

Frankfurter Allgemeine Personaljournal



Digitaler Arbeitsplatz

Die Zukunft der Arbeit ist digital und mobil

Recruiting

Automotive-Recruiting auf vielen Spuren

Continental

Wie der Konzern die Mitarbeiter auf die Arbeitswelt 4.0 einstellt

Talentmanagement über globale Hochschulprojekte

Wie Unternehmen ihren Bedarf an F&E-Kapazitäten und an Talenten über eine digitale Plattform decken



Liebe Leser,

Talentmanagement als HR-Disziplin gewinnt für Unternehmen immer mehr an Relevanz. Mit der Alterung der Belegschaft stellt sich für das Top-Management zusammen mit HR die Aufgabe, die Neubesetzung von Führungs- und Expertenpositionen zu planen. Gerade Technologiebranchen erleben hier einen Bewerbermarkt und haben Schwierigkeiten, Vakanzen zeitnah adäquat zu besetzen.

Ein junger Ansatz ist, Unternehmen mit einem Forschungs- und Innovationsbedarf und Hochschulteams aus der ganzen Welt auf einem Onlinemarktplatz miteinander zu matchen. Dabei können Auftraggeber Forschungs- und Entwicklungsaufträge unter interessierten Hochschulteams aus

allen Ländern ausschreiben. Zugleich lernen Unternehmen internationale Nachwuchstalente kennen, denen sie sonst wohl niemals begegnet wären. Während viele Arbeitgeber ihr Talentmanagement quasi in Handarbeit verrichten, also Kontakte im eigenen Land oder zu einzelnen Hochschulen unterhalten, bieten erste Plattformen praktisch ein eBay für Talente an, wie wir auf Seite 3 berichten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Talentmanagement	3
Ein globales eBay für Hochschultalente	
Digitaler Arbeitsplatz 2020	5
Die Zukunft der Arbeit ist digital und mobil	
Unternehmenskultur	7
Future Work bei Continental	
Recruiting	10
Automotive-Recruiting auf vielen Spuren	
Datenschutz	12
Augen auf bei personenbezogenen Daten durch Software!	
Rezension	14
Digitalisieren heißt führen	
HR-Service	15
Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt	

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.

Talentmanagement

Ein globales eBay für Hochschultalente

Ein internationales Hochschulteam arbeitet an einem Forschungsprojekt für einen Industriekunden.



© Wavebreakmedia/iStock/Thinkstock/Getty Images

Zwar betreiben Unternehmen mit einem technologiebasierten Kerngeschäft auch künftig F&E-Arbeiten intern. Doch um kleinere Forschungsprobleme zu lösen, greifen sie gerne auf Experten von Hochschulen zurück. Ein Portal hilft jetzt dabei, Projektarbeit und Talentmanagement global zu verknüpfen.

Die meisten Großunternehmen basteln kontinuierlich an ihrer Innovationsstrategie, um das Kerngeschäft voranzutreiben. Parallel entwickeln solche Organisationen auch HR-Strategien, die sie von der Unternehmensstrategie ableiten. Im Mittelstand lichtet sich das Feld, wenn man nach HR-Strategien fragt. Nur etwa jedes zweite mittelständische Unternehmen in Deutschland, Österreich und der

Schweiz verfügt bereits über eine zentrale HR-Strategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet. Manche Unternehmen arbeiten bislang noch mit regionalen Strategien oder mit spartenbezogenen Konzepten.

Inzwischen stellen sich immer mehr mittelständische Betriebe HR-strategisch professioneller auf als in der Vergangenheit. Doch es hapert in vielen Unternehmen an der Verknüpfung der strategischen Ansätze. Innovationsstrategie und HR-Strategie existieren oft nebeneinander, ohne dass beide miteinander verknüpft sind. Zudem leitet bereits jedes fünfte mittelständische Unternehmen in der D-A-CH-Region eine IT-Strategie aus der Unternehmensstrategie ab.

Crowd-Sourcing und Open Innovation als Lösungen für den Bedarf an Talenten

Dabei bietet sich gerade für forschungsintensive Unternehmen ein Brückenschlag zwischen der Innovationsstrategie und der HR-Strategie an, um zum einen den

Bedarf an F&E-Lösungen auch extern zu decken und um zum anderen das eigene Talentmanagement zu optimieren. Seit den neunziger Jahren betreiben immer mehr Unternehmen ein Talentmanagement. In der Regel kennen HR-Verantwortliche und das Top-Management eines Unternehmens lediglich die wichtigsten 50 bis 200 Nachwuchstalente in den eigenen Reihen mit Namen. Dabei definiert jeder Arbeitgeber den Begriff des Talents unterschiedlich. Während der eine darunter nur High Potentials begreift, stehen andere Unternehmen auf dem Standpunkt, jeder Mitarbeiter sei ein Talent.

Gerade global agierende Unternehmen wollen mit professionellem Talentmanagement Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Wettbewerb erzielen. Hinzu kommen die Folgen der demographischen Entwicklung. Manche Prognose lässt bis 2030 bundesweit eine Lücke von rund 7 Millionen Arbeitskräften erwarten. Zudem verändert die digitale Transformation die Prozesse bei der Jobsuche. Personal- →



© Telanto.

Dr. Christian Acosta-Flamma,
Telanto

verantwortliche benötigen Lösungen, mit deren Hilfe sie den Digital Natives und deren Erwartungen an agile Arbeitsbedingungen gerecht werden können.

Da F&E auch im Mittelstand immer globaler wird, suchen solche Arbeitgeber ebenfalls verstärkt international nach Kandidaten. Dabei setzt HR auf Methoden wie Crowd-Sourcing und Open Innovation. Damit die Identifizierung und die Gewinnung von Talenten gelingen, sollte HR die verschiedenen Prozesse und Methoden miteinander verknüpfen. So lassen sich die HR-Aktivitäten passgenau auf den Innovationsbedarf des Unternehmens abstimmen. Dahinter steht die Vision eines weltweiten eBay-Portals für Talente und Wissenschaftler, die mit Unternehmen an Forschungs- und Entwicklungsprojekten zusammenarbeiten können.

