

PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 5 2016 / € 9,80
www.dgfp.de

„Ein Ökosystem managen“

Patrice Barbedette über seine
Vision des Unternehmens
der Zukunft, Softwaretrends
und Nutzerfreundlichkeit

Mitarbeiter sind Mitgestalter des Wandels

Themenschwerpunkt

Flexible Belegschaften



DGFP

Flexible Belegschaften

Ob die vierte industrielle Revolution mit disruptiven Technologien die Gesellschaft und Wirtschaft so radikal verändern wird wie seinerzeit Wasser- und Dampfkraft, elektrische Energie oder Computer, bleibt abzuwarten. Fest steht, dass sich die Art und Weise zu arbeiten und auch die Tätigkeiten selbst kontinuierlich wandeln. Unter dem Druck der Flexibilisierung wird Personalpolitik strategischer, beweglicher, vernetzter, so Dr. Andrea Hammermann (S. 22). Die mobile Kommunikation eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen. Unternehmen können Betriebsabläufe optimieren, Beschäftigte möglicherweise Arbeit und private Interessen besser vereinbaren. Eine differenzierte Betrachtung der Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitformen kann helfen, Bedingungen zu identifizieren, die eine für beide Seiten günstige Arbeitszeitgestaltung ermöglichen, meint Dr. Anna Arlinghaus (S. 28).



KATHARINA HEUER ►
DGFP-Geschäftsführerin
und Herausgeberin der
PERSONALFÜHRUNG

Deutsche Arbeitsmarktforscher prognostizierten bereits in den 1990er-Jahren den „Arbeitskraftunternehmer“ als Spätform kapitalistischer Selbstökonomisierung. Jetzt kommt er tatsächlich – im Zuge der Digitalisierung, die alle Branchen verändert. Der Druck, Belegschaftsprofile sowie Beschäftigungs- und Arbeitszeitbedingungen zu flexibilisieren, steigt entsprechend. Wie externe Spezialisten Unternehmen auf diesem Weg wirkungsvoll begleiten können, beschreiben Harald Smolak, Dr. Michele Dilenge und Alexander Gisdakis in ihrem Beitrag „Die Veränderer vom Dienst“ (S. 34). Flexibilität bedeutet immer auch eine Abkehr von bestehenden Gewohnheiten und ist dadurch ein Motor für Innovation. Aus der unbefristeten Vollzeitstelle im Großraumbüro wird mobiles Arbeiten mit ergebnisorientiertem Arbeitszeiteinsatz – nur wie? Frank Schäfer, Cathrin Christ, Laura Görlich und Angela Kuhlmann haben Antworten und Lösungen (S. 40).

Wie bereits in den letzten Ausgaben der PERSONALFÜHRUNG wollen wir auch zukünftig Impulse zu aktuellen Themen für die Diskussion in der DGFP- und HR-Community geben. Unsere Beiträge wollen wir als Denk- und Diskussionsanstöße verstanden wissen. Unseren Beitrag zum Schwerpunktthema finden Sie ab Seite 46. Wir freuen uns auf Ihre Resonanz.

Bei Oracle France setzt Patrice Barbedette derzeit eine große Initiative zur digitalen Transformation um. Weil das Programm „Digital Mission“ Anklänge an eine Reise zum Mars hat, trägt der charismatische Manager auf seinem Firmenprofil zurzeit einen Astronautenhelm. Im Herausgeber-Interview (auf Englisch) sprach Barbedette auch über seine Vision für das Unternehmen: Er wünscht sich eine „Nicht-Firma“, ein Ökosystem, das Angestellte, ehemalige Mitarbeiter, Berater und Zulieferer verbindet (S. 52).

Die Digitalisierung hält die deutsche Wirtschaft in Atem: Es gibt kaum ein traditionelles Geschäftsmodell, das aktuell nicht davon bedroht ist, von digitalaffinen Start-ups systematisch auf Innovations- und Digitalisierungspotenziale abgeklopft und im Falle eines veritablen Business Case schonungslos attackiert zu werden. Mit seiner Studie Digitalisierung @ HR ist das Kienbaum Institut der Frage nachgegangen, wie Personaler und Personalerinnen in diesem Kontext Schwerpunkte setzen und welche Herausforderungen sie sehen. Die Erkenntnisse geben ein sehr heterogenes Bild der Digitalkompetenzen der HR-Funktionen wieder. Dr. Walter Jochmann und Theresa Belch ziehen eine ernüchternde Zwischenbilanz (S. 58).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bedanke mich ganz herzlich bei allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. ●

Die Autorin



22 **Mitarbeiten heißt Mitgestalten** Die rasante technologische Entwicklung zwingt Unternehmen, ihre Strukturen und Prozesse stetig anzupassen. Dies verlangt den Mitarbeitern vor allem eins ab: Flexibilität. Gleichzeitig werden sämtliche Ausdrucksformen von Beschäftigung individualisiert. Neue Arbeitszeitmodelle und Arbeitsumgebungen, ein neues Verständnis von Führung sowie neue rechtliche Praktiken setzen sich durch. Das Personalmanagement ist die treibende Kraft dieses Prozesses.

28 **Leitplanken für die Flexibilisierung** Vielfältige Arbeitszeitformen helfen den Beschäftigten, Arbeit und private Interessen besser zu vereinbaren – mit positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Attraktivität des Arbeitgebers. Wichtig ist aber, Leitplanken einzuziehen, die eine für beide Seiten günstige Arbeitszeitgestaltung ermöglichen.



Flexible Belegschaften Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 20

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie effektiv ist Talentmanagement?

06 HR PERSÖNLICH

Bettina Karsch, Filiz Albrecht, Martin Gekeler, Sascha Armutat, Christian Reimann, Cliff Rehr

12 HR VOR ORT

Erfahrung-Treffen, YPN-Netzwerkabende

16 KURZ GESAGT

St. Galler Leadership-Tag mit Nacht, Dialogprozess „Arbeiten 4.0“, ZF-Ausbildungsgipfel, Deutscher Arbeitgeberpreis für Bildung

THEMENSCHWERPUNKT

22 FLEXIBILISIERUNG UND STRATEGISCHE PERSONALPOLITIK

Andrea Hammermann, Köln

28 ARBEITSZEITGESTALTUNG ALS WIN-WIN-LÖSUNG

Anna Arlinghaus, Wien

34 INTERIM MANAGER BRINGEN FRISCHEN WIND

Harald Smolak / Michele Dilenge / Alexander Gisdakis, München

40 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG MIT FLEX-AGILITY

Frank Schäfer, Düsseldorf / Cathrin Christ, Frankfurt/M. / Laura Görich, Stuttgart / Angela Kuhlmann, München

46 DISKUSSIONSIMPULS DGFP

Katharina Heuer, Frankfurt/M. / Christian Lorenz, Berlin

48 FLEXIBLE BELEGSCHAFTEN KOMPAKT

Materialien für die Personalarbeit



34 Von Beruf Veränderer Deutsche Arbeitsmarktforscher prognostizierten bereits in den 1990er-Jahren den „Arbeitskraftunternehmer“ als Spätform kapitalistischer Selbstökonomisierung. Jetzt kommt er tatsächlich – im Zuge der Digitalisierung, die alle Branchen verändert. Der Druck, Belegschaftsprofile sowie Beschäftigungs- und Arbeitszeitbedingungen zu flexibilisieren, steigt entsprechend. Externe Spezialisten können Unternehmen auf diesem Weg wirkungsvoll begleiten.

