

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Learning

Wie gelingt Lernen im digitalen Zeitalter?

Talentmanagement

Mit Talent und Recruiting gegen Personalmangel

Content-Curation

Was Learning-Professionals vom Content-Marketing lernen



Wie HR die Zeitenwende in der Arbeitswelt meistern kann

CHRISTOPH KÜBEL, PERSONALVORSTAND VON BOSCH, SPRACH AUF DEM 9. DEUTSCHEN HUMAN RESOURCES SUMMIT DER F.A.Z.-GRUPPE ÜBER DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

lebenslanges Lernen steht spätestens seit den 2000er Jahren auf der Agenda von Unternehmen ganz oben. Derzeit bekommt der Begriff eine neue Relevanz, denn mit der immer schnelleren Digitalisierung steigt auch der Druck, durch Learning beim Wissen und bei den Kompetenzen mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten. Arbeitgeber sollten ihre Mitarbeiter dazu befähigen, sich das neue Knowhow anzueignen. Gerade den Kollegen, die weniger technikaffin sind, helfen kürzere Weiterbildungsmaßnahmen, sich für die digitale Arbeitswelt fit zu machen. Learning ist vor allem dann notwendig, wenn es um Menschen über 50, um Kollegen mit Migrationshintergrund oder um Personen mit einer einfachen oder ohne eine Schul- und Berufsbildung geht.

Gerade für diesen Personenkreis, aber auch für alle anderen Berufstätigen mit einem Bedarf an Fortbildung eröffnet das Lernen mit digitalen Medien neue Chancen, individuell zu lernen. Dabei werden Inhalte oft auf eine spielerische, interaktive Art vermittelt. Dieser Aspekt der Gamification kann unterschiedliche Gruppen von Berufstätigen motivieren, sich mit neuen Lerninhalten zu befassen.

Ein aktueller Trend im Learning ist Content-Curation (siehe S. 13). Dieser Begriff hielt zuerst im Marketing und in der PR-Arbeit Einzug. Dabei werden Inhalte auf vielen Plattformen und sozialen Medien geteilt. Je mehr sie gefallen, als desto relevanter werden die Inhalte angesehen. Auch sollen sich Unternehmen oder Marken gut mit den Inhalten identifizieren können. Im Marketing geht es darum, mittels Content-Curation geeignete Inhalte zu sammeln und zu verbreiten.

Das gleiche Prinzip kommt inzwischen verstärkt im Learning zum Einsatz. Dabei suchen, analysieren und sammeln HR-Experten in ihren Unternehmen relevante Informationen und Inhalte. Aus beidem ergibt sich ein Abbild des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeiter. Gleichzeitig wird transparent, an welchen Stellen wer Bedarf an Weiterbildung hat. HR bewertet und entscheidet nicht allein über relevante Lerninhalte, sondern lässt sie von den Mitarbeitern bewerten und macht sie dann allen Zielgruppen zugänglich. Das hilft dabei, den tatsächlichen Bedarf mit den passenden Inhalten und Formaten zu bedienen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur



Editorial 2

Kurz & Knapp 4

Digital Learning 5

Wie gelingt Lernen im digitalen Zeitalter?

Talentmanagement 7

Talentmanagement und Recruiting sind strategische Schwerpunkte gegen den Personalmangel

Agiles Arbeiten 9

Zeitenwende in der Arbeitswelt 4.0 – wie sich traditionelle Organisationen neu aufstellen

Agile Führung 11

Vertrauen und loslassen – Führung in der agilen Welt

E-Learning 13

Content-Curation – Was Learning-Professionals vom Content-Marketing gelernt haben

Künstliche Intelligenz 15

Bewerben so einfach machen wie online einkaufen

9. Deutscher Human Resources Summit der F.A.Z.-Gruppe 17

Zeitenwende in der HR-Welt

Impressum 18



Neues Denken 5

Wie gelingt Lernen im digitalen Zeitalter?



Neues Machen 9

Zeitenwende für Arbeit 4.0 – wie sich traditionelle Organisationen neu aufstellen



Neue Lösungen 13

Content-Curation – Was Learning-Professionals vom Content-Marketing lernen



© Goran13/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

Basisdemokratie im Silicon Valley? Weit gefehlt!

Nach einer Analyse des [„Leadership Report 2019“](#) des Zukunftsinstituts sind die meisten kalifornischen Technologiekonzerne bei Unternehmenskultur, Führung und Management konservativer als oft angenommen. Zwar gelten ihre Gründer und CEOs als Vordenker der Zukunft, doch Führung funktioniert im Silicon Valley oft nach hierarchischen Grundsätzen. Zugleich praktizieren die Manager Führung als Dienstleistung, indem sie ihre Mitarbeiter fragen, wie sie sie unterstützen können, um Ziele zu erreichen. „Open Innovation“ ist nach Ansicht des Studienautors ein Mythos, während die Realität im Silicon Valley eher durch Prävention gegen geistigen Diebstahl und durch schwache Mitarbeiterloyalität gekennzeichnet ist. Die Kompensation für die Schnelligkeit des Geschäfts und für Selbstaussbeutung der Mitarbeiter erfolgt durch Benefits zusätzlich zum Einkommen.

Roboter verdrängen Erwerbsarbeit in Entwicklungsländern

Die Rolle von Robotern in der Arbeitswelt und im Handel wird weltweit größer. Dabei nimmt ihr Einsatz in entwickelten Ländern ebenso zu wie in Entwicklungsländern zu. Zwischen 2005 und 2014 ging die weltweite Beschäftigung durch Roboterarbeit in den Wertschöpfungsketten um 1,3 Prozent zurück. Dabei fällt der Rückgang in entwickelten Ländern mit 0,5 Prozent deutlich geringer aus als in Entwicklungsländern, die ein Minus von 14 Prozent bei der Beschäftigung aufweisen. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie [„Robots worldwide: The impact of automation on employment and trade“](#) des International Labour Office. Eine weitere Wirkung des Robotereinsatzes ist, dass die Verlagerung von Produktionsschritten aus entwickelten Ländern in Entwicklungsländer gebremst wird. Dieser Trend wird sich umso mehr verstärken, je mehr Schritte Roboter in globalen Wertschöpfungsketten übernehmen werden.

Organisationsentwicklung wird die wichtigste Aufgabe der HR-Vorstände im DAX 30

Der Faktor Mensch bleibt ein Schlüsselthema, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Die künftig wichtigste Aufgabe eines Personalvorstands ist deshalb die Organisationsentwicklung. Als Schwerpunkt der Personalarbeit werden sich die strategische Arbeit an Struktur und Kultur sowie die Förderung von Agilität und Flexibilität im Unternehmen zur Bewältigung disruptiver Veränderungen herausbilden. Dies sind Ergebnisse der Studie [„Der Personalvorstand der Zukunft – Herausforderungen und Kompetenzprofil“](#) der Hochschule Aschaffenburg. Weitere Herausforderungen für einen Personalvorstand sind das Recruitment von Fachkräften, die Entwicklung von Talenten und der Unternehmenskultur, Leadership sowie Mitarbeiterbindung. Das benötigte Profil: Der CHRO soll durchsetzungsfähig, sozial sowie in IT und Business kompetent sein.

DIGITAL LEARNING

Wie gelingt Lernen im digitalen Zeitalter?



Im Frontalunterricht digital lernen? Lernen in der Digitalisierung stützt sich auf andere Säulen.

© z_weil/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit Prof. Dr. Julia Rózsa,
Professorin für Wirtschaftspsychologie,
SRH Hochschule Heidelberg

Frau Professor Rózsa, wie verändert sich das Lernen in Zeiten der Digitalisierung?

