

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

**Mittelstand**  
Digitalisieren oder  
untergehen?

**Weidmüller Gruppe**  
Elektrotechnik und IT  
schaffen neue Kultur

**Unilever**  
Recruiting mit mensch-  
licherem Gesicht – durch  
künstliche Intelligenz



## Vorsicht Großraumbüro!

DER TREND ZUM GROSSRAUMBÜRO HÄLT AN.  
DOCH FÖRDERT ES DIE KOMMUNIKATION?  
EINE HARVARD-STUDIE GIBT ANTWORTEN.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

Großbaustellen in der Unternehmenslandschaft, wohin man schaut: Kleinteilige Zwischenmauern weichen Großräumen, die maximal durch mobile Trennwände unterteilt sind. Einzelbüros verschwinden zugunsten Großräumen. Fest zugeteilte Schreibtische gibt es nicht mehr, statt dessen ein Pool an Arbeitsplätzen, aus dem sich die Beschäftigten an jedem Tag einen Sitz aufs Neue aussuchen – soweit sie überhaupt ins Büro kommen und nicht beruflich unterwegs oder im Home-Office sind.

Viele Manager verbinden mit den neuen, offenen Arbeitsarchitekturen die Erwartung bezüglich mehr Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, und das gerne team- und bereichsübergreifend. Dabei gehen sie von der Annahme aus, dass die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern schon ingangkommen wird, wenn die Kollegen erst einmal in großen Räumen näher beieinander sitzen.

Doch der Mensch ist auch ein Gewohnheitstier und verzichtet ungerne auf jegliche Privatsphäre, wenn er zuvor sein komfortables Einzelbüro hatte. Deshalb können die Studienergebnisse nicht wirklich überraschen, die die Harvard-Wissenschaftler

Ethan S. Bernstein und Stephen Turban jetzt veröffentlicht haben. In ihrer Studie „The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration“ widerlegen sie die pauschal positiven Vorurteile, die modernen Großräumen voraussehen (siehe Artikel auf Seite 7 bis 8).

Ihre wichtigste Erkenntnis: Die direkte mündliche Kommunikation zwischen Kollegen, die zuvor in kleineren Büroeinheiten saßen und nun in ein Großraumbüro ziehen, geht um rund 70 Prozent zurück. Als Kompensation greifen die Mitarbeiter verstärkt zu elektronischen und digitalen Kommunikationsmitteln, schreiben sich Mails oder schicken sich Nachrichten über Messengerdienste zu.

Was bedeuten diese Studienergebnisse für künftige Büroplanungen? Zwischenwände stehen lassen? Kleinteilige Bürostrukturen beibehalten? Wohl kaum! Die Arbeitswelt muss sich dem Wandel im Wirtschaftsleben und den Anforderungen anpassen, die aus neuen Geschäftsmodellen hervorgehen. Jedes Unternehmen sollte sich die Architektur zulegen, die am besten zu ihm passt.

Dr. Guido Birkner,  
verantwortlicher Redakteur



<b>Neues kurz &amp; knapp</b>	4
Neues aus der HR-Welt	
<b>Mittelstand</b>	5
KMUs müssen die Digitalisierung aktiv angehen – oder untergehen	
<b>Offene Büroarchitektur</b>	7
Mauern im Kopf statt Wände im Büro	
<b>Digitale Transformation</b>	9
Aus Elektrotechnik und Softwareentwicklung eine neue Unternehmenskultur erschaffen	
<b>Befristung von Arbeitsverträgen</b>	11
Große Rechtsunsicherheit bei befristeten Arbeitsverträgen	
<b>Künstliche Intelligenz</b>	13
Unilever rekrutiert mit menschlicherem Gesicht – durch künstliche Intelligenz	
<b>Process-Mining</b>	15
Digitale Prozessanalysen werden immer individueller	
<b>Rezension</b>	17
Digitale Neugeburt für traditionelle Organisationen	
<b>Impressum</b>	18
<b>Neues Denken</b>	5
Ohne eine aktive Digitalisierung haben KMUs langfristig schlechte Karten	
<b>Neues Machen</b>	9
Weidmüller bringt Elektrotechniker und Softwareentwickler in Teams zusammen	
<b>Neue Lösungen</b>	13
Unilever setzt beim Recruiting von Talenten auf KI-Lösungen	



© Goran13/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### IT-Jobs nehmen erstmals den größten Anteil am Stellenmarkt ein

2017 dauerte es im Schnitt 102 Tage, um eine offene Stelle in Deutschland zu besetzen. Deutlich länger sind die Vakanzzeiten für IT-Stellen. Laut dem „DEKRA Arbeitsmarkt-Report 2018“ hält die IT jetzt zum ersten Mal den größten Anteil am Stellenmarkt. So kommen über 13 Prozent aller Kandidaten in der IT unter. Besonders gefragt sind Softwareentwickler und IT-Berater, getrieben durch den Optimierungsdruck der Unternehmen bei IT-Prozessen und den damit verbundenen Bedarf an Beratung. Dass sich Berufsprofile und die Nachfrage nach Kompetenzen infolge der Digitalisierung stark verändern, belegt die verhaltene Entwicklung der Nachfrage nach Call-Center-Agenten: Anstatt Fachkräfte einzustellen, greifen Unternehmen im Kontakt mit Kunden und potenziellen Klienten verstärkt auf digitale Technologien wie Chats, Künstliche Intelligenz sowie Augmented und Virtual Reality zurück.

### Verständnisprobleme zwischen Mitarbeitern und IT-Kollegen

Der Marktforscher Gartner weist in seiner Studie „Digital workers offer a reality check on the digital workplace“ auf grundlegende Differenzen zwischen Unternehmensmitarbeitern und ihren IT-Kollegen beim Umgang mit der IT-Infrastruktur hin. Demnach fühlt sich gut jeder zweite Mitarbeiter bei technischen Schwierigkeiten von den IT-Entscheidern missverstanden. Gut jeder zweite Millennial sucht im Internet selbst nach Lösungen für technische Hürden, eher er die eigene IT fragt. Nur jeder vierte Mitarbeiter sieht sich informationstechnisch gut gerüstet. Gartner rät, die Mitarbeiter stärker in die Auswahl von Anwendungen und Technologien einzubeziehen. Auch sollten sie mehr Lern- und Trainingsangebote zu IT und Digitalisierung erhalten. Zudem sollten Führungskräfte Kompetenzen auf diesen Themenfeldern erwerben, um Anliegen der Mitarbeiter besser nachvollziehen zu können.

### Fast alle Unternehmen stellen sich agiler auf

Wie managen Unternehmen den Wandel hin zu agileren Arbeitsweisen, agiler Führung und agilen Strukturen? Die ias-Gruppe hat in einer Studie nachgefragt. Mit Blick auf den Zeitraum 2015-2020 zeigen sich Veränderungen: Mehr als 89 Prozent der Befragten geben an, dass sich die Arbeitsweisen und Organisationsformen in ihren Unternehmen wandeln. Über 67 Prozent bezeichnen diesen Wandel als sehr stark oder stark. Und er hinterlässt Spuren: Knapp 92 Prozent bestätigen, dass sich der Wandel bereits auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie die Leistungsfähigkeit der Organisation auswirkt. Fast jeder vierte Befragte bemängelt, dass Führungskräfte dabei unzureichend unterstützt werden, Mitarbeiter in Veränderungsprozessen zu führen. Eine Studienpublikation ist ab September kostenfrei bestellbar bei [redaktion@ias-gruppe.de](mailto:redaktion@ias-gruppe.de), Stichwort: Studie „Außen agil, innen traditionell?“

<

MITTELSTAND

# KMUs müssen die Digitalisierung aktiv angehen – oder untergehen



© LightFieldStudios/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit Prof. Dr. Chris Schmiech, Professor für Internationales Beschaffungs- und Produktionsmanagement, Logistik, Hochschule Hof

## Herr Professor Schmiech, verschläft der Mittelstand die Digitalisierung?

**Professor Chris Schmiech:** Deutschland hat im internationalen Vergleich Nachholbedarf, die Zeit drängt. Verantwortlich für die Verzögerung ist das Management. Die Digitalisierung betrifft alle Unternehmensbereiche gleichermaßen. Es geht mir hier nicht um einzelne Digitalisierungsprojekte in der Fertigung, sondern um eine digitale Agenda für ein strategisches Herangehen an das Thema. Dazu gehören die Verankerung von Digitalisierung in den Unternehmenszielen, das Definieren von Stellen, die Schaffung von Budgets für Aus- und Weiterbildung. Das Ziel muss sein, digitales Wissen in

Form eines Mindsets in allen Bereichen aufzubauen, damit diese Digitalisierungstrends autonom identifizieren und bewerten können. Der Wandel geschieht durch Menschen, denn der digitale Umbau erfordert Mitarbeiter mit digitalem Knowhow in jeder Abteilung. Diese Menschen müssen intern und extern gefunden und weiterqualifiziert werden. Dabei kommt HR eine Schlüsselrolle zu.

