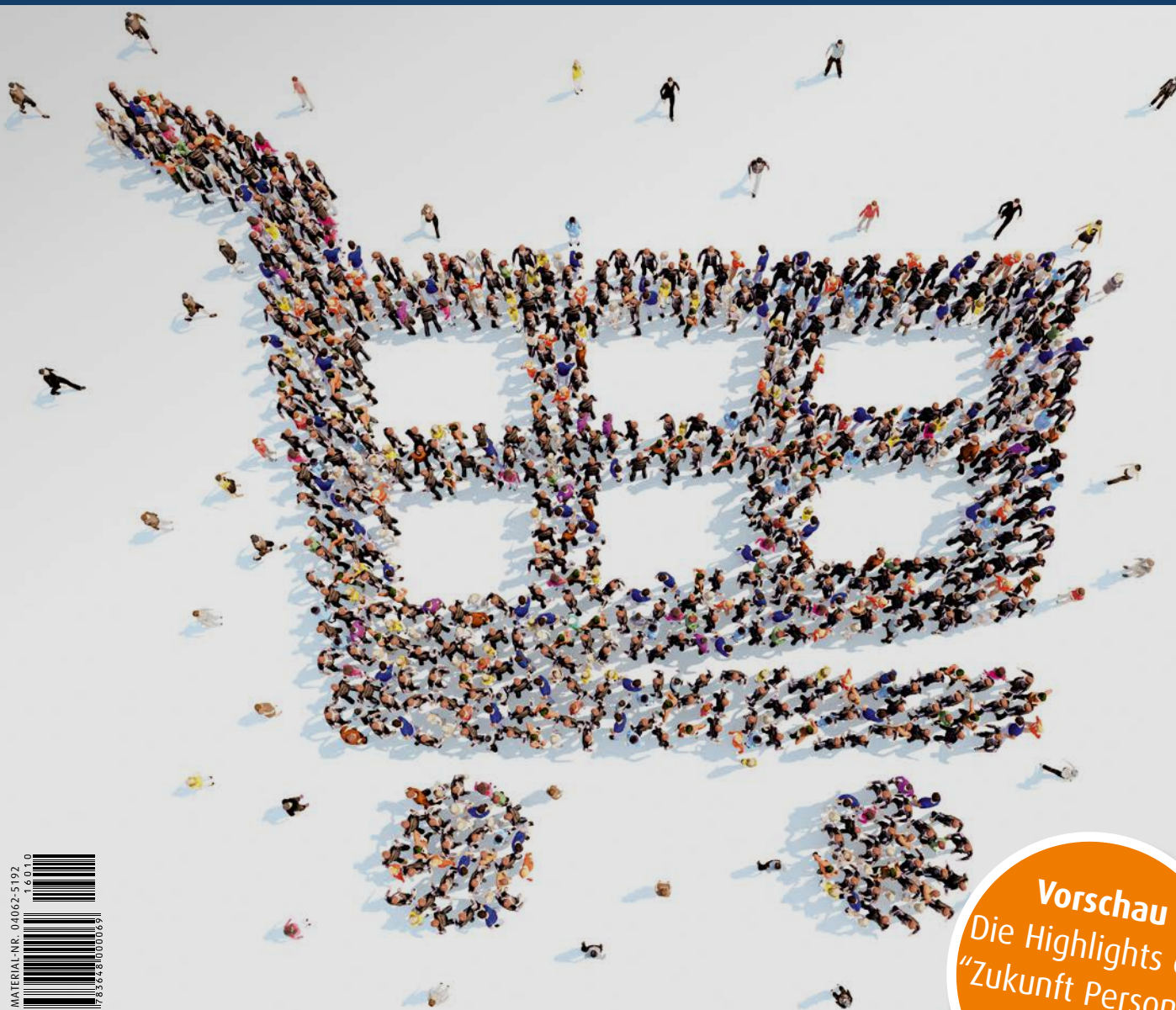


10.2016 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Vorschau
Die Highlights der
"Zukunft Personal"
2016
S. 50

Arbeitskräfte aus der Crowd

Wie Unternehmen Crowdfunding nutzen und worauf sie dabei achten müssen S. 14

BÜROKONZEPT Auch attraktive Arbeitsplätze tragen bei Adidas zur Unternehmenskultur bei S. 10

KONZEPTENTWICKLUNG Shared Service Center sollen bald auch strategisch unterstützen S. 46

ENTWICKLUNGSBEDARF Klare Regeln fehlen für die rechtliche Beurteilung des Ehrenamts S. 64



Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement

Eigenes BGM-Konzept entwickeln

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell auf den Betrieb zugeschnittenes BGM-Konzept, sie entwickeln es unternehmensspezifisch immer weiter.

Lehrgänge

Fernunterricht mit Präsenzphasen (bundesweit) mit über 2.000 BGM-Teilnehmern seit 2008. Staatlich geprüfte und zugelassene Lehrgänge mit BBGM-Zertifizierung, wie z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Studiengänge

Die Hochschule gehört mit 6.900 Studierenden in 3.700 Ausbildungsbetrieben zu den zehn größten privaten Hochschulen und bietet sieben Studiengänge, wie z. B.

- Dualer Studiengang: Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Weitere Informationen zu den Qualifikationsmöglichkeiten in BGM erhalten Sie unter: +49 681 6855 400 • www.dhfp.de/personal

Liebe Leserinnen und Leser,

einfache Schreibarbeiten wie die Transkription von Interviews lasse ich seit einiger Zeit über eine Crowworking-Plattform erledigen. Ich lade die Audiodateien einfach hoch und nach 24 oder 120 Stunden bekomme ich das Transkript. Dass der Preis von der gewünschten Bearbeitungsfrist, der Qualität und Länge der Aufnahme abhängig ist, finde ich nachvollziehbar. Mit dem Service und Ergebnis bin ich bislang sehr zufrieden. Meine Zufriedenheit hat nun durch die



„Crowdworking ist eine agile Arbeitsform, mit der sich

Personalmanager vertraut machen sollten.“

Reiner Straub, Herausgeber

Crowdworking-Studie der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung einen Dämpfer bekommen, die Hungerlöhne und fehlende soziale Absicherung bei den Crowdworkern diagnostiziert. DGB-Chef Reiner Hoffmann mahnte sogleich „faire Spielregeln“ an, die er von Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles erwartet, die eine

entsprechende Regelung für das „Weißbuch Arbeiten 4.0“ vorbereitet. Der Regelungsbedarf ist aber eher gering. Unternehmen verhalten sich derzeit zögerlich, dauerhaft und systematisch Aufgaben an Crowworking-Plattformen zu vergeben. Das Auftragsvolumen der Plattformen ist noch niedrig, manche kämpfen bereits ums Überleben oder werden von klassischen Personaldienstleistern übernommen, kürzlich etwa der Freiberufler-Marktplatz Twago von Randstad. Auf der Beschäftigtenseite spiegelt sich das wider: Crowworking ist für die meisten ein Nebenjob. Bei dem Schreibbüro, das mir zuvor meine Interviews transkribierte, war das übrigens nicht anders. Die Plattformen können helfen, die Agilität von Unternehmen zu verbessern. Personalmanager sollten Pilotprojekte starten, um Erfahrungen mit dem neuen Instrument zu sammeln. Neben Qualität, Service und Kosten werden auch „faire Arbeitsbedingungen“ zu einem Wettbewerbsfaktor. Dafür sorgt die Transparenz des Netzes.

Reiner Straub

AUS LIEBE ZUM PERSONAL

GFOS liefert die Workforce-Lösung für faire Personaleinsatzplanung.



personal magazin

Diese Symbole weisen auf Add-Ons in der Personalmagazin-App hin.

-  Video
-  Audio
-  Bildergalerie
-  Umfrage
-  Rechner
-  Zusatzinfo

Sportlicher Arbeitsplatz

Adidas hat ein neues Bürokonzept in die Praxis umgesetzt.



© ADIDAS

10

© SERGEY NIVENS/SHUTTERSTOCK.COM

14

SZENE

06 News und Events

10 „Die Arbeit besser gestalten“

Mit einem neuen Bürokonzept will Adidas nicht nur attraktiver, sondern auch erfolgreicher werden

12 Serie: HR Start-ups

Diesmal: „Business 4 Experts“ vermittelt erfahrene Arbeitskräfte

TITELTHEMA

14 Ein Feld zum Experimentieren

Welche Arten von Crowdworking-Plattformen existieren und wie Unternehmen diese bereits nutzen

20 Sieben Rechtsfragen zur Crowd

Worauf beim Einsatz von Crowdworking rechtlich zu achten ist

24 „Keine Dumping-Angebote“

Weshalb der Personaldienstleister Randstad die Freelancer-Plattform Twago gekauft hat

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

28 Schnellster Test von Mexiko?

Audi México will 3.200 neue Mitarbeiter einstellen. Die Bewerber können jedoch häufig keine formalen Qualifikationsnachweise vorlegen

32 Am Chef vorbei studiert

Immer weniger Firmen sponsern ihren Mitarbeitern ein berufsbegleitendes MBA-Studium – und vertun damit Chancen

36 Serie Agile Tools

Neue Methoden für agiles Arbeiten – diesmal: drei Instrumente, die Personalern helfen, sich in ihre Kunden hineinzusetzen

38 Im Kampf um Big Data

Um strategisch relevant zu bleiben, sollten Personalern Big Data besser nutzen, fordern die Autoren eines wissenschaftlichen Fachartikels

ORGANISATION

40 News und Softwaremarkt

42 Rezepte für die Zukunft

Ein neues Inqa-Audit will Unternehmen zukunftsfest machen. Die Firma Elha-Maschinenbau Liemke hat das Pilotprojekt durchlaufen

46 Strategien statt Datenfriedhof

Wie sich die Ausrichtung von Shared Service Centern künftig verändert



Arbeitskräfte aus der Crowd

Wie Experimente dazu beitragen, dass Unternehmen sich dem Phänomen „Crowdworking“ nähern.

Viele Vakanzen, wenig Zeit

Audi México hat Tausende neue Mitarbeiter gesucht. Wie es gelungen ist, 2.400 Stellen in kurzer Zeit zu besetzen.



© AUDI MÉXICO

28

SPEZIAL

50 Die Arbeitswelt der Zukunft

Am 18. Oktober startet in Köln die „Zukunft Personal“. Wir stellen schon jetzt die Highlights vor, die die Besucher dort erwarten

53 Termine und Neuigkeiten, die Aussteller auf der Messe präsentieren

54 Jobportale unter der Lupe

Crosswater Job Guide hat ein Ranking der besten Jobbörsen veröffentlicht

55 Fit für die Praxis +

Wie die Virtual-Reality-Technik schon zur Bewerberansprache genutzt wird

56 Was Bewerber wollen

Was eine positive Candidate Experience ausmacht

58 Potenziale nicht ausgeschöpft

Eine Studie gibt Einblicke in die Praxis des Arbeitszeitmanagements

RECHT

62 News und aktuelle Urteile

64 Irrgarten Ehrenamt

Über die Schwierigkeit, ehrenamtliche Mitarbeiter rechtlich sauber zu beurteilen

68 Drunter oder drüber?

Eine Übersicht zu wichtigen arbeitsrechtlichen Schwellenwerten

71 Digitale Grenzenlosigkeit?

Ein Blick auf die Risiken des mobilen Arbeitens über Landesgrenzen hinweg

72 Neue Berichtspflicht für HR?

Im Dickicht neuer Vorschriften zum Handelsrecht verstecken sich auch neue Vorgaben für Personaler

PERSÖNLICH

74 News und Weiterbildung

76 Klarheit statt Qual der Wahl

Wie Personaler ihre Entscheidungsfähigkeit entwickeln können

78 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Frank Zils, Janssen Deutschland, beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

79 Impressum

82 Vorschau

Stellenwechsel

TILMANN MEYER

Seit dem 1. September verstärkt Tilmann Meyer als Direktor Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung die Jingcheng Holding Europe. Die Position wurde neu geschaffen. Damit erhält die Personalarbeit in der Firmengruppe, zu der die drei mittelständischen Werkzeugmaschinenbauer Waldrich Coburg, C.B.Ferrari und Safop gehören, ein noch stärkeres Gewicht. In seiner neuen Position will Tilmann Meyer unter anderem die personelle Vernetzung der Unternehmen in Deutschland und Italien verstärken. Der 49-Jährige bringt eine fast 20-jährige Erfahrung in leitenden Funktionen im Personalbereich mit. Der Diplom-Verwaltungswissenschaftler war unter anderem bei Metzeler Automotive Profile Systems in Lindau, Carl Zeiss Vision in Aalen, Faurecia Autositze in Neuburg sowie zuletzt als Leiter Personal bei Brose Fahrzeugteile in Coburg tätig.



© TILMANN MEYER



© FLUGHAFEN DÜSSELDORF GMBH

MICHAEL HANNÉ

Als Nachfolger von Ludger Dohm ist Michael Hanné seit dem 1. Juli Arbeitsdirektor der Flughafen Düsseldorf GmbH. Als neuer Geschäftsführer ist der 60-Jährige außerdem für die Bereiche Personal und Operations verantwortlich. Michael Hanné war zuvor als Leiter Operations und Sicherheit tätig, blickt aber auf eine mehr als 35-jährige Berufserfahrung am Düsseldorfer Flughafen zurück. Ludger Dohm, bisher Sprecher der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor, ist Ende Juni aus dem Unternehmen ausgeschieden. Er hatte die Aufgaben vergangenes Jahr übernommen. Neuer Sprecher der Geschäftsführung ist Thomas Schnalke.

GERD KOSCHIK

Der bisherige Personalleiter und Prokurist der Ara Shoes AG, Gerd Koschik, ist in den Vorstand des Unternehmens aufgestiegen und in dieser Position unter anderem für das Ressort Personal und Soziales zuständig. Er folgte auf Maximilian Müller, der bis dahin den Vorstandsvorsitz innehatte. Müller ist zum 30. Juni aus dem Vorstand ausgeschieden, um sich auf seine Aufgaben in der Konzern-Holding Ara AG zu konzentrieren. Während Vorstandsmitglied Stefan Frank zusätzlich die Bereiche Einkauf und Entwicklung übernommen hat, verantwortet Koschik Produktion und Technik, Personal und Soziales sowie Logistik in dem Unternehmen mit rund 4.000 Mitarbeitern.



© ARA SHOES AG

JOACHIM GIESE

Das Weiterbildungsunternehmen WBS Training hat Joachim Giese Anfang August zum zweiten Vorstand ernannt. Bevor er 2007 zu WBS kam, war der 51-Jährige unter anderem als Personalreferent, Recruiter und Projektmanager tätig, unter anderem bei der KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung.

YVONNE KÖSTER

Bereits seit dem 1. Juni übt Yvonne Köster die neu geschaffene Position als Head of HR bei der Digitalberatung Eventure aus. Die 42-Jährige kommt von der DB Regio AG, wo sie in der Geschäftseinheit DB Regio Bus die Personalarbeit in Frankfurt verantwortete. Zuvor war Yvonne Köster unter anderem in leitenden HR-Funktionen bei Kraft Foods Europe und Unilever tätig.

JANA ROKOSSA

Seit dem 15. August ist Jana Rokossa als Human Resources Expert beim Start-up-Investor Makers tätig. Sie gestaltet in dieser Position die HR-Strategie des Unternehmens. Jana Rokossa kommt von Rocket Internet, wo sie als Talent Acquisition Manager die Personalentwicklung und Recruiting-Strategie mitverantwortete. Ihre Vorgängerin bei Makers, Antonia Samanns, ist zu Zalando gewechselt.

ROLF SPRINGMANN

Bereits im Juni übernahm Rolf Springmann die Position als Global Senior Director Human Resources Medical Systems bei Gerresheimer Medical Systems. Er verantwortet damit weltweit die Personalarbeit für den Geschäftsbereich Medical Systems. Zuletzt, seit 2010, war er bei der Knorr-Bremse Group als HR Executive tätig.

+++ Aktuelle Personalien +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++ Rubrik „Personalszene“

DANIEL MARX hat nicht nur ein Start-up gegründet. Der Chef der Uniq GmbH mit 138 Mitarbeitern hat auch seinen ehemaligen Chef eingestellt. Sein Credo: „Unabhängig von der Position geht es darum, mit coolen Leuten coole Sachen zu machen.“



Drei Fragen an ...

... Daniel Marx zum Thema Start-up-Kultur

Frage eins: *Wie kam es, dass Sie mit Herrn Meyer Ihren früheren Vorgesetzten nun selbst eingestellt haben?*

Daniel Marx: Ich spreche nicht von „Herrn Meyer“, sondern von Matthias. Er hat mir damals, als ich meine Stelle beim Software-Unternehmen G Data kündigte, weil mein eigenes Projekt „Urlaubsguru“ immer erfolgreicher wurde, alles Gute gewünscht. Der Kontakt ist nie abgerissen. Als wir jetzt zu dem Punkt gekommen sind, dass wir aufgrund der technischen Expertise, die wir benötigen, die Stelle als Chief Technology Officer ausgeschrieben haben, war es für mich ein sinnvoller Schritt, mit ihm das Gespräch zu suchen, weil wir eine ähnliche Vorstellung haben, wie Projekte durchgeführt werden.

Frage zwei: *Wie gehen Sie mit der neuen Situation – früher Mitarbeiter, heute Vorgesetzter – um?*

Marx: Das ist kein Thema für uns. Hierarchien sind in unserem Unternehmen maximal in einer Excel-Tabelle als Organigramm hinterlegt. Die Position und das, was auf der Visitenkarte steht, müssen teilweise nach außen gelebt werden, sind aber intern nicht relevant. Matthias, ich und alle anderen haben eine Zielrichtung. Wir wissen, dass wir alle viel zu tun haben und beschäftigen uns mit der inhaltlichen Weiterentwicklung von Uniq und nicht mit Hierarchien.

Frage drei: *Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?*

Marx: Ich würde sagen, dass ich intuitiv auf Situationen reagiere. Als Start-up-Gründer darf ich mir das erlauben. Wir kommen an viele Punkte, an denen völlig neue Situationen entstehen und wir neue Lösungen erbringen müssen. Ein Vorteil dabei ist, dass Matthias Erfahrungen aus seiner Teamleiterfunktion mit einbringen kann. Von ihm habe ich zum Beispiel gelernt: Entweder man hat Ahnung von der Thematik oder man ist ruhig. Übertragen auf das Start-up heißt das: Es ist schon wichtig, in alle Themen involviert zu sein. Aber gleichzeitig gilt es, den Mitarbeitern und ihrer Fachkompetenz zu vertrauen. Dadurch werden sie motiviert, Eigeninitiative zu zeigen.

DGFP // lab

Prototyping HR

21. – 22. November 2016

Kühlhaus Berlin

Die innovative Plattform für
HR-Begeisterte
und Zukunftsgestalter



**HR NEU
DENKEN**

Märkte und Unternehmen ändern sich. Radikal. Smarte Mitarbeiter wollen mehr als nur in Boxen denken.

Sponsoren

HR Management Consultants
pepper

Eine Spielwiese für HR, doch auch HR muss sich neu erfinden. Dank positiver Psychologie wird das „Weiche“ hart und mittels People Analytics erhält die Wissenschaft Einzug ins Unternehmen.

IBM

Medienpartner

brandeins
Wirtschaftsmagazin

PERSONAL
FÜHRUNG

Lasst uns gemeinsam disruptiv denken, agil experimentieren und das HR von morgen prototypen.

Raus aus der Komfortzone.
Volle Kreativität voraus.

**Willkommen im DGFP //
lab „Prototyping HR“!**

Weitere Informationen
www.lab.dgfp.de



Was Digitalisierung wirklich bewirkt

Agilität, Flexibilität und Mobilität sind Schlagworte, die derzeit fast jede Diskussion unter Personalern bestimmen. Doch welche Entwicklungen verändern wirklich die praktische Arbeit im Unternehmen? Darum dreht sich die kommende Jahrestagung des Center for Human Factors (CHF). Das CHF ist ein Thinktank, der sich mit der Zukunft der Arbeitswelt befasst. Bei der Jahrestagung am Dienstag, den 11. Oktober, in Kaiserslautern, wo Technologieexperten und Personalverantwortliche gemeinsam nach Antworten suchen, reicht das Themenspektrum von den neuesten IT-Trends über Innovationen bei der Arbeitsorganisation und Crowdfunding bis zu einem HR-Management-Readiness-Check für den Mittelstand.

www.chf-kl.de/tagung2016.html

TERMINE

29. September, **World Talent Forum**
München
Tel. 089 200041213
www.world-talent-forum.com

4. Oktober, **Organisationsentwicklung**
Regensburg
Tel. 0941 630916-0
www.sensorik-bayern.de

11. bis 13. **Arbeitsschutz Aktuell 2016**
Oktober, Hamburg
Tel. 0721 93133-720
www.arbeitsschutz-aktuell.de

18. bis 20. **Zukunft Personal**
Oktober, Köln
Tel. 0621 70019-0
www.zukunft-personal.de

18. Oktober, **HR Night**
Köln
Tel. 0151 46763450
www.hr-night.de

15. und 16. **Enabling Transformation**
November, Potsdam
Tel. 0341 12479610
www.2bahead.com



Im Axica in Berlin findet dieses Jahr der „Talent Management Gipfel“ statt.

Personaler sprechen über Talent-Management-Trends

Der „Talent Management Gipfel 2016“ ist in eine neue Location umgezogen. Im Axica, mitten im geschichtsträchtigen Zentrum von Berlin, treffen am Dienstag, den 8. November, Personalmanager zusammen, um sich unter dem Motto „The New Rhythm of HR“ über Zukunftsthemen auszutauschen. Den Auftakt im Programm macht die Keynote von Frauke von Polier, die den „Zalando Culture Code“ vorstellt. In der nachfolgenden Keynote beschreibt Ana-Cristina Gronert von EY (Ernst & Young), wie die Transformation der Arbeitswelt in ihrem Unternehmen verlaufen ist. Professor Ernst Fehr von der Universität Zürich setzt sich mit der Bedeutung der Unternehmenskultur auseinander und Thomas Ramge, Bestsellerautor und Querdenker, hält einen Vortrag mit dem Titel „Bullshit: Falsche Haltung in falscher Sprache“. Wichtige Programmpunkte auf dem Talent-Management-Gipfel sind zudem Workshops in verschiedenen innovativen Formaten und ein Podiumsgespräch, das sich mit der Frage beschäftigt, ob wir noch Hierarchien brauchen. Auf dem „Talent Management Gipfel“ wird zudem der Talent-Management-Sonderpreis von „Great Place to Work“ verliehen. Schon am Vortag, 7. November, findet im Betahaus Berlin die „HR-Garage“ statt, eine Ideenwerkstatt für innovatives Personalmanagement.

www.talentmanagement-gipfel.de

Zukunftsperspektiven ausloten

Der Termin für das „DGFP Lab“ 2016, des innovativen Veranstaltungsformats der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, wurde auf den 21. und 22. November verschoben. Im Kühlhaus am Gleisdreieck in Berlin geht es dann unter dem Motto „Prototyping HR“ um Zukunftsperspektiven für die HR-Profession. Impulsgeber wie Professor Martin Kornberger (Copenhagen Business School), Nico Rose (Bertelsmann) und Michael Sauter (Brainbirds) werden Inspirationen liefern und bisherige Managementpraktiken hinterfragen. Ein Höhepunkt des „DGFP Lab“ wird die Verleihung des „HR Next Generation Award“ sein. Mit dem Preis werden exzellente Nachwuchspersonaler ausgezeichnet. Die fünf Finalisten präsentieren ihre Projekte und die Besucher können im Anschluss darüber entscheiden, wer als Preisträger des „HR Next Generation Award“ aus dem diesjährigen Wettbewerb hervorgeht.

www.lab.dgfp.de

Mit einem perfekten Instinkt für
Talente jagt Monster für Sie durchs
Netz mit seinen 407 Millionen
potenziellen Kandidaten. Dabei
schließen wir die 406.999.999*
Unpassenden aus und zeigen Ihnen
nur den Besten.

Finden Sie geeignete aktive und passive Kandidaten, wo
auch immer sie sich gerade online befinden. Und wählen
Sie die Richtigen mit Hilfe unserer intelligenten, innovativen
Targeting-Technologie aus. Schnell und präzise.

Warum Monster? Weil Monster weiß, dass Ihr Business nur
eines verdient: die Besten.



MONSTER

FINDET DIE BESTEN FÜR IHR UNTERNEHMEN

JOBS | TIPPS | MÄCHTIG SUPPORT

— **MONSTER** —
MONSTER.DE/NEUEWEGE

*Quelle: ITU (Internet Telecommunications Union)

„Die Arbeit besser gestalten“

INTERVIEW. Im Juli legte Adidas den Grundstein für zwei neue Gebäude. Karen Parkin erläutert, wie Arbeitsplatzattraktivität und Unternehmenserfolg zusammenhängen.

personalmagazin: Frau Parkin, auf dem Campus „World of Sports“ in Herzogenaurach bieten Sie ein kreatives Arbeitsumfeld. Inwiefern tragen die neuen Gebäude zu mehr Kreativität und Leistung bei?

Karen Parkin: Wir haben einen ehrgeizigen, aber realistischen Geschäftsplan, der den Grundstein für ein beschleunigtes Umsatz- und Gewinnwachstum bis 2020 legt. Um diesen Plan zu erfüllen, brauchen wir auch das passende Umfeld. Wir wollen alle Mitarbeiter dazu ermuntern, kreativ und innovativ zu sein und eine Kultur zu leben, die durch Kollaboration, Kompetenz und Kreativität geprägt ist. Mit unseren neuen Gebäuden unterstützen wir diese Kultur. Um beispielsweise die Zusammenarbeit zu fördern, brauchen wir Räumlichkeiten, die ein offenes Klima bieten, die Mitarbeitern unkomplizierte Treffen ermöglichen und die Beschäftigten inspirieren. Natürlich müssen die Räumlichkeiten auch den alltäglichen Arbeitsanforderungen gerecht werden.

personalmagazin: Was ist die Besonderheit Ihrer Arbeitsplätze?

Parkin: Alles bei Adidas hat seinen Ursprung im Sport. Unsere Liebe zum Sport bestimmt, wer wir sind und was wir tun. Die Besonderheit der Arbeitsumgebung, die wir kreieren wollen, ist daher – abgesehen von Kollaboration, Kompetenz und Kreativität – auch Sport in den Arbeitsalltag zu integrieren, mit entsprechenden Möglichkeiten in- und außerhalb der Gebäude. So ist der Eingang des neuen Bürogebäudes „Arena“ wie ein Spielertunnel konzipiert. Im Erdgeschoss



KAREN PARKIN ist seit November 2014 Personalchefin der Adidas Gruppe. Die Engländerin mit Lehramts-Ausbildung startete 1997 ihre Karriere im Unternehmen als Vertriebsdirektorin bei Adidas UK. Ihre Sportarten sind Fitness-Training und Walking.

stehen Umkleideräume zur Verfügung, von denen aus die Mitarbeiter direkt auf die Laufstrecke gehen können. Die Gebäude werden durch verschiedenfarbige Wege, sogenannte Sterne, verbunden, die auch als Treffpunkte für Meetings und Sportaktivitäten genutzt werden können.

personalmagazin: Wer auf einem Sportplatz steht, ist noch kein Sportler. Wer in einem Kreativraum arbeitet, ist noch kein kreativer Mitarbeiter.

Parkin: Es genügt natürlich nicht, nur kreative Räumlichkeiten zu schaffen, sondern es gilt auch, einen „Working

Spirit“ zu kreieren. Hierzu müssen wir wissen, wie die Menschen in dieser Arbeitsumgebung arbeiten und wie wir ihnen helfen können, die Räumlichkeiten am besten zu nutzen. Die technische Seite ist das eine. Wir haben zum Beispiel weiße Wände, die beschrieben werden können und auf denen Mitarbeiter ihren Kollegen Nachrichten hinterlassen können. Die andere Seite ist die Kultur, die sie dazu ermuntert, die Technik oder die Sportmöglichkeiten zu nutzen. Es geht darum, die Mitarbeiter von ihrem aktuellen Standort zu der Reise, auf die wir sie mitnehmen wollen, zu transferieren. Das hat in erster Linie mit Leadership, Coaching und Mentoring zu tun.

personalmagazin: 2015 sind 300 Mitarbeiter aus dem Bereich Brand Management in ein neues Bürogebäude gezogen, um dort auf drei Ebenen verschiedene Arbeitsplatzkonzepte zu testen. Wie sind diese Test-Arbeitsplätze gestaltet?