Prof. Dr. Julia Rózsa: Ich schaue mir seit Jahren an, wie an Hochschulen gelernt wird, und bin davon überzeugt, dass wir anders lernen sollten, als wir es traditionell tun. Eine Hochschule bietet die besten Voraussetzungen, um das Lernen anders zu gestalten. Zusammen mit Prof. Dr. Jörg Winterberg, dem früheren Rektor der SRH Hochschule Heidelberg, haben wir uns Universitäten in Europa angeschaut und geguckt, wo am besten gelernt wird. In Skandinavien und in den Niederlanden sind wir fündig geworden. Auf der Basis dieser Vorbilder haben wir hier an der SRH Hochschule das CORE-Prinzip entwickelt. Es basiert auf einer anderen Zeitstruktur. Demnach ist es sinnvoller, ein Thema zu einer Zeit zu lernen, nicht mehrere The-

men zeitlich parallel. Die Studierenden profitieren davon, indem sie sich immer nur auf eine Prüfung vorbereiten müssen, nicht auf mehrere gleichzeitig. Wichtig an unserem Ansatz ist weiter, dass wir uns immer die Lernziele bewusst machen sollten. Es muss den Lehrenden und den Lernenden von Anfang an klar sein, wohin das Lernen führen soll. Welche Kompetenzen – und nicht nur Wissen – sollen erlernt werden? Der dritte Punkt sind die Kriterien, anhand derer man erkennen kann, dass jemand Lerninhalte oder eine Kompetenz erlernt hat. Um das zu beweisen, können wir aus über 30 verschiedenen Prüfungsformen auswählen, welche Form am besten zu den zu erwerbenden Kompetenzen passt. Der Leistungsnachweis kann etwa eine Präsentation sein oder auch über digitale Kanäle demonstriert werden. An dieser Stelle ist das Feedback auf die Leistung der Lernenden in der Prüfungssituation wichtig. Dieses CORE-Prinzip des Lernens lässt sich auf alle Formen und Zwecke des Lernens anwenden, ob in der Hochschule, im Beruf oder in anderen Bereichen des Lebens.

Ziehen Sie daraus den Schluss, dass wir im Berufsleben künftig nur noch Kompetenzen statt vertieftem Wissen benötigen?

Prof. Dr. Julia Rózsa: Eine aktuelle Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags unterstreicht, dass es in der Arbeitswelt viel mehr um Kompetenzen als um Wissen geht. Unternehmen stellen neue Mitarbeiter ein, die teamfähig sind und ihr Können in die Projektarbeit einbringen können. Die Sozialkompetenzen rangieren in dieser Untersuchung weit oben. Ein Ziel der Arbeitgeber ist, Mitarbeiter zu haben, die gemeinsam Probleme lösen können. Für uns an der Hochschule stellt sich dann die Frage, wie wir unseren Studierenden die Kompetenzen vermitteln können, die sie später in ihrem Beruf benötigen. Das heißt nicht, dass wir nur die Inhalte und Kompetenzen vermitteln, die der Arbeitsmarkt gerade fordert. Natürlich ist es wichtig, dass die jungen Menschen über das Lernen die Möglichkeit haben, ihre eigene Persönlichkeit zu entwickeln und zu entfalten. Wichtig ist aber auch, dass wir unseren Studierenden Methoden- →



© SRH

Prof. Dr. Julia Rózsa

Professorin für
Wirtschaftspsychologie und
Leiterin der SRH Akademie
für Hochschullehre,
SRH Hochschule Heidelberg

kompetenz vermitteln. Nehmen Sie das Beispiel „Informationen über Digitalisierung im Internet“. Wir vermitteln unseren Studierenden, dass sie alle Inhalte im Internet zunächst kritisch hinterfragen müssen. Dann gehen wir an die Analyse dessen heran, was wir dort finden. Dafür braucht es Methoden, um Inhalte zu prüfen und zu verifizieren. Die Studierenden müssen Quellen hinsichtlich ihres wissenschaftlichen Werts beurteilen und brauchbare von weniger brauchbaren unterscheiden können. Am Ende müssen sie imstande sein, zu bewerten, wie sie mit solchen Informationen aus dem Internet oder aus sozialen Medien umgehen können. Das bedeutet für unsere jungen Semester einen Prozess des Umdenkens und des Umlernens, denn bislang sind sie quasi blind Shitstorms und ähnlichen Phänomenen hinterhergelaufen. Jetzt lernen sie zu reflektieren, auch gegenüber dem eigenen Verhalten als Person, die sich innerhalb der sozialen Medien bewegt und artikuliert. Ich bin davon überzeugt, dass es in Zukunft auch darum gehen wird, Inhalte in der Digitalisierung anders zu bewerten. Wir müssen lernen, unsere eigenen Aktionen und Aktivitäten in dem Raum eines sozialen Mediums zu reflektieren.

Eine Seite der Digitalisierung ist die Flut an Informationen, die in noch höherer Geschwindigkeit und Menge zu uns kommen. Eine andere Seite ist, dass sich aufgrund der höheren Geschwindigkeit und des Wandels auch Arbeitstechniken verändern. Wie bewerten Sie Agilität als Methode für die Projektarbeit und als Organisationsgrundlage?

Prof. Dr. Julia Rózsa: Natürlich hat agiles Arbeiten seine positiven und förderlichen Seiten. Aber wir müssen erkennen, an welchen Stellen diese Flexibilität förderlich ist und an welchen Stellen es lediglich ein Überspielen von Trial and Error ist. Für die Lösung eines Problems gehe ich in eine Richtung und wechsle die Richtung, um woandershin zu gehen, ohne mir vorher Gedanken über die Konsequenzen gemacht zu haben. Ich stelle immer wieder fest, dass Menschen heute Dinge und Aufgaben nicht genau genug durchdenken. Das mag etwas mit der dauerhaften Ablenkung durch Mobilfunkgeräte und Messagingdienste zu tun haben. Viele Menschen sind ständig abgelenkt und bereiten sich nicht ausreichend auf Aufgaben vor. Das schlägt sich oft in einer schlechten Gesprächsführung ohne klare Gedanken nieder. Deshalb habe ich bei agilen Arbeitsmethoden manchmal den

Eindruck, hier werden Themen und Probleme angerissen, aber nicht systematisch zu Ende gedacht.

Heute sind Unternehmen darauf angewiesen, immer wieder und möglichst schnell Innovationen zu entwickeln, um am Markt zu bestehen. Gerade in sicherheitsrelevanten technischen Bereichen sind nach wie vor 100-Prozent-Lösungen gefordert.

Prof. Dr. Julia Rózsa: Richtig, aber in Innovation-Labs geht es häufig darum, möglichst schnell Lösungen zu entwickeln, die noch nicht zu 100 Prozent ausgereift sind. Dabei arbeiten heterogene Teams zusammen, die aus unterschiedlichen Ländern kommen, sprachlich verschieden sind und doch problemlos miteinander kommunizieren sollen. Hier brauchen wir beispielsweise einen hohen Grad der Agilität. Das gilt für die Hochschule ebenso wie für die Arbeitswelt. Wir brauchen mehr Menschen, die die soziale Kompetenz für dieses Arbeiten mitbringen und die zugleich die Technik beherrschen. Die Digitalisierung meistern wir als Gesellschaft künftig nur, wenn es uns gelingt, möglichst viele Menschen in den wichtigsten digitalen Techniken zu schulen. Doch damit nicht genug. Es tauchen Fragen auf, wie sich ein Team zu Skype-Konferenzen zusammenholen und dort diskutieren lässt, wenn die einzelnen Mitglieder über die halbe Welt verteilt sind. Doch gerade im Bereich Bildung und Lernen fehlen aus meiner Sicht zufriedenstellende Leuchtturmprojekte für das digitale Zeitalter. Das sehen wir ja auch daran, wie schwer wir uns mit Big Data und mit dem Datenschutz tun.