## In wie weit ist HR im Mittelstand in der Lage, diese Aufgabe zu übernehmen?

**Professor Chris Schmiech:** HR ist im kleinen Mittelstand heute nicht in der Lage, diese Anforderungen zu erfüllen. Den Personalern fehlt häufig das Wissen über die Möglichkeiten der Digitalisierung und damit auch über deren Potenziale. Ohne dieses Wissen kann HR keine Menschen mit digitalem Talent erkennen bzw. deren Fähigkeiten beurteilen. Mitarbeiter in Personalabteilungen sind oft wenig technikaffin, und ihre Qualifikationen sind häufig fachfremd.

## Welche strategische Rolle kann HR in einer digitalisierten Arbeitswelt übernehmen?

**Professor Chris Schmiech:** Vor der strategischen Rolle stehen noch dringende operative Tätigkeiten. Dazu gehört, zusammen mit den Fachabteilungen eine Ist-Aufnahme durchzuführen, um im Betrieb vorhandenes digitales Knowhow der Mitarbeiter zu identifizieren. Auch sollte HR die einzelnen Mitarbeiter der Fachabteilungen aktiv bei der Suche nach Blended-Learning-Konzepten oder Ähnlichem unterstützen. Dann hat HR auch die Chance, sich zu einem Partner des Managements entwickeln. Die Aufgabe von HR wird sein, Mitarbeiter mit digitalem Knowhow schnell zu finden bzw. die benötigten Kompetenzträger in das Unternehmen zu holen und zu binden. Dafür reicht ein angemessenes Gehalt allein nicht aus. Der Mittelstand sollte sich Gedanken über zielgerichtete Benefits wie Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten und Home-Office machen, um jungen Menschen ein modernes Arbeitsumfeld zu bieten. →



**Prof. Dr. Chris Schmiech**  
Hochschule Hof

## Wie relevant kann HR in Zukunft bleiben?

**Professor Chris Schmiech:** Das kommt darauf an, wie HR mit digitalen Veränderungen umgeht. Die klassische HR-Sachbearbeitung wird ihr sicher zum Opfer fallen, das gilt auch für Sachbearbeiter-tätigkeiten im Controlling oder in der Rechtsabteilung. Die künftige Aufgabe von HR muss sein, die Effektivität der Mitarbeiter zu erhöhen, die Kompetenzen, die für den zukünftigen Unternehmenserfolg unabdingbar sind, zu identifizieren und in Form von Humankapital dem Unternehmen zuzuführen. Weitere Aufgaben sind die Aus- und Weiterbildung und die Schaffung eines digitale Mindsets. Damit hätte HR dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft und für sich eine neue Rolle definiert. Dafür benötigt HR einen höheren Grad an akademisch ausgebildeten Mitarbeitern. Das sind nicht zwangsläufig Betriebswirte und HR-Manager, sondern technikaffine Menschen, die in Prozessen denken und abteilungsübergreifend in crossfunctionalen Teams arbeiten wollen.

## Welche digitalen Technologien werden für die Arbeit von HR relevant werden?

**Professor Chris Schmiech:** Es geht bei HR weniger um die Technologien hinter den Programmen, sondern um Problemlösungen durch Digitalisierung, etwa bei der Stellenbesetzung. Das Recruiting in digitalen Unternehmen findet mittels Robotic-Process-Automation statt. Es werden Anforderungen definiert und dann auf Knopfdruck große Datenbanken nach den benötigten Qualifikationen und Skills durchsucht. Potentielle Kandidaten bekommen nun eine Einladung zum Beispiel zu einer Art Spiel, das die geforderten Fähigkeiten und Qualifikationen exakt prüft. Erfolgreiche Teilnehmer erhalten danach einen Termin für ein virtuelles Interview. Der virtuelle HR-Interviewer stellt Bewerbungsfragen, die künstliche Intelligenz verschriftet das Interview und wertet es nach Formulierungen, Pausen und anderen Kriterien aus. Die künstliche Intelligenz für Mustererkennung wertet den Videoausschnitt nach Microexpression aus: Hat der Bewerber die Wahrheit gesagt? Bei welchen Fragen fühlte er sich wohl, wann unwohl? Alles wird lückenlos aufgeschrieben und sofort ausgewertet. Für HR geht es nicht darum, jede Technologie im Detail zu verstehen, sondern die Problemlösung, die die Digitalisierung bietet, zu finden und einzuschätzen, den Anbieter digitaler Services zu beurteilen und die Implementierung beim Management durchzusetzen.

## In welchen Etappen wird die Digitalisierung die Wirtschaft langfristig verändern?

**Professor Chris Schmiech:** Die Veränderung findet in diesem Moment statt, aber nicht so spektakulär, wie man vermutet. Eine neue Fabrikhalle sieht jeder, eine KI-Software, die auf einem Rechner installiert wird, sieht niemand. Unternehmen, die nicht in die Digitalisierung investieren, werden eine schlechtere Kostenposition haben. Sie werden Aufträge von Kunden nicht bekommen und damit weniger Umsatz generieren können. Es setzt ein schleichender Niedergang ein, dessen Ursache sich von außen nicht erkennen lässt. Die Verantwortung für diesen Niedergang liegt überwiegend bei der Geschäftsführung. Sie sieht Digitalisierung als eine Art Mitgliedschaft in einem exklusiven Golfclub an. Sie überlegt noch, ob sie überhaupt eintreten soll, weil die Mitgliedsgebühr hoch ist. Die Digitalisierung wird aber nicht aufhören, sie ist keine Phase, die man aussitzen kann, um danach wieder mitmachen. Die Digitalisierung verändert unser Leben in einer bisher nicht bekannten Weise. Im Moment hat der Mittelstand noch volle Auftragsbücher, kümmert sich um das operative Abarbeiten der Kundenaufträge und hat keine Zeit für strategische Themen. Konkrete und verlässliche Vorstellungen von der Arbeitswelt von übermorgen gibt es nicht. Dafür sind die Voraussetzungen zu unterschiedlich, die Dynamik in der Technologieentwicklung ist zu groß. Doch Expertenprognosen haben sich immer früher eingestellt als zunächst prognostiziert.

## Was bedeutet das für die künftige Organisation und den personellen Bedarf?

**Professor Chris Schmiech:** Wir brauchen ein Management, das Verantwortung für die Digitalisierung übernimmt. Wir benötigen eine offene, fehlerverzeihende Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien, abteilungsübergreifenden Prozessen und Menschen, die in crossfunktionalen Teams zusammenarbeiten, die gemeinsame Ziele verfolgen und daran gemessen werden. Auch müssen wir unsere Art des Denkens ändern: weg von Kostenstellen und Abteilungsdenken und hin zu einer unternehmensübergreifenden digitalen Koordination aller Akteure entlang horizontaler Wertschöpfungsketten. Statt gering qualifizierter Sachbearbeiter in Teilzeit benötigen die Betriebe kommunikationsstarke, unternehmerisch denkende Akteure mit technischem Verständnis, die die Digitalisierung vorantreiben. <

**Das Interview führte Dr. Guido Birkner.**

## OFFENE BÜROARCHITEKTUR

# Mauern im Kopf statt Wände im Büro



© monkeybusinessimages/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Kooperationstreiber? Siloöffner? Performancerakete? Von wegen! Statt die direkte Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern, lösen Großraumbüros im Arbeitsalltag oft das Gegenteil aus: Die Mitarbeiter verzichten auf direkte Gespräche mit Kollegen und greifen verstärkt auf Mails und Messengerdienste zurück – zulasten der Performance.

