

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

E-Learning

Learning als Kernkompetenz etablieren

Talentmanagement

Die besten Softwarelösungen für Talente

KIBS und HR

Innovationen gelingen am besten in Metropolen



Der Faktor Mensch in agilen Organisationen

WENN DIE DIGITALISIERUNG MITARBEITER
MIT INFORMATIONEN ÜBERFLUTET, BRAUCHT ES
EIN GEGENGEWICHT: DEN FAKTOR MENSCH.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

die digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf die Organisation eines Unternehmens gehören für HR-Manager und Personalexperten inzwischen zum Tagesgeschäft. Je agiler sich eine Organisation aufstellt, desto mehr bestehende Strukturen werden verzichtbar. An ihre Stelle treten neue Organisationsformen. Prozesse und Netzwerke sind dort wichtiger als Positionen, Hierarchien und Silos.

Häufig ist den Managern, die agile Methoden im eigenen Unternehmen testen – zunächst in einzelnen Teams und mit beschränkten Freiräumen für die Beschäftigten –, im Vorfeld nicht bewusst, wie radikal die Veränderungen sein können, die agile Organisationen nach sich ziehen. Noch komplexer wird die Lage, wenn gleich mehrere agile Methoden wie Scrum oder Holacracy parallel nebeneinander zum Einsatz kommen. Die amerikanische Scrum Alliance hat in einer weltweiten Umfrage ermittelt, dass immer weniger Unternehmen Scrum allein einsetzen, sondern verschiedene Ansätze nutzen. Auch drängen die Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle immer mehr Branchen und Betriebe dazu, das eigene Projekt- und Produktmanagement agiler aufzustellen. Welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind, damit die agile Neuausrichtung der Organisation gelingt, veranschaulichen wir in unserem Beitrag ab Seite 12.

HR begleitet den technologischen und organisatorischen Wandel auf allen Ebenen und in allen Geschäftsbereichen. Zugleich muss das Ressort sich selbst und seine Instrumente, Prozesse und Strukturen hinterfragen und die eigene Arbeit skalierbar machen. Nur so wird HR dem eigenen Anspruch gerecht, ein strategisch relevantes Ressort zu sein. Um Personalentscheider und -experten bei ihren neuen Aufgaben zu helfen, haben wir seit Jahresbeginn den redaktionellen Fokus des „F.A.Z.-Personaljournals“ auf die digitale Transformation gelenkt. Jetzt unterstreicht das Onlinemagazin für die HR-Community seine Neuausrichtung auch äußerlich im Layout und in der Rubrizierung. Unter den Schlagworten „Neues Denken“, „Neues Machen“ und „Neue Lösungen“ informieren wir Sie über HR-Themen rund um die digitale Transformation – immer praxisorientiert und immer mit dem Blick für die großen Zusammenhänge. Wir hoffen, Sie mit unserem Journal in Ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen und Ihnen Impulse zu geben. Über Feedback auf unsere Transformation und auf unsere redaktionellen Beiträge von Ihrer Seite freuen wir uns sehr.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Human Resources



KIBS 4

Metropolen sind gute Nährböden für wissensintensive Innovationen

E-Learning 6

Wie sich Learning als Kernkompetenz etablieren lässt

HR-Kommunikation 8

Eine neue Kommunikationskultur in der digitalen Transformation

Talentmanagement 10

Worauf bei IT-Lösungen für das Talentmanagement zu achten ist

Agilität 12

Der Faktor Mensch in agilen Organisationen

Digitale Personalakte 15

GEMA zentralisiert den Dokumentenzugriff durch cloudbasierte Personalakte

Rezension 17

Wie baue ich mein Unternehmen digital?

Neues kurz und knapp 18

Neues aus der HR-Welt

Impressum 19



Neues Denken 4

Welches Humakapital und welche Standorte KIBS für Innovationen brauchen



Neues Machen 8

Eine neue Kommunikationskultur in der digitalen Transformation



Neue Lösungen 12

Der Faktor Mensch in agilen Organisationen

KIBS

Metropolen sind gute Nährböden für wissensintensive Innovationen



KIBS-Start-ups sind häufig in der IT-Branche und in anderen wissensintensiven Zweigen aktiv.

© monkeybusinessimages/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Knowledge Intensive Business Services, kurz KIBS, werden als Innovationstreiber in der digitalen Wirtschaft immer wichtiger. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hat erstmals analysiert, welche Faktoren Innovationen in KIBS treiben und welche Rolle HR dabei spielt.

Herr Dr. Brunow, was verbirgt sich hinter KIBS?

Stephan Brunow: Bei KIBS handelt es sich um wissensintensive unternehmensnahe Dienstleister. Ein Großteil von ihnen sind Start-ups, doch KIBS finden sich auch in Konzernstrukturen. Sie entwickeln sich verstärkt als Treiber von technologischem Wandel und Innovationen. Aufgrund ihrer Arbeitsweise, die auf Interaktion und Wissensaustausch aufbaut, spielt räumliche Nähe zu Kunden, Partnern und Anbietern eine bedeutsame Rolle für die Wirtschaftlichkeit und Innovationsfähigkeit von KIBS.

Regionale Faktoren beeinflussen also die Innovationsfähigkeit von KIBS?

Stephan Brunow: Damit ein Unternehmen erfolgreich forschen und Innovationen entwickeln kann, ist es auf das interne Wissen, aber auch auf externes Wissen angewiesen. Deshalb ist es für die Innovationsfähigkeit und damit auch für den geschäftlichen Erfolg einer Organisation entscheidend, wo sie sitzt. Ist sie in einer Region angesiedelt, in der sich nur wenige Betriebe mit einem hohen Anteil an Humankapital, also an Mitarbeitern mit einer höheren Bildung, finden? Oder liegt der Sitz in einer Gegend mit vielen Betrieben mit einer hochqualifizierten Mitarbeiterschaft und einem höheren Anteil an Akademikern?

Heißt das, dass wissensintensive Betriebe in Großstädten innovativer sind als auf dem Land?

Stephan Brunow: KIBS sind im Schnitt deutlich innovativer, wenn sie in Städten oder in deren Nähe und somit an der Wissensbasis sitzen.

Wenn ein KIBS direkt in einer Stadt sitzt, beträgt dessen Innovationswahrscheinlichkeit nach unseren Untersuchungen 50 Prozent. Liegt der Sitz 25 Kilometer von der Stadt entfernt, beträgt die Innovationswahrscheinlichkeit nur noch rund 35 Prozent. Deshalb sollten sich gerade Start-ups, aber auch neue Einheiten bestehender Unternehmen überlegen, lieber mehr für einen Standort in einer Metropole mit dem passenden Kompetenznetzwerk auszugeben, als günstig auf der grünen Wiese zu investieren. KIBS werden angesichts der demographischen Entwicklung in Zukunft immer wichtiger, weil genau diese Unternehmen technische Lösungen entwickeln können, um physisch anstrengende Arbeit zu erleichtern oder gar zu ersetzen. Das wirkt dem zukünftig schrumpfenden Erwerbskräftepotenzial entgegen.

Welche Mitarbeiter brauchen KIBS?

Stephan Brunow: KIBS benötigen Mitarbeiter, die geeignet sind, Innovationen zu entwickeln. Sie müssen auch in der Lage sein, das externe Wissen →



Dr. Stephan Brunow,
Mitarbeiter, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

für die eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten zu nutzen, praktisch zu absorbieren. Beide Faktoren sind entscheidend für den Innovationserfolg eines Betriebs. Deshalb profitieren Unternehmen, insbesondere Start-ups, von der Lage in einer Großstadt, in der externes Wissen, aber auch qualifizierte Bewerber verfügbar sind. Je näher zwei Betriebe, die kooperieren, räumlich angesiedelt sind, desto besser funktioniert der Wissensaustausch. Umgekehrt gilt, dass der Know-how-Transfer zwischen zwei Partnern signifikant zurückgeht, sobald sie eine räumliche Distanz trennt. Das sehen wir schon bei einer Entfernung von 25 Kilometern.

Angesichts moderner Kommunikationsmittel sollte die persönliche Begegnung doch ein Stück weit ersetzbar sein.

Stephan Brunow: Trotz Telekommunikation, Skype und sozialer Medien sind Face-to-Face-Interaktionen in der Forschung und für Innovationen bis heute unverzichtbar. Nur über den persönlichen Kontakt und den Handschlag bauen Sie das notwendige Maß an Vertrauen und Nähe auf. Deshalb wird Nähe ungeachtet der neuen technischen Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten weiterhin ein wichtiger Faktor sein, um Forschungsprojekte voranzutreiben und zu einem Erfolg zu führen. Eine Distanz von 500 Kilometern ist da durchaus ein Hindernis, während ein Weg von 10 Kilometern leicht zu überbrücken ist, wenn ein akutes Problem im F&E-Prozess zu lösen ist. Je stärker Organisationen auf der Arbeitsebene miteinander verflochten sind, desto entscheidender ist ihre räumliche Nähe zueinander.

In welchen Teams gelingen Innovationen am besten?

Stephan Brunow: Innovation gelingt besonders gut in divers zusammengesetzten Teams. Unterschiedliche Qualifikationen, verschiedene Altersgruppen und Geschlechter tragen nach unseren Erkenntnissen zu besseren Innovationsergebnissen bei. Die jüngeren Mitarbeiter bringen aktuelles Wissen aus der Hochschule oder von der Ausbildung mit, die älteren verfügen über viel Erfahrung. Auch von der Herkunft her divers zusammengesetzte Teams aus High-skilled-Fachkräften bringen bessere Innovationsresultate hervor und sind produktiver. Hier kommen unterschiedliche Bildungshintergründe und diverse kulturelle Erfahrungen zusammen und ergänzen sich gut.

Bilden KIBS eine homogene Gruppe?

Stephan Brunow: KIBS lassen sich grob in zwei Typen differenzieren: Auf der einen Seite gibt es Start-ups mit kompletter Unabhängigkeit, auf der anderen Seite Tochtergesellschaften von Konzernen und größeren Unternehmen. Start-ups haben in der Regel keine großen finanziellen Rücklagen, müssen also möglichst schnell Geld verdienen, während Konzerngesellschaften über ein gewisses Netz verfügen, das sie in der Startphase auffängt. Auch können Start-ups zumeist keine so hohen Gehälter zahlen wie junge Konzerngesellschaften. Das schränkt ihre Wettbewerbsfähigkeit ein.

Wie agil sind KIBS organisiert?

Stephan Brunow: Rund die Hälfte der von uns befragten KIBS-Firmen stellen ihre Organisation innovativ auf, also vor allem agil. Das umfasst mehrere Aspekte wie etwa neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden und Zulieferern oder innovative Marketingstrategien. KIBS-Firmen stellen ihre Organisation regelmäßig auf den Prüfstand, um sich permanent optimal zu positionieren. Zudem verbessern rund 40 Prozent dieser Betriebe ständig die eigenen Produkte und die Produktion. Dafür benötigen wissensintensive Dienstleister das passende Humankapital, das das erforderliche Know-how und analytische Kompetenzen mitbringt und bereit ist, in neuen Organisationsformen zu arbeiten und die Produktpalette fortlaufend zu verbessern. Zudem gilt es, den Wissenstransfer zwischen dem eigenen Unternehmen und den Kooperationspartnern optimal zu organisieren.

Das lässt neue Produkte erwarten.

Stephan Brunow: Nur jede zehnte KIBS-Firma bringt neue Produkte auf den Markt. Dieser Wert ist überraschend niedrig. Er lässt sich wohl darauf zurückführen, dass viele Kleinstbetriebe mit weniger als fünf Mitarbeitern mit der bestehenden Produktpalette gut leben können. Sie verfügen aber auch über die kleinsten F&E-Budgets. Umgekehrt sind mitarbeiterstarke Betriebe am innovationsfreudigsten, sowohl im Produktionsprozess als auch bei den Produkten selbst. Der geringe Wert der Produktinnovationen findet sich bei allen Stadtgrößen wieder. Knapp 50 Prozent der KIBS innovieren bei der Qualität bestehender Produkte und entwickeln diese weiter. Tendenziell ist der Wert für Großstädte höher als in ländlichen Räumen.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

E-LEARNING

Wie sich Learning als Kernkompetenz etablieren lässt



© PatrickRyan/DigitalVision/Thinkstock/Getty Images.

Arbeiten und Lernen vollziehen sich heute in neuen Formen von Kooperation und Interaktion. Digitale Technologien und der beschleunigte Wandel der Arbeitswelt treiben diese Entwicklung. Die betriebliche Weiterbildung muss auf diese Veränderungen reagieren. Sie braucht neue Lernstrategien, die die Mitarbeiter motivieren und sie in die Lage versetzen, schneller auf Markttrends zu reagieren.

Betriebliche Weiterbildung stützt sich immer mehr auf neue Technologien. So erweitern die Betreiber sozialer Medien wie LinkedIn und Xing ihre E-Learning-Angebote mit Hochdruck. Design-Thinking und Productive Failure sind weitere Trends der kommenden Jahre, wie die Autoren der Studie

„Trends in Learning Report 2017“ des Institute of Educational Technology der Open University belegen (www.open.ac.uk/business/apprenticeships/blog/trends-learning-report-2017).

Die Kompetenz, zu lernen, wie man richtig lernt, gewinnt im digitalen Zeitalter an Relevanz. Deshalb ist es für Arbeitgeber ein wichtiger Wettbewerbsaspekt, Learning als Kernkompetenz in der Organisation zu etablieren, um die kognitiven Kompetenzen der Mitarbeiter wie auch ihre sozialen und kulturellen Fähigkeiten up to date zu halten. Dabei können innovative Lernformen helfen, indem HR für agile Mitarbeiter neue Lernerfahrungen und Lernaufgaben schafft. Das funktioniert weniger über einmalige Veranstaltungen als vielmehr über kontinuierliche Lernprozesse und Diskussionen.

Lernen mittels sozialer Medien

Social-Media-Plattformen bieten den Nutzern die Möglichkeit, von anderen Usern überall auf der

Welt zu lernen. Leicht bilden sich Netzwerke zu bestimmten Themen und Fragen, ohne dass Ort und Zeit eine Rolle spielen. Derzeit gewinnen solche Plattformen als Raum für gemeinsames Lernen stark an Zulauf.

Weiterbildung über soziale Medien ist für die meisten Unternehmen noch Neuland. Auch lassen sich die bisherigen Erfahrungen mit dieser Form des Lernens nicht für alle Unternehmen verallgemeinern. Deshalb sollte jedes Unternehmen selbst testen, ob Weiterbildung mittels sozialer Medien etwas für die eigene Organisation ist und wie sie sich integrieren lässt. Auch sollten das Management und HR eine Vorbildfunktion übernehmen, indem sie Lernen über soziale Medien für sich selbst zuerst nutzen. Vorgesetzte sollten nicht von anderen Dinge erwarten, die sie selbst nicht anwenden wollen. Dabei bietet Learning über Social-Media-Plattformen genau die Formen des Lernens, die Unternehmen wichtig sind: Learning mit Kreativität und in kollaborativer Form, mit viel Kommunikation und mit gemeinsamem Tei- →

len von Inhalten und Ressourcen. Die Organisation kann von diesem Format des Lernens in mehrfacher Hinsicht profitieren, etwa über das Knowledge-Management, über das Identifizieren von Experten in der eigenen Organisation sowie über eine leichtere gegenseitige Unterstützung innerhalb einer Peergroup.

Derzeit arbeiten so viele Generationen in den Betrieben zusammen wie vielleicht noch nie. Deshalb ist es für HR wichtig sicherzustellen, dass auch die weniger technikaffinen Kollegen mit neuen Technologien umgehen können. Hier gilt es, mögliche Hindernisse zu entdecken und zu beseitigen. Auch sollte eine Organisation den beruflichen Umgang mit sozialen Medien in einer Policy festschreiben.

Doch zu streng oder anspruchsvoll sollte ein Arbeitgeber nicht in das Lernen über soziale Medien starten. Lieber den Einstieg in neue Lernprojekte einfach gestalten, sie dann kontinuierlich fortführen und währenddessen das Niveau anheben! HR sollte das Vereinfachen von Lernprojekten zu einer eigenen Kernkompetenz machen, denn es hilft dabei, Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren und sie bei der Stange zu halten.

Die Autoren der Studie verweisen als Benchmark für den Einsatz von Social-Media-Plattformen für Learning auf die Telekommunikationsgesellschaft British Telecom, die die Plattform Dare2Share für das Teilen von Videos eingerichtet hat. Darüber konnte sie bestehende Trainingsprogramme um eine neue informelle Lernumgebung erweitern. Hier bieten sich laut der Studie auch interne Social-Media-Plattformen wie etwa Yammer oder das cloudbasierte Kooperationstool Slack an.

Eine Fehlerkultur etablieren

Wer lernt, macht auch Fehler. Gerade diese Fehler haben oft einen produktiven Kern. Denn ein vertieftes Lernen erfolgt oft dann, wenn die Lernenden zunächst versuchen, Probleme selbst und ohne Anleitung von außen zu lösen. Bei diesem Ansatz arbeiten Kollegen gemeinsam an einer komplexen Aufgabe. Erst hinterher erfahren sie die relevanten Lösungsmethoden. Unabhängig davon, wie erfolgreich der erste eigene Lösungsansatz ist, fördert dieser Versuch bei den Teilnehmern das Verständnis für solche Aufgaben.

Deshalb sollte HR im eigenen Unternehmen eine Wettbewerbs- und Testkultur etablieren, die produktive Fehler zulässt. Mitarbeiter brauchen dafür die Gewissheit, Fehler machen zu dürfen. In diesem Freiraum können sie neue Lernformen ausprobieren, bevor sie die passenden Methoden und die richtigen

Antworten erfahren. Hier sollte HR die Mitarbeiter mit Lernmaterial und mit Lerntechniken ausstatten, um aus den eigenen Fehlern zu lernen. Dabei sollten die Teilnehmer nicht nur für sich allein bleiben, sondern sie sollten Probleme auch gemeinsam im Team lösen. Anleitung und Lösungen folgen wieder erst hinterher.

Formative Analytics

Ein weiterer Trend in der betrieblichen Weiterbildung laut der Open-University-Studie sind Formative Analytics. Dabei wird zunächst das Wissensniveau der Beschäftigten bestimmt. Darauf aufbauend, entwirft HR Lernpfade für die einzelnen Kollegen. Der Lernprozess selbst ist dann den Mitarbeitern überlassen. Sie müssen ihren persönlichen Lernpfad eigenständig durchlaufen, indem sie selbst reflektieren, was ihr Wissensstand ist, was sie auf dem bisherigen Lernpfad bereits gelernt haben und welche Fortschritte sie insgesamt machen. Sie sollen sich selbstständig Ziele setzen und sich Gedanken über den künftigen Bedarf in der Organisation und beim Learning machen.

HR begleitet diesen Prozess mit einem Steuerungsinstrument, um die Lernerfolge des Einzelnen im Vergleich zu seiner Peergroup zu messen. Anhand von Analysen kann HR dann die Mitarbeiter motivieren bzw. sie unterstützen. Gerade die Motivation von Underperformern beim Learning ist heikel und zugleich wichtig. Hier sollte HR Wege finden, um Mitarbeiter durch ein schlechtes Feedback nicht zu entmutigen.

Von der Menge lernen

Lernen erfolgt nicht allein durch das Abarbeiten von Lernmaterialien. Vielmehr haben Unternehmen und ihre Mitarbeiter zahllose Gelegenheiten, intern voneinander, aber auch extern von anderen zu lernen, also von der Menge. Deshalb sollte HR intern einen Raum schaffen, in dem die Kollegen voneinander lernen können. Dabei sollte HR den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, indem es bestimmte relevante Informationen über das Unternehmen an sie weitergibt, auf deren Basis die Mitarbeiter innovative Ideen entwickeln sollen.

Doch das Unternehmen sollte nicht nur um sich selbst kreisen, sondern auch von externen Innovationsplattformen lernen. So kann eine Organisation neue Ideen auch bei den eigenen Kunden gewinnen. Gerade in einer Zeit des schnellen Wandels hängen Unternehmen von den Ideen und der gesamten Intelligenz aller Mitarbeiter ab, um Innovationen zu entwickeln.

Lernmechanismen, die beim Productive-Failure-Ansatz wirken

Die Lernenden...

- 1) greifen auf ihr Vorwissen zurück und sondieren es in Bezug auf die Aufgabenstellung oder das Konzept,
- 2) setzen sich mit wichtigen Teilen der Aufgabenstellung auseinander,
- 3) diskutieren und erklären die kritischen Merkmale der Aufgabe,
- 4) organisieren die wichtigen Konzeptmerkmale und beziehen einige von ihnen in die Lösung ein.

Quelle: The Open University.

Design-Thinking

Den letzten Trend beim Learning sehen die Studienautoren im Design-Thinking. Dafür sollte HR die lernenden Mitarbeiter selbst damit beauftragen, Lernlösungen für sich und die Kollegen zu entwickeln. Damit werden die bisherigen Standardprozesse bei der Konzeption von Lerninhalten und Lernformen umgekehrt. Anstatt Learning-Profis aus HR oder externe Provider mit dieser Aufgabe aus der Top-down-Perspektive zu beauftragen, bringen Mitarbeiter von Anfang an in den Entwicklungsprozess ein, an welchen Stellen sie Probleme und Lernbedarf sehen.

Aus diesem Design-Thinking-Vorgehen kann HR einzelne komplexere Projekte identifizieren, die grundlegende Veränderungen mit sich bringen werden und neue Möglichkeiten eröffnen. Die Projektteams sollten heterogen aus unterschiedlichen Bereichen und Funktionen im Unternehmen zusammengesetzt sein. Ihre Aufgabe besteht darin, mit Hilfe des Design-Thinking-Ansatzes Ideen zu entwickeln, mit ihnen zu experimentieren und sie so entsprechend dem Bedarf auszugestalten.

info@faz-personaljournal.de

HR-KOMMUNIKATION

Eine neue Kommunikationskultur in der digitalen Transformation



Die digitale Transformation eröffnet Menschen neue Möglichkeiten, erfordert aber auch mehr Kommunikation.

© cofotoisme/iStock/Thinkstock/Getty Images

Sich ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen haben immer einen Einfluss auf die Zukunft der Unternehmen. Dies trifft insbesondere auf strukturelle Veränderungen zu. Im Zeitalter der Digitalisierung ist es für Unternehmen wichtig, zu prüfen, welche digitalen Kanäle für die HR-Kommunikation sinnvoll sind.

Die Nutzung von E-Mails und digitalen Terminkalendern gelten heute in fast allen Unternehmen als Standard. Ob weitere Instrumente, wie etwa eine interne Social Media-Plattform, eine interne App für wichtige Informationen oder ein Tool zur Dienstplanerstellung durch die Beschäftigten selbst, genutzt werden, hängt stark von den Wünschen der eigenen Belegschaft ab.

Die digitale Transformation im Inneren hat damit viel mit einer generationsübergreifenden

Kommunikations- und Unternehmenskultur zu tun, denn es geht nicht nur darum, als Unternehmen im Wertschöpfungsprozess und in der Kundenkommunikation digital zu werden, sondern besonders darum, im Inneren die Tools der Digitalisierung für die Beschäftigten als nützliches Arbeitsinstrument erfolgreich zu implementieren und deren Vorteile für die HR-Kommunikation zu nutzen.

Employer-Branding als Konzept für die interne Unternehmenskommunikation

Ein wichtiges Konzept für die Kommunikation mit den Beschäftigten in der Literatur ist das Employer-Branding. Waldemar Stotz und Anne Wedel-Klein („Employer Branding“, 2013) definieren Employer-Branding als einen Teil des strategischen Human Capital Managements (HCM), bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber herausgearbeitet, operativ umgesetzt und nach innen und außen kommuniziert wird. Hierbei wird sowohl die Notwendigkeit der internen und externen Kommunikation betont als auch die Tatsache herausgestellt, dass Employer Branding immer individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein muss. Das Unternehmen soll sich damit durch Em-

ployer-Branding als attraktiver Arbeitgeber sowohl in den Köpfen bestehender Beschäftigter und potentieller Talente positionieren. In Zeiten des sich in Deutschland immer stärker abzeichnenden Fachkräftemangels und des daraus resultierenden ‚war for talents‘ bekommen Unternehmen so ein Instrument in die Hand, um sich deutlicher von der Konkurrenz um die besten Köpfe abheben zu können.

Nach Dirk Lippold („Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung“, 2017) geht es darum, die unterschiedlichen Arbeitskulturen der Babyboomer mit denen der Generationen X, Y und Z erfolgsorientiert zu verknüpfen. Beispielsweise sind die so genannten ‚Digital Natives‘ der Generationen Y und Z eher an interessante Projekte und mitreißende Führungskräfte gebunden, als an das Unternehmen selbst. Damit bezieht sich die Digitalisierung im HR-Bereich nicht nur auf Technologien als Arbeitsinstrumente, sondern auch auf sich verändernde Unternehmenskulturen. Klassische Anreizsysteme, wie große Firmenwagen oder Büros mit möglichst vielen Fenstern, verlieren ihre Bedeutung bei der Beschäftigtenbindung. Work-Life-Balance, Spaß an und Sinn in der Arbeit spielen →



Prof. Dr. Astrid Nelke,

Professorin für Unternehmenskommunikation und Innovationsmanagement, FOM Hochschule für Oekonomie & Management Berlin, und Geschäftsführerin, [know:bodies] gmbh.

heute eine deutlich größere Rolle als früher. Hier sollte eine generationengerechte Unternehmensführung alle Beschäftigten einbinden und sie bei ihren individuellen Bedürfnissen abholen – auch im Bereich der internen Kommunikation. Eine interne Social-Media-Plattform ist beispielsweise nur sinnvoll, wenn gewährleistet ist, dass sie aktiv von den Beschäftigten genutzt wird. Diese Bedürfnisse der eigenen Belegschaft in Bezug auf die HR-Kommunikation zu erkennen ist häufig das Ziel einer Beschäftigtenbefragung.

HR-Kommunikation als integrierten Bestandteil an die Unternehmenskommunikation anpassen

Wie immer, wenn es um Unternehmenskommunikation geht, sollte auch für die HR-Kommunikation ein professionelles Kommunikationskonzept bestehend aus den Phasen Analyse, Strategie, Umsetzung und Evaluation hinter allen Maßnahmen stehen, damit diese individuell an die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens angepasst sind. Die HR-Aspekte müssen sich dabei in das vorhandene Konzept für die interne Kommunikation integrieren. Zunächst ist es wichtig, die Zielgruppen und deren Mediennutzungsverhalten zu analysieren:

- > Nutzt der Großteil der Beschäftigten Social-Media-Plattformen wie Facebook und Instagram?
- > Werden interne Social-Media-Plattformen gewünscht?

Danach richtet sich, zusammen mit dem vorhandenen Budget, welche Kanäle das Unternehmen zur internen Kommunikation zukünftig einsetzen sollte. Erst nach so einer tiefgreifenden Analyse können die Kommunikationsziele, die Dachbotschaften und die zu nutzenden Instrumente erarbeitet werden. Wird ein interner Social Media-Kanal implementiert, sollte das Nutzungsverhalten der Beschäftigten analysiert werden. Welche Themen und Tools werden genutzt, welche Bereiche werden noch nicht angenommen? Kurze Onlinebefragungen liefern detaillierte Ergebnisse und helfen, die zukünftige Ausrichtung der HR-Kommunikation weiter zu verbessern.

Junge Beschäftigte fordern permanentes Feedback ein

Ein weiterer, nützlicher Bereich für digitale Tools in der internen HR-Kommunikation ist das Feedbackmanagement. Hier unterstützt das Berliner

Start up-Unternehmen loopline Systems mit seiner Software für Talentmanagement Unternehmen bei den internen Feedbackprozessen. Gerade die Beschäftigten der Generationen Y und Z erwarten neue, permanente Formen, sich weiter zu entwickeln. Regelmäßiges Feedback ist für sie in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Diese Beschäftigten verstehen oft unter Feedback nicht mehr das jährliche Beschäftigtengespräch, häufig ohne transparente Kriterien, sondern fordern Rückmeldungen in viel kürzeren Abständen von ihrem Unternehmen ein.

An dieser Stelle wird ein starker Wandel der Feedbackkultur von einer sehr kritikgeprägten Kultur, in der gleichzeitig die Akzeptanz des Feedbacks niedrig war, hin zu einer Kultur der Einschätzung der eigenen Leistung, die aktiv eingefordert wird und deren Akzeptanz durch die Beschäftigten deutlich höher ist. Damit reduziert die digitale Entwicklung den administrativen Aufwand von Kommunikations- und Feedbackprozessen drastisch und vereinfacht diesen für alle Beteiligten.

Xing, LinkedIn & Co. sind vertraute Feedbackquellen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute mit Feedback aus den bekannten Social-Media-Anwendungen wie Facebook, Xing oder LinkedIn vertraut, viele erwarten ähnliche Systeme auch unternehmensintern. Damit haben Beschäftigte deutlich bessere Chancen, gute Leistungen sichtbar zu machen und können sich proaktiv Feedback einholen. Und dies nicht nur von Vorgesetzten, sondern auch von Kolleginnen und Kollegen.

Eine Möglichkeit, die eigene Profileinschätzung abzugeben, ist integriert. Unternehmen können mit den von den Beschäftigten freigegebenen Informationen schnell und unkompliziert Matchingprozesse bei Stellenausschreibungen durchführen und können so auf noch nicht eingesetzte Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Belegschaft zurückgreifen. Beschäftigte bekommen ein umfassendes Bild ihrer Leistungen und möglicherweise auch passgenaue interne Stellenangebote. Eine Win-win-Situation für alle und ein gutes Beispiel für den digitalen Wandel im HR-Bereich.

info@faz-personaljournal.de

TALENTMANAGEMENT

Worauf bei IT-Lösungen für das Talentmanagement zu achten ist



Talentmanagement gewinnt für immer mehr Unternehmen eine strategische Relevanz.

gel nach Leistungstiefe und sprechen verschiedene Zielgruppen an. Bei der Entscheidung für ein passendes Produkt mussten Unternehmen bis vor kurzem noch Kriterien wie Cloudfähigkeit oder Systemkompatibilität berücksichtigen. Heute stellen alle relevanten Anbieter eine breite Varianz an Lösungen bereit, die sich leicht in Cloudsysteme integrieren lassen. Somit sollte sich die Entscheidung für ein Softwareprodukt auf andere relevante Kriterien und Funktionalitäten stützen.

Externes und internes Talentmanagement mit einem einzigen Ansatz betreiben

Das HR-Ressort sollte den externen und den internen Ansatz des Talentmanagements mit einer einzigen IT-Lösung betreiben können. Somit führt es nicht nur externes Recruiting auf einem teilweise ausgedünnten Arbeitsmarkt durch. Vielmehr ist es wichtig, das Potenzial der Mitarbeiter im Bestand zu identifizieren, zu analysieren und weiterzuentwickeln. Für HR ist es entscheidend, Talentmanagement und Workforce-Management eng miteinander zu verknüpfen. Dadurch kann HR schneller und genauer auf veränderte Anforderungen und Ziele bei der Personalplanung reagieren. Interne Talente müssen frühzeitig gezielt für eine neue Funktion fit gemacht werden. So lässt sich für den einzelnen Mitarbeiter das individuelle Funktions- und Kompetenzprofil genauer beschreiben.

HR benötigt also eine IT-Lösung, die Recruiting, Talentmanagement, Workforce-Management und Learning integriert. Nutzt ein Unternehmen schon ein HR-System, sollte es bei der Erweiterung um ein Modul für das Talentmanagement berücksichtigen, dass die ergänzte Software kompatibel ist und Prozesse sowie den Informationstransfer in beide Richtungen ermöglicht.

Mehr Transparenz im Recruiting und in der Karriereplanung

Eine IT-Lösung für das Talentmanagement sollte auch das Angebot an Karriereoptionen für die →

Talentmanagement als HR-Disziplin gewinnt in den Personalabteilungen immer mehr an Relevanz. Vor allem mitarbeiterstarke Arbeitgeber setzen dabei verstärkt auf Softwarelösungen. Welche Aspekte sind bei der Auswahl einer Softwarelösung für das Talentmanagement relevant?

Die demographische Entwicklung treibt den Generationenwechsel in den kommenden zehn

Jahren voran. Prognosen gehen davon aus, dass sich in einem Jahrzehnt rund 40 Prozent der heutigen Fachkräfte in den Ruhestand verabschieden werden. Zwar geht bereits heute jede neunte Person zwischen 65 und 74 Jahren in Deutschland einer Erwerbstätigkeit nach. Dennoch wird der Bedarf der Unternehmen an Führungskräften und Experten in den kommenden Jahren deutlich steigen.

Deshalb begegnen viele Betriebe dem Mangel an Fachkräften und der zunehmenden Fluktuation der Mitarbeiter mit neuen strategischen Ansätzen im Talentmanagement. Dabei nutzen sie häufig IT-Lösungen. Diese unterscheiden sich in der Re-

© GrafVishenka/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Mitarbeiter sichtbar und nutzbar machen. Zugleich sollte HR die laufenden Recruitingprozesse, an denen externe Bewerber wie auch Interessenten aus dem Mitarbeiterbestand teilnehmen, im Blick haben. Um Angebot und Nachfrage in Gänge zusammenführen und überblicken zu können, muss die IT-Lösung mit leistungsstarken Algorithmen arbeiten, so dass sie passende Jobangebote exakt den Mitarbeitern zuweisen kann, die sich dank ihres Kompetenz- und Qualifikationsprofils für die Vakanz eignen.

Für den Überblick bietet sich ein zentrales Dashboard mit einer klaren Darstellung aller Funktionen an, vor allem für den Abgleich von Stellen- und Kompetenzprofilen. Dadurch lässt sich die Zahl der Job-Matches auch innerhalb des Unternehmens deutlich erhöhen. Mitarbeiter können dieses Tool nutzen, um die eigene Karriere voranzubringen, ohne den Arbeitgeber verlassen zu müssen.

Feedbackprozesse als Komponente des Performance-Managements

Eine gute IT-Lösung für das Talentmanagement sollte weiterhin Feedbackprozesse abbilden und einbeziehen können. Das Feedback von Vorgesetzten und HR ist für die Führung und Entwicklung gerade neuer Mitarbeiter entscheidend. Über ein Talentmanagementprogramm sollten sich die aktuellen Leistungen eines Mitarbeiters in seiner derzeitigen Aufgabe sowie das Profil potenzieller zukünftiger Funktionen anhand des Feedbackprozesses abgleichen. Zudem wollen Vorgesetzte zu jedem Zeitpunkt die aktuellen Leistungen der einzelnen Mitarbeiter, eines Teams oder einer Funktionsgruppe einsehen können.

Für die IT-Lösung bedeutet das, eine interdisziplinäre Kommunikation zwischen den diversen Playern in Feedbackprozessen gewährleisten zu müssen. Haben Vorgesetzte und HR aktuellen Einblick in das Kompetenz- und Leistungsprofil eines Mitarbeiters sowie in seine Ziele, können sie dadurch ein qualitativ besseres und häufigeres Feedback geben. Darüber hinaus gehen immer mehr Arbeitgeber dazu über, von ihren Mitarbeitern ein Feedback auf ihre eigene Leistung einzuholen. Auch diese Inhalte sollten in eine IT-Lösung für das Talentmanagement Berücksichtigung finden.

E-Learning

Talentmanagement umfasst auch individuelle Maßnahmen zur Personalentwicklung. Deshalb sollte eine IT-Lösung für das Talentmanagement auch eine E-Learning-Funktion besitzen. Um Lern-

inhalte zu veröffentlichen, zu verwalten und zu aktualisieren, bietet sich ein Content-Management-System mit einfacher Bedienung und klaren Funktionen an. Darüber lassen sich Lerninhalte wie etwa Kurse oder Videos einbinden. Abgerundet wird eine solche IT-Lösung durch Auswertungs-, Bestätigungs- und Dokumentationsprozesse.

Zugriffe über die Cloud und über mobile Geräte

Wie die meisten HR-Funktionen sollte auch das Talentmanagement samt seiner Prozesse eine zeit- und ortsunabhängige Nutzung durch alle involvierten Personen ermöglichen. Das zielt zum einen auf eine onlinebasierte Verfügbarkeit in der Cloud, zum anderen auf mobile Zugriffe ab. Während sich die Cloud beispielsweise über eine SaaS-Lösung nutzen lässt, stellt die mobile Funktionalität höhere Ansprüche an die Anbieter. So kommen gerade im Performance-Management verstärkt Apps zum Einsatz, so dass Führungskräfte und HR auch mobil auf vollständige Kompetenz- und Funktionsprofile der einzelnen Mitarbeiter und Teams zugreifen können. Das umfasst auch die mobile Verfügbarkeit von Kennzahlen zu Leistungen, Zielen, Vergütung, Entwicklung und Weiterbildung.

Zugleich sollten Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter zu jeder Zeit Feedback über eine App geben und empfangen können. Ein weiterer Funktionsbereich, der immer häufiger mobil genutzt wird, ist das E-Learning, ebenfalls über Apps. Dadurch werden Führungskräfte, HR und Mitarbeiter zunehmend von Endgeräten unabhängig. Verbessern sollten die Softwareanbieter noch den Einsatz ihrer Lösungen auf möglichst vielen Gerätetypen. So eignen sich die meisten Softwarelösungen für das Talentmanagement zwar grundsätzlich für den Zugriff über Laptops, Smartphones oder Tablets, doch sie unterstützen Windows-10- und Windows-Surface-Endgeräte noch eher selten.

Fazit

Unternehmen können ihrem Bedarf an Nachwuchsführungskräften und an Spezialisten mit Hilfe von Softwarelösungen für das Talentmanagement begegnen. Darüber lassen sich interne und externe Talente identifizieren, rekrutieren und fördern. Über transparente und lukrative Karriereperspektiven tragen Arbeitgeber wesentlich dazu bei, die Talente möglichst langfristig zu halten. Plattformen für Talentmanagement, die die benö-

tigten Funktionen bieten, helfen dabei, die Rekrutierungskosten zu senken.

info@faz-personaljournal.de

Ausgewählte Software- und Systemanbieter für das Talentmanagement im In- und Ausland

access KellyOCG: www.access.de

ClearCompany: www.clearcompany.com

Cornerstone OnDemand:
www.cornerstoneondemand.de

Empxtrack: empxtrack.com

Halogen Software:
www.halogensoftware.com

HR Solutions GmbH: www.hr-solutions.de

HRsoft: hrsoft.com

IBM Kenexa: [www-01.ibm.com/
software/smarterworkforce](http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce)

IntraWorlds: www.intraworlds.de

Lumesse: www.lumesse.com

MHM HR: www.mhm-hr.com

Oracle Taleo: www.oracle.com/de

Peoplefluent: www.peoplefluent.com

PeopleMatter: www.peoplematter.com

rexx systems: www.rexx-systems.com

Saba: www.saba.com/de

Sage HR Solutions: www.sage.de

SilkRoad: www.silkroad.com

SuccessFactors: www.successfactors.com

SumTotal Systems:
www.sumtotalsystems.com

Talentia: www.talentia-software.com

TalentQuest: www.talentquest.com

TalentSoft: www.talentsoft.de

Technomedia: www.technomedia.com/de

TUTORize: tutorize.info

UL: www.ulcompliancetoperformance.com

Ultimate Software:
www.ultimatesoftware.com

Umantis: www.umantis.com

Workday: www.workday.com/de

Quelle: eigene Recherche.

AGILITÄT

Der Faktor Mensch in agilen Organisationen



© RichardMandsPhotography/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Viele Unternehmen bauen ihre traditionellen Organisationen agil um. Doch agile Methoden wie Scrum oder Holacracy einzuführen hat Tücken. Deshalb sollte HR auf einige Erfolgsfaktoren achten.

Agilität kann in Organisationen unterschiedliche Formen annehmen. International steigt die Zahl der Unternehmen, die einen Mix an verschiedenen agilen Methoden und Managementansätzen einführen. So nutzen derzeit weniger Betriebe ausschließlich Scrum, einen agilen Ansatz für das Projekt- und Produktmanagement in der Softwareentwicklung, als noch vor einem Jahr. Das ermittelte der amerikanische Verband Scrum Alliance in seiner 2017er-Studie zum Statusquo in der globalen Scrum-Praxis. Demnach setzen Organisationen weltweit im Durchschnitt drei verschiedene Rahmenmethoden ein. Für die Studie wurden über 2.000 Entscheider aus 76 Ländern und 15 Branchen befragt.

Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr agile Methoden nutzt es in der Regel. Häufig ist dieser Einsatz auf einzelne Bereiche oder Teams begrenzt. „Unternehmen, die ihre Organisation agiler gestalten wollen, sollten sich nicht darauf beschränken,

nur in einzelnen isolierten Teams nach bestimmten Methoden zu arbeiten“, erläutert Innovationscoach und Buchautor Florian Rustler. „Wenn traditionelle Betriebe anfangen, sich agil aufzustellen, dann führt diese Veränderung zwangsläufig zu Spannungen mit der Tradition.“ Diesen Konflikt sollte sich ein Management von Anfang an bewusst machen, mahnt Rustler. „Agilität bedeutet viel mehr als nur mit einzelnen Methoden wie Scrum zu arbeiten“, hebt er hervor. „Viele Entscheider fassen die Selbstorganisation zu eng und sind anschließend über das Ausmaß des Umbruchs überrascht, den der Umstieg auf eine agile Organisation erfordert.“

So wollen die Mitarbeiter in agilen Teams ihre Autonomie nicht nur auf dem Papier lesen, sondern sie auch real im Arbeitsalltag anwenden. Dazu gehört, die Handlungsfreiräume, die eine Selbstorganisation eröffnet, zu erweitern. Um vor allem in traditionellen Organisationen unrealistischen Erwartungen vorzubeugen, sollte das Management bereits vor der Einführung agiler Ansätze definieren, wie es sich deren Einsatz konkret vorstellt und wie weit er gehen darf. „Dann kennen beide Seiten von Beginn an die Grenzen, auch wenn sie sich später ändern können“, so Rustler.

Für den Innovationscoach ist der zwischenmenschliche Umgang eine Schlüsselkompetenz für eine intakte agile Organisation. „Oft fehlen den Mitarbeitern die Kompetenzen für selbstorganisatorisches Arbeiten“, hebt er hervor. „Dazu zähle ich insbesondere Konfliktfähigkeit, aber auch das Vertrauen in die Kollegen.“ Demnach funktioniert Selbstorganisation umso besser, je mehr sich Vorgesetzte und Mitarbeiter gegenseitig vertrauen. Für Führungskräfte bedeutet das, nicht jede Entscheidung selbst zu treffen, sondern sie auch Mitarbeitern zu überlassen, die näher am Sachverhalt sind. Auch benötigen die Mitglieder in agilen Teams mehr Informationen, um gut entscheiden zu können. Das setzt oft ein höheres Maß an Transparenz bei sensiblen Daten und Informationen voraus.

Mit Faktor Mensch Kehrseite der Digitalisierung kompensieren: Mercateo

Auch bei Mercateo, einer B2B-Onlinehandelsplattform mit Sitz in München, spielt ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine relevante Rolle in der Unternehmenskultur. „Viele Mitarbeiter reagieren verunsichert, wenn immer mehr Prozesse digitalisiert werden“, sagt Gründer und Geschäftsführer Peter Ledermann, →

© Johannes Geyer



Florian Rustler,
Buchautor und Gründer,
creaffective GmbH

„Mancher Kollege ist dann verunsichert, weil er wichtige neue Informationen verpassen könnte.“ Deshalb sei es in einer agilen Organisation mit einem digitalen Geschäftsmodell erfolgskritisch, den Faktor Mensch hervorzuheben und so die Kehrseiten der Digitalisierung zu kompensieren.

1999 ging Mercateo an den Start. 2003 nahmen Peter Ledermann und sein Mitgründer einen Einschnitt vor, als sie die Firma über einen Management-Buy-out allein erwarben und mit einem viralen und skalierten Marktplatzmodell neu starteten. Seitdem wächst der Onlinemarktplatz kontinuierlich und beschäftigt heute rund 500 Mitarbeiter. Die sitzen an drei Standorten in Deutschland sowie vereinzelt in den kleinen Dependancen in 13 weiteren europäischen Ländern. Die Belegschaft ist heterogen zusammengesetzt. Mercateo beschäftigt neben Mitarbeitern im Kundenservice vor allem Lieferantenbetreuer und Programmierer.

Wie kann ein so diverses Team zusammenarbeiten? „Dafür müssen Sie von oben eine homogene Unternehmenskultur schaffen, damit diejenigen, die eine eher restriktiv geprägte Funktion ausüben, mit unseren Freigeistern auskommen, die sich um künstliche Intelligenz kümmern“, so Ledermann. Diese notwendige Gleichmacherei aller Mitarbeiter findet schon in der Einrichtung der Büros und Arbeitsplätze ihren Ausdruck. So sind an allen Standorten neben großräumigen Arbeitsbereichen Treffpunkte für Kooperation und Kommunikation eingerichtet. Hinzu kommen verbindende Elemente wie eine Kantine und gemeinsamer Sport. Das Management von Mercateo achtet gezielt darauf, dass alle Kollegen miteinander reden und offen miteinander umgehen. „Funktioniert die Kommunikation nicht, bildet sich eine Informationshierarchie, und die ist für eine agile Organisation wie uns schädlich“, betont der Geschäftsführer.

© Wolfgang Hanke



Peter Ledermann,
Vorstand Personal und Finanzen,
Mercateo

Schnittmengen zwischen Organisation, HR und Office-Management

Die Organisation und die Prozesse innerhalb von Mercateo sind agil angelegt. „Wir unterscheiden klar zwischen Zuständigkeit und Verantwortung“, erläutert Peter Ledermann. „So müssen wir und unsere Mitarbeiter es aushalten, wenn ein Kollege plötzlich ins Aufgabenfeld eines anderen hineinregiert, weil er dort an einer Stelle kompetenter ist.“ Der souveräne Umgang mit Diskussionen, Konflikten und Ineffizienzen ist für den Geschäftsführer eine Grundkompetenz, um Scrum erfolgreich einzusetzen. „Das Unternehmen kommt am besten

voran, wenn wir als Verantwortliche eine Balance finden zwischen unseren Regeln einerseits und Freiheiten sowie Vertrauen für die Mitarbeiter andererseits.“

Die Organisation von Mercateo braucht ein Grundmaß an Ordnung, wobei die Prozesse schlank sind und die Bürokratie auf ein notwendiges Mindestmaß reduziert ist. Die effiziente Struktur räumt dem einzelnen Mitarbeiter viel Eigenverantwortung ein. Dabei gehen die Organisationsentwicklung, die Personaladministration und das Office-Management Hand in Hand und bilden Schnittmengen.

Agil führen: Chrono24

„Die Werte von Chrono24 liegen in den Mitarbeitern“, betont Tim Stracke, Mitgründer und CEO des Onlinehandelsportals für Luxusuhren, „weniger in anderen Dingen oder anderen Personen.“ Entsprechend sieht auch die Leadership-Kultur in dem Karlsruher Unternehmen aus. „Wir als Führungskräfte leben eine unternehmerische Grundhaltung vor und erwarten sie auch von unseren Mitarbeitern“, so Stracke. Konkret heißt das: Die Mitarbeiter bekommen Ziele und viel Freiheit, um sie zu erfüllen und um sich persönlich zu entwickeln.

„Wir als Führungskräfte wollen einen partnerschaftlichen Umgang miteinander auf einer menschlichen Ebene vorleben“, unterstreicht Personalleiter Volker Neumann. Kreativität ist für ihn ein wichtiges Werkzeug, mit dem Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, auch komplexere Businesspläne zu steuern und umzusetzen. Von der Führungskraft verlangt das die Bereitschaft und die Fähigkeit, auch schwierigere Entscheidungsprozesse mitzutragen und anderen als den eigenen Argumenten Raum zu geben. „Oft diskutieren die Kollegen im Unternehmen einzelne Fragen so lange miteinander aus, bis Argument und Gegenargument vollständig ausgetauscht sind“, berichtet Neumann. „Doch dann muss auch eine Entscheidung her.“

Führungskräfte sollten Leadership also so verstehen, dass sie den Prozess der Entscheidungsfindung moderieren. „Gerade beim Austausch von Argumenten muss die Führungskraft wach sein, muss Diskussionen in die richtige Richtung steuern hin zu einer konstruktiven Entscheidung“, hebt Neumann hervor. Dabei seien Empathie, Geduld und Achtsamkeit wichtig. „Entscheidend ist, dass die Werte, die nicht förderlich sind, abgeschafft werden“, betont der Personalfachmann. Dazu zählt er beispielsweise die Konfliktvermeidung.



© Chrono24

Tim Stracke,
Mitgründer und CEO,
Chrono24

„Es bringt nichts Positives, wenn die Mitarbeiter dem netten Chef nur nach dem Mund reden und keine offene Diskussion in Sachfragen aufkommt“, mahnt Neumann. „Vielmehr sollte es die Aufgabe des Chefs sein, seine Mitarbeiter zu befähigen, selbst zu entscheiden.“ Dafür müsse er aber loslassen, selbst wenn etwas zunächst schiefgehen sollte. Nur so könnten neue Werte wachsen.

Wachstum braucht Strukturen: W. L. Gore

Für Florian Rustler besteht eine agile Organisation nicht nur aus Einzelprozessen und deren Ablauf. „Vielmehr gehört die komplette Aufbauorganisation dazu“, so der Innovationscoach. Er hat jüngst im Rahmen einer Untersuchung 13 internationale Firmen aller Branchen und Größen im Hinblick auf ihren Aufbau und ihre Führung analysiert. In allen untersuchten Beispielen treten an die Stelle rein hierarchischer Strukturen alternative Organisationsformen, in denen die Autorität verteilt ist. Diese selbstorganisierten agilen Unternehmen sind in der Lage, in Zeiten des Wandels schneller auf Umweltveränderungen zu reagieren.

Das Chemieunternehmen W. L. Gore zählt zu den älteren untersuchten Organisationen. Das Unternehmen hat eine flache Hierarchie und ist nach Profitcentern oder Geschäftseinheiten, Projektteams, Task-Forces, Zentralbereichen und Vorständen strukturiert. Zwar sind agilen Organisationen in der Regel Prozesse wichtiger als starre Strukturen. Doch W. L. Gore mit inzwischen 12.000 Mitarbeitern benötigt angesichts des Wachstums mehr Struktur als in der Vergangenheit. „Bei W. L. Gore waren Autorität und Entscheidungsfindung bislang auf viele Schultern verteilt“, erklärt Rustler. „Doch je größer ein Unternehmen wird, desto komplexer sind Entscheidungsprozesse, bei denen viele mitsprechen dürfen.“

Hinzu kommen Nebenwirkungen der Zellenarchitektur von W. L. Gore. Die Zellen im Sinne von sich selbst organisierenden Einheiten wachsen bis zu einer maximalen Größe von rund 150 Mitarbeitern, ehe sie sich teilen. Eine Folge dieser Logik ist, dass immer mehr parallele Strukturen in zentralen Funktionen entstanden.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

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


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



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

DIGITALE PERSONALAKTE

GEMA zentralisiert den Dokumentenzugriff durch cloudbasierte Personalakte



Eine Personalverwaltung mit Ordern und Papierdokumenten gehört bald der Vergangenheit an.

© jdwfoto/iStock/Thinkstock/Getty Images.

GEMA, die Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte, verwaltet in Deutschland die Nutzungsrechte aus dem Urheberrecht von über 68.000 Mitgliedern und über 2 Millionen Rechteinhabern weltweit. Für schlanke und schnelle HR-Prozesse und ein standortübergreifendes Management der Vertrags- und Personaldokumente nutzt sie einen digitalen Personalmanager.

Die GEMA ist an sieben Standorten in Deutschland vertreten. Bisher verwalteten die Geschäftsstellenleiter und ihre Personalsachbearbeiter die Vertrags- und Personalakten papierbasiert. Gerade die Zugriffe auf Personaldokumente bedeuteten einen logistischen Aufwand und kosteten viel Zeit. Mit der Einführung einer cloudbasierten HR-Lösung von forcont verfügt die GEMA jetzt über ein zentrales und einheitliches Ablagesystem, das neben einer standardisierten Dokumentenerstellung auch eine standortübergreifende Akteneinsicht ermöglicht.

„Wir haben eine Lösung gesucht, die es nicht nur den Verantwortlichen aus der HR-Abteilung, sondern auch allen Unternehmensmitarbeitern und

Führungskräften ermöglicht, schnell und unkompliziert auf Personaldokumente zuzugreifen“, sagt Ines Zacher, Abteilungsleiterin Personalservice und Vergütung bei der GEMA. „Neben einer effizienten und sicheren Aktenverwaltung war uns auch wichtig, dass sich die neue Lösung problemlos an unser Personalstammdatensystem anbinden lässt, so dass eine fließende Datenübertragung zwischen beiden Systemen stattfinden kann.“ Zusätzlich sollte das System einfach und intuitiv bedienbar sein und auch eine eigenständige Wartung ermöglichen.

Die GEMA evaluierte mehrere Lösungen, darunter auch den Personalmanager forpeople von forcont. „Die Lösung überzeugte uns insbesondere durch die Anwenderfreundlichkeit“, erläutert Zacher. „Die Benutzeroberfläche ist leicht verständlich und ermöglicht mit geringem Schulungsaufwand den Einstieg in die Nutzung der Lösung. Darüber hinaus erschien uns die Lösung mit ihren flexiblen Erweiterungsmöglichkeiten und der großen Funktionsvielfalt besonders zukunftssicher.“

Projekttablauf „in time and budget“

Um eine einheitlich strukturierte Dokumentenablage auf digitaler Basis zu schaffen, mussten circa 30.000 Papierdokumente in das PDF-Format konvertiert werden. In einem dreistufigen Verfahren wurden alle Dokumente, darunter Arbeitsverträge, Gehaltsanpassungen, Versetzungen und andere

geschäftliche Schreiben, zuerst eingescannt und digitalisiert und anschließend klassifiziert und in die digitale Personalakte eingespielt. Zusätzlich wurde ein Katalog an Stammdaten festgelegt, die vom Personalstammdatensystem in die digitale Personalakte übertragen werden sollten. Die Stammdaten waren innerhalb weniger Tage übertragen, die Übertragung der Dokumente von circa 2.000 Akten dauerte etwa vier Wochen.

Da es sich bei den Dokumenten um vertrauliche, personenbezogene Informationen handelt und mit dem Personalmanager die erste Cloudanwendung im Unternehmen eingeführt wurde, bezogen die HR-Manager der GEMA frühzeitig den Betriebsrat und die internen Datenschutzverantwortlichen in das Projekt ein. Gemeinsam erarbeiteten sie ein Berechtigungskonzept und legten fest, welche Zugriffsrechte auf Personalakten und deren Inhalte und Bereiche für Teams, Mitarbeiter und Abteilungen gelten sollen. Die Zugriffsrechte werden nun von drei zuständigen Administratoren gesteuert: Während die HR-Sachbearbeiter einen dauerhaften Zugriff auf alle Dokumente haben, erhalten Führungskräfte und Mitarbeiter auf Anfrage Akteneinsicht – temporär und zum Teil eingeschränkt, je nach Dokumentenart. Ines Zacher erklärt: „Durch diesen neuen Freigabe-Workflow haben sich unsere administrativen Prozesse deutlich vereinfacht und beschleunigt.“





© GEMA

Ines Zacher,

Abteilungsleiterin Personal-
service und Vergütung, GEMA

Schnellere Freigaben und Prozesse

Stellt ein Mitarbeiter manuell eine Anfrage auf Akteneinsicht, richten die Administratoren dies jetzt im System ein. Das System generiert automatisch eine E-Mail-Nachricht an den Mitarbeiter, die gleich einen Anmelde-link zum System enthält. Dem Mitarbeiter werden dadurch eine Leseberechtigung, aber keine Schreib- und Bearbeitungsrechte an Dokumenten oder der eigenen elektronischen Akte gewährt.

Neben einer compliancekonformen Dokumentation aller Aktivitäten profitiert die GEMA von der integrierten Volltextsuche, die Recherchen stark vereinfacht. Das Feedback im gesamten Unternehmen – vor allem aber bei den Personalverantwortlichen – ist durchweg positiv: „Insgesamt konnten wir unsere HR-Prozesse um ein Vielfaches beschleunigen“, resümiert Zacher, „was sich auch bei der monatlichen Gehaltsabrechnung bemerkbar macht. Die dafür benötigten Daten stehen uns nun jederzeit zentral und tagesaktuell zur Verfügung. Verzögerungen durch Schwierigkeiten bei der Datenbeschaffung gehören damit nun endgültig der Vergangenheit an.“

Direkt nach dem erfolgreichen Abschluss des Projekts digitale Personalakte entschied sich die GEMA, im nächsten Schritt eine digitale Arbeitgeberakte einzuführen. Sie beinhaltet alle Unterlagen, die sich keiner bestimmten Personalakte zuordnen lassen. Das betrifft zum Beispiel Lohnjournale, Lohnsteuerlisten und Zahlungsübersichten für Krankenkassen wie auch Betriebsvereinbarungen oder Unterlagen zu Krankheitsfällen. Dies soll die zahlreichen komfortablen Funktionalitäten der elektronischen Personalakte ergänzen.

Auch die Personalaktenlösung will die GEMA zukünftig weiterentwickeln, etwa um das Modul „Vertragserstellung“. Damit lassen sich standardisierte Anstellungsverträge und sonstige in der Zeit des Beschäftigungsverhältnisses anfallenden Verträge automatisieren. Damit werden die HR-Verantwortlichen der GEMA dann noch mehr Zeit sparen – und sie gewinnen Sicherheit, weil die Vertragstexte zentral und nur einmal gepflegt werden müssen.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

2. Praxisforum Vergütungsstrategie

30. November 2017
Marriott Hotel
Frankfurt am Main

Aktuelle Themen, die bewegen:

- └ Wie sollten Unternehmen das Entgelttransparenzgesetz korrekt umsetzen?
- └ Wie viel Transparenz vertragen das Vergütungssystem und die HR-Prozesse in einem Unternehmen?
- └ Wie sollten Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern über Vergütung kommunizieren?

Freuen Sie sich u.a. auf:

William Eggers,
Leiter Competence Center Grundsatzfragen und Entgeltmanagement,
Schaeffler AG

Nadja Hereitani,
Personalleiterin,
RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG

Dr. Oliver Stettes,
Leiter des Bereichs Arbeitsmarkt und Arbeitswelt, Institut der deutschen
Wirtschaft Köln e.V.

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

Veranstalter

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

COMP & BEN

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

Mitveranstalter

AON
Empower Results®

WillisTowers Watson

www.praxisforum-verguetung.de



Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
ist Professor für Internationale
Wirtschaftswissenschaften und
Strategisches Management an
der Fachhochschule Kufstein.

REZENSION

Wie baue ich mein Unternehmen digital?

Das Buch ist eine kompakte Toolbox für Topentscheider, die ihr Unternehmen fit für das digitale Zeitalter machen wollen. Will heißen: die ihr Unternehmen im Sinne der digitalen Transformation komplett neu strukturieren möchten.

Was steht im Buch drin?

Roman Stöger ist der Handwerker unter den Wirtschaftswissenschaftlern. Der Managementprofessor aus Kufstein legt nach seiner „Toolbox für Manager“ jetzt einen Werkzeug- und Methodenkasten für das digitalisierte Unternehmen vor. Dabei konzentriert er sich nicht auf IT-, System- oder technische Fragen, sondern darauf, wie sich die Digitalisierung managen lässt. Dabei greift Stöger auf seinen breiten Erfahrungsschatz an Managementmethoden und Modellen zurück. Der Leser lernt – wiederholt oder aus einer neuen Perspektive – das Vorgehen und die Instrumente kennen, die es braucht, um ein Unternehmen digital zu entwickeln und nachweisbare, konkrete Ergebnisse zu erzielen.

Was will uns der Autor damit sagen?

Kaum ein Thema beschäftigt Unternehmenspraktiker und Wissenschaftler derzeit so sehr wie die Digitalisierung. Entsprechend zahlreich, aber auch unübersichtlich ist die Fachliteratur zu den verschiedenen Aspekten dieses Themenfelds. Roman Stöger konzentriert sich in seinem Buch auf die praktische Umsetzung von Digitalisierung.

Er vermittelt anschaulich und schlüssig konkrete Maßnahmen und Schritte, um jeden Unternehmensbereich entsprechend der Gesamtstrategie für die digitale Transformation neu aufzustellen. Stöger liefert praktikable Antworten auf die Frage, welcher Nutzen sich für Organisationen aus der Digitalisierung ziehen lässt.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Auch wenn Roman Stöger in seinem neuen Titel Unternehmen als Organisationen von A bis Z durchdekliniert, kommen die Aufgaben der Personalverantwortlichen dabei nicht zu kurz. So erfährt der Leser, welche Aufgaben HR an welchen Stellen im Transformationsprozess zu übernehmen hat. Ausführlich geht der Autor insbesondere auf Werkzeuge für HR-Arbeit im Rahmen des digitalen Funktionenprogramms ein. Hier erfährt der Leser, wie Unternehmen aus HR-Sicht strategisch an die Herausforderungen der Digitalisierung herangehen können, welche Rolle HR in diesem Prozess einnimmt und welche Werkzeuge – also Instrumente und Methoden – dafür benötigt werden.

info@faz-personaljournal.de



Roman Stöger:
Toolbox Digitalisierung
Wesprung durch Vernetzung
Schäffer-Poeschel Verlag
ISBN: 978-3-7910-4008-0
156 Seiten
EUR 19,95



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Neues aus der HR-Welt

Fach- und Führungskräfte fühlen sich auf Digitalisierung schlecht vorbereitet

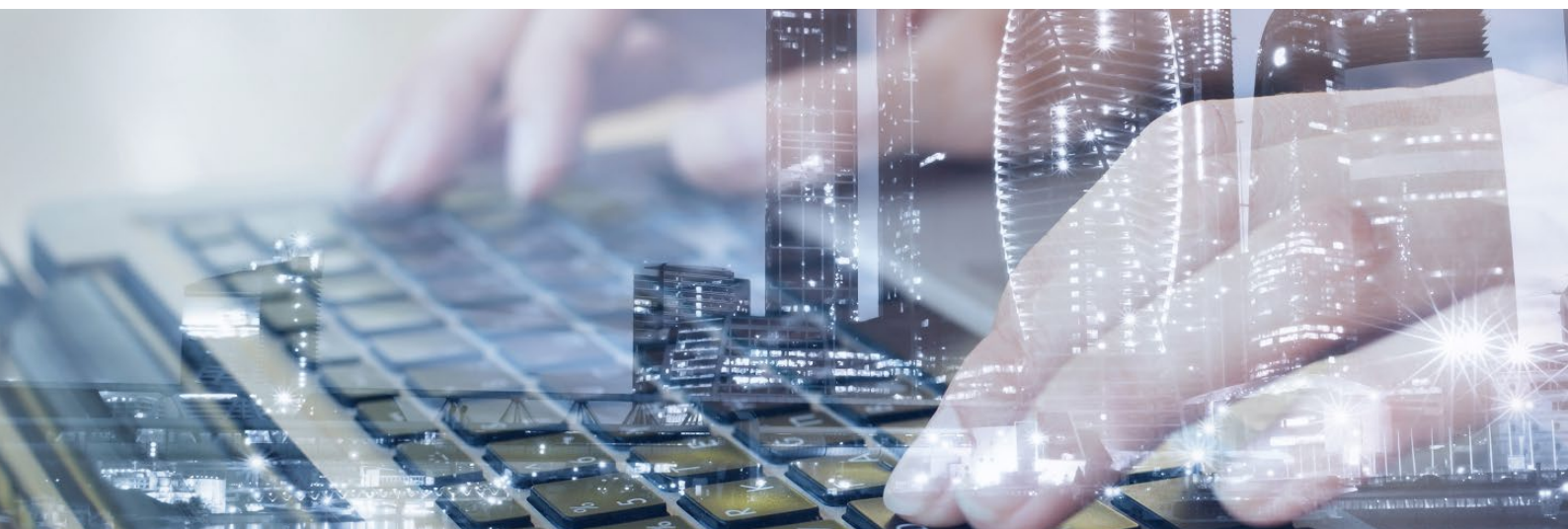
Fach- und Führungskräfte sehen sich für die Umwälzungen in der Arbeitswelt durch die zunehmende Digitalisierung nicht gut vorbereitet, erwarten aber von ihr verbesserte Arbeitsbedingungen. Den digitalen Recruitingprozess in Familienunternehmen bewerten sie als wenig zufriedenstellend. Das geht aus der neuen Untersuchung „Fokus Digitalisierung“ als Teil der Benchmarkstudie „Familienunternehmen als Arbeitgeber“ der Technischen Universität München hervor. Nur die Hälfte aller Befragten fühlt sich ausreichend durch ihre Ausbildung auf die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt vorbereitet. Je länger der Universitätsabschluss zurückliegt, umso schlechter die Selbsteinschätzung. Die Untersuchung deutet auch auf Verbesserungspotenzial bei den Familienunternehmen im Recruiting hin. Nur knapp 40 Prozent der Befragten sind mit dem digitalen Bewerbungsprozess von Familienunternehmen zufrieden.

Markt für Personalberater ist für Personalentscheider intransparent

Nicht einmal jeder zehnte Personalentscheider in einem Unternehmen ist mit Personalberatern sehr zufrieden. Zugleich wollen fast 30 Prozent der Personalentscheider in Zukunft offene Stellen weniger mit Hilfe von Personalberatern besetzen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Onlinebefragung der Berliner HR-Start-ups Internet of Strategy Network und Bestcruiter zu strategischen und technologischen Herausforderungen im Zusammenhang mit Personalberatungen in der D-A-CH-Region. Die meisten Personalverantwortlichen bewerten den Markt für Personalberater als intransparent oder sehr intransparent. Noch mehr HR-Verantwortliche können sich nicht ausreichend über die Qualität der Leistung eines Personalberaters im Vorfeld informieren. Dabei sind viele Arbeitgeber in Zeiten schnellen Wandels auf die Hilfe professioneller Personaldienstleister und Personalberater angewiesen, um geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden.

Guter Arbeitsmarkt treibt Nachfrage nach diversen Fachkräften an

Die meisten vakanten Stellen finden sich aktuell in den Tätigkeitsfeldern Verkaufsberatung/Vertrieb, IT sowie Gesundheit/Pflege. Vor allem der Bedarf an IT-Experten ist ungebrochen und wird auf absehbare Zeit auch hoch bleiben. Hingegen finden Ingenieure und Naturwissenschaftler derzeit weniger freie Stellen als vor einem Jahr. Zu diesem Ergebnis kommt der aktuelle DEKRA-Arbeitsmarkt-Report. Fast drei von zehn Vakanzen der Stichprobe entfallen auf die Top-Ten-Berufe des Reports, darunter Wirtschaftswissenschaftler, Kraftfahrzeugmechatroniker und Versicherungskaufleute. In der Sachbearbeitung sind Unternehmen auf Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen in unterschiedlichen Bereichen angewiesen. Momentan benötigen Unternehmen vor allem Verstärkung für die Personalabteilung und schreiben viele Stellenangebote für Personalfachkräfte und HR-Manager aus. <



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Impressum

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

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

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

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

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

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

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