

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Radical Collaboration
Bosch lässt Manager und Mitarbeiter radikal umdenken

Talentmanagement
Wie aus Millennials Top-Manager werden

Learning
Mitarbeiter organisieren Weiterbildung selbst



Collaboration-Lösungen auf eine neue Plattform setzen

NEUE KOLLABORATIVE SYSTEME MIT GRÖßERER FUNKTIONALITÄT UND HÖHEREN KAPAZITÄTEN WANDERN IN DIE CLOUD.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

die Organisation in Unternehmen wird angesichts veränderter Kundenbedarfe und Produktanforderungen neu aufgestellt. Damit verändert sich auch die Zusammenarbeit zwischen Kollegen, Dienstleistern, Zulieferern und Kunden. Vor allem sollten Betriebe die eingefahrenen Strukturen und Prozesse überdenken und entsprechend den veränderten Anforderungen neu aufstellen. Um die Zusammenarbeit auf eine digitale Basis zu setzen, bieten sich Collaboration-Lösungen an. Der Markt bietet ausgereifte Produkte mit einer erweiterten Funktionalität und einer breiten Modellvarianz. Mit dem zunehmenden Einsatz von Cloudanwendungen in Unternehmen stellen die Anbieter von Collaboration-Systemen auch Lösungen für kooperative Plattformen bereit.

Ähnlich wie bei HR-Managementsystemen sollten Unternehmen sich die Angebote vorab in – häufig kostenfreien – Testversionen anschauen, um sicherzustellen, dass sie ihrem individuellen Anspruch an eine Cooperation-Lösung gerecht werden. Neben den Marktführern wie Microsoft und Citrix drängen zahlreiche junge Anbieter mit Spezialmodellen auf den Markt. Wir stellen Ihnen in dieser Ausgabe des „F.A.Z.-Personaljournals“ einige spannende Anbieter wie Linkando (Seite 12) vor. Auch geben wir Ihnen Hinweise darauf, wel-

che Aspekte rund um die Auswahl, die Implementierung und den Einsatz von Collaboration-Lösungen erfolgskritisch sind (Seite 8).

Wie radikal sich die Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen derzeit verändern, veranschaulicht der Praxisbericht über die Bosch Gruppe. Dort ist HR gerade unterwegs, um das Prinzip der Radical Collaboration als Mindset in den Köpfen der Manager und Mitarbeiter zu verankern (Seite 6). Zwar wurde der Radical-Collaboration-Ansatz als Managementprinzip bereits in den achtziger Jahren in Kalifornien entwickelt, doch erst jetzt scheint seine Zeit zu kommen. Die neue Arbeitswelt zwingt Unternehmen dazu, radikal umzudenken – und umdenken zu lassen. Ein Hinweis in eigener Sache: Mit dem Erscheinen der vorliegenden Oktoberausgabe des „F.A.Z.-Personaljournals“ stellen wir auch den neuen Internetauftritt unseres HR-Magazins für die digitale Transformation online. Sie finden unter www.faz-personaljournal.de ein erweitertes Angebot an Beiträgen und Informationen zu Veranstaltungen und Studien aus der HR-Welt. Schauen Sie doch mal rein!

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur



Talentmanagement 4

Wie aus Millennials Top-Manager werden

Radical Collaboration 6

Bosch-Mitarbeiter lernen, in der Zusammenarbeit radikal umzudenken

Collaboration-Software 8

Kollaboration verlagert sich in die Cloud

Human-Resources-Management-Systeme 10

Implementierung eines HRM-Systems richtig gemacht

Collaboration-Management-Systeme 12

New Collaboration in HR

Learning 14

Weiterbildung durch IT-Learning-Software einfach organisieren

Autorenbeitrag 16

Exzellenz in der Personalauswahl

Neues kurz und knapp 18

Neues aus der HR-Welt

Impressum 19



Neues Denken 6

Bosch-Mitarbeiter lernen, in der Zusammenarbeit radikal umzudenken



Neues Machen 8

Kollaboration verlagert sich in die Cloud



Neue Lösungen 12

Innovative Angebote für Collaboration-Management-Systeme

TALENTMANAGEMENT

Wie aus Millennials Top-Manager werden



Die Generation der Millennials ist gut ausgebildet und drängt in Führungspositionen.

© Rawpixel Ltd/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Wie gelingt es, talentierte Millennials zu Top-Führungskräften zu entwickeln? Der Bedarf an Managern für Spitzenpositionen wird in den kommenden Jahrzehnten infolge der demographischen Entwicklung deutlich zunehmen. Je früher Unternehmen beginnen, den Nachwuchs zu entwickeln, desto geringer ist das Risiko, irgendwann in die Nachfolgefälle zu geraten.

Mit dem absehbaren Ausstieg der Babyboomer aus dem Job und deren Eintritt in den Ruhestand werden zahlreiche Führungspositionen in Unternehmen der westlichen Wirtschaftsnationen vakant und suchen Nachfolger. Top-Talente aus der Gruppe der Millennials sollen in die Fußstapfen der heutigen Manager treten, doch sie werden oft

noch nicht auf die künftigen Aufgaben vorbereitet. Die US-amerikanische Association of Executive Search & Leadership Consultants (AESC) hat in einer weltweiten Befragung von über 850 Wirtschaftsführern untersucht, vor welchen organisatorischen Herausforderungen Unternehmen stehen, wenn es darum geht, die nächste Managementgeneration an Bord zu holen und zu halten.

Der anstehende Generationswechsel wird sich in einem Arbeitsumfeld vollziehen, das durch permanente Unsicherheit und rasche Veränderungen gekennzeichnet ist. Die Arbeitswelt von morgen wird komplett anders aussehen als die heutige. Digitale Technologien und die digitale Transformation verändern nicht nur die Art, wie Geschäftsbetrieben wird, sondern auch die Geschäftswelt insgesamt. Künstliche Intelligenz wird zunehmend Routinetätigkeiten ausführen und menschliche Arbeit ersetzen. Die nächste Generation wird in Berufen arbeiten und Funktionen übernehmen, die heute in der Form noch gar nicht existieren.

Wachsen in einem disruptiven Umfeld

Für die heutigen Manager ist mit Blick auf die kommenden Jahre die vielleicht größte Herausforderung, weiterhin geschäftliches Wachstum zu erzielen in einem Umfeld, das durch weitgehende und fortdauernde Disruption innerhalb zahlreicher Branchen gekennzeichnet ist. Deshalb benötigt dieser Wandel einen neuen Managertyp. Der muss imstande sein, ein Marktumfeld und die in ihm wirkenden Faktoren zu erkennen und richtig zu deuten.

Zu den weiteren Kompetenzen der Managementgeneration von morgen zählen die Fähigkeiten, Veränderungen zu antizipieren, Chancen und Risiken schnell zu erkennen und Pläne zu entwickeln, um dem Wettbewerb in einem schnellen Marktumfeld immer einen Schritt voraus zu sein.

Gerade darin unterscheiden sich heutige Manager von Digital Natives: Die aktuelle Generation, die in Führungsverantwortung steht, ist mit digitalen Technologien nicht aufgewachsen, sondern hat den Umgang mit ihnen nach und nach gelernt. →

Anders die Talente, die sich in offeneren Strukturen wohlfühlen. Genau solche Manager mit einem hohen Maß an digitaler Kompetenz braucht es, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Entsprechend sehen es die heutigen Manager als ihre Kernaufgabe an, bereits jetzt die geeigneten Talente zu identifizieren und vorzubereiten, damit diese in einigen Jahren das Unternehmen führen können. Deshalb steht die Nachfolgeplanung als permanente Aufgabe für die jetzige Führung oben auf der Agenda.

Auch organisatorisch müssen sich Unternehmen für die digitalisierte Wirtschaft neu aufstellen. Flache Hierarchien, sich selbst organisierende Teams, mehr Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter, Projektwirtschaft: Unternehmen brauchen Führungskräfte, die diesen kulturellen und strukturellen Wandel vollziehen können. Deshalb zählen die von der AESC befragten Manager digitale Kompetenz zu den wichtigsten Gründen für die Entwicklung einer Talentstrategie im Führungskräftebereich.

Die heutigen Manager sehen ihre Nachfolgergeneration auch als diejenige an, die die digitale Transformation des Unternehmens durchführen muss. Generell ist Change-Management die wichtigste Kompetenz für künftige Führungskräfte. Nach Aussagen der befragten Manager ist sie sogar noch wichtiger als unternehmerisches Denken. Statt nur eigene Ideen zu realisieren, wird es für die Führungskräfte von morgen entscheidend sein, neue Ideen aufzugreifen und intern umzusetzen, um die Entwicklung und das Wachstum des eigenen Unternehmens voranzubringen. Das erfordert auch vom Management eine größere Bereitschaft zur Kollaboration.