Mehr Kooperation am Arbeitsplatz wünschen sich viele Unternehmensmanager und treiben deshalb den Ausbau traditioneller Einzel- und Kleinraumbüros zu offenen Großräumen voran. Weniger Wände und Türen, dafür mehr Transparenz und größere Nähe von mehr Mitarbeitern zueinander sollen die Zusammenarbeit und die Kommunikation schreibstisch- und teamübergreifend fördern. Entsprechend winken Vorstände und Geschäftsführer häufig Baupläne für Großraumbüros schnell

durch – mit guter Absicht, aber ohne später selbst dort sitzen zu müssen.

Doch führen große Räume automatisch dazu, dass jeder mit jedem spricht, dass schon allein die Möglichkeit zu mehr Austausch mehr Kreativität entfaltet? Die Harvard-Professoren Ethan S. Bernstein und Stephen Turban antworten klar mit Nein. In einer Studie widerlegen sie die Wunschvorstellung, dass eine offenere Büroarchitektur den Austausch zwischen Kollegen automatisch forciert. Dafür nehmen die Wissenschaftler in ihrer Untersuchung das Verhalten der Mitarbeiter in zwei Konzernzentralen mit neuen, offenen Büroarchitekturen unter die Lupe.

Die Ergebnisse der Studie „The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration“ widersprechen den pauschal positiven Attributen, die modernen, großen Arbeitsräumen angeheftet werden. Laut der Untersuchung ist der Umfang der Face-to-Face-Interaktion zwischen Mitarbeitern um rund 70 Prozent gegenüber der früheren Situation mit Einzelbüros zurückgegangen. Gleichzeitig nahm die elektronische Kommunikation zu.

### **Elektronische Kommunikation steigt, mündliches Austausch versiegt**

Bernstein und Turban beleuchten zunächst, wie der Umbau von Einzelbüros zu offenen Büroräumen auf den Umfang und die Form der Interaktion zwischen Kollegen wirkt. Im nächsten Schritt geht es um die Frage, welchen Niederschlag ein architektonischer Umbau in der Performance der Organisation findet, gemessen am jeweils eigenen Performance-Management-System. Weiterhin analysieren die Autoren, welchen Einfluss die räumliche Distanz zwischen den Arbeitsplätzen auf die Kommunikation und die Kooperation der einzelnen Mitarbeiter ausübt, wenn Einzelbüros zu offenen Büroräumen ausgebaut werden.

Über 70 Prozent weniger direkte mündliche Kommunikation, dafür 56 Prozent mehr verschickte Mails an Empfänger, die ebenfalls in der neuen offenen Büroarchitektur arbeiten, gleichzeitig 20 Prozent mehr direkt empfangene Mail aus demselben Kollegenkreis und 41 Prozent mehr erhaltene Mails über „cc“ – diese Zahlen spiegeln den überraschenden Wandel in der Kommunikation →

in größerer Umgebung wider. Die Aktivitäten bei Messengerdiensten nahm sogar um 67 Prozent zu, und die Anzahl der gesendeten Worte stieg um 75 Prozent. Also lieber ruhig sein und die Kollegen an den Nachbartischen nicht stören?

Tatsächlich haben die Teilnehmer in den Testunternehmen in der alten Büroarchitektur im Schnitt 5,8 Stunden am Tag direkt miteinander kommuniziert. In der neuen offenen Büroarchitektur sank die Dauer während der zweiwöchigen Versuchszeit auf 1,7 Stunden. Dabei ist es gleich, wie nah oder fern die räumliche Entfernung zwischen den Kollegen ist. Selbst Mitarbeiter, die in unmittelbarer Nähe zueinander sitzen, verzichten laut der Untersuchung auf den direkten Austausch.

### Rückgang der direkten Kommunikation schwächt die Performance

Das zieht negative Folgen für die Arbeitsergebnisse nach sich. So belegen die Daten aus den Performance-Management-Systemen der Testunternehmen, dass die Produktivität ihrer Mitarbeiter insgesamt nach dem Umbau gesunken ist – als

Konsequenz aus der rückläufigen direkten Kommunikation. Also lässt sich in Großraumbüros ein Trend zur Selbstisolation beobachten, indem die Mitarbeiter etwa mehr Headphones tragen und den Eindruck erwecken wollen, stets beschäftigt zu sein. Dadurch verschwenden die Bürokräfte Energie und Zeit, um den äußeren Schein zu wahren, und fahren am Ende schlechtere Ergebnisse ein.

Doch warum verändern Mitarbeiter ihre Kommunikation, obwohl sie in einer Umgebung arbeiten, die Kommunikation fördern soll? Die Autoren Bernstein und Turban erklären das Verhalten mit dem Bedürfnis der Beschäftigten nach Privatsphäre. Sobald sie nicht mehr das Einzelbüro als Rückzugsraum haben, setzen sie auf eine andere Strategie. Allein die räumliche Nähe zu den Kollegen kann diesen Reflex nicht überbieten. Große, offene Büroarchitekturen wirken auf die Mitarbeiter stimulierend, doch sie reagieren zugleich mit Rückzug. Auch spielt der Gedanke eine Rolle, Unbeteiligte durch Gespräche nicht stören zu wollen. <

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

ANZEIGE

# Wachstumsturbo



Zeitarbeit sichert den wirtschaftlichen Erfolg vieler Unternehmen. Dieses Wachstum führt dazu, dass Unternehmen, die Zeitarbeitnehmer einsetzen, neue sozialversicherungspflichtige Stellen schaffen.

Weitere Informationen zur Zeitarbeit, die Ihnen zusagen werden:  
**[www.personaldienstleister.de](http://www.personaldienstleister.de)**

**DIEZEITARBEIT**

Einstieg. Aufstieg. Wachstum.

 **BAP**

Bundesarbeitgeberverband  
der Personaldienstleister

## DIGITALE TRANSFORMATION

# Aus Elektrotechnik und Softwareentwicklung eine neue Unternehmenskultur erschaffen

Interview mit Andreas Grieger, Executive Vice President Human Resources, Weidmüller Gruppe

**Herr Grieger, Weidmüller hat als Anbieter elektrotechnischer Lösungen mit Kunden zu tun, die in der digitalen Transformation stecken. Wie sieht es mit Ihrem Unternehmen selbst aus?**

**Andreas Grieger:** Wir unterstützen mit unseren 4.800 Mitarbeitern weltweit Geschäftskunden bei der Digitalisierung. Obwohl wir aus der Elektrotechnik kommen, müssen wir uns als Anwender und als Anbieter mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Deshalb haben wir vor einiger Zeit unsere Unternehmensstrategie strikt auf die Digitalisierung ausgerichtet und verschiedene Digitalisierungsinitiativen darin übernommen. Aus der Unternehmensstrategie leiten wir unsere HR-Strategie ab, so dass ich als Personalleiter das Thema Digitalisierung immer auf dem Schreibtisch habe, wenn es um Personalentwicklung, Learning oder Recruiting geht. Die Herausforderungen durch die Digitalisierung können nur gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelöst werden.