Worauf sollte HR beim Thema Learning besonders achten?

Prof. Dr. Julia Rózsa: Egal, ob es um Lernen in der Gruppe oder um Projektarbeit geht: Es sollten immer heterogene Teams gebildet werden. Mir geht es dabei nicht nur um die Altersheterogenität, sondern auch unterschiedliche Professionen, Erfahrungen und Sozialisationen können sehr hilfreich sein. Mitglieder einer heterogenen Gruppe bringen verschiedene Kompetenzen mit. Diese diversen Kompetenzen sollten gefördert werden. Deshalb sollten die Verantwortlichen aufmerksam bei der heterogenen Zusammensetzung der Teams sein. Darin stecken die größten Potenziale, und davon profitiert eine Gruppe am Ende durch größere Lernerfolge.

<

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

TALENTMANAGEMENT

Talentmanagement und Recruiting sind strategische Schwerpunkte gegen den Personalmangel



© jacoblund/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Das Gewinnen und Binden von Personal ist für den Mittelstand und für Großunternehmen die größte Herausforderung. Damit bestätigt die Studie „HR-Strategie 2023“ von FRANKFURT BUSINESS MEDIA – F.A.Z.-Fachverlag und Cornerstone OnDemand die Resultate der ersten Erhebung zur HR-Strategie von 2016. Weiter nennen zahlreiche Entscheider die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften als Kernaufgabe ihrer Unternehmen. An der Onlinestudie nahmen 260 Unternehmen in der DACH-Region teil, die mindestens 400 Mitarbeiter bzw. einen Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro haben.

Auch für die HR-Entscheider in Großunternehmen ist das Abdecken des Personalbedarfs ein zentrales Thema, und das im Hinblick sowohl auf Führungskräfte als auch auf Experten. Nach der Personalgewinnung ist die Digitalisierung zusammen mit den Themen Industrie 4.0 und IT die zweitgrößte Aufgabe für die Unternehmen in den kommenden fünf Jahren. Im Vergleich zur ersten Studie von 2016 hat das Thema deutlich an Relevanz gewonnen. Dabei leiten sich HR-Ziele verstärkt aus der Unternehmensstrategie und einem veränderten Geschäftsmodell ab. Um dem Fach- und Führungskräftenmangel bis 2023 zu begegnen, setzen fast drei Viertel der Unternehmen auf eine interne Besetzung vakanter Schlüsselpositionen. Fast ebenso viele Unternehmen wollen das Talentmanagement ausbauen bzw. setzen auf stärker individualisierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Deutlich mehr Unternehmen legen sich seit 2016 eine HR-Strategie zu

Nahezu alle befragten Unternehmen leiten aus der eigenen Unternehmensstrategie ihre HR-Strategie

ab. Dabei unterscheiden sich die HR-strategischen Ansätze in Ausgestaltung und Reichweite. Fast zwei Drittel der Unternehmen verfolgen eine zentrale Gesamtstrategie für die HR-Arbeit, während jeder vierte Betrieb auf unterschiedliche spartenbezogene Personalstrategien verweist. Dabei setzen die Unternehmen gezielt Schwerpunkte in der eigenen HR-Arbeit, die sie mit einem strategischen Ansatz voranbringen wollen. Fast jedes vierte Unternehmen verfolgt unterschiedliche regionale Personalstrategien für einzelne Länder bzw. Areas. Zudem hat jeder zweite Betrieb eine IT-Strategie aufgesetzt, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet.

Die gestiegene Relevanz der HR-Strategie schlägt sich auch in den Kernrollen von HR im eigenen Unternehmen nieder. So verweisen die meisten Betriebe mit einer HR-Strategie auf die Rolle von HR als strategischem Partner. Damit ist die strategische Relevanz des HR-Ressorts in den befragten Unternehmen in den beiden zurückliegenden Jahren deutlich gestiegen. Dahinter folgen die Rolle des Dienstleisters und die des Business-Part- →

IT-Lösungen, die die Unternehmen für das Talentmanagement nutzen

(in %; der befragten Unternehmen ¹⁾)

Standardsoftware

43

Inhouse-Installation eines HR-Management-Systems bzw. einer On-Premise-Lösung

30

Software as a Service (SaaS)

19

Wir nutzen keine IT-Lösung

25

1) Mehrfachnennungen möglich

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA

Die größten Herausforderungen für die befragten Unternehmen bis 2023

(in %; n = 446 ungestützte Nennungen)¹⁾

Personal gewinnen und binden

28

Digitalisierung, Industrie 4.0, IT

18

Geschäftliches Wachstum im Wettbewerbsumfeld

15

Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften

12

Neue Strategie, neues Geschäftsmodell

7

Change-Management

6

Finanzierung, Kostenmanagement

5

Compliance, politische Rahmenbedingungen

4

Demographische Entwicklung

3

Innovationen

2

1)Maximal drei Nennungen möglich

Quelle: FRANKFURT BUSINESS MEDIA

ners, schließlich noch die des Beraters. Jeweils rund ein Drittel der Befragten aus Unternehmen mit einer HR-Strategie kennzeichnet die Rolle von HR als Change-Manager, als Culture-Manager oder als Experte. Wenig verbreitet ist bislang die Rolle für HR als Data-Analyst.

Acht von zehn Unternehmen wollen ihre Belegschaft bis 2023 aufstocken

In den kommenden fünf Jahren wollen fast acht von zehn Unternehmen die eigene Belegschaft vergrößern. Das gilt für Dienstleistungsgesellschaften und das produzierende Gewerbe in fast gleicher Weise. Im Detail wollen Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern deutlich stärker wachsen als Großunternehmen ab 5.000 Mitarbeitern. Insgesamt plant fast jedes vierte Unternehmen einen starken Mitarbeiterzuwachs, das heißt, die Belegschaft soll bis 2023 um mehr als 10 Prozent pro Jahr wachsen. Mehr als die Hälfte der Befragten benennt ein weniger starkes Wachstum der Mitarbeiterzahl, das sich jährlich auf bis zu 10 Prozent beläuft. Jeder fünfte Entscheider erwartet in den kommenden fünf Jahren eher ein Schrumpfen der eigenen Belegschaft. Unter den Mitarbeitergruppen, die die Unternehmen bis 2023 rekrutieren wollen, ragen drei Personengruppen heraus: Experten, Nachwuchskräfte und Führungskräfte.

Standardsoftware statt HR-adäquater Lösungen im Talentmanagement genutzt

Wie bereits die Studie von 2016, so belegt auch die aktuelle Befragung, dass nur eine Minderheit der Unternehmen beim Talentmanagement mit IT-Lösungen arbeitet, die sich für HR-Arbeit tatsächlich eignen. Allein jedes vierte Unternehmen räumt ein, für das eigene Talentmanagement überhaupt keine IT-Lösung zu nutzen. Fast jeder zweite Betrieb steuert die eigenen Talente mit Hilfe von Standardsoftware wie beispielsweise Excel. Knapp jedes dritte Unternehmen nutzt eine Inhouse-Installation eines HR-Management-Systems bzw. einer On-Premise-Lösung. Lediglich jeder fünfte Betrieb greift auf Software as a Service (SaaS) zurück. Damit rückt das Ziel der meisten Unternehmen, bis 2023 die Entwicklung von Talenten, ihre Identifikation und ihre Bewertung zu digitalisieren, in weite Ferne.

Bei den relevanten Aspekten von IT-Lösungen für das Talentmanagement haben die Entscheider eine klare Vorstellung. Dabei hat eine einfache Bedienung Priorität. Auch soll die Software das Arbeiten und den Zeitaufwand effizienter gestalten und

eine hohe Integrationsfähigkeit über Schnittstellen gewährleisten.