Ein von der AESC interviewter Unternehmensführer brachte das Umdenken auf den Punkt: „Wir müssen die traditionelle Kette der Führung durch Anweisungen durchbrechen und zu einer kollaborativen Führung kommen.“ Diese Werte verkörpern viele Nachwuchsführungskräfte. Ihr Erfahrungsschatz ist stark durch Transparenz, Toleranz, Inklusion und eine Kultur des Teilens gekennzeichnet. Das sollte es Führungskräften der jüngeren Generation dank ihrer emotionalen Intelligenz erleichtern, Beziehungen zu so unterschiedlichen Stakeholdergruppen wie Kunden, Aktionären oder Mitarbeitern zu knüpfen.

Diversity, Inklusion und digitale Technologien sind die Basis für Innovationen

Um diese Talente im Unternehmen zu halten, bedarf es überzeugender und nachhaltiger Entwicklungsmöglichkeiten. Auch gehört die Möglichkeit für Talente dazu, sich offen zu äußern und kontroverse

Positionen zu beziehen, die den Weg zu Innovationen eröffnen können. Das erfordert eine Führungskultur, die auf Diversität und Inklusion ausgerichtet ist. Konflikte sind möglich, sollen aber eine konstruktive Wirkung entfalten. Erfolgsentscheidend für eine Unternehmenskultur sind Freiräume für Kreativität und Innovation. Unternehmerisches Denken vieler Millennials zeigt sich in deren Offenheit gegenüber der Start-up-Kultur.

Manche der von der AESC befragten Manager üben Kritik am eigenen Unternehmen und sehen Nachholbedarf. Ein japanischer Entscheider aus dem Technologiesektor wird konkret: „Obwohl wir ein globales Unternehmen sind, sind wir in unserem Heimatmarkt Japan nicht global in unserem Denken und in unserer Innovation.“ Tatsächlich verlangt das neue Geschäftsklima von einer Organisation und deren Mitarbeitern mehr Agilität und Kollaboration statt funktionsbezogener Expertise. Fachwissen und Erfahrung aus der alten Silowelt zählen im Arbeitsleben immer weniger.

Um Talente an die eigene Organisation zu binden, muss ein Unternehmen auch durch seine technische Ausstattung überzeugen. Die verwendeten Technologien und die digitalen Plattformen, die es einsetzt, müssen weltweit verstreute Teams miteinander verbinden, jederzeit Zugriff auf schnelle Performance-Analysen bieten und die interne Effizienz verbessern können.

Fazit

Die wichtigste Erkenntnis der Studienautoren der AESC ist, dass Unternehmen ihre Top-Talente bereits jetzt mit mehr Entscheidungsmacht ausstatten bzw. sie verstärkt in relevante Entscheidungsprozesse einbinden sollten – auch auf das Risiko hin, Rückschläge zu erleiden. Diese Maßnahmen sollten sich mit kontinuierlichem Feedback, Mentoring sowie strukturiertem Coaching flankiert werden. Die Strategie für das Talentmanagement stützt sich auf fünf Kernmaßnahmen. Zunächst sollten Unternehmen konsequent interne und externe Talente sichten. Ein weiterer Baustein ist eine Strategie, um Talente für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden. Dabei spielt eine starke Arbeitgebermarke eine Schlüsselrolle. Die Top-Talente sollen strategisch gecoacht werden, um sie auf die Führungsaufgaben von morgen vorzubereiten. Die Maßnahmen sollten von einer Nachfolgeplanung begleitet werden.

info@faz-personaljournal.de

Die 10 wichtigsten Maßnahmen, um aus Talenten Top-Führungskräfte zu machen

1. Top-Talenten mehr Entscheidungsmacht geben
2. Nachfolgeplanung, um die nächste Generation in Führungspositionen zu bringen
3. Talente in Entscheidungsprozesse einbeziehen
4. Interne Talente prüfen und zielgerichtet coachen
5. Führung diverser und integrierender gestalten
6. Nachwuchsführungskräfte fokussiert entwickeln
7. Mentoring durchführen
8. Crossfunktionale Entwicklung fördern
9. Internationale und interkulturelle Chancen eröffnen
10. Karriere beschleunigen

Quelle: AESC - The New Wave: Next Generation Executive Talent.

RADICAL COLLABORATION

Bosch-Mitarbeiter lernen, in der Zusammenarbeit radikal umzudenken



Zusammenarbeit über Silo- und Ländergrenzen hinweg: Die Bosch-Kollegen sollen bei Kooperationen komplett umdenken.

© Robert Bosch.

Die Bosch Gruppe hat sich auf den Weg gemacht, die Formen der internen Zusammenarbeit zu ändern, und löst sich von Silodenken, überholten Prozessen und Strukturen. Damit stellt der Technologiekonzern die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg auf eine neue Basis. Dieses Denken steht unter dem Motto Radical Collaboration. Der Ansatz aus den achtziger Jahren lebt wieder auf.

Der Anstoß für den neuen Collaboration-Ansatz kommt aus dem Markt. „Wir können nicht wie bisher in Silos weitermachen, weil wir damit den

Anforderungen und Bedarfen unserer Kunden nicht mehr gerecht werden“, erklärt Rosa Lee, Senior Vice President Corporate Human Resources bei Bosch. „Die Digitalisierung macht es zwingend erforderlich, in einem Netzwerk zusammenzuarbeiten.“ Die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander führt dazu, dass sie Erfahrungen und Wissen miteinander teilen und so besser zusammenarbeiten. Auf diese Weise können sie besser und schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren.

Diese Art der Arbeit unterscheidet sich deutlich von der jahrzehntelang praktizierten funktionalen Organisationsform, in der die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern Anweisungen erteilen und Letztere sie umsetzen. Daher ist ein anderes Denken, eine veränderte Einstellung notwendig. „Radical Collaboration ist ein Mindset“, so Lee. „Wir las-

sen Silodenken und Hierarchien hinter uns und konzentrieren uns stattdessen auf die benötigten Kompetenzen.“

Dafür muss sich auch die Führung ändern. Frühere Ansätze, bei denen Vorgesetzte ihren Mitarbeitern im Bedarfsfall nicht immer den Sinn ihrer Anweisungen erklärt haben, werden aufgegeben. Gleichzeitig erhalten die Mitarbeiter größere Freiräume, innovative Ideen für neue Produkte oder technische Entwicklungen gemeinsam und bereichsübergreifend zu realisieren – mit dem Ziel, sie zur Marktreife zu führen.

Bosch ist also dabei, die Organisation neu auszurichten: Abteilungsgrenzen werden aufgebrochen, Teamstrukturen noch stärker auf den Kunden und seine Bedürfnisse ausgerichtet. Zugleich werden den Mitarbeitern mehr Freiheiten und heraus-

→



© Robert Bosch.

Rosa Lee,
Global Human Resource
Management, Senior Vice
President, Bosch GmbH

fordernde Tätigkeiten geboten. Funktionsbereiche wie Forschung, Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing arbeiten auf neue Art zusammen. „Das beste Produkt für den Kunden kann nur mit Radical Collaboration gelingen“, unterstreicht Rosa Lee. Auch Ländergrenzen fallen, um die besten Experten für ein Projekt an einen Tisch zu bringen. „Damit Radical Collaboration funktioniert, müssen wir die Rahmenbedingungen dafür schaffen, auch räumlich“, unterstreicht die HR-Expertin.

Bosch hat mit „Inspiring Working Conditions“ ein weltweites Gestaltungskonzept eingeführt. Das Ziel ist, eine kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung zu schaffen, die den Austausch untereinander und die Zusammenarbeit fördert. Durch diese Maßnahmen sollen die Mitarbeiter in der Lage sein, die Kunden direkt bei ihrem Bedarf abzuholen und über alle Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten.

Zusammenarbeit von der Wurzel her

Die wissenschaftliche Basis des Radical-Collaboration-Ansatzes geht auf erste Praxisversuche des Staates Kalifornien unter der Initiative des früheren

Richters Jim Tamm in den achtziger Jahren zurück. Das Wort „radical“ geht auf das lateinische „radix“ („die Wurzel“) zurück. Der Ansatz stellt fünf zentrale Kernkompetenzen in den Vordergrund, damit die Mitarbeiter und Teams innerhalb und außerhalb einer Organisation besser zusammenarbeiten können:

1. Bereitschaft zur Kooperation auch über bisherige Strukturen hinaus
2. ein aufrichtiger Umgang miteinander
3. eigenverantwortliches Handeln
4. selbstbewusstes Auftreten in neuen Konstellationen
5. Orientierung am konkreten Kundenbedarf

Für die erfolgreiche Umsetzung der fünf Kompetenzen in die Praxis muss HR die notwendigen Prozesse und Instrumente, etwa im Performance Management, bereitstellen.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

Deutscher
Human Resources
Summit 

8. Deutscher Human Resources Summit

26./27. Oktober 2017 | Frankfurt am Main

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

Diese Themen erwarten Sie 2017*:

- Immer diverser, agiler, globaler, digitaler:
Stoßen wir bald an die Grenzen des Machbaren?
- Umbrüche in der internationalen politischen Landkarte:
Wie stellen sich Unternehmen auf neue Konstellationen ein?
- Digitale Transformation und Demographie:
Wohin steuern die Gesellschaft und der Arbeitsmarkt?