## Was sind die Kernpunkte der HR-Strategie?

**Andreas Grieger:** Es bringt nichts, allein über Digitalisierung zu reden, sondern wir müssen sie gezielt in unsere Unternehmenskultur integrieren. Wir beschäftigen überwiegend Ingenieure und Techniker, die beherrschen die Elektrotechnik. Doch wir müssen auch lernen, die neuen digitalen Technologien zu beherrschen und für uns anwendbar zu machen. Deshalb lautet ein Kernsatz unserer Strategie „Cultur and Mindset make the difference“. Wir entwickeln also unsere Unternehmenskultur in Richtung Digitalisierung weiter. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter ihre Einstellung zur Arbeit weiterentwickeln und den neuen Anforderungen anpassen. Wir wollen uns durch die Symbiose von Elektrotechnik und digitalen Technologien am Markt abheben.



Der Bau des neuen Kunden- und Technologiezentrums der Weidmüller Gruppe in Detmold.

© Weidmüller Gruppe.

## Wie nehmen Sie gerade Ihre älteren Mitarbeiter auf diesem Weg mit?

**Andreas Grieger:** Weidmüller hat im Branchenvergleich eine jüngere Belegschaft, doch natürlich ist die Demographie auch für uns ein Thema. Wir müssen alle Mitarbeiter mitnehmen in einem Unternehmen, in dem heute mehr Generationen als in der Vergangenheit zusammenarbeiten. Junge Kollegen stellen andere Anforderungen als ältere Mitarbeiter. Das ist keine Revolution, aber wir müssen für die Älteren ein attraktiver Arbeitgeber bleiben und für die Jüngeren einer werden. Deshalb setzen wir uns intensiv damit auseinander, was für die jeweilige Generation wichtig ist. Dabei kommen Aspekte wie Transparenz, mehr Erklärungen,

eine andere Art der Führung, größere Freiräume und eine höhere Fehlertoleranz ins Spiel. Für diese Aspekte muss HR Lösungen entwickeln, die Teil unserer Strategie und unserer Kultur werden. Würden wir die Belange der Jüngeren ignorieren, dann kämen wir schnell in eine Situation, in der die Realität des gesamten Unternehmens und die der Jüngeren nicht mehr zusammenpassen. Also ist es für Weidmüller entscheidend, dass wir unsere Arbeitsorganisation anpassen, dass wir neue Werte vermitteln und dass wir in unserem Unternehmen unterschiedliche Geschwindigkeiten zulassen.

**Was verstehen Sie unter unterschiedlichen Geschwindigkeiten? →**



**Andreas Grieger**  
Weidmüller Gruppe

**Andreas Grieger:** Damit meine ich, dass der typische Diplom-Ingenieur so lange an einem Produkt oder einer Technik feilt, bis sie zu 100 Prozent stimmt. Diesen Qualitätsanspruch müssen wir als Elektrotechnikanbieter auch beibehalten. Oft haben die Mitarbeiter aber den Anspruch, eine 150-Prozent-Lösung abzuliefern. Softwareentwickler brauchen vielleicht nicht immer diese Perfektion, da reichen manchmal weniger Features aus, die sich schneller finden lassen, aber trotzdem allen Anforderungen des Kunden entsprechen. Deshalb müssen wir verschiedene Geschwindigkeiten bei unterschiedlichen Aufgaben zulassen, ohne dass die Qualität darunter leidet.

**Bekommt Weidmüller die benötigten IT-Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt?**

**Andreas Grieger:** Weidmüller entwickelt schon jetzt elektrotechnische Lösungen für digitalisierte Anlagen und Geräte. Dafür müssen wir neue Mitarbeiter mit IT-Kompetenzen in das Unternehmen holen, insbesondere Softwareentwickler und andere IT-Spezialisten. Zunächst einmal müssen wir diese IT-Spezialisten dafür gewinnen, zu uns zu kommen. Hier stehen wir in einem praktisch globalen Wettbewerb um junge Talente mit Softwareherstellern. Das bedeutet für HR, unser Talentmanagement auf die neue Zielgruppe neu ausrichten zu müssen. Allerdings sind Kandidaten mit einem perfekt passenden Profil am Arbeitsmarkt kaum zu bekommen. Das Problem lösen wir unter anderem, indem wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neue Kollegen intern in unserer Weidmüller Akademie weiterqualifizieren.

**Wie vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern die neue Unternehmenskultur?**

**Andreas Grieger:** Indem wir sie in deren Entwicklung einbeziehen. So veranstalten wir wechselweise mit unseren drei Divisionen Open-Space-Veranstaltungen. Dort stellen wir den Kollegen die neue Strategie und neue Ideen für deren Umsetzung vor. Die Kollegen haben dann die Möglichkeit, den neuen Cultural Mindset in Arbeitsgruppen auszuprobieren. Sie bringen eigene Vorstellungen von der neuen Arbeit ein und entwickeln selbst Lösungen, wie sich die Strategie umsetzen lässt. Die Arbeitsgruppen wählen sich ihre Moderatoren selbst. Am Ende wollen wir konkrete Ideen auf dem Tisch haben, um Probleme zu lösen, um Prozesse zu verbessern oder um die IT-Infrastruktur besser aufzustellen.

**Allein über Open-Space-Veranstaltungen wird aber kein Kulturwandel gelingen.**

**Andreas Grieger:** Wir treiben diesen Weg auch über andere Maßnahmen voran. Bis Ende 2018 wird unser neues Kunden- und Technologiezentrum in Detmold fertiggestellt sein. Dort werden die Mitarbeiter eine hochmoderne Arbeitsumgebung vorfinden. Das Zentrum bietet ein Arbeitsplatzkonzept, das offen ist und mehr Kooperation in verschiedenen Formen fördert. Ein anderes Projekt zielt darauf ab, dass wir uns die Arbeitsplätze in der Produktion anschauen und anpassen. Zusammen mit dem Betriebsrat und der IG Metall wollen wir dadurch die Arbeitsfähigkeit insbesondere der älteren Kollegen erhalten – aber natürlich auch der jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Die Mitarbeiter müssen ihrerseits bereit sein, sich und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und veränderte Arbeitsstrukturen und -abläufe anzunehmen.

**Wie bringen Sie Elektrotechniker und Softwareentwickler in einem Team zusammen?**

**Andreas Grieger:** Das ist in erster Linie ein Führungsthema. Die Rolle der einzelnen Führungskraft wird bei zunehmender Komplexität der Arbeitsprozesse wichtiger. Sie muss imstande sein, den Mitarbeitern die benötigten Kompetenzen zu vermitteln und die neue Unternehmenskultur im Arbeitsalltag umzusetzen. Die Mitarbeiter selbst kommen gut miteinander zurecht, die Elektrotechniker sind neugierig auf die Softwareentwickler und umgekehrt. Die Zusammenarbeit nach der Scrum-Methode trainieren und praktizieren wir vor allem in der Softwareentwicklung. Praktisch alle unsere elektrotechnischen Lösungen enthalten immer mehr Software, also bringen wir auch unseren Ingenieuren agile Methoden bei. Am Ende gibt die Kundenzufriedenheit den Ausschlag. Wir werden weiterhin fehlerfreie Basisprodukte anbieten, die aber schneller und bei gleich hoher Qualität wie bislang entwickeln. So verzahnern wir unsere Wachstumsstrategie mit der Digitalisierungsstrategie, um innovative automatisierte Lösungen anzubieten. Dafür müssen wir unsere Organisation und Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich kontinuierlich weiterzu entwickeln. HR übernimmt in diesem permanenten Change-Prozess eine Vorreiterrolle. Wir müssen die neuen digitalen Technologien ebenso vorleben wie die neue, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlangte Führungsverantwortung. <

**Das Interview führte Dr. Guido Birkner.**

## BEFRISTUNG VON ARBEITSVERTRÄGEN

# Große Rechtsunsicherheit bei befristeten Arbeitsverträgen



© Bundesverfassungsgericht.