Parkin: Das Gebäude namens „Pitch“ enthält drei verschiedene Arbeitsumgebungen, mit denen Mobile Working und Work-Life-Balance unterstützt werden sollen. Drei der weltbesten Büromöbelhersteller haben jeweils ein Stockwerk im „Pitch“ mit ihren Premiumprodukten eingerichtet. Hier testen wir, welches Mobiliar geeignet ist, wie viele Besprechungsräume, gemeinschaftliche Arbeitsräume und Teeküchen ideal sind. Hierbei haben wir nicht vorgegeben, wer auf welcher Etage arbeitet. Die Mitarbeiter, die in das Gebäude gezogen sind, waren dazu eingeladen, alles gründlich zu testen. Was sie ablehnen,

BILDERGALERIE

Einblicke in das Test-Gebäude „Pitch“ erhalten Sie in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App.

wird verworfen. Was sie wertschätzen, benötigen und wollen, wird schließlich in allen Standorten der Adidas Gruppe umgesetzt. Sie konnten uns jederzeit mitteilen, was gut funktioniert und was nicht. Es war uns sehr wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die zu unseren Mitarbeitern passt. Das Signal an die Beschäftigten ist: Wir hören auf euch und setzen das in die Tat um. In Zukunft wollen wir das auch auf andere Standorte ausweiten.

personalmagazin: *In welcher Form konnten die Mitarbeiter ihr Feedback abgeben?*

Parkin: Feedback wird kontinuierlich über Workshops, persönliche Interviews sowie über Feedback-Boxen und über eine Online-Plattform eingeholt. Wir haben auch eine App entwickelt, die es jedem möglichst einfach macht, seine Meinung mitzuteilen – rund um die Uhr. Jedes Möbelstück, jeder Meeting-Raum und jede Teeküche war mit einem QR-Code ausgestattet, den sie mit der App erfassen konnten.

personalmagazin: *Fanden sich unter den Rückmeldungen auch Überraschungen?*

Parkin: Die Überraschung war, wie schnell sich die Mitarbeiter an die neue Arbeitsumgebung anpassten. Anfangs hatten wir einige Überzeugungsarbeit zu leisten, um die beteiligten Personen in das neue Gebäude zu transferieren. Deshalb hatte ich erwartet, dass sie ihre Erfahrungen mit den verschiedenen Einrichtungen nur zögerlich mitteilen würden. Aber das war nicht der Fall. Sie äußerten viele Vorschläge, wie wir die Arbeit noch besser gestalten könnten.

personalmagazin: *Wie Sie bereits gesagt haben, bestimmt Sport die Arbeit bei Adidas. Wie können die Mitarbeiter Sport, Arbeit und Familie integrieren?*

Parkin: Jeder, der für unser Unternehmen arbeitet, sollte eine Leidenschaft für Sport haben. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, diese Leidenschaft in die Arbeit zu integrieren. Das heißt aber nicht, dass jeder regelmäßig auf die Laufstrecke gehen muss. Uns ist es vielmehr wichtig, eine Umgebung zu schaffen, die es erlaubt, Sport auszuüben. Das wird nicht nur durch Einrichtungen und Räumlichkeiten ermöglicht, sondern auch durch flexible Arbeitszeiten und Modelle zur Work-Life-Integration. Wenn ich aus dem Fenster blicke und sehe, wie Mitarbeiter Tennis spielen, finde ich das toll. Bei uns kann jeder selbst entscheiden, wann er am produktivsten ist und wie er Sport in seinen Arbeitsalltag integrieren möchte. Manche gehen vor dem Arbeitsbeginn in den Fitnessraum, andere nutzen lieber die Mittagspause für eine Yogastunde, um mal abzuschalten. Wir ermuntern unsere Mitarbeiter, das zu tun, was für sie richtig ist.

personalmagazin: *Bürokonzept und Work-Life-Balance sind die eine Seite, damit Mitarbeiter zufrieden, kreativ und produktiv ihrer Arbeit nachgehen können. Die andere Seite macht die Unternehmens- und Führungskultur aus.*

Parkin: Die Kultur ist der wichtigste Faktor, der darüber entscheidet, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Die Unternehmenskultur steht an erster Stelle, weil die Talente sich aussuchen, in welchem Unternehmen und in welcher Umgebung sie arbeiten wollen. Es ist wichtig, dass sich HR über die eigene Kultur klar ist und dass die Personaler diese an die Kandidaten, die sie ansprechen wollen, auch dementsprechend vermitteln. Denn wenn neue Mitarbeiter im Unternehmen nicht die erwartete Kultur vorfinden, werden sie sich nicht wohlfühlen und die Reise nicht mitgehen.

personalmagazin: *Was machen Sie, um die Führungskultur zu unterstützen?*

Parkin: Aus meiner Perspektive gilt es sicherzustellen, dass wir unsere Rol-

lenvorbilder – unsere Führungskräfte – dazu befähigen, die Mitarbeiter zu begeistern. Unsere Kultur der Kollaboration, Kompetenz und Kreativität muss von den Führungskräften vorgelebt werden. Durch Coaching und Mentoring unterstützen wir unsere Führungskräfte, diese Kultur auch authentisch zu leben und entsprechend Vorbild zu sein. Alle unsere Führungskräfte lieben und leben Sport und glauben an Kollaboration, Kompetenz und Kreativität.

personalmagazin: *Herzogenaurach, der Hauptsitz Ihres Unternehmens, ist als Arbeitsort vermutlich nicht so attraktiv wie Berlin, München oder Köln. Ist es schwierig, qualifizierte Mitarbeiter – auch internationale Talente – für Herzogenaurach zu rekrutieren?*

Parkin: Nein, der Standort stellt kein Problem bei der Mitarbeitersuche dar. Denn wir rekrutieren Menschen nicht für Herzogenaurach, sondern rekrutieren Talente für globale Karrieren. Wir sind ein globales Unternehmen mit weltweiten Niederlassungen und in fast jeder coolen Stadt vertreten. An unserem Hauptsitz in Deutschland arbeiten mehr als 4.500 Mitarbeiter aus 80 Nationen und wir befinden uns in der Nähe von großen Städten wie München und Nürnberg. Allein für Herzogenaurach hatten wir im vergangenen Jahr mehrere Tausend Bewerbungen. So viele Stellen haben wir hier gar nicht zu besetzen.

personalmagazin: *Stellt Ihr Bürokonzept einen wichtigen Faktor für Ihr Personalmarketing und Recruiting dar?*

Parkin: Ja, denn für mich symbolisiert das unsere Kultur. Die Arbeitsumgebung stärkt die Kultur. Wenn ich eine Kultur der Kollaboration habe, muss die Arbeitsumgebung die Zusammenarbeit der Mitarbeiter unterstützen. Unsere Gebäude ermöglichen das. Sie sind hell und transparent und erlauben es den Mitarbeitern, ihren Sport auszuüben. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Wer hat's gegründet?

Gründerin und Geschäftsführerin ist Marita Lüben. Sie ist Juristin und war vor der Gründung des Start-ups „Business 4 Experts“ 15 Jahre in verschiedenen Funktionen im HR-Bereich tätig. In dieser Zeit gehörte neben arbeitsrechtlichen und „Compensation-&Benefit“-Themenstellungen die operative HR-Arbeit als HR Business Partner zu ihren Schwerpunkten. In dieser Funktion verantwortete sie die Suche und Auswahl von erfahrenen Führungskräften für einen großen Dax-Konzern.



Unternehmensgründerin Marita Lüben ist Juristin und hat 15 Jahre Berufserfahrung im HR-Bereich.

**HR
START
UP**

In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem HR-Bereich mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **Business 4 Experts**.



Was ist die Idee dahinter?

Mit „Business 4 Experts“ haben wir einen alternativen Recruitingkanal für die moderne Job- und Personalsuche für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte mit mindestens 15 Jahren Berufserfahrung entwickelt. Entstanden ist die Idee dazu in der letzten Station der Gründerin als HR Business Partner. In dieser Funktion suchte sie in erster Linie Führungskräfte mit einer Ingenieursausbildung und langjähriger Berufserfahrung. Einen speziellen Recruitingkanal, um exklusiv mit solchen Fachkräften in Kontakt zu kommen, gab es nicht. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung heute sehr gefragt. Hier setzen wir an: Unsere Online-Plattform bietet die Möglichkeit der Kontaktaufnahme zwischen hochqualifizier-

tem Personal und Unternehmen. In Übereinstimmung mit dem AGG orientieren wir uns bei der Auswahl der Kandidaten freilich nicht am Alter, sondern legen das Augenmerk auf Know-how und langjährige Berufserfahrung — eine Spezialisierung, die uns einzigartig macht. Auf unserer Plattform begegnen sich Kandidaten und Unternehmen auf Augenhöhe. Die Kandidaten können sich kostenlos registrieren und sich mit einem zunächst anonymisierten Profil im virtuellen Karrierenetzwerk präsentieren. So können sie unkompliziert mit Unternehmen in Kontakt treten oder sich auf eine Stelle bewerben. Die Unternehmen können auf unsere Plattform ihre Stellenangebote veröffentlichen und durch sogenanntes „Active Sourcing“ gezielt nach geeigneten Fach- und Führungskräften suchen.

Wie war die Entwicklungszeit?

Gestartet sind wir mit einem großen Dax-Konzern, der bis heute unser Kunde ist. Weitere kleinere und größere Unternehmen kamen im letzten Jahr dazu — die Zahl unserer Kunden steigt stetig. Auf Kandidaten-seite haben sich seit Oktober 2015 mehr als 1.100 qualifizierte Fach- und Führungskräfte registriert. Es ist faszinierend, wie unsere Kunden auf das Produkt reagieren. Das Feedback integrieren wir regelmäßig in unseren Service und entwickeln die Plattform damit stetig weiter. Bislang sind wir organisch gewachsen. Um weiterhin wachsen zu können und neue Ideen umzusetzen, stehen Überlegungen in Bezug auf einen Investor in Kürze an.

Was soll noch geändert werden?

In den nächsten Monaten ist es unser Ziel, weitere Unternehmenskunden zu gewinnen und das Kandidatennetzwerk auszubauen. Aktuell bieten wir ausgewählten Kunden eine zeitlich begrenzte Kooperation zu besonderen Konditionen an. Damit können die Kunden von unserem alternativen Recruiting-Kanal profitieren und qualifizierte Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung ansprechen. Mit attraktiven Arbeitgebern gewinnen wir auf der anderen Seite auch die entsprechenden Kandidaten für unsere Plattform. So schaffen wir eine Win-win-Situation. Unser Ziel ist es, langfristig zu wachsen und im gesamtdeutschen Markt weiter bekannt zu werden. Bei der Ausweitung des Kandidatenkreises legen wir jedoch großen Wert auf persönlichen Kontakt und die Qualität der Kandidatenprofile. Uns ist es wichtig, dass wir wachsen, dadurch aber qualitativ nicht zurückstecken müssen.



Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Inhaltlich grenzen wir uns durch eine besondere Kandidatengruppe von anderen Jobportalen ab. Etablierte Unternehmen sollten in den kommenden Jahren Wert darauf legen, neben jungen Fachkräften auch Menschen mit langjähriger Berufserfahrung und entsprechendem Alter in den Fokus zu nehmen. Diese Kandidatengruppe möchte unserer Erfahrung nach anders angesprochen werden als die sogenannte „Generation Y“, die ja aktuell in aller Munde ist. Wir bieten eine moderne Plattform, die den Bedürfnissen unserer Kandidatengruppe entspricht. Um diese Zielgruppe anzusprechen, sind Exklusivität und Nähe zum Kandidaten wichtig; das können wir Recruitern als Empfehlung mitgeben.



Alle wollen nur das Eine?

Wenn das Gesamtpaket nicht stimmt, wird es immer schwieriger, die richtigen Talente zu finden – und zu halten. Wie Sie trotz niedriger Leitzinsen, steigender Lebenserwartungen und demografischem Wandel auch künftig Anreize wie die betriebliche Altersvorsorge anbieten können, zeigen Ihnen unsere Experten. Mit strategischem Weitblick arbeiten sie Seite an Seite mit Ihnen, um schon heute die passenden Lösungen für morgen zu liefern.

Anticipate tomorrow. Deliver today.

www.kpmg.de

Kontakt: Susanne Jungblut, T +49 89 9282-1066, sjungblut@kpmg.com

Ein Feld zum Experimentieren

ÜBERBLICK. Crowdfunding steckt noch in den Kinderschuhen. Unternehmen brauchen Pilotprojekte, um sich die neue, agile Form der Arbeitsorganisation zu erschließen.

Von **Ruth Lemmer**

Navigationsgeräte sind so gut wie ihr Input. Was nach einer Binsenweisheit klingt, ist fundamental. Denn Autofahrer, die in die Irre gelenkt werden, können für den Anbieter einen großen Imageschaden anrichten. Das zeigt der Fall einer Frau aus Unna, die in Bremen statt in eine Tiefgarage eine Treppe hinunterfuhr, oder der Fall eines Mannes, der auf einem Feldweg stecken blieb statt seinen Termin beim Kunden wahrnehmen zu können. Navihersteller Tomtom weiß das und hat die „Wer denkt was GmbH“ in Darmstadt, Betreiber der Plattform App-Jobber, damit beauftragt, derartige Debakel vermeiden zu helfen. 180.000 Smartphonennutzer beschäftigt App-Jobber in Deutschland. Sie erfassen die Daten – von Kreuzungen über Höchstgeschwindigkeiten bis zu Hausnummern. Die freien und vor allem mobilen Zuarbeiter laden sich eine App auf ihr Smartphone und erfüllen Aufgaben, die rund um ihren Standort anfallen.

Digitale Fließbandarbeiter

Außer Tomtom ist auch Rewe Kunde – die Warenpräsentation in Gemüseabteilungen und Regalen wird gecheckt. Handfoto genügt. Die Smartphoner on tour sehen bei App-Jobber auf den ersten Blick, ob sie mit einem Auftrag einen Euro (Theater-Check) oder 12,50 Euro (Waschstraßen-Check) verdienen.

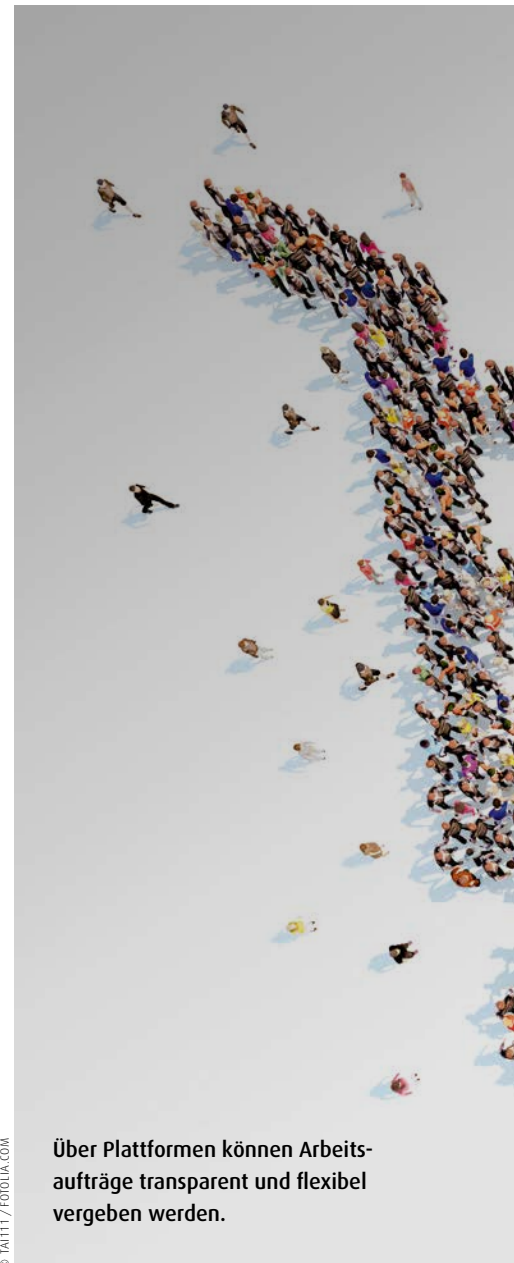
Bei Microtask-Plattformen wie App-Jobber sind die Aufgaben einfach, die Apps leiten den Nutzer intuitiv und

jeder, der ein Smartphone besitzt und bedienen kann, ist willkommen. So wächst die Crowd, die man mit Masse übersetzen kann, mit Gewühl oder Andrang, aber auch mit Haufen oder etwas altmodischer mit Schar – und es ist tatsächlich eine Millionenschar, deren einzige Gemeinsamkeit die Arbeit per Klick ist. Diese Crowdworker arbeiten in einer heterogenen Gruppe an einem Projekt: Preisvergleiche für die Konkurrenzbeobachtung, Geodaten, Werbeplatzierungen. Die digitalen Fließbandarbeiter liefern schnell und unkompliziert, die Plattformen sammeln und sichten, die Auftraggeber erhalten einen regionalen oder gar grenzüberschreitenden Überblick. Die einzelnen Crowdworker haben in der Regel keinen Kontakt miteinander, sondern sind vielfach Menschen im Nebenjob und Arbeitslose, Schüler und Studenten, Hausfrauen und -männer, die einfach in ihrer Stadt unterwegs sind. Der Durchschnittsverdienst der Microtasker liegt bei 144 Euro im Monat.

Unterschiedliche Plattform-Typen

Diese Zahl nennt die Studie „Crowd Work in Deutschland“. Professor Jan Marco Leimeister, Wirtschaftsinformatik-Lehrstuhlinhaber an der Universität Kassel und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen, und sein Team haben für die Hans-Böckler-Stiftung empirisch das Arbeitsumfeld der externen Plattformen untersucht. Sie definieren weitere Plattform-Typen:

- Auf Marktplatz-Plattformen tummeln sich meist Know-how-Anbieter mit Spe-



© TAT111 / FOTOLIA.COM

Über Plattformen können Arbeitsaufträge transparent und flexibel vergeben werden.

zialkenntnissen und Auftraggeber. Die Aufgaben sind komplex – E-Learning-Programme und andere Software werden entwickelt, Werbespot- und Synchronsprecher bieten wie etwa auf „Voicebunny“ Dienste an. Hier liegt der Verdienst im Schnitt bei 660 Euro pro Monat.

- Auch für Aufträge von Testing-Plattformen brauchen die Crowdworker

manchmal etwas mehr als ein Mobiltelefon und Web-Affinität, um zum Beispiel eine neue Software auf Fehler zu untersuchen und auf Nutzerfreundlichkeit zu testen. Die Plattform-Betreiber zerlegen den Auftrag in Einzeltests und fügen später das Ergebnis zusammen. Crowdworker kommen hier auf durchschnittlich 420 Euro im Monat.

- Design-Plattformen arbeiten in einem Wettbewerb-Format. Der Auftraggeber schreibt eine Aufgabe aus – etwa für ein neues Logo oder ein Jingle – und zahlt nur dem Gewinner ein Honorar. Die anderen Crowdworker haben unentgeltlich gearbeitet – und für die Tonne. Oder sie horten ihre Lösungen für spätere Aufträge auf anderen Plattformen. Der Durchschnittsverdienst liegt bei 660 Euro im Monat.

- Innovations-Plattformen ähneln Open-Source-Modellen und werden auch firmenintern genutzt. Die Auftraggeber geben keine Zeitspanne vor, die Crowdworker tauschen sich aus. Sie erarbeiten gemeinsam eine Lösung – und kommen in diesen Projekten Werkvertragskonstruktionen sehr nahe. Manchmal schließen sie befristete Werkverträge ab, manchmal sind sie gar beim Auftraggeber angestellt, wenn auch in anderen Bereichen. Firmen wie Google geben ihren Mitarbeitern bezahlte Zeit für freie Themen.

Klickarbeit als Freizeitbeschäftigung

Die Wissenschaftler um Leimeister haben 434 Crowdworker befragt – nach Motiven und Arbeitszeit, nach Ausbildung und Einkommen. Die hohe Flexibilität in der Arbeitszeit erhält von den Klickarbeitern Pluspunkte. Am Smartphone oder Tablet sitzen 23 Prozent abends, fünf Prozent nachts und 50 Prozent zu unterschiedlichen Tageszeiten. Auch die Arbeitsorte wechseln bei 16 Prozent, 83 Prozent aber arbeiten von zu Hause aus. Die Mehrzahl der Crowdworker ist ledig. Die Studie der Böckler-Stiftung schätzt hier die Klickarbeit als intensive Freizeitbeschäftigung. An der Umfrage beteiligten sich beinahe so viele Frauen wie Männer. Als höchsten Schulabschluss geben 58 Prozent das Abitur an, jeder Dritte hat einen Hochschulabschluss.

Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 14 Wochenstunden. Dazu passt, dass 19 Prozent studieren und vier Prozent Schüler sind. Die größte Gruppe



stellen mit 38 Prozent Selbstständige, wobei diese besonders oft Solo-Selbstständige sind. Aber auch Angestellte klicken im Nebenjob mit – immerhin sind dies 28 Prozent. Der Nebenverdienst liegt bei knapp über 300 Euro pro Monat. 20 Prozent der Befragten geben an, im Hauptberuf Crowdworke zu sein und kommen auf einen Verdienst von rund 1.500 Euro im Monat. Wobei der Durchschnittswert noch ungenau ist, da es auch Einkommen um 10.000 Euro gibt (siehe Grafik zum Einkommen von Crowdworkern).

Mehr als die Hälfte von ihnen sorgt nicht fürs Alter vor. Krankenversichert sind die meisten, die als Freelancer für Plattformen arbeiten, über ihren Job, das Studium oder als Schüler über die Eltern. Die Böckler-Stiftung als Auftraggeber der Studie spricht angesichts dieser Ergebnisse von „digitalen Tagelöhnern“ und fordert daher die Abschaffung prekärer Arbeits- und Auftragsverhältnisse für all jene, die nicht nur als Freizeit- oder Gelegenheitsjobber Crowdworke betreiben. Hierbei handelt es sich allerdings nur um eine kleine Minderheit der Crowdworker.

EINKOMMEN CROWDWORKER

Cluster	Nebenberuf Mittelwert	Hauptberuf Mittelwert
Gesamt	326 Euro	1.504 Euro
Microtask	153 Euro	250 Euro
Marktplatz	353 Euro	1.561 Euro
Design	675 Euro	856 Euro
Testing	171 Euro	2.265 Euro

Für die meisten sind Einkünfte aus Crowdworke ein Nebenverdienst. Für Hauptberufler lohnt sich das Software-Testing.

Das zeigen beispielsweise die Befragungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), welches diese im Auftrag des Bundesministeriums durchgeführt hat. Professorin Irene Bertschek, ZEW-Leiterin der Forschungsgruppe Informations- und Kommunikationstechnologien, hat dazu 400 Crowdworker zweier externer Plattformen befragt. Fazit: Nur eine Minderheit versucht über Crowdworke eine Existenz aufzubauen. Für 38,8 Prozent ist Crowdworke ein Zusatzjob neben der Festanstellung, für 39,6 Prozent ein Zusatzeinkommen neben Schule, Ausbildung und Studium (siehe Grafik zum Erwerbsstatus von Crowdworkern).

Ergebnisse der ZEW-Studie

Die Crowdworker arbeiten überwiegend für eine Plattform und bleiben dieser für eine zeitlang treu. Über 50 Prozent arbeiteten bereits länger als sieben Monate, elf Prozent schon über zwei Jahre.

Es dominieren Kleinaufträge: 24 Prozent wickelten in den vergangenen sechs Monaten 20 bis 49 Aufträge, 23 Prozent mehr als 100 ab. Der Zeitaufwand pro Auftrag betrug bei 19 Prozent unter fünf Minuten und bei fast der Hälfte zwischen fünf und 15 Minuten.

Die Einschätzung der Arbeitsbedingungen entspricht nicht dem, was von den Kritikern in der Öffentlichkeit vorgebracht wird: Die Crowdworker fühlen sich demnach zwar für ihre Arbeit überqualifiziert, die große Mehrheit empfindet sich aber fair behandelt.

Anreize für Crowdworke

Der große Reiz, für eine Plattform zu arbeiten, liegt offensichtlich darin entscheiden zu können, wann und wo man arbeiten will. Auch, dass sich Crowdworker ihre Arbeitsinhalte selbst aussuchen können und dass diese interessant sind, wird positiv hervorgehoben. 56 Prozent der Befragten nennen ihre Klickjobs eine gute Freizeitbeschäftigung.

Das Forschungsthema steckt trotz dieser beiden praxisnahen Studien von

Leimeister und Bertschek noch in den Kinderschuhen. Auch, weil das Crowdsourcing – die Mischung aus der Arbeit in der Plattform, Worker-Masse und dem Auslagern von Aufgaben durch klassische Unternehmen – erst seit rund zehn Jahren an Fahrt aufnimmt. „Crowdworke“, sagt Ines Zimzinski, Feel-Good-Managerin und Vorständin des Deutschen Crowdsourcing-Verbands (DCV) in Berlin, „das ist das Arbeiten in einem virtuellen Großraumbüro.“

In den Kinderschuhen

Der DCV wurde 2011 gegründet und vertritt inzwischen rund 850 Mitglieder, die in crowd-basierten Geschäftsmodellen unterwegs sind – Plattformbetreiber wie Anbieter ihrer Arbeitskraft und ihres Know-hows. Zimzinski: „Die Arbeit ist altersunabhängig und barrierefrei – und gut für die Vita.“ Aber auch sie räumt ein, dass der Sektor noch sehr unsortiert ist. „Hier in Berlin sprießen Plattformen wie Pilze aus dem Boden und wir sind gespannt, wo die Reise – digital oder analog – hingeht.“

Faire Arbeit in der Crowd

Deshalb hat der Verband mit Gewerkschaften, Wissenschaftlern und Unternehmern im Auftrag der Senatorin für Arbeit, Integration und Frauen, Dilek Kolat, die Crowd-Welt der Hauptstadt beleuchtet: „Faire Arbeit in der Crowd“ wurde jüngst vorgestellt. Faire Entlohnung wird dort gefordert und die Anlehnung an ein Gesetz aus dem Jahr 1951 vorgeschlagen: ans Heimarbeitergesetz. Schrauben Heimarbeiter in der realen Welt Scheren zusammen oder montieren Griffe, werden in der virtuellen Welt Webseiten auf Rechtschreibung kontrolliert oder knappe Bildzeilen formuliert, Daten gesammelt oder Klicks generiert. Heimarbeiter haben nach dem Gesetz Ansprüche an ihre Arbeitgeber, was zum Beispiel Entgelt-schutz, Urlaub oder Mutterschutz betrifft. Da auf den Plattformen nicht die formale Qualifikation, sondern Lösun-

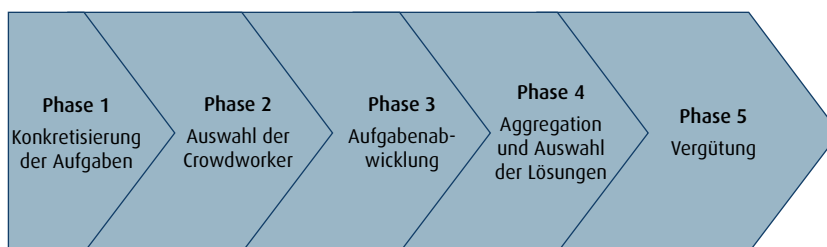
gen zählen, wollen die Autoren Formate für Arbeitszeugnisse entwickeln, damit die Crowdworker Referenzen horten können. Ohne konkret zu werden, wird angeregt, sich mit der sozialen Absicherung der Solo-Selbstständigen zu beschäftigen.

IG Metall setzt auf Transparenz

Die IG Metall wollte nicht darauf warten, bis die Politik Regeln fürs Crowdworking schafft. Die Gewerkschaft installierte schon am 1. Mai 2015, also traditionsreich am Tag der Arbeit, die Website www.faircrowdwork.org mit Dokumenten, geposteten Artikeln und einer Hotline, hinter der ein vierköpfiges Beratungsteam steht. Auch Verdi berät Crowdworker und hat ein Informations- und Diskussionsportal aufgebaut. Kernstück der deutsch-englischen Faircrowdwork-Website aber sind nicht die Informationen, die die Gewerkschaft zusammenstellt, sondern das Bewertungstool Faircrowdwork-Watch. Dort beschreiben die Crowdworker die Plattformen, für die sie arbeiten: Für Bezahlung, Arbeitsqualität, Kommunikation, Mitarbeiterüberwachung können die Plattformen Fairnesspunkte sammeln – oder einen Malus kriegern. 37 Plattformen sind inzwischen bewertet – allerdings sind die Teilnehmerzahlen sehr gering. Sternchen zeigen den Punktestand. An der Spitze stehen Softwaretester wie Test-IO, App-Jobber und Clickworker mit 700.000 Microtaskern, am Ende 99-Designs für Kreative wie Illustratoren oder Texter und „Amazon Mechanical Turk“, für Produktbewertungen und mobile Tests. Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall, sieht das gesamte Arbeitsfeld „bislang noch extrem stark geprägt von einem Machtungleichgewicht zwischen Plattformen, Auftraggebern und Crowdworkern“.

Auch auf der potenziellen Auftraggeberseite ist der Umgang mit dem Instrument externe Plattform noch fremd. Wie groß Unkenntnis und Misstrauen

IDEALTYPISCHES CROWDSOURCING-PHASENMODELL



Über Plattformen kann die Arbeits- und Auftragsvergabe flexibel und transparent organisiert werden. Das Phasenmodell zeigt die Schritte auf.

QUELLE: JAN MARCO LEIMEISTER

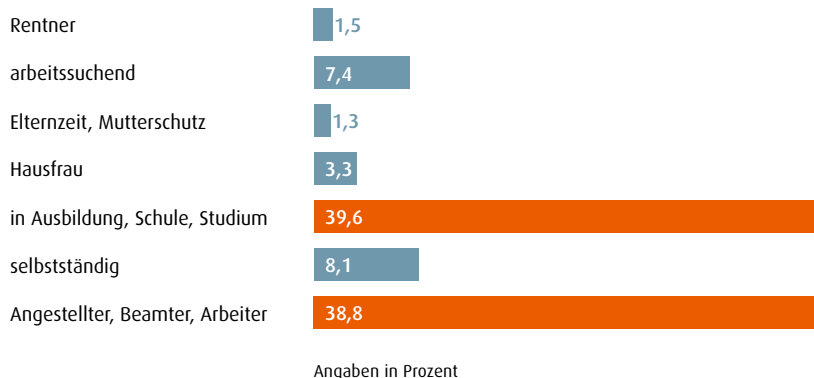
EINKOMMENSPREIZUNG VON CROWDWORKERN

Cluster	Häufigkeiten	Maximum	Median	Mittelwert
Gesamt	247	10.000 Euro	200 Euro	543 Euro
Microtask	36	1.500 Euro	87 Euro	144 Euro
Marktplatz	136	10.000 Euro	300 Euro	663 Euro
Design	32	3.500 Euro	400 Euro	662 Euro
Testing	43	9.500 Euro	50 Euro	411 Euro

Unter Crowdworkern gibt es nicht nur einfache Jobs mit geringem Einkommen, manche können auch höhere Einkommen erzielen.

QUELLE: JAN MARCO LEIMEISTER, SHKODRAN ZOGAJ, DAVID DURWARD, IVO BLOHM: SYSTEMATISIERUNG VON CROWDWORKING-PROJEKTEN UND CROWDSOURCING-ANBIETERN, 2016

ERWERBSSTATUS DER CROWDWORKER



Angaben in Prozent

Crowdworking nutzt die überwiegende Mehrheit gegenwärtig als Zusatzverdienst neben dem Hauptberuf beziehungsweise neben Ausbildung oder Studium.

QUELLE: ZEW-BEFragung IN 2015

der Unternehmen gegen Crowdfunding selbst in der Informationswirtschaft sind, zeigte 2015 eine repräsentative ZEW-Befragung: Rund 45 Prozent kennen das Crowdfunding-Konzept noch nicht, 52 Prozent sahen Schwierigkeiten bei der Qualitätskontrolle, 46 Prozent waren unsicher über die juristischen Rahmenbedingungen und den Abfluss von Wissen befürchteten ebenfalls 46 Prozent. Die Folge der Unkenntnis: Nur drei Prozent der Unternehmen setzen derzeit Crowdfunding ein.

Professor Jan Marco Leimeister warnt: „Auf Crowdfunding basierende Arbeitsformen kommen wie die Digitalisierung – das kann man nicht aussitzen.“ Deshalb müssten Firmen entscheiden, was für sie das höhere Gut ist, meint Leimeister – „Agilität mit Tempo, Heterogenität und der Parallelisierung von Prozessen oder Kontrolle und Wissensbunker.“

Handlungsfeld für Personalmanager

Eine Botschaft an Personalmanager formuliert der Hochschullehrer auch: „Crowdfunding weitet den Handlungsräum für Personalmanager aus, das birgt Chancen und Risiken für den Berufsstand.“ Tatsächlich müssen sie ihr Terrain mit der Einkaufs- und der Forschungs- und Produktentwicklung neu abstecken. Und mitdiskutieren, welche Geschäftsstrategie die richtige für die eigene Firma ist. Forscher Leimeister vermisst die Experimentierfreude in Firmen. Crowdfunding müsse man ausprobieren. Pilotprojekte seien der richtige Weg.

Die Konzerne bleiben vorsichtig. Bosch zieht bei wettbewerbsunkritischen Aufgaben eher die Form der Werkvertragsleistung vor. Audi probierte Crowd-

working beim Thema „Family on board“. Und der Daimler-Betriebsrat spielte die Idee der internen Crowd durch, während das Management nur in einzelnen Fachabteilungen marginale Versuche mit Externen startet. Pilotprojekte intern und extern scheinen fürs Crowdfunding ein guter Weg, wenn dieser nicht zu langsam beschritten wird. Professor Leimeister jedenfalls sieht die Unternehmen am Zug: „Statt um Hierarchiesilos geht es um Job-Enrichment mit einem ganz

nungserstellung, Teamarbeit und ein Empfehlungswesen schlug die Crowd-Community aus Arbeitsanbietern und Auftraggebern bereits vor. Jetzt will Proitex Einfälle sammeln für eine detailliertere und aussagekräftigere Darstellung der IT-Expertenprofile und sucht nach innovativen neuen Funktionen, die sowohl den Freelancern als auch den suchenden Unternehmen den Akquiseprozess erleichtern. Diskutiert wird in der Gruppe Xing.to/proitex, konkrete Ideen



„Personalmanager müssen Crowdfunding ausprobieren. Pilotprojekte sind dazu der richtige Weg.“

Professor Jan Marco Leimeister, Wirtschaftsinformatiker, Uni Kassel



„Hier in Berlin sprießen Plattformen wie Pilze aus dem Boden, und wir sind gespannt, wo die Reise hingehet.“

Ines Ziminski, Vorständin Deutscher Crowdsourcing-Verband

neuen Zungenschlag“, sagt Jan Marco Leimeister dazu.

Plattformen breiten sich aus

Plattformen selbst bewältigen jedenfalls nicht nur Kundenaufträge mit der Crowd, sie wollen sich über diese Arbeitsform auch selbst zukunftsfest machen. Die Braunschweiger Projektbörse und Freelancer-Plattform Proitex rief im August Software-Entwickler dazu auf, das System aktiv mitzugestalten. Vorschläge zu Sonderfunktionalitäten wie projektbezogener Zeiterfassung, Rech-

können bei Proitex eingereicht werden. Ziel ist nichts Geringeres als die perfekte Projektplattform.

Crowdfunding ist derzeit in der Arbeitswelt noch eine kleine Nische, die sich entwickeln muss. Im Umfeld der Gründerszene wird befürchtet, dass Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles das zarte Pflänzchen mit Regulierungsvorschlägen am weiteren Wachstum hindern könnte. Carlos Frischmuth, Leiter der Hauptstadtrepräsentanz von Hays, plädiert dafür, dieser neuen Form der Arbeitsbeauftragung eine Chance zum Wachstum zu geben: „Bei jetzigem Reifegrad sind der gesellschaftliche Beitrag und die Chancen von Crowdfunding für den Arbeitsmarkt deutlich größer als mögliche negative Effekte.“ ■

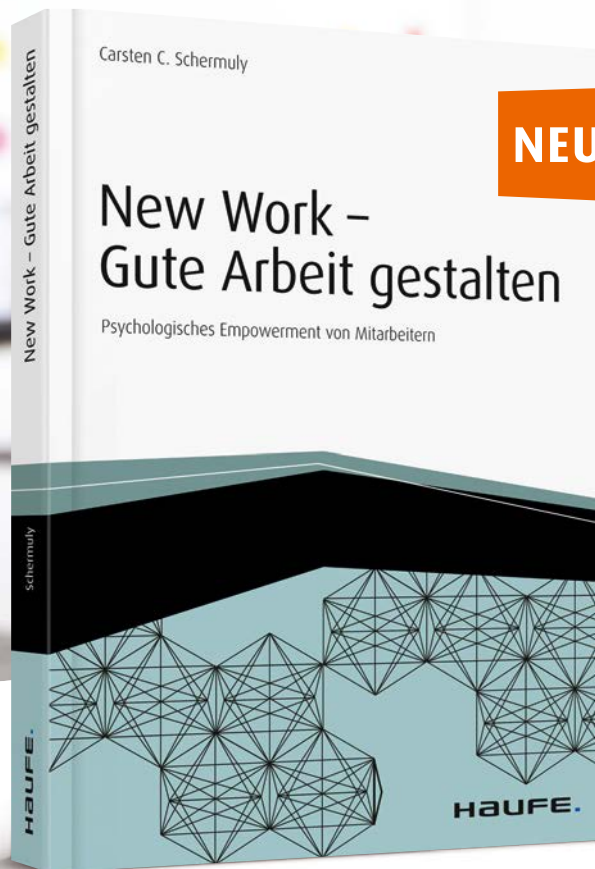


„Der gesellschaftliche Beitrag von Crowdfunding ist deutlich größer als mögliche negative Effekte.“

Carlos Frischmuth, Leiter Hauptstadtbüro Hays

RUTH LEMMER ist Wirtschaftsjournalistin in Düsseldorf.

AUF DIE MITARBEITER KOMMT ES AN



ISBN 978-3-648-09067-1 | Bestell-Nr. E10167
Buch: € 49,95 [D] | eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-07914-0
Bestell-Nr. E04194
Buch: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-07987-4
Bestell-Nr. E14021
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]
Erscheint: November

PERSONALWISSEN FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0

Der Wandel zur Arbeitswelt 4.0 stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dieses Buch zeigt, wie Sie mit psychologischem Empowerment die zentralen Personalthemen Ihres Unternehmens optimieren. So werden Ihre Mitarbeiter leistungsfähiger und psychisch gesünder und das Unternehmen aktuellen Herausforderungen besser gewachsen.

- ✓ Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen
- ✓ Sieben Grundhaltungen zur Förderung psychologischen Empowerments
- ✓ Erfolgsfaktoren guter Arbeit: Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss
- ✓ Wie Sie Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Produktivität, Leistung, Innovation und Gesundheit in der Zukunft der Arbeit stärken

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

**www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung**

Sieben Rechtsfragen zur Crowd

ÜBERBLICK. Crowdwork kann auf unterschiedliche Weise gestaltet werden. In jedem Fall müssen Unternehmen vorab jedoch folgende wichtige rechtliche Fragen klären.

Von **Dietmar Heise** und **Carsten Senze**

Die weltweite Vernetzung bietet Crowdwork ein breites Anwendungsfeld. Wird die Crowd unternehmens- oder konzernweit organisiert, kann sie eine Alternative zu festeren Matrixstrukturen sein; dann tauchen arbeitsorganisatorische und arbeitsrechtliche Fragen auf. Die Zusammenarbeit von Unternehmen – dem Crowdsourcer – mit (externen) Crowdworking-Plattformen, um die es hier gehen soll, wirft dagegen weniger arbeitsrechtliche Fragen als solche des geistigen Eigentums, von Datenschutz und –sicherheit sowie der Vertragsgestaltung mit externen Dienstleistern auf.

Externe Crowdwork kann auf vielfältige Art ausgeführt werden: Von der reinen Vermittlung der Crowdworker durch die Plattform über die (rein) vertragliche Zwischenschaltung der Plattform bis hin zu eigenen Dienstleistungen der Plattform (zum Beispiel die Auswahl der Crowdworker, das Aufteilen größerer Aufgaben in kleinere in der Crowd zu verteilende Aufträge oder umgekehrt das Zusammentragen der Teilaufgaben und so weiter). Die rechtlich optimale Form von Crowdwork wird es nicht geben. Jede bietet ihre Vorteile. Dieser Beitrag soll einen Überblick über die wichtigsten Rechtsfragen geben.

Frage 1: Wann ist überhaupt deutsches Recht anzuwenden?

Crowdwork findet regelmäßig weltweit statt. Das deutsche Recht gilt im Grundsatz allerdings nur für Deutschland,

andere Nationen haben naturgemäß ihr eigenes Recht. Sobald Crowdwork die Grenzen überschreitet, stellt sich zuerst die Frage des anzuwendenden Rechts.

Diese Frage kann nicht generell beantwortet werden: Die Konkurrenz von deutschem Recht mit anderen Rechtsordnungen ist auf sehr unterschiedliche Weise geregelt: In der EU und in dem EWR gelten einheitliche Regeln, ansonsten können sowohl bilaterale

Beim direkten Vertrag zwischen Unternehmen und Crowdworker dürfte ein Arbeitsverhältnis, nach dessen üblicher Definition, regelmäßig zu vermeiden sein.

Abkommen als auch internationales Recht eine Rolle spielen. Grundsätzlich darf das anzuwendende Recht sogar gewählt werden. Wer möglichst weitgehend deutsches Recht zur Anwendung bringen will, der sollte also mit seinen Vertragspartnern – Crowd-Plattformen oder Crowdworker – die Anwendung deutschen Rechts vertraglich vereinbaren. Ob das sinnvoll ist, hängt von der Ausgestaltung der Crowdwork und den betroffenen Rechtssystemen ab. Allerdings ist die Rechtswahl regelmäßig

nicht grenzenlos möglich. Zwingend geltender nationaler Mindestschutz, der nach nationalem Recht anzuwenden wäre, kann nach vielen Rechtsordnungen nicht durch deren Abwahl ausgehebelt werden. Im Folgenden sei das deutsche Rechtsverständnis beschrieben.

Frage 2: Worauf ist bei der Einführung von Crowdwork zu achten?

Eine Arbeit in die Crowd zu vergeben, ist arbeitsrechtlich im Ansatz ähnlich relevant wie die Vergabe einer Arbeit an einen Handwerker oder Dienstleister: Natürlich kann ein Unternehmen Aufgaben von Dritten erledigen lassen, ohne dass sogleich das Arbeitsrecht eingreift. Eine andere Bewertung kann sich ergeben, wenn das Unternehmen nachhaltiger mit Crowdwork arbeiten will.

Der nachhaltigere Einsatz von Crowdwork kann zur Folge haben, dass Arbeitnehmern Aufgaben entzogen werden und ihnen andere übertragen werden müssen. Dann stellt sich die Frage, ob die jeweiligen Arbeitsverträge dies gestatten. Auch betriebliche Mitbestimmung kann tangiert sein: Die Verlagerung von Aufgaben in die Crowd kann als Umgestaltung von Arbeitsverfahren oder –plätzen nach §§ 90 f. BetrVG mitbestimmungspflichtig sein, unter Umständen stellt sich der Vorgang gegenüber einzelnen Mitarbeitern auch als Versetzung dar (§§ 95 Abs. 3, 99 BetrVG).

Umfassender umgesetzt kann der Einsatz von Crowdwork zu Abbau eigener Mitarbeiter führen. Es ist eine legitime unternehmerische Entscheidung, Arbeiten künftig extern in der Crowd



© SERGEY NIVENS / SHUTTERSTOCK.COM

erledigen zu lassen. Betriebsbedingte Kündigungen sind folglich dem Grunde nach zulässig; die größeren Fragen stecken im Detail des Einzelfalls. Der Betriebsrat hat aus verschiedenen Gründen mitzubestimmen.

Frage 3: Crowdwork als Arbeitsvertrag oder Preisausschreiben?

Tritt das Unternehmen mit dem Crowdworker in direkten Kontakt – fungiert die Plattform also nur als Vermittler –, so kann es gelten, ein Arbeitsverhältnis zu vermeiden. Nach der üblichen Definition des Arbeitsverhältnisses dürfte dies regelmäßig gelingen: Der Crowdsourcer erteilt üblicherweise an Crowdworker keine Weisungen hinsichtlich Zeit, Ort und Art der Arbeitsausführung. Schon gar nicht werden Crowdworker in die unternehmerische Organisation eingebunden, zum Beispiel durch Einrichtung eines Arbeitsplatzes oder E-Mail-Accounts. Die Risiken sind für den Crowdsourcer regelmäßig weit geringer als im Falle eines Einsatzes von freien Mitarbeitern in der realen, nicht virtuellen Welt. Allerdings wird diskutiert, dass Crowdwork als Heimarbeit nach dem Heimarbeitsgesetz (HAG) zu betrachten sei. In diesem Fall wären neben dem speziellen Gesetz eine Reihe

von Regeln des Arbeitsrechts zumindest in lockerer Form anzuwenden, auch die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall.

Die Aufgaben werden zuweilen so in die Crowd gegeben, dass alle Interessierten eine Lösung vorschlagen können und der Crowdsourcer sodann aussucht, welche Lösung er nimmt und verwertet. Das deutsche Recht wertet diese Vorgehensweise als Preisausschreiben im Sinne des § 661 BGB. Rudimentäre Regelungen hält das deutsche Recht auch für dieses Rechtsverhältnis bereit. Vor allem: Wenn der Crowdsourcer Rechte an der Lösung übertragen bekommen will (siehe Frage 5), ist das zuvor in der Ausschreibung („Auslobung“) anzukündigen.

Betrachtet das Unternehmen hingegen einen Crowdworker – gegebenenfalls nach einem Auswahlverfahren – mit der Arbeit, so wird nach deutschem Verständnis je nach Arbeit ein Werkvertrag oder (freier) Dienstvertrag zustande kommen.

Frage 4: Worauf kommt es bei zweistufiger Vertragsgestaltung an?

Schaltet ein Crowdsourcer die Plattform als Dienstleister ein, die selbst die vertraglichen Bindungen zu dem Crowdworker eingehen soll, so geraten arbeitsrechtliche Implikationen für das Unternehmen in weite Ferne. Zwischen

Crowdsourcer und Crowdworker sollten keinerlei vertragliche Beziehungen entstehen, die als Arbeitsvertrag umgedeutet werden könnten. Und selbst wenn der Plattformbetreiber ungeschickte Gestaltungen (und deren Umsetzung in der Praxis) wählt, sollte etwa die Gefahr, dass über die Konstruktion unerlaubter Arbeitnehmerüberlassung ein Arbeitsverhältnis zwischen Unternehmen und Crowdworker konstruiert wird, sehr gering sein. Es wird regelmäßig an der Einbindung des Crowdworkers in die Unternehmensorganisation einschließlich arbeitsvertraglicher Weisungen fehlen.

Wenn allerdings die Arbeit des Crowdworkers als Heimarbeit zu qualifizieren wäre, so wäre das Unternehmen nicht aus dem Risiko: Der Plattformbetreiber wäre dann als Zwischenmeister nach § 2 Abs. 3 HAG zu qualifizieren, der die arbeitsvertraglichen Pflichten zwischen Crowdsourcer und Crowdworker mittelt.

Frage 5: Welche Rechte bestehen an den Arbeitsergebnissen?

Im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse der Crowdworker ist für den Crowdsourcer vor allem entscheidend, dass er diese umfassend für seine Zwecke auswerten und nutzen darf. Bei den Arbeitsergebnissen kann es sich um sehr

unterschiedliche Leistungen handeln, zum Beispiel Software, Texte, Logos, Designs und andere kreative Leistungen oder auch technische Verfahren und Konstruktionen. Diese Arbeitsergebnisse können durch Urheberrechte oder andere gewerbliche Schutzrechte geschützt sein. So kann bei Software ein Schutz nach § 69a Urheberrechtsgesetz (UrhG) und bei Texten, Logos oder anderen kreativen Leistungen ein Schutz nach § 2 UrhG vorliegen. Designs können nach § 2 Designgesetz (DesignG) und technische Verfahren und Konstruktionen nach § 1 Patentgesetz (PatG) geschützt sein. Dabei weisen die gesetzlichen Regelungen das jeweilige Schutzrecht allerdings derjenigen Person zu, die den Schutzgegenstand geschaffen beziehungsweise erfunden hat. So ist Urheber derjenige, der als Schöpfer das Werk geschaffen hat. Das Recht auf ein

Der Crowdsourcer muss in vertraglichen Regeln sicherstellen, dass ihm von jedem CrowdworkeR dessen Rechte am jeweiligen Arbeitsergebnis eingeräumt werden.

Design steht nach § 7 Abs. 1 DesignG dem Entwerfer und das Recht auf ein Patent nach § 6 PatG dem Erfinder zu. Die Rechte an den Arbeitsergebnissen liegen somit grundsätzlich bei den CrowdworkeRn. Dabei kann gerade bei Crowdsourcing-Aufträgen der Fall auftreten, dass mehrere Personen als sogenannte Miturheber, Miterfinder oder Mitentwerfer beteiligt sind.

Zwar sehen einige gesetzliche Regelungen vor, dass die Rechte an einem Design oder die Nutzungsrechte an ur-

heberrechtlich geschützten Werken und Software, die im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses geschaffen wurden, dem Arbeitgeber zustehen (§ 7 Abs. 2 DesignG, §§ 43, 69b Abs. 1 UrhG). Da jedoch zwischen dem CrowdworkeR und dem Crowdsourcer regelmäßig kein Arbeitsverhältnis besteht und der CrowdworkeR somit nicht als Arbeitnehmer anzusehen ist, kann sich der Crowdsourcer hinsichtlich der Rechte an den Arbeitsergebnissen nicht auf diese Vorschriften berufen.

Vielmehr muss der Crowdsourcer durch vertragliche Regelungen – entweder direkt mit den CrowdworkeRn oder über den zwischengeschalteten Plattform-Betreiber – sicherstellen, dass ihm von jedem CrowdworkeR dessen Rechte am jeweiligen Arbeitsergebnis im Wege der Abtretung übertragen beziehungsweise bei urheberrechtlich geschützten Werken und Software die in zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Hinsicht notwendigen sowie gegebenenfalls übertragbaren und unterlizenzierbaren Nutzungsrechte eingeräumt werden.

Im Hinblick auf sonstige Arbeitsergebnisse, die nicht durch das Urheberrecht et cetera geschützt sind, muss ebenfalls vertraglich geregelt werden, dass diese dem Crowdsourcer zustehen. Zudem sollte in diesem Fall durch Klauseln zur Geheimhaltung und Löschung der Arbeitsergebnisse beim CrowdworkeR sichergestellt werden, dass der CrowdworkeR diese Arbeitsergebnisse vertraulich behandelt und nicht für eigene Zwecke oder die Zwecke Dritter verwertet.

Frage 6: Was ist zum Datenschutz und zur Datensicherheit zu beachten?

Ferner müssen Crowdsourcer gegebenenfalls datenschutzrechtliche Vorschriften berücksichtigen. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn sie personenbezogene Daten ihrer Kunden oder Nutzer für Analyse- oder Recherchearbeiten an CrowdworkeRn übermitteln. Hier muss der Crowdsourcer prüfen, ob die Übermittlung der perso-

nenbezogenen Daten an CrowdworkeR etwa durch Einwilligung der Kunden beziehungsweise Nutzer oder durch einen gesetzlichen Erlaubnistatbestand gedeckt ist. Ist dies nicht der Fall, muss über alternative Gestaltungsmöglichkeiten nachgedacht werden. So wäre beispielsweise denkbar, dass die CrowdworkeR personenbezogene Daten im Auftrag des Crowdsourcers verarbeiten. Allerdings wäre hierfür eine schriftliche Auftragsdatenverarbeitungsvereinbarung (ADV) gemäß § 11 BDSG zwischen dem Crowdsourcer und dem CrowdworkeR erforderlich. Eine schriftliche ADV mit CrowdworkeRn bedeutet für den Crowdsourcer jedoch einen hohen administrativen Aufwand und ist insbesondere bei Crowdsourcing-Plattformen, bei denen der Vertrag in der Regel elektronisch geschlossen wird, nur schwer umsetzbar. Eine weitere Alternative kann die Anonymisierung der Kunden- oder Nutzerdaten sein. In diesem Fall muss der Crowdsourcer allerdings sicherstellen, dass eine Zuordnung der Daten zu einer Person nicht mehr oder nur noch mit einem erheblichen und unverhältnismäßig großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft möglich ist.

Daneben muss der Crowdsourcer auch die datenschutzrechtlichen Belange der CrowdworkeR selbst beachten. Dies gilt zum einen für die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten, sofern der Crowdsourcer sie erhält, insbesondere aber für Maßnahmen zur Überwachung und Kontrolle der CrowdworkeR, die deren Recht auf informationelle Selbstbestimmung berühren können. Hier muss der Crowdsourcer prüfen, auf welcher Rechtsgrundlage er solche Maßnahmen durchführen darf und ob er hierfür gegebenenfalls eine Einwilligung der CrowdworkeR benötigt. Falls personenbezogene oder andere sensible Unternehmensdaten auf der Crowdsourcing-Plattform gespeichert und verarbeitet werden, muss der Crowdsourcer schließlich auch gegenüber dem Plattform-Betreiber durch vertragliche Regelungen si-

herstellen, dass dieser angemessene technische und organisatorische Maßnahmen zur Datensicherheit trifft.

Frage 7: Wie sind Vertrag und die AGB passend zu gestalten?

Für den Crowdsourcer ist es unerlässlich, dass seine Interessen im Vertrag mit Crowdworkern beziehungsweise Plattform-Betreibern angemessen berücksichtigt sind. Da regelmäßig Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) sowohl im Verhältnis zwischen Crowdsourcer und Plattform-Betreiber wie auch zwischen Plattform-Betreiber und Crowdsourcer zur Anwendung kommen, muss er beide Regelwerke sorgfältig prüfen und

gegebenenfalls Anpassungen oder individuelle Zusatzvereinbarungen fordern. Im Rahmen der Prüfung ist besonderes Augenmerk auf Klauseln zu richten, die intransparent oder überraschend sind (§ 305c BGB) oder die den Crowdsourcer unangemessen benachteiligen (§ 307 BGB). Unwirksam wären etwa willkürliche Ablehnungsrechte in Bezug auf die Arbeitsergebnisse der Crowdsourcer, die deren Vergütungsanspruch entfallen lassen, oder Klauseln, die entgegen §§ 32, 32a UrhG im Voraus einen Verzicht der Crowdsourcer auf eine angemessene Vergütung anordnen. Zudem sollte der Crowdsourcer die Prozesse auf der Plattform für den Vertragsschluss und

insbesondere die wirksame Einbeziehung der AGB prüfen, da anderenfalls die gesetzlichen Regeln zur Anwendung kommen. Schließlich sind die AGB und sonstigen Vertragswerke zu Dokumentationszwecken aufzubewahren. ■



DIEMAR HEISE ist Rechtsanwalt und Partner der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH.



CARSTEN SENZE ist Rechtsanwalt und Partner der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH.

WESELEKTRIKER

PROJEKTLITERFURT

KÖLNACHTWÄCHTER

In jeder Stadt zur Stelle.

88% der Bewerber suchen im direkten Umkreis zu ihrem Wohnort nach einem Job. Seien Sie genau dort präsent: online und mobil. Mit meinstadt.de – dem führenden regionalen Stellenmarkt in über 11.000 Städten und Gemeinden.

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal!
Halle 3.1 | Stand H.14

www.meinstadt.de/stellenmarkt



meinstadt.de

„Keine Dumping-Angebote“

INTERVIEW. Auf Twago können Freiberufler Leistungen anbieten und Aufträge finden. Der Personaldienstleister Randstad hat die Plattform übernommen - wir fragten nach.

personalmagazin: Unlängst hat Randstad die Freelancer-Plattform Twago gekauft. Welche Strategie steckt dahinter?

Jan Ole Schneider: Der Kauf von Twago wurde seit Langem angebahnt über den „Randstad Innovation Fund“. Dieser ist permanent auf der Suche nach interessanten Investitionsmöglichkeiten. Letztlich geht es darum, bei allgemeinen Entwicklungen, insbesondere im digitalen Umfeld, vorne mit dabei zu sein und zu sehen: Was gibt es für Trends? Wie ist die Entwicklung bei allem, was unter die große Überschrift Arbeit fällt? In diesem Zusammenhang war Twago vor ein paar Jahren eine Investition. Nun wurde die Plattform komplett gekauft. Die Intention dabei: Wir wollen Neues ausprobieren, am Puls der Zeit sein und lernen.

personalmagazin: Wie passt Twago in das Randstad-Portfolio?

Schneider: Es ist eine Ergänzung. Die Schnittmenge mit dem Rest des Randstad-Portfolios ist gering, sodass keine interne Konkurrenz geschaffen wurde. Auch die Kundenseite überschneidet sich kaum, da auf Twago eher kleine mittelständische Unternehmen unterwegs sind. Insofern haben wir durch den Zukauf ein weiteres Angebot für unsere Kunden geschaffen. Wenn diese über flexible Arbeit nachdenken, haben wir nun neben Zeitarbeit auch Alternativen für sie.

personalmagazin: Sie sagten, Sie wollen lernen. Gibt es da bestimmte Lernziele?

Schneider: Ich würde es nicht Lernziele nennen, aber es ist so: Von außen be-



JAN OLE SCHNEIDER ist CFO der Randstad-Gruppe Deutschland und Geschäftsführer der Schwesterfirmen Gulp und Tempo-Team.

trachtet, können Sie in unserem Geschäftsmodell zwei Pole abbilden – auf der einen Seite den Menschen und auf der anderen Seite die Technik. Das, was wir heute machen, liegt viel eher auf der Seite des Menschen als auf jener der Technik. Wir interagieren mit Kunden, Bewerbern und Mitarbeitern. Bei Twago ist die Verbindung zwischen Mensch und Maschine dagegen eine andere – und trotzdem in einer Balance, die wir für die Zukunft interessant finden. Denn das Interagieren mit Kunden und Bewerbern in einer digitalen Art und Weise wird sich künftig verändern. Hier ist die Balance wichtig, es darf nicht zu techniklastig werden, aber es muss in die richtige Richtung gehen.

Und an diesem Punkt ist Twago sicherlich einen Schritt weiter. Und daran können wir lernen.

personalmagazin: Sind Plattformen dann auch für die Zeitarbeit ein Modell?

Schneider: In der Zeitarbeit wird es in zehn Jahren sicherlich anders aussehen als heute. Insofern kann man das natürlich nicht ausschließen, aber es lässt sich auch nicht vorhersagen. Nehmen Sie beispielsweise die Entwicklungen im Recruitingprozess: Wer hatte vorausgesehen, dass sich Bewerber direkt über ein Handy auf Stellen bewerben können?

personalmagazin: Crowdfunding-Plattformen werden oft mit Lohndumping in Verbindung gebracht. Beschädigt dies nicht den Ruf von Randstad?

Schneider: Meist ist es nur ein Eindruck, dass Crowdfunding zu geringen Stundensätzen führt. Trotzdem könnten Einzelne natürlich argwöhnen, dass sich die Zeitarbeit jetzt auch noch um Clickworker kümmert – gerade die Gewerkschaften haben in der Vergangenheit hier gerne das Bild der prekären Beschäftigung herangezogen. Tatsächlich gehen inzwischen aber die Gewerkschaften wohl selbst davon aus, dass ihre düsteren Prognosen zum Crowdfunding überzogen waren. Wir haben also wenig Probleme damit. Und nicht zuletzt versucht Twago selbst durch verschiedene Maßnahmen sicherzustellen, dass es keine Dumping-Angebote gibt, was ja auch in deren eigenem Interesse liegt. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.



ILFT

IHRE BAV EFFIZIENT ZU GESTALTEN.

Schafft Freiräume, schont Ressourcen: das HDI bAVnet

Mit dem neuen HDI bAVnet wird die bAV-Verwaltung in Zukunft kinderleicht. Die digitale Plattform steht rund um die Uhr kostenlos zur Verfügung und vereinfacht die Prozesse der bAV-Administration. Das spart Unternehmen Zeit und Kosten – und schont nicht zuletzt wertvolle Ressourcen. So unterstützt das HDI bAVnet Arbeitgeber – einfach, elektronisch, effizient.

Mehr auf www.hdi.de/bavnet

HDI

Das ist Versicherung.

In Kooperation mit

xbAV



Bei Friseuren sind Ausbildungsabbrüche besonders häufig.

Warum viele Berufsausbildungen scheitern

Friseur, Koch oder Dachdecker gehören nicht zu den beliebtesten Ausbildungsberufen – und sind auch die Berufe, die am häufigsten mit Ausbildungsabbrüchen zu kämpfen haben, wie der Datenreport zum „Berufsbildungsbericht 2016“ belegt. Warum so viele Ausbildungen scheitern, haben nun Wissenschaftler des Soziologischen Forschungsinstituts (Sofi) an der Georg-August-Universität Göttingen untersucht: Einer der Hauptgründe sind demnach Konflikte, die oft aus einer mangelnden oder misslungenen Kommunikation zwischen Azubis und Ausbildern entstehen.

BILDERGALERIE

Wo Ausbildungsabbrüche besonders häufig sind und was Azubis und Ausbilder dagegen tun können, verraten Infografiken in der Personalmagazin-App.

NACHGEFORSCHT

Leistung steigern mit Stress?

Die Angst, das Arbeitspensum nicht zu schaffen: Das ist laut einer GfK-Studie hierzulande der größte Stressfaktor. Umso erstaunlicher klingt da die Forderung von Berater Oliver Maassen in seiner Kolumne auf haufe.de/personal: Demnach könnte mehr Stress zu einer besseren Zielerreichung in Unternehmen führen. Voraussetzung dafür ist aber, dass die Mitarbeiter im Umgang mit Stress geschult sind und den Stress als positiven Stress, Eustress, und nicht als negativen, Distress, erleben. Dies könne gelingen, wenn Mitarbeiter für Stresssituationen gecoacht werden, so Maassen mit Blick auf die Ergebnisse einer Harvard-Studie. Wie es gar nicht erst zu negativem Stress kommt, haben Forscher des Leibniz-Instituts für Arbeitsforschung an der TU Dortmund untersucht: Demnach verspüren Mitarbeiter weniger Stress, wenn sie häufiger in den sogenannten „Flow“-Zustand kommen. Dieser entsteht wiederum häufiger, wenn Mitarbeiter sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren.

NEWS DES MONATS

Eins Längst ist das Chatten, Spielen und Lernen mit Smartphone, Tablet und Co. die Freizeitbeschäftigung Nummer eins vieler Jugendlicher. Doch deren Vorliebe für Digitales nutzen Berufsschulen, aber auch Ausbilder in Betrieben laut dem „Monitor Digitale Bildung“ der Bertelsmann Stiftung noch selten. Schlimmer noch: In vielen Schulen scheitert das digitale Lernen demnach schon an der Internetverbindung.

Zwei Interne Coachs, also etwa Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter coachen, verfügen oft nur über eine zweitklassige Ausbildung. Gut jeder zweite kann keine Coaching-Zertifizierung vorweisen, wie die jährliche Umfrage des internationalen Coaching-Verbands ICF ergeben hat.

Polizei „Ist meine Organisation für junge Bewerber attraktiv?“ Diese Frage, die Recruiter sich regelmäßig stellen, beantwortet jährlich das „Schülerbarometer“ des Trendence-Instituts. Dieses Jahr haben die Marktforscher 17.000 Schüler befragt. Beruhigt sein können demnach vor allem die Recruiter bei der Polizei: Denn sie ist – wie schon im Vorjahr – Wunscharbeitgeber Nummer eins bei den deutschen Schülern.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

Neues von den Stellenmärkten

SERVICE. In kleinen und mittleren Unternehmen fehlt häufig die Expertise für die optimale Anzeige. Sie soll der neue Job-Shop von Meinstadt.de unterstützen, der bereits bei der Anzeigenerstellung Optimierungsvorschläge macht.

www.meinstadt.de

ÜBERNAHME. Der niederländische Personalvermittlungs-Konzern Randstad hat die Übernahme des US-Jobportals Monster angekündigt. Monster soll nach Unternehmensangaben weiterhin unter der eigenen Marke unabhängig am Markt agieren. Randstad will mithilfe der viel-

fältigen Vertriebskanäle von Monster das nach eigenen Angaben weltweit umfassendste Portfolio von HR-Services aufbauen. Zu den Auswirkungen der Übernahme auf das Jobportal und die Personaldienstleistungen hat das Unternehmen bislang noch keine Auskünfte gegeben.

www.monster.de

NEUE PLATTFORM. Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) und Robin-dro Ullah haben die Plattform REC Plus entwickelt, die den Schulterschluss von modernem Recruiting und Employer Branding schaffen will. Unter REC Plus

werden die recruitingspezifischen Beratungs- und Fortbildungsleistungen der DEBA gebündelt.

www.recplus.de

NEUE KARRIEREPORTALE. Die Jobsuchmaschine Jobbörse.com hat ihr Hauptportal um 15 Kategorienportale erweitert, die auf verschiedene Berufe zugeschnitten sind, zum Beispiel IT-Berufe, Marketing und Medizinberufe. Dort sind die Suchfilter noch gezielter auf die einzelnen Jobkategorien ausgerichtet. Außerdem bekommen Jobsuchende alternative Berufsbezeichnungen innerhalb ihrer Kategorie vorgeschlagen.

www.jobboerse.com



TALENT HERO

AZUBI-RECRUITING FÜR DIE MOBILE GENERATION

ERREICHEN SIE DIE BESTEN TALENTE
FÜR IHR UNTERNEHMEN

- ✓ Direkt auf dem Smartphone
- ✓ Mit Ihrem Unternehmensprofil
- ✓ Für alle offenen Ausbildungsplätze

FÜR FRAGEN, BERATUNG, BUCHUNG:

Michael Landstorfer www.talenthero.de
 ☎ +49 8923763407 ✉ michael.landstorfer@meinstadt.de

Laden im
App Store

JETZT BEI
Google Play

EIN PRODUKT VON  **meinstadt.de**

Spezialist für die mobile Jobsuche mit monatlich 50.000 App-Downloads.
 (Quelle: meinstadt.de Job-App, Mai 2015)



JOBBETRIEB

23. August 2016

Industriekaufmann (m/w)

Teilen Merken

Ausbildung: 3 Jahre
 Allgemeine Hochschulreife
 1. Jahr 860€
 Start zum 01.10.16

MEHR

JETZT BEWERBEN!

Der schnellste Test von Mexiko?

PRAXIS. Viele Bewerber, die oft keine formalen Qualifikationsnachweise haben, in kurzer Zeit testen: Das will Audi México mit strukturierter Matching-Methode schaffen.

Von **Franziska Krauss, Annika Olofsson** und **Andreas Frintrup**

Im mexikanischen San José Chiapa im Bundesstaat Puebla entsteht gerade ein neues Audi-Werk: Dort soll künftig der Audi Q5 produziert werden. Audi México will dafür bis Ende des Jahrs 3.200 Menschen in einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Stellen für die Produktion an Bord holen. Rund 240.000 Bewerbungen sind bislang schon eingegangen, sowohl für produktionsnahe als auch Angestelltenpositionen. Neben einem großen Einzugsgebiet mit starkem Bewerbervolumen bietet die Region um San José Chiapa weitere günstige Bedingungen für die Entwicklung des Werks und die Einstellung neuer Mitarbeiter: Die Regierung des Bundesstaats Puebla unterstützt den Werksaufbau tatkräftig. Zudem beherbergt die Region eine vielfältige Zulieferindustrie, die Audi gemeinsam mit dem seit 50 Jahren ansässigen VW-Konzern fördert. Auch die lokale Universität, die Universidad Tecnológica de Puebla, hilft als starker Bildungspartner bei wichtigen Auswahl- und Entwicklungsprozessen.

Doch die große Zahl der Bewerber deutet auch einige Herausforderungen

an die Personalauswahl – ebenso wie andere, landestypische Faktoren. So ist etwa die Qualifikation der Kandidaten in Mexiko oft nur schwer zu bewerten. Dies gilt insbesondere für die Kandidaten, die sich auf die Positionen in der Produktion bewerben: Ihnen fehlen neben der Vorerfahrung oft auch formale Qualifikationsnachweise oder Arbeitsbescheinigungen, die als Entscheidungsbasis dienen könnten. Relevante diagnostische Merkmale müssen deshalb komplett im Bewerbungsprozess abgebildet und können nicht biografisch erhoben werden, wie es etwa in Deutschland auf Basis von Facharbeiter-Qualifikationen möglich wäre. Folglich sind maßgenaue diagnostische Methoden äußerst wichtig, um geeignete Bewerber zu identifizieren, diese mit allen verfügbaren Stellen zu matchen und weitere Qualifizierungswege planen zu können.

Neben der Bewerberzahl und der oft fehlenden formalen Qualifikationen gilt es weitere Herausforderungen zu meistern. Dazu gehört beispielsweise die Tatsache, dass die mexikanischen Ausbildungs- und Bildungswege mit deutschen Standards nur schwer zu vergleichen sind. Eine weitere Herausforderung bei diesem Recruiting-Projekt ist eine – verglichen mit Deutschland – schwächere Infrastruktur. Auch die Internetabdeckung lässt in Mexiko oft Lücken offen.

Dennoch sind wir optimistisch, dass das Ziel erreicht wird, vor Ort die passenden Bewerber zu finden und das Potenzial der Gegend zu fördern: Bis Ende August wurden bereits rund 2.400

Stellen im produktionsnahen Bereich besetzt.

Gelungen ist dies mithilfe einer umfassenden Eignungsdiagnostik und strukturierter Jobmatching-Methode, die Audi mit HR Diagnostics entwickelt hat und die wir im Folgenden vorstellen.

Methodik des Jobmatching

Der erste Schritt im Recruitingvorhaben war, die offenen Stellen zu clustern. Aktuell gibt es bei Audi México 45 Stellenbeschreibungen für sieben Bereiche (siehe Abbildung „Jobradar“). Aus diesen 45 Stellen wurden acht definierte Jobcluster gebildet, die mithilfe von Workshops mit Experten aus produktionsnahen Bereichen, quantitativ-statistischen Anforderungsanalysen und ergänzenden Interviews mit den Fachbereichen entstanden sind. Ein Jobcluster umfasst über die Gewerke hinweg Tätigkeiten, die ähnliche Anforderungen an die Mitarbeiter stellen. Zwischen den verschiedenen Jobclustern bestehen dagegen größere Anforderungsunterschiede – Unterscheidungsmerkmale sind zum Beispiel Anforderungen an Problemlösefähigkeiten, räumliches Vorstellungsvermögen, technisch-physikalisches Verständnis, rechnerische Fähigkeiten, Gewissenhaftigkeit, Lesefähigkeit, soziale Kompetenzen und physische Koordination. Zusätzlich ist es möglich, Berufe innerhalb eines Jobclusters spezifisch nach Tätigkeit anzupassen. Beispielsweise ist die Dimension „Räumliches Vorstellungsvermögen“ für den Jobcluster „Logistik“ generell durchschnittlich relevant. Innerhalb des Jobclusters sind

BILDERGALERIE

Weitere Einblicke in das Audi-Werk in Mexiko und den Ablauf des Assessments bekommen Sie in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App.



Audi México will in einem neuen Werk bis Ende des Jahres 3.200 Stellen in produktionsnahen Bereichen besetzen.



besetzt werden können: Jedem der acht Jobcluster konnten bislang genügend Bewerber zugeordnet werden. Im Durchschnitt hat jeder geeignete Bewerber sieben Berufsempfehlungen aus den 45 verschiedenen Einsatzmöglichkeiten erhalten.

Ablauf des Bewerbungsprozesses

Die Zuordnung von Berufsempfehlungen an die Bewerber steht bei Audi am Ende eines Bewerbungsprozesses, den die Kandidaten größtenteils online durchlaufen können. Alternativ können sie ihre Initiativ-Bewerbung aber auch in einem der beiden gut erreichbaren, zentralen Bewerberbüros in der Region Puebla ausfüllen und dort technische Unterstützung in Anspruch nehmen. So wird jedem Interessenten der Zugang zum Bewerbungsprozess – unabhängig von seiner privaten IT-Ausstattung – ermöglicht und ein erster persönlicher Kontakt zum Unternehmen hergestellt. Sind die Formalkriterien erfüllt, bearbeiten alle Bewerber einen Pre-Test. Diesen Test können sie entweder von zu Hause aus bearbeiten oder ebenfalls in einem der Bewerberbüros vor Ort. Die erfassten Eigenschaften und Fähigkeiten wurden vorab mittels einer Anforderungsanalyse bestimmt und sind für den Berufserfolg relevant. Alle Bewerber bearbeiten identische Tests. Der Fokus liegt dabei auf Persönlichkeitseigenschaften wie Gewissenhaftigkeit und kognitiven Fähigkeiten, etwa Konzentrationsfähigkeit. Bei der Auswahl und Umsetzung der Verfahren hat Audi Wert darauf gelegt, kulturfair zu testen

die Anforderungen an das räumliche Vorstellungsvermögen jedoch für den Beruf „Staplerfahrer“ vergleichsweise höher.

In das Jobmatching fließen im Laufe des Bewerbungsprozesses vielfältige Informationen ein: demografische und körperliche Aspekte, persönliche Präferenzen, Ergebnisse aus dem Pre-Test, den die Bewerber online bearbeiten, und die Ergebnisse des Auswahltags. Der Auswahltag umfasst computergestützte Tests, Ergebnisse aus vier Arbeitsproben, Resultate des medizinischen Checks und ein abschließendes Interview.

Jobradar zeigt Passung zum Job

Die Matchingergebnisse werden anschließend im sogenannten „Jobradar“ dargestellt (siehe Abbildung). Das Jobradar stellt übersichtlich die Passung zwischen Kandidat und verschiedenen Anforderungsprofilen dar. Jeder Job ist dort einem der Gewerke und einem Jobcluster zugeordnet. Ergänzend weist eine Liste die prozentuale Übereinstimmung zwischen Person und Job(-Gruppe) aus. Die Berechnung erfolgt in jedem Auswahlschritt und gewinnt über die stetig wachsende Datenmenge

immer mehr an Verlässlichkeit. Individuelle Präferenzen der Bewerber und unternehmerische Bedarfe sind dabei selbstverständlich berücksichtigt.

Im Unterschied zu bisherigen Recruitingprozessen prüft Audi so nicht nur die Eignung der Bewerber für einen spezifischen Job, sondern sucht für jeden Bewerber den richtigen Job. Dies ist nicht nur ein Gewinn für das Unternehmen: Denn insbesondere Bewerber mit geringeren Berufserfahrungen in der industriellen Produktion tun sich schwer, die Anforderungen für die verschiedenen Tätigkeiten und ihre Passung dafür verlässlich einzuschätzen. Diese Aufgabe liegt deshalb beim Unternehmen, das die Einzelanforderungen sehr genau kennt und mittels Diagnostik und Matching einen passgenauen Abgleich mit den Bewerbern herstellt. Statt Bewerberadministration steht also eine aktive, ressourcenorientierte Bewerberberatung im Fokus – ein Ansatz, der sich im Zuge arbeitsmarktlcher Veränderungen auch in China und Deutschland durchzusetzen beginnt.

In der Praxis hat sich schon gezeigt, dass die Stellen auf diese Weise gut und effizient aus dem Bewerberpool heraus

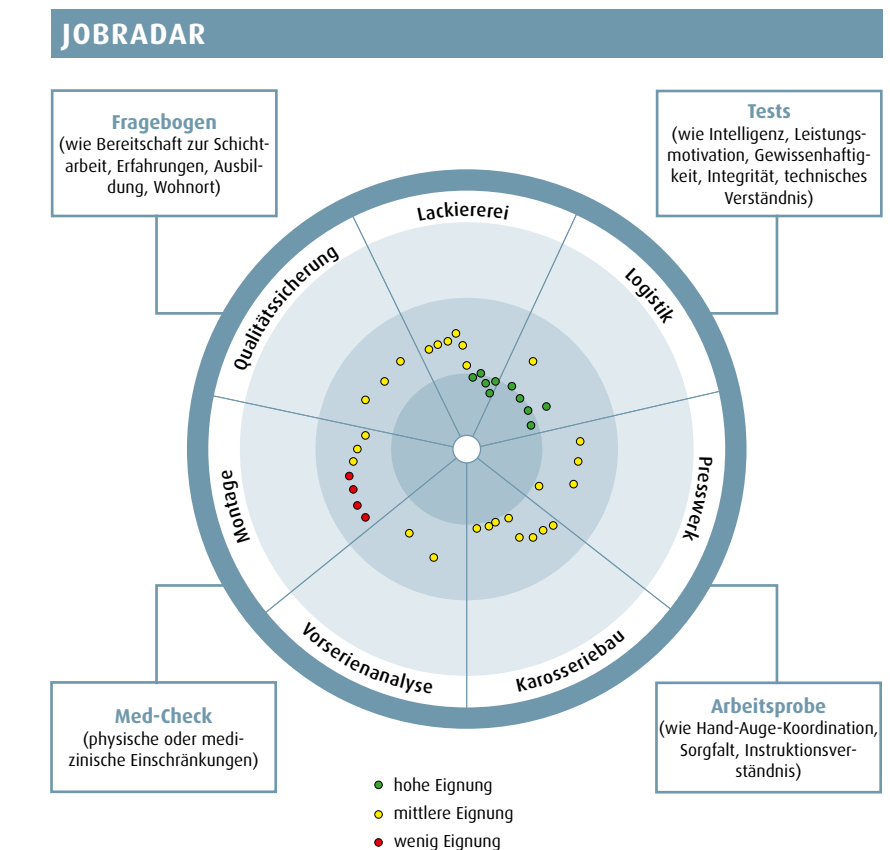
und soweit möglich auch sprachfrei. Die Verständlichkeit der Aufgaben war daher besonders wichtig. Auch der kulturelle Kontext wurde berücksichtigt.

Da in Mexiko nicht jeder Bewerber über eine eigene E-Mail-Adresse verfügt oder regelmäßigen Internet-Zugang hat, kommuniziert das Unternehmen parallel zu E-Mails auch via SMS. Alle Einladungen und Informationen schickt das Personalrecruiting von Audi México den Bewerbern auch auf ihr Mobiltelefon. Auf diese Weise konnten bislang mehr als 99 Prozent der Bewerber gut und zuverlässig erreicht werden.

Testauswertung im „Jobmatcher“

Zum Auswahltag lädt Audi México schließlich alle Bewerber ein, die den Pre-Test erfolgreich abgeschlossen haben und die erforderlichen Formalkriterien erfüllen. An einem Tag können im Trainingscenter bis zu 32 Personen teilnehmen. Der Auswahltag besteht aus mehreren Modulen – computerbasierten Testverfahren, vier praktischen Arbeitsproben, einem medizinischen Basischeck und einem abschließenden persönlichen Interview. Die individuellen Ergebnisse, ein Ranking und die Matchingergebnisse auf Jobcluster- sowie Berufsebene können die Personalverantwortlichen dabei über den Tag hinweg einsehen. Die Verlässlichkeit des Matchingergebnisses steigt mit dem fortschreitenden diagnostischen Prozess.

Die Ergebnisse des Auswahltags sind wichtig, um eine fundierte Entscheidung zum Matching mit den acht Jobclustern zu treffen. Spezifische Grundkenntnisse und Fertigkeiten wie Rechnen und räumliches Vorstellungsvermögen sowie Potenziale, die vor allem über weitere Qualifizierungsmöglichkeiten Aufschluss geben, sind besonders im Fokus. Die praktischen Arbeitsproben finden in typischen produktionsnahen Arbeitssituationen statt. Sie geben Einblicke in das Arbeitsumfeld und erfassen relevante Fähigkeiten wie Schnelligkeit,



Im Mittelpunkt (weißer Kreis im Zentrum) des Jobradars steht der Bewerber. Die Kreissegmente stellen die einzelnen Produktionsbereiche dar, die farbigen Punkte die gesuchten Stellenprofile, eingefärbt nach der Eignung des Kandidaten (siehe Legende). Je näher die Punkte zum Zentrum rücken, desto besser passt der Job zum Bewerber.

QUELLE: HR DIAGNOSTICS

Genauigkeit, Effizienz und akkurate Arbeiten. Zusätzlich erstellen die Bewerber Arbeitsproben, bei denen sie ihre taktilen Fähigkeiten zeigen können. Die Ergebnisse aller Arbeitsproben werden vollautomatisch ausgewertet und in Echtzeit an das Recruitingsystem „Jobmatcher“ übermittelt. Auf diese Weise sind Compliance in der Bewertung und Effizienz im Umgang mit Daten gewährleistet. Letzter Schritt der Diagnose ist ein arbeitsmedizinischer Basischeck, der aus Datenschutzgründen nur codiert aufgezeichnet wird.

Am Ende des Auswahltags wird dem Bewerber im positiven Fall die Einstellungsentscheidung mitgeteilt sowie der Bereich und die Stelle, für die er geeignet ist. Hierbei werden nicht nur die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften

berücksichtigt, sondern auch die bereits bei der Bewerbung angegebene Präferenz und die aktuelle Bedarfssituation.

In einer Woche können auf diese Weise bis zu 80 Einstellungsentscheidungen fallen und auch der Trainingsbetrieb sowie die Personalbesetzung effektiv geplant werden – wichtige Voraussetzungen für den punktgenauen Personalaufbau bis zum Produktionsanlauf bei Audi México. ■

FRANZISKA KRAUSS ist Head of Personnel Development and Selection bei Audi México.

ANNIKA OLOFSSON ist Leiterin des Key Account Managements bei HR Diagnostics.

ANDREAS FRINTRUP ist Vorstand der HR Diagnostics AG in Stuttgart.



So holen Sie sich die Besten an Bord!

Fachkräftemangel, Generation Y, Wettbewerbsvorteil... – Sie wissen nicht mit diesen Themen umzugehen oder fragen sich, wie es besser geht?

Mit unseren Angeboten zum **Thema Recruiting** unterstützen wir den gesamten **Recruiting-prozess** in Ihrem Unternehmen optimal. Mit einem breiten Portfolio an Seminaren, Trainings und Beratungsleistungen begleiten wir Sie bei jedem einzelnen Prozessschritt:

- **Employer Branding und Personalmarketing**
- **Bedarfsermittlung**
- **Personalsuche**
- **Bewerbersauswahl**
- **Einstellung und Onboarding**

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten und arbeiten Sie jetzt an der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen zum Thema Recruiting und finden Sie die für sich passenden Weiterbildung:
www.haufe-akademie.de/recruiting



© STEFANIE ECHLER



© ESCP EUROPE



Am Chef vorbei studiert

TREND. Vor Angst, ihr Chef oder HR könnte ein berufsbegleitendes MBA-Studium ablehnen, studieren viele Mitarbeiter im Alleingang. Beide Seiten vertun so Chancen.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Er suche ein berufsbegleitendes MBA-Studium mit möglichst wenigen Präsenzphasen, erklärt der 35-jährige Jurist einer großen Frankfurter Kanzlei. Denn seinem Chef könne er keinesfalls etwas davon erzählen, da der das Studium sicher ablehnen würde. „Bei uns ist es vor allem wichtig, dass man als Mitarbeiter vollen Einsatz zeigt“, sagt der MBA-Interessent. Ein berufsbegleitendes Studium sei daher nicht erwünscht.

Mit seiner Befürchtung ist der Jurist nicht allein. Sei es aus Angst vor Ablehnung oder fehlender Unterstützung beginnen viele ihr MBA-Studium auf eigene Faust und Kosten. Sie sehen die akademische Weiterbildung als Investition in ihre Zukunft oder wollen einfach nur ihren Job besser machen, weil sie nie fundierte Managementkenntnisse erworben haben. Doch macht der

Alleingang Sinn? Setzt sich der MBA-Teilnehmer damit nicht unnötig selbst unter Druck? Und verpasst nicht auch das Unternehmen so wertvolle Chancen?

Ein MBA-Programm vermittelt vor allem Akademikern ohne wirtschaftswissenschaftlichen Studienabschluss praxisorientiertes Managementwissen.

in der Master-Arbeit. Das gilt vor allem für den Executive MBA. Er richtet sich an Teilnehmer mit langjähriger Berufserfahrung und meist auch schon Führungserfahrung. Hier steht vor allem das Lernen voneinander und manchmal auch die Bearbeitung konkreter Projekte im eigenen Unternehmen im Vordergrund.



„Die von Professoren begleitete Exploration und Reflexion bringt dem Unternehmen einen direkten Mehrwert.“

Professor Stefan Michel, Direktor EMBA am IMD Lausanne

Gerade beim berufsbegleitenden Studium geht es dabei oft auch darum, das neu Erlernte auch gleich am eigenen Arbeitsplatz umzusetzen, sei es nebenbei im Berufsalltag, bei Hausarbeiten oder

Wohl kaum eine Schule macht das so konsequent wie das IMD in Lausanne, eine der weltweiten Topschulen. Getreu dem Leitsatz „Real World. Real Learning“ arbeiten die Teilnehmer dort an kon-



© BARBEL SCHWERTFEGGER



© KAI MYLLER / WHU - OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT

Die MBA-Schulen Mannheim Business School, ESCP Europe Berlin, IMD Lausanne, WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar und die German Graduate School (GGS) in Heilbronn (von links)



© GGS / TUM WOLF-BILD

kreten Fragen aus ihrer täglichen Praxis zu den sechs Themen „Strategie“, „Finanzen“, „Kundenorientierung“, „Organisation“, „Digitale Transformation“ und „Leadership“. „Diese vertiefte und von den Professoren begleitete Exploration und Reflexion bringt dem Unternehmen einen direkten Mehrwert und rechtfertigt auch die Abwesenheit der Teilnehmer während des Studiums“, sagt Professor Stefan Michel, Direktor des Executive MBA-Programms am IMD. Im Idealfall entstehe so eine Win-win-Situation.

Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen beginne bereits bei der Anmeldung, bei der man ein Empfehlungsschreiben für den Kandidaten erwarte. Das enthalte auch die Ziele und Erwartungen an das Programm und den Mitarbeiter. Während des Studiums wird der unternehmensinterne Unterstützer über alle Assignments informiert, so Professor Michel. Bei Bedarf tausche man sich auch direkt aus, insbesondere bei Unklarheiten der Projektvorgaben oder wenn es um die Vertraulichkeit oder Komplexität der Projekte geht.

Aber wie immer gebe es natürlich Ausnahmen: Manchmal sei die eigene Organisation nicht das ideale Lernumfeld und manchmal hätten sich die Teilnehmer bereits entschieden, den Arbeitgeber vor, während oder nach dem Studium zu wechseln. In diesen Fällen suche die Schule nach geeigneten Projekten. In

der Regel stellen Alumni, die selbst den Executive MBA absolviert haben, geeignete Projekte bereit. „Erstens erhalten sie dadurch einen echten Mehrwert und zweitens erinnert sie das an ihre eigene Studienzeit“, weiß der IMD-Professor.

Auch komme es mal vor, dass der Arbeitgeber das Studium seines Mitarbei-

stützungszusage vom Arbeitgeber vorliegt. „Da machen wir keine Ausnahme“, erklärt Professor Jens Wüstemann. „Wir verstehen uns nicht nur als Partner unserer Teilnehmer, sondern auch als Partner der Unternehmen und für uns ist es daher eine Selbstverständlichkeit, dass wir mit allen Stakeholdern fair und offen kom-



„Wir verstehen uns nicht nur als Partner unserer Teilnehmer, sondern auch als Partner der Unternehmen.“

Professor Jens Wüstemann, Präsident der Mannheim Business School

ters ablehnt. „Die MBA-Interessenten müssen dann realistisch abschätzen, was ihnen wichtiger ist“, sagt Professor Michel. „Bleiben sie bei einem Arbeitgeber, der sie nicht oder nur limitiert fördert, oder nutzen sie die Gelegenheit für eine persönliche Neuorientierung?“ Rein technisch habe das IMD als Business School eine Vereinbarung mit dem Teilnehmer und nicht mit dem Unternehmen.

Unterstützung des Chefs gefordert

An der Mannheim Business School sieht man das etwas anders. Dort ist es bei allen berufsbegleitenden MBA-Programmen Pflicht, dass eine zeitliche Unter-

stützungszusage vom Arbeitgeber vorliegt. „Da machen wir keine Ausnahme“, erklärt Professor Jens Wüstemann. „Wir verstehen uns nicht nur als Partner unserer Teilnehmer, sondern auch als Partner der Unternehmen und für uns ist es daher eine Selbstverständlichkeit, dass wir mit allen Stakeholdern fair und offen kom-

munizieren“, betont der Präsident der Mannheim Business School. Dabei stelle man auch fest, dass einige Unternehmen den MBA als Weiterbildungsmaßnahme bislang noch nicht auf dem Radar hatten. „Durch die Unterstützungsaussage werden sie auf das Thema aufmerksam und schenken dem MBA in ihrer zukünftigen Personalentwicklungsstrategie auch mehr Beachtung“, so der Professor.

Ähnliches beobachtet Professor Markus Vodosek. Die Personalabteilungen haben berufsbegleitende Masterstudiengänge als Maßnahme der Personalentwicklung vielfach nicht auf dem Radar und müssen dann erst einmal überzeugen

werden“, sagt der akademische Direktor MBA an der German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn. Es sei auffallend, dass der Impuls zum berufsbegleitenden Masterstudium fast immer von den Teilnehmern kommt.

HR fürchtet Kündigung nach MBA

An der GGS studiere kaum jemand ohne das Wissen des Arbeitgebers. Die meisten hätten zumindest seine passive Unterstützung. Das heißt, er ermögliche es, seinem Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeiten-, Urlaubs- und Überstundenregelungen am Studium teilzunehmen und habe nichts dagegen, wenn die Studenten ihre Hausarbeiten über firmenspezifische Themen schreiben. „Eine aktive Unterstützung, bei der das MBA-Programm gezielt als Instrument der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird und der Transfer von Lehrin-

Er könne es nicht nachvollziehen, dass ein Chef oder die Personalabteilung einem Mitarbeiter nicht erlauben sollte, ein MBA-Studium zu absolvieren, wenn der dafür seine freie Zeit investiert“, wundert sich Michael Desidero, leitender Direktor beim Executive MBA Council (EMBAC) in den USA, einer internationalen Vereinigung von Business Schools mit Executive MBA Angeboten. Er glaubt daher: „Wer seinen MBA heimlich macht, hat auch die Absicht, den Arbeitgeber zu verlassen.“ Es sei schließlich schwer vorstellbar, dass der Mitarbeiter nach dem MBA-Abschluss zum Chef geht und sagt: „So, jetzt habe



„HR muss sich fragen, ob es eine gute Karriereplanung gibt und Weiterbildungswillige wertgeschätzt werden.“

Professor Jürgen Weigand, Leiter der WHU Düsseldorf

Auch Mirjam Bamberger, Leiterin Human Resources & Communications und Mitglied der Geschäftsleitung beim größten Schweizer Versicherer AXA Winterthur, fordert von HR-Managern ein positiveres Herangehen. „Wenn ein Mitarbeiter den Wunsch äußert, einen MBA zu machen, reagieren einige Vorgesetzte erst einmal negativ, weil sie ein reduziertes Engagement im Job befürchten“, so die HR-Leiterin, die selbst einen Executive MBA gemacht hat. Dabei sei es eigentlich anders herum. Wenn ein Mitarbeiter berufsbegleitend ein EMBA-Studium absolvieren wolle, sei das erst einmal ein großes Commitment und Zeichen von großem Engagement. „Dahinter steckt in der Regel so viel intrinsische Motivation, dass sein Einsatz auf beiden Seiten nicht unbedingt infrage steht“, so Bamberger. So ließe sich ein MBA-Studium auch zur Bindung des Mitarbeiters nutzen. „Bindung entsteht nicht allein durch eine Beteiligung des Arbeitgebers an Studienkosten oder -zeit, sondern vielmehr durch berufliche Perspektiven, zum Beispiel die Arbeit an strategischen Themen oder in wichtigen Projekten des Unternehmens“, sagt die HR-Leiterin.

„Einen Executive MBA zu absolvieren, ohne dass der Arbeitgeber informiert darüber ist, halte ich für eine Illusion“, glaubt Professor Stefan Schmid, akademischer Leiter des Executive MBA an der ESCP in Berlin. Dort müssen alle Teilnehmer des Executive MBA bestätigen, dass ihr Arbeitgeber über das Studium informiert ist. In den meisten Fällen seien die Vorgesetzten und die Personalabteilung, einschließlich Teammitglieder und Kollegen darüber informiert. Nur in Ausnahmefällen könne es vorkommen, dass die HR-Abteilung zunächst nicht informiert wurde, da nur der Chef hinter dem MBA-Vorhaben steht – oder auch umgekehrt.



„Die Personalentwicklung hat berufsbegleitende Masterstudiengänge als Maßnahme vielfach nicht auf dem Radar.“

Professor Markus Vodosek, akademischer Direktor MBA, GGS Heilbronn

halten in die Tätigkeit des Mitarbeiters bewusst gefördert wird, ist aber eher selten“, so der Professor. Dabei eigne sich ein MBA-Studium nicht nur dafür, künftige Führungskräfte an wachsende Verantwortungsbereiche heranzuführen, die Teilnehmer bekämen auch neue Impulse für ihre aktuelle Tätigkeit.

Ein Problem sei jedoch, dass HR-Manager oft befürchten, Mitarbeiter, die sich bei einem berufsbegleitenden MBA weiterbilden, würden danach das Unternehmen für eine bessere Stelle verlassen. „Diesen HR-Managern raten wir, sich vorzustellen, was denn passieren würde, wenn sich Mitarbeiter nicht weiterbilden und im Unternehmen bleiben würden“, erklärt Professor Vodosek.

ich einen MBA und möchte mehr Verantwortung und eine Gehaltserhöhung.“

MBA ist Mittel der Mitarbeiterbindung

Natürlich sei es möglich, dass Mitarbeiter das MBA-Studium nutzen, um sich neu zu orientieren, sagt Professor Jürgen Weigand, Leiter der WHU – Otto Beisheim School of Management, Düsseldorf. Aber das lasse sich letztlich nie verhindern. HR müsse sich eher fragen, ob es eine gute Karriereplanung gibt und ob weiterbildungswillige Mitarbeiter wertgeschätzt werden. „HR sollte lieber eine proaktive Strategie verfolgen und Mitarbeiter mit MBA-Ambitionen auffordern, das gemeinsam zu besprechen, anstatt Barrieren aufzubauen“, so Weigand.

Mitarbeiter, die ihr MBA-Studium verschweigen, machen es sich aber auch selbst schwer. Denn ein berufsbegleitendes MBA-Studium ist stets eine enorme Belastung. Schließlich läuft der Job normal weiter und daneben müssen rund 20 Stunden in der Woche ins Studium investiert werden. Dazu gehören neben dem Literaturstudium die Bearbeitung von Arbeitsaufgaben sowie oftmals Projektarbeiten im virtuellen Team. Wer daher seinen Chef nicht informiert, setzt sich selbst unter Druck. Was tun, wenn gerade eine Hausaufgabe im Studium abgeschlossen werden muss und der Chef darauf dringt, ein Projekt schnell abzuschließen oder ins Ausland zu reisen?

„Ich würde es definitiv nicht raten, das MBA-Studium zu verschweigen“, sagt WHU-Professor Weigand. „Sonst ist das Verhältnis automatisch gestört.“ Bei der WHU unterscheidet man zwischen dem Part-time MBA und dem Executive MBA. Während es beim Part-time MBA nicht unbedingt notwendig ist, dass der Arbeitgeber Bescheid weiß und sich das Studium mit dem Unterricht am Samstag und Sonntag auch gut mit dem Job vereinbaren lässt, fordert die Schule beim Executive MBA eine Erklärung des Unter-

nicht mündig genug sind, das selbst zu regeln, erklärt Professor Weigand.

Nur jeder Fünfte finanziell unterstützt

Ein Grund dafür, dass viele Mitarbeiter ihr MBA-Studium auf eigene Faust machen, liegt auch in der deutlich gesunkenen Bereitschaft der Unternehmen, ihre Mitarbeiter finanziell dabei zu unterstützen. An der WHU werden in der laufenden Executive-MBA-Klasse nur noch 20 Prozent finanziell unterstützt. 2002 waren es noch 80 Prozent. An anderen Schulen ist es ähnlich. Damit sparen die Unternehmen zwar Geld, verringern aber auch ihren Einfluss auf die Mitarbeiter. Wer seinen Mitarbeiter finanziell unterstützt, kann sich mit einer Binde-

klausel absichern, bei der die übernommenen Studiengebühren zurückbezahlt werden müssen, wenn der Mitarbeiter innerhalb einer bestimmten Frist das Unternehmen verlässt. Bei manchem Mitarbeiter erhöht das die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, für andere ist es zumindest eine psychologische Barriere für eine baldige Kündigung. Wer seine Weiterbildung jedoch selbst finanziert und den Arbeitgeber auch nicht darüber informiert, der fühlt sich auch nicht an das Unternehmen gebunden. ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin in München und betreibt das Portal www.mba-journal.de.



„Einen Executive MBA zu absolvieren, ohne den Arbeitgeber darüber zu informieren, halte ich für eine Illusion.“

Professor Stefan Schmid, akademischer Leiter EMBA, ESCP Berlin

nehmens, dass es den Teilnehmer für die Präsenzzeiten freistellt. Denn hier findet der Unterricht in Modulen von Donnerstag bis Dienstag und damit an vier Arbeitstagen statt. Dabei müsse man sich natürlich fragen, ob man das wirklich reglementieren müsse oder die Teilnehmer

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.




We offer you programs for all career stages:

■ Mannheim Full-Time MBA	■ Mannheim Master of Accounting & Taxation
■ Mannheim Part-Time MBA	■ Company and Executive Programs
■ Mannheim Executive MBA	
■ ESSEC & MANNHEIM Executive MBA	
■ MANNHEIM & TONGJI Executive MBA	





MANNHEIM BUSINESS SCHOOL
www.mannheim-business-school.com



Spiel 1: Kunden-Personas

Das Konzept der Personas wurde von Alan Cooper entwickelt. Personas sind fiktive Personen, die Zielgruppen, Abnehmer eines Produkts oder Kunden des Unternehmens repräsentieren. Im Rahmen eines Brainstormings stellt man sich die typischen Lebensumstände der Kunden vor. Man erfasst, in welchem sozialen Umfeld sie leben, welche Interessen sie haben, welche Medien sie nutzen und anderes mehr. Ähnlich wie bei einem Steckbrief werden diverse Fragen zu Vorlieben und Konsumverhalten beantwortet, sodass das Bild der fiktiven Person mit der Zeit immer schärfer wird. Gerade weil die Anzahl der Personas auf nur drei bis vier reduziert ist, arbeitet man dabei sehr stark mit Stereotypen, Klischees und Übertreibungen. Dies ist gewollt, weil die Methode eben keinen wissenschaftlichen Anspruch auf höchste Genauigkeit erhebt. Vielmehr sind die Personas nützliche Hilfsmittel, um die Masse der Kunden besser greifbar zu machen — sie fungieren als Idealtypen.



Spiel 2: Customer Empathy Map

Ziel des Spiels: Eine weitere Methode, um sich der Person des Kunden zu nähern, ist die Customer Empathy Map. Sie baut prinzipiell auf Kunden-Personas auf und funktioniert ähnlich. Allerdings konzentriert sie sich noch stärker auf die Gefühle der idealtypischen Kunden. Die Personas sind dabei ein geeignetes Mittel, um den Blick für die Kundentypen zu schärfen, in die man sich mithilfe der Customer Empathy Map hineinversetzen möchte.

Spieldurchführung: Um die Empathy Map im Team effektiv einsetzen zu können, sollte sie im Großformat ausgedruckt oder vorgezeichnet und in einem Besprechungsraum an der Wand angebracht werden. In der Mitte der Karte befindet sich der stilisierte Kopf des Kunden. Über, unter und neben dem Kopf sind jeweils freie Felder eingezeichnet, die das Team in einem Brainstorming-Prozess gemeinsam füllen kann. Über dem Kopf wird gesammelt, was der Kunde denkt und fühlt. Links, auf Höhe des Ohrs, wird gesammelt, was der Kunde hört. Rechts das, was der Kunde sieht, und unter dem Kopf wird notiert, was der Kunde sagt. Bewaffnet mit Post-its sammelt das Team nun gemeinsam Ideen und hält sie in den jeweiligen Feldern fest. Zusätzlich existieren noch ein „Pain“- und ein „Gain“-Feld. Hier werden die Dinge festgehalten, die beim Kunden — bezogen auf das Produkt — im übertragenen Sinne „Schmerzen“ oder aber im Gegenteil einen Mehrwert generieren.

Nutzen des Spiels: Das Befüllen der Empathy Map sorgt dafür, dass die Mitarbeiter nicht nur über den Kunden reden, sondern sich aktiv in seine Rolle hineinversetzen und dabei beginnen, wie der Kunde selbst zu denken und zu fühlen. Der Einsatz der Empathy Map ist allerdings nicht nur auf die Ermittlung von Kundenbedürfnissen beschränkt. Sie lässt sich auch für jede andere Stakeholder-Analyse sinnvoll einsetzen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen einer beliebigen Anspruchsgruppe abschätzen zu können. Damit ist die Methode bestens für HR geeignet.



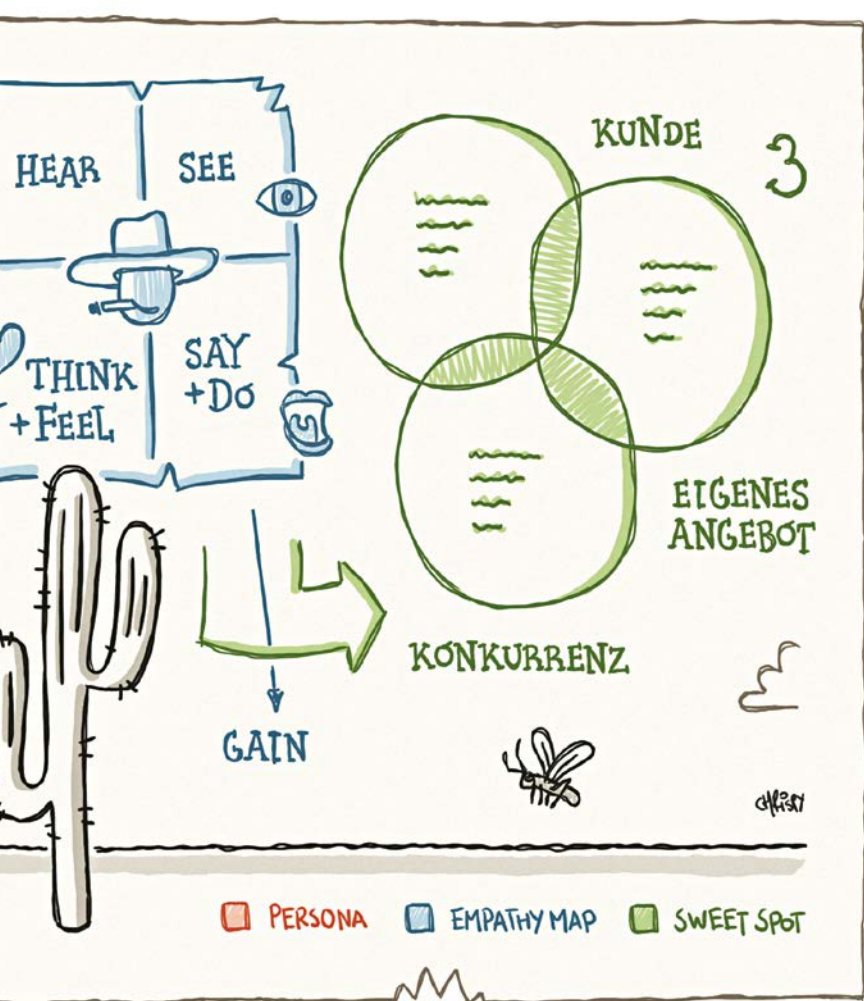
Die Spielesammlung

Die vorgestellten Konzepte zur Identifizierung von Kundenbedürfnissen können einzeln oder aufeinander aufbauend eingesetzt werden. Gerade die Verbindung der Methoden hilft dabei, den zentralen Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens — den Kunden — besser verstehen und seine Bedürfnisse somit gezielter bedienen zu können. Im Fokus stehen dabei nicht nur der externe Kunde, sondern alle Stakeholder, auch die Mitarbeiter.



AGILE TOOLS

André Häusling und seine Kollegen von der Managementberatung HR Pioneers stellen Methoden, Spiele und Ideen für agiles Arbeiten vor. Diesmal: **Kunden-Personas**, **Customer Empathy Map** und die **Sweet-Spot-Methode** — drei Instrumente, die HR ein besseres Verständnis ihrer internen und externen Kunden ermöglichen.



© ILLUSTRATIONEN: CHRISPY SIMON, BERLIN

HR-Pioneers-Erfahrungsbericht

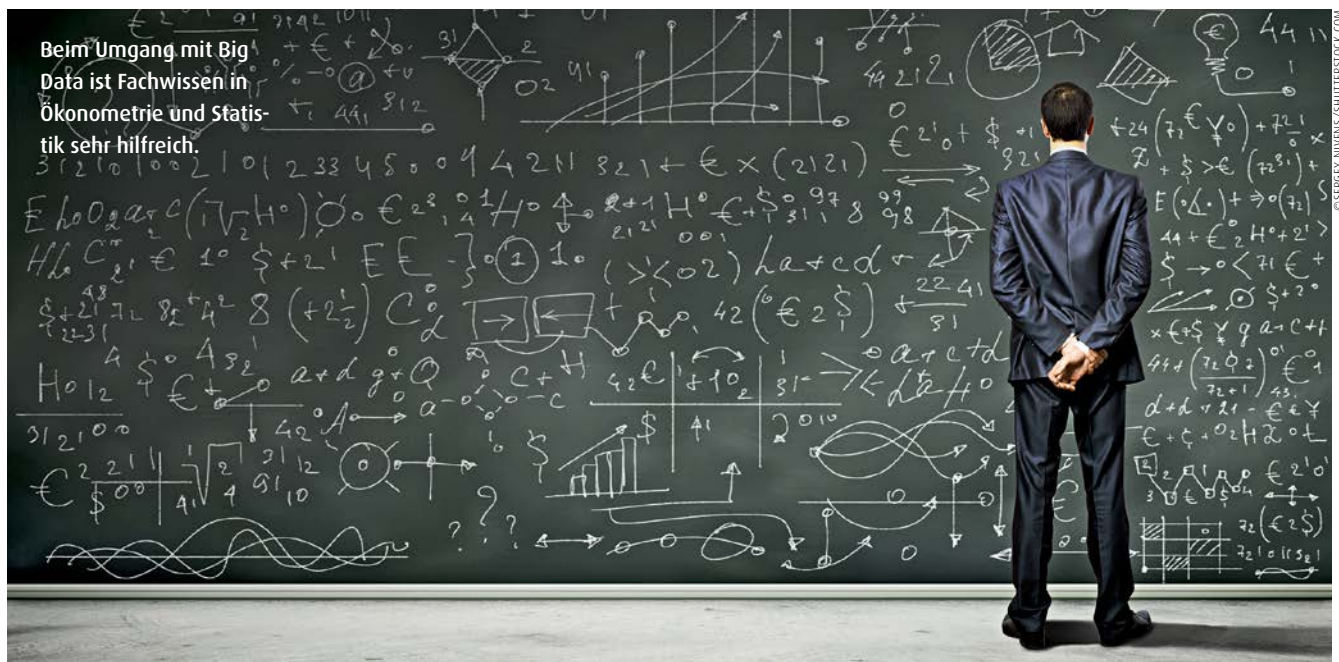
Die hier vorgestellten Tools sind keineswegs nur für Marketing-Abteilungen nützlich. Wir haben sie auch bereits in Trainings und Workshops eingesetzt, um die Teilnehmer, die hauptsächlich aus dem HR-Umfeld kommen, dafür zu sensibilisieren, ihre eigenen Kunden, speziell die internen, genauer wahrzunehmen und ein besseres Verständnis für diese zu gewinnen.

Spiel 3: Sweet-Spot-Methode

Nun, da ein Verständnis des Kundentypus vorhanden ist, seine Interessen und sein Kaufverhalten durchdacht und dokumentiert wurden, geht es an die Selbstreflexion. Dabei hilft die Sweet-Spot-Methode nach Martin J. Eppler, mit der die Alleinstellungsmerkmale des eigenen Unternehmens ermittelt werden können.

Spieldurchführung: Das Modell von Eppler umfasst insgesamt drei Kreise, die sich jeweils überschneiden. Ein Kreis steht für die Kunden, einer für die Konkurrenz und der dritte für das eigene Angebot. Die Spieler haben nun die Aufgabe, die Kreise entsprechend zu füllen. Im Kreis „unser Angebot“ notiert man die wichtigsten Eigenschaften des eigenen Produkts. Eigenschaften, die dem Kunden besonders wichtig sind, werden in der Schnittmenge mit dem Kreis der Kunden notiert — allerdings nur, wenn die Konkurrenz diese Produkteigenschaften nicht auch bietet. Sollte dies der Fall sein, werden die Eigenschaften in der zentralen Schnittmenge aller drei Kreise notiert. Dort, wo sich Konkurrenz und Kunde schneiden, werden jene Eigenschaften des Konkurrenzangebots dokumentiert, die noch nicht Teil des eigenen Angebots sind (der sogenannte „Sour Spot“). Die Einsicht in die eigenen Defizite kann anschließend als Ansatz für eine Team-Diskussion darüber dienen, ob und wie die Lücke zur Konkurrenz geschlossen werden kann. Der „Sweet Spot“ befindet sich hingegen in der Schnittmenge des eigenen Angebots mit den Bedürfnissen der Kunden und beschreibt die Eigenschaften des eigenen Produkts, die es dem Kunden exklusiv bietet. Auch hier sollte man in der Diskussion im Team herausarbeiten, was getan werden kann, um den Kunden einen wertvollen Nutzen zu liefern. Abschließend wird das Produktportfolio dahingehend hinterfragt, ob es Aspekte im eigenen Angebot gibt, die dem Kunden nicht wirklich wichtig sind und daher nicht mehr angeboten werden sollten.

Nutzen: Mit der Sweet-Spot-Methode lassen sich gezielt Stärken und Schwächen des eigenen Produktportfolios transparent machen. Damit liefert das Modell wertvolle Ansatzpunkte zur Identifikation, Weiterentwicklung und Neukonzeption von Alleinstellungsmerkmalen.



Im Kampf um Big Data

SERIE. Personaler seien bei der Nutzung von Big Data im Hintertreffen, warnen Fachautoren. Um weiter strategisch mitreden zu können, sollten sie sich rüsten.

Von **Martin Claßen** und **Christian Gärtner**

Mit den Schlagworten „People Analytics“ und „Big Data in HR“ ist die Verknüpfung von personen- und leistungsbezogenen Daten zur Ableitung von strategierelevanten Entscheidungen gemeint. Die Kernthese des Artikels, mit dem wir uns diesmal beschäftigen, ist bewusst provokant formuliert: Solange die Vorzüge und Nachteile datenbasierter Personalmanagements von HR nicht richtig verstanden werden, bleibe der Personalbereich strategisch irrelevant.

Was man sich merken sollte

Die Autoren – britische Forscher und Berater – holen zum Rundumschlag aus. Dass Personaler unfähig zur strategischen Nutzung von HR-Daten seien, lie-

ge an drei Faktoren: erstens an mangelnden Analysekenntnissen der Personaler; zweitens an HR-IT-Systemen, deren uneinheitliche Datenbasis und begrenzte Funktionalität nur unzureichende Analysen erlauben würden; drittens an den Beratern, die neue Software verkaufen wollten und zu einfache Antworten auf komplexe Fragen geben würden. Was fehle sei Software, die große, unstrukturierte Datenmengen über die Mitarbeiter benutzerfreundlich auswerten und Vorhersagen treffen könne. Zwar bescheinigen die Autoren bekannten Anbietern wie SAP (Success Factors), Oracle (Taleo) und Workday, dass sie die Datenauswertung über „Dashboards“ benutzerfreundlich gestalten und das HR-Management verbessern würden. Jedoch monieren sie, dass die Software nur operative Prozesse und das Reporting

einfacher Kennzahlen abdecken würde. Grundsätzliche Fragen der Wertschöpfung könne sie nicht beantworten. Kurz: Die HR-Funktion habe nach Einschätzung der Studienautoren weder das Wissen noch die technischen Mittel, um die richtigen Fragen zu stellen und die verfügbaren Daten auswerten zu können.

Hier übertreiben die Autoren unserer Meinung nach ihre Kritik. Erstens: Wenn Prozesse schneller, stabiler und simpler werden, dann ist das ein Beitrag zur Wertschöpfung. Zweitens: Das Problem ist weniger, dass gängige Informationssysteme keine Funktionalitäten zur Beantwortung der „großen“ Fragen nach Erfolgshebeln bieten. Das Problem ist eher, dass es auf diese Fragen keine einfachen Antworten gibt, die sich in ein paar Kennzahlen ausdrücken ließen. Die Antworten fallen zudem je nach Un-

Zu oft hakt es noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner im Personalmagazin die Kernergebnisse internationaler Studien vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche HR-Management. In diesem Serienteil geht es um den wissenschaftlichen Fachartikel „HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge“, der im „Human Resource Management Journal“ erschienen ist. (bej)

ternehmen anders aus, da sich die Geschäftsmodelle, Branchen, finanziellen Situationen et cetera unterscheiden. Am Beispiel McDonalds wird dies klar: Die Eigenschaften und Einstellungen von Mitarbeitern wurden analysiert und mit Führungsstilen verknüpft, sodass Best Practices für alle Restaurants abgeleitet werden konnten. Sinnvoll sind solche Verknüpfungen jedoch nur bei immer gleichen Gegebenheiten, wie sie für die Systemgastronomie typisch sind: hoch standardisierte Produktionsprozesse und Produkte bei relativ gering qualifizierter und homogener Belegschaft.

Trotz der provokanten These, plädieren die Autoren dafür, dass HR die Hoheit über die Analyse von Befindlichkeits-, Beziehungs- und Performancedaten behält. Nur so sei gesichert, dass die Mitarbeiter nicht auf Produktionsmittel reduziert werden. Von Seiten des Personalbereichs sei entschiedenes Vorgehen gefragt, damit in den Chefetagen verstanden wird, dass Humankapital nicht nur Kostenfaktor ist, sondern den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst – Kennzahlen aus Big-Data-Analysen können dieses Argument untermauern.

Für wen oder was das Ganze gilt

Für all jene, die die Augen vor den Chancen und Herausforderungen der neuen „People-Analytics“-Instrumente nicht verschließen.

Wichtigster und nachdenklichster Satz

Wichtigster Satz: „Nach der sorgfältigen Sammlung von Daten sollten Entscheidungen nicht nur auf Basis von einfachen Korrelationen, sondern komplexeren statistischen und ökonometrischen Methoden getroffen werden, um den Beitrag des Humankapitals zum Unternehmenserfolg zu verstehen“.

Nachdenklichster Satz: „Es besteht das Risiko, dass Controller und Ingenieure noch mehr Einfluss auf der Vorstandsebene gewinnen, weil sie Big Data besser beherrschen – und das beschränkt nicht nur den strategischen Einfluss von HR,

sondern kann auch die Arbeitsqualität und das Wohlbefinden von Mitarbeitern negativ beeinflussen“.

Konsequenzen fürs HR-Management

Es gibt bereits HR-Informationssysteme, die Daten aus den klassischen HR-Funktionen auswerten: von der Rekrutierung (Bewerberdaten) über die Personalplanung (Stellen- und Kompetenzdatenbanken) bis zur Personalentwicklung (Trainingsdaten). Demgegenüber stehen Produktions- und Vertriebssysteme mit Leistungsdaten (Fehlerquoten, Verkaufszahlen). Wer Big Data im HR-Bereich nutzen möchte, sollte zunächst die technische Basis schaffen und fragmentierte Datensätze vereinheitlichen. Beispiel Motivation und Leistung: Unterhaltungen per E-Mail oder in sozialen Medien sowie Beiträge in firmeninternen Wikis können mit Zielerreichungsdaten oder Verkaufszahlen verknüpft werden, um zu verstehen, welche Mitarbeiter motiviert sind. Wer kaum motiviert ist, wird sich weniger am Wissensaustausch im Intranet beteiligen. Wer bereits innerlich gekündigt hat, wird vielleicht sogar Ideen anderer kaputt reden, was über das Bewertungssystem eingestellter Beiträge analysiert werden kann. Wenn zugleich private E-Mails und Posts zunehmen, während Leistungsdaten abnehmen, lässt sich einschätzen, wie motiviert welcher Mitarbeiter ist. Ursache-Wirkungs-Verhältnisse sind jedoch stets von vielen Faktoren beeinflusst. Deshalb ist Vorsicht geboten, wenn IT-Anbieter vorgefertigte Dashboards mit Daten aus Best-Practice-Beispielen empfehlen. Die „Lösung“ kann eben nicht von Programmierern ohne Kenntnis des Unternehmens kommen. Aber auch nicht alleine von Personalern. Denn dazu verstehen die meisten zu wenig von Algorithmen, Statistik und

leider oft auch von Wertschöpfungs- und Wirkungsketten. Berater können hier eine Zeit lang als Übersetzer helfen. Besser morgen als übermorgen sollten Personaler jedoch eigene Kompetenzen in diesen Bereichen erwerben. Sonst manövriert sich HR weiter ins Abseits.

Aus Praxissicht weitergedacht

Benötigt werden Kenntnisse in Ökonometrie, Statistik und sozialer Netzwerkanalyse sowie ein profundes Verständnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge. Zudem braucht es Zeit, um herauszufinden, welche Hebel wirklich Wertschöpfungstreiber sind. Das alles sind Zukunftsinvestitionen: von der Rekrutierung und Qualifizierung über die Bildung und Führung gemischter Teams aus Fachabteilungen von HR und IT bis hin zu den unvermeidbaren Rückschlägen und Anpassungen. Letztlich aber kann ein Vorsprung an Wissen über die Antworten auf die „großen“ Fragen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen und die Kosten und Mühen vielfach wieder einspielen. Außerdem: noch steckt das Thema „People Analytics“ bei fast allen Unternehmen in den Kinderschuhen. Weder HR noch Controlling oder IT haben sich bisher in Stellung gebracht. Es geht nun darum, nicht abgehängt zu werden oder sich sogar einen Vorsprung zu erarbeiten. ■



MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.



PROF. DR. CHRISTIAN GÄRTNER ist Inhaber der Professur für BWL an der Quadriga-Hochschule Berlin.

pm NACHGEHACKT

Sprechstunde im Chatroom

Im vergangenen Monat fand die „Gamescom“ in Köln statt: In diesem Jahr mit rund 345.000 Besuchern aus 97 Ländern das weltweit größte Event für Computer- und Videospiele, resümiert der Veranstalter. Unter den Ausstellern waren allerdings nicht nur Produzenten von Unterhaltungselektronik. Mit dabei war diesmal nämlich auch die Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL). Warum? Ganz einfach: Die LWL-Klinik stellte dort ihre neue Online-Ambulanz für Internet-süchtige vor, die den Zugang zur Behandlung wesentlich erleichtern soll: „Unser Ziel ist es, die Betroffenen dort abzuholen, wo die Sucht ihren Ursprung hat“, erklärt Bert te Wildt, der Leiter der Medienambulanz an der LWL-Klinik. Deshalb zeigen die Mediziner neuerdings nicht nur auf Computerspielmessen Präsenz, sondern bieten ebenfalls webcam-basierte Sprechstundentermine an. Das Projekt startete offiziell am 1. September 2016 — im Internet.

Noch längst nicht
überall möglich:
Telearbeit zu Hause.



Homeoffice noch nicht ausreichend genutzt

O bwohl das Konzept der Telearbeit schon seit vielen Jahren diskutiert wird, spielt es als Form der Arbeitsorganisation immer noch eine untergeordnete Rolle. Das zeigt eine neue Studie von EuPD Research in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Bonn. Über 70 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Möglichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten. Allerdings nutzt davon etwa nur die Hälfte diese Option. Als Gründe für die Nichtnutzung werden kein Bedarf, hauptsächlich Teamarbeit, fehlende technische Möglichkeiten sowie Datenschutzgründe genannt. Knapp 30 Prozent dürfen oder können nicht von zu Hause aus arbeiten oder wissen nicht, ob die Möglichkeit dazu in ihrem Unternehmen besteht. Für 23 Prozent wäre die Nutzung des Homeoffice mit großem Aufwand verbunden. Bei nur einem Fünftel der Befragungsteilnehmer kann der direkte Vorgesetzte dem Thema Homeoffice und Telearbeit etwas Positives abgewinnen. Die Arbeitnehmer stehen dem Thema deutlich bejahender gegenüber und nennen die Flexibilität, die bessere Work-Life-Balance und die Ruhe beim Arbeiten als Vorteile im Homeoffice.

www.haufe.de/personal

NEWS DES MONATS

Investitionsfreudig Die Unternehmen investieren weiter kräftig in HR-Technologie. Im ersten Halbjahr 2016 konnten die Anbieter von Personalmanagement-Software ihren Wachstumskurs fortsetzen. Dies zeigt eine Studie des Wirtschaftsinstituts Wolfgang Witte. Mit einem Umsatzplus von 8,3 Prozent liegt der neuerliche Zuwachs aber leicht unter jenem vom ersten Halbjahr 2015 (11,2 Prozent).

Gehaltsindifferent Wer das Entgeltniveau anhebt, tut damit wohl nicht allzu viel für seine Attraktivität als Arbeitgeber – zumindest laut einer neuen Mercer-Studie. Demnach sagen 85 Prozent der befragten europäischen Unternehmen, dass höhere Grundgehälter kein geeignetes Mittel seien, um Manager und Mitarbeiter in leitender Funktion zu gewinnen oder zu binden.

Gefühlsstabil Zufriedenheit im Job hängt stark von generellen Persönlichkeitsmerkmalen ab, hat das Institut der deutschen Wirtschaft herausgefunden. So sind emotional stabile, selbstsichere Menschen im Job glücklicher als reizbare, nervöse oder ängstliche Personen.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++



Reisekosten in China

Concur, Anbieter von integrierten Reise- und Kostenmanagementlösungen, hat eine Partnerschaft mit der mobilen Transportplattform Didi Chuxing Enterprises geschlossen. Didi Chuxing bietet systematischen und datengestützten Mitfahr- und Managementservice für Reisen in China. Effekt der Partnerschaft soll das einfachere Management von Reisekosten innerhalb Chinas sein. Concur-Nutzer, die eine Fahrt über Didi Chuxing anfordern,

können ihre Fahrttransaktionen mit ihrem Concur-Konto verbinden, die Art ihrer Fahrt auswählen und buchen. Sobald die Reisenden an ihrem Bestimmungsort angekommen sind, wird automatisch eine elektronische Bestätigung an ihr Concur-Konto gesandt, auf dem sie ihre Fahrtspesen verwalten und zur Vergütung einreichen können. China ist, so Concur, bei den Ausgaben von Concur-Geschäftsreisenden der drittgrößte internationale Markt.



Das Chaos auf den Straßen bleibt, bei den Kosten soll es aber einfacher werden.

Mobiles E-Learning in Quizform

Das Hamburger Softwareunternehmen Sensor-Digitalmedia hat eine neue Lösung für die mobile Weiterbildung herausgebracht. Das Produkt trägt den Namen „Lemon“. Es handelt sich laut dem Hersteller um ein individuell angepasstes Lerntool, das gemäß den Bedürfnissen und Erfordernissen der Auftraggeber ausgerichtet werden kann – grundsätzlich aber einen Wissensquizansatz verfolgt. Nutzer können dabei auch gegeneinander antreten, einzeln oder in Teams. Unterstützt werden über entsprechende Schnittstellen alle gängigen Lernmanagement-Systeme, unter anderem Moodle, iPrendo und X-Cell. Die nötigen Apps stehen für Tablet-PCs und Smartphones mit den Betriebssystemen Apple-iOS und Android zur Verfügung. Der Hersteller hebt hervor, dass „Lemon“ eine große Vielfalt an Inhalten und Lernstoff darbieten kann: PDF-Dokumente und Text-Dateien ebenso wie Videos, Podcasts und andere Audiofiles, aber auch Powerpoint-Dokumente. Der Lernprozess kann in verschiedenen Sprachen aufbereitet werden. Sensor-Digitalmedia will „Lemon“ als Werkzeug für die betriebliche Fort- und Weiterbildung sowie für die Schulung in Verbänden und Organisationen positionieren. Insbesondere für junge Mitarbeiter sei der Quizansatz bei der Fortbildung ein sehr erfolgversprechendes Konzept, argumentiert das Unternehmen.

Arbeitszeit jetzt
sicher und einfach
steuern!

Wir bieten Zeiterfassung, Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung aus einer Hand. Software, Hardware und Service – unsere Lösungen richten sich nach Ihren Bedürfnissen.

Weitere Informationen unter www.interflex.de



ALLEGION™

Erfolgsrezepte für die Zukunft

PRAXIS. Das neue Inqa-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ will Betriebe zukunftsfit machen. Die Firma Elha-Maschinenbau Liemke KG hat teilgenommen.



© ELHA-MASCHINENBAU LIEMKE KG

Waren in jedem Schritt der Kulturentwicklung miteinbezogen: Die Mitarbeiter der Elha-Maschinenbau Liemke KG.

Von **Sigrun Mantei**

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und globaler Wettbewerb – Unternehmen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen. Wie findet man neues Personal? Wie halte und motiviere ich bestehende Fachkräfte? Das sind Fragen, die sich Geschäftsführung und Personalabteilung zunehmend stellen müssen. Denn der Wettbewerb um

gute Mitarbeiter ist mittlerweile ebenso hart wie der Wettbewerb am Markt. Viele Unternehmen erkennen nun, was zahlreiche Studien belegen: Motivierte Mitarbeiter sind ein erfolgskritischer Faktor. Innovations- und Leistungsfähigkeit steigen mit der Zufriedenheit der Angestellten. Das weiß auch die Elha-Maschinenbau Liemke KG, ein Unternehmen aus dem nordrhein-westfälischen Hövelhof mit rund 240 Beschäftigten. Als mittelständischer Werkzeugmaschi-

nenhersteller in einer ländlichen Region gestaltet sich für das Unternehmen die Suche nach qualifizierten Fachkräften zusehends schwierig. So wurde sich auch Stefan Höwekenmeier, Personalreferent des Unternehmens und Mitglied der Projektgruppe, bewusst: „Wenn wir uns weiterhin als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und erfolgreich auf dem Markt bestehen möchten, müssen wir kontinuierlich an uns arbeiten. Wir haben also nach Wegen gesucht, eine Per-

sonalstrategie zu entwickeln, die uns auch auf lange Sicht weiterbringt.“ Den strategischen Rahmen dafür bietet das Inqa-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“, ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördertes Projekt, an dem die Liemke KG derzeit teilnimmt. „Das Inqa-Audit ‚Zukunftsfähige Unternehmenskultur‘ bietet interessierten Unternehmen die Chance, ihre Unternehmenskultur auf den Prüfstand zu stellen, Handlungsbedarfe bei der Arbeitsgestaltung zu ermitteln und gemeinsam mit den Beschäftigten und den Personalvertretungen zukunftsfähige Strategien zu entwickeln“, so Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles über das Programm (mehr dazu im Infokasten „Über das Inqa-Audit“).

Zu Beginn der Auditierung können sich Unternehmen Klarheit darüber verschaffen, wo Verbesse-

zur Weiterentwicklung beschließt. Werden alle Ziele gemäß der Vereinbarung erreicht, erhalten die Unternehmen eine Abschlussurkunde als Auszeichnung. Derzeit ist das Programm in der Pilotphase, ab 1. November 2016 soll das Inqa-Audit dann als offizielles Angebot der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (Inqa) auf den Markt kommen.

Mitbestimmung als Maxime

Um eine moderne Unternehmenskultur nachhaltig zu fördern, setzt das Inqa-Audit auf einen partizipativen Ansatz, der die Mitarbeiter in jedem Schritt miteinbezieht. Ein Aspekt, den Elha-Geschäftsführer Hans-Georg Liemke besonders schätzt: „Uns ist besonders wichtig, unsere Beschäftigten bei jeder Entwicklung mitzunehmen und Ideen und Anregungen aufzunehmen und Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Häufig wissen Mitarbeiter sehr genau, wo die Probleme liegen und wie man diese pragmatisch lösen kann, um besser und auch zufriedener zu arbeiten.“ Dies zeigte sich bereits bei der Mitarbeiterbefragung. Während die Themen Führungskompetenz und Kommunikation ohnehin auf der firmeneigenen To-do-Liste standen, überraschte das Ergebnis der Befragung vor allem im Bereich psychische Gesundheit. Stefan Höwekenmeier: „Im Bereich Gesundheitsmanagement waren wir schon vor dem Inqa-Audit sehr aktiv. Dass jedoch auch in den Bereichen Stressbewältigung und psychischer Gesundheit Bedarf besteht, wurde erst in der anonymen Befragung offen angesprochen.“

Um die Anonymität der Beschäftigten zu gewährleisten, werten professionelle Prozessbegleiter die Befragung aus. Auf dieser Basis entwickelt eine interne Projektgruppe konkrete Maßnahmen für die Unternehmenspraxis. Beteiligt an der

„Der hohe Bedarf im Bereich Stressbewältigung und psychische Gesundheit trotz aktivem BGM zeigte sich erst in der anonymen Befragung.“

Stefan Höwekenmeier, Personalreferent

rungepotenziale für sie bestehen. Im nächsten Schritt werden gemeinschaftlich und unter Anleitung von speziell geschulten Prozessbegleitern Maßnahmen entwickelt. Das Inqa-Audit beginnt mit einer standardisierten, anonymen Geschäftsleitungs- und Mitarbeiterbefragung, auf deren Basis eine firmeninterne Projektgruppe aus Beschäftigten des Betriebs und Mitgliedern der Unternehmensleitung Maßnahmen

CAIDANCE-R

DIE KOMPETENZANALYSE FÜR FLÜCHTLINGE



Wie finden Sie trotz Sprachbarriere und fehlender Zeugnisse heraus, welcher Beruf zu einem Menschen passt?

Mit der Kompetenzanalyse CAIDANCE-R:

- » speziell für Flüchtlinge und Migranten entwickelt
- » umgesetzt auf Deutsch, Englisch, Persisch und Arabisch
- » beinhaltet sprachfreie Testteile
- » webbasiert, d.h. einfach, schnell, valide und überall
- » mit klaren Job-Empfehlungen

Nutzen Sie unsere wissenschaftliche Expertise und Erfahrung in Personalauswahl und Potenzialanalyse, um die Integration von Flüchtlingen zu unterstützen. Finden Sie die passenden Talente!

**JETZT BROSCHÜRE ZUM
THEMA ANFORDERN:**
caidance@HR-Diagnostics.de

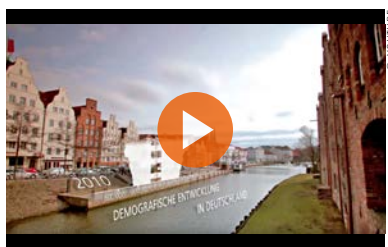


Projektgruppe sind Beschäftigte aus allen Bereichen des Betriebs, von der Personalleitung über den Betriebsrat bis hin zu Azubis. „Wir haben bei der Zusammenstellung unseres Teams darauf geachtet, eine sehr heterogene Gruppe aufzustellen“, so Höwekenmeier. „Aus unserem Arbeitsalltag kennen wir die Vorteile von gemischten Teams. Auch für die Wahrnehmung innerhalb unseres Betriebs hilft es enorm, dass sich jeder Arbeitsbereich optimal vertreten fühlt.“

Mit den Handlungsfeldern „Führung“, „Gesundheit“, „Chancengleichheit und Diversity“ sowie „Wissen und Kompetenz“ deckt das Inqa-Audit alle Unternehmensbereiche ab, die für wettbewerbsfähige, zukunftsorientierte Unternehmen von größter Wichtigkeit sind. Der ganzheitliche Ansatz bietet Unternehmen die Möglichkeit, individuelle Schwerpunkte zu setzen. Im Falle der Elha-Maschinenbau Liemke KG waren dies die Bereiche „Personalführung“, „Wissensmanagement“ und „psychische Gesundheit“. Ein strategisches Führungskräfte-Programm hilft Mitarbeitern nun, ihre Aufgaben mit Personalverantwortung noch besser

➕ ADD-ON

In einem Statement in der Personalmagazin-App kommentiert Bundesministerin Andrea Nahles das neue Inqa-Audit.



▶ VIDEO

In unserer App finden Sie eine Kurzvorstellung des Inqa-Audits mit Erfahrungsberichten einzelner Pilotteilnehmer.



Die Projektgruppe mit Geschäftsführer Liemke (Mitte links) und Prozessbegleiter Johannhörster (Mitte rechts) bei der Verleihung der Audit-Einstiegsurkunde.

ÜBER DAS INQA-AUDIT

Das Inqa-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ist ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) und wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Es zeichnet Unternehmen und Verwaltungen aus, die sich nachweislich für eine mitarbeiterorientierte Arbeitskultur einsetzen. Als bisher einziges Audit wird es von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern, Bund, Ländern und Bundesagentur für Arbeit getragen. Es befähigt Unternehmen dazu, Handlungsbedarfe zu erkennen und Probleme in Zusammenarbeit mit Beschäftigten, Betriebsräten und Führungsebene zu lösen. Um den Rahmen für ganzheitliche Entwicklungsprozesse zu schaffen, konzentriert sich das Audit auf die vier wesentlichen Handlungsbereiche für moderne Unternehmen: Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit, Wissen und Kompetenz. Das Inqa-Audit wurde in enger Zusammenarbeit von der Bertelsmann Stiftung, dem Demographie-Netzwerk e. V. (DDN) und dem Institut „Great Place to Work“ entwickelt.

wahrzunehmen. Zu dem Programm gehört nicht nur die Schulung bestehender, sondern auch künftiger Führungskräfte. Weiterbildungsangebote zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz bieten den Beschäftigten die Möglichkeit, Stressvermeidungstaktiken zu erlernen und kritischen Situationen präventiv entgegenzuwirken. Gleichzeitig wurden Maßnahmen ergriffen, um mit verbesserten Strukturen klassischen Stresssituationen vorzubeugen.

Firmeninternes Wissen vernetzt

Außer auf die Themen „Führung“ und „psychische Gesundheit“ legt das Unter-

nehmen den Schwerpunkt vor allem auf den Bereich „Wissen und Kompetenz“. „Ein nicht funktionierender Informationsfluss ist in unserer hochspezialisierten Branche in jeder Hinsicht eine große Herausforderung – nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf menschlicher Ebene. Die Umfrage ergab diesbezüglich ein klares Bild: Transparenz ist ein Zeichen von Wertschätzung. Fehlt die Transparenz, führt dies verständlicherweise zu Unzufriedenheit“, sagt Marie Strunz. Die duale Studentin leitet die Projektgruppe des Inqa-Audits. Wie also erreicht man Beschäftigte, deren Arbeitsplätze von der Werkbank bis

hin zum Schreibtisch unterschiedlicher nicht sein könnten? Die Lösung für die Elha-Maschinenbau Liemke KG lag in verschiedenen Kommunikationskanälen für verschiedene Bereiche.

Um Informationen auch an Mitarbeiter ohne Computerarbeitsplatz zu vermitteln, erarbeitet die Projektgruppe derzeit ein analoges „Infoboard“, das übersichtlich, strukturiert und aktuell über die Ereignisse in der Firma berichtet. Fortbildungstermine, technische Neuerungen oder Firmenentwicklungen können so schnell und unkompliziert an viele Mitarbeiter vermittelt werden. Die Infoboards werden an häufig frequentierten Stellen aufgestellt – etwa in der Nähe der Versorgungsautomaten. „Denn neben fachlichen Informationen ist auch der persönliche Austausch wichtig“, so Strunz. Nicht mehr aktuelle Informationen werden entfernt und im Intranet archiviert. Über stationäre Touch-Screen-Stationen sind sie weiterhin für alle Beschäftigten verfügbar.

Der Verlust von Firmenwissen ist gerade heute ein erfolgskritischer Aspekt,

der sich auch ökonomisch bemerkbar macht. Um sich angesichts dieser Herausforderung weiterhin zukunftsfähig aufzustellen, arbeitet die Elha-Maschinenbau Liemke KG an der Einführung eines „Elha-Wikis“. Benjamin Joachim, Mitarbeiter im Vertrieb und Mitglied der Projektgruppe, ist an der Entwicklung und Umsetzung beteiligt. „Innerhalb der nächsten Jahre werden viele erfahrene Kollegen in den Ruhestand gehen. Ihr Wissen und ihre Erfahrung sind für uns ein enorm wichtiges Gut, das nicht verloren gehen darf. Gleichzeitig haben wir viele junge Beschäftigte“, erklärt Joachim. „Sie haben in Studium und Ausbildung aktuelles Wissen erworben und sich tief in ein Fachgebiet eingearbeitet. Uns ist es wichtig, diese Informationen an zentraler Stelle zu sichern.“

So entstand beim Inqa-Audit die Idee, die Firmen-Expertise in einem internen „Wiki“ zu bündeln. Jeder Mitarbeitende kann Artikel verfassen. Querverweise zu anderen Artikeln vernetzen das Wissen und machen Verbindungen sichtbar. Das Elha-Wiki ist ein dynamischer Prozess, an dem alle beteiligt sind. „Die offene Form soll uns alle dazu ermutigen, untereinander in den fachlichen

Austausch zu treten“, sagt Joachim. Der partizipative Grundgedanke des Audits findet sich so auch digital wieder.

Anfang September hat die Elha-Maschinenbau Liemke KG das Inqa-Audit abgeschlossen. Gemeinsam mit 20 weitere Unternehmen nahm die Firma die Abschlussurkunde von Andrea Nahles entgegen. „Der strategische Ansatz und die professionelle Prozessbegleitung haben uns als Unternehmen enorm weitergebracht“, sagt Geschäftsführer Liemke. „Die Inqa-Audit-Abschlussurkunde ist für uns nach innen ein positives Zeichen für die gemeinsamen Erfolge unseres Teams und nach außen ein Qualitätsmerkmal für die ‚Neue Qualität der Arbeit‘ bei Elha. Natürlich hoffen wir auch, dass diese Auszeichnung in Zukunft eine überzeugende Wirkung auf potenzielle Bewerber hat.“ ■



DR. SIGRUN MANTEI ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der BAUA und Leiterin der Inqa-Geschäftsstelle.

Durchblicker

Zukunftsorientierte Personalarbeit basiert auf glasklaren Personalinformationen. Intelligente HR-Software sorgt bei allen Aufgaben für Transparenz auf höchstem Niveau – individuell, intuitiv und interaktiv. Mit perbit.insight gewinnen Sie tiefe Einsichten in die HR-Welt Ihres Unternehmens.

perbit®

- | Demografiemanagement
- | Bewerbermanagement / E-Recruiting
- | Personalentwicklung
- | Talentmanagement
- | Performancemanagement
- | Personalkostenplanung und -controlling
- | HR-Prozessmanager
- | Personaladministration
- | Elektronische Personalakte
- | perbit.insight mobile
- | perbit.insight base

Individualität mit System

perbit Software GmbH
Siemensstraße 31 | 48341 Altenberge
Tel. +49 2505 9300-93 | www.perbit.de

Zukunft
Personal

Besuchen Sie uns in Köln
vom 18.–20. Oktober 2016
Halle 3.2, Standnummer C.14

Strategien statt Datenfriedhof

ENTWICKLUNG. Zukunftsfähige „Shared Service Center“ müssen Entscheidungshilfen und Strategieunterstützung liefern – das setzt neue Kompetenzen voraus.

Von **Tom Olavi Bangemann**

Weltweit, so schätzt das international aktive Beratungsunternehmen The Hackett Group, unterhalten die Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro über 6.000 „Shared Service Center“ (SSC), früher auch oft „Shared Service Organization“ (SSO) genannt. Dort werden zentral Dienstleistungen wie Finance, HR, Procurement und IT erledigt. Gut 52 Prozent dieser Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Europa. Alle Dax-Konzerne betreiben SSC. Diese verändern sich schrittweise von traditionell funktional ausgerichteten zu prozess- und service-orientierten Organisationen. Statt der reinen Erfassung von Zahlen und Daten müssen SSC zunehmend auch die Auswertung und Aufbereitung derselben beherrschen und so im Sinne von „Global Business Services“ (GBS) unternehmerische Wertschöpfungsketten abbilden und strategisch unterstützen können.

Was die geografische Verteilung der SSC/GBS betrifft, ist eine zunehmende Verlagerung von Europa in andere Weltregionen zu beobachten, insbesondere nach Indien, China, auf die Philippinen und nach Malaysia. Dazu kommen neue Alternativen wie Vietnam und Indonesien, bei denen die Unternehmen, nicht zuletzt aus politischen Gründen, risikobereit sein müssen.

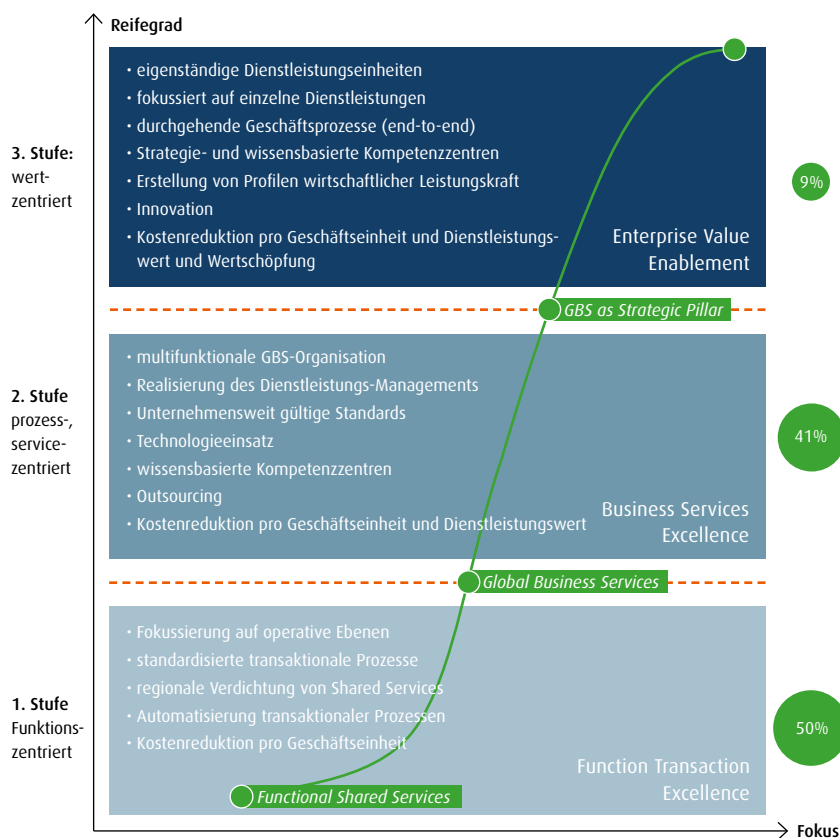
Unterschiedliche SSC-Reifegrade

Auch in Deutschland werden die dort vorhandenen rund 200 SSC zusehends

zu GBS, also Lösungen mit höherem Reifegrad aufgestockt. Schaut man sich die Entwicklungsstufen dieser SSC an, zeigt sich: Fast alle Unternehmen, die GBS realisiert haben, fingen mit dem Finanzbereich an. Derzeit und künftig wird auch

HR immer umfassender in GBS-Lösungen integriert. Beispielfähig, wenn auch noch in unterschiedlichen Reifegraden, haben das bereits realisiert oder realisieren das derzeit Unternehmen wie BASF, Bayer, Daimler, Henkel, SAP, Siemens, Statoil

DREI ENTWICKLUNGSSTUFEN ZUM GBS



Die Grafik zeigt die drei Entwicklungsstufen für „Shared Service Center“ zum „Global Business Services“: funktionszentriert, prozess-/servicezentriert und wertorientiert.

QUELLE: 2015 THE HACKETT GROUP, INC.

oder Tetrapak – alle mit sehr guten Erfolgen, sowohl, was Kosteneinsparungen angeht, als auch in Bezug auf Steigerungen der Effizienz analog zu den unternehmerischen Strategien.

Primäre Aufgabe der zentralisierten Dienstleistungszentren, die nach der weltweiten Finanzkrise im Jahr 2008 den Trend zur Zentralisierung stark beschleunigten, waren zunächst Kostenminimierungen bei Löhnen sowie für Infrastrukturmaßnahmen, Technik und Gebäude.

Unternehmen, die heute SSC oder, als nächste Stufe, GBS einsetzen, besitzen zwei Hebel, um Kosten zu sparen: einerseits die Lohnkostenarbitrage, andererseits die in diesen Organisationen erzielbaren Produktivitätssteigerungen. Freilich: Schon heute sind die meisten Lohnkostenarbitrage-Vorteile bereits ausgeschöpft. In den nächsten fünf bis acht Jahren werden, so schätzen Studien von Hackett, etwa eine Million Arbeitsplätze in unterstützenden Funktionen von Westeuropa und Nordamerika nach Osteuropa und Asien verlagert – rund 125.000 davon Arbeitsplätze im HR-Bereich. Deshalb konzentrieren sich die Unternehmen auf die Steigerung der Produktivität, die im Rahmen von SSC und GBS durch höchste Automatisierungs- und Harmonisierungsgrade aller relevanten Unternehmensprozesse – auch in den strategiebestimmenden Bereichen – möglich sind. Die Ausrichtung auf digitalisierte Wertschöpfungsketten, die derzeit weltweit verfolgt wird, setzen enorme Veränderungsprozesse in Gang – weit größere Veränderungen, als es Technologien in der Vergangenheit mit sich brachten.

Die Situation verändert sich stetig: Bis 2020, so haben es unsere Studien ergeben, werden die Unternehmensbereiche Beschaffung und HR mit Finance in den GBS gleichgezogen haben.

Stolpersteine auf dem Weg

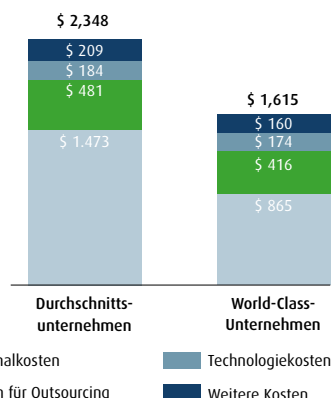
Dabei gibt es aber Hindernisse: Je mehr die SSC auf dem Weg zu GBS multifunktional ausgerichtet sind, also neben

EINSPARUNGEN

Entwicklung der HR-Kosten pro Mitarbeiter



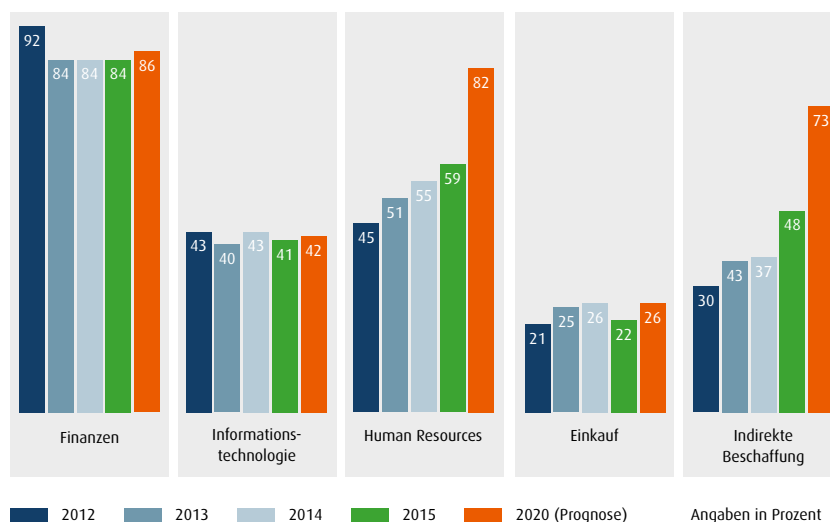
Gesamte HR-Kosten pro Mitarbeiter



World-Class-Unternehmen haben durch ihre zum „Global Business Service“ entwickelten „Shared Service Center“ Kostenvorteile von mehr als 30 Prozent.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, 2015

EINBINDUNG EINZELNER BEREICHE



Die Übersicht der Integration einzelner Bereiche in SSC/GBS-Organisationen zeigt: Der Finanzbereich ist bislang am weitesten eingebunden. HR wird bis 2020 fast gleichziehen.

QUELLE: THE HACKETT GROUP, INC., ANNUAL GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS) PERFORMANCE STUDY, 2015

LERNPROGRAMM FÜR GBS UND SSC

Ein Ausbildungsprogramm speziell für Führungskräfte in SSC und GBS bietet CIMA in Kooperation mit The Hackett Group an. Das Advanced Diploma in GBS (ADGBS) für Top-Manager ist der letzte Baustein des dreistufigen Ausbildungsprogramms Certified GBS Professionals Program, das Mitarbeiter für die komplexen Anforderungen der SSC und GBS fit machen soll. Info: www.thehackettgroup.com/expertise/gbs-training

dem Bereich Finance auch immer stärker Personal, Procurement und – wenn auch noch sehr zögerlich – IT einbinden, desto eher entstehen Friktionen und Reibungen zwischen den Unternehmensabteilungen. Zwist und Zank um Führungsansprüche und tradierte Erbhöfe belasten die Organisation.

Ausweg aus diesem Dilemma schafft die Abbildung der Prozessverantwortung in einer prozessorientierten Matrix, in der zwar die Funktionen und organisatorischen Gegebenheiten wie Geschäftseinheiten, Unternehmensbereiche und unternehmerische Geografien weiter existieren, in der aber der Prozessverantwortliche über die einzelnen funktionalen Schritte wacht und dafür sorgt, dass alle Prozesse so ablaufen, dass das angestrebte Ziel der unternehmerischen Wertsteigerung gewährleistet ist.

Durchgängige Prozessverantwortung

Der Prozessverantwortliche (Process Owner), der für alle unterstützenden Funktionen im GBS zuständig ist und an den die GBS-Organisation berichtet, ist hier quasi der CXO, wobei das „X“ eben für alle diese unterstützenden Funktionen stehen kann. Genauso gut könnte man die neue Führungsposition Chief Administration Officer, Chief Support Function Officer oder ähnlich nennen. Eine solche Vorstandsposition existiert bereits rudimentär in den geschilderten Stufen zwei und drei und gewinnt künftig immer stärker an Bedeutung.

Die Vorteile einer konsequent verfolgten Prozessverantwortung (Process Ownership) belegt der aktuelle „Hackett World Class GBS Report“. World-Class-

ADD ON

Personal, die sich für das GBS Trainingsprogramm von CIMA und The Hackett Group interessieren, finden über die App einen Zugang zu einem kurzen Selbsteinschätzungstest.

PRAXIS

Leitfaden für die ersten Schritte

Die Erwartung an ein hoch entwickeltes HR-Service-Center ist groß: Durch Synergien will man bei Service, Kosten und Qualität besser abschneiden als bei bisherigen Organisationsformen. Doch in der Praxis lauern Fallen, die HR kennen muss.

Um Praxisfallen zu vermeiden, sollten Sie den Aufbau eines SSC immer an den folgenden Basisregeln ausrichten:

Durchgängige Serviceorientierung

Gerade im HR-Bereich erweist sich die zentrale Einrichtung eines SSC als janusköpfig, weil der direkte Kontakt zum Mitarbeiter massiv abnimmt. Stellen Sie deshalb sicher, dass die telefonische Erreichbarkeit zu Geschäftszeiten immer gewährleistet ist. Hotlines sind sinnvoll, solange gewährleistet ist, dass tatsächlich ein persönlicher Ansprechpartner erreicht werden kann.

Übersichtliche Vorlagen im Intranet

Vorlagen, Organigramme und Prozessbeschreibungen im Intranet helfen den Mitarbeitern, Sachverhalte und Probleme einreichen oder bestenfalls schon selbst

lösen zu können. Dazu sollten auch die zuständigen Ansprechpartner einfach und übersichtlich auffindbar und mit direkten Kontaktmöglichkeiten versehen sein. Zudem sollte es zu jeder Anfrage nach maximal vierundzwanzig Stunden immer eine Rückmeldung geben, wenn der Fall nicht sofort direkt gelöst werden kann.

Aufwand und Ertrag prüfen

In der Prozessverbesserung durch Effizienzsteigerung steckt in der Regel für die meisten Firmen das größte Verbesserungspotenzial. Grundsätzlich sollte es klare Prüfungen der Prozesse nach Aufwand und Ertrag geben. Zielvorgabe ist, mehr als 90 Prozent der üblichen HR-Prozesse in Standardverfahren erledigen zu können. Ein Zeitaufwand für die Erstellung eines Zeugnisses von zwei Stunden, einer Bescheinigung von einer

Unternehmen, die das Process-Ownership-Modell bereits weitgehend realisiert haben, konnten gegenüber den durchschnittlichen Mitbewerbern

- ihre Prozesse stärker standardisieren und automatisieren,
- die Prozesskosten senken,
- die Qualität ihrer Daten steigern,
- die Kundenzufriedenheit erhöhen
- und schließlich die Ablaufzeit der Prozesse stark verkürzen.

Strategische Skills sind gefragt

Der Personalbereich ist ebenso ein Risikofaktor – er wird sogar als besonders problematisch angesehen, wie unsere „Annual Global Business Services (GBS) Performance Study 2015“ ergeben hat: Es wird immer schwieriger, geeignetes Personal für die in den Reifegraden zwei und drei (siehe Grafik Seite 50) immer

komplexeren Aufgaben zu finden. Während es leicht ist, etwa für den Bereich Finanzen in der Entwicklungsstufe eins (siehe Grafik Seite 50) Buchhalter zu finden, werden nun Kompetenz, Sachverstand und Führungsqualitäten für Controlling, Planung, Forecasting benötigt. So haben die Hackett-Studien zum Thema Talent Management ergeben, dass bei jüngeren Mitarbeitern oft ganz banale Management-Skills fehlen. Sie haben zwar exzellente Fähigkeiten in bestimmten Fachgebieten, sind aber unfähig, eine Gruppe von zehn Leuten zu führen und zu motivieren. Ebenso fehlt oft Business Intelligence, also die Fähigkeit, valide Daten zu generieren, Daten intelligent zu nutzen, zu verknüpfen und strategisch zu verwerten. Das aber sind Voraussetzungen für Budgetplanungen, valides Forecasting oder Szenarioplanungen.

Stunde oder eines Arbeitsvertrages von neunzig Minuten darf bei Standardverfahren nicht mehr vorkommen. Gleichzeitig sollte auch überlegt werden, wie viele Varianten tatsächlich notwendig sind.

Auf jeden Fall gilt: Die manuelle Datenerfassung muss auf ein Minimum reduziert werden, möglichst viele Themen auf papierlos umgestellt und Mehrfacherfassung gleicher Daten komplett ausgeschlossen werden können.

Nutzung und Auslastung der IT erhöhen

Für die meisten Themen, die abzuarbeiten sind, gibt es inzwischen eine entsprechende IT-Lösung zur Unterstützung. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass die in den HR-Abteilungen genutzten Systeme häufig nur dreißig Prozent der Funktionen nutzen, die machbar und sinnvoll wären.

Stellen Sie als Mindestanforderung an die Systemnutzung in einem HR SSC auf jeden Fall sicher, dass sämtliche Prozesse mit entsprechenden elektronischen Vorlagen (Stammdaten bei Eintritt, Antrag auf Teilzeit) und Workflows (insbesondere zum

Beispiel für Zeitkorrekturen, Mehrarbeit, Dienstreiseantrag) unterstützt werden.

Digitale Workflows und Archivierungen

Absolut nicht mehr nötig ist, Urlaubsanträge oder Reisekosten auf Papier zu genehmigen und dann zur Erfassung an das HR SSC zu schicken. Auch die Ablage sollte in diesem Zusammenhang auf elektronische Belege umgestellt sein.

In einer digitalen Personalakte, zumindest über elektronische Dokumentenspeicherung und Archivierung, werden die meisten Dokumente wie Briefe, Bescheinigungen, Schreiben, Verträge, Zeugnisse und Ähnliches automatisch vom System erstellt. Ob diese dann elektronisch weitergeleitet werden können oder ausgedruckt werden müssen, hängt vom jeweiligen Sachverhalt ab. Vorteilhaft wäre dazu ein HR-IT-System, dass die einzelnen Themen in einem integriert und nur auf eine Datenbank zurückgreift, damit Redundanzen ausgeschlossen sind. Checks zur Datenvalidierung über Auditprogramme stellen sicher, dass gleich bei der Datenerfassung eine Plausibilitätskontrolle erfolgt.



ROBERT KNEMEYER

ist Inhaber der KPI – Personalberatung, Knemeyer Projekt und Interimmanagement in Friedrichsdorf.

Schulung und Vertretung klären

Die bereits weiter oben erwähnte lediglich rudimentäre Nutzung bestehender HR-IT-Systeme in der betrieblichen Praxis ist in der großen Mehrheit der Fälle darauf zu zurückzuführen, dass die jeweiligen Mitarbeiter diesbezüglich kaum geschult wurden. Stellen Sie daher sicher, dass die Mitarbeiter des HR-SSC sowohl fachlich als auch IT-bezogen in der Anwendung der zu nutzenden Softwaresysteme ausreichend trainiert werden. Nagelprobe für viele SSC sind Urlaubszeiten, weil keine richtige Abstimmung und Übergabe erfolgt ist. Prüfen Sie, ob statt der Zuordnung zu Einzelpersonen ein Teammodell möglich ist, sodass für eine Betreuungsgruppe eine beliebige Person aus dem entsprechenden Pool als Ansprechpartner fungieren kann.

Ungeachtet dieser Probleme wächst der Nutzungsgrad von SSC- und GBS-Konzepten auch im Personalbereich enorm: Schon heute wendet die Mehrheit der weltweit aktiven Unternehmen SSC-Lösungen an, die bei den meisten Großunternehmen in den kommenden drei bis fünf Jahren in anspruchsvolle integrierte GBS-Lösungen übergehen.

Migration läuft Schritt für Schritt

Im Normalfall läuft die Migration in ein SSC nach der Maßgabe „erst Konsolidieren, dann Standardisieren“ ab. Dabei stellt sich dann die Frage, ob zuerst die Abläufe und Prozesse standardisiert werden sollten oder ob zuerst das SSC realisiert werden soll.

In der Realität haben etwa zwei Drittel aller Betreiber zuerst via Standardisierung konsolidiert, ein Drittel hat zuerst

ein SSC errichtet. Beide Ansätze sind möglich und können durchaus sinnvoll sein. So etwa SAP-Projekte, die zwar der Standardisierung dienen, aber aufgrund ihrer Dauer manche Unternehmen dazu bewegen, zunächst ein SSC zu eröffnen.

Welchem Ansatz der Vorzug gewährt wird, bleibt dem Unternehmen selbst überlassen. Da aber die meisten Unternehmen bereits konsolidiert haben und nun stark auf Optimierungen durch neue Technologien setzen, werden nur wenige neue Konsolidierungen durchgeführt werden ohne Standardisierung. Denn: Standardisierung ist unerlässlich als Voraussetzung für Produktivitätssteigerungen. Und höhere Automatisierungsgrade können nur erreicht werden, wenn die Prozesse weitestgehend standardisiert sind.

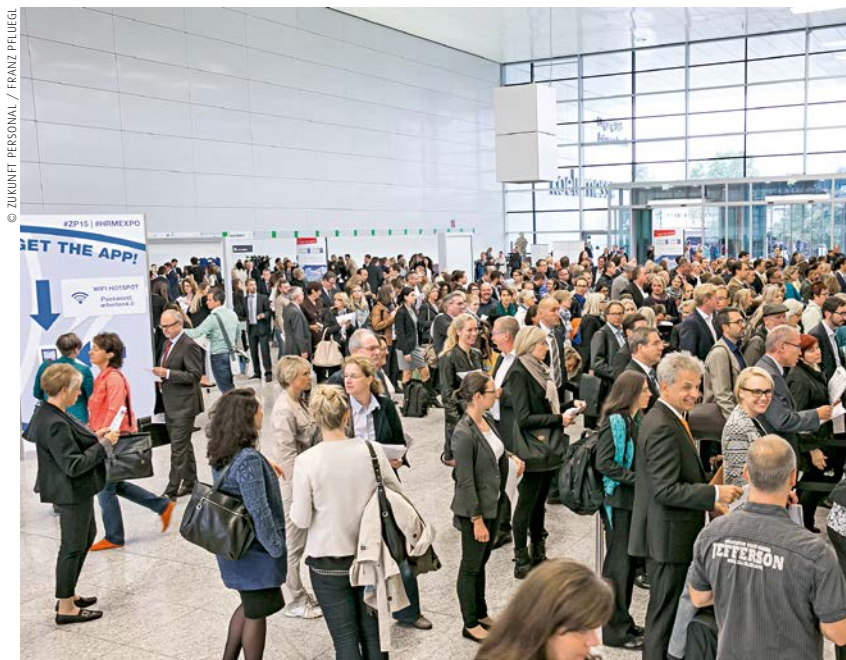
Weltweit arbeiten heute bereits rund 4,5 Millionen Menschen in SSC- und

GBS-Organisationen, darüber hinaus gab es bis dato eine etwa fünfstellige Zahl an Projekten, Unternehmensfunktionen in diese Organisationsformen zu überführen. Erfahrungen gibt es also reichlich. Dementsprechend ist es heute möglich, solche Projekte von der initialen Diskussion bis zur schlüsselfertigen Lösung – abhängig von der Komplexität und der Zahl der Unternehmensfunktionen, die übertragen werden – in einem Zeitraum zwischen einem und drei Jahren zu realisieren, wobei die meisten Projekte das untere Ende der Zeitskala schaffen. ■



TOM OLAVI BANGEMANN

ist Senior Vice President Business Transformation bei The Hackett Group.



Die Arbeitswelt der Zukunft

MESSE. Mit mehr als 650 Ausstellern aus der gesamten HR-Branche sowie rund 450 Programmpunkten geht die Zukunft Personal im Oktober an den Start.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Ausgelöst durch die fortschreitende Digitalisierung entsteht in allen Branchen und Arbeitsbereichen eine neue Qualität von Arbeit. „Arbeiten 4.0“ heißt deshalb auch in diesem Jahr das Motto der Fachmesse „Zukunft Personal“, die vom 18. bis 20. Oktober in Köln stattfindet. Erweitert wird der Leitgedanke der Messe diesmal um die Komponente der Mitarbeiter: Nur wer weiß, wie Beschäftigte heute und in Zukunft arbeiten wollen, kann den Arbeitsplatz der Zukunft optimal gestalten.

Im neuen Sonderbereich „Arbeitswelt der Zukunft“ geht es dementsprechend um die Fragestellungen: Wie sieht das

Büro der Zukunft aus? Wie entsteht eine wertschätzende, wirtschaftliche und visionäre Arbeitswelt, die Mitarbeitern heute und in Zukunft optimale Arbeitsbedingungen bietet? Besucher können in diesem Ausstellungsbereich individuelle Raum- und Design-Konzepte live erleben, von Begegnungsräumen für den informellen Austausch über lernfreundliche Umgebungen bis hin zu Erholungs- und Fitnessoasen.

Geführte Rundgänge

Eine weitere Neuerung auf der Messe stellen sogenannte „Guided Tours“ dar – geführte Rundgänge zu verschiedenen Ausstellungsschwerpunkten, bei denen sich Besucher in kurzer Zeit einen Überblick über ein Themengebiet verschaf-

fen können. Nach einer Einführung in das jeweilige Thema startet zweimal an jedem Messetag der geführte Rundgang durch die Messehallen. Beispielsweise bietet die Zukunftsinitiative Personal (ZIP), ein Zusammenschluss von Software-Anbietern, eine „Special Interest Guided Tour“ zum Thema „Wo stehen Personalabteilungen heute? Was kommt auf sie zu? Ein Querschnitt von A bis Z“ an.

Auch Start-ups aus der HR-Branche spielen in diesem Jahr wieder eine Rolle auf der Fachmesse. Im Sonderbereich „Start-up Village“ stellen Jungunternehmer ihre Lösungen und Ideen vor, auf der „Start-up Stage“ präsentieren sie ihre Entwicklungen in Vorträgen, Pitches und zahlreichen interaktiven Formaten.



DATEN UND FAKTEN

Zukunft Personal

Wann: 18. bis 20. Oktober 2016
neun bis 17.30 Uhr

Wo: Koelnmesse, Eingang Süd
Hallen 2.1, 2.2, 3.1, 3.2

Preise: 75 Euro (Tagesticket, vor Ort)
120 Euro (Mehr-Tages-Ticket,
vor Ort)
65 Euro (Tagesticket, Online)
100 Euro (Mehr-Tages-Ticket,
Online)

Infos: www.zukunft-personal.de

Zur „Zukunft Personal“ treffen sich in Köln
zahlreiche Akteure aus der HR-Branche.

cutive Execution. Sie befasst sich am 20. Oktober ab 12 Uhr mit dem Thema „The Wake-up Call – the Importance of Sleep in Organisational Life“.

Maschinen übernehmen immer mehr Arbeitsprozesse, Menschen sind für deren Aufsicht verantwortlich. Welche Folgen das für die Gestaltung von Arbeit hat, ist Gegenstand der Keynote von Autor und Zukunftsdenker Gunter Dueck am 18. Oktober ab 12 Uhr. Weitere Keynotes kommen von Eddie Wilson, Chief People Officer von Ryanair (18. Oktober ab 15 Uhr), Erik Steenacker, Vice President HCM Development von Oracle (19. Oktober ab 10 Uhr), sowie Norbert Janzen, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von IBM Deutschland (20. Oktober ab 10 Uhr).

Vorträge der Haufe-Gruppe

Auch die Haufe-Gruppe ist mit zahlreichen Vorträgen und Diskussionen im Messeprogramm vertreten. Den Auftakt macht Marc Stoffel, CEO der Haufe-Umantis AG, mit einem Fachvortrag zu den „Drei Dimensionen der Transformation“ im „Trendforum Digital Culture“ in Halle 3.2. Am 18. Oktober ab 15 Uhr erläutert er, wie die drei entscheidenden Dimensionen der Transformation – Organisationsprinzip, Rolle der Mitarbeiter und Infrastruktur – die Wirksamkeit

Am zweiten Messetag, am 19. Oktober von 10 bis 12 Uhr, findet darüber hinaus ein Start-up-Brunch für junge Unternehmen, Investoren und Interessierte in der „Blogger Lounge“ statt.

Keynotes in Köln

Für Keynotes steht ein gesonderter Vortragsbereich, die „Keynote Arena“, in Halle 2.1 zur Verfügung. Dort werden erstmals die englischsprachigen Vorträge live auf Deutsch und die deutschen Beiträge auf Englisch übersetzt. Zu den

englischsprachigen Vortragenden zählt unter anderem Dan Price, Gründer und CEO von Gravity Payments, der sein eigenes Millionengehalt aufgab, um jedem Mitarbeiter mindestens 70.000 Dollar Gehalt zu zahlen. Am 19. Oktober ab 15 Uhr spricht Dan Price zum Thema „What I Learned From my Million-Dollar-Payment“.

Mit der Bedeutung von Schlaf für die Mitarbeitergesundheit beschäftigt sich Professor Vicki Culpin von der britischen Privatuniversität Ashridge Exe-



HR weiter gedacht.

Intelligente HR-Lösungen bilden Ihre Prozesse klar und effizient ab.
Software und Services – so wie Sie es brauchen.

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| » PERSONAL-
BESCHAFFUNG | » PERSONAL-
ENTWICKLUNG | » PERSONAL-
MANAGEMENT |
| » BILDUNGS-
MANAGEMENT | » PERSONAL-
ABRECHNUNG | » ABRECHNUNGS-
SERVICE |
| » PERSONAL-
ZEITWIRTSCHAFT | » PERSONAL-
EINSATZPLANUNG | » MOBILE
LÖSUNGEN |

**Besuchen Sie uns auf der
Zukunft Personal in Köln**

**18.-20. Oktober 2016
Halle 3.2 Stand A.23**

des unternehmerischen Betriebssystems nachhaltig optimieren.

„Aktuelle Änderungen im Arbeitsrecht“ stellen auch dieses Jahr wieder Peter Rambach, Fachanwalt für Arbeitsrecht, und Christoph Tillmanns, Vorsitzender Richter am LAG, auf der Messe vor. Ihr beliebter Fachvortrag beginnt am 19. Oktober ab 13 Uhr („Solution Stage“ in Halle 2.2).

Die Frage „Was sind die Stellhebel, die Führung erfolgreich machen?“ beantwortet Ulrich Grannemann, Leiter Competence Leadership der Haufe Akademie, am 20. Oktober ab 13 Uhr auf der „Solution Stage“ in Halle 3.2. In seinem Fachvortrag mit dem Titel „Alle Stellhebel auf einen Blick: Das Haufe Führungsmodell – damit Führung zum Erfolg führt“ erläutert er die wichtigsten Handlungsfelder für die Führung von heute und die Arbeitswelt von morgen.

Einen weiteren spannenden Programmpunkt gibt es am 18. Oktober ab 13 Uhr auf der „Start-up Stage“ (Halle 2.1). Dann werden die Nominierten des „HR Next Generation Award“ und ihre HR-Konzepte vorgestellt. Der Preis, der am 21. November auf dem DGFP-Lab verliehen wird, zeichnet exzellente Nachwuchspersonaler aus, die sich in ihrem

Unternehmen durch außergewöhnliche Projekte und Initiativen hervorragen haben.

Das Personalmagazin diskutiert

Am 19. Oktober um 12 Uhr startet auf der „Solution Stage“ in Halle 3.2 eine Podiumsdiskussion des Personalmagazins: Herausgeber Reiner Straub stellt die kritische Frage „Braucht man für die Gestaltung der Arbeitswelt Software und Technologie? Wenn ja, welche?“ an führende Marktteilnehmer wie Steven van Tuijl, Geschäftsführer von ADP Deutschland, Stefan Schüssler, Business Development Manager HCM von SAP, Marc Stoffel, Geschäftsführer von Haufe-Umantis, Christoph Kull, Country Manager DACH bei Workday, und Professor Wolfgang Jäger von der Hochschule Wiesbaden. Die Podiumsteilnehmer werden sich unter anderem mit folgenden Fragestellungen beschäftigen: Was kann Technologie leisten und was nicht? Wo ist der Technologieeinsatz sinnvoll und wo nicht? Wie verändert die Technologie die Arbeit in HR?

Ein besonderes Highlight im Messeprogramm ist das neue Format „Gescheiter scheitern“: Am 19. Oktober ab 13 Uhr erörtern Reiner Straub, Herausgeber

des Personalmagazins, und Stephan Grabmeier, Innovation Evangelist bei Haufe-Umantis, mit Personen, die Rückschläge und gestärktes Aufstehen selbst erlebt haben, die Faktoren für den erfolgreichen Umgang mit Karrierebrüchen. In diesem ungewöhnlichen Format in der „Keynote Arena“ (Halle 2.1) brechen Manager mit dem Tabu und berichten über ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Scheitern.

Für unsere Leser

Im Anschluss an die Programmpunkte stehen die Referenten an den Messeständen der Haufe Gruppe für Fragen zur Verfügung. Der gemeinsame Stand von Haufe und Haufe Akademie befindet sich in Halle 3.2 (Stand A.12). In Halle 2.2 (Stand L.16) gibt es einen zweiten Stand der Haufe Akademie. Mit seinem innovativen Standkonzept in Halle 3.2 macht Haufe nicht nur den Arbeitsplatz der Zukunft für Besucher erlebbar, sondern auch „Rhythmix“ – einen integrierten Lösungsansatz aus Beratung, Software und Training. Unter dem Namen „Rhythmix“ begleitet Haufe als bislang einziges Unternehmen Kunden im gesamten Transformationsprozess zu einer flexibel agierenden, zukunftsfähigen Organisation. Zu den weiteren Lösungen, die auf der Zukunft Personal vorgestellt werden, gehört unter anderem eine Lösung für das optimierte Onboarding neuer Mitarbeiter.

Leser des Personalmagazins sowie Nutzer des Haufe-Personalportals können im Vorfeld kostenlose Eintrittskarten für die Messe erhalten: Dazu füllen Sie einfach das Kontaktformular (www.haufe.de/personalmessen) aus und wählen dort die gewünschte Anzahl an Eintrittskarten. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt. Über das Kontaktformular haben Sie außerdem die Möglichkeit, einen unverbindlichen Beratungstermin am Haufe-Stand zu vereinbaren.



HR INNOVATION AWARD

Zukunftsweisende Lösungen und Services

Um frühzeitig spannende Neuheiten für innovative Personalarbeit sichtbar zu machen, verleiht die Zukunft Personal erstmals den „HR Innovation Award“. Die Preisträger werden in einem mehrstufigen Bewertungsprozess ermittelt: Zunächst hat eine Jury von 13 Mitgliedern aus Wissenschaft, HR, Verbänden und Medien die eingereichten Konzepte bewertet. In einer gemeinsamen Sitzung Ende September werden die Sieger der jeweiligen Kategorien „Soft- und Hardware“, „Dienstleistungen und Recruiting“, „Weiterbildung und E-Learning“ sowie in der Sonderkategorie „Start-up“ gekürt.

Die Gewinner werden auf der offiziellen Eröffnungsveranstaltung bekannt gegeben. Diese findet am Dienstag, 18. Oktober, von 9.30 bis 11 Uhr in der „Keynote Arena“ (Halle 2.1) statt. Zu den Akteuren der Veranstaltung zählen Frank Riemensperger, Bitkom-Hauptvorstand und Vorsitzender der Geschäftsführung von Accenture, Professor Stephan Fischer von der Hochschule Pforzheim und Anette Kramme, parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin für Arbeit und Soziales.

www.hr-innovationaward.de

HR-Frühstück am Mittwoch

Das Jobportal von Meinestadt.de will Personalern aktuelle und künftige Entwicklungen rund um das Mobile Recruiting näherbringen – in einem außergewöhnlichen Format namens „Beats & Breakfast“: Fünf Experten bringen vor 60 Gästen ihre Meinungen in dreiminütigen „Slam-Sessions“ auf den Punkt, um danach 45 Minuten in den Diskurs zu gehen. In einer Diskussionsrunde zum Thema „Effektives Mobile Recruiting“ werden sie Fragen nachgehen wie: Was bedeutet Mobile Recruiting überhaupt? Wie viel Potenzial hat der mobile Bewerbungsprozess in Zukunft? Sind Jobbörsen und Personalabteilungen zu konservativ für die Bewerber? Das HR-Frühstück, zu dem interessierte Personalmanager sich bei Meinestadt.de anmelden können, findet am 19. Oktober von 9 bis 11.30 Uhr in der Kunstbar in Nähe des Doms statt.

www.meinestadt.de

EVENT

Netzwerken am Abend

Die zweite „HR Night“ von Berater und Blogger Henner Knabenreich findet am 18. Oktober ab 19 Uhr statt. In der Event-Location „Wolkenburg“ in Köln können sich HR-Profis in lockerer Atmosphäre zum Netzwerken und Feiern treffen. Wie im Vorjahr auch soll eine „Speed-Networking“-Aktion die Teilnehmer dabei unterstützen, möglichst ungezwungen mit Gleichgesinnten in Kontakt zu kommen. www.hr-night.de

Neuheiten von den Ausstellern

NEUES RELEASE. GFOS (Halle 3.2, Stand C.16) stellt das aktuelle Release GFOS 4.8 vor. Ein weiteres zentrales Thema ist „Industrie 4.0 human“ – die Vereinbarung von Mitarbeiter- und Firmeninteressen, damit Mitarbeiter zu Erfolgsgaranten für Industrie 4.0 werden und vom Wandel profitieren. www.gfos.com

FEEDBACK-MODUL. Wie können Arbeitgeber systematisch Feedback ihrer Bewerber einholen und ihre Prozesse kontinuierlich verbessern? Die Antwort gibt ein neues Feedback-Modul von Softgarden (Halle 3.1, Stand F.20). Dieses fordert Kandidaten automatisch dazu auf, eine Rückmeldung zum Bewerbungsverfahren zu geben. www.softgarden.de

SAAS-LÖSUNG. Die Vorteile einer Software-as-a-Service-Lösung liegen in geringen Investitionskosten und schneller Einsatzfähigkeit. Diese Vorteile macht sich Perbit (Halle 3.2, Stand C.14) in der

Einstiegslösung Perbit-Insight Base zunutze, die seit Kurzem als SaaS-Lösung zur Verfügung steht. www.perbit.de

HR-PROZESSE. IQDOQ (Halle 3.2, Stand B.36) zeigt gemeinsam mit Partnern, wie HR-Prozesse heute weit über die Personalabteilung hinaus wirken. Am Stand wird unter anderem die „IQ-Akte Personal“ in der Version 3.0 mit neuem Web-Client zu erweiterten Self-Service-Möglichkeiten präsentiert. www.iqdoq.de

Deutsche Arbeitsrechtskonferenz

Miteinander – Gegeneinander: Brennpunkte im betrieblichen Alltag

13. Oktober 2016 | Allianz Arena München

12. Oktober 2016 | Get-together auf Einladung von Beiten Burkhardt

www.arbeitsrechtskonferenz.de

Kontakt: Ayhan Simsek
Tel.: 069/7595-2782 | E-Mail: Ayhan.Simsek@dfv.de

dfv Mediengruppe

- AÜG – nach der Reform ist vor der Reform
Dr. Norbert Reuter, ver.di Bundesverwaltung
- Arbeit 4.0 – Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus?
Sandra Heiland/Sven Spieler, Roche Diagnostics
- Erfolg beginnt im Kopf – was wir von Spitzensportlern übernehmen können!
Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann, Sportpsychologe der Fußballnationalmannschaft
- Potentiale nutzen – gefährdete Menschen beschäftigen
Sandra Ries, Zentrale der Bundesagentur für Arbeit
- Podiumsdiskussion mit Vertretern der Gewerkschaft ver.di, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), des LAG Baden-Württemberg, eines Betriebsrats, Unternehmensvertretern und der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit

Jobportale unter der Lupe

RANKING. Im Herbst wird Bilanz auf dem Markt für Stellenwebsites gezogen. Der „Jobbörsen-Kompass“ von Crosswater Job Guide hat die besten Portale ermittelt.

Von **Gerhard Kenk**

Bei der Stellensuche im Web stehen die Spezial-Jobbörsen ganz oben in der Gunst der Kandidaten. Sie erreichen einen durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 4,9 (auf einer Skala von sieben = sehr gut bis eins = sehr schlecht) und liegen deutlich vor den Generalisten mit einem Durchschnittswert von 4,3. An dritter Stelle liegen Jobsuchmaschinen mit dem Wert 4,2. Diese Ergebnisse basieren auf der aktuellen Umfrage von „Jobbörsen-Kompass.de“, einem Projekt von Crosswater Job Guide. An der Umfrage haben von April 2016 bis Ende August 2016 zahlreiche Bewerber teilgenommen und mehr als 10.400 Bewertungen zu insgesamt 723 Jobportalen abgegeben.

Die Umfrageteilnehmer kommen aus verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten wie Wirtschaftswissenschaften, Informatik, Naturwissenschaften oder Ingenieurwissenschaften. Als Berufsstatus nennen die Teilnehmer am häufigsten Student/Absolvent, Berufseinsteiger oder Young Professional. Aber auch Manager und Fachkräfte/Experten sind vertreten. Ein Novum dieser Umfrage ist die Einschätzung der Bewerber, ob sie ein Jobportal auch weiterempfehlen würden. Auch hier liegen wieder die Spezial-Jobbörsen vorn. Bei den Spezialisten liegt die durchschnittliche Weiterempfehlungsquote bei 88 Prozent. Die Jobsuchmaschinen werden zu 72 Prozent und die Generalisten zu 71 Prozent weiterempfohlen. Weitere Ergebnisse: <http://jobboersen-kompass.de/ergebnisse> ■

DIE TOP-JOBPORTALE 2016

Anbieter	Zufriedenheit	Suchqualität	Weiterempfehlungsquote	Anzahl Bewerbungen	Platz
----------	---------------	--------------	------------------------	--------------------	-------

Generalisten

Stepstone Deutschland	4,95	4,79	0,90	1.567	1
Indeed.de	4,69	4,58	0,83	583	2
Monster Deutschland	4,18	4,08	0,70	912	3
Xing Stellenmarkt	4,48	4,30	0,79	1.008	4
Arbeitsagentur	3,99	4,01	0,68	275	5

Spezialisten

Staufenbiel	5,64	5,43	0,95	1.913	1
Absolventa	4,44	4,36	0,82	158	2
Unicum Karrierezentrum	5,29	5,10	0,90	125	3
T 5 Karriere Portal	5,63	5,41	0,95	109	4
foodjobs.de	5,88	5,84	0,96	82	5

Jobsuchmaschinen

Kimeta	4,29	4,26	0,74	101	1
Jobrapido.de	3,95	3,83	0,65	60	2
Jobbörse.de	4,49	4,54	0,79	71	3
Jobsuma.de	4,33	4,33	0,91	24	4
Jobsterne.de	4,95	4,67	0,90	21	5

In dieses Ranking der Jobportale sind die Umfrageergebnisse (gewichtet mit 75 Prozent) sowie die Reichweite der Jobportale (gewichtet mit 25 Prozent) eingeflossen. Die Reichweitzahlen basieren auf den Traffic-Messungen von www.similarweb.com.

QUELLE: JOBBÖRSEN-KOMPASS, 2016

Fit für die Praxis

TREND. Die Virtual-Reality-Technik ist gereift und Pioniere nutzen sie, um Bewerber anzusprechen.

Von **Björn Thomsen**

Die Begeisterung für Virtual Reality ist groß, nicht nur auf dem Spielemarkt. Für Unternehmen, die sich ähnliche Effekte für ihr Personalmarketing wünschen, könnte sich die Beschäftigung mit der virtuellen Realität (VR) lohnen. Diese Annahme stützt jedenfalls eine Untersuchung der Hochschule Rhein-Main. Demnach halten zwei von drei Testguckern VR-Inhalte im Kontext der Jobsuche für geeignet, ihr Interesse an einem Arbeitsplatz zu wecken. Die Tatsache, dass jeder zweite Bundesbürger mit einem Smartphone die technische Voraussetzung für die Betrachtung von VR-Inhalten mitbringt und jeder fünfte laut Bitkom den Kauf einer VR-Brille erwägt, eröffnet Personalern neue Perspektiven bei der Bewerberansprache.

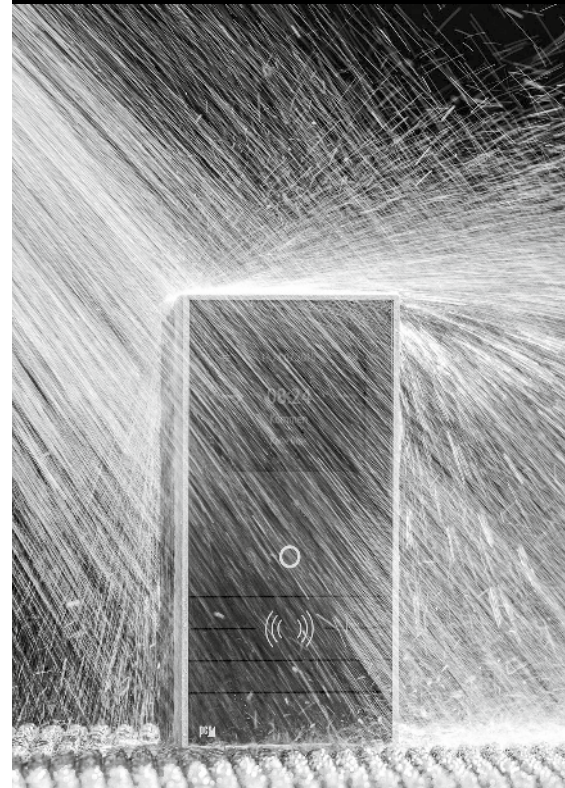
Ein Beispiel für die erfolgreiche Einbindung der VR-Panorama-Galerie in Stellenanzeigen ist die virtuelle Unternehmenspräsentation von Rohde & Schwarz. Innen wie außen wurde die Unternehmenszentrale in München abgelichtet und kann nun als 360-Grad-Welt erkundet werden. „Für jeden von uns ist es wichtig

zu wissen, welches Arbeitsumfeld einen erwartet. Die Panorama-Galerien sind ein schneller und einfacher Weg, potenziellen Bewerbern unsere Unternehmenszentrale bereits vor ihrem Besuch in München zu zeigen“, sagt Thomas Teetz, Leiter Personalmarketing und Rekrutierung bei Rohde & Schwarz.

Der Mehrwert liegt auf der Hand: Während gut gestaltete Stellenanzeigen mit anderen um die Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber konkurrieren, sind VR-Inhalte mit einer hohen durchschnittlichen Verweildauer echte Eye-Catcher und können das Interesse für ein Jobangebot verfestigen. Sie ergänzen überdies die Bild-Text-Kombinationen um eine emotionale Komponente. Nicht verschwiegen werden darf aber, dass VR nur dann funktioniert, wenn der Bewerber die technische Mindestanforderung erfüllt. Zugegeben: Das Smartphone in eine VR-Brille zu schieben, ist kein großer Aufwand, bedarf dennoch eines initialen Reizes. Das könnte ein Bildausschnitt sein, der animiert, auch den Rest sehen zu wollen. Dass die VR-Panorama-Galerie nur der erste Schritt ist, Arbeitswelten mit VR-Technik erfahrbar zu machen, ist absehbar. „Spezielle Eingabegeräte wie Datenhandschuhe, Flysticks oder omnidirektionale Laufbänder könnten, zum Beispiel im Messekontext, noch tiefer in die Arbeitswelt entführen“, sagt Wolfgang Achilles, Geschäftsführer von Jobware. ■

➕ ADD-ON

Einen Eindruck der virtuellen Firmenpräsentation von Rohde & Schwarz erhalten Sie in der Personalmagazin-App.



INTUS. The Terminal.

Die neueste Generation der PCS Zeiterfassungsterminals ist einfach stark: Klare Usability mit intuitiver Bedienoberfläche. Langlebig. Robust. Wasserdicht. INTUS Terminals sind investitionssichere Qualität. Seit über 40 Jahren mit allen Wassern gewaschen. Und German Brand Award Winner 2016.

Jetzt eintauchen: +49 89 68004-222

www.intus.de

Zukunft Personal, Köln
18. - 20.10.2016
Halle 3.2, Stand E.15

Was Bewerber wollen

STUDIE. Welche Faktoren führen zu einer positiven Candidate Experience? Welche Empfehlungen ergeben sich daraus für Unternehmen? Eine Studie gibt Aufschluss.

Von **Henning Rode** und **Wolfgang Brickwedde**

Die klassischen Attraktivitätsfaktoren wie Gehalt, Aufstiegschancen oder Work-Life-Balance bieten heute kaum noch Differenzierungspotenziale im Wettbewerb um neue Mitarbeiter. Stattdessen treffen Bewerber ihre Arbeitgeberwahl immer häufiger auf Basis ihrer Erlebnisse im Bewerbungsprozess – der sogenannten Candidate Experience. Diese beeinflusst jedoch nicht nur das Bewerbungsverhalten – also die Entscheidung, sich überhaupt zu bewerben, diesen Prozess nicht abzubrechen und ein Stellenangebot anzunehmen – sondern sie hat auch Auswirkungen auf

Weiterempfehlungen an Freunde oder Bekannte sowie auf das Kaufverhalten von Bewerbern. Das haben unter anderem Gerry Crispin und Mark Mehler in ihrer Untersuchung „The Candidate Experience“ aus dem Jahr 2011 festgestellt oder Master Burnett und Kollegen in der Studie „Candidate Experience 2013“.

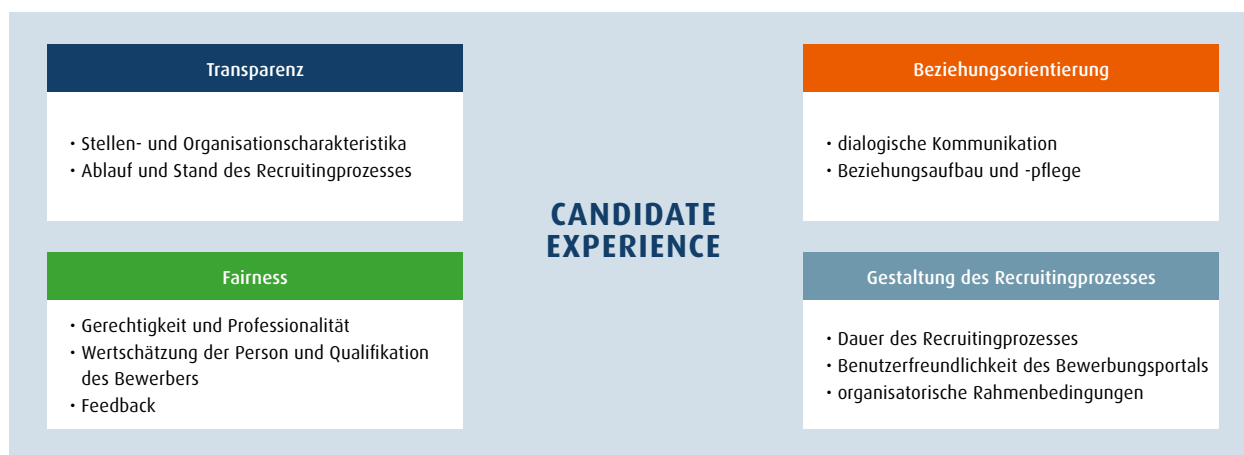
Wie entsteht Candidate Experience?

Candidate Experience bezeichnet das individuelle Erleben eines Recruitingprozesses durch einen Bewerber bei einem potenziellen Arbeitgeber und bildet sich aus der Summe der Erfahrungen mit diesem Unternehmen. Sie entsteht in den Phasen der Orientierung und Anziehung, der Bewerbung, der

Personalauswahl, der Ergebniskommunikation und des Onboardings und wird an verschiedenen Kontaktpunkten geprägt. Hierzu zählen direkte und somit durch das Unternehmen kontrollierbare Kontaktpunkte wie Stellenanzeigen, Karrieremessen, das Bewerbungsportal oder das Vorstellungsgespräch sowie indirekte Kontaktpunkte wie Arbeitgeberbewertungsplattformen oder Gespräche mit Freunden und Bekannten.

Das Gestalten einer positiven Candidate Experience erfordert ein differenziertes Verständnis der Bewerberperspektive. Hierbei stellt sich die Frage, wie Bewerber reale Recruitingprozesse erleben und welche Einflussfaktoren die Candidate Experience

Einflussfaktoren der Candidate Experience



Transparente und faire Recruitingprozesse, eine gute und dialogorientierte Kommunikation sowie ein zügiger Gesamtprozess mit nutzerfreundlichem Bewerbungsportal tragen unmittelbar zu einer positiven Candidate Experience bei.

prägen. Antworten liefert eine qualitativ-empirische Studie, die wir im Frühjahr 2016 durchgeführt haben. Als Basis dienten 962 Freitextkommentare von Bewerbern, die für die „Candidate Experience Awards DACH 2015“ zu ihren Erlebnissen bei der Jobsuche befragt wurden. Insgesamt beschrieben sie 417 positive und 545 negative Erlebnisse, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden.

Zentrale Einflussfaktoren

- **Transparenz:** Ein hohes Maß an Transparenz, das durch aussagekräftige Stellenausschreibungen erzeugt werden kann, erleben Bewerber als positiv. Es ermöglicht ihnen, sich ein realistisches Bild vom Arbeitgeber und dem Jobangebot zu verschaffen und dieses Bild mit den eigenen Anforderungen an einen Arbeitgeber und eine Stelle abzugleichen. Zudem ist eine Transparenz über den Ablauf und Stand des Recruitingprozesses wichtig für die Candidate Experience. Bewerber empfinden das Bereitstellen von Informationen zum Prozedere als positiv. „Unklare Anforderungen zu erwartetem Umfang und Art der zu hinterlegenden Informationen“ werden als negativ wahrgenommen.

- **Fairness:** Die Candidate Experience wird auch durch die Gerechtigkeit und Professionalität der Personalauswahl geprägt. Bewerber empfinden es als positiv, wenn sich Personaler „ehrlich, aufrichtig, konsequent und fair gegenüber allen Beteiligten“ verhalten und wenn Personalauswahlinstrumente zum Einsatz kommen, die es ihnen ermöglichen, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu zeigen. Darüber hinaus spielt die individuelle Wertschätzung der Person und Qualifikation des Bewerbers eine Rolle. Bewerbern das Gefühl zu vermitteln, dass ihre „Qualifikation und Berufserfahrung gebraucht“ wird, beeinflusst die Candidate Experience positiv. Gleiches gilt, wenn Bewerbern ein (telefonisches) Feedback „mit individuellen Begründungen, warum es zu einer Absage gekommen ist“ gegeben wird.

- **Beziehungsorientierung:** Die Candidate Experience wird durch ein hohes Maß an dialogischer Kommunikation, die Bewerber zu „aktiven, gleichberechtigten Gesprächsteilnehmern“ macht, positiv geprägt. Darüber hinaus begrüßen Bewerber es, wenn Unternehmen gezielt Beziehungsaufbau und Beziehungspflege betreiben, also den Kontakt aufrechterhalten, „auch wenn es keine konkreten Stellenangebote gibt“.

- **Gestaltung des Recruitingprozesses:** Ein weiterer Einflussfaktor ist die Dauer des Prozesses. Bewerber nehmen eine schnelle Rückmeldung nach einzelnen Prozessschritten und einen zügigen Recruitingprozess normalerweise als positiv wahr. Im Fall einer unkommentierten Absage kann allerdings auch eine sehr schnelle Rückmeldung zu negativer Candidate Experience führen, denn „drei Stunden nach Versand der Bewerbung bereits eine Absage zu erhalten, die angeblich nach reiflicher Überlegung war“, kann Zweifel an der Gewissenhaftigkeit und Fairness der Personalauswahl hervorrufen. Zudem ist die Benutzerfreundlichkeit des Bewerbungsportals für die Candidate Experience von Bedeutung. Bewerber freuen sich, „wenn alles schnell und einfach geht und [sie] (...) Dokumente als PDF hochladen“ können. Die Realität sieht jedoch oft anders aus: „Viele Online-Bewerberportale sind absolut furchtbar, kaum verständlich und bei Weitem nicht zeitgemäß“. Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf die Candidate Experience: „Zwischen Tür und Angel“ stattfindende Vorstellungsgespräche oder fehlende Termintreue können negative Candidate Experience hervorrufen, während Aufmerksamkeit wie die „Bereitstellung von Verpflegung“ im Vorstellungsgespräch positiv erlebt werden.

Ansatzpunkte zur Verbesserung

Aus den Studienergebnissen lassen sich erste Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten, die die Candidate

Experience ihrer Bewerber in Zukunft verbessern wollen:

- **Sorgen Sie für ein hohes Maß an Transparenz,** indem Sie aussagekräftige Stellenausschreibungen verfassen und die einzelnen Bewerbungsschritte sowie die Gesamtdauer des Prozesses auf der Karrierewebsite oder im persönlichen Kontakt erläutern.

- **Schaffen Sie Fairness,** indem Sie nachvollziehbare Kriterien der Personalauswahl und professionelle Auswahlinstrumente anwenden und Bewerber wertschätzend behandeln. Begründen Sie Ihre Absagen gegenüber den Bewerbern.

- **Erreichen Sie ein hohes Maß an Beziehungsorientierung,** indem Sie eine personalisierte Bewerberkommunikation und ein professionelles Talent Relationship Management einsetzen.

- **Sensibilisieren Sie alle am Recruitingprozess Beteiligten** für die Bedeutung und die Einflussfaktoren der Candidate Experience.

Bewerberkontaktpunkte analysieren

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Handlungsempfehlungen können eine unternehmensspezifische Analyse von Bewerberkontaktpunkten und die Befragung von Kandidaten zu ihren Erlebnissen im Bewerbungsprozess hilfreiche Hinweise für eine weitere Verbesserung der Candidate Experience liefern. Maßnahmen zur Verbesserung der Candidate Experience sollten jedoch nicht zu Lasten der prognostischen Validität der Personalauswahl gehen und sie sollten ökonomisch sinnvoll sein. ■



DR. HENNING RODE ist bei Thyssenkrupp Materials im strategischen Personalmanagement tätig.



WOLFGANG BRICKWEDDE ist Leiter des Institute for Competitive Recruiting (ICR) mit Sitz in Heidelberg.

Ungenutzte Potenziale

STUDIE. Zeitkonten könnten flexibler sein und Software zur Personaleinsatzplanung sollte mehr Funktionen bieten – eine Studie gibt Einblick ins Arbeitszeitmanagement.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Wie viel Flexibilität benötigen Unternehmen auf dem Weg zur Industrie 4.0? Welchen Trends unterliegen Arbeitszeitmodelle und der bedarfsorientierte Personaleinsatz? Diesen Fragen sind die BM-Orga GmbH und die Rount GmbH in der dritten Auflage der Studie „Zukunft Arbeitszeit – Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung“ nachgegangen. Befragt wurden

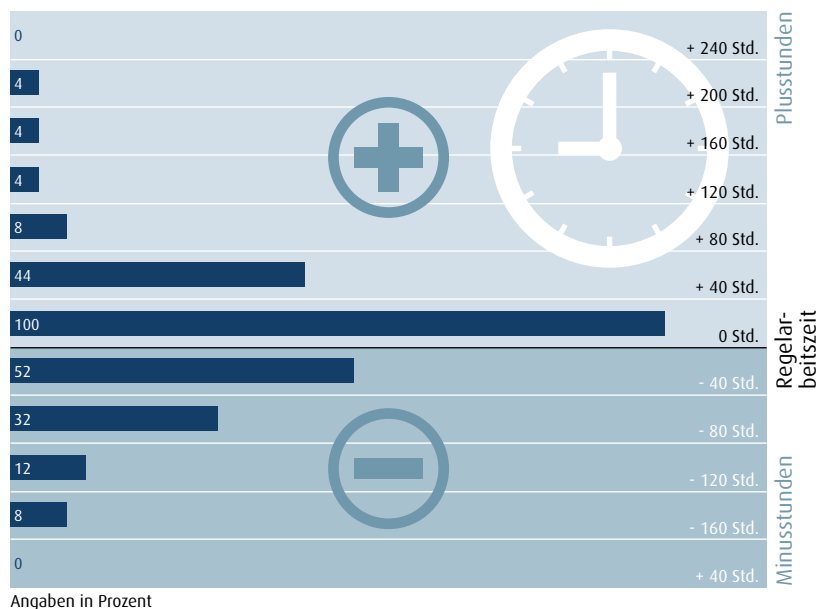
HR-Verantwortliche, Bereichsleiter und Geschäftsführer aus 184 Unternehmen.

Aus Sicht der Unternehmen machen vor allem Veränderungen bei Angebot und Nachfrage Arbeitszeitflexibilisierungen notwendig. Allerdings sehen sie die Steuerung und Kontrolle vor allem in der Verantwortung des Managements und nicht der umsetzenden Personen. Nur elf Prozent der Befragten erkennen die Bedeutung von Personalkennzahlen für die Planer. Diese Einschätzung ist überraschend, da gerade die Planer

transparente Kennzahlen für eine optimale Planung benötigen. Ohne eine fundierte Datenbasis ist keine zielkonvergente Planung möglich.

Den größten Nutzen der zahlreichen Arbeitszeitformen von Schichtarbeit bis Bereitschaftsdienst, von Vertrauensarbeitszeit bis Job-Sharing verorten die Befragten in deren kurzfristigen Reaktionspotenzial. Langfristige Arbeitszeitformen wie Lebensarbeitszeit oder demografische Arbeitszeitmodelle schätzen sie als nachrangig ein. Eine herausgehobene Rolle bei den verschiedenen Arbeitszeitformen spielt die Teilzeitarbeit. Im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2014 hat die Teilzeitarbeit in der Bedeutung nochmals deutlich zugelegt.

DIE BANDBREITE VON ARBEITSZEITKONTEN



Die meisten Unternehmen schränken Arbeitszeitkonten auf weniger als drei Wochenarbeitszeiten ein. Im Durchschnitt liegt die Bandbreite bei minus 40 bis plus 80 Stunden. Damit bieten Arbeitszeitkonten nur wenig Flexibilität.

Spielregeln der Flexibilität

Um die Flexibilitätspotenziale ausnutzen zu können, die die verschiedenartigen Arbeitszeitformen bieten, sind jedoch Spielregeln zu beachten, die durch Betriebsvereinbarungen, tarifliche Regelungen oder Gesetzgebung bestimmt sind. Unter den drei systemimmanenten Spielregeln rangiert bei den Studienteilnehmern die Ankündigungsfrist (42 Prozent) an erster Stelle. Aus der Länge der Ankündigungsfrist ergibt sich, wie flexibel ein Arbeitszeitbedarf an- oder abgemeldet werden kann.

An zweiter Stelle steht das Arbeitszeitvolumen (38 Prozent), das zum Beispiel über eine Verkürzung von Arbeitseinsätzen, die Absage von ganzen Schichten oder die Vergabe zusätzlicher Schichten in einem Betrachtungszeitraum gesteuert werden kann. Der Ausgleichszeit-

Dorma und Kaba vereint. Ein starker Partner für smarten Zutritt.



Dorma und Kaba schließen sich zusammen und bilden dorma+kaba. Ein Zusammenschluss, der verbindet, was zusammengehört. Zwei traditionsreiche Unternehmen, über 150 Jahre Erfahrung und der gemeinsame Anspruch, unseren Kunden zukünftig noch bessere Zutrittslösungen aus einer Hand anzubieten. Die vertrauensvolle Partnerschaft zu unseren Kunden ist

dabei unser wertvollstes Gut. Durch außergewöhnliche Qualität und Zuverlässigkeit, sind wir auch zukünftig Ihr starker Partner für smarten Zutritt.

Besuchen Sie uns auf der Messe Security Essen 2016, 27. - 30. September in Halle 3, Stand 3B30.

www.dormakaba.com

dormakaba

raum, in dem Stundenvolumina über oder unter der vertraglichen Arbeitszeit wieder auszugleichen sind, wird nur von 20 Prozent als vordringlich angesehen.

Gesetzliche Beschränkungen

Anders als diese immanenten Kriterien wirken sich externe, systemmodifizierende Bedingungen auf den tatsächlichen Nutzungsgrad von Flexibilitätspotenzialen aus. Insbesondere gesetzliche Regelungen spielen eine große Rolle. Aus Sicht der Unternehmen beeinflusst die maximale Wochenarbeitszeit von 60 Stunden stark die Flexibilität (70 Prozent). An zweiter Stelle steht die minimale Ruhezeit von elf Stunden (64 Prozent) und an dritter Stelle die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden (59 Prozent).

Zur Durchsetzung der gesetzlichen Regelungen greifen die Aufsichtsbehörden immer häufiger zu drastischen Maßnahmen. 62 Prozent der befragten Firmen wurden bereits von den Aufsichtsbehörden kontrolliert. Eingehende Prüfungen ihrer Planungsprozesse haben 52 Prozent erlebt. Einigungsstellen und Gerichtsverfahren gab es bei rund einem Drittel (38 Prozent beziehungsweise 32 Prozent) der Studienteilnehmer. Zwölf Prozent mussten sogar Bußgelder bezahlen. Dies mag daran liegen, dass bei einem Drittel der Befragten (34 Prozent) Unsicherheiten im Umgang mit Themen des Arbeitszeitgesetzes vorliegen.

Auf die Frage, welchen Veränderungsbedarf beim Arbeitszeitgesetz sie sehen, nennen 38 Prozent ein Jahreslimit ohne andere Grenzen wie tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeitmaxima. Ein Monatslimit wünschen sich 30 Prozent der Befragten und ein Wochenlimit noch elf Prozent.

Arbeitszeitkonten oft eingeschränkt

Die Nutzung eines Arbeitszeitkontos ist nicht an das Arbeitszeitgesetz gekoppelt. Dennoch wird das Flexibilisierungspotenzial eines Arbeitszeitkontos in der Praxis oft durch zahlreiche Bedin-

Nur zwölf Prozent der Befragten sind mit ihrer PEP-Software vollauf zufrieden. Vor allem Funktionsumfang, Anpassbar- und Skalierbarkeit werden bemängelt.

gungen eingeschränkt, sodass sich der eigentliche Nutzen – Flexibilität zu gestalten – selten einstellt. Ein Ampelsystem mit engem Korridor erlaubt kaum mehr ein signifikantes Abweichen von der vereinbarten Arbeitszeit. Auch ein sogenannter Nulldurchgang von Plus- zu Minusstunden lässt die von gesetzlicher Seite unregulierten Ausgleichsmechanismen schnell an Wirkkraft einbüßen. 30 Prozent der befragten Unternehmen sagen, dass solche Regelungen ihre Flexibilität beeinträchtigen.

Alle Studienteilnehmer nutzen ein Arbeitszeitkonto und haben mindestens die Grenzwerte von Null bis 40 Plusstunden. Minusstunden lässt über die Hälfte der Unternehmen (52 Prozent) bis 40 Stunden zu. Bei rund einem Drittel (32 Prozent) liegt die Untergrenze sogar bei minus 80 Stunden (siehe Abbildung). Dennoch zeigt die Studie, dass Arbeitszeitkonten in der Praxis nur eingeschränkt genutzt werden, denn im Mittel erlauben die befragten Unternehmen lediglich eine Flexibilität von drei Wochenarbeitszeiten innerhalb eines Jahrs.

Unzufriedenheit mit PEP-Lösungen

Weiterhin hat die Studie einen Blick in die Zukunft der Personaleinsatzplanung (PEP) geworfen. Viele Unternehmen rechnen mit Blick auf das Jahr 2020 mit einem weiter steigenden Kostendruck, Motivationsbedarf bei den Mitarbeitern sowie mit einem zunehmenden Flexibilitätsbedarf. Mitarbeiter wirtschaftlich und punktgenau einzusetzen sowie die Identifikation mit dem Unternehmen

folgen als weitere Herausforderungen. Erstmals taucht in der diesjährigen Befragung auch der Umgang mit alternden Belegschaften als Herausforderung für die Personaleinsatzplanung auf.

Den eingesetzten PEP-Lösungen spricht die Mehrheit der Befragten allerdings nur einen mittleren Reifegrad zu. Einen (nahezu) vollumfänglichen Einsatz melden nur sechs Prozent der Studienteilnehmer. Bei den befragten Unternehmen scheinen sich die erwarteten Nutzenpotenziale bislang nur teilweise eingestellt zu haben. Das kann auch an der eingesetzten Software liegen: 72 Prozent sagen, diese sei verbesserungsbedürftig. Der Anteil der Unternehmen, die mit ihren eingesetzten PEP-Systemen vollauf zufrieden sind, liegt mit nur zwölf Prozent weit unter den Erwartungen der Studienautoren – und unter den Angaben aus dem Jahr 2014. 36 Prozent waren damals voll zufrieden und 38 Prozent nannten Nachbesserungsbedarf.

Mehr Anpassbarkeit gewünscht

Optimierungsbedarf sehen die Unternehmen vor allem beim Funktionsumfang, der Anpassbarkeit (Parametrierung) sowie der Skalierbarkeit der Softwareprodukte an die Anforderungen in der betrieblichen Praxis. Als wichtigste Unterstützungsfunktion einer PEP-Software schätzen die Befragten die flexible und schnelle Reaktion auf Bedarfsschwankungen ein. Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen unmittelbar bei der Planung zu berücksichtigen, spielt aus ihrer Perspektive eine untergeordnete Rolle.

Das Fazit der Studienautoren: Diejenigen Softwareanbieter, denen es gelingt, umfassende Funktionalität für den gesamten Personaleinsatzplanungsprozess zu liefern und zugleich schnelle und flexible Reaktionen auf schwankende Personalbedarfe zu unterstützen, werden ihren Kunden – und damit auch sich selbst – einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. ■



ZUKUNFT
PERSONAL®

18.-20. Okt. 2016

koelnmesse | Eingang Süd



SAVE THE DATE

Erleben Sie das größte europäische HR-Event

IMMER UP TO DATE:
www.zukunft-personal.de

Get Connected:



Hauptmedienpartner:



Bürokratieabbau in Entgeltfragen



Direkte Wege nehmen: Das Bürokratienteilastungsgesetz soll den Aufwand verringern.

Das Bundeskabinett hat Anfang August den Regierungsentwurf für das zweite Bürokratienteilastungsgesetz beschlossen. Sollte dieser vom Parlament umgesetzt werden, dürfen Entgeltabrechner mit Erleichterungen im Bereich Lohnsