig angeboten wird.

Zwei Fünftel aller befragten Entscheider geben an, dass in ihrem Unternehmen ein Altersteilzeitmodell angeboten wird. Insbesondere in großen Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern kommt ein solches Modell mehrheitlich zum Einsatz. Die staatliche Förderung der Altersteilzeit ist bereits 2009 weggefallen, doch es fällt auf, dass Unternehmen dieses Modell trotz enormer Kosten für den Arbeitgeber noch immer gerne einsetzen.

Fast jedes dritte Großunternehmen bietet Zeitwertkonten an

Ein Zeitwertkonto mit dem Ziel von Teil- oder Vollreistellungen über Zeitwertkonten im Sinne des SGB IV hat immerhin schon fast ein Viertel aller befragten Unternehmen (22,9 Prozent) eingeführt. In diesen Unternehmen können die Mitarbeiter Wertguthaben über einen langen Zeitraum aufbauen und sich dadurch zu einem späteren Zeitpunkt längerfristig teilweise oder vollständig von der Berufstätigkeit freistellen lassen. Mit steigender Größe der Unternehmen nach Mitarbeitern nimmt auch die Zahl der Organisationen mit Zeitwertkonten zu. Etwa ein Drittel der größeren Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern hat ein Zeitwertkonto, ebenso ein Fünftel der mittleren Unternehmen mit 250 bis unter 1.000 Beschäftigten und fast ein Sechstel der kleineren Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern.

Die Gründe, aus denen Unternehmen auf die Implementierung eines Zeitwertkontenmodells verzichten, sind vielfältig. Die Mehrheit der Organisationen, die kein Zeitwertkonto anbieten, vertritt den Standpunkt, bereits durch andere betriebliche Regelungen gut aufgestellt zu sein, um Überstunden und ähnliche Zeitwerte auszugleichen (57,7 Prozent). Diese reichten ihren Mitarbeitern aus, so der Tenor. Für jeweils etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen kommen Zeitwertkonten aufgrund der gesetzlichen Maßgabe, arbeitnehmerseitig geleistete Beiträge zu garantieren, und unzureichender Rentabilität in der Niedrigzinsphase nicht in Frage, oder die Unternehmen sehen keine Nachfrage der Arbeitnehmer nach derartigen Konten.

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten, lassen Mitarbeiter vor allem Überstunden auf den Konten gutschreiben (81,5 Prozent der Unternehmen, die Zeitwertkonten anbieten). Sieben von zehn Betrieben dotieren das Zeitwertkonto aus angeordneter Mehrarbeit der Beschäftigten. Sonderzahlungen in Form von Urlaubs- und Weihnachtsgeld wandern in etwa zwei Fünfteln der Unternehmen auf Zeitwertkonten der Mitarbeiter.

Jüngere und Frauen wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten

In der jüngeren Generation, also unter den Mitarbeitern zwischen 18 und 35 Jahren, ist der Wunsch nach mehr Freizeit und einer starken Flexibilisierung der Arbeitszeit am stärksten ausgeprägt. Fast zwei von drei Mitarbeitern dieser Altersgruppe fragen danach (63,8 Prozent). Dagegen nimmt der Wunsch nach mehr Freizeit und nach besonders flexibler Arbeitszeit mit zunehmendem Alter immer mehr ab. Vor allem Frauen wünschen sich in 52,3 Prozent der Unternehmen von ihren Arbeitgebern flexiblere Arbeitszeiten bzw. mehr Freizeit.

Besondere Aufmerksamkeit verdient der künftige Arbeitseinsatz von Mitarbeitern ab 60 Jahren im eigenen Unternehmen. Infolge der demographischen Entwicklung steigt das Durchschnittsalter vieler Belegschaften, und der Fachkräftemangel nimmt zu. Vor dem Hintergrund plant etwa die Hälfte der befragten Unternehmen, den eigenen Mitarbeitern ab 60 Jahren mehr Angebote zu machen, über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten. Fast jedes zweite Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern ab 60 Jahren vermehrt eine Teilzeitbeschäftigung an.

Befragt man die Top-Entscheider nach Szenarien, die sie mit Blick auf die Arbeitswelt 4.0 und die Digitalisierung in ihren Unternehmen erwarten, gehen drei Viertel davon aus, dass für die Mitarbeiter in den kommenden Jahren ein flexibleres Zusammenspiel von Arbeitszeit und Freizeit wichtiger werden wird. Zudem wird der Bedarf an individuellen Arbeitszeitregelungen je nach Lebensphase zunehmen. Vor allem größere Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern erwarten mehr Vielfalt an Arbeitszeitmodellen entsprechend den individuellen Lebenslagen. Jedes zweite Unternehmen befürchtet, den eigenen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bald nicht mehr decken zu können. <



DATENSCHUTZGRUNDVERORDNUNG

Worauf HR beim Umgang mit Daten laut DSGVO achten muss

Jetzt gilt sie auch hierzulande – die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Mit ihr will die Europäische Union in allen Mitgliedsstaaten personenbezogene Daten noch besser schützen lassen. Beim Begriff „personenbezogene Daten“ horchen Personaler auf, denn damit haben sie täglich zu tun. Und sie bekommen noch mehr Arbeit.

Die Europäische Union wollte beim Schutz personenbezogener Daten nachbessern, denn die Vorläuferrichtlinie für den Datenschutz erreichte nie das Niveau, das die EU-Behörde für angemessen hielt. Jetzt umfasst die DSGVO 99 Artikel und stützt damit die Rechte von Personen beim Datenschutz deutlich mehr als bislang. Zugleich drohen bei Verstößen gegen die Vorschriften harte Strafen. Damit sind gerade Arbeitgeber konfrontiert, und deshalb ist eine Auseinandersetzung darüber, wie mit personenbezogenen Daten umzugehen ist, für Unternehmen auch ein Selbstschutz.