Interview mit Dr. Eva Kettner und  
Dr. Volker Voth

**Das Bundesverfassungsgericht hat Mitte Juni entschieden, dass das gesetzliche Verbot von mehrfach befristeten Arbeitsverträgen ohne sachlichen Grund nicht gegen das Grundgesetz verstößt. Dadurch ist eine erneute sachgrundlose Befristung bei demselben Arbeitgeber auch nach einer mindestens dreijährigen Pause nicht erlaubt. Welche Auswirkungen hat der Beschluss des Bundesverfassungsgerichts?**

**Volker Voth:** Der Beschluss hat erhebliche Auswirkungen. Bislang konnten sich Arbeitgeber an der klaren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts orientieren. Die erlaubte eine erneute sachgrundlose Befristung, wenn die vorherige Beschäftigung mehr als drei Jahre her war. Jetzt ist laut dem Bundesverfassungsgericht eine sachgrund-

lose Befristung trotz Vorbeschäftigung nur noch dann möglich, wenn offensichtlich keine Gefahr der Kettenbefristung besteht und auch die strukturelle Unterlegenheit des Arbeitnehmers nicht ausgenutzt wird. Sprich: Wenn eine Vorbeschäftigung sehr lange zurückliegt, vollkommen anders geartet oder nur von sehr kurzer Dauer gewesen ist. Das Bundesverfassungsgericht nennt als Beispiele etwa geringfügige Nebenbeschäftigungen während der Schul- und Studienzeit.

**Kann man also sagen, dass jetzt endlich Klarheit herrscht?**

**Eva Kettner:** Nein, denn die Ausführungen des Bundesverfassungsgerichts sind sehr allgemein. Statt für Klarheit sorgen sie für mehr Rechtsunsicherheit, die die Gerichte aller Voraussicht nach zu Lasten der Arbeitgeber auflösen werden. Das wird sich auch negativ auf die Arbeitnehmer auswirken, denn Bewerber mit Vorbeschäftigungzeiten werden künftig für eine sachgrundlos befristete

Arbeitsstelle von vornherein nicht berücksichtigt. Außerdem ist zu erwarten, dass Arbeitgeber zukünftig verstärkt auf andere Instrumente zurückgreifen, um die Arbeit entsprechend ihren Interessen zu organisieren, vor allem auf Zeitarbeit und Dienstleistungsverträge.

**Was bedeutet der Verfassungsgerichtsbeschluss für bestehende befristete Arbeitsverträge?**

**Eva Kettner:** Arbeitgeber, die im Vertrauen auf die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnisse mit bereits vorbeschäftigte Arbeitnehmern vereinbart haben, müssen sich darauf einstellen, dass diese Befristungen gerichtlich angegriffen werden. Es besteht ein erhebliches Risiko, dass die Befristungen als unwirksam angesehen werden und damit grundsätzlich unbefristete Arbeitsverhältnisse entstanden sind.

**Dr. Eva Kettner,**

Fachanwältin für Arbeitsrecht und Salaried Partnerin, Heuking Kühn Lüer Wojtek

**Dr. Volker Voth,**

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Salaried Partner, Heuking Kühn Lüer Wojtek

**Ist die Argumentation des Bundesverfassungsgerichts nachvollziehbar? Es hat ja mit seiner Entscheidung die frühere Gesetzesauslegung des Bundesarbeitsgerichts verworfen mit der Begründung, der Gesetzgeber habe zum Schutz der Arbeitnehmer Kettenbefristungen verhindern und unbefristete Regelarbeitsverhältnisse sichern wollen.**

**Volker Voth:** Die Argumentation des Bundesverfassungsgerichts ist, rein juristisch gesehen, durchaus nachvollziehbar, wenn man die Gewaltenteilung berücksichtigt. Nach Ansicht der Karlsruher Richter verstößt die vom Bundesarbeitsgericht bemühte Auslegung gegen das Grundgesetz. Der Gesetzgeber habe sich erkennbar gegen die Zulässigkeit einer erneuten sachgrundlosen Befristung bei einer Vorbeschäftigung entschieden. Die Auslegung des Bundesarbeitsgerichts überschreite damit die Grenzen richtlicher Rechtsfortbildung. Allerdings ist das Bundesverfassungsgericht nicht konsequent, wenn es selbst – im Wege der verfassungskonformen Auslegung des Vorbeschäftigungsverbots – Ausnahmen von dem Vorbeschäftigungsverbot macht. Auch hierin liegt letztlich eine richterliche Rechtsfortbildung, wie das Bundesverfassungsgericht sie dem Bundesarbeitsgericht versagt hat.

**Wie lange ist eine Befristung eines Arbeitsvertrags ohne sachlichen Grund in der Gesamtdauer höchstens erlaubt? Wie oft ist eine Verlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse höchstens möglich?**

**Eva Kettner:** Eine sachgrundlose Befristung ist bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren möglich. Innerhalb dieser zwei Jahre kann der Arbeitsvertrag bis zu dreimal verlängert werden. Das bedeutet, dass mit einem Arbeitnehmer maximal vier Verträge geschlossen werden können: der erste Arbeitsvertrag und drei Verlängerungsvereinbarungen.

**Worauf sollten Arbeitgeber noch achten?**

**Eva Kettner:** Die Arbeitgeber sollten im Blick behalten, dass die Verlängerungen noch während der Laufzeit des aktuellen Vertrages schriftlich erfolgen müssen, damit keine vertragliche Lücke entsteht. Arbeitgeber dürfen außerdem keine anderen Veränderungen im Arbeitsverhältnis vornehmen. Aus Sicht der Rechtsprechung läge sonst keine Verlängerung im Sinne der gesetzlichen Regelung vor. Die Folge wäre, dass das befristete Arbeitsverhältnis zu einem unbefristeten würde.

**Wie müssen Arbeitgeber nun beim Aufsetzen von Arbeitsverträgen vorgehen, wenn sie die Kontrakte mit einer Person mehrfach hintereinander befristen wollen? Welche Gründe sind dafür zulässig? Wie sieht es mit Schwangerschaftsvertretungen oder Vertretungen bei längeren Krankheitsfällen aus?**

**Eva Kettner:** Wenn ein Arbeitgeber über die obengenannte Höchstdauer hinausgehen möchte oder die maximale Anzahl der Verlängerungen bereits erreicht ist, kommt allein noch eine Befristung mit Sachgrund in Betracht. Dafür erkennt das Gesetz mehrere Gründe an. In einer Schwangerschaftsvertretung oder einer Vertretung bei längeren Krankheitsfällen läge ein solcher Sachgrund voraussichtlich vor: Wird der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers nur befristet beschäftigt, ist dies grundsätzlich zulässig. Aber auch dann, wenn ein Arbeitnehmer die Position allein zur Überbrückung freier Zeiten – beispielsweise vor Beginn eines Studiums – nutzen möchte, wäre eine Befristung mit Sachgrund möglich.

**Wie sollten Tarifpartner bei Tarifverträgen vorgehen, wenn sie vom Verbot der Kettenbefristungen abweichen wollen?**

**Volker Voth:** Das Gesetz sieht eine Öffnungsklausel für Tarifverträge vor. Das bedeutet, dass die Parteien in Tarifverträgen eine längere Höchstdauer für sachgrundlose Befristungen sowie eine höhere Anzahl von Verlängerungen für zulässig erklären können. Wie weit dieses Recht geht, ist allerdings umstritten. Zeitlich unbegrenzt kann wohl auch ein Tarifvertrag sachgrundlose Befristungen nicht zulassen. Das Bundesarbeitsgericht hat bislang eine Verdopplung der Höchstdauer von zwei auf vier Jahre und der Anzahl der Befristungsverlängerungen von drei auf sechs für zulässig erklärt.