*Programmauszug



IM UMBRUCH

Veranstalter





Mitveranstalter



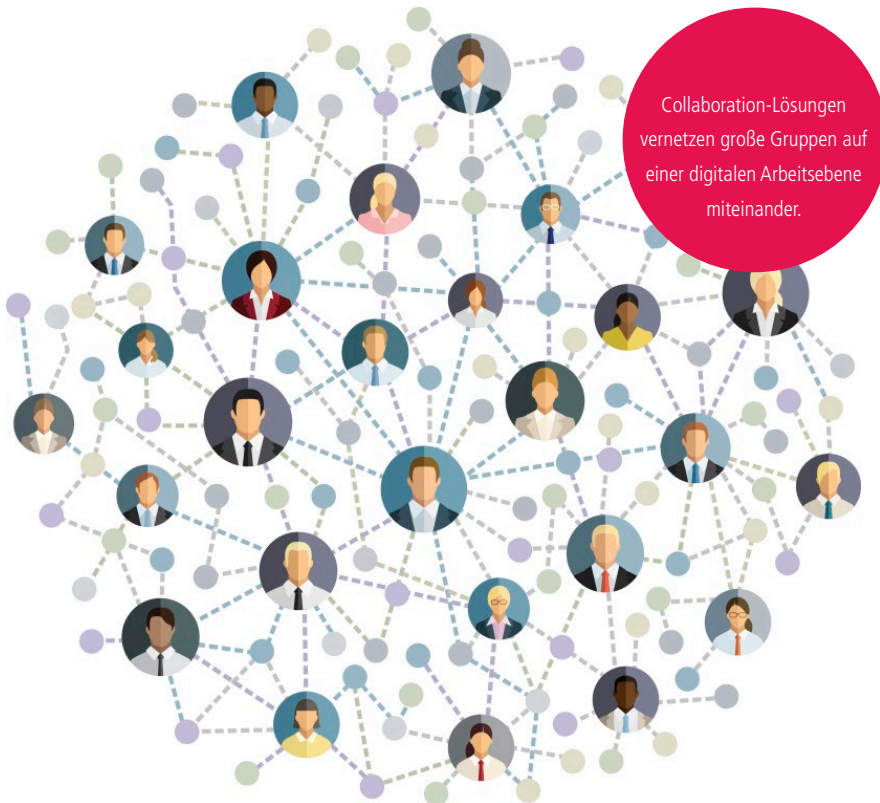




www.deutscher-hr-summit.de

COLLABORATION-SOFTWARE

Kollaboration verlagert sich in die Cloud



© aelitta/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Die IT-Welt verschiebt sich immer mehr hin zu Plattformen. Anstatt IT-Systeme und Programme selbst zu betreiben, gehen viele Unternehmen dazu über, das Management ihrer IT-Infrastruktur externen Dienstleistern zu überlassen. Damit verlagern sich auch Collaboration-Lösungen zunehmend in die Cloud.

Collaboration-Programme verbinden Personen, die räumlich voneinander entfernt sind, zu einem Netzwerk, das die Zusammenarbeit in Form bestimmter Funktionen ermöglicht. Damit reduziert die Software die Isolation der einzelnen Benutzer voneinander und erzeugt quasi eine digitale Zugehörigkeit zu einer Gruppe und eine Teilnahme an deren Aktivitäten. Hierbei wird aber nicht eine

Einheitslösung für alle Gruppenmitglieder ausgerollt, sondern die meisten von ihnen lassen sich nur dann für eine Nutzung der Collaboration-Lösung motivieren, wenn diese individuelle Wünsche aller Teilnehmer berücksichtigt.

E-Mail- und Kommunikationssysteme bieten Grundfunktionen wie elektronische Nachrichten, Adressmanagement, Kalender und Notizen. Collaboration-Lösungen gehen über diese Funktionalität hinaus und ermöglichen die Kooperation aller Teilnehmer einer Gruppe, sowohl synchrone – zeitgleiche – als auch asynchrone – zeitlich verschiedene – Zusammenarbeit. Das umfasst Konferenzsysteme, Instant-Messaging-Programme, Gruppeneditoren, Social Software, aber auch Instrumente für die Administration gemeinsamer Datenbestände. Inzwischen sind auch mobil zugängliche Collaboration-Plattformen im Einsatz, um einen schnellen Zugriff auf Inhalte zu gewähren.

Über die Organisation von Inhalten hinaus ermöglichen solche Plattformen auch das Lebenszyklusmanagement von Dokumenten und die Automatisierung von Workflows. Dafür eignen sich flexible Cloud-Plattformen gut.

Die wichtigsten Merkmale von Collaboration-Systemen

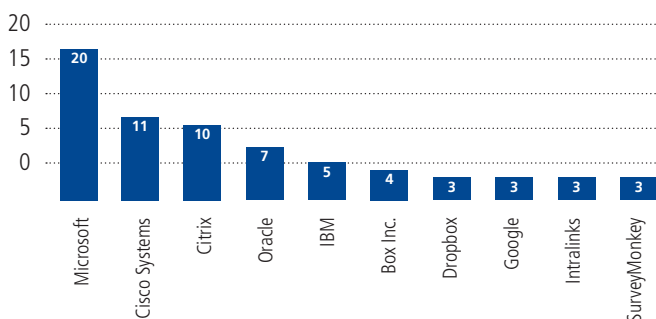
Collaboration-Lösungen lassen sich mit einer Reihe von Merkmalen klassifizieren. Im Kern geht es dabei um die Kommunikation, die Kooperation und die Koordination der Ressourcen. Zeitlich und räumlich kann sich die Form der Zusammenarbeit unterscheiden. Ebenso kann Kommunikation auf verschiedene Weise gesteuert und strukturiert sein. Zudem ist die Größe der Gruppe, gemessen an der Zahl der Teilnehmer, an den genutzten Sprachen oder an anderen Merkmalen, ein Unterscheidungskriterium. Weitere Funktionsmerkmale für eine Collaboration-Lösung prägen die Kooperation. Dazu zählen die Awareness, also die Gruppenerkenntnis bezüglich Konstellation und Teilnahme der Gruppe durch die Software, die Informationsarchitektur, die Synchronisation und Konsistenz eines einheitlichen Datenzustandes, die Kontrolle über Systemressourcen und über Beitritte zur Gruppe.

Die Kooperation einer Gruppe an Daten oder Dokumenten über eine Software oder eine Plattform kann unterschiedlich aufgebaut sein. In der Regel weisen diese Lösungen eine zentrale Architektur, eine Peer-to-Peer-Architektur oder eine hybride Architektur auf. Dabei geht es im Wesentlichen um die Verwaltung durch einen Server oder durch ein Netzwerk an Servern.

Tatsächlich ist das Angebot an Collaboration-Software auf dem Markt deutlich vielfältiger als die aufgeführten Kategorien. Die Palette an Programmen reicht von Lösungen für das Projektmanagement und die Ressourcenplanung über die Verwaltung von Aufgaben bis hin zu Videokonferenzlösungen. Zudem lassen sich Filesharing, Intranet und Mindmapping zu Collaboration-Lösungen zählen.

Marktanteile der führenden Anbieter am Umsatz mit Collaboration-Software weltweit im Jahr 2015

(Marktanteil am weltweiten Gesamtumsatz mit Collaboration-Software, in %)



Quelle: Statista 2017.

Der globale Markt für Collaboration-Lösungen – Marktführer und ein Meer von Spezialanbietern

Zu den weltweit größten Anbietern von Collaboration-Lösungen, gemessen an der Höhe des Marktanteils am weltweiten Gesamtumsatz mit diesen Produkten, zählen Microsoft, Cisco Systems, Citrix, Oracle, IBM, Box Inc., Dropbox und Google. Allein Microsoft hält mit 20 Prozent den größten Einzelanteil am Gesamtmarkt (siehe Grafik oben). Vor allem Konzerne tätigen auf diesem Feld mitunter hohe Investitionen und holen sich für kollaboratives und ortsunabhängiges Arbeiten häufig aufwendige Lösungen ins Haus. Für kleinere Betriebe bieten sich günstigere Collaboration-Programme an. Von kostenfreien Programmen ist Unternehmen gerade im Hinblick auf die Datensicherheit abzuraten.

Hinsichtlich der Ausstattung unterscheiden sich die Angebote nach dem Umfang der Funktionen und Kapazitäten. Wer ein umfangreiches Produkt mit einem breiten Portfolio an Funktionen kauft, muss mit einem größeren Installationsaufwand am Anfang rechnen. So sind Programme wie Basecamp oder Asana bei Cloudanwendungen aufwendig, ihre Bedienung kann mit Schwierigkeiten verbunden sein und ein Leistungsportfolio aufweisen, das viele Unternehmen in der dargebotenen Fülle nicht benötigen.