Kein expliziter Datenschutz für Beschäftigte

Dabei sieht die DSGVO keinen expliziten Datenschutz für Angestellte und andere Beschäftigte in Unternehmen vor. Sie enthält allein eine Öffnungsklausel in Artikel 88 Absatz 1. Der deutsche Gesetzgeber begnügt sich bei diesem Thema mit einer Regelung in § 26, die eng an die Vergleichsvorschrift im alten Bundesdatenschutzgesetz angelehnt ist. Trotzdem ist für Arbeitgeber aus den Betroffenenrechten der DSGVO einiges für den Umgang mit personenbezogenen Daten abzuleiten.


Das trifft vor allem auf die Transparenz zu. So schreibt die Verordnung ab Artikel 12 entsprechende Informationspflichten vor, die deutlich weiter gefasst sind als die bisherige Regelung laut dem

Bundesdatenschutzgesetz. So wird zwischen der Erhebung von Daten bei den betroffenen Personen und der Erhebung von Daten, die nicht bei den Personen stattfindet, unterschieden. Die Informationsrechte werden in den Artikeln 13 und 14 detailliert erläutert. Beispielsweise sind einzelne Fälle zu beachten, bei denen Transparenz in der Datenerhebung strikt vorgeschrieben ist.

Auch regelt die DSGVO strikt die zeitlichen Vorgaben, um der Informationspflicht korrekt nachzukommen. So sind Personen bereits zu dem Zeitpunkt über die Datenerhebung bei den Betroffenen zu informieren, wenn ihre Fälle den Vorgaben laut Artikel 13 entsprechen. Liegt die Erhebung nicht bei den Betroffenen, räumt die Verordnung in Artikel 14 eine Vorschrift zur Information „innerhalb einer angemessenen Frist“ ein. Die Obergrenze wird hier bei einem Monat gesetzt.

Gestärkte Rechte von Privatpersonen

Weiter steht den Personen bei einer Datenerhebung das Recht zu, zu erfahren, ob die personenbezogenen Daten über sie weiterverarbeitet werden (Artikel 15). Wenn das zutrifft, können die Personen ihr Auskunftsrecht einfordern. Darunter



Vorsicht bei Einsicht
in private Daten von
Bewerbern und
Mitarbeitern!

© metamorworks/iStock/Thinkstock/Getty Images.

fallen Auskünfte über den Zweck der Verarbeitung, die Kategorien der verarbeiteten Daten, die Empfänger, gegenüber denen die Daten offengelegt werden, die zeitliche Dauer der Datenspeicherung, das Recht auf Korrektur oder Löschung der Daten und das Recht auf Beschwerde bei einer Aufsichtsbehörde.

Die DSGVO schreibt weiterhin eine Pflicht zur Rechenschaft in Artikel 5 vor. Demnach muss die verantwortliche Person bei der Datenerhebung belegen können, die vorgeschriebenen Grundsätze einzuhalten. An einer anderen Stelle in der Verordnung ist die Dokumentation von technischen und organisatorischen Maßnahmen vorgeschrieben (Artikel 24). Die verantwortliche Person muss also beweisen können, alle Vorgaben für die Datenerhebung und den Umgang mit Daten eingehalten zu haben.

Wie die Dokumentation im Einzelfall auszusehen hat, ist ebenfalls in der DSGVO in verschiedenen Artikeln vorschrieben. So steht in einschlägigen Fällen immer die für die Datenerhebung verantwortliche Person in der Pflicht, nicht etwa der Datenschutzbeauftragte. So muss die verantwortliche Person ein Verzeichnisse führen. Dieses muss bestimmte Angaben enthalten, etwa Name und Kontaktdaten der verantwortlichen Person, den Zweck der Datenverarbeitung oder eine Kategorisierung der betroffenen Personen, der personenbezogenen Daten und der Datenempfänger.

Hände weg von Daten aus privaten Netzwerken

Personalabteilungen sind von den beschriebenen neuen Vorschriften zum Datenschutz in vielen Arbeitsprozessen direkt betroffen. Das betrifft beispielsweise Bewerbungen. Dort ist erhöhte Diskretion und Sorgfalt im Umgang mit sensiblen personenbezogenen Daten geboten, sowohl innerhalb des Unternehmens, im Kontakt mit Bewerbern,

aber auch in der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern.

Also ist den Unternehmen dringend zu raten, sich beim Umgang mit personenbezogenen Daten von Bewerbern absichern. Umgekehrt sollten auch die Bewerber ihre Rechte beim Datenschutz kennen. Das gilt nicht allein für die Daten, die sie im Zusammenhang mit einer Bewerbung preisgeben, sondern auch für Daten, die sie in sozialen Medien veröffentlichen. Betroffene Personen können ab sofort einfordern, dass ihre gespeicherten Daten ihnen gegenüber transparent gemacht werden. Bei Bedarf können sie auch die Korrektur falscher Daten fordern. All das erschwert Big-Data-Analysen und Profiling für Unternehmen.

Besonders vorsichtig sollten Unternehmen sein, wenn sie auf Daten ihrer Bewerber in sozialen Netzwerken zugreifen und sie nutzen wollen. Während der Umgang mit beruflichen Daten von beiden Seiten entsprechend den Vorschriften erfolgen muss, aber doch entspannter ist, ist der Zugriff auf private Daten deutlich kritischer, gerade in privaten Netzwerken. Schärfere Strafen von bis zu 4 Prozent

des Unternehmensumsatzes soll Arbeitgeber davon abhalten, bei der Recherche nach personenbezogenen Daten in die Privatsphäre von Bewerbern und Mitarbeiter einzudringen. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