**Gibt es zudem weitere Regelungen bei Tarifverträgen?**

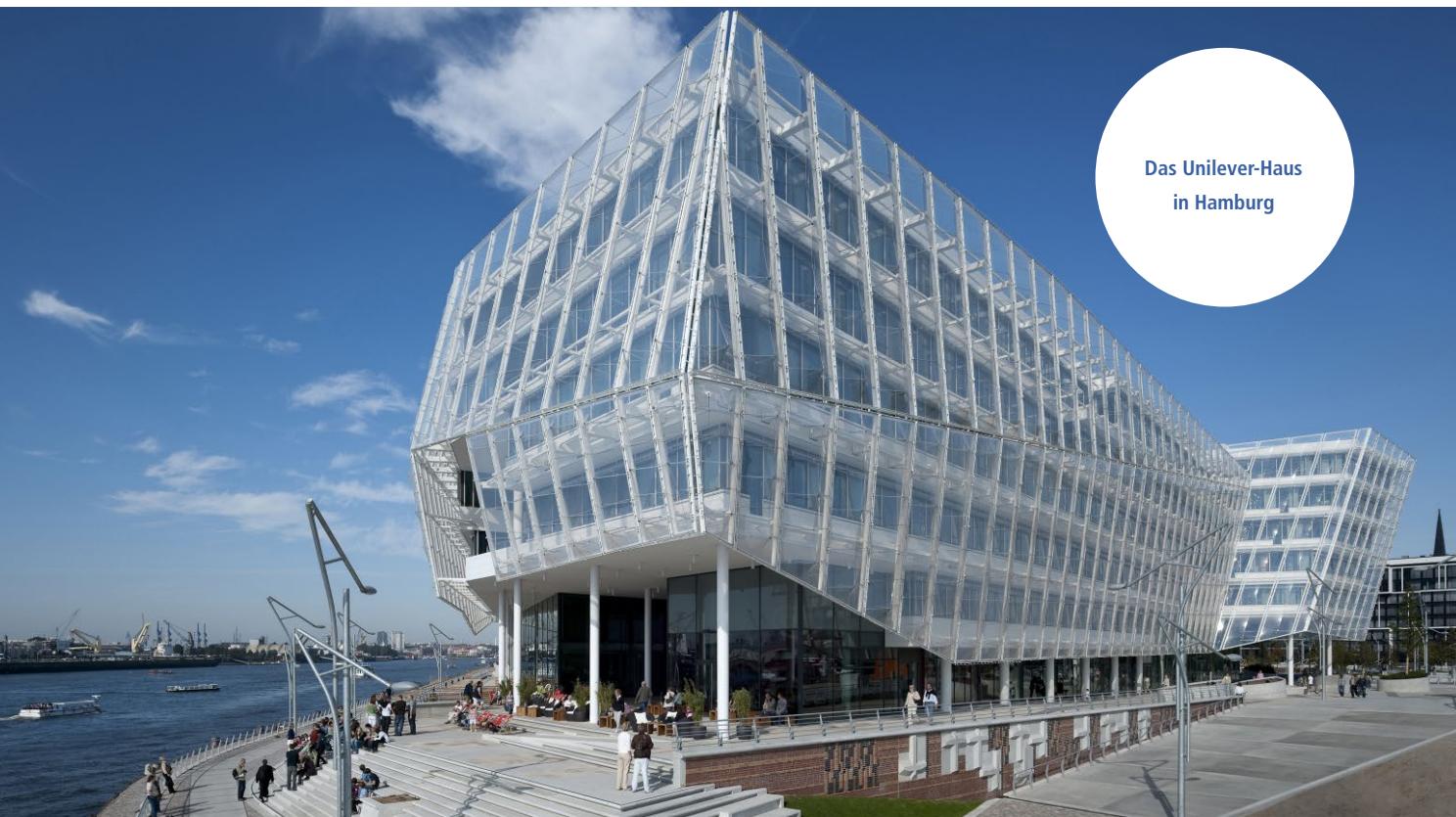
**Volker Voth:** Auch nicht-tarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer können im Geltungsbereich eines solchen Tarifvertrags die tariflichen Regelungen vereinbaren. Oder zusammengefasst: Die Anwendung der tariflichen Bestimmungen ist dann zulässig, wenn der Tarifvertrag auf das Arbeitsverhältnis Anwendung finden würde, wenn beide Seiten tarifgebunden wären.

&lt;

**Das Interview führte Dr. Guido Birkner.**

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

# Unilever rekrutiert mit menschlicherem Gesicht – durch künstliche Intelligenz



Das Unilever-Haus  
in Hamburg

© Adam Mørk.

Nur Marketing oder eine feste Überzeugung? Der niederländisch-britische Konsumgüterkonzern Unilever setzt künstliche Intelligenz ein, um den Recruitingprozess menschlicher zu gestalten.

Wie finde ich als Arbeitgeber genau die Talente, die zu mir passen? Verlasse ich mich auf die Spürnase meiner Recruiter – oder gehe ich neue Wege und analysiere die Charakterzüge der Bewerber statt deren Lebensläufe? Der Unilever-Konzern hat sich für letzteren Weg entschieden. Melissa Gee Kee, Strategy Director CHRO bei Unilever, wird in den „**HR-Management News**“ so zitiert, dass HR den Recruitingprozess nicht nur verändert hat, sondern „das ganze alte System auseinanderge-

nommen“ und neu zusammengesetzt hat. „Bei HR sorgen sich die Menschen oft darum, dass die KI dem Recruiting ein Stück Menschlichkeit entzieht“, so Gee Kee, „aber der Anwendungsprozess bei Unilever ist jetzt menschlicher als jemals zuvor.“

Unilever ist als Global Player einer der größten Anbieter von Konsumgütern mit Produkten, die weltweit in mehr als 190 Ländern angeboten werden. Mit ihren über 400 Marken bedient der Konzern die Nachfrage der Konsumenten im Bereich der persönlichen Pflege, Haushaltswaren, Lebensmittel und anderer Produktgruppen. Um die dynamische, sich rasch verändernde Nachfrage ihrer Kunden schnell zu bedienen, holt Unilever Talente aus der ganzen Welt in das Unternehmen. Dabei fokussiert sich das Konzern insbesondere darauf, internationale Millennials für sich zu gewinnen.

Konkrete hat der Vorstand für HR das Ziel ausgegeben, dass bis zum Jahr 2020 bis zu 60 Prozent der Mitarbeiter Millennials sein sollen. Für HR bedeutet das, mit der jungen Generation zwischen 16 und 30 Jahren in Kontakt zu treten. Eine Brücke dahin kann eine innovative Technologie im Unternehmen sein, die motiviert und mobilisiert, die dynamisch ist und schnell funktioniert.

## Das Recruiting vollkommen neu ausrichten

Die Organisation hat bei der Neuausrichtung des Recruitings entschieden, Lebensmittel im Einstellungsprozess nicht mehr zu berücksichtigen. Statt dessen kooperiert Unilever mit den Digital-HR-Dienstleistern Pymetrics und HireVue. Damit hat der Konsumgüterkonzern die ersten Schritte des ganzen Recruitingprozesses bereits digitali- →

siert. Anstatt bei internationalen Eliteuniversitäten vorstellig zu werden und nach einer ersten Vorauswahl Telefoninterviews mit Kandidaten zu vereinbaren, lässt Unilever Bewerber ein KI-Screening durchlaufen. An deren Ende erhalten die Kandidaten eine Antwort, ob sie einen Job bekommen oder nicht. Der amerikanische HR-Softwareanbieter Pymetrics testet die persönlichen Qualitäten eines Kandidaten vor allem danach, ob eine Person in ein Team passt.

Die Praxis in den allermeisten Unternehmen sieht noch anders aus. Dort wird die Entscheidung gegen einen Bewerber in 75 bis 90 Prozent der Fälle auf der Basis von Lebensläufen gefällt. Tatsächlich erweisen sich aber nur wenige Entscheidungen für einen Kandidaten allein auf der Basis von Berufserfahrungen oder einem Lebenslauf für die spätere Zusammenarbeit wirklich erfolgreich.

Genau nach diesen Prinzipien wählt Unilever junge Talente aus. HR interessiert sich weniger für die berufliche Laufbahn der Bewerber, sondern für das Potenzial, das sie mitbringen und das bislang noch kaum genutzt wird. Der unvoreingenommene Blick der KI soll helfen, den innersten Kern eines Kandidaten zu erkennen sowie seine Motivation und seine Teamfähigkeit herauszulesen. Als Zwischenergebnis kann Unilever vermelden, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz dazu beiträgt, dass die Teams in den verschiedenen Bereichen deutlich diverser sind. Vorurteile und Befangenheiten in Bezug auf die Ethnie oder das Geschlecht eines Kandidaten lassen sich so in deutlich höherem Maße als bislang eliminieren.