Interne High Potentials gelten als Kerngruppe der Talente

Zu den besonders gesuchten Kandidaten als neue Kollegen zählen Talente. Dabei arbeiten die Betriebe mit unterschiedlichen Definitionen für den Begriff Talent und für das Talentmanagement. Für zwei Drittel der Befragten sind Talente interne High Potentials, die es zu identifizieren und zu entwickeln gilt. Gut jeder zweite Entscheider versteht Talentmanagement auch oder nur als die Gewinnung und Entwicklung von Nachwuchskräften. Ein Teil der Unternehmen geht so weit, dass sie jede einzelne beschäftigte Person als ein Talent definieren, das es zu fördern gilt. Weniger verbreitet ist ein Verständnis des Talentmanagements, das über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausgeht und auch externe Personen erfasst. Für jedes fünfte Unternehmen ist es eine Komponente des Talentmanagements, ein Netzwerk aus externen Partnern und Kunden zu entwickeln. Fast ebenso viele Betriebe verbinden mit Talentmanagement das Ziel, externe High Potentials zu gewinnen und zu entwickeln.

Nur wenige Unternehmen messen die Effizienz

von Recruiting und Talentmanagement. Eine Konsequenz aus der Tatsache, dass die Mehrheit der Unternehmen keine oder keine geeignete IT-Lösung für das Talentmanagement nutzt, ist, dass sich die Effizienz des eigenen Recruitings und Talentmanagements kaum messen lässt. Entsprechend prüfen fast zwei Drittel der Betriebe auch nicht die Effizienz der beiden HR-Funktionen anhand von Key-Performance-Indicators. Vor allem unter den Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern ist der Anteil derjenigen, die nicht auf KPIs für die Effizienzmessung beim Recruiting und beim Talentmanagement zurückgreifen, besonders hoch. In Großunternehmen ist er etwas geringer.

In fast jedem fünften Betrieb ist allein das Recruiting bzw. das Talentmanagement als separater HR-Bereich mit Key-Performance-Indicators (KPIs) hinterlegt. Ebenso viele Befragte antworten, dass in ihrem Unternehmen jeder HR-Prozess mit KPIs hinterlegt ist. Die wichtigsten KPIs beziehen sich auf die Bereiche Prozesse, Zeit und Kosten. <

info@faz-personaljournal.de

AGILES ARBEITEN

Zeitenwende in der Arbeitswelt 4.0 – wie sich traditionelle Organisationen neu aufstellen



Roland Hehn,
Babette Fröhlich,
Prof. Dr. Verena Nitsch,
Dr. Daniela Büchel

© Dirk Beichert Businessphoto.

Die Züge in Richtung Digitalisierung haben sich auf den Weg gemacht und fahren doch in verschiedene Richtungen. Für Unternehmen ist es schwierig, immer den richtigen Zug zu erreichen. Wie HR die eigene Organisation dabei unterstützen kann, bei der digitalen Transformation die richtige Richtung zu wählen, diskutierte ein Podium aus HR-Entscheidern und -Experten auf dem 9. Deutschen Human Resources Summit.

Markennamen wie Osram werden mit klassischen Produkten wie Glühlampen verbunden. „Dabei ist das Lampengeschäft der Allgemeinbeleuchtung, zu dem die haushaltsüblichen Lampen gehören, seit über eineinhalb Jahren kein Teil mehr von

Osram“, sagte Babette Fröhlich, Chief Human Resources Officer bei der Osram Licht AG. Die Neuaufstellung des Kerngeschäfts stieß im Münchner Unternehmen viele Veränderungen und technologische Innovationen an. So viele, dass das Unternehmen auch seine Kultur und seine Führungsprinzipien neu ausrichten musste. „Wir müssen in einer beschleunigten Wirtschafts- und Arbeitswelt die Steuerungsinstrumente anpassen“, so Babette Fröhlich. Die Entwicklungszeiten in den Industrien, die Osram heute mit Komponenten beliefert, sind zum Teil auf wenige Monate gesunken.

Osram reagiert auf die verkürzten Entwicklungszeiträume, indem es agile Teams auf kurzfristige Projekte ansetzt. Damit werden die etablierten Organisationsstrukturen und Prozesse auf den Prüfstand gestellt, denn wenn sich 100 Prozent Perfektion im ersten Schritt nicht erreichen lassen – wie viel Prozent Reife reichen dann aus? Und wie lässt sich der Abschied von der Perfektion in die Entwicklungs- und Prüfprozesse integrieren?

Roland Hehn, Chief Human Resources Officer und Leiter der Regional Center bei der Heraeus Holding GmbH, bewertete die Abstriche im Perfektionsanspruch von Ingenieursteams als weniger gravierend. Bislang stehe hinter Lösungen „Made in Germany“ ohnehin ein Qualitätsanspruch von 120 Prozent, aber oft ohne die tatsächlichen Kundenbedarfe konsequent zu berücksichtigen. „In der Regel ist der Kunde gar nicht bereit, auf 120 Prozent zu warten oder dafür zu zahlen. Vielmehr erwartet er binnen kurzer Zeit eine Lösung, die seinen spezifischen Anforderungen genügt.“ Um sich in einer digitalisierten und globalisierten Wirtschaft weiterhin am Markt behaupten zu können, müsse dementsprechend ein Perspektivwechsel stattfinden – von der Innenansicht der Entwickler hin zu einem Blick auf die Wünsche aktueller und potenzieller Kunden. „Technikverliebtheit kann nicht die Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung sein“, so Hehn. „Während es bei bestimmten Produkten weiterhin einen Reifegrad →



Traditionelle Organisationen agil gestalten

Das Thema beschäftigte die Diskussionsrunde und Moderator Sven Astheimer von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

von 100 Prozent braucht, müssen wir zugleich in der Lage sein, auf bestimmte Marktbearfunde mit einer schnellen Entwicklung und Einführung von Ideen zu reagieren, sprich, agil zu arbeiten.“

Roland Hehn beschrieb, wie Heraeus als Mischkonzern mit über zehn Geschäftsbereichen alle Forscher und Entwickler des Hauptsitzes Hanau in einem neuen Innovationszentrum zusammengebracht hat. Die gemeinsame Nutzung von Laboren und Arbeitsplätzen führt dazu, dass die verschiedenen F&E-Teams bereichsübergreifend kooperieren und voneinander lernen können. Aber auch außerhalb des Innovationsbereichs kann Agilität ein wertvoller Ansatz sein. „Damit das agile Arbeiten im ganzen Konzern funktioniert, muss es von ganz oben vorgelebt und eingefordert werden“, so Hehn. Zusätzlich bildet Heraeus einige Mitarbeiter zu agilen Coaches aus, um agile Projekte innerhalb der Organisation zu unterstützen.

Die genossenschaftlich organisierte Einzelhandelskette Rewe war in Sachen Digitalisierung in der eigenen Branche schon früh unterwegs, wie Dr. Daniela Büchel, Bereichsvorstand Human Resources & Nachhaltigkeit der Rewe Group, berichtete. Den Anstoß gab ein negatives Schlüsselerlebnis der Elektroniksparte Promarkt im Weihnachtsgeschäft vor einigen Jahren. Zwar kamen viele Interessenten in die Läden und ließen sich beraten, aber kaum jemand kaufte. Vielmehr erfolgten die Einkäufe online beim Wettbewerb. Unter anderem daraus zog Rewe die Konsequenz, im Kerngeschäft, dem Lebensmittelhandel, auf mehrere Kanäle zu setzen. Der Konzern stellte eine neue Einheit mit dem Namen „Rewe Digital“ zusammen, die den Onlinehandel für Lebensmittel aufbauen soll.

„Die agile Arbeitsweise dieser Einheit hatte zunächst wenig mit dem Arbeitsalltag der Kollegen aus dem stationären Geschäft zu tun. Und das musste auch so sein“, sagte Daniela Büchel. Die 500 Mann starke Einheit durfte ein Stück weit außerhalb der Konzernstrukturen starten. Heute stellt sich die Aufgabe, diesen Bereich in Teilen an die Kultur des Rewe-Konzerns heranzuführen und Brücken in beide Richtungen zu bauen. „Wir haben gemeinsame Teams aus dem Bereich der Rewe Supermärkte und der Rewe Digital gebildet.“

Der Aufbau von Rewe Digital war eine Herausforderung für den Einzelhandelskonzern. „Wir kannten bei Rewe in der Vergangenheit keine klassische Forschung und Entwicklung, wie sie für Technologieunternehmen selbstverständlich sind“, erklärte die HR-Entscheiderin.

Professor Verena Nitsch, Arbeitswissenschaftlerin an der RWTH Aachen, plädierte in der Diskussion dafür, bei der Digitalisierung nicht jedem Trend zu folgen, denn „er könnte ja auch auf eine Klippe zu führen.“ Vielmehr empfahl sie eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen und den sich verändernden Märkten. „Es macht auch keinen Sinn, einfach andere Organisationen auf ihrem Weg hin zu Agilität und Digitalisierung zu kopieren und zu glauben, damit für sich selbst alles richtig zu machen.“ Die vorliegenden wissenschaftlichen Studien zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt ergeben kein einheitliches Patentrezept für den Umgang mit ihr.

Statt Trends hinterherzulaufen, riet Verena Nitsch Unternehmen, permanent an Innovationen zum Nutzen der Kunden zu arbeiten. „Unsere Forschungs- und Entwicklungsprojekte an der Hochschule laufen immer über kurze Zeiträume, also müssen wir schauen, dass wir agil arbeiten und die Aufträge mit der benötigten Manpower frist- und bedarfsgerecht abliefern.“

In der Frage nach der Zukunft der Mensch-Maschine-Kooperation kritisierte die Arbeitswissenschaftlerin, dass Roboter und ähnliche Maschinen zu stark softwaregesteuert sind. „Informatiker sind Mangelware am Arbeitsmarkt, und zu viel Software in einem Roboter macht uns noch mehr von den knappen Softwareentwicklern abhängig“, so Verena Nitsch. Unternehmen sollten deshalb bei neuen technologischen Lösungen auf leichte und intuitive Bedienung achten, um den Aufwand für Schulungen möglichst gering zu halten. Ein Problem bei neuen Lösungen für die Mensch-Maschine-Kooperation besteht darin, dass die Maschine praktisch den gesamten Prozess steuert, während der Mensch relativ anspruchslose Tätigkeiten ausübt und weder mitlernt noch mitsteuert. Deshalb schlug Verena Nitsch vor, dass Assistenzsysteme Menschen am Arbeitsplatz ausbilden sollten.

Roland Hehn ergänzte, dass die Mitarbeiter spielerisch an den Umgang mit digitalen Lösungen herangeführt werden müssten. „Sonst haben wir das Herrschaftswissen in der Person des Administrators konzentriert, und die vielen Mitarbeiter, die davon profitieren sollen, bleiben ganz oder teilweise außen vor.“ HR steht also vor der Aufgabe, Anfängen von Entfremdung zwischen Mitarbeitern und digitalen Lösungen durch Kommunikation und Weiterbildung entgegenzuwirken. <

AGILE FÜHRUNG

Vertrauen und loslassen – Führung in der agilen Welt



© mutsMaks/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit Angelika Westerwelle und Nicole Pollok, Ge.on BGM

In einer sich permanent verändernden und zunehmend digitalisierten Arbeitswelt wandelt sich nicht nur die Art, wie wir arbeiten, sondern auch die Art, wie wir führen und geführt werden. Insbesondere agiles Arbeiten setzt eine neue Kultur der Führung voraus. Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort „agiles Führen“?

Nicole Pollok: Führung beschreibt ja immer eine

Art des Miteinanderarbeitens. Das Adjektiv davor konkretisiert, wie wir das tun wollen. Die agile Arbeitsweise basiert auf einer anderen Haltung dem Menschen gegenüber als bei traditionellen Arbeitsweisen. Das ist auch Maßgabe für eine Führung, die im agilen Setting wirkungsvoll ist.

Wie hat sich agile Führung historisch entwickelt?

Angelika Westerwelle: Historisch betrachtet, haben agile Methoden zwei Wurzeln: Zum einen haben Firmen festgestellt, dass sie mit traditionellen Arbeitsweisen nicht schnell genug sind, um

kurzfristig auf neue Themen zu reagieren. Zum anderen sind Menschen dann besonders motiviert, wenn sie mitgestalten können. Das lässt sich auch neurologisch nachweisen. Um Schnelligkeit und Flexibilität zu ermöglichen und Mitarbeiter mehr zum selbstinitiierten Handeln zu motivieren, ist auch eine andere Form der Führung erforderlich. Anders als angenommen braucht es beim agilen Arbeiten nicht weniger Führung, sondern eher mehr. Die Führung ist hier aber in erster Linie dazu da, eine Plattform zu schaffen, um Mitarbeitern zu ermöglichen, sich selbst weiterzuentwickeln und Themen voranzutreiben.





Angelika Westerwelle,
Geschäftsführerin (li.),
und **Nicole Pollok (re.),**
Regionalleiterin EAP-Experten-
beratung, beide
Ge.on BGM GmbH.

Link zur Studie

Die Studie der ias-Gruppe „Außen agil, innen traditionell – Unternehmen zwischen den Welten“ lässt sich kostenfrei (pdf) anfordern unter: redaktion@ias-gruppe.de

Was braucht es, um eine agile Führungshaltung in einem Unternehmen mit Leben zu füllen?

Nicole Pollok: Agile Methoden zielen darauf ab, Kundenbedürfnisse schneller und genauer zu erfassen und zu befriedigen. Dazu werden Teams aus Mitarbeitern mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenstellt, die mit der größtmöglichen Selbständigkeit an den Themen arbeiten. Eine Führungsperson braucht an oberster Stelle Vertrauen in die Mitarbeiter und die Fähigkeit loszulassen. Andernfalls ist die geforderte Schnelligkeit nicht möglich.

Was fällt Führungskräften bei der Umstellung ihres Führungsverhaltens am schwersten?

Nicole Pollok: Die größte Herausforderung besteht für sie darin, den Wandel im Kopf hinzubekommen, dass man als Führungskraft nicht mehr so führen kann, wie man es gelernt hat, also auf der Basis von Hierarchien und zum Teil auch mit der Ausübung von Macht. Im Gegenzug müssen Führungskräfte lernen, darauf zu vertrauen, dass sich die Teams aufgrund der Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter selbst organisieren können. Dieses Loslassen ist für viele Führungskräfte eine ganz neue Erfahrung. Das klingt trivial, ist es aber ganz und gar nicht. „Aber ich muss doch eingreifen, ich kann die Mitarbeiter doch nicht selbst entscheiden lassen“, werfen Führungskräfte häufig in Diskussionen als Gegenargument ein. Dieses innere Spannungsfeld psychisch auszuhalten und dabei auf sich selbst zu vertrauen, ist für viele Führungskräfte die eigentliche Aufgabe. Sie brauchen generell eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Wie können Führungskräfte ein Team mitnehmen, in dem Personen in unterschiedlichem Tempo lernen?

Angelika Westerwelle: Es ist wichtig zu schauen, inwieweit die Mitarbeiter fähig sind, Agilität zu leben. Vermutlich ist in den meisten Teams die gesamte Bandbreite vorhanden. Dann ist es sinnvoll, erst diejenigen ins Boot zu holen, die sich schon mehr zutrauen. Diese können dann ihren Kollegen vorleben, wie es gehen kann. Mitarbeiter, die sich nicht ohne weiteres auf agile Arbeitsweisen einlassen, stellen oft ganz schlaue Fragen oder haben Hinweise darauf, was noch nicht funktioniert. Viele Führungskräfte erleben derartige Fragen als

Widerstand. In Wirklichkeit sind sie eine wertvolle Ressource aus dem System, die aufzeigt, an welchen Stellen noch einmal nachgeschärft werden muss.

Nicole Pollok: Dieses Beispiel macht den erforderlichen Haltungswandel sehr deutlich. Führungskräfte brauchen eine große Kritikfähigkeit. Selbst wenn sie angefeindet werden, sollten sie das nicht persönlich nehmen, sondern versuchen herauszuhören, wo etwas verbessert werden kann. Damit bekommt der Mitarbeiter das Signal, dass er gehört wird. Widerstand impliziert zwar, dass der Mitarbeiter etwas nicht will, doch darum geht es gar nicht immer. Vielmehr muss die Führungskraft hinhören, um zu erfahren, was ein Mitarbeiter braucht, damit er wirksam werden kann.

Welche Maßnahmen können Unternehmen und Führungskräfte im Wandel von traditionell zu agil unterstützen?

Nicole Pollok: Zunächst gilt es zu hinterfragen, ob die Einführung agiler Methoden bei dem eigenen Unternehmen tatsächlich hilfreich ist. Das ist besonders dann der Fall, wenn eine gewisse Komplexität vorherrscht. Agile Führung funktioniert nur, wenn auf allen Ebenen das richtige Mindset vorhanden ist. Dieses kann man nicht bauen, sondern es muss vielmehr aus dem Inneren aller Beteiligten wachsen.

Welche Schritte sollte ein Unternehmen bei der Einführung agiler Führung zuerst unternehmen?

Angelika Westerwelle: Das Unternehmen sollte sich Zeit nehmen, um eine gemeinsame Haltung zu entwickeln. Dies gelingt durch viel Austausch und durch einen Perspektivwechsel, indem sich Führungskräfte zum Beispiel in die Produktion oder in andere Abteilungen oder zu Lieferanten begeben. In der Umsetzung ist häufig die Begleitung durch einen externen Berater sinnvoll. Dabei ist weniger oft mehr. Der Berater sollte vor allem mit Moderation oder Impulsen unterstützen. Und last, but not least gilt es dranzubleiben und nicht müde zu werden. Ein derartiger Wandel braucht einfach auch viel Zeit.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

E-LEARNING

Content-Curation – Was Learning-Professionals vom Content-Marketing gelernt haben

Der Bedarf an
E-Learning ist in vielen
Betrieben hoch.

© fizkes/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Der Begriff Content-Curation taucht immer häufiger im Marketing und in den sozialen Medien auf. Jetzt ist er auch in der HR angekommen und beschäftigt Personalentwickler beim E-Learning.

Mitarbeiter in Konzernen, die im Bereich Content-Marketing und Public Relations arbeiten, haben das Prinzip Content-Curation von der ersten Minute an bewusst genutzt. Auf vielen verschiedenen Plattformen, insbesondere in Social Media, geht es vor allem darum, Inhalte zu teilen. Dieser Content muss gefallen und als relevant betrachtet werden. Unternehmen oder Marken müssen sich auch gut mit den Inhalten identifizieren können. Marketingprofis nutzen Content-Curation, um die passenden Inhalte zu sammeln und zu verbreiten.

Auch Learning-Professionals suchen, analysieren und sammeln Informationen in ihren Unter-

nehmen. Der Content ist ein Abbild des Knowhows der Mitarbeiter und zeigt den Bedarf an zusätzlichem Wissen an. Ähnlich wie in Social Media werden die gefundenen Inhalte bewertet und allen Zielgruppen im Unternehmen zugänglich gemacht.

Die Methodik: Sammeln und Bewerten

Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff Content-Curation? Das deutsche Wort Kuratieren begegnet einem häufig in der Kunstwissenschaft und steht dort für das Betreuen und Organisieren einer Ausstellung zu einem bestimmten Thema. Es ist an das lateinische Wort „curare“ angelehnt, das übersetzt so viel wie „pflegen, sich kümmern“ heißt.

In der modernen Unternehmenskultur, egal ob im Marketing, in der Kommunikation oder in der Personalentwicklung, steht Content-Curation für das Zusammentragen, Aufbereiten und Bereitstellen von Inhalten aus externen oder internen Quellen. Die Verteilung erfolgt dann für gewöhnlich auf den eigenen Kanälen.

Nachhaltige Personalentwicklung

Was im ersten Schritt ein wenig despektierlich nach Kopierraum klingt – sprich Sammeln, Kopieren und Organisieren –, hat im E-Learning einen neuen Zweck erhalten. Denn Learning-Professionals filtern und sortieren schon seit langem hochwertiges, relevantes Wissen für Mitarbeiter und Trainer und erweitern es durch neues Wissen von außen. Doch Profis wie Holger Ruhfus, General Manager der Duisburger Digital-Change-Agentur Kranki-kom, verstehen unter Content-Curation mehr: „Uns geht es nicht nur darum, Inhalte zu sammeln, sondern auch darum, die passenden technischen Mittel dafür einzusetzen. Mit der Größe des Unternehmens und dem Umfang des identifizierten Knowhows steigt der Organisationsbedarf. Unser Anspruch an technische Tools ist es, Inhalte stets digital, schnell und überall verfügbar zu haben.“

Richtig angewendet, hilft Content-Curation nicht nur bei der Organisation von bestehendem Wissen, sondern auch beim Kompetenzaufbau und →

bei der Bildung von Vertrauen in die Nachhaltigkeit der modernen Personalentwicklung. So werden Informationslücken schnell erkannt und sinnvoll aufgefüllt. Ein weiterer Effekt ist die Mitarbeiterbindung, denn Content-Curation bringt das Knowhow der Mitarbeiter ans Tageslicht. Vorhandenes Wissen wird so wertgeschätzt und geht nicht verloren. Die Learning-Professionals heben dabei manchen verborgenen Wissensschatz. Sie schützen ihr Unternehmen gleichzeitig gegen einen ungewollten Knowledge-Drain, also einen Wissensverlust, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Außerdem hilft Content-Curation, das Markenimage zu schärfen. Learning-Professionals nutzen für die Organisation des geborgenen Wissens sogenannte Learning-Content-Management-Systeme (LCMS).

Wissen digital sammeln, sortieren und verbreiten

Ein LCMS ist eine Erstellungsplattform, auf der E-Learning-Entwickler Inhalte gestalten, speichern und verwalten können. Professionelle LCMS-Programme ermöglichen die intuitive, integrierte Verknüpfung von LCMS und Learning-Management-Systemen. Mit ihrer modularen Software bieten die Entwickler den Learning-Professionals, Trainern und Lernern eine Plattform an.

„Ein gutes Beispiel sind hier Quizzes“, erklärt Jutta Nowak-Strauch, Digital-Learning-Expertin von HR-Software-Anbieter Talentsoft. „Nutzer drehen, bearbeiten und kommentieren kurze Videos mit unserer Video-App Skillcatch und kombinieren diese in einem nächsten Schritt im LCMS mit Multiple-Choice-Fragebögen – zeit- und ortsunabhängig, webbasiert, mit PC, Tablet oder Smartphone.“ Der größte Vorteil sei, dass so multimediale Lernmodule zur Wissensvermittlung und -überprüfung entstünden, ohne einmal am Arbeitsplatz gewesen zu sein. „Eigene innovative und einzigartige Inhalte zu erstellen ist heutzutage das A und O bei der Erstellung von E-Learnings“, so Nowak-Strauch.

Fünf Arten der Content-Curation

Wenn Learning-Professionals Content-Curation anwenden möchten, sollten sie zunächst überlegen, welcher Weg am sinnvollsten ist. Dabei gibt es fünf Herangehensweisen, die direkt aus dem Content-Marketing übernommen werden können:

1. **Elevation:** Dieser Ansatz greift das kontinuierliche Sammeln von Lerninhalten zu einem Thema auf, um dann einen größeren Weiterbildungsbedarf in einem Bereich zu identifizieren.

2. **Chronology:** Wissen fällt nicht vom Himmel, es ist nicht spontan aufgetreten, sondern wird über einen Zeitraum hinweg erworben. Das Aufzeigen der Entwicklung von Knowhow in einem bestimmten Bereich kann kommende Learningthemen erkennbar machen.
3. **Aggregation:** Gerade in Abteilungen wie dem Customer-Service ist es sinnvoll, die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen zu bündeln und anschließend in einer kompakten Anzahl von Learningmodulen weiter zu vermitteln.
4. **Mashups:** Interdisziplinäres Arbeiten wird in immer mehr Konzernen zu einem wichtigen Thema. Das Vermischen unterschiedlicher Inhalte zu einem Learningmodul, um etwa eine neue Perspektive zu gewinnen, kann den Gesamtüberblick verbessern. Dies bietet Führungskräften die Möglichkeit, in diversen Feldern schnell ein Überblickswissen aufzubauen.
5. **Destillation:** Wird in verschiedenen Abteilungen im Unternehmen der gleiche Bedarf, etwa Defizite in der Sprachkompetenz der Mitarbeiter, festgestellt, kann dies zur Entwicklung eines neuen Learningmoduls führen.

Die neue 70:20:10-Regel

Warum sollten Personaler Content-Curation in ihre E-Learning-Strategie miteinbeziehen? Ein Stichwort ist hier die neue 70:20:10-Regel. Dahinter steckt eine Lernphilosophie, die sich aktuell schnell verbreitet. Der US-Forscher Morgan McCall und seine Kollegen vom „Center for Creative Leadership“ stellten sich die Frage, wo Manager das Wissen erwerben, das sie für die Ausübung ihres Berufs brauchen, und kamen zu dieser Erkenntnis: 70 Prozent stammen direkt aus dem Job, indem dort konkrete Aufgaben und Probleme gelöst werden. 20 Prozent stammen von Kollegen und Vorgesetzten, ob durch Unterhaltungen oder Fragen. Nur etwa 10 Prozent werden durch Formen des formellen Lernens wie Präsenzseminare erworben.

Content-Curation bezieht sein Wissen aus diesen 70 Prozent. Es macht das informelle Wissen sichtbar, zeigt Lücken auf und ermöglicht Mitarbeitern den Zugang zum Knowhow des Unternehmens. Zur Organisation kommen wieder LCMS und LMS ins Spiel. Aber es braucht auch Human Filtering, also die Learningexperten selbst, die das Wissen um zielgruppengerechten Kontext erweitern, und Lerner, die bewerten, kommentieren und weiterleiten. <

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Bewerben so einfach machen wie online einkaufen



© Dirk Beichert Businessphoto.

Übernehmen Algorithmen von HR das gesamte Recruiting? So weit ist die Technik noch längst nicht, und generell sollte der Mensch die Maschine nicht über andere Menschen entscheiden lassen. Algorithmen können HR aber bereits jetzt im Recruiting unterstützen. Über die Lösungen am Markt, ihren Reifegrad und künftige Entwicklungen diskutierten Joachim Diercks, Gründer und Geschäftsführer von CYQUEST, Dr. Florian Mezger, Leiter Recruiting

bei ZEISS, Sebastian Rahm, Senior Department Manager bei Hays, und Sebastian Sellinat, HR-Artist, auf dem 9. Deutschen Human Resources Summit.

„Wir sollten uns jede Lösung genau anschauen und fragen, was sie HR bringt“, sagte Joachim Diercks. „Markthygiene ist an dieser Stelle wichtig.“ Ein Beispiel: Erst kürzlich hat der Handelskonzern Amazon einen Algorithmus für das Recruiting aus dem Verkehr gezogen, nachdem es nicht gelungen war, Fehler beim Matchen von Bewerbern und Auswahlkriterien des Unternehmens und die permanente Benachteiligung einzelner Personengruppen durch das Programm zu beseitigen.

Algorithmen kommen heute an vielen Stellen in der Personalgewinnung zum Einsatz. „Das bietet sich gerade für digital affine Menschen an“, so Joachim Diercks. Arbeitgeber können Algorithmen für die Bewertung von Bewerbern nutzen, etwa für die Analyse von Sprache und Mimik. „Bei diesen Hilfsmitteln findet sich heute viel Nützliches, aber auch viel Diskutables“, resümierte Diercks. Sebastian Sellinat zeigte sich skeptisch bei der Frage nach der Verlässlichkeit der vorhandenen Lösungen für künstliche Intelligenz in HR-Prozessen. „Wir können solche Algorithmen als Hilfsmittel für die Vorselektion unter einer großen Zahl von Bewerbern verwenden“, sagte der HR-Artist, „aber wir sollten nicht das komplette Recruiting davon abhängig machen.“ →

**Dr. Florian Mezger**

Leiter Recruiting, ZEISS

Der Technologiekonzern ZEISS setzt Algorithmen für das Recruiting quasi in Laborversuchen ein, aber noch nicht in der Praxis. „Wir testen und experimentieren damit, denn Algorithmen können im Hinblick auf das Matching, aber auch auf die Effizienz spannend sein“, sagte Dr. Florian Mezger. „Algorithmen können uns bei der Analyse von Initiativbewerbungen helfen, wenn wir sie unseren rund 500 ausgeschriebenen Stellen zuordnen wollen.“ Zugleich müsse der Umgang mit Daten sehr sensibel sein. „Gerade bei personenbezogenen Daten aus dem eigenen Unternehmen ist Vorsicht geboten, denn das ruft sofort die Mitbestimmung auf den Plan“, so der Recruitingleiter.

Sebastian Rahm wies auf die Interessenlage der Bewerber hin. Viele Matchinglösungen am Markt seien fehlerhaft, weil sie Daten nicht richtig miteinander verknüpfen könnten. „Wichtig ist den Bewerbern, dass sie im Bewerbungsprozess ein ähnliches und ähnlich einfaches Erlebnis haben wie bei Onlinekäufen“, so Rahm. „In der Realität sehen wir in den Bewerbungsprozessen

noch hohe Hürden und einen großen administrativen Aufwand, wenn ein Bewerber beispielsweise über ein soziales Medium und eine Stellenausschreibung auf einen Arbeitgeber zugeht.“ Die Unternehmen sollten die Komplexität solcher Prozesse herunterfahren, um mehr Interessenten für eine Stelle zu gewinnen. „Das erhöht im ersten Schritt die Quantität der Bewerbungen und senkt deren Qualität“, erläuterte Rahm. „Deshalb muss sich HR die Qualität der Bewerbungen im Nachgang holen.“

Konkret heißt das: Die Unternehmen sollten die qualitätssichernden Schritte der Recruitingprozesse an eine hintere Stelle rücken. „Interessenten sollten Bewerbungen schnell und einfach durchführen können und schon im Bewerbungsprozess erste positive Aha-Erlebnisse haben“, so Sebastian Rahm. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG,
BAV UND BENEFITS

Save
the
Date

3. Praxisforum Vergütungsstrategie

11. April 2019
Marriott Hotel
Frankfurt am Main

Unser Thema 2019: Total Rewards

- ┌ Wie legen Unternehmen Total Rewards als Teil der HR-Strategie an?
- ┌ Welche Bausteine umfasst Total Rewards neben Entgelt und Benefits?
- ┌ Wie verankert HR die Total-Rewards-Strategie innerhalb der Organisation?
- ┌ Wie wirkt Total Rewards auf die Mitarbeiterbindung?

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

www.praxisforum-verguetung.de

Deutscher Human Resources Summit

Herzlich Willkommen

9. DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT DER F.A.Z.-GRUPPE

Zeitenwende in der HR-Welt

Der HR-Summit
der F.A.Z.-Gruppe ist
die Leitveranstaltung für
HR-Entscheider in Groß-
unternehmen und im
Mittelstand.

© Dirk Beichert Businessphoto..

Der HR-Summit stand unter dem Motto „Zeitenwende“. Diese beschreibt immer etwas Einschneidendes, Unumkehrbares. Globalisierung, digitale Transformation, Fachkräftemangel, demographischer Wandel: Die 200 teilnehmenden HR-Entscheider hatten viel zu besprechen.

„In den zurückliegenden 18 Jahren ist die Hälfte der damaligen Fortune-500-Unternehmen von der Bildfläche verschwunden.“ Mit dieser Bestandsaufnahme eröffnete Christoph Kübel, Personalvorstand von Robert Bosch, seine Keynote und machte deutlich, dass es Bosch in Zukunft besser ergehen soll. Die Digitalisierung komme unaufhaltsam und beständig auf uns alle zu. Ein Schlüssel zum Erfolg liege darin, sie aktiv zu gestalten. Deshalb will Bosch ein weltweit führender Player im Internet of Things werden. Eine große Herausforderung auf dem Weg ist, die DNA des Unternehmens zu verändern, denn die war auf stabile Rahmenbedingungen und Märkte ausgelegt. Entsprechend war die Unternehmensplanung bisher auf drei Jahre ausgerichtet. Die hat der Technologiekonzern in-

zwischen von drei Jahren auf ein Jahr reduziert und die Planung von der Incentivierung abgekoppelt.

Für Christoph Kübel sind Feedback und Wertschätzung die wichtigsten Führungsprinzipien. „Neue Formen von Führung und Zusammenarbeit sind eine Voraussetzung für einen erfolgreichen digitalen Wandel. Dabei stehen die bereichsübergreifende, agile Zusammenarbeit und offenes Feedback im Vordergrund, um gemeinsam schnell neue Lösungen voranzutreiben.“ Auch die Umstellung auf das „Du“ im Führungsbereich und die Anrede mit dem Vornamen steigern die Offenheit im persönlichen Austausch. Kübel ist überzeugt: „Nur so können wir die digitale Transformation meistern.“

Agilität und Flexibilität sind gefragt

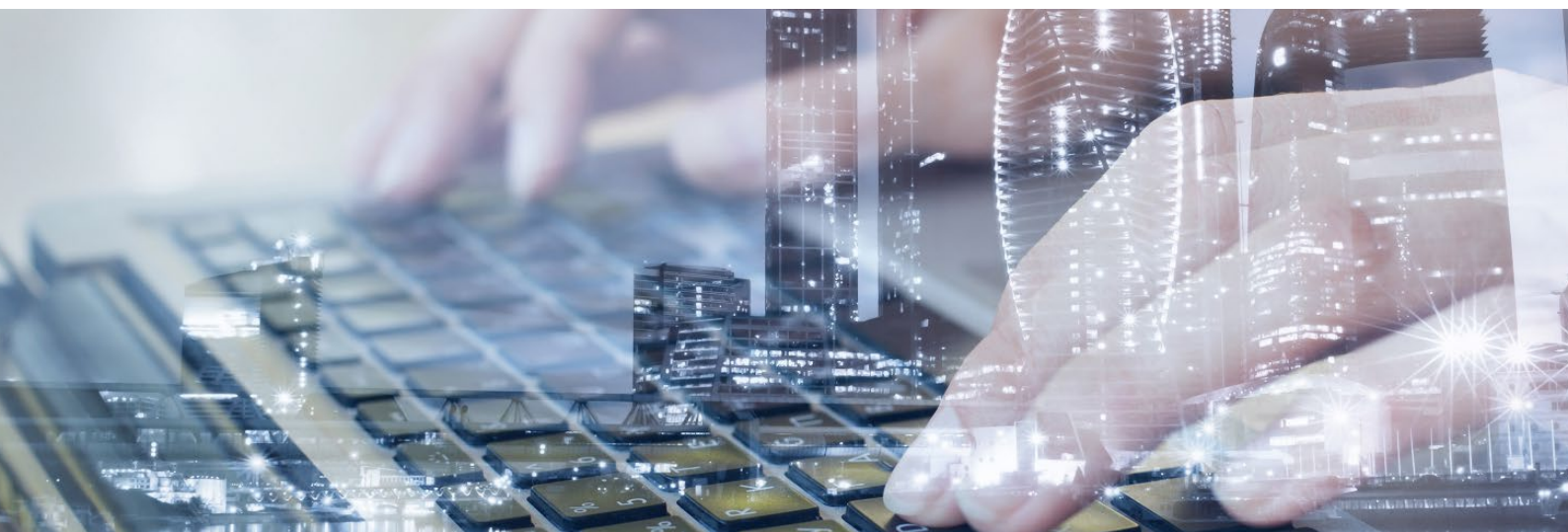
Etablierte Unternehmen und Start-ups bewegen sich oft in verschiedenen Welten – trotz vieler Anknüpfungspunkte im Geschäft. Doch HR-Profis mit Start-up-Erfahrung sind in größeren Betrieben gefragt, wie der Expertentalk mit drei Personalleiterinnen aus jungen Unternehmen ergab. Nina Noll, Director Talent, Culture & Organisation bei Montblanc, berichtete, dass ihr Unternehmen ungeachtet eines vergleichsweise stabilen Marktumfelds die eigenen HR-Prozesse und -Tools immer

wieder hinterfragt. „Ein Umfeld mit Tradition auf dem Weg zu mehr Agilität zu begleiten ist eine spannende Aufgabe“, so Nina Noll. Ihre Zeit in der Berliner Gründerszene bei Home24 will sie jedoch um keinen Preis missen. „Ich kann bei Montblanc nur deshalb Input zu agilen Arbeitsweisen geben, weil ich sie aus erster Hand kennengelernt habe.“

Der Müslianbieter mymuesli ist eine klassische Gründungsgeschichte. 2007 von drei Studenten in Passau gegründet, beschäftigt das Start-up heute 700 Mitarbeiter in der DACH-Region. Beim Start von Heike Ehmann als Head of Human Resources 2015 zählte Recruitment zu den wichtigsten Aufgaben. „Wir rekrutieren nicht auf der Basis von Lebensläufen, sondern von Kompetenzen und führen situationsbezogene Interviews.“

Elena Aubell war früher bei Rocket Internet und Amazon tätig und ist heute Head of Human Resources beim Softwarehersteller LucaNet. Für sie sind das schnelle Reagieren und das Engagement bei knappen Ressourcen die wichtigsten Erfahrungen in ihrer Start-up-Zeit. „Für mich als HRlerin ist es auch in der neuen Aufgabe bei LucaNet sehr wichtig, dass ich das liebe, was ich tue.“ <

info@faz-personaljournal.de



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Impressum

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

Geschäftsführung:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

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

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

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

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

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