Eine andere Gruppe von Collaboration-Lösungen lässt sich unter dem Stichwort kollaboratives Mindmapping zusammenfassen. Die Ideenfindung kann dabei asynchron stattfinden, also unabhängig von Ort und Zeit. Dadurch hat jedes Gruppenmitglied die Möglichkeit, eigene Ideen zu jeder Zeit und mobil an praktisch jedem Ort auf der Mindmap festzuhalten. In diese Kategorie

lassen sich Anbieter wie MindMup 2 oder GroupMap einordnen. Unter den Anbietern für das kollaborative Projektmanagement ist beispielsweise Asana zu nennen. Andere Lösungen unterscheiden sich voneinander deutlich in ihrem jeweiligen Funktionsumfang und ihrer Ausstattung. Lösungen für die kollaborative Aufgabenverwaltung eignen sich vor allem für kleinere Gruppen und für die Projekte, die auf eine umfangreiche Projektmanagementsoftware verzichten können. Hier bietet der Markt Lösungen von unterschiedlichen Kalibern an.

Angesichts dieses breiten Marktangebots an Collaboration-Programmen empfiehlt es sich für Unternehmen, die die Einführung einer solchen Lösung planen, Anwendungen und Dienste zunächst in einer Testphase auszuprobieren. Viele Anbieter stellen ihre Produkte für eine solche Testphase kostenfrei zur Verfügung. So können Unternehmen für den eigenen Bedarf die passende Lösung identifizieren.

Die Implementierung einer Collaboration-Lösung

Eine ganzheitliche Planung des Implementierungsprojektes vorab ist erfolgsentscheidend. Deshalb sollten alle Collaboration-Funktionalitäten zunächst in einem Konzept zusammengetragen werden. So lassen sich Medienbrüche vermeiden. Auch richtet sich die Entscheidung für einen Anbieter und für eine Lösung letztlich nach dem Zweck: Wird eine Lösung für eine Gruppe im Unternehmen gesucht? Oder geht es um eine Zusammenarbeit über die Firmengrenzen hinaus? Womöglich um eine Mass-Collaboration? Sicher sollen auch mobile Endgeräte in die Zusammenarbeit einbezogen werden.

Bei der Auswahl kann ein Best-of-Breed-Ansatz das individuell passende Auswahlverfahren bieten, indem ein Unternehmen sich für den Marktführer oder für eine passende branchenspezifische Lösung entscheidet. Damit die neue Lösung tatsächlich im Unternehmen gelebt wird, sollte sie in die Workflows integriert werden. Zugleich bietet eine Collaboration-Lösung die Chance, die bestehenden Geschäftsprozesse weiterzuentwickeln. Deshalb sollten die Verantwortlichen bisherige Kooperationsformen auf den Prüfstand stellen und neue Prozesse gestalten.

Wichtige Begleitasperte sind zudem ein übergreifendes Sicherheitskonzept, das die Zugangsberechtigungen einschließt und die erforderliche Daten- und Informationssicherheit im Auge behält, sowie eine Anpassung der Unternehmenskultur an die veränderten Formen der Zusammenarbeit. Eine Collaboration-Lösung droht bereits dann zu scheitern, wenn nicht jeder Mitarbeiter mitgenommen wird. Deshalb ist es ratsam, die künftigen Nutzer und den Betriebsrat frühzeitig in die Vorarbeiten für die Einführung der neuen Collaboration-Lösung einzubeziehen.

Performance-Management sollte auch den Einsatz kollaborativer Instrumente im Blick haben

Die Implementierung der neuen Collaboration-Lösung sollte als Projekt begriffen und umgesetzt werden. Deshalb hilft es für die technische und kulturelle Umsetzung, die Instrumente des Projektmanagements einzusetzen und ein Projektteam aus verschiedenen Bereichen zu bilden. Ein weiterer Schritt ist die Integration der IT- und TK-Perspektive, damit die Anwendungen – darunter auch mobile Anwendungen – und die Kommunikationsinstrumente der Collaboration-Lösung effektiv und eng ineinandergreifen.

Keine HR-Maßnahme ohne eine Messung der Performance! Collaboration-Plattformen, die über Unternehmensgrenzen hinaus messbar arbeiten sollen, brauchen dafür skalierbare Infrastrukturressourcen. Deshalb empfiehlt sich ein weiteres Mal die Wahl einer cloud-basierten Collaboration-Lösung.

info@faz-personaljournal.de

HUMAN-RESOURCES-MANAGEMENT-SYSTEME

Implementierung eines HRM-Systems richtig gemacht

HRM-Systeme bieten Personaladministration und -entwicklung in einer Lösung.

HR

Beim Kauf eines HR-Management-Systems können viele Fehler unterlaufen. Bei der Vermeidung helfen zehn Hinweise von Cascade, um das passende Produkt auszuwählen und zu installieren.

Wer in ein HRM-System investieren will, sollte zuerst den eigenen Statusquo betrachten und bewerten. Wird bereits eine ältere Software benutzt oder sogar noch gar kein HRM-Programm? Vielleicht entspricht die derzeitige Software nicht mehr dem aktuellen Bedarf – oder dem künftigen, gestiegenen Bedarf? Nur wenn diese Fragen beantwortet sind, lässt sich der konkrete Bedarf anhand von Kriterien handfest machen.

Dazu gehört, den konkreten Bedarf an Funktionalitäten und den Hauptzweck zu bestimmen, den

das System erfüllen soll. Auch muss es imstande sein, mit dem Kerngeschäft des Unternehmens mitzuwachsen. So lassen sich alle Anforderungen an das neue System auführen und nach den Kriterien „notwendig“ und „wünschenswert“ untergliedern.

Gute Software hat ihren Preis, deshalb sollte ein ausreichendes Budget eingeplant werden für eine modulares System, das sich den Erfordernissen des Unternehmens entsprechend konfigurieren lässt. So lassen sich Ausgaben für nicht benötigte Funktionen vermeiden, auch wenn solche Modelle in der Regel teurer sind als Produkte von der Stange.

Die Auswahl des Anbieters sollte nach einer genauen Prüfung des Marktes erfolgen. Dieser Markt ist groß und unübersichtlich, also nichts wie rein ins Marktgetümmel und einschlägige Ver-

anstaltungen besuchen, um die Anbieter und ihr Produktportfolio kennenzulernen und um sich mit anderen Unternehmen über die Vor- und Nachteile der einzelnen Lösungen auszutauschen. Der Kontakt zu Referenzkunden bietet Einblicke in die konkreten Anwendungen der einzelnen Programme.

Ist die Wahl auf eine Handvoll Kandidaten gefallen, kommt die Lupe zum Einsatz. Jedes einzelne System sollte anhand von Demos begutachtet und geprüft werden. Was man mit eigenen Augen gesehen hat, kennt man besser als durch Hörensagen Vermitteltes. Dabei sollte man sich bei der Demo nicht nur auf die Highlights beschränken, sondern auch die Kernfunktionen des Systems anhand der eigenen Bedarfsliste überprüfen. Dabei sollte man sich stets vor Augen halten, dass die einfache Bedienbarkeit eines Systems relevant für alle Kollegen sein wird, die in Zukunft damit arbeiten müssen. →

Je nach Branche können sich die Anforderungen an ein HRM-System deutlich unterscheiden. Allerdings bilden mehrere Schlüsselkriterien und -komponenten eine Schnittmenge zwischen den verschiedenen Nutzern. Der Verkäufer sollte in der Lage sein, diese anzubieten, soweit sie benötigt werden. Für HR gehören immer ein integriertes Payroll-System, konfigurierbare Oberflächen und Felder sowie Reportingfunktionen standardmäßig dazu. Am Ende sollten sich Daten aus dem System ziehen und konfigurieren lassen.

Ein integriertes System sollte Datentransfers zwischen unterschiedlichen Systemen deutlich erleichtern. Die leichte Zufuhr und Integration von Daten sollten die administrative Effizienz und Genauigkeit verbessern und dadurch die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen verschiedenen Bereichen erleichtern.

IT ermöglicht den Nutzern hilfreiche Einblicke in die eigenen Geschäftsabläufe. Diese zusätzlichen Informationen können dabei helfen, das Reporting zu verbessern. Deshalb sollten die kritischen Stellen im Geschäft im Hinblick auf das Reporting fest-

gelegt und in der Reportingfunktion berücksichtigt werden.

Der Aufwand und das Investment im Zusammenhang mit einem neuen HRM-System sollten auf einen langfristigen Einsatz im Unternehmen ausgerichtet sein. Die Software sollte auch in den folgenden Jahren up to date sein. Deshalb empfiehlt es sich, den Anbieter hinsichtlich seiner weiteren Technologie-Roadmap und seines Innovationsansatzes zu befragen. Auch sollte der Anbieter stets ein Produkt anbieten, das jederzeit den Anforderungen der Compliance gerecht wird.