## Neuer Ansatz beim Recruiting strahlt direkt auf die Marke aus

Dieser komplett neue Ansatz beim Recruiting ist bei Unilever im „Future Leaders Programme“ zusammengefasst, einem selektiven Programm für junge Hochschulabsolventen. Der Konzern führt es auch deshalb durch, weil er auf die Marke ausstrahlt, die die Konsumenten wahrnehmen. Bewerber sind für den Konzern nicht nur potentielle Mitarbeiter von morgen, sondern auch Konsumenten der eigenen Markenartikel.

Bei 250.000 Bewerbern für 800 Einstiegsplätze im „Future Leaders Programme“ wird die überwiegende Mehrheit der Bewerber zwangsläufig abgelehnt. Aber die abgelehnten Talente sollen ihre Absage so erhalten, dass sie Unilever-Konsumenten bleiben. Deshalb wollen Melissa Gee Kee und ihre Kollegen von HR sicherstellen, dass auch

abgelehnte Bewerber am Ende eine positive Erfahrung aus dem Kontakt mit dem Unternehmen mitnehmen. In den externen Talentpool kommen gute abgelehnte Bewerber und haben damit Chancen, zu einem späteren Zeitpunkt und an anderer Stelle doch noch in den Konzern einzusteigen.

Damit die Bindung abgelehrter Talente an Unilever gelingt, nutzt HR weitere Lösungen, um den Kandidaten eine motivierende, digitale Erfahrung zu schaffen. Dafür setzt Unilever die Software HireVue ein. Mit dieser Lösung können Bewerber mobilfunkbasierte Videointerviews aufzeichnen. Nach Angaben von Unilever gelingt es mit der HireVue-Assessments-Lösung, über künstliche Intelligenz bis zu 80 Prozent eines Kandidatenpools zu filtern. Dabei nutzt das Programm Datenpunkte, etwa für die Mimik, die Körpersprache und andere Schlüsselpunkte. Als Resultat erhält Unilever einen Überblick über die Kandidaten, die alle Wahrscheinlichkeit nach besonders erfolgreich für Unilever arbeiten werden.

## Überwiegend positives Feedback der Teilnehmer

In jeder Stufe des Assessmentprozesses erhält ein Bewerber Feedback, und das unabhängig davon, ob er für eine vakante Stelle genommen wird oder nicht. Unilever setzt die HireVue-Software in mehr als 53 Ländern ein. Über 80 Prozent der Kandidaten haben ein positives Feedback zum Software-Tool gegeben. Durch den Einsatz des KI-unterstützten HR-Programms ist der gesamte Prozess für die Kandidaten deutlich schneller und qualitativ besser geworden. Zugleich verzeichnet Unilever aufgrund der effizienteren Administration binnen eines Jahres hohe Einsparungen. Auch die zeitliche Dauer des Recruitingprozesses ging um 75 Prozent zurück.

Die Recruiting- und HR-Strategie von Unilever ist aus der Konzernstrategie abgeleitet. Trotz oft sperriger Konzernstrukturen hat sich die Organisation schneller, agiler und mit einer einfacheren Struktur aufgestellt. Das Unternehmen unterstützt die Mitarbeiter dabei, neue Fachkompetenzen und neue Arbeitsformen sowie neue Führungskompetenzen zu erlernen. Auch dieser Teil der HR-Strategie zahlt auf den Erfolg im Recruiting ein, denn eine Mitarbeiterschaft, die agiles Arbeiten und moderne Führung beherrscht, spricht jüngere Talente eher an.

&lt;

# PROCESS-MINING

# Digitale Prozessanalysen werden immer individueller

Mittels  
Daten Prozesse  
und Prozessschritte  
digital analysieren –  
darauf zielt Process-  
Mining ab.



© FroYo\_92/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Beim Process-Mining geht es um die Analyse von Daten mit dem Ziel, Prozesse in Unternehmen sichtbar zu machen und zu verbessern. Die Visualisierung von Prozessen hilft dabei, zu erkennen, welche Abläufe an welchen Stellen Schwierigkeiten bereiten und verbessert werden müssen. Process-Mining kann HR vor allem bei der Kalkulation von Personalbedarfen unterstützen.

Process-Mining verbindet traditionelle, modellbasierte Prozessanalysen und datenorientierte Analysetechniken wie Data-Mining miteinander. Im Mittelpunkt steht das Wissen über Prozesse auf der Basis von Datenanalysen, weniger das Wissen über Daten selbst. Auch greift Process-Mining weiter als Lösungen für Business-Intelligence, die keine Prozesse in Gänze darstellen, sondern sich auf Kennzahlen fokussieren und punktuelle Ergebnisse liefern.

An welcher Stelle kann HR Process-Mining einsetzen? Beim Management von Geschäfts-

prozessen ist die passgenaue Bereitstellung von Personal ein erfolgskritischer Faktor. Personelle Ressourcen so abzubilden, dass bestimmte Prozesse möglich werden, beeinflusst in der Folge, wie gut die Prozesse performen. Steht Personal in der benötigten Anzahl und mit den benötigten Skills zur Verfügung, hilft das, Kosten zu senken und die Produktivität der Ressourcen zu steigern. Mittels Process-Mining können Unternehmen historische Daten analysieren und die Bereitstellung von Personal optimieren.

Die Marktforschungsgesellschaft Gartner hat in ihrem „Market Guide for Process Mining“ den Status quo und die Relevanz von Process-Mining als strategischen Ansatz für die digitale Transformation in Unternehmen analysiert. Auch skizziert der Studienautor Marc Kerremans die Lage im Markt für Process-Mining. Demnach wächst die Zahl der Anbieter wie auch die der verschiedenen Anwendungen für die digitale Transformation. Die Gartner-Untersuchung fördert vier Kernergebnisse zutage. Ein erstes Resultat unterstreicht, dass die technologische Entwicklung beim Process-Mining so weit vorangeschritten ist, dass weniger die Prozesse entdeckt und identifiziert werden müssen. Vielmehr liegt der Schwerpunkt heute schon auf fortentwickelten Funktionen, während Pro-

cess-Discovery bereits eine Grundfunktionalität darstellt.

## **Den Kundenbedarf in den Mittelpunkt stellen**

Nutzer wollen durch Process-Mining nicht nur Prozessstrukturen aufdecken und visualisieren, sondern ihre Prozesse grundlegend verbessern und kontrollieren. Deshalb sollten Process-Mining-Entwickler – so der Studienautor – Kunden über Process-Discovery hinaus weiterführende Einblicke und Spezialfunktionen ermöglichen. Durch weiterentwickelte Leistungen lassen sich auch künftig anspruchsvollere Anforderungen der Kunden an Process-Mining-Lösungen bedienen.

Die Nachfrage der Unternehmen nach Process-Mining-Anwendungen ist groß und wächst. Entsprechend prognostiziert die Gartner-Studie, dass sich das Marktvolumen in den kommenden zwei Jahren mindestens verdreifachen wird. Dabei werden sich weniger Standardlösungen am Markt durchsetzen. Vielmehr bringt jeder Kunde individuelle Fragen und Probleme mit. Lösungen von der Stange werden in Zukunft nicht mehr ausreichen, da der Bedarf der Nutzer immer individueller und spezieller wird. Somit sollten die Anbieter Lösungen entwickeln, die auf die einzelnen Bedarfe →

abgestimmt und sehr spezialisiert sind. Genau solche Tailormade-Lösungen sind gefragt. Damit sind die Marktchancen der Anbieter abgesteckt. Die Zahl der Anbieter von Process-Mining-Lösungen wird weiter wachsen, doch um sich im Markt zu etablieren, ist es für Anbieter erfolgskritisch, sich zum Spezialisten in einer Marktnische zu machen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Process-Mining sind digitale Frameworks. Mit dem wachsenden Markt und den individuelleren Zuschnitten der Process-Mining-Lösungen müssen die IT-Systeme der Unternehmen mitwachsen. Insbesondere in IT-, Service- und Verwaltungsprozessen werden Process-Mining-Lösungen verstärkt zum Einsatz kommen. Deshalb sollten Anbieter systemübergreifende Integrationen gewährleisten. Angesichts immer flexiblerer, digitaler IT-Umgebungen sollten Process-Mining-Lösungen so anpassungsfähig wie möglich sein, so dass sie sich bei minimalem Integrationsaufwand auch in umfangreiche IT-Umgebungen einfügen lassen.