Talente über F&E-Projekte gewinnen

Ein solches globales Netzwerk für die Verknüpfung von Wissenschaftlern und Unternehmen baut das Start-up Telanto mit Sitz in Barcelona auf. Über das Portal haben Unternehmen die Möglichkeit, wissenschaftliche Teams für eigene Forschungsprojekte zu identifizieren und Auftragsarbeiten zu vergeben. In der Regel erhält ein jeweils fünfköpfiges Team den Zuschlag, um eine Lösung für einen Auftraggeber binnen 50 bis 150 Tagen zu entwickeln. „Die Unternehmen können ihren Forschungsbedarf an ausgewählte Hochschulteams auslagern“, erläutert Dr. Christian Acosta-Flamma, CEO von Telanto. „Zugleich lernen die Arbeitgeber neue Talente über ein Projekt kennen und erweitern damit ihren Talentpool.“

Bislang konzentriert Telanto das eigene Angebot auf einige Kernfächer, vor allem auf Wissenschaftler und Institutionen mit den Schwerpunkten Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften. „Inzwischen nehmen wir immer mehr Naturwissenschaftler, Psychologen und Mediziner in unser akademisches Netzwerk auf“, erläutert Acosta-Flamma. „So wächst ein Marktplatz für den Wissensaustausch zwischen Unternehmen und Hochschulen heran.“

Auf diesem Marktplatz, der langfristig über 20.000 Hochschulen und mehr als 200 Millionen Studierende weltweit umfassen könnte, werden Unternehmen eine deutlich größere Auswahl an Forschern haben als bisher. „Bislang laufen in vielen Betrieben die Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen noch überwiegend manuell ab“, so Acosta-Flamma. „Die Kontaktaufnahme zu Talenten erfolgt meistens über persönliche Beziehungen.“ Zudem stehen die Kooperationen heute oft noch nicht auf digitalen Fundamenten und lassen sich nicht skalieren. Ein digitalisierter Knowledge-Transfer wird es Unternehmen künftig schneller ermöglichen, Forschungsprojekte an passende Hochschulteams zu transferieren.

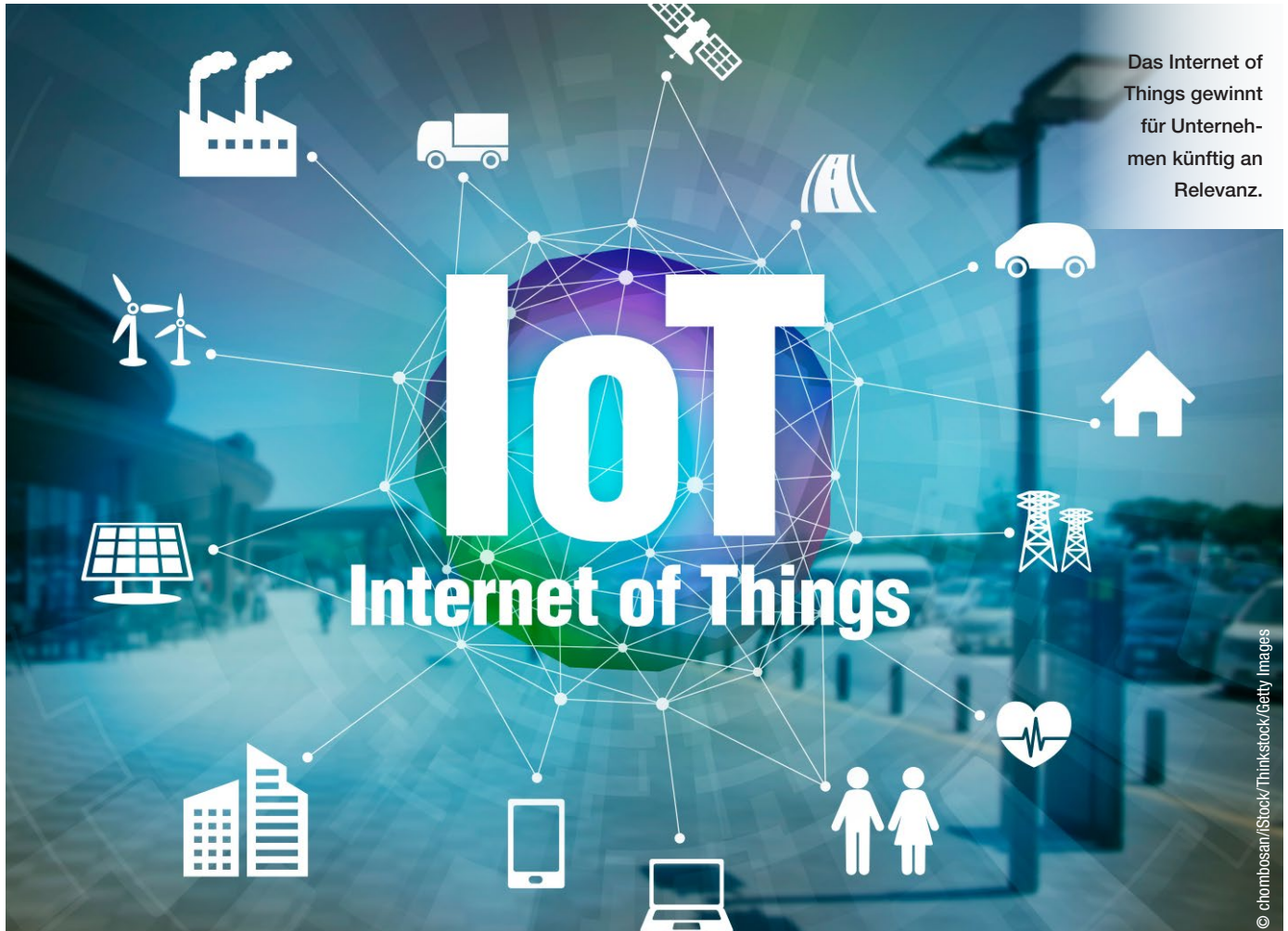
Nachholpotenzial beim Action Learning

Als Ergebnisse eines Action-Learning-Projekts erhalten die Auftraggeber Forschungsberichte, Analysen oder Prototypen. Besonders gefragt sind derzeit die Themen Big Data, digitale Identität, digitale Transformation und künstliche Intelligenz. Hier stehen private und öffentliche Hochschulen aus der ganzen Welt bei der Challenge-based Education in einem Wettbewerb miteinander. „Manche Hochschulen wie etwa viele angelsächsische Einrichtungen gehen diesen Wettbewerb sehr offensiv, ja sogar aggressiv an, da sie sich überwiegend über externe Mittel finanzieren müssen“, berichtet Christian Acosta-Flamma. „Viele europäische Hochschulen und Unternehmen haben hier ein deutliches Nachholpotenzial.“

Natürlich sind Projekte auch Sprungbretter für die Karriere von Talenten. Laut Acosta-Flamma sind im Schnitt in jedem Fünfer-Team drei interessante Kandidaten, die die Auftraggeber mit in ihre Organisation übernehmen. Dabei geht es aber nicht mehr nur um Festanstellungen, sondern auch um offenere, flexiblere Arbeitsverhältnisse. „Viele Talente wollen bewusst selbständig und projektbezogen arbeiten“ so der Telanto-Chef.

Digitaler Arbeitsplatz 2020

Die Zukunft der Arbeit ist digital und mobil



Die Zukunft der Arbeitswelt hat längst begonnen. Noch ist nicht jedes Unternehmen dafür gut aufgestellt. Es ist höchste Zeit, die eigene Organisation auf die neuen Technologien, Prozesse und Kultur umzustellen.

Wie machen sich Unternehmen zu einem Vorreiter in der digitalen Arbeitswelt? Die weltweit angelegte Studie „Building the Digital Workplace“ des Forschungsinstituts Oxford Economics untersucht die Auswirkungen ausgereifter mobiler Technologie und veränderter Arbeitsansätze auf Organisationen. Basis der Studie ist eine global durchgeführte Befragung unter 600 Top-Managern über die Integration mobiler Technologien und digitaler Arbeit in ihre Strategien.

Um sich an die Spitze des Wandels in der Arbeitswelt zu setzen, empfehlen die Studienautoren, in Technologie, Mitarbei-

ter und Wissen zu investieren, die für die Arbeit in einer digitalisierten Welt relevant sind. Dabei reicht der Einsatz einzelner Geräte nicht aus. In den zurückliegenden zehn Jahren seit dem Beginn der Smartphone-Ära haben die meisten Unternehmen in Technologien investiert, ohne die eingelaufenen Pfade ihrer Geschäftstätigkeit zu verlassen. Doch die notwendige Anpassung der Geschäftsprozesse wird mit der Reife mobiler Geräte und Anwendungen voraussichtlich in den kommenden drei Jahren zwangsläufig kommen.

So erwarten die Studienautoren einen Entwicklungssprung in mobilen Techno-

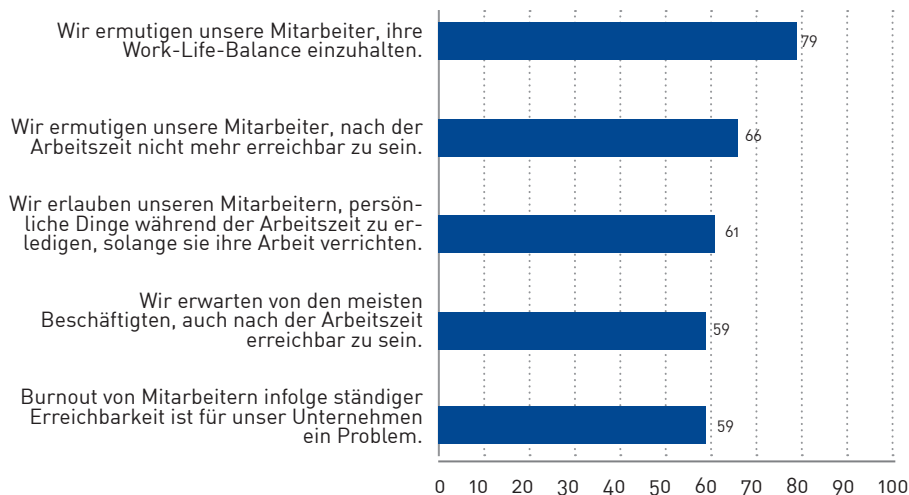
logien, die die Entwicklung digitaler Arbeitsbereiche vorantreiben werden. Flexible Arbeitszeiten und Einsatzorte werden zur Regel. Unternehmen werden neue Geschäftsprozesse zunehmend zuerst mobil durchführen, um die Wertschöpfung der Arbeit zu maximieren. Tatsächlich wird der entscheidende Durchbruch hin zu einer digitalisierten Arbeitsumgebung im Unternehmen nur über eine entsprechende Infrastruktur, IT und HR-Unterstützung gelingen. Passende Lösungen sollen es wichtigen Mitarbeitern ermöglichen, rund um die Uhr und überall sicher auf Informationen zugreifen zu können. →

Neue mobile Technologie und digitales Arbeiten dürfen nicht allein Beiwerk bleiben, sondern müssen das Zentrum bilden, um das herum die Kernprozesse eines Unternehmens neu gedacht und neu angelegt werden sollen. Entsprechend müssen auch alle relevanten Geschäftsprozesse angepasst werden, um sich in die neuen Arbeitsformen einzufügen. Doch nicht nur die Infrastruktur und die Ausrüstung müssen angepasst werden. Auch das Denken in den Organisationen muss strategisch auf die neuen Technologien und die digitale Arbeit abgestimmt werden. Beide verändern die Abläufe in den diversen Geschäftsbereichen und machen Anpassungen erforderlich.

Eine Organisation braucht für den beschriebenen Wechsel in Technologie und Prozessen auch eine veränderte Unternehmenskultur, die flexibel und digital ist. Sie ist nicht nur für das Management und für Führungskräfte wegweisend, sondern auch für alle Beschäftigten. Führungskräfte sollten angesichts der Möglichkeit, rund um die Uhr und an jedem Wochentag zu arbeiten, den Mitarbeitern verdeutlichen, dass sie nicht unrealistischen Erwartungen oder dem Risiko eines

Das Burn-out-Risiko am digitalen Arbeitsplatz

(sehr große Zustimmung/Zustimmung zu den folgenden Aussagen, in %)



Quelle: Oxford Economics.

Burn-outs ausgesetzt sind. Deshalb ist Kommunikationskompetenz der Manager gegenüber den Mitarbeitern entscheidend. Auch sollten Führungskräfte mit ihren Beschäftigten möglicherweise flexible Arbeits- und Präsenzzeiten vereinbaren.

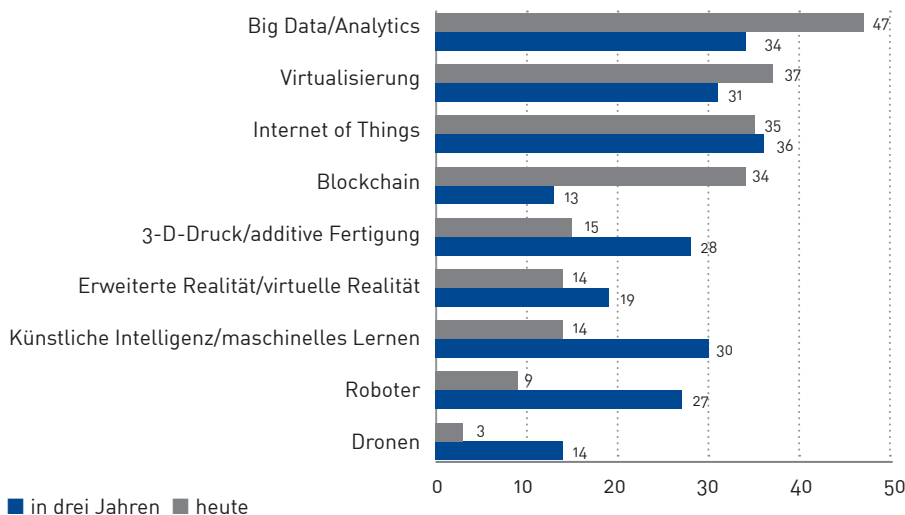
Die Studienautoren prognostizieren, dass digitalisierte Organisationen leistungsfähiger, produktiver und profitabler sein werden.

Voraussetzung dafür sind spezielle Strategien, um digitales Arbeiten zu unterstützen. Sie enthalten neue Sicherheitsvorkehrungen, moderne Managementlösungen für den Personaleinsatz und angepasste gesundheitliche Präventionsmaßnahmen. Neue Anwendungen für Mobilgeräte, die dann verstärkt virtuelle Realität und künstliche Intelligenz benutzen können, werden sich rasch in der Arbeitswelt etablieren. In dem Maße, in dem neue Technologien in den Arbeitsalltag einziehen, sollten Unternehmen sie in ihre Geschäftsmodelle, -ziele und -prozesse integrieren. Das betrifft vor allem die Bereiche, in denen mobile Anwendungen und virtuelle Arbeit besonders intensiv zum Einsatz kommen.

Voraussichtlich werden die Unternehmen in den kommenden Jahren signifikant mehr als bislang in die Technologien der neuen Generation investieren. Am häufigsten werden Unternehmen wohl in Big Data und Analytics investieren, zudem in Virtualisierung, in Internet-of-Things-Lösungen und in Blockchain-Technologie. Dahinter folgen Investitionen in künstliche Intelligenz, 3-D-Druck bzw. additive Fertigung und Roboter.

Die Technologien der nächsten Generation lassen steigende Investitionen erwarten

(neue Technologien, die für die befragten Unternehmen wichtige Investitionsziele sind, in %)



Quelle: Oxford Economics.



© Continental

Unternehmenskultur Future Work bei Continental

Interview mit Dirk Siebels, Head of Corporate Labor Relations, Continental AG

Herr Siebels, Continental beschäftigt weltweit 220.000 Mitarbeiter in 56 Ländern. Wie gelingt es, einen Konzern von dieser Größe für den digitalen Arbeitsmarkt fit zu machen?

Dirk Siebels: Wir bei Continental fahren im Hinblick auf die Digitalisierung einen ganzheitlichen Ansatz, weil die Digitalisierung unsere gesamten Arbeitsprozesse betrifft und verändert. Grundlage ist für uns von HR eine robuste und vorausschauende strategische Personalplanung. Hier tauschen wir uns eng mit den Geschäftseinheiten aus, um technologische Trends frühzeitig in Maßnahmen der Personalplanung umsetzen zu können. Eine zweite Kernvoraussetzung ist eine gute Diagnostik. Die Digitalisierung wird Industriearbeitsplätze verändern, manche mehr, manche weniger. Das ist eine große Chance, denn mit Hilfe neuer

digitaler Anwendungen in der Industrie können wir unsere Wettbewerbsfähigkeit sichern. Gleichzeitig analysieren wir, wie wir jeden einzelnen Kollegen so entwickeln, dass er seinen Job mit den sich verändernden Anforderungen auch in Zukunft gut erledigen kann.

Liegt der digitalen Transformation ein strategischer Ansatz für HR zugrunde?

Dirk Siebels: Wir überschreiben diesen Gesamtprozess im Unternehmen mit dem Titel „Transformation ermöglichen“. Vier Managementgebiete sind für uns entscheidend, um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten: Führung, Flexibilität, Lernen – und Diversity. Aus unserer Sicht führen Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven in Zusammen-

arbeit zu neuen Ideen, Lösungen und Innovationen. Diversity ist für uns eine geschäftliche Notwendigkeit. Insbesondere die Themen Internationalität und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis stehen bei uns ganz besonders im Zentrum unseres Engagements. Auch im Management sind wir sehr international. Bereits heute stammen 45 Prozent unseres Managements nicht aus Deutschland. Und der Frauenanteil in der Führungsebene hat sich weltweit erneut erhöht – von 10,5 Prozent im Jahr 2015 auf aktuell 12,2 Prozent. Bis 2020 wollen wir 16 Prozent aller Führungspositionen mit Frauen besetzen.

Welche Rolle spielt dabei Führung?

Dirk Siebels: Eine inspirierende Führungskultur ist die Basis, um in einer →

Welt kürzerer Produktzyklen neue technologische Innovationen entwickeln und zur Marktreife bringen zu können. Wir schaffen mit kreativem, interdisziplinärem Arbeiten in flachen Hierarchien, wertschätzendem Feedback sowie einer Fehlerkultur ein Umfeld, das den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt gerecht wird. Talente und Führungskompetenzen müssen gefördert werden. Bei uns erhält jeder Mitarbeiter die Chance, Herausforderungen anzunehmen, sich zu entwickeln und Stärken zu entfalten. Unsere Führungskräfte sollen Mitarbeiter dabei unterstützen, ihr Potenzial voll zu entfalten. Wichtige Eckpfeiler unserer Führungs- und Unternehmenskultur sind deshalb Werte vermitteln, kritische Selbstreflexion fördern, Feedback geben, wertschätzen und Freiräume für kreative Prozesse schaffen. Vertrauen spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Eröffnet das neue Verständnis von Führung auch Freiräume für mehr Flexibilität?

Dirk Siebels: Digitale Transformation macht eine größere Flexibilität an den Arbeitsplätzen nicht nur möglich, sondern auch notwendig. Wir haben daher Mitte 2016 eine Initiative für weltweit flexible Arbeitsbedingungen gestartet. Neben der Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten oder Home-Office zu machen, geht es vor allem auch um das mobile Arbeiten. Also darum, den Mitarbeitern die Freiheit zu geben, den Job selbst zu gestalten und selbst zu entscheiden, wann und wo man arbeitet. Auch die Vorstände von Continental machen Home-Office und arbeiten mobil. Und schon heute gibt es eine Reihe von Top-Managern und Top-Managerinnen mit direkter Berichtslinie an den Vorstand, die in Teilzeit arbeiten oder auch mal ein Sabbatical einlegen. Und dann setzen wir noch auf Learning. Lebenslanges Lernen und intensiver Wissensaustausch dürfen nicht nur auf dem Papier stehen, sondern sind notwendige Voraussetzungen für innovative Ideen und Lösungen. Ganzheitliche, maßgeschneiderte Bildungs- und Talentmanagementprogramme machen unsere Mitarbeiter

fit für die Digitalisierung und ihre rasanten Innovationszyklen.

Das klingt nach klassischen Lernprogrammen. Genügt dieser Ansatz für die veränderten Umgebungen in der Arbeitswelt von morgen?

Dirk Siebels: Sicher nicht, dass es auch hier neuer Ideen und Ansätze bedarf. Wir arbeiten deshalb mit Experimentierräumen, um neue Ansätze in der Praxis auszuprobieren, etwa die Heranführung an neue Technologien mittels virtueller Realität, um ein Beispiel zu nennen. Erweisen sich solche Ansätze als erfolgreich, übernehmen wir sie für andere Bereiche. Die geforderten Kenntnisse verändern sich immer schneller, und die Mitarbeiter müssen mit ihrem Wissen stets up to date bleiben. Die verschiedenen Ansätze zahlen alle ein in die digitalen Kompetenzen, aber auch in die Wettbewerbsfähigkeit.

Wer hat in Ihrem Unternehmen diese vier Managementansätze entwickelt?

Dirk Siebels: Ich erläutere das am besten am Beispiel unserer Flexibilitätsinitiative: Wir von HR haben analysiert, welche Bedarfe des Unternehmens auf diesem Managementfeld existieren. Im nächsten Schritt haben wir alle relevanten Stakeholder abgeholt und die Themen intensiv mit ihnen diskutiert. Beispielsweise führen wir regelmäßig Meetings mit einem Kreis oberer Führungskräfte durch. Auf diesen Meetings diskutieren wir unsere Konzepte und holen Input ein. Auf dieser Basis haben wir dann den klaren Auftrag zur weltweiten Implementierung bekommen, verbunden mit einer klaren Kommunikation an alle Führungskräfte, das Thema zu unterstützen.

Gewinnt HR vor dem Hintergrund der Digitalisierung an Relevanz als strategisches Ressort?

Dirk Siebels: Ich persönlich denke, HR wird künftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen als bislang schon. Die Verknüpfung zwischen Geschäftsplanung und Personalplanung wird und muss noch enger werden. Das ist letztlich eine



© Continental.

Dirk Siebels, Continental AG

Konsequenz der Tatsache, dass der Wettbewerb um die besten Talente noch viel härter wird, als er ohnehin bereits ist. Unternehmen in unserem Umfeld können nur mit einer starken und vor allem einer strategischen HR-Organisation wettbewerbsfähig sein.

Welche Rolle spielen die Mitarbeiter und die Mitbestimmung für das Gelingen von digitaler Transformation?

Dirk Siebels: Eine ganz entscheidende Rolle, denn sie können eine solche Veränderung wie die digitale Transformation nicht gegen den Widerstand der Belegschaft umsetzen. Deshalb sind wir frühzeitig mit einer Beteiligungskampagne in unserem firmeninternen sozialen Netzwerk auf alle Mitarbeiter zugegangen. Konkret haben wir zu jedem der Themen zunächst ein Interview mit Experten und Führungskräften geführt und online gestellt und zur offenen Diskussion aufge-

rufen. Und genau die Diskussion hatten wir. Sie war intensiv, konstruktiv und wertschätzend. Auch rein zahlenmäßig war die Resonanz enorm. Um nur eine Zahl zu nennen: Rund die Hälfte unserer Mitarbeiter hat bislang am Arbeitsplatz Zugang zu einem Computer. Diese 110.000 Mitarbeiter haben im Schnitt sechsmal auf die verschiedenen Informationsvideos zugegriffen bzw. sie kommentiert. Das allein zeigt das enorme Interesse der Belegschaft an dem Thema.

Wie groß ist die Bereitschaft der Mitbestimmung bei Continental, auch über kritische Themen der digitalen Transformation offen zu sprechen?

Dirk Siebels: Wir gehen hier sehr offen mit dem Thema um. Die Digitalisierung mit all ihren Auswirkungen lässt sich heute noch nicht greifen. Deshalb ist es verständlich, wenn unsere Mitarbeiter und deren Vertreter Bedenken oder gar

Ängste im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherheit äußern. Aber natürlich hat der Betriebsrat verstanden, dass man der Transformation offen gegenüberstehen muss, um sie gestalten zu können. Künftig werden starre Betriebsvereinbarungen mit langfristigen Laufzeiten nicht mehr weiterhelfen, weil viele Entwicklungen einfach kurzfristig und schnell sind. Die digitale Transformation verändert Arbeitsprozesse und verändert damit auch die Anforderungen an die Mitbestimmung und ihre Arbeit. Hier führen wir einen Dialog mit den Betriebsräten, wie wir unsere Zusammenarbeit entsprechend weiterentwickeln können. Allen Beteiligten ist dabei klar, dass die Art, wie wir Mitbestimmung leben, unmittelbar wettbewerbsrelevant ist.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

ANZEIGE

Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2017

Das Standardwerk für die Mobilität in
Unternehmen und Behörden.



Der „Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2017“ erscheint komplett aktualisiert und in erweiterter Form. Auf 176 Seiten finden Fuhrpark- und Mobilitätsmanager in Unternehmen wie auch Mitarbeiter und Dienstwagennutzer alle relevanten Informationen zur betrieblichen Mobilität. Die Autoren – allesamt Praktiker – vermitteln wertvolle Informationen rund um den Dienstwagen und andere Mobilitätslösungen: Motivationsmodelle, Fuhrpark- und Mobilitätsmanagement, Dienstwagenordnung, finanzielle, steuerliche und bilanzielle Behandlung der Dienstwagengestellung sowie Musterverträge und eine Fallstudie.

Herausgeber: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag, Dataforce, Ebner Stolz, EcoLibro,
LeasePlan Deutschland, Volkswagen Automobile Stuttgart
176 Seiten, 29,90 Euro
ISBN-13:978-3-945999-37-0
Direkt bestellbar unter: www.compbenmagazin.de/category/literatur/



Projektarbeit im Automotive-Bereich lockt Young Professionals.

© nd3000/iStock/Thinkstock/Getty Images

Recruiting

Automotive-Recruiting auf vielen Spuren

400 freie Stellen pro Jahr zu besetzen ist kein Pappentier für ein Unternehmen, das 900 Mitarbeiter beschäftigt und rasant wächst. Deshalb muss HR neue Strategien für das Personalmarketing entwickeln und ausrollen.

„Wir haben eine Fluktuationsrate von 30 Prozent pro Jahr“, sagt Sabrina Gleichmann. „Das klingt hoch, doch wir ergänzen den Mitarbeiterstamm um Young Professionals und erfahrene Ingenieure in Festanstellung oder als Freelancer.“ Sabrina Gleichmann ist beim Entwicklungsdienstleister M Plan GmbH für das Recruiting verantwortlich. Das Unternehmen ist auf Mobility Engineering spezialisiert und kreiert für Automobilhersteller, Systemlieferanten und Zulieferer Lösungen für den gesamten automobilen Entstehungsprozess von der Elektronik über das Gesamtfahrzeug und die Produktionstechnik bis zu entwicklungsbegleitenden Services.

Für junge Fachkräfte eröffnet ein Einstieg bei agilen Unternehmen wie M Plan die Chance auf einen Karrieresprung, denn sie können über die Mitarbeit an Projekten nationale sowie internationale Erfahrungen sammeln. Mit Ingenieuren,

Technikern, Produktdesignern, Mechanikern, Wirtschaftsinformatikern und technischen Betriebswirten sucht und findet M Plan die Fachkräfte, die das Unternehmen braucht, um das eigene Wachstum sicherzustellen. „Wir erweitern ständig die HR-Strategie und den HR-Werkzeugkasten um Lösungen für das Recruiting, HR-Marketing, Employer-Branding und Talentmanagement“, betont Gleichmann.

Dabei erhält M Plan Unterstützung aus der Konzernzentrale der ABLE Group, einem Anbieter für Engineering- und IT-Dienstleistungen mit gruppenweit mehr als 9.500 Mitarbeitern. Gemeinsam mit der Konzernzentrale entwickelt HR neue Strategieansätze, um die Arbeitgebermarke und die Rekrutierung zu stärken. „Dazu entwerfen wir gemeinsam neue Ansätze, entwickeln sie entlang der Gesamtstrategie der Gruppe und rollen sie für unsere 15 Standorte aus“, so Gleich-

mann. Heute verfügt M Plan über ein breites Portfolio an Instrumenten für das Bewerbermarketing. Active Sourcing gehört ebenso dazu wie die Initiative „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. M Plan managt interne und externe Talentpools, in denen sich auch ehemalige Mitarbeiter finden. Dadurch kann das Unternehmen jeweils rund 15 Prozent seiner Vakanzen durch Active Sourcing und über die Ansprache durch eigene Mitarbeiter bedienen. Doch die Mehrheit der Bewerber kommt noch immer über Onlinejobbörsen zu M Plan.

Der Spezialist für Mobility-Engineering spricht potenzielle Nachwuchskräfte zudem an Hochschulen und auf Fachmessen an. „Dort müssen wir als Aussteller auffallen, um nicht im Schatten der großen Arbeitgeber wie BMW unterzugehen“, betont Sabrina Gleichmann. Deshalb spricht M Plan Absolventen und Young Professionals gezielt über Werbekampagnen →



© M Plan.

Sabrina Gleichmann, M Plan

wie „Masters of Mobility – Helden gesucht“ an. Mit dem Stipendienprogramm „Connected Talents@M Plan“ bietet das Unternehmen zudem Studenten die Möglichkeit, erste Kontakte zur Praxis zu knüpfen. Auch ein E-Learning-Angebot unterstützt das Talentmanagement und die Personalentwicklung.

M Plan lässt Bewerber nicht lange auf eine Antwort warten, sondern hält sie über den Stand des Bewerbungsprozesses auf dem Laufenden. Vorstellungsgespräche sollen innerhalb von sieben bis zehn Tagen nach dem Eingang der Bewerbung stattfinden. So viel Aufmerksamkeit gegenüber Bewerbern schlägt sich nicht nur in Neueinstellungen, sondern inzwischen auch in Auszeichnungen nieder. M Plan wurde als „Top-Arbeitgeber Automotive 2012–2017“ ausgezeichnet, und das Bewertungsportal kununu setzte das Unternehmen auf den dritten Platz der besten Arbeitgeber der Automobilindustrie.

Auch wenn M Plan den eigenen Bedarf an Fachkräften decken kann, arbeiten Sabrina Gleichmann und ihre Kollegen noch an offenen Baustellen. So will HR die diversen IT-Systeme möglichst bald über Schnittstellen miteinander verknüpfen, um die gesamte Wertschöpfungskette des Recruitings aus einer Hand managen zu können. Eine zweite Baustelle teilt M Plan mit der ganzen Branche: Junge Ingenieure bringen oft nicht genug Fachwissen über Zukunftsthemen der Automobilindustrie mit, etwa über künstliche Intelligenz und autonomes Fahren. „Zudem sind der Bedarf und die Anforderungen der Hersteller an Entwicklungsdienstleistungen für die Car-IT und die Sicherheitstechnik für das Bordnetz hoch“, so Gleichmann. „Hier müssen unsere Kollegen den Nachwuchs nachschulen, sofern das benötigte Wissen an Hochschulen nicht vermittelt wurde.“

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

Jetzt anmelden!

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 –

Keynotespeaker:



Oliver Burkhard,
Mitglied des Vorstands,
Arbeitsdirektor,
thyssenkrupp AG

IM UMBRUCH
IN ANBRUCH

Veranstalter  **FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA**
DER FAZ-FACHVERLAG

 **Frankfurter Allgemeine
Personaljournal**

Hauptmedienpartner  **Frankfurter Allgemeine**
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Mitveranstalter  **BEITEN BURKHARDT**

 **DR. HEIMEIER
& PARTNER**

 **cornerstone**
under your planet

 **HAYS** Recruiting experts
worldwide

 **MERCER**
MAKE TOMORROW. TODAY

www.hr-summit.de

© LeoWolfert/iStock/Thinkstock/Getty Images.



Datenschutz

Augen auf bei personenbezogenen Daten durch Software!

Software, die personenbezogene Daten speichert, ist vor der Einführung zu prüfen.

Unternehmen führen immer wieder neue Softwareprogramme in den Arbeitsalltag ein. Das kann die bewusste Implementierung eines Programms sein, aber oft steckt auch viel Software in größeren Geräten und Anwendungen. Speichert die Software persönliche Daten, muss der Arbeitgeber rechtliche Vorschriften beachten. Die neue Datenschutzgrundverordnung wird den Aufwand ab 2018 noch erhöhen.

In der Industrie 4.0 stecken in jedem Gerät und in jeder Anwendung gleich mehrere Softwareprogramme. Sie führen nicht nur bestimmte Arbeitsprozesse für die Benutzer durch, sondern zeichnen in der Regel auch die Art und den Umfang der Softwarenutzung auf. Damit entstehen personenbezogene Daten, die das Programm speichert. Und genau hier ist die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers im Umgang mit solchen Daten zum Schutz des Mitarbeiters geboten. Denn Programme geben häufig in Echtzeit Auskunft über die individuelle Leistung eines Beschäftigten.

HR übernimmt in dieser Frage eine Schlüsselrolle, denn das Ressort moderiert zwischen dem Management, den Fachbereichen, den Mitarbeitern und dem Betriebsrat. Gerade die Geschäfts-

führung und die Fachbereiche treiben den Einsatz neuer Programme und die darüber mögliche Datenanalyse voran. Hier sollte HR die Erwartungen frühzeitig erfragen und auf ihren Realisierungsgehalt hin abklopfen. Zudem sollte das Ressort die benötigte Vorlaufzeit so einplanen, dass es alle Stakeholder mit ins Boot holen kann. Experten empfehlen einen Zeitvorlauf von drei bis sechs Monaten.

Um überhaupt abschätzen zu können, in welchem Rahmen eine Software persönliche Daten generiert und sammelt, ist es ratsam, sich frühzeitig mit der Software und ihrer Funktion vertraut zu machen. Je besser HR-Verantwortliche sich im Vorfeld über ein Programm und dessen Relevanz informieren, desto besser sind sie für Gespräche mit Mitarbeitern und für Verhandlungen mit dem Be-

triebsrat gewappnet. Auch sollte sich HR im Vorfeld darüber klar werden, wessen Interessen durch die neue Software berührt werden können. Dabei gilt es aus Arbeitgebersicht vor allem, mögliche kritische Punkte für die Mitarbeiter und den Betriebsrat frühzeitig zu identifizieren und Lösungen vorzubereiten.

Drohen aus Arbeitgebersicht Konflikte durch den Einsatz eines neuen Programms, kann HR im Voraus Szenarien für einen Kompromiss entwerfen. Auch können die HR-Verantwortlichen antizipieren, wie sich Verhandlungen mit dem Betriebsrat möglicherweise gestalten werden.

Welches Recht sollte HR im Auge behalten, wenn das Unternehmen neue Software kaufen will? Führt ein Arbeitgeber ein neues Programm ein und weist →

er Mitarbeiter an, sie beruflich zu nutzen, dann kann er sich natürlich auf sein Direktionsrecht und seine Weisungsbefugnis berufen. Gerade dann, wenn der Chef davon überzeugt ist, dass das neue Programm Arbeitsprozesse erleichtert, spricht vieles dafür, dass er selbst bei Gegenargumenten der Beschäftigten seine Interessen durchsetzt. Doch er muss die Konsequenzen seiner Entscheidungen genau ermessen, wenn ein Mitarbeiter durch die Verwendung einer Software und beispielsweise durch die Offenlegung von Daten über seine Arbeit Persönlichkeitsrechte verletzt sieht.

Schwierigkeiten kann insbesondere der Datenschutz bereiten. So sind Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten lediglich dann gestattet, wenn diese Handlungen rechtskonform sind oder wenn der Mitarbeiter dem Umgang mit seinen Daten zugestimmt hat. Zudem sollte der Arbeitgeber die be-

troffenen Beschäftigten vorab detailliert über eine neue Software und die Datenschutzrelevanz informieren. Grundsätzlich gilt für den Arbeitnehmer das Prinzip der Freiwilligkeit für die Arbeit mit einem neuen Programm. Allerdings ist die Freiwilligkeit in der beruflichen Praxis nicht wirklich gegeben. Zudem kann der Arbeitnehmer seine freiwillige Einwilligung jederzeit widerrufen. Deshalb sollten Arbeitgeber jeweils eine Betriebsvereinbarung für den Einsatz neuer Software abschließen, um rechtlich auf der sicheren Seite zu sein.

Noch komplizierter ist die Regelung beim internationalen Datentransfer. Insbesondere der Datenversand aus der EU heraus bedarf einer besonderen Prüfung im Hinblick auf die Compliance. Unternehmen sollten sich in solchen Fällen an EU-Standardvertragsklauseln orientieren, denn die Rechtslage beim Datenschutz beispielsweise in den USA

unterscheidet sich deutlich von der europäischen Praxis.

Heikel kann die Einführung einer neuen Software besonders dann werden, wenn der Betriebsrat sich querstellt. Immerhin sieht das Betriebsverfassungsgesetz vor, dass der Betriebsrat ein Mitspracherecht bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen besitzt, die sich zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle eignen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Ist der Betriebsrat gegen ein neues Programm, dann kann er dessen Einführung verzögern oder gar verhindern. Hier kann der Arbeitgeber eine Einigungsstelle einrichten. Auch kann der Betriebsrat Leistungs- und Verhaltenskontrollen auf der Basis der neu gewonnenen personenrelevanten Daten ablehnen. In diesem Fall hat HR etwa die Möglichkeit, Einschränkungen bei Rechtsfolgen zuzusagen.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE
DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

2. Praxisforum Vergütungsstrategie
30. November 2017
Marriott Hotel
Frankfurt am Main

Save the Date

Es erwarten Sie:

- exklusiver Austausch mit Top-Entscheidern aus Vergütung, HR und bAV
- hochkarätige Expertenvorträge und Forenrunden zu aktuellen Themen

Veranstalter

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

COMP & BEN

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

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

www.praxisforum-verguetung.de



Prof. Dr. Heribert Meffert hat einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster inne.

Dr. Jürgen Meffert ist Seniorpartner bei McKinsey & Company.



Eins oder null
Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die Zukunft führen

Econ
ISBN: 978-3-430-20239-8
384 Seiten
EUR 28,00

Rezension

Digitalisieren heißt führen

Sie können das Wort Digitalisierung nicht mehr hören? Dann lesen Sie zumindest dieses Buch, denn es vermittelt das Thema digitale Transformation in Unternehmen kompakt und anschaulich.

Was steht im Buch drin?

Die Digitalisierung wird Unternehmen und Beschäftigte auch in den kommenden zwei Jahrzehnten beschäftigen. Entsprechend groß ist die Herausforderung für das Management durch die digitale Transformation. Häufig mangelt es an Erfahrung, Kompetenz und Übersicht bei diesem Thema. Die Herausgeber bearbeiten es in diesem Buch zusammen mit Fachautoren aus Beratung, Management und IT strukturiert und mit Übersicht. Herausgekommen sind praxiserprobte Konzepte und Rezepte für die Umsetzung in Betrieben. Sie beginnen mit dem Begriff der digitalen Transformation, geben Handlungsempfehlungen entsprechend der Dringlichkeit, gehen auf verschiedene Branchen ein und unterstützen bei der Neuausrichtung von Geschäftsmodellen und Organisationen.

Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Herausgeber und Autoren machen die Aussicht auf eine erfolgreiche digitale Transformation vor allem an drei Fragen fest: Zuerst sollte sich das Management fragen, warum sich das eigene Unternehmen im Licht der digitalen Herausforderung verändern muss und wie dringlich das Thema Digitalisierung für das eigene Kerngeschäft ist. Daran schließt sich die Frage an, was im Unternehmen konkret zu ändern ist. Betroffen sind alle Bereiche vom Geschäftsmodell über die zentralen Elemente der Wertschöpfung wie die Produktkette oder die Lieferkette bis zu Basisfunktionen wie Technik, Organisation und Unternehmenskultur. Im letzten Schritt ist zu klären, wie die digitale Transformation zu organisieren ist. Das umfasst auch die Veränderung von Strukturen, Prozessen und IT.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Die digitale Transformation ist vor allem eine Führungsaufgabe. Das Top-Management und die Führungskräfte müssen die Mitarbeiter in die neue Unternehmenskultur mitnehmen. Das wirft Handlungsbedarf für HR im Zusammenhang mit der digitalen Transformation auf. Die Autoren veranschaulichen über alle Kapitel hinweg die neuen Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und konkretisieren dadurch die künftigen Aufgabenfelder für HR sowie deren Interaktion mit anderen Schlüsselressorts im Unternehmen. Das Buch ist allen Lesern zu empfehlen, die sich und ihr Unternehmen bereits jetzt auf die digitale Arbeitswelt von morgen vorbereiten wollen.

info@faz-personaljournal.de



© Jacob Ammentorp Lund/iStock/Thinkstock/Getty Images.

HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

Wirtschaft nutzt lernende Systeme zu wenig

Die Digitalisierung verändert die Prozesse in allen Wirtschaftsbranchen und in einem Großteil der Betriebe, doch sie wirkt sich noch nicht spürbar auf die Anzahl der Beschäftigten aus. Allerdings nimmt die Dynamik der Einstellungen und Abgänge der Beschäftigten zu. Das belegt eine IAB-Befragung unter 12.000 Betrieben. Die Studienautoren differenzieren dabei zwischen drei Formen der Digitalisierung: der internen Digitalisierung innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette, der externen Digitalisierung über die Vernetzung mit Zulieferern oder Kunden sowie dem Einsatz lernender Systeme. Einen stärkeren Trend weisen die interne und vor allem die externe Digitalisierung auf. Hingegen setzt nur eine Minderheit der Betriebe lernende Systeme ein. Bereits jetzt zeichnen sich die neuen Kompetenzanforderungen an Bewerber als Konsequenz aus der Digitalisierung ab. Im Zentrum stehen technisches Know-how, das sich über Weiterbildung erwerben lässt, und sozial-kommunikative Kompetenzen.

Personalberater jagen digitale Talente

Dank der guten Konjunktur brummt der deutsche Arbeitsmarkt. Vor allem Führungskräfte und Experten mit digitalem Know-how sind häufig gesuchte Profile. 2016 konnten mit Hilfe von Recruiting-spezialisten rund 62.500 Führungs- und Expertenpositionen bei Unternehmen in Industrie, Wirtschaft und Verwaltung neu besetzt werden. Das ergab die Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2016/2017“ des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU). Gewachsen ist in den vergangenen Jahren der Anteil des verarbeitenden Gewerbes am Gesamtumsatz der Recruitingspezialisten. Zudem zeigten sich die Segmente Professional Services, also Consulting und Wirtschaftsprüfung, die Konsumgüterindustrie sowie der Fahrzeug- und Maschinenbau besonders dynamisch. 2017 erwarten die Personalberater neue Recruitingaufträge aus der Healthcare- und der Versicherungsbranche. Gerade die Assekuranz vollzieht die digitale Transformation derzeit intensiv.

Karrierepläne der Generation Y

Die Hochschulabsolventen in Deutschland setzen für ihr künftiges Leben eine klare Priorität bei Familie und Freunden (81 Prozent). Beruflicher Erfolg und Karriere folgen mit Distanz auf dem zweiten Platz (54 Prozent). Nicht einmal jeder zehnte Befragte favorisiert künftigen Reichtum als Ziel für sich (9 Prozent). Lediglich 3 Prozent wollen ihr Leben in vollen Zügen genießen, wofür sie Zeit und Geld benötigen. Zu diesen Ergebnissen kommt die Absolventenstudie des Kienbaum Instituts @ ISM für Leadership & Transformation. Sie stellt zugleich heraus, dass die Generation Y keine homogene Gruppe bildet. Vielmehr existieren unter den Befragten verschiedene Ansichten zur Karrieremotivation. Allerdings scheinen die Absolventen laut der Studie geeignet und gewillt zu sein, verstärkt selbstbestimmt zu arbeiten. Für die Arbeitgeber bedeutet die Grundhaltung der jungen Generation, umzudenken und ihre Arbeitsformen flexibler zu gestalten. <