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



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

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

Medienpartner

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Mitveranstalter

BEITEN BURKHARDT

Cornerstone
love your profile

HAYS
recruiting experts
worldwide

DR. HEIMEIER
& PARTNER

MERCER
MAKE TOMORROW. TODAY

www.deutscher-hr-summit.de

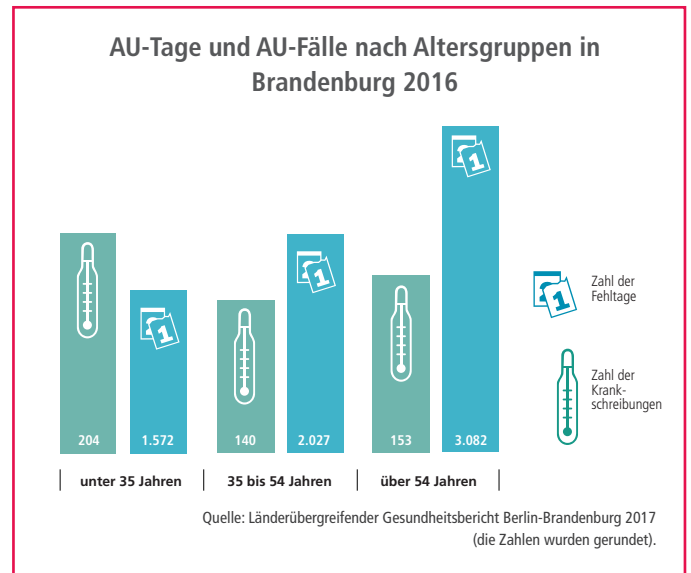
HEALTH

Gestresste Millennials: je jünger, desto kränker?



**Kooperation
im Team ist
für Millennials
wichtig.**

© Bojan89/iStock/Thinkstock/Getty Images



Berufseinsteiger lassen sich im Schnitt doppelt so häufig krankschreiben wie ihre älteren Kollegen. Was sind die Ursachen für die hohe Zahl krankheitsbedingter Ausfallzeiten? Die Antwort ist vielfältig.

Viele Menschen nehmen an, dass junge Menschen gesünder sind als ihre älteren Kollegen, doch die Zahlen zeichnen ein anderes Bild. Die 20- bis 35-Jährigen sind gestresst und melden sich oft krank. Diese Generationen Y und Z, auch Millennials genannt, fehlen zwar kürzer als ältere Mitarbeiter, dafür aber weitaus häufiger.

Wie erklärt sich das? Der Berufseinstieg markiert einen Umbruch im Leben junger Menschen. Fachleute sprechen auch von Übergangssystemen: Von der Lehrbank oder dem Studium geht es in den Arbeitsalltag, vom Elternhaus in die Selbständigkeit. Die jungen Menschen finden sich in einer neuen Welt wieder mit Gesetzen, Regeln und einem Verhaltenskodex, den sie erst noch erlernen müssen. Es gilt für sie zu erfahren, was erlaubt ist und was sie nicht tun dürfen. Sie müssen begreifen, dass es einen Unterschied zwischen dem privaten und beruflichen Ich gibt. Diese Si-

tuation ist für viele junge Menschen sehr belastend.

Zugleich wachsen junge Arbeitskräfte, die eine begehrte Ressource darstellen, in einem völlig anderen Umfeld auf als ältere Generationen. Die deutsche Gesellschaft altert, junge, leistungsfähige Nachwuchskräfte werden immer knapper – das verschärft die Nachfrage nach ihnen. Es kommt zu Personalengpässen in vielen Tätigkeitsbereichen und Branchen. Die Vertreter der jungen Generation sind also begehrte potentielle Mitarbeiter. Unternehmen überbieten sich gegenseitig dabei, sie einzustellen.

Junge Generation ist digital weit voraus

Betrachten wir einmal die Fakten: Jeder dritte Ausbildungsplatz blieb 2017 in Deutschland unbesetzt. Jeder vierte Auszubildende bricht seine Ausbildung ab. Unternehmen reagieren mit groß angelegten Imagekampagnen und buhlen um Nachwuchs, beispielsweise das Handwerk. Gerade kleine und mittlere Betriebe, die um Fachkräfte und den jungen Nachwuchs konkurrieren, müssen heute einfallreich sein, um potenzielle Bewerber zu erreichen. Klassische Stellenanzeigen bringen immer weniger Resonanz. Das Employer-Branding, also die Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, ist wichtiger denn je. Ohne

gutes Personal geht den Unternehmen die wichtigste Ressource aus.

Unter den jungen Mitarbeitern sind die Führungskräfte von morgen. In Sachen Digitalisierung sind sie mittleren und älteren Generationen weit voraus. Doch nutzen Unternehmen die verfügbaren Skills überhaupt so, wie es möglich ist? Sind sie offen genug, um von den Jungen zu lernen? Unternehmen müssen sich fragen, wie die Jugend von heute tickt, und die eigene Uhr danach stellen. Die Generation Y ist anspruchsvoll, mobiler als frühere Generationen und schneller bereit, den Arbeitgeber zu wechseln oder ins Ausland zu gehen. Für sie zählt eine Work-Life-Balance oder Fitnesskurse oft mehr als ein hohes Gehalt oder ein großer Dienstwagen. Um den Nachwuchs langfristig zu halten, sind zielgruppenspezifische Angebote gefragt. Sonst sind die jungen Leute schneller weg – oder krank –, als man sich vorstellen kann. Es geht darum, einander zuzuhören und voneinander zu lernen.

Eine Maßnahme könnte eine Arbeitssituationsanalyse mit der Fragestellung, was die Jugendlichen so stark belastet, darstellen. Zudem helfen generationsübergreifende Patenschaften und Tandems oder individuelle Coaches, die die jungen Menschen in die Unternehmenswelt einführen, ihnen helfen, sich und ihr Verhalten zu reflektieren. Unternehmen sollten in den engen Austausch →



© Florian Liedel

Felix Rußwinkel (fr),
Leiter Organisationsentwicklung, Ge.on GmbH, ias-Gruppe



© Tina Merkau

Susann Helfrich (sh),
Leiterin Kompetenzfeld Arbeitspsychologie, ias-Gruppe

mit betrieblichen Sozialberatern, Psychologen, BGM-Beratern oder auch Organisationsentwicklern gehen, um die jeweils passenden Maßnahmen zu entwickeln – Maßnahmen, die für Berufseinsteiger eine Starthilfe und für das Unternehmen ein mögliches Investment in die Zukunft sein können. Schon früh kann somit den jungen Menschen das Bewusstsein für eine gesunde Lebensführung und für Loyalität, aber auch für Unternehmenswerte wie die Fürsorge zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter vermittelt werden. (fr)