## Individuell passende Lösungen von Start-ups

Unter den Anbietern, die die Gartner-Studie aufführt, finden sich neben großen Softwareanbietern mit Standardlösungen und Services auch junge Gründer mit ausgereiften Speziallösungen und neuen Einsatzoptionen für Process-Mining. So bezeichnet die Gartner-Studie Lana Labs als „innovative new entrant in this market“. Als Quintessenz aus der Studie lässt sich sagen, dass gerade kleinere Anbieter spezielle und innovative Features entwickeln.

In Zukunft werden Machine-Learning und künstliche Intelligenz verstärkt in Prozessanalysen integriert werden. Dabei sollten die Anbieter verstärkt die Benutzerfreundlichkeit im Auge behalten. Durch die Integration von maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz in Process Mining lassen sich anhand der Auswertung riesiger Prozessdatensätze Handlungsempfehlungen und Entscheidungen bestimmen.

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

ANZEIGE

## 9. Deutscher Human Resources Summit

18./19. Oktober 2018 | Frankfurt am Main

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

Deutscher  
Human Resources  
Summit

# ZEITENWENDE

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:



Dr. Daniela Büchel,  
Bereichsvorstand Human  
Resources & Nachhaltigkeit,  
REWE Group



Babette Fröhlich,  
Chief Human Resources  
Officer, OSRAM Licht AG



Christoph Kübel,  
Geschäftsführer und  
Arbeitsdirektor,  
Robert Bosch GmbH



Walter Riester,  
Bundesarbeitsminister a.D.

Veranstalter



Medienpartner



Mitveranstalter



Weitere Informationen und Anmeldung auf: [www.deutscher-hr-summit.de](http://www.deutscher-hr-summit.de)

© Marius Leibold.

**Marius Leibold**

ist Professor Emeritus,  
Stellenbosch University,  
Südafrika.

**Sven C. Voelpel**

ist Professor für Business  
Administration,  
Jacobs University Bremen.

## REZENSION

# Digitale Neugeburt für traditionelle Organisationen

Zurück auf Start bei der digitalen Transformation! Um traditionelle Unternehmen für die digitalisierte Gesellschaft und Wirtschaft fit zu machen, passen traditionelle Geschäftsmodelle nicht. Enge Grenzen müssen wegfallen, damit der Rebirth gelingt.

### Was steht im Buch drin?

Kaum ist die digitale Transformation in der Unternehmenswelt angekommen, muss sie wieder neu erfunden werden, da die praktizierten Ansätze in vielen Unternehmen zu kurz greifen. Mit dieser These leiten die beiden Hochschullehrer Marius Leibold und Sven C. Voelpel ihr Buch zum Digital Rebirth ein. Ihre Lösung: Anstatt digitale Technologien von außen in bestehende Organisationen einzufügen, empfehlen die Autoren, die Geschäftsidee, Kultur und Prozesse eines Unternehmens mit Blick auf interne und externe Veränderungen durch die Digitalisierung komplett neu zu konzipieren und auf Plattformen aufzusetzen.

### Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Transformationsansätze innerhalb alter Geschäftsmodelle greifen meistens zu kurz. Unternehmen brauchen dynamische Plattformen, um darauf ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Nur so können sie künftig für Verbraucher innovative Werte generieren. Neue Wirtschaftssysteme sind vielfältig gestaltet und binden Stakeholder

anders als bislang in den Wirtschaftskreislauf ein. Neue Plattformen helfen Unternehmen, in einem digitalisierten Wirtschaftssystem und einer veränderten Gesellschaft zu überleben.

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

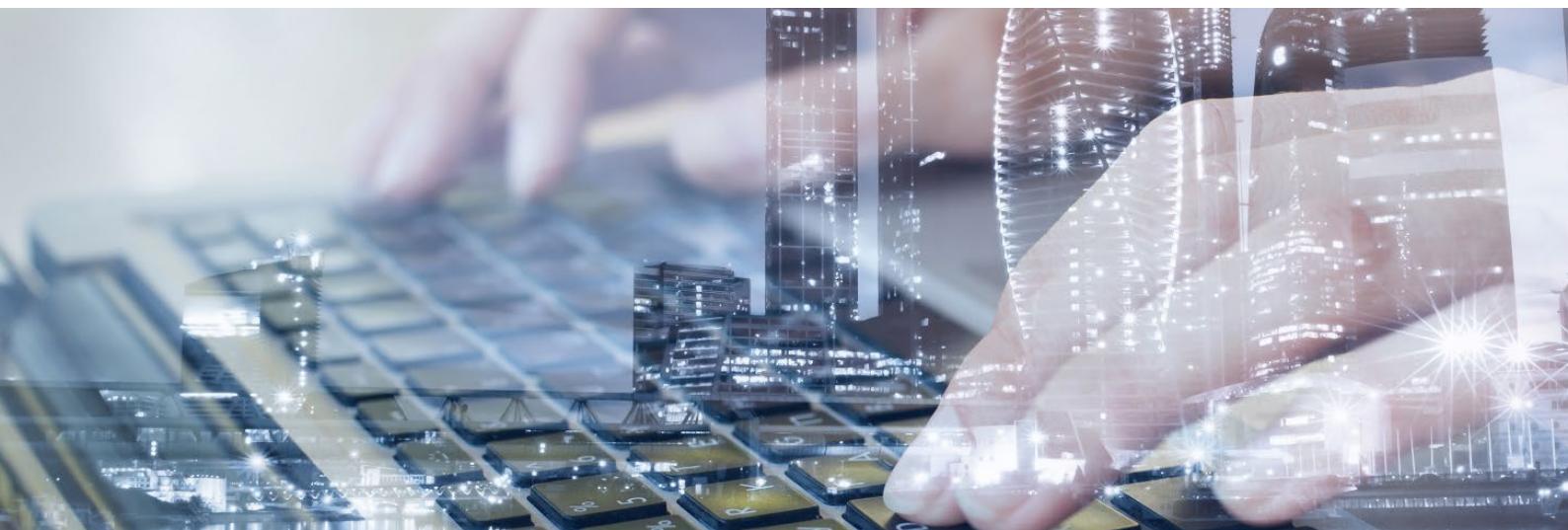
Vor allem in ihrer Logik der integrierten fünf Treiber für den Rahmen des Digital Rebirth, des gedanklichen Kernstücks des Buches, weisen die Autoren HR eine Rolle bei der Neugeburt der digitalen Transformation zu. Sie skizzieren den fünften Treiber „Re-Skilling und Entwicklung digitaler Kompetenzen in Ökosystemen einschließlich Digital-Rebirth-Leistungsmessung“ als Ansatz, um das Talent der Mitarbeiter mit Tools, Prozessen und Agilität bzw. Reaktionsvermögen zu verknüpfen. Es gilt für Unternehmen, diese Kompetenzen der Mitarbeiter mitzustalten, sie also zu identifizieren, zu entwickeln und nachhaltig zu adaptieren. Dieser Prozess ist aufgrund der permanenten technologischen Innovationen fortlaufend. <

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



© Wiley.

**Marius Leibold, Sven C. Voelpel:**  
**Digital Rebirth**  
**Wie sich intelligente Unternehmen neu erfinden**  
Publicis Pixelpark,  
Wiley-VCH-Verlag  
ISBN: 978-3-89578-478-1  
252 Seiten  
EUR 29,90



© 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 zusammenge stellt. 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.