Die Mitarbeiter, die künftig regelmäßig mit dem neuen HRM-System arbeiten werden, brauchen eine Schulung sowie einen Zugang zu Beratung und zum Kundenservice. Auch diese Maßnahmen sind Bestandteil der Implementierung und sollten mit den erforderlichen Zeitkapazitäten in den Gesamtprojektplan aufgenommen werden. Zudem ist sicherzustellen, dass der Anbieter auch diese Etappe der Implementierung unterstützt.

info@faz-personaljournal.de

Die zehn Erfolgsfaktoren für die Auswahl und die Implementierung eines HRM-Systems

1. Status-quo prüfen und bewerten
2. „Notwendiges“ und „Wünschenswertes“ auflisten
3. Budget festlegen
4. Anbieter prüfen
5. Detaillierte Systemprüfung
6. Einen passenden Verkäufer wählen
7. Systemintegration planen
8. Anforderungen an das Reporting bestimmen
9. System mit Zukunftsperspektive wählen
10. Implementierung jenseits der Technik

Quelle: Cascade.

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

Jetzt anmelden!

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 verlangen das Vergütungssystem und die HR-Prozesse in einem Unternehmen?
- └ Wie sollten Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern über Vergütung kommunizieren?

Freuen Sie sich u.a. auf:



Carsten Eckensberger,
Head of Total Rewards,
Hewlett-Packard Enterprise



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.

Veranstalter



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

COMP & BEN

Mitveranstalter



AON
Empower Results



BEITEN BURKHARDT



MERCER
MAKE TOMORROW, TODAY



WillisTowersWatson

www.praxisforum-verguetung.de

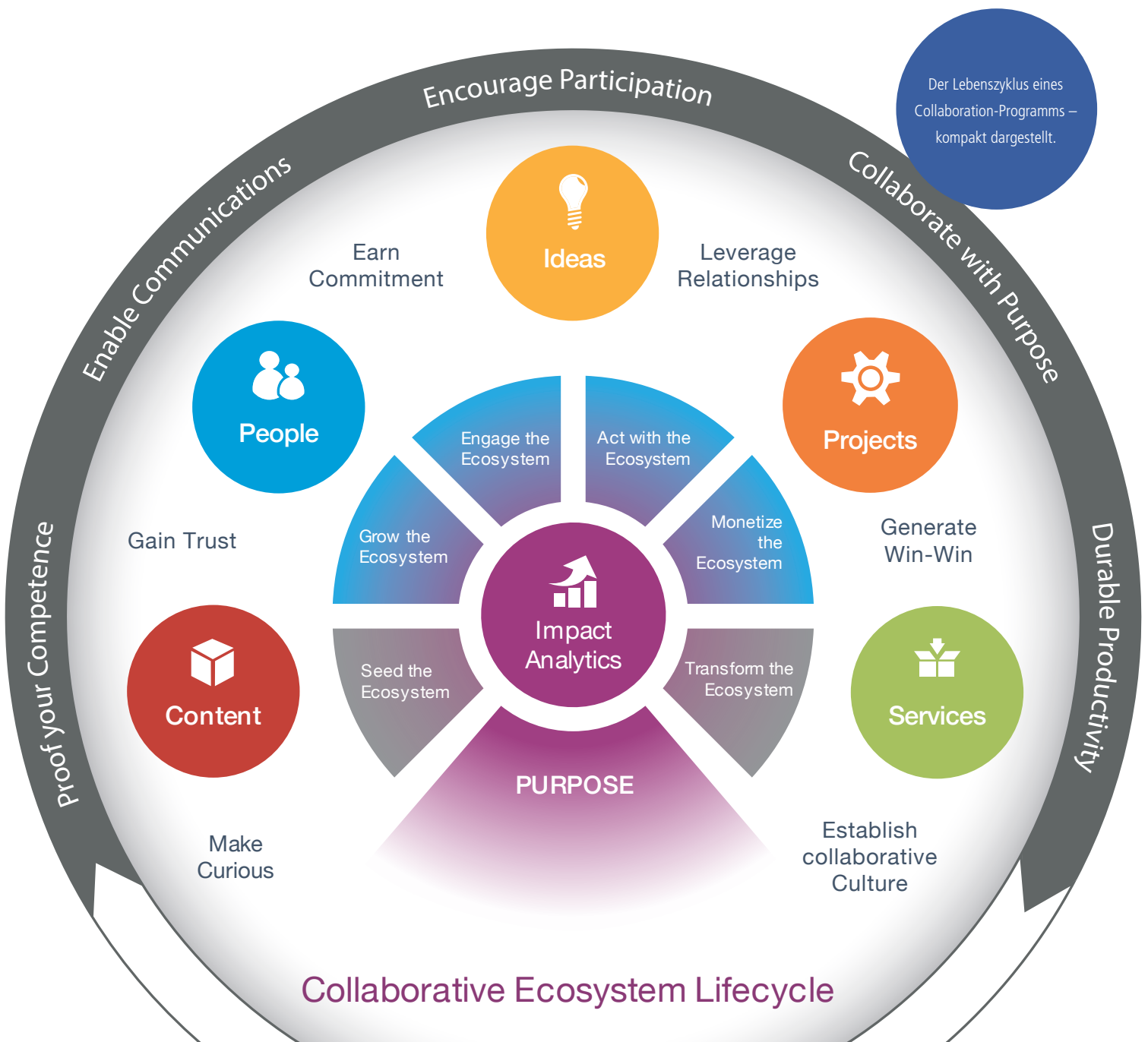
COLLABORATION-MANAGEMENT-SYSTEME

New Collaboration in HR

Der weltweite Markt für Collaboration-Programme ist zersplittert und unübersichtlich. Neben den etablierten

Marktführern versuchen Start-ups, sich ihr Stück von der Torte zu erobern – so wie Linkando. Die Neugründung hebt

sich von Wettbewerbern etwa durch einen eigenen Ansatz für ein Collaborative Ecosystem ab.



Der Lebenszyklus eines Collaboration-Programms – kompakt dargestellt.



© Linkando

Volker Wiora,
Managing Director, Linkando

Volker Wiora ist Managing Director und Co-Founder bei Linkando, einer Crowd-Collaboration-Plattform. Der studierte Luft- und Raumfahrttechniker hat in der Vergangenheit bereits mehrere Gründungsprojekte gestemmt. Mit Linkando wagt sich Wiora in ein Segment des IT-Marktes vor, in dem viele kleine Anbieter wie Basecamp oder Podio und große Anbieter wie Microsoft oder Cisco unterwegs sind. Auch bieten etwa Slack, Sharepoint oder Trello eine Reihe von Teilfunktionen an, die Linkando im Leistungsportfolio hat.

Der Ansatz von Linkando zielt auf Crowd-Collaboration ab. Seit 2013 entwickeln Wiora und sein Team eine Lösung, um große Communitys miteinander zu vernetzen. „Dabei habe ich meine Erfahrung als Dienstleister für den Aufbau weltweit angelegter Partnernetzwerke in internationalen Unternehmen eingebracht“, sagt der 47-Jährige. „Kommunikationstools eignen sich in der Regel nur dafür, einzelne Teams miteinander zu verbinden, doch die Verknüpfung größerer, fluider Organisationen muss Medienbrüche überwinden können. Daran scheitern die meisten Collaboration-Lösungen.“

Linkando ist im Kern eine SaaS-Plattform und erleichtert die digitale Zusammenarbeit in großen Communitys und Organisationen. Für HR-Aufgaben bietet sich die Software vor allem für das Talentmanagement an. „Unternehmen können ihre internen und externen Talente mit Hilfe der Software identifizieren, entwickeln und weiterqualifizieren“, beschreibt Volker Wiora. Häufig setzen Konzerne mehrere Collaboration-Systeme parallel nebeneinander ein – und bilden damit praktisch die alte Silostruktur ihrer Organisation ab. Dabei werden bislang relevante Informationen über die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter nicht erfasst und bleiben auch in der Folge unbekannt. Hier kann eine Collaboration-Lösung in Form von Skill-Matrizen helfen, Benutzerprofile zu erstellen und einen Talentpool aufzubauen.

Um den eigenen Crowd-Collaboration-Ansatz auf dem Markt zu etablieren, hat Linkando Blueprints für einzelne definierte Einsatzbereiche und deren Szenarien entwickelt. Diese durchgängigen Collaboration-Lösungen lassen sich an die jeweiligen kundenspezifischen Anforderungen anpassen. „Unsere Plattform ermöglicht es, alle relevanten Stakeholder eines Ökosystems digital einzubinden und untereinander zu vernetzen“, erläutert Volker Wiora.