Unterschiedliche kognitive Fähigkeiten

Doch das allein reicht oft nicht bei Berufseinsteigern. Sind sie einmal an Bord, machen die Betriebe häufig eine überraschende Erfahrung: Die jungen Kollegen unterscheiden sich in ihren kognitiven Fähigkeiten zuweilen stark von ihren älteren Kollegen. Die Bewerber, mit denen Betriebe heute zu tun haben, zeigen auffallend häufig Schwächen in der Konzentrations-, Reaktions- und Merkfähigkeit und leiden häufiger unter Aufmerksamkeitsdefiziten als ihre älteren Kollegen. Digitale Medien spielen hierbei eine entscheidende Rolle

Um die Gründe hierfür zu finden, muss man sich das Umfeld ansehen, in dem diese junge Generation heute heranwächst. Es ist ein Umfeld, das ständig Ablenkung bietet. Kinder und Jugendliche, die früh und regelmäßig digitale Medien nutzen, sind daher besonders gefährdet, Aufmerksamkeits- und Konzentrationsdefizite zu entwickeln, wie auch die Blick-Medien-Studie 2017 bestätigt.

Der Unruhekeim wird bereits in der Kindheit gelegt. Dieser Fakt nimmt besonders die Eltern in die Pflicht. Sie sind mitverantwortlich dafür, die digitale Erziehung ihrer Kinder mitzusteuern. Doch mancher Erziehungsberechtigte fühlt sich hiervon überfordert, weil er sich selbst durch den

technischen Fortschritt und die Digitalisierung abgehängt sieht oder weil er die sich ständig verändernden technischen Neuerungen nicht versteht.

Klare Regeln fehlen oft in der Kindheit

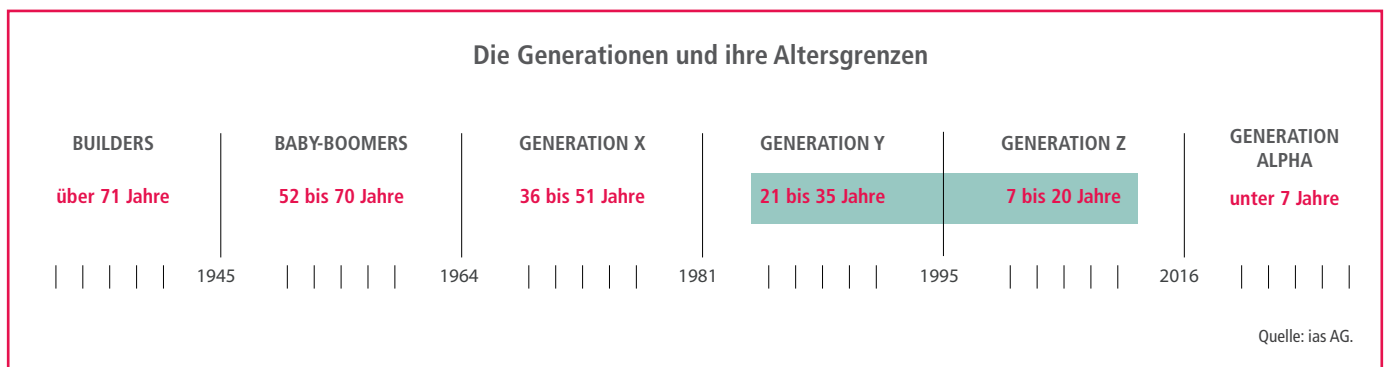
Was den jungen Menschen in ihrer Entwicklung hilft, sind einfache und klare Regeln für den Umgang mit digitalen Technologien. Nachts zum Beispiel hat ein Smartphone im Kinderzimmer nichts zu suchen. Auch am Esstisch sollte die Handynutzung tabu sein. Das gilt für die Kinder gleichermaßen wie für die Eltern. Miteinander sprechen und sich dabei in die Augen sehen – dafür muss es Raum geben.

Auch Schulen sollten sowohl den richtigen Umgang mit digitalen Technologien vermitteln als auch das Kopfrechnen und das Auswendiglernen von Texten trainieren. Weiterhin gefördert gehören zudem der Orientierungssinn und logisches Denken. Schüler und Schülerinnen sehen genau darin heute keine Notwendigkeit mehr. Warum den eigenen Kopf anstrengen, wenn Google, Siri oder Alexa auf Zuruf alle Fragen beantworten und der Taschenrechner im Smartphone immer parat ist?

Arbeitsplätze anpassen

Doch wie können Unternehmen dieser Entwicklung begegnen? Wenn sich Denken, Leben, Werte und Fähigkeiten der jüngeren Generationen im Vergleich zu den älteren grundlegend anders entwickeln, müssen die Unternehmen versuchen, das aufzufangen. Es gilt, die Arbeitsplätze den neuen Eigenschaften der Menschen anzupassen. Das ist ein ganz pragmatischer Ansatz, und die Erkenntnis ist nicht neu. Menschen verändern sich seit Anbeginn. Daraus folgt die natürliche Weiterentwicklung von Lebens- und Tätigkeitsbereichen und Arbeitsplätzen. (sh)

info@faz-personaljournal.de



ROBOT-RECRUITING

Matching-Software unterstützt HR im Recruiting



Passt sie zum Stellenprofil – oder besser zu einem Job? Algorithmen helfen HR bei der Vorauswahl von Bewerbern.

© Ryan McVay/Photodisc/Thinkstock/Getty Images.

Den Recruitingprozess automatisieren und objektiver gestalten, HR entlasten und den Personalbedarf bedienen – das sind die Ziele des Robot-Recruitings. Im Mittelpunkt der Prozesskette steht eine Software, die Teile des Recruitings übernimmt. Algorithmen helfen dabei, die Bewerber über eine Software zu bewerten und vorauszuwählen. Doch liefert sie am Ende bessere Ergebnisse als die Recruiter mit Bauchgefühl?

Robot-Recruiting entlastet HR davon, Berge von Bewerbungsunterlagen selbst durchzuschauen. Zugleich setzen solche Softwarelösungen die Suche in Bewerbungen exakt entsprechend dem benötigten Stellen- oder Funktionsprofil um. Die Basis der Suche bilden Daten, mit deren Hilfe das Programm Bewerberunterlagen mit dem Anforderungsprofil

auswertet. Mit Hilfe der Matching-Software soll die Auslese der Bewerber objektiver, schneller und vorurteilsfrei ablaufen. Also lässt Robot-Recruiting in jedem Fall bessere Indikatoren wie beispielsweise eine kürzere Time-to-Hire erwarten. Das verursacht weniger Kosten und reduziert den personellen Aufwand im HR-Ressort.

Aber liefern objektivere Prozesse mittels einer Software automatisch auch bessere Matching-Ergebnisse für einen Arbeitgeber? Viele Personaler, die ihre Bewerberauswahl bislang immer nach eigenem Bauchgefühl getroffen haben, werden an dieser Stelle widersprechen.

Vier Verfahrenstypen

Recruiter beleuchten einen Bewerber bislang vor allen danach, ob er den fachlichen Anforderungen an das Stellenprofil gerecht wird und ob er in die Organisation und das Team passt. Neben HR kommt auch der suchende Fachbereich zum Zug. Gerade bei der Prüfung der Kriterien Fachkompetenz und Teamfähigkeit sprechen Verantwortliche eines Bereichs entscheidend mit. Doch auch in die-

ser Konstellation kann Robot-Recruiting die Arbeit der Entscheider im Unternehmen erleichtern. Immer unter der Prämisse, dass der Bewerber bereit ist mitzumachen.

Unterschiedlich sind bislang die Verfahrensansätze bei Matching-Software. Hier lassen sich drei Niveaus unterscheiden:

- > Level-based Matching
- > Matching auf der Basis von Schlüsselwörtern
- > Typisierung
- > psychologisch unterlegtes Matching

Softwareprogramme für ein Level-based Matching kommen ohne umfangreiche Algorithmen aus. Die Bewerber füllen Felder auf Bewerbungsseiten im Internet aus, wobei die Angaben überwiegend in der Beantwortung von Ja-Nein-Fragen oder im Einfügen von Zahlen – etwa innerhalb einer Skala – bestehen. Die Recruiter haben zuvor Wunschwerte in das System eingegeben, so dass die Auswertung der einzelnen Bewerber in einem automatischen Abgleich erfolgt und zu einem individuell verschiedenen Match für jeden Bewerber führt.



Anbieter von Robot-Recruiting- und Matching-Software (Auswahl)

4scotty: www.4scotty.com
DaXTRA Search: www.daxtra.com
Heroes: www.he-roes.de
Hired: www.hired.com
HR-Ercruiting: www01.hrcruiting.de
IBM Kenexa: www.ibm.com
JobMatchProfile: www.jobmatchprofile.com
JoinVision: www.joinvision.com
Pomato: www.pomato.com
Taledo: www.taledo.com
Talent Acquisition List: www.perim-digital.de
TalentMatch: www.talentmatch.co.uk
Talerio: www.talerio.com
textkernel: www.textkernel.com
truffls: www.truffls.de
Yooture: www.yooture.com
Workday: www.workday.com
Zoho Recruit: www.zoho.eu

Quelle: eigene Recherche

Aktuelle Matching-Software-Programme arbeiten vor allem mit der Suche nach Schlüsselwörtern. Um einen Match zu erzielen, sucht ein Programm etwa Lebensläufe nach zuvor eingegebenen Stichwörtern ab, die für das Stellenprofil relevant sind. Allerdings ist die Analysefunktion dieser Programme starr in dem Sinne, dass sie nur feste Begriffe sucht und ähnlich lautende Wörter, die womöglich die gleiche Bedeutung haben, nicht erkennt.

Um solche Übereinstimmungen zu erkennen, müssen die Programme in der Lage sein, die Bedeutung von Schlüsselwörtern zu verstehen und miteinander abzugleichen. Im Unterschied zur einfachen Analyse rein nach Schlüsselwörtern sind Programme mit semantischen Funktionen in der Lage, auch ähnlich lautende Begriffe sowie Wörter mit einer ähnlichen Bedeutung zu identifizieren. Solche Software arbeitet mit Suchalgorithmen und ist für erfolgreiche semantische Analysen auf Fachwissen über Jobprofile etc. angewiesen.

Lernende Systeme erwerben umso größere Mengen an Wissen und verbessern ihre Analysequalität, je länger sie in den definierten Aufgaben zum Einsatz kommen. Natürlich können auch die Bewerber die Analysen einer Matching-Software zu ihren eigenen Gunsten beeinflussen, indem sie bestimmte Wörter in Anlehnung an die ausgeschriebenen Stellen in ihren Bewerbungsunterlagen bzw. in einem Onlinebewerbungsverfahren benutzen. Ein Problem für viele Unternehmen hierzulande besteht darin, dass sie gar nicht über die Datenmenge verfügen, auf deren Basis ein selbstlernender Algorithmus die Ergebnisse für eine vernünftige Mitarbeitersuche ermitteln könnte. Mit Hilfe großer Datenmengen können Softwareprogramme Musterprofile der Wunschkandidaten kreieren. Anders sieht es in den USA aus, wo schon heute fast alle Konzerne die Bewerbungsunterlagen von Software analysieren und aussortieren lassen.

Typisierung und psychologische Fragebögen

Die nächsthöhere Entwicklungsstufe im Robot-Recruiting ist die Typisierung. Dabei stuft ein Programm die Bewerber in Typenklassen entsprechend ihrer Persönlichkeitsmerkmale ein. Zunächst stellt das Unternehmen alle Angaben zusammen, die für das zu besetzende Stellenprofil relevant sind. Dazu gehören die geforderten Kompetenzen sowie die sozialen und persönlichen Eigenschaften. Daraus erstellt das Programm einen Persönlichkeitstypus. Es entwickelt nun auf dieser Basis

von jedem Bewerber anhand seiner Eingaben und Bewerbungsunterlagen eine Beurteilung seiner Persönlichkeit. Am Ende werden der Bewerber und seine Typisierung mit dem gesuchten Idealtypus abgeglichen.

Das Ergebnis dieses Bewertungsprozesses verspricht ein relativ hohes Maß an Objektivität. Voraussetzung dafür ist, dass das Softwareprogramm und die verwendeten Algorithmen samt der Prozesse dem Qualitätsanspruch gerecht werden können. Insbesondere ist ein transparentes und anerkanntes Verfahren für die Bewertung, aber auch für die Unterscheidung von Typen erforderlich.

Die vierte und zugleich intensivste Form der Bewerberprüfung im Rahmen von Robot-Recruiting zielt auf ein psychologisch unterlegtes Matching ab. Dieses Verfahren arbeitet mit personalpsychologischen Fragebögen. Mit deren Hilfe analysiert das Programm die Persönlichkeit eines Bewerbers im Job und gleicht sie mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens ab. So lässt sich bestimmen, in welchem Maße die Kompetenzen und die Persönlichkeit eines Bewerbers zur Stelle und zur erforderlichen Motivation für den Job passen. Im Ergebnis wird ein Bewerber nicht einer Typendefinition zugeordnet. Stattdessen stellt sich das Analyseergebnis als Zusammenstellung individueller Einzelresultate für verschiedene Kriteriengruppen dar.

Das psychologisch unterlegte Verfahren ist natürlich aufwendiger als die ersten drei vorgestellten, verspricht aber ein qualitativ besseres Matching. Die Analyseergebnisse sollen beispielsweise aufzeigen, in welchen Funktionen und Bereichen ein Bewerber seine Stärken hat und wo es besonders sinnvoll ist, ihn einzusetzen. So ergibt sich auf viele Fragen kein Ja oder Nein, sondern graduelle Bewertungen.

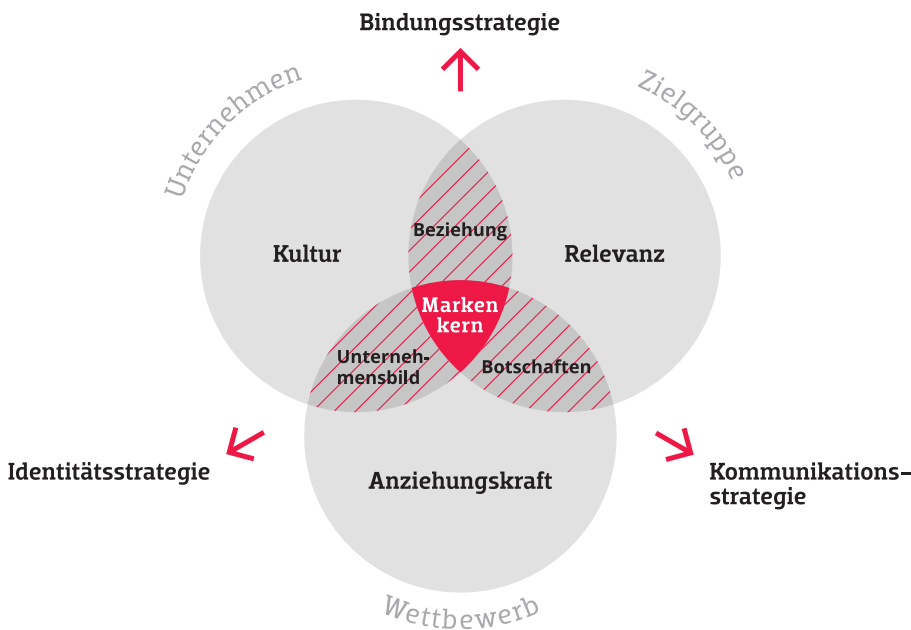
KI hilft beim Recruiting

Die künftigen Lösungen von Matching-Software werden noch mehr und selbständiger mit künstlicher Intelligenz arbeiten. Das erfordert von den HR-Experten mehr Offenheit, sich auf die neuen Technologien einzulassen. Solche Anwendungen werden die Arbeit von HR verändern und sie unterstützen, die menschliche HR-Arbeit aber auf Sicht nicht verdrängen. Vielmehr werden sich Kompetenzen, Aufgaben und Rollen von HR-Experten weiterentwickeln. <

info@faz-personaljournal.de

EMPLOYER-BRANDING

Welches Employer-Branding brauchen agile Organisationen?



© Lighthouse.

Schaut man auf die diversen Rankings der beliebtesten 100 Arbeitgeber in der Bundesrepublik, finden sich dort überwiegend Brands, die seit Jahrzehnten bekannt sind: Audi, BMW, Daimler, Porsche, Bosch oder adidas. Junge Unternehmen, die Märkte umwälzen, sucht man – abgesehen von Google oder Apple – vergebens.

Wo sind die Zalandos, Amazons, DeliveryHeroes? Sind sie nicht attraktiv genug? Dazu drei Thesen und eine Schlussfolgerung.

Erste These: Agile Organisationen brauchen Klarheit über die eigene Anziehungskraft

Unter den Top-50-Start-ups finden sich zehn im Großraum München und sieben in Berlin. Lage ist aber nicht entscheidend, denn unter den Top 50 finden sich Unternehmen in Jena, Chemnitz, Re-

gensburg, Freital oder Freiburg. Wichtiger ist die unternehmerische Mission. An der Entwicklung neuer Therapeutika zur Krebsbehandlung mitzuarbeiten ist nicht an Standorte geknüpft, sondern an die Entwicklungsmöglichkeiten, die ein forschungsorientiertes, agiles Unternehmen bietet. Führungsstil, Feedbackkultur, Teamorganisation, vor allem aber neue kollaborative Methoden wie Scrum sind hier Trigger, die High-Potentials hellhörig werden lassen.

Zweite These: Agile Organisationen brauchen kulturelle Struktur

Dies ist zunächst ein Widerspruch, weil gern der Wandel als Kultur ausgegeben wird. Dabei wird übersehen, dass sich jedes Unternehmen verändern muss. Hier sind agile Organisationen klar im Vorteil, weil sie nicht den Ballast von Tradition mit sich schleppen: alte Erfolge, die zu neuen führen, wenn man nur oft genug die alten Erfolgsmuster wiederholt. Gleichwohl brauchen Menschen kulturelle Strukturen. Dies meint Werte, weil Werte einen klaren Kontext schaffen, in dem unternehmeri-

ches Handeln stattfindet. Damit werden Rahmen gesetzt, in denen Mitarbeiter agieren können, und Sinnkontexte geschaffen, die eine Organisation bereitstellen muss. Investieren Sie in Kulturarbeit, die mehr bedeutet als der Tischkicker im Großraumbüro! Nehmen Sie vielmehr Haltung ein!

Dritte These: Agile Organisationen brauchen agile Menschen

Meistens wird diese Agilität umschrieben mit Hands-on- oder Start-up-Mentalität. Aber damit ist im Grunde nichts gesagt. Wichtiger ist, zu verdeutlichen, welche Ziele die Organisation verfolgt. US-amerikanische Start-ups verbessern die Welt. Also sucht man einfach Weltverbesserer. Und fragt Bewerber, mit welchen Ideen sie schon mal die Welt verändern wollten. Machen Sie eine Ausschreibung zum besten Weltverbesserer auf Facebook, lassen Sie die Community die besten Ansätze küren! Gleichmaßen müssen Sie jeden Tag für Ihre High-Potentials attraktiv bleiben. Nicht das nächste Start-up lockt, sondern der Konzern, der mit Jobgarantie, hohen Gehältern, internationaler Karriere punktet. →



© Lighthouse

Gregor Regensberger
ist freier Journalist.

Schlussfolgerung

Markenarbeit für Arbeitgeber findet immer im magischen Dreieck aus Kultur, Relevanz und Anziehungskraft statt – unabhängig davon, ob das Unternehmen ein Blue Chip ist oder eine agile Organisation (siehe Grafik auf Seite 15). Das bedeutet, dass Markenarbeit für Kultur, Relevanz und Anziehungskraft die zentralen Argumente liefern muss, die Unternehmen einzigartig machen. Das bedeutet, dass Markenarbeit Nachdenken ist über die Identitäts-, Bindungs- und Kommunikationsstrategie, in denen die Einzig- und Andersartigkeit eines Unternehmens beschrieben sind.

Agile Unternehmen haben bereits eine Abgrenzungsmöglichkeit, die sie ausspielen müssen. Sie probieren, anstatt zu formalisieren, sie machen, anstatt zu perfektionieren, und sie setzen auf Menschen statt auf Prozesse. Diese kulturellen Assets werden aber zu oft vernachlässigt, weil die Nische erfolgreich genug ist und weil eine Skalierung im Businessmodell nicht angedacht ist.

Der Weg der unternehmerischen Professionalisierung führt daher an durchdachtem Employer-

Branding nicht vorbei. Agile Unternehmen, die diesen Fokus bereits in ihrer Gründungsphase berücksichtigen, haben entscheidende Vorteile. Sie vermitteln ein Bild, das sich schlierenfrei festsetzen kann in den Köpfen von Mitarbeitern und Bewerbern. Gute Beispiele sind True Fruits: frisch, klar positioniert und sofort mit einem Bild im Kopf. Oder Moovel, die Bewerber in Briefform in ihren Stellenangeboten auf der Website ansprechen und damit gleich eine Kommunikationskultur zeigen, die durch Bilder aus den weltweiten Offices gestützt wird.

Kurz: Setzen Sie nicht auf das neueste Buzzword oder Medium! Investieren Sie Zeit in die Klärung, was Ihr Unternehmen ausmacht! Fragen Sie sich in Ihrem Employer-Branding, warum Ihr Unternehmen einzigartig ist! Vieles werden Sie in Ihrer Gründergeschichte wiederfinden. Und geben Sie allem, was Sie über sich sagen, einen Wert! Die Vergleichbarkeit ist auch und gerade für agile Unternehmen eine tödliche Falle: Weil sie nämlich Austauschbarkeit signalisiert – und damit Bedeutungslosigkeit.

ANZEIGE

www.laborlaw-magazine.com

Next Issue:
June 25, 2018

Made in Germany

LaborLawMagazine

Subscribe for free: www.laborlaw-magazine.com

Published by



Strategic Partners



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

#denkraum



Für Soziale
Marktwirtschaft

Denkraum

DIGITALE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

11. Juli 2018, 9:15–13:00 Uhr
Post Tower, Bonn

Im Denkraum für Soziale Marktwirtschaft erarbeiten engagierte Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft Lösungen für eine zukunftsfähige Soziale Marktwirtschaft.

Der diesjährige Denkraum beschäftigt sich mit der **Digitalen Sozialen Marktwirtschaft**, also mit der Frage, wie die Digitalisierung unseres Gesellschafts- und Wirtschaftsmodells gelingen kann.

MITDENKER

Dr. Frank Appel, CEO der Deutsche Post DHL Group

Katja Suding, MdB, stellvertretende Vorsitzende der FDP-Bundestagsfraktion

Dr. Marc Bovenschulte, Leiter des Instituts für Innovation und Technik

Achim Berg, Präsident des Digitalverbands Bitkom

Annelie Buntenschach, Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand des DGB

Prof. Dr. Ursula Nothelle-Wildfeuer, Universität Freiburg

Ulrich Kelber, MdB, Parlamentarischer Staatssekretär a.D., Ausschuss Digitale Agenda

Holger Steltzner, Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

INFORMATIONEN UND ANMELDUNG:

www.denkraum-soziale-marktwirtschaft.de

HAUPTPARTNER

Deutsche Post DHL
Group

PARTNER

 **BDI**
Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.

INITIATOREN

Frankfurter Allgemeine

IFOK.
A CADMUS COMPANY



© Ulf Bosch.

Ulf Bosch

ist Prokurist bei
PricewaterhouseCoopers.



© Stefan Hentschel.

Stefan Hentschel

ist Industry Leader bei
Google Germany.



© Markus Mielek.

Steffen Kramer

ist Experte für digitale Transfor-
mation bei Google Germany.

REZENSION

Mit Vollgas und ohne Straße in Richtung Digitalisierung

Eine abwechslungsreiche Fahrt auf dem Highway und vor allen abseits davon – so steuern die drei Autoren die Leser durch die digitale Transformation, wie sie sie in ihrer beruflichen Praxis erleben und wie sie Unternehmen angehen sollten.

Was steht im Buch drin?

Nur ein bisschen Digitalisieren bringt nichts. Will eine Organisation das Thema erfolgreich umsetzen, ist die Unternehmenskultur ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nur so gelingt es traditionellen Betrieben, sich der digitalen Welt anzupassen und neue Wettbewerbsvorteile zu erobern. Dabei stehen die Ausrichtung auf den Kunden, den Markt und den Wettbewerb an erster Stelle. Es muss gelingen, alle Bereiche vom Einkauf bis zum Marketing mit auf die digitale Reise zu nehmen – und das über weite Strecken offroad, aber mit klarem Kompass. In ihrem Buch kombinieren die Autoren das Beste aus analoger und digitaler Welt.

Was will uns der Autor damit sagen?

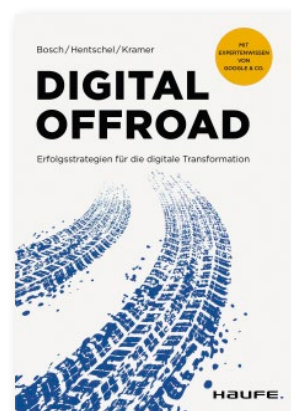
Die drei Autoren machen Unternehmen Mut, ihren eigenen Weg durch die digitale Transformation zu finden. Inspiration aus dem Silicon Valley ist willkommen, doch die Topentscheider in den Organisationen sollten sich auf die Wünsche ihrer eigenen Kunden fokussieren, nicht auf externe Vorbilder.

Kundenorientierung ist in der digitalisierten Wirtschaft die oberste Maxime. Auch ersetzen digitale Geschäftsmodelle auf der Basis von Plattformen etablierte Lieferketten. Deshalb sollten Unternehmen neben dem erfolgreichen Bestandsgeschäft auf den Aufbau neuer Geschäftsmodelle achten und dabei stets den Wettbewerb im Auge behalten.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Der CHRO hat sich auf der Digitalisierungsfahrt seines Unternehmens um alle Mitfahrer zu kümmern. Zugleich ist er Talentschmied und für einen höheren Digital-IQ der Mitarbeiter verantwortlich. Auch soll er eine positive Fehlerkultur etablieren, denn auf der Fahrt offroad unterlaufen auch Fehler, die zu kompensieren sind. Dabei müssen sich HRler „im gefühlten Durcheinander sicher bewegen“ können. Aufschlussreich ist die kritische Diskussion über 360-Grad-Feedback, da es die individuelle Risikobereitschaft zurückfährt, so die Autoren.

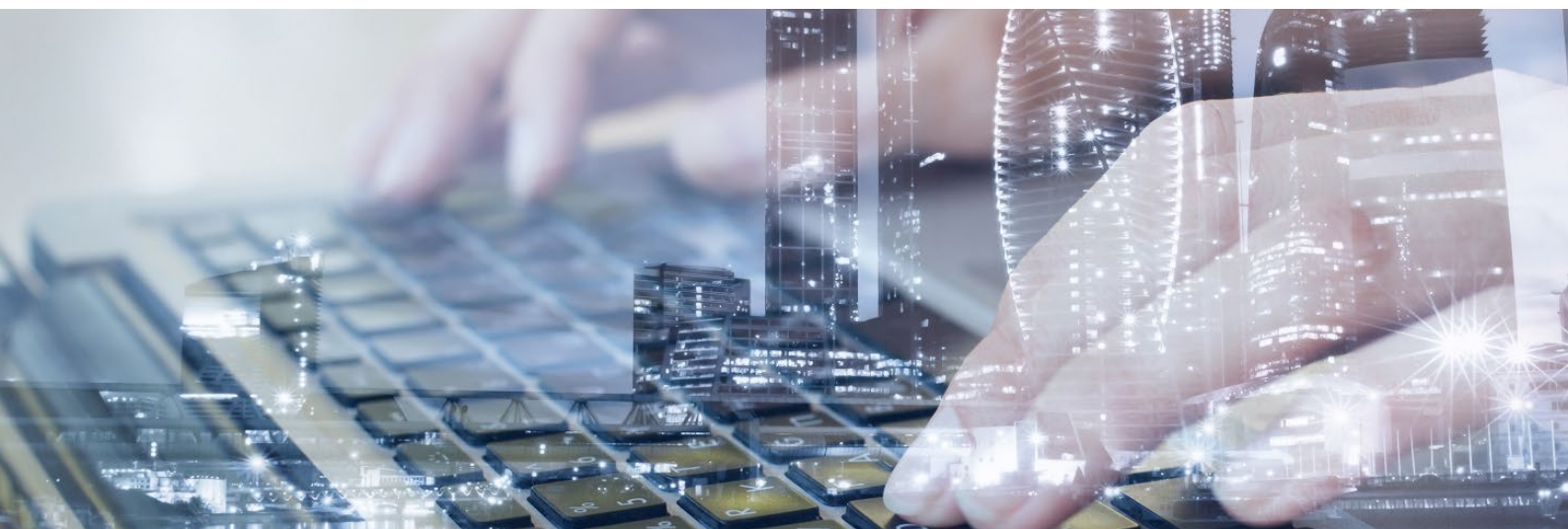
info@faz-personaljournal.de



© Haufe Group.

**Ulf Bosch, Stefan Hentschel,
Steffen Kramer:**
Digital Offroad
**Erfolgsstrategien für die digitale
Transformation**

Haufe Group
ISBN: 978-3-648-10931-1
232 Seiten
EUR 24,95



© 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.