40 Unterwegs zur Flex-Agility Innovation entsteht, wenn Menschen sich von lieb gewordenen Gewohnheiten trennen und neue Pfade beschreiten. Auf Unternehmen gemünzt bedeutet das, dass Belegschaften sowohl flexibler als auch agiler werden müssen. Deloitte hat dazu eine Fülle von Lösungen unter dem



Leitbegriff Flex-Agility erarbeitet. Das Personalmanagement kann Einzelmaßnahmen oder ein ganzes Maßnahmenbündel auf den Weg bringen – beides wirkt.

46 Schöne neue Arbeitswelt Flexibilisierung und Individualisierung sind derzeit beliebte Schlagworte in Diskussionen unter Personalern. Die einen befürchten eine Aushöhlung von Arbeitnehmerrechten, die anderen haben Angst, dass Unternehmen sich in Vielfalt verzetteln könnten. Es ist dringend erforderlich, die Debatte zu versachlichen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

52 “MANAGING AN ECOSYSTEM”

Oracle's Patrice Barbedette about his vision of the (non-)company of the future, trends in HR software and usability
Katharina Heuer, Frankfurt/M.



FACHBEITRÄGE

58 HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung hält die Wirtschaft in Atem. Vor welchen Herausforderungen HR in diesem Kontext steht, zeigt eine Studie des Kienbaum Institut @ ISM für Leadership und Transformation.

Walter Jochmann / Theresa Belch, Düsseldorf

64 MITARBEITERBINDUNG MESSEN

Der employee Netpromoter Score misst die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Weiterempfehlungsbereitschaft ist hierbei ein Hauptindikator für die Stimmung im Betrieb.

Matthias Schulte, Osnabrück

SERVICE

78 AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

72 ARBEITSRECHT

74 BILDNACHWEISE

68 BÜCHER

70 BEWERBER ALS PARTNER In vielen Unternehmen fehle es am Bewusstsein für den neuen Stellenwert von Bewerbern, meint Brigitte Herrmann. Die Autorin und Beraterin plädiert in unserem Autorengespräch dafür, die Prozesse im Hinblick auf Bewerberfreundlichkeit und Wertschätzung unter die Lupe zu nehmen.

01 EDITORIAL

74 INSERENTEN

76 LOHNSTEUERRECHT

09 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Flexibilisierung der Arbeitswelt: Weniger Aufregung bitte!

Flexibilisierung und Individualisierung sind die Stichworte unserer Zeit: Wir individualisieren Produkte bis zur Losgröße eins, zeigen uns flexibel bei der Wahl unserer Lebensmodelle und brechen aus tradierten Mustern und bekannten Rollen aus. Zu spüren bekommen wir diese Entwicklungen auf allen Ebenen: Die großen Volksparteien verlieren an Wählern und Mitgliedern, Gleiches gilt für die Kirchen in Deutschland. Hersteller von Autos oder Turnschuhen beispielsweise – um einmal zwei sehr gegensätzliche Produkte zu nehmen – bieten ihren Kunden eine schier unüberschaubare Zahl an Modifikationen und Varianten der jeweiligen Produkte. Kaum eines ist noch wie das andere. Das Kollektiv ist out, es lebe das Individuum!

BERECHTIGTE FORDERUNGEN ODER BLOSSER THEATERDONNER?

Wen also wundert es, dass auch in der Diskussion über die schöne neue Arbeitswelt beiden Schlagworten eine prominente Rolle zukommt? Ganz konfliktfrei ist dieser Diskurs jedoch nicht: Wittern die einen den Versuch, über den Begriff Arbeiten 4.0 die Arbeitnehmerrechte zu schleifen, können es die anderen kaum erwarten, die Errungenschaften der Flexibilisierung und Individualisierung über jeden und alles auszurollen. Wie so häufig ist die Debatte laut und schrill, viel zu selten sachlich und nüchtern. Was also genau steckt hinter der Diskussion um ein Mehr an Flexibilität und Individualisierung? Berechtigte Forderungen oder bloßer Theaterdonner? Ein Abbau des Arbeitnehmerschutzes oder eine Befreiung für alle? Und was flexibilisieren wir eigentlich – die Belegschaften, das Individuum, die Arbeitszeit, die Arbeitslebenszeit oder den Arbeitsort?

FLEXIBILISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG: GELEBTE PRAXIS

Wie so häufig ist eine Versachlichung der Diskussion hilfreich. Ein Blick in den Unternehmens- und Arbeitsalltag zeigt, was bereits heute vielerorts ganz unaufgeregt gelebte Praxis ist: In Konzernen sind nicht selten mehrere hundert Arbeitszeitmodelle zu finden, die Arbeitnehmern eine sehr individuelle Ausgestaltung ihrer Work-Life-Balance ermöglichen. Einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge werden flexible Formen der Arbeitszeitregelungen in Deutschland heute schon in rund vier von fünf Unternehmen genutzt. Arbeitszeitkonten, ein wichtiges Instrument der Flexibilisierung, haben den Standort Deutschland neben anderen Faktoren sicher durch die Krise vor wenigen Jahren gebracht. Unternehmen greifen mittels Arbeitnehmerüberlassung oder Dienst- und Werkverträgen auf zusätzliche Arbeitskräfte oder Spezialisten zu, um Auftragsspitzen abzufedern oder Leistungen einzukaufen, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören.

Über alles wurde diskutiert, um manches gerungen, einiges vollkommen zu Recht kritisiert. Diese Instrumente und Ansätze – und nur einige sind hier genannt – ermöglichen es Unternehmen wie Arbeitnehmern aber bereits heute, flexibel und individuell auf ihre jeweiligen Bedürfnisse einzugehen und Lösungen zu finden – wenn sie richtig eingesetzt werden. Um es an dieser Stelle deutlich zu sagen: Eine Flexibilisierung der Beschäftigung auf dem Rücken der Arbeitnehmer ist nicht im Sinne eines verantwortungsvollen Personalmanagements. Uns geht es um den Ausgleich beider Seiten.

LUFT NACH OBEN

Also, flexibilisiert und individualisiert genug? Mitnichten! Einige Baustellen sind noch offen, andere noch nicht einmal vermessen. Am Beispiel der mobilen Arbeit zeigt sich gut, was gemeint ist. Eine Errungenschaft der modernen Informationstechnologie kann die Entkoppelung des Mitarbeiters von seinem festen Arbeitsplatz sein. Flexibilisierung und Individualisierung können ihren Ausdruck darin finden, dass die reine Präsenz im Büro nicht mehr entscheidend dafür ist, ob die Arbeitsleistung erbracht werden kann oder nicht. Sicherlich, noch profitieren nicht alle Berufe davon. Der Pförtner oder die Krankenschwester werden

auch weiterhin vor Ort gebraucht. Viele andere Tätigkeiten ließen sich aber prinzipiell von überall erledigen.

Die reine Empirie zeigt jedoch keinen klaren Trend hin zum Homeoffice oder zur mobilen Arbeit. Eurostat zufolge arbeiten in Deutschland nur gut zehn Prozent aller Erwerbstätigen manchmal oder regelmäßig von zu Hause. Eine sich nicht signifikant verändernde Zahl, die in keinem Verhältnis zu der Diskussion über das Thema steht. Über die Gründe kann nur spekuliert werden: Fehlen Bereitschaft und Voraussetzung aufseiten der Arbeitgeber? Sind die Arbeitnehmer nicht bereit, ins Homeoffice zu gehen? Flexibilisiert ist die Arbeitswelt an dieser Stelle jedoch lange noch nicht und bleibt hinter ihren Möglichkeiten und Erwartungen zurück, so viel steht fest. Zum Nachteil aller: Unternehmen müssen Büroflächen für Menschen vorhalten, die eigentlich nicht dauerhaft vor Ort sein müssten. Angestellte verbringen ungezählte Stunden mit dem Pendeln. Reine Zeitverschwendung – zumindest aus volkswirtschaftlicher Sicht.

Ähnliches gilt für den Renteneintritt: Von Flexibilisierung, gar Individualisierung sind wir hier weit entfernt. Oft nicht erreicht, bleibt für die meisten jedoch das Ziel das gesetzliche Eintrittsalter. Die Möglichkeit der Arbeit darüber hinaus – in veränderter Form und verändertem Umfang – beginnt erst langsam in den Köpfen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern Raum zu greifen. Hier ist Entwicklungspotenzial, das gehoben werden kann – im Sinne aller. Beide Beispiele aber zeigen auch: Flexibilisierung und damit Individualisierung setzen ein Wollen und ein Können voraus. Wollen Unternehmen und Mitarbeiter tatsächlich? Und lassen es die Rahmenbedingungen, beispielsweise die gesetzlichen, eigentlich zu?

DER GESETZLICHE RAHMEN MUSS PASSEN

Politisch scheinen die Begriffe Flexibilisierung und Individualisierung aktuell verpönt. Schwer wiegt der Verdacht bei vielen, durch die Hintertür so vor allem Arbeitnehmerrechte abbauen zu wollen. Nicht ganz unberechtigt, wie sich in der Debatte zeigt, und dennoch am Kern vorbeigehend: Die politische Kunst besteht darin, den Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit dem Wunsch und der Notwendigkeit flexibler Formen von Arbeit so zu verknüpfen, dass sie beiden Anliegen gerecht

wird. In der aktuellen Legislaturperiode scheint das nur bedingt zu gelingen. Mit dem kürzlich zwar entschärften, im Ansatz aber immer noch stark eingreifenden Entwurf zur Regulierung von Zeitarbeit und Werkverträgen wird die Bundesregierung keinen Beitrag zur Flexibilisierung des Arbeitsmarkts leisten. Die Botschaft des Gesetzentwurfs ist klar: Werkverträge unterlaufen reguläre Arbeitnehmerverhältnisse und gehören damit eingedämmt. So wahr diese Aussage für einige schwarze Schafe ist, so falsch ist sie für das Gros der Unternehmen. Werk- wie Dienstverträge, aber auch die Arbeitnehmerüberlassung dienen vor allem dazu, Tätigkeiten, die nicht zum Kernbereich des Unternehmens gehören, nach außen zu geben. Notwendig ist eine stärkere Kontrolle, keine schärfere Regulierung. Am Beispiel des Renteneintritts zeigt sich ebenfalls, wie schwer sich die Politik mit flexiblen Lösungen tut. Die Rente mit 63 – ein Kernelement der sozialdemokratischen Regierungsgaganda – war bereits kurz nach Amtsantritt beschlossen und umgesetzt. Die Verhandlungen über die sogenannte Flexi-Rente zogen sich deutlich länger hin.

NICHT MORGEN ODER ÜBERMORGEN, SCHON HEUTE

Um nicht missverstanden zu werden: Mit dem Finger nur auf die Politik zu zeigen, wäre zu kurz gesprungen. Für viele Flexibilisierungs- und Individualisierungsansätze ist der Boden bereitet, es gilt, sie aktiv umzusetzen und zu promoten. Gefordert ist wie so oft das Personalmanagement. Gemeinsam mit den Sozialpartnern und dem Business gilt es, Lösungen im Unternehmen und für die einzelnen Berufsgruppen zu finden und aktiv einzuführen, abseits der großen Versprechungen und scharfen Drohungen. Die guten Beispiele sind zahlreich und vorhanden: Sei es für die Flexibilisierung von Belegschaften oder seien es Lösungen für Einzelne bei Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsdauer et cetera. Und: Flexibilität ist per se weder der Abbau des Arbeitnehmerschutzes oder eine Befreiung für alle; es ist das, was die Unternehmen für sich und ihre Mitarbeiter daraus machen. Nicht morgen oder übermorgen, sondern heute!

*Katbarina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP e.V.
Christian Lorenz, Leiter des Hauptstadtbüros der DGFP e.V.*



Flexible Belegschaften kompakt



IN NEUN FALLSTUDIEN fächert die Broschüre „Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen“ das Spektrum moderner Arbeitszeitgestaltung auf – von vollzeitnaher Teilzeit über Jobsharing bis alternierende Telearbeit. Herausgeber ist das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren gleichermaßen von mehr Flexibilität lautet die Botschaft, die durch Studien von IW Köln, GfK, DIHK, Prognos, IAB und Allensbach gestützt wird. Aufschlussreich sind die Interviews mit Personalmanagern der porträtierten Unternehmen. Die 2015 in vierter Auflage veröffentlichte Broschüre steht zum kostenlosen Download bereit (bmfsfj.de → Service → Publikationen). ●

FLEXIBLE UND SELBSTORGANISIERTE Formen der Arbeit und Leistungssteuerung stehen im Vordergrund der Promotion, die Elke Ahlers an der Universität Duisburg-Essen erfolgreich abgeschlossen hat. Die zentrale Forschungsfrage lautet, ob sich ergebnisorientiert gesteuerte Arbeitssysteme auch branchenübergreifend auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auswirken. Hierzu hat die Autorin eine breit angelegte Befragung in 1 700 deutschen Betrieben mit Betriebsratsvertretung (WSI-Betriebsrätebefragung) ausgewertet. Tatsächlich erhöhen sich der Arbeits- und Leistungsdruck durch ergebnisorientierte Arbeitsbedingungen, so das Ergebnis. Wenn Ziele nicht erreicht werden, arbeiten die Beschäftigten länger und intensiver. Die zu ihrem Schutz bestehenden Regelungen, etwa Arbeitsschutzgesetz und betriebliche Interessenvertretung, reichen offenbar nicht aus. ●



ELKE AHLERS ► **Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit.** Eine quantitativ empirische Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragungen zu ergebnisorientierten Arbeitssystemen. (Sozialpolitische Schriften, Bd. 93)

Duncker & Humblot, 2016, 273 S., Euro 69,90 ISBN 978-3-428-14617-8

AUCH AM ENDE IHRER LEBENSARBEITSZEIT wünschen sich Arbeitnehmer mehr Flexibilität. Das zeigt eine aktuelle Untersuchung, für die das Aegon Center for Longevity and Retirement in Zusammenarbeit mit dem Transamerica Center for Retirement Studies 16 000 ältere Beschäftigte und Ruhestandler in 15 Ländern befragt, darunter tausend aus Deutschland. Weltweit sprechen sich 55 Prozent der Arbeitnehmer über 55 Jahren für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand aus. In Deutschland beträgt dieser Anteil 46 Prozent. Viele Arbeitnehmer wollen nicht mehr mit 60 oder 65 Jahren vollständig aus dem Berufsleben ausscheiden: 51 Prozent gehen davon aus, länger als bisher üblich tätig zu sein. Aber nur 27 Prozent der Arbeitgeber weltweit (Deutschland: 33 %) bieten Modelle für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand an. Dabei fühlen sich 48 Prozent der Berufstätigen über 55 Jahren ihrem Arbeitgeber eng verbunden: Laut der Befragung würden 73 Prozent gern bis zum Ruhestand in ihrem jetzigen Unternehmen arbeiten. (aegon.de) ●

„EIN ÖKOSYSTEM MANAGEN“

PATRICE BARBEDETTE ÜBER SEINE VISION DES UNTERNEHMENS



Für Patrice Barbedette, Vice President Human Capital Management Applications South Europe, Switzerland & Germany und Country Application Leader France bei Oracle, liegt der größte Zukunftstrend in der Förderung des Mitarbeiterengagements. Dieses sei der zentrale Erfolgstreiber für Unternehmen, nur damit lasse sich eine positive Erfahrung für die Kunden erreichen. Die Vision des charismatischen Managers für die Zukunft ist ein (Nicht-)Unternehmen, ein Ökosystem, zu

DER ZUKUNFT, SOFTWARETRENDS UND NUTZERFREUNDLICHKEIT



dem neben den aktuellen Mitarbeitern auch Ehemalige, Berater und Dienstleister zählen. Die Rolle von HR sieht Barbedette darin, ein positives Mitarbeitererlebnis zwischen Kultur und Compliance sicherzustellen und darauf zu achten, dass Unternehmen ihren eigenen Ziel-Images gerecht werden. Das auf Englisch geführte Interview drucken wir im Nachfolgenden im Original ab.



Das Interview führte Katharina Heuer Anfang April in Paris.

What kind of trends do you currently see in business?

PATRICE BARBEDETTE The trend I see all over Europe is the fact that companies are looking for stronger employee engagement because this is the foundation of today's knowledge economy. For example, we talk a lot about getting closer to the customer – how can you capture and know exactly what the customer wants to buy and how can you be there right in time to offer a better customer service? Organizations realize today that to be able to do so, the first point of interaction is the employee. A strong employee engagement is required to be able to achieve a good customer experience – this is the main trend.

We see big differences between theory and practice. For instance: A lot of money is spent by organizations to attract new employees – they talk about their employer brand, they

PATRICE BARBEDETTE is Vice President Human Capital Management Applications South Europe, Switzerland & Germany and Country Application Leader France at Oracle. He studied at the ICN Business School in Nancy and at the WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. As a visionary entrepreneur, he was the founder and CEO of Jobpartners in 1998. When Jobpartners was acquired by Taleo in 2011, Barbedette became their Vice President EMEA, Strategic Accounts and Alliances. Only one year later, Taleo was acquired by Oracle.

talk about how great it is to work there. However, when you as an employee arrive they tell you about all the different processes you have to follow. If you're a junior, your role will be to follow and not to act. So you have been promising employees, young employees, millennials, Generation Y, that you are looking for their creativity, their agility to win them over. But as soon as they arrive you don't treat them that way. Basically, you go back to your old habits in people management which leads to an employee experience which is not as good as the candidate experience. This bias will create a long term negative effect on employee engagement – one of your key success drivers. That's where organizations should look inside and say: I know how to communicate with the market, I know who I want to attract and I need to make sure I live up to my promises.

When you provide your people with HR solutions, you need to be sure that they work with the same level of simplicity as online shopping and that it can be done with three clicks. We promise our customers that we enable them to have the same experience for their employees and for their managers as they would have as a customer. To summarize it in simple terms: If you want to treat your customer in a perfect way, you have to treat your employees, your candidates, your ecosystem in a very similar way. It is possible – give yourself the means to do it. And there are vendors – Oracle is one of them – that are specifically working in this direction.

What are your guiding principles in the development of new technology?

BARBEDETTE At Oracle, we constantly ask ourselves the following question: How will the user consume the solution? And we try to make it simple. Personally, I'm never at my desk. I barely use a laptop. I don't sit in my office because I don't have an office. So everything I do, including HR transactions, I do from an application on my smart phone. I don't need to go to the system, the transaction comes to me. It is the same when I give a feedback on an employee or another manager. Quick feedback, sent, done! Let's say I've been in a meeting with somebody and he or she has given a great presentation with a strong vision and has really caught the attention of the crowd. And when this person will have his or her appraisal nine months later, I would probably have forgotten about this moment. But because it's captured with the application, it is still there. We will have a complete review not only from one person using his or her assessments of the last six weeks but everything around this employee from the last 12 months. It's more objective, it's complete, it's simple. If you want to trigger stronger user adoption, it's by making sure that each of the HR transactions is coming to the different players, directly on their usual devices, still ensuring that all aspects of compliance and professionalism are covered.

OBVIOUS, INTUITIVE AND NATURAL

Mobile computing and semi-intelligent systems are the key words here. A third of our investment in development is driven by how the user will consume the service. In our labs we test the user's eye movements to ensure that we put the right information in the right place, so that it's obvious, intuitive and natural. As a software vendor, we want to guarantee a strong user adoption by displaying complex information in the simplest way. That is the

DNA of Oracle. We don't want to force our users to be obliged to go through the system because he or she needs to follow a certain process; instead we want to create systems which give value to the user when using them. I see the willingness, I see the ambition in HR to step up the plate, but I also see them often thinking, "we're not yet mature enough to do so". Why? It can be done with systems like ours. We need to reduce the step between ambition and the "just doing it" through evangelization.

Does HR really have the vision that the employee is their customer?

BARBEDETTE When you talk to them they either agree or they even say it before you mention it. I have been in this market for the last 15 years. 15 years ago, HR people mostly thought: I have to take care that my processes are well executed. Now, they are talking much more about employee engagement, about adoption and quality aspects. The maturity is definitely higher than before. Of course, there are always early adopters, followers and late adopters. 15 years ago, my customers in Germany like Henkel, Adidas or Degussa were exceptions. They already used HR solutions from the Cloud. Today, there is much more openness to this. But still, there is sometimes hesitation about whether an organization can absorb a move to the Cloud. But again, it's a learning process. People have to observe, to digest. That's why we make our customers talk instead of talking ourselves. They are much more credible. *(Smiles)*

Are there differences between the national economies in terms of maturity?

BARBEDETTE In Europe, France, UK and the Netherlands have started a bit earlier to use HR solutions from the Cloud. Germany, quite interestingly, has been moving on the candidate side, not so much on the employee side. I know that German organizations are facing a bit more resistance, e.g. in terms of the new possibilities of team overviews, so it takes longer. Due to the works councils – and don't get me wrong: I don't consider them as something negative – extra questions may have to be answered. These extra questioning steps might be the reason why the German market has been maturing in a slower way than others in Europe in the past. But basically, the Germans, the French or the Spaniards are culturally very similar. They consume in the same way and they have very similar expectations as employees. This is why I am confident that all countries in Europe will reach the same level of maturity towards the Cloud.

At Oracle, our job as an innovation leader is to guess what is going to happen in the next five years and to go for it. For example: We see more and more employees who are driven by their

well being. One of the processes in our solutions is to create an internal competition to do some sports or have some activities. It triggers employees through gamification. Much better than having a catalogue of rarely used people development measures, don't you think?

And how about differences around the globe?

BARBEDETTE In terms of trends, there is no difference between Europe and the United States. Europe has an extra layer of complexity. In the US it's hire and – if you don't match – fire. There is much more elasticity on the job market. In Europe we focus more on employee development and learning. I'm not an expert on Asia, but I personally think there is not such a big difference. Maybe organizations culturally don't see the relationship between the company and the employee the same way we see it. But trust me: This will change, because people are pretty much the same everywhere. They have similar aspirations. The way people consume in China is getting more and more the same way as we consume here or in the US. So they will expect the same from their organizations. From customers working in China I often hear that they want to offer even more services because the job market is so fluid. People are signing three or four contracts at the same time. And within the first hours they decide in which organization they want to stay. Having said so, I very much appreciate our European people development focus in HR work. I do believe in people to make the difference, as does our entire organization.

What kind of services would employees like to have?

BARBEDETTE Most importantly, people want to be part of something they buy into. A project, a vision. And they want to get acknowledged for this. In other words, they want a fulfilling task and they want to make a career. Typically, employees would like to do the admin side of things, e.g. book their holidays through an application. They would like to keep their profile up to date. They want to be able to give feedbacks on their experience with HR. They want to assess their progress towards their objectives. They want to recommend friends and associates. There are plenty of things, also from an HR perspective: objective setting, appraisals, talent review. Who are my good and my not so good performers, where are they ranked and positioned, is my organization well balanced or are there bulk risks? And with some side processes as mentioned before we give companies a tool to take care of their employees and to see them not only as contributors to the revenues. Again, people are the most precious asset. If they are given more possibilities of self-learning, self-career-initiating, innovation and cooperation, they will make wise use of this to the benefit of the company, of all. At least this is our experience.

DEPENDENT ON IT

Let's talk a bit more about Germany. You said earlier that German organizations are more active on the candidate side than on the employee side. What would be your recommendation to German HR departments?

BARBEDETTE In Germany HR is still a bit too dependent on IT. The Cloud has enabled most of the trends of the last 15 years. Software as a service gives HR the freedom to have a solution that can

ment. HR software needs to be used by HR professionals and employees to unfold its engagement building power. In brief, I would recommend to open up and honestly assess what is out there today to not miss the fundamental change we are all living in.

Some Germans are afraid that their employers could collect too much data about them...

BARBEDETTE We guarantee our customers that they will be compliant with the law. We enable them to capture data that is



Oracle is an American multinational computer technology corporation, headquartered in Redwood City, California. The company primarily specializes in developing and marketing database software and technology, cloud engineered systems and enterprise software products – particularly its own brands of database management systems. In 2011

Oracle was the second largest software maker by revenue, after Microsoft. The company also develops and builds tools for database development and systems of middle-tier software, enterprise resource planning (ERP) software, customer relationship management (CRM) software and supply chain management (SCM) software.

be deployed more or less without the IT department and without servers. You don't have to code, to customize or to change it. It can easily be deployed. To configure it to your needs you need to have HR process knowledge, not technical knowledge. Sure, you have a few points of integration. But far less than you had in the past. It has enabled HR to be a bit more "master of its destiny". Modern HR systems in the Cloud have to have unique look and feels, for each of their divisions. Data has to be displayed in an intuitive way to enable HR to give well founded recommendations to manage-

mandatory and authorized to do so in their country. When recruiting in the US, you need to capture data such as gender, religion or ethnic origin. You don't ask these questions in Europe. With a single solution you can ask different questions depending on where people do apply. And it's not the customer's problem any longer. We need to ensure that the system is completely compliant with the law of the respective country. We are obliged to provide and evolve our solution depending on how the laws about data protection evolve.

Is that a regular discussion with your customers?

BARBEDETTE Most of the discussions with the customers are about where the data is hosted and how the data privacy legislation will be respected. At Oracle, we have data centers in Germany, for example. Data from Germany will be hosted there and will stay there. So it's a safe environment for German organizations. Our data there is much more secure than Angela Merkel's mobile phone.

What is your vision for the next 10 years?

BARBEDETTE We work for a certain organization because we are paid, yes, but more importantly because we want to belong to an ecosystem. More and more, we all will bring skills for a specific moment and a specific mission. My dream is that organizations will not only manage their employees but their contributors and ecosystems. Think about consultants who spend much more time with their client than with their employer. Or think about former employees who potentially might come back one day. So we should think about managing an ecosystem of skills, competencies and aspirations. We need to capture all this and nurture it. The reason why you keep buying from the same brand is that you had a good experience. So as an organization, we have to entertain, keep and nurture attachment in order to make our network stronger. In our partner event one of the participants said: "We are great in inviting people, we spend a lot of money to attract them. We are quite poor in treating them well once they are employees and whenever they leave, they are evil." But in 2, 3 or 10 years they may come back. In my 15 years working in HR, I have built a huge network of people I've been working with. Today, they may be working for the competition or for a partner. I know that they're good and I have the hope that one day they may come back and work with me.

The perception of the role of employees has changed. And if you don't understand as an organization that the game has changed, you risk losing it.

BARBEDETTE When I was a student you had to start your career at companies like L'Oréal, Procter & Gamble, Nestlé. You had to – these were the places to be. Today, the employer of choice, the best ranked company is Google. Why? Because of the employee experience. They are very persuasive, they pick you up from home and just make sure you spend a maximum of time at, with and for Google. If you enter one of the traditional industries, you'll be a junior first, then a senior. Then you will be a junior manager, then a senior manager. In the new world it is: What do you want to do, join our community, work on this project, contribute. My vision for the future is a non-company. A culture free of constraints and full of skills, ambitions, aspirations. But because you're reaching out to so many people, you need to

have a system. It needs to be self managed, managed by the people themselves.

Personally, I am an employee too – I do not want to be a number. Do you? And I know nobody who wants to. Yes, in today's world the expectations of people have changed: they way we communicate, make decisions, work together. If HR, or more precisely organizations, do not adapt to these new aspects, they put their people at risk to leave them. This must not happen, and a lot more can be done today to avoid that than ever before. Which I think is great. For both sides.

What is the role of HR in your vision?

BARBEDETTE HR processes are defined by different things with two extremes. One is compliance, mandatory, the respect of the individual, the law et cetera. The other is culture – what kind of image do you want to convey? The role of HR in my vision is to ensure that the employee experience is within these borders and that the company lives up to the image it wants to have. The role of HR will be to define these processes, making sure that they are well accepted, well executed and that the company is constantly nurturing its ecosystem. Making revenues, making margin can leverage all these contributions and contributors to create more value for the organization. HR is not only the "holy crowd of the nice people" who take care of other people. They also work to create value for shareholders and customers. That's the role of HR. Making sure that all these aspects are working together, within compliance of the law and inspired by the culture of the company.

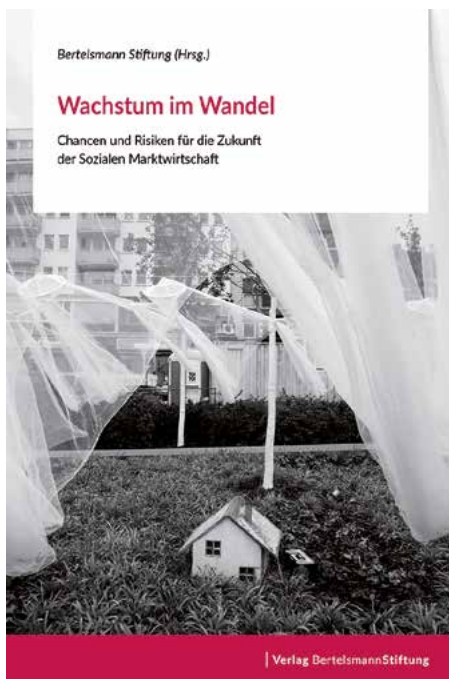
What is your advice to HR managers on how to get there?

BARBEDETTE My advice to HR managers is to regularly bring innovation in. Don't put everything on the table at once, go step by step. This way, it's easier to succeed. But bring innovation and be an active business participant. HR is too often badly perceived or badly treated. I am a big fan of HR access to the board and not just one level below. HR people should be the trusted advisors of the CEO. Therefore, bring innovation like new insights or quantifying the effects of HR measures is needed, on a regular basis. I always ask my customers: What is your flight trajectory? And I advise against a big bang. I prefer a well balanced, well cadenced trajectory with an ambition behind it... Every six months something new: that's feasible. And that's a guarantee for success, for personal success too.

Thank you very much for the interview! ●

BUCHTIPPS AUS DER REDAKTION

WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND GESELLSCHAFTLICHER ZUSAMMENHALT



Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Teilhabe für alle driften in Deutschland wie in vielen anderen Ländern auseinander. Die Gesellschaft wird sozial ungleicher und verändert sich: Die Menschen sind individualisierter, digitaler, heterogener und älter. Dadurch müssen sich die wirtschaftlichen und wohlfahrtsstaatlichen Systeme umstellen. Wie viel Veränderung können sich Wirtschaft und Gesellschaft jedoch gegenseitig aufbürden? Wie gelingen wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt gleichermaßen? Lässt sich das Wirtschafts- und Gesellschaftsverständnis der sozialen Marktwirtschaft in die heutige Zeit übertragen? Das Buch „Wachstum im Wandel“ versammelt Interviews mit zwölf namhaften deutschen Gegenwartsdenkern aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich als scharfsinnige Beobachter und Analysten aktueller Entwicklungen der Wirtschaft und der Gesellschaft auszeichnen: Christina von Braun, Heinz Bude, Sebastian Dullien, Anke Hassel, Wolf Lotter, Armin Nassehi, Paul Nolte, Birger Priddat, Helge Ritter, Hartmut Rosa, Uwe Schneidewind und Katharina Zweig. In den zwölf Gesprächen werden die zentralen Herausforderungen, aber auch die gestalterischen Chancen für eine zukunftsorientierte Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in Deutschland thematisiert.

BERTELSMANN STIFTUNG (HG.) ►

Wachstum im Wandel. Chancen und Risiken für die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft.

Bertelsmann Stiftung, 2016, 192 S., € 25,- ISBN 978-3-86793-687-3

VERÄNDERUNG FÄNGT BEIM CHEF AN

Führung ist Dienstleistung und kein Privileg. Ein erfolgreicher Mensch ist nicht unbedingt glücklich, aber ein glücklicher Mensch ist erfolgreich. Eine Lebensweisheit, die Bodo Janssen auf die harte Tour gelernt hat: Als Student wurde er entführt – eine Grenzerfahrung, die den Unternehmersohn auf seine schiere Existenz zurückgeworfen hat. Als er später ins elterliche Unternehmen einstieg, ergab eine Mitarbeiterbefragung niederschmetternde Ergebnisse: Ein anderer Chef sollte her. Bodo Janssen begann, umzudenken – radikal. Und er entwickelte völlig neue Formen der Unternehmensführung – Grundsätze, die genug Sprengstoff in sich tragen, um unser Verhältnis zueinander in der gesamten Gesellschaft zu verändern. Einer seiner Glaubenssätze: „Wenn jemand als Führungskraft etwas verändern möchte, ist er gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen.“

BODO JANSSEN ► **Die stille Revolution.** Führen mit Sinn und Menschlichkeit.

Ariston, 2016, 288 S., € 19,99 ISBN 978-3-424-20138-3



HERAUSFORDERUNG INDUSTRIE 4.0

Das Buch führt die vielfältigen Forschungsbemühungen im Bereich Industrie 4.0 zusammen und stellt das bisher sehr stark aus technischer Perspektive diskutierte Thema explizit in den betriebswirtschaftlichen Kontext. Es zeigt, welche betriebswirtschaftlichen, technischen und auch rechtlichen Herausforderungen und Chancen mit Industrie 4.0 verbunden sind. Industrie 4.0 verbindet nicht nur – wie aus der Welt des Internets bisher gewohnt – virtuelle Dinge, sondern ganz im Sinne des „Internet of Things“ reale Dinge mit virtuellen Dingen und diese mit Menschen. Mit diesem Übergang zu einem digital vernetzten Gesamtsystem wird versucht, eine noch engere und vor allem auf realen Echtzeitdaten basierende Abstimmung von betriebswirtschaftlicher und technischer Informationsverarbeitung (nicht nur) im Fertigungssektor zu erreichen. Allerdings sind wichtige Fragen bisher unbe-

antwortet: welche Industrie-4.0-Technologien in naher Zukunft die Rolle von Basistechnologien zur horizontalen und vertikalen Vernetzung in Echtzeit leisten können, wie die damit zusammenhängenden Schnittstellenprobleme gelöst werden können oder wie die Vernetzung von Mensch und Maschine vonstatten gehen soll. Auch der Bereich Produktinnovation und Geschäftsmodellentwicklung sowie die dahinterliegenden Smart-Data-Lösungen stecken noch in den Kinderschuhen, eine Reihe rechtlicher Fragen ist noch ungeklärt. Das Buch beantwortet die ersten Fragen, gibt aber auch Denkanstöße für noch zu klärende Aspekte dieses spannenden Forschungsgebiets.



ROBERT OBERMAIER (HG.) ▶
Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe.
 Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen.

Springer Gabler, 2016, 322 S.,
 € 49,99 ISBN 978-3-658-08164-5

he rechtlicher Fragen ist noch ungeklärt. Das Buch beantwortet die ersten Fragen, gibt aber auch Denkanstöße für noch zu klärende Aspekte dieses spannenden Forschungsgebiets.

NEUES GESCHÄFTSMODELL FÜR EUROPA

Die Autoren sind der Meinung, Europa muss sich neu erfinden. Unser Kontinent braucht dringend ein Geschäftsmodell, das mit einem zukunftsfesten Rahmen über die aktuelle Krise hinaus Wachstum schafft und Wohlstand sichert. Daher müssen wir jetzt die nächste Stufe der europäischen Integration wagen – Europa 5.0. Mit frischen Ideen in der Wirtschaftspolitik, die Europa wettbewerbsfähiger machen; mit Unternehmen, die grenzüberschreitend ihre Kräfte bündeln, um im globalen Wettbewerb dauerhaft erfolgreich zu sein; und mit Initiativen, die die Bürger dabei unterstützen, auch unter Niedrigzinsen Vermögen aufzubauen. Europa hat hierfür die Institutionen, die Kraft und die Talente. Gemeinsam können Politik, Unternehmen, Bürger und Sozialpartner Europa neuen Zusammenhalt, Antrieb und Sinn geben. Wir müssen nur noch beginnen.

**LUC FRIEDEN /
 NICOLAUS HEINEN /
 STEPHAN LEITHNER ▶**
**Europa 5.0. Ein
 Geschäftsmodell für
 unseren Kontinent.**

Campus, 2016,
 264 S., € 29,95
 ISBN 978-3-59350-541-1



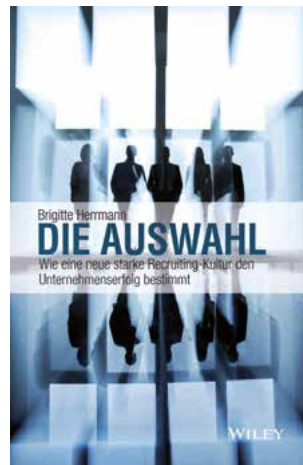
Bewerber als Partner auf Augenhöhe

Der Paradigmenwechsel im Recruiting fällt Personalern oftmals noch schwer, meint Brigitte Herrmann. In vielen Unternehmen fehle es am Bewusstsein für den neuen Stellenwert von Bewerbern. Die Autorin rät dringend dazu, die Prozesse im Sinne von Bewerberfreundlichkeit, Wertschätzung und Augenhöhe zu modifizieren. Denn schließlich ist die Recruiting-Kultur auch der Spiegel der gelebten Unternehmenskultur.

Frau Herrmann, Ihr Buch ist eine schonungslose Analyse des Recruiting-Alltags in Deutschland. Sie berichten über Beispiele aus der Recruiting-Praxis, die man kaum glauben mag und die man auf den folgenden Nenner bringen könnte: von Bewerberfreundlichkeit keine Spur. Unterschätzen viele Unternehmen noch die Auswirkungen einer negativen Bewerbererfahrung?

BRIGITTE HERRMANN Häufig fehlt noch ein klares Bewusstsein dafür, was Bewerbererfahrung – die Candidate Experience – wirklich bedeutet, und darum sind die Sensoren für die Auswirkungen im negativen, aber auch im positiven Sinne noch nicht geschärft. Hinzu kommt auch, dass negative Bewerbererlebnisse vor allem über soziale Medien heute viel offensiver kommuniziert werden und damit deutlich größere Kreise ziehen als noch vor einigen Jahren. Frustrierte Kandidaten schaden der Arbeitgebermarke also deutlich mehr, und dies kann sich angesichts rückläufiger Bewerberzahlen kein Unternehmen mehr leisten. Dabei ist eine positive Candidate Experience im Grunde ganz einfach, wenn die Zuständigen den Bewerbern so begegnen würden, wie sie selbst gerne behandelt werden möchten: wertschätzend, mit echtem Interesse und als Partner auf Augenhöhe.

Liegt der Grund dafür, dass dies noch nicht überall der Fall ist, darin, dass Personalgewinnung in den meisten Unternehmen keine Chefsache ist?



BRIGITTE HERRMANN ► **Die Auswahl. Wie eine neue starke Recruiting-Kultur den Unternehmenserfolg bestimmt.**

Wiley, 2016, 302 S., € 19,99
ISBN 978-3-527-50864-8

HERRMANN Ja, das ist ganz klar ein relevanter Faktor. Glücklicherweise erkennen mehr und mehr Unternehmen, wie elementar wichtig Recruiting für den Unternehmenserfolg ist, und justieren die internen Strukturen. Das zeigen auch die Beispiele potenzialintelligenter Unternehmen in meinem Buch. In vielen Firmen ist hier aber noch viel Luft nach oben, und das ist auch nicht verwunderlich, da lange Zeit keine Notwendigkeit bestand, den Status von HR und Recruiting auf einer strategischen Ebene zu etablieren. Dank der geburtenstarken Jahrgänge gab es Bewerber quasi im Überfluss, und Unternehmen konnten darauf vertrauen, ihre Vakanzen besetzen zu können. Über das Thema Bewerbererfahrung machte sich da niemand Gedanken. Heute hat sich jedoch der Wind gedreht, denn angesichts demografischer Entwicklungen und der wachsenden Zahl unbesetzter Stellen im Mittelstand drohen riesige Umsatzeinbußen. Das erhöht den Kittelbrennfaktor für die Unternehmensleitung für ein professionelles und stärkenbasiertes Recruiting.

UNSTIMMIGKEITEN ZWISCHEN HR UND FACHBEREICH

Oft scheitern gute Kandidaten an HR-Mitarbeitern, die keine Kenntnisse aus den jeweiligen Fachbereichen haben. Welches Recruiting-Erlebnis hat Sie besonders schockiert?

HERRMANN Zunächst ist es mir wichtig, zu sagen, dass die meisten Personalierer, die ich kennenlernen durfte, einen tollen Job machen. Als besonders brennend habe ich jedoch einen Auswahlprozess erlebt, bei dem ein HR Business Partner eine falsche Vorselektion vorgenommen hat. Konkret wurde ein Spezialist mit einem Maschinenbau-Abschluss gesucht, der Leiter des Fachbereichs erhielt vom Business Partner jedoch nur ausgewählte Profile von Physikern oder Elektroingenieuren. Erst auf hartnäckiges Einfordern



BRIGITTE HERRMANN ist Beraterin, Business Coach, Vortragsrednerin & Autorin. Für Unternehmer, Führungskräfte und HR bietet sie Prozessberatung für stärkenbasierte Personalauswahl und -entwicklung.

aller eingegangenen Bewerbungen kam heraus, dass es auch passende Bewerber mit abgeschlossenem Maschinenbaustudium gab. Die daraus resultierenden internen Unstimmigkeiten zwischen HR und Fachbereich wirkten lange nach.

Sie bemängeln unter anderem, dass Personalauswahlprozesse keine Beziehungen auf Augenhöhe sind. Denn der Personaler hat deutlich mehr Raum, diese zu gestalten. Auch Bewerbermanagementsysteme tragen meist nur dem Komfort des Recruiters Rechnung – Bewerbern wird es, wie Sie sagen, oft so schwer wie möglich gemacht. Sie plädieren daher für eine neue starke Recruiting-Kultur. Wie sollte diese aussehen?

HERRMANN Vieles von dem, was schief läuft, ist – wie bereits erwähnt – einfach systembedingt, basiert auf mangelnder Kommunikation oder auf dem fehlenden Bewusstsein zum neuen Stellenwert von Bewerbern. Dieser neue Kontext erfordert verstärkt, die Perspektive der Kandidaten einzunehmen und die Prozesse im Sinne von Bewerberfreundlichkeit, Wertschätzung und Augenhöhe zu modifizieren. Und dieser Paradigmenwechsel fällt vielen Unternehmen noch schwer, gerade im Mittelstand. Eine neue starke Recruiting-Kultur hat jedoch, so wie ich sie verstehe, mehrere Facetten. Es geht einerseits ganz klar auch um die Stärkung des Recruiting innerhalb der Organisation, denn eine Recruiting-Kultur ist auch immer unmittelbarer Ausdruck der Unternehmenskultur. Und dann beinhaltet das „stark“ auch ein Justieren der Auswahlprozesse in Richtung Stärkenorientierung, ganz im Sinne eines stärkenbasierten Personalmanagements, wie es in der Studie der Robert Bosch Stiftung „Die Zukunft der Arbeitswelt“ empfohlen wird. Eine starke Recruiting-Kultur wird durch diesen Stärkenfokus im Auswahlprozess nicht nur die Passung von Mensch und Job verbessern, sondern sich auch im Rahmen der Candidate Experience auszahlen und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

Hat sich in den letzten Jahren hier nicht schon viel verändert, eben weil der Arbeitsmarkt ein Arbeitnehmermarkt geworden

ist und Unternehmen eigentlich die Kandidaten überzeugen müssen, beginnend mit einer originellen Stellenausschreibung über ein Gespräch auf Augenhöhe bis hin zu einer wertschätzenden Absage?

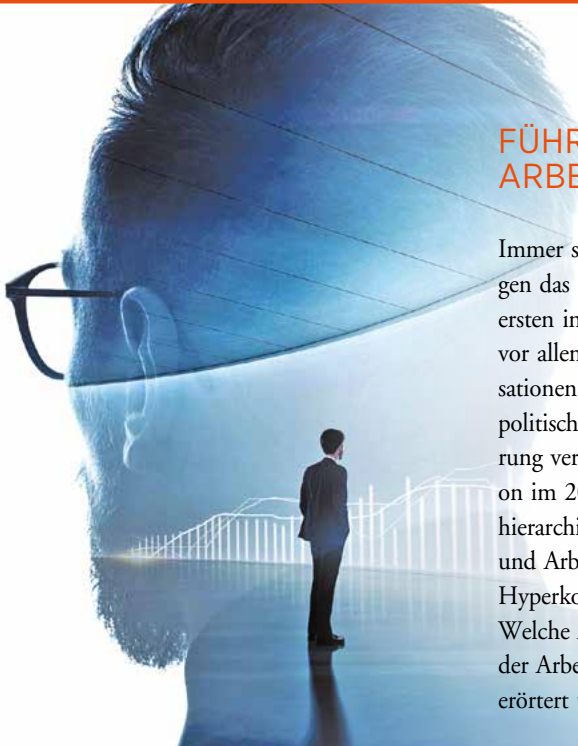
HERRMANN Auf jeden Fall hat sich in puncto Personalmarketing schon einiges zum Guten entwickelt, aber noch nicht genug. Denn solange sich Unternehmen trotz „Top Arbeitgeber“-Prädikat mit der Einladung eines Top-Kandidaten vier Wochen Zeit lassen, brauchen sie sich nicht wundern, wenn dieser sich längst anderweitig entschieden hat. Die Folge: verschenktes Potenzial. Und das ist ja neben dem Stärkenfokus ein weiteres Kernthema meines Buchs, denn ich bin der Überzeugung, dass angesichts wachsender Komplexität und Dynamik in unserer Arbeitswelt die Entwicklungsfähigkeit eines Menschen, also sein individuelles Potenzial, enorm an Bedeutung gewinnt. Das größtmögliche Potenzial hat ein Mensch in den Bereichen, in denen seine Stärken und Interessen mit den Anforderungen in Einklang sind, und wenn der Arbeitgeber ihm dazu passende Herausforderungen bietet, kann er es auch entfalten. Das ist längst auch wissenschaftlich erwiesen, und somit schließt sich wieder der Kreis zur wichtigen Identifikation der Stärken – idealerweise im frühestmöglichen Stadium, also im Recruiting.

Welche Konsequenzen ziehen Sie selbst aus Ihren Erfahrungen für Ihre künftige Arbeit als Personalberaterin?

HERRMANN Im Grunde habe ich bereits die Konsequenzen gezogen, als ich dem aktiven Headhunting adieu gesagt habe und mich seitdem auf Prozessberatung, Business Coaching und Vorträge konzentriere. Für mich war der Ansatz der positiven Psychologie wie eine Initialzündung, und ich bin überzeugt, dass für Mensch und Organisation eine Win-win-Situation ganz neuer Qualität entstehen kann.

Frau Herrmann, vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führte Sabine Schmitt.



FÜHRUNG IN DER ARBEITSWELT VON MORGEN

Immer schon haben technische Entwicklungen das Führungsverhalten beeinflusst. In der ersten industriellen Revolution entstanden vor allem eigentümergeführte kleine Organisationen, Leadership wurde vorrangig mit politischer, religiöser sowie militärischer Führung verbunden. Durch die Massenproduktion im 20. Jahrhundert entstanden große hierarchische Organisationen. In Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 werden Digitalisierung und Hyperkonnektivität maßgebliche Treiber sein. Welche Auswirkungen dies für Führung in der Arbeitswelt von morgen haben wird, erörtert unser Schwerpunkt im Juni.

WEITERE THEMEN



APPLIKATION

Bei Daimler unterstützt eine App Führungskräfte dabei, sich kontinuierlich mit den von ihnen selbst gesetzten Zielen auseinanderzusetzen und so ihre Führungswirksamkeit zu steigern. Die App wurde integriert in das Gesamtdesign eines neuen Führungskräfteentwicklungsprogramms namens Leadership Evolution.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Der demografische Wandel und die zunehmende Bedeutung psychischer Erkrankungen stellen das betriebliche Gesundheitsmanagement vor große Herausforderungen. Die Schott AG geht hier neue Wege, etwa durch Sensibilisierung der Führungskräfte und eine enge Verknüpfung von Gesundheits- und Personalthemen.



Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Hedderichstraße 36, 60594 Frankfurt am Main
www.dgfp.de

V. i. S. d. P.

Katharina Heuer

Redaktion

Werner Kipp (Projektleitung)
Sabine Schritt

Freie Mitarbeiter

Rainer Spies, Lübeck
Christoph Stehr, Hilden

Anschrift der Redaktion

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Redaktion PERSONALFÜHRUNG
Hedderichstraße 36, 60594 Frankfurt am Main
personalfuehrung@dgfp.de

Beitragsangebote

fachbeitrag-personalfuehrung@dgfp.de

Titelgestaltung, grafisches Layout, Infografiken
Elga und Gerulf Morgenstern-Hübner, Essen;
Carola Vogel, Duisburg; Kristina Weddeling, Essen

Anzeigen

Kai H. Helfritz
DGFP-Deutsche Gesellschaft für
Personalführung mbH, Anzeigenservice
Hedderichstraße 36, 60594 Frankfurt am Main
Telefon 069/713785-120
helfritz@dgfp.de

Erscheinungsweise

Zehn Ausgaben pro Jahr

Bezugspreis (inkl. 7 % MwSt. und Versandkosten)

Jahresabonnement € 116,-
Studentenabonnement € 88,-
Einzelheft € 9,80
Einzelheft Studenten € 8,54
Das Jahresabonnement verlängert sich um
ein weiteres Jahr, wenn es nicht 3 Monate vor
Jahresende gekündigt wird.
Für Mitglieder / Erfamitglieder der DGFP e.V.
ist der Bezugspreis im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Abo-Service

Monia Mejouel
Telefon 069/713785-216
Telefax 069/713785-280
mejouel@dgfp.de

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche
Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der
veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer
Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung
bedarf der Zustimmung der Redaktion.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird
keine Gewähr übernommen. Für fehlerhafte Ein-
tragungen, Druckfehler etc. wird keine
Haftung übernommen.

Druck

Neef + Stumme premium
printing GmbH & Co. KG, Wittingen



DGFP // JAHRESTAGUNG

Arbeitsrecht im Unternehmen

06. Juli 2016 in Frankfurt am Main

Kooperation
mit



// Perspektiven Arbeitsrecht 2016/2017

Aktuelles aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales – vom Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bis zum Lohngleichheitsgesetz

// Arbeitsrechtliche Brennpunkte

Diskutieren Sie mit zu den Themen: Schwellenwerte, Frauenquote, Werkvertrag, Betriebsrente und Matrixstrukturen

// Migration in den deutschen Arbeitsmarkt

Welche Erfahrungen machen Unternehmen in Deutschland bei der Integration und Anstellung von Flüchtlingen?

// Digitalisierung der Arbeitswelt

Welche Herausforderungen stellt die Arbeitswelt 4.0 an das Arbeitsrecht, wo stoßen kollektivrechtliche Regelungen bald an Grenzen?

Diskutieren Sie u.a. mit diesen Experten:

Raimund Becker, Vorstand Regionen, Bundesagentur für Arbeit

Dr. Rupert Felder, Senior Vice President Global HR, Heidelberger Druckmaschinen AG

Prof. Dr. Björn Gaul, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner, CMS Hasche Sigle

Rainer Gröbel, Personal- und Organisationsleiter, IG Metall Vorstand

Jochen Keller, Leiter Abteilung Grundsatzfragen / Arbeitsbeziehungen, AUDI AG

Dr. Nina Lorea Kley, Leitung Recht und Personal, Feldbinder Spezialfahrzeugwerke GmbH

Anette Kramme, Parlamentarische Staatssekretärin, Bundesministerin für Arbeit und Soziales (BMAS)

Margrit Nölke, Referentin Abteilung Arbeits- und Tarifrecht, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Dr. Barbara Reinhard, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin, Kliemt & Vollstädt

Prof. Dr. Robert v. Steinau-Steinrück, Partner, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Alexander Zumkeller, Head of HR Policies & Benefits, ABB AG

Kontakt: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. // Oskar Hirschmann, Manager Dialog-Formate
Hedderichstraße 36, 60594 Frankfurt am Main // Fon +49 69 713785-223 // E-Mail hirschmann@dgfp.de

www.dgfp.de/jt-arbeitsrecht