Worauf sollten Unternehmen achten, die eine Collaboration-Lösung neu oder erstmals einführen? „Die Verantwortlichen sollten nicht nur darüber nachdenken, wie der nächste Schritt der Digitalisierung der Zusammenarbeit im Unternehmen aussieht, sondern auch strategisch an das Thema herangehen und das große Ganze im Blick haben“, beschreibt der Gründer. „Dabei dürfen sie jedoch auf keinen Fall vergessen, Vertrauen bei den Mitarbeitern aufzubauen und alle Kollegen mitzunehmen.“ Häufig sei eine Ursache für das Misslingen von Collaboration-Systemen in der Praxis, dass einige Mitarbeiter von Anfang an abgehängt würden. „Deshalb ist es entscheidend für den Erfolg einer Collaboration-Lösung, dass der Vorstand ihren Einsatz vorlebt und selbst Teil des Gesamtprozesses ist“, so Wiora.

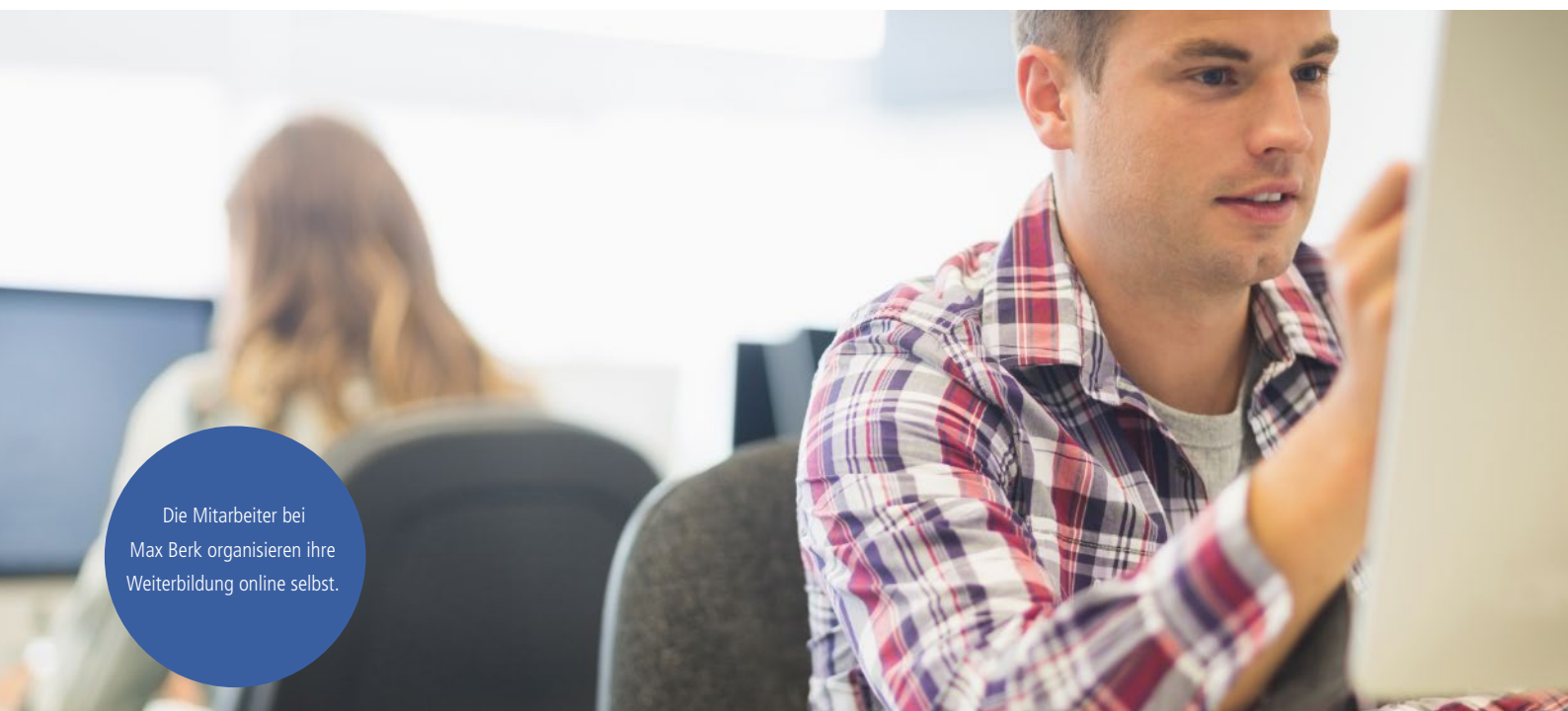
CoffeeCup, Wrike und andere Newcomer

Der Markt für Collaboration-Systeme kennt weitere Newcomer, so auch CoffeeCup, einen Anbieter von Software für individuelles Performance-Monitoring in kleinen Unternehmen. Die Datenbasis des Programms bildet die intelligente Integration von Zeiterfassung und Abwesenheitsplanung, digitaler Personalakte, Kundenfeedback, Budgetübersichten und Rechnungsstellung. CoffeeCup ist cloudbasiert und lässt sich online sowie auch offline in allen Endgeräten einsetzen. Die Software ist aktuell noch nicht auf dem Markt erhältlich, doch eine Betaversion kommt in den nächsten Wochen auf den Markt. Referenzkunden nutzen das Programm bereits in Pilotversionen.

Der amerikanische Anbieter Wrike aus dem Silicon Valley ist seit zwei Jahren von Dublin aus auch in der Europäischen Union aktiv. Bislang ist die auf SaaS-basierte Projektmanagement- und Collaboration-Lösung weltweit in über 10.000 Unternehmen im Einsatz. In der DACH-Region zählen unter anderem GfK, Loxone und Porsche Austria zu den Kunden. Wrike ist nicht auf einzelne Branchen fokussiert und lässt sich für Arbeitsprozesse in vielen Unternehmensbereichen wie etwa Marketing, Produktion und HR nutzen. Für die HR-Funktionen reichen die Anwendungen von Anfrageformularen, über Onboarding-Prozesse, Learning sowie interne Bonussysteme bis zur Dokumentation und Teilnahme an Bewerbungsverfahren.

LEARNING

Weiterbildung durch IT-Learning-Software einfach organisieren



Die Mitarbeiter bei Max Bögl organisieren ihre Weiterbildung online selbst.

© Wavebreakmedia Ltd/Wavebreak Media/Thinkstock/Getty Images.

Max Bögl mit Sitz in Sengenthal bildet seit langem Mitarbeiter weiter. Bislang erwiesen sich langwierige, papierbasierte Prozesse als hinderlich. Seit der Einführung einer IT-Learning-Lösung hat sich die Arbeit für die Personalverantwortlichen erleichtert. Die Seminarbuchungen haben sich seitdem verdoppelt.

Die Firmengruppe Max Bögl, mit 6.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 1,6 Milliarden Euro eines der größten deutschen Bauunternehmen, zeichnet sich durch eine hohe Wertschöpfungstiefe aus. Stahlbau, Fertigteilwerke, Fuhr- und Geräteparks gehören ebenso zum Leistungsspektrum wie Roh- und Baustoffe. Gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter sind die Basis des Erfolgs. Bei Max Bögl gibt es seit langem ein umfangreiches Weiterbildungs- und Schulungs-

angebot. So erhalten die Mitarbeiter zusätzlich zu den Informationen im Intranet Broschüren zum Seminarangebot. Regelmäßige Bedarfserhebungen unter den Führungskräften sichern Aktualität und Relevanz des Weiterbildungsangebots.

„Uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu jeder Zeit die Möglichkeit haben sich fortzubilden. Dies soll so unkompliziert wie möglich gestaltet werden“, sagt Marlena Hollweck, bei Max Bögl zuständig für die Planung und Koordination der internen Schulungen. Mit langwierigen Prozessen einer papierbasierten Planung wollte man sich nicht länger abfinden. Nicht nur die Bedarfserhebung kostete viel Zeit, sondern auch Anmelde- und Genehmigungsvorgänge.

Bei Max Bögl suchte man nach einer einfacheren Lösung: Alle Prozesse sollten analysiert und optimiert, Planung und Organisation der internen Veranstaltungen elektronisch abgewickelt sowie Teilprozesse wie die Seminarbuchungen automatisiert werden. Dadurch würden auch Datenqualität und

-sicherheit erhöht. Da das Unternehmen in mehreren Bereichen bereits SAP-Software im Einsatz hatte, war eine Integration mit SAP ERP Human Capital Management sowie mit dem SAP-ERP-Vertriebsmodul zur Verrechnung der Kosten eine weitere Bedingung. Die Trainings- und Teilnehmerdaten ab dem Jahr 2000 sollten in das neue System migriert werden. Auch sollte die neue Plattform zukünftige Anforderungen im Bereich E-Learning abdecken.

Hildegard Perleth, verantwortlich für die Einführung der IT-Learning-Solution bei Max Bögl, übernahm die Leitung des Projekts und fasste zunächst alle Schritte und Teilaufgaben wie Planung, Anmeldung, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung der Seminare sowie das Reporting in einer Bestandsaufnahme zusammen. Entlang dieser einzelnen Schritte formulierte sie mit der Fachabteilung die Sollvorgaben, in die auch gewünschte neue Anforderungen wie etwa das Verwalten von Hotelübernachtungs- und Essensabfragen aufgenommen wurden. Ein Abgleich zeigte, dass zwar →



© Max Bögl

Marlena Hollweck,
Personalentwicklung, Max Bögl

ein Großteil dieser Anforderungen mit den Basisfunktionalitäten der Learning-Lösung abgebildet werden konnte, doch dass gleichzeitig auch Eigenprogrammierungen notwendig wurden.

Das Projekt zur Einführung der Plattform für die Learning-Lösung wurde in elf Monaten und unter Einhaltung des Budgets umgesetzt. Als zeitintensiv erwies sich die Migration historischer Daten in das neue System. Insgesamt waren 23 Programmieranforderungen des Unternehmens umzusetzen. Ein externer Dienstleister erstellte die Programmdokumentationen, die internen Entwickler setzten die Programmierungen um. Vor dem Go-Live wurde das Programm mit Key-Usern ausführlich getestet.

Mit Einführung der Learning-Lösung lässt sich die Weiterbildung der Mitarbeiter einfach und jederzeit zugänglich realisieren. Durch die digitalisierte Abwicklung und automatisierte Workflows wurden die Anmelde- und Genehmigungsprozesse beschleunigt. Die Planung ist einfacher und übersichtlicher: Bereits am letzten Seminartag waren Zertifikate und Beurteilungsbögen online abrufbar. Mitarbeiter konnten sich auch für noch nicht terminierte Schu-

lungsangebote vormerken lassen, was die Bedarfsplanung in der Personalentwicklung erleichtert. Vorgesetzte haben die absolvierten Schulungen und den aktuellen Qualifizierungsstand ihrer Mitarbeiter und die Kosten für die Weiterbildung jederzeit im Blick. Die Daten über die neu erworbenen Qualifikationen können direkt in den Personalstamm des HR-Management-Systems einfließen.

Der Erfolg spiegelt sich auch in den Buchungen wider: So haben sich die Seminaranmeldungen ein Jahr nach der Einführung der Learning-Lösung mehr als verdoppelt. Zwar gibt es die Seminarübersicht nach wie vor als Download, jedoch informieren sich die meisten Mitarbeiter inzwischen im Onlineportal, wo sie auch direkt eine Schulung beantragen können. Im nächsten Schritt sollen Schulungen durch Webinare ergänzt werden. Die technischen Voraussetzungen für die Abbildung von E-Learnings liegen mit der IT-Learning-Lösung bereits vor und sollen in einer weiteren Ausbaustufe realisiert werden.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

Wir sind
das Fundament
Qualifizierte Fachkräfte sind die Basis für erfolgreiche Unternehmen.

Besetzen Sie Ihre offenen Stellen
mit dem führenden Stellenmarkt für Fachkräfte

Mit einer Stellenanzeige bei meinstadt.de erreichen Sie gezielt und regional Ihre neuen Mitarbeiter. Die Nutzerzahlen sprechen für sich: 85% der Jobsuchenden bei meinstadt.de sind Fachkräfte mit Berufsausbildung.



Jetzt informieren >



© Michael Praun bewegt.

Thomas Völkl

ist Trainer und Speaker für die Themen Personalauswahl und Führung und Personalrekrutierung.

AUTORENBEITRAG

Exzellenz in der Personalauswahl

Wie Unternehmen von systematischem Bewerbermanagement profitieren
von **Thomas Völkl**

Die besten Mitarbeiter zu finden und zu gewinnen wird zum zentralen Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg. Das Ziel ist eine exzellente Personalauswahl. Die Basis dafür bildet ein optimaler Prozess.

Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, ist ein systematisches Bewerbermanagement ausschlaggebend. Doch für viele Unternehmen ist die Suche nach neuen Mitarbeitern eher lästige Pflicht als angenehme Kür. Geht eine Bewerbung im Postfach ein, vergehen Tage bis zur Eingangsbestätigung an den Kandidaten. Nach dem Unterlagencheck müssen weitere Informationen angefordert werden. Und schon befindet sich der Bewerber im langwierigen und unüberschaubaren Dschungel der Onlineformulare. Das Bewerbungsgespräch, zwischen Tür und Angel geführt, vermittelt dem Kandidaten das Gefühl, eher zu stören.

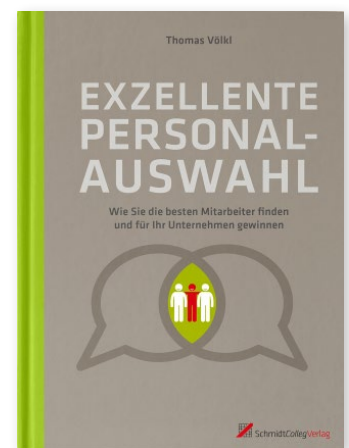
Das Ergebnis ist eine alles andere als positive Candidate-Experience. Es ist kaum zu erwarten, dass der Bewerber das Unternehmen positiv in Erinnerung behalten oder anderen proaktiv empfehlen wird. Dabei hat der Prozess der Mitarbeitersuche einen großen Vorteil für Unternehmen: Durch die Beschreibung neuer Positionen wird ein Selbstfin-

dungsprozess angestoßen. Wer auf der Suche nach neuen Mitarbeitern ist, muss wissen, wer er ist, was ihn auszeichnet und von anderen unterscheidet.

Auf der Suche nach Mr. oder Mrs. Right

Ohne Auswahl zwischen mehreren geeigneten Bewerbern ist die Suche nach dem richtigen Kandidaten in vielen Bereichen schwieriger geworden. Längst sind Unternehmen die neuen Bewerber und müssen deren Aufgaben übernehmen. Müssen sich abheben von anderen durch Alleinstellungsmerkmale und ein exzellentes Bewerbungsmanagement. Nicht einfacher macht es, dass immer öfter sehr gut vorbereitete Bewerber auf unvorbereitete Unternehmen treffen. Hinzu kommt, dass das Internet den Bewerbungsprozess revolutioniert hat. Die Geschwindigkeit der Kommunikation nimmt auch hinsichtlich der Personalauswahl zu – von Bewerberportalen über die kontinuierliche Netzwerkpflge bis zu multimedial unterstützten Bewerbungsgesprächen. Personalauswahl ist nichts anderes als professionelles Marketing. Wer das nicht erkannt hat, wird bei der Suche nach Mr. oder Mrs. Right zukünftig noch mit anderen Schwierigkeiten kämpfen. Dabei sind die ersten Schritte klar:

1. darauf achten, was die Gegenwart sagt,
2. Personalauswahl als Marketinginstrument sehen,



© SchmidtColleg Verlag.

Thomas Völkl Exzellente Personalauswahl

SchmidtColleg Verlag
ISBN 978-3-943879-05-6
224 Seiten
EUR 24,80



© tinbee/iStock/Thinkstock/Getty Images

3. den Bewerbungsprozess von Anfang an wertschätzend führen,
4. genau wissen, wen man sucht,
5. noch besser wissen, wer man ist,
6. bisherige Gedanken in eine Stellenanzeige gießen,
7. aktiv alle Suchoptionen (intern, extern) nutzen.

Hat ein Unternehmen die Wahl zwischen mehreren oder sogar vielen Bewerbern, hat es hervorragende Arbeit geleistet. Was kommt danach? Den Personalverantwortlichen erwartet ein Dschungel. Es ist nicht leicht, den Überblick über die Einstellungsfilter innerhalb eines Bewerbungsprozesses zu behalten. Erst eine Arbeitsprobe, dann der Onlinetest? Oder psychologische Testverfahren und dafür kein Assessmentcenter? Wann und wie macht das Bewerbungsgespräch dabei Sinn? Zwei Fragen dazu:

- > Welche Einstellungsfilter machen für unser Unternehmen und die zu besetzende Stelle Sinn?
- > In welcher Reihenfolge sind die ausgewählten Filtermethoden anzuordnen?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Bewerbungsprozess mit unterschiedlichen Einstellungsfiltern – zentralen, vertiefenden, außergewöhnlichen – zu gestalten. Das Ziel der gemeinsamen Reise ist immer eine Empfehlungsliste, anhand derer sich das Unternehmen für oder gegen einen Kandidaten entscheiden kann. Hilfreich ist ein Routenplan durch den Dschungel der Einstellungsfilter. Um das Ziel zu erreichen, stehen Zwischenziele und Filtermöglichkeiten zur Verfügung. Die einen liegen direkt auf der gewählten Route und sind bekannt, etwa ein Unterlagencheck und eine Probezeit. Andere – eine Arbeitsprobe oder eine Fachpräsentation vor dem Team – verlangen einen größeren Bogen und eine längere Fahrzeit, um das Ziel zu erreichen. Wieder andere – ein gemeinsamer Kundenbesuch oder ein spontanes Mittagessen – liegen auf den ersten Blick absolut nicht auf dem Weg und verlangen unerwartete Umwege und neue Pfade.

Lass uns miteinander reden!

Kein Bewerbungsgespräch gleicht dem anderen. Die große Unbekannte ist der Kandidat. Erst durch den Kandidaten wird das Bewerbungsgespräch zu dem, was es ist – ein Kennenlernen auf Augenhöhe. Jedes Unternehmen setzt dabei andere Maßstäbe. Die Individualität der Stelle und der Person muss berücksichtigt werden. Ebenso die aufgrund der Stelle angepassten Schwerpunktsetzungen. Hinzu kommt, dass jeder Interviewer seinen individuellen Stil pflegt. Ist es dem einen wichtig, dem Kandi-

daten gleich die Anspannung zu nehmen, wird er zu Gesprächsbeginn einen hohen Redeanteil einnehmen. Anderen ist der Umgang des Bewerbers mit herausfordernden Situationen wichtig, so dass der Bewerber mit seiner persönlichen Vorstellung beginnen und ins kalte Wasser springen darf.

Nicht für jede Stelle wird der gleiche Aufwand betrieben, doch gewisse Überlegungen sind für jedes Bewerbungsgespräch unabdingbar. Die Struktur und die Fragen müssen in Bezug auf die zu besetzende Stelle für alle Bewerber gleich und damit vergleichbar sein. Am Ende mehrerer Gespräche muss eine Auswertung erfolgen können. Je besser die Vorbereitung, desto besser das Gesprächsergebnis. Warum das so ist? Weil sich das Unternehmen umso stärker auf das Verhalten des Kandidaten und die Gesprächsführung konzentrieren kann, je detaillierter die organisatorischen Dinge geplant sind. Die Entscheidung ist gefallen, der neue Mitarbeiter gewonnen. Herzlichen Glückwunsch! Nun ist es die Aufgabe des Unternehmens, den Neuen exzellent an Bord zu holen, damit die Zusammenarbeit beginnen kann. Konkret geht es um die Zeitspanne von der Zusage bis zum ersten Arbeitstag. Dabei wird es sich nicht verhindern lassen, dass einigen Bewerbern abgesagt werden muss. Die Art der Absage unterscheidet gute von exzellenten Unternehmen, denn gerade mit Absagen erreichen Unternehmen normal einen größeren Personenkreis. Ganz im Zeichen der Candidate-Experience verbietet sich eine Standardabsage mit nichtssagenden Floskeln. Bereits mit einem individuellen Satz „Beindruckt hat uns Ihr Engagement als Basketballer. Hier wünschen wir Ihnen weiterhin viel Erfolg!“ heben sich Unternehmen ab.

Und dann gibt es noch den glücklichen Einen. Ein Griff zum Telefon reicht, um die gute Nachricht zu übermitteln. Wenn das Unternehmen „ja“ sagt, freut sich der Kandidat sicher über eine kurze Erklärung, warum die Entscheidung für ihn gefallen ist. Sollte er keine Bedenken mehr brauchen, kommt es zur Vertragsunterzeichnung – persönlich oder postalisch. Übrigens: Die Zeit zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag ist eine wunderbare Gelegenheit, sich näher kennenzulernen. Unternehmen sollten die Zeit nutzen, um im engen Kontakt mit dem zukünftigen Mitarbeiter zu bleiben und ihn bestmöglich an das Unternehmen zu binden. Vielleicht gibt es ja sogar ein gemeinsames Glückwünschessen – dann steht der erfolgreichen Mitarbeit sicher nichts mehr im Weg!



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

HR muss die Mitarbeiter auf die digitale Transformation im Unternehmen einschwören

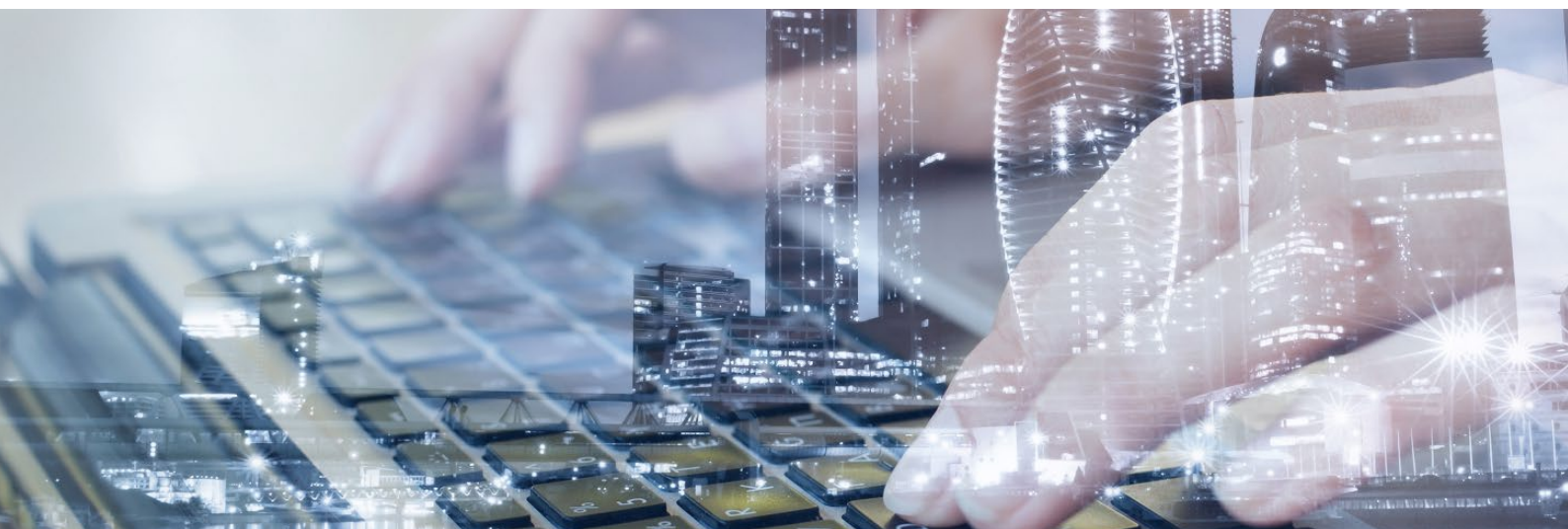
Die digitale Transformation ist im mittleren Management und bei den Mitarbeitern der meisten Firmen in Europa und Asien erst teilweise angekommen – so die Position jedes zweiten befragten Entscheiders laut der Studie „European and Asian Digital Survey“ des Headhunters Eric Salmon & Partners. Demnach sehen die Entscheider die Aufgabe, unternehmensweite Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf die digitale Transformation zu organisieren, bei HR. Tatsächlich verfügen fast alle befragten Unternehmen bereits über eine Digitalisierungsstrategie, doch nur 40 Prozent von ihnen setzen einen Chief Digital Officer (CDO) oder eine vergleichbare Funktion ein. In der Folge beklagen die Studienteilnehmer einen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften. Auch werde die Kommunikation mit den Beschäftigten zunehmend komplex.

Ohne ein mobil optimiertes Bewerbungsangebot geht jeder zweite Bewerber verloren

Das mobile Zeitalter wird das Recruiting von Fachkräften fundamental verändern. Das wichtigste Endgerät bei der Jobsuche ist mittlerweile das Smartphone, das gut drei Viertel der befragten Fachkräfte nutzen. Das belegt eine Untersuchung von meinestadt.de in Kooperation mit der Hochschule RheinMain. Zwei Drittel der befragten Fachkräfte erwarten von Unternehmen eine Möglichkeit, sich mobil zu bewerben. Umgekehrt hat fast jedes zweite Unternehmen laut den befragten HR-Verantwortlichen den eigenen Onlinekarrierelauftritt noch nicht mobil optimiert. Der Bewerbungsprozess ist nicht einmal bei einem Drittel der Unternehmen mobilfähig. In der Folge hat knapp jede zweite Fachkraft schon einmal eine Bewerbung abgebrochen, weil die Unternehmen nur unzureichend auf mobile Bewerbungen vorbereitet waren.

Fast jeder vierte Mitarbeiter ist auf dem Absprung, aber eigentlich mit dem Job zufrieden

In Deutschland denkt fast jeder vierte Mitarbeiter an Kündigung. Die Gründe dafür sind vor allem fehlende Karrierechancen, bessere Aussichten auf dem Arbeitsmarkt und eine generelle Unzufriedenheit im Job. Für die Studie „Global Talent Trends Study 2017“ befragte der Berater Mercer HR-Verantwortliche, Angestellte und Manager aus 15 Ländern und 20 Branchen. Knackpunkte sind die Wahrnehmung zur Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitsplätzen. Bei diesen Themen bestehen zwischen Arbeitnehmern und Personalverantwortlichen Divergenzen. So gibt zwar jeder zweite Arbeitnehmer an, flexibles Arbeiten werde von Vorgesetzten und Kollegen grundsätzlich unterstützt. Doch jeder vierte Mitarbeiter berichtet, der Wunsch nach Home-Office oder Teilzeitarbeit würde abgelehnt. Dabei achten Arbeitnehmer zunehmend auf die eigene Gesundheit. <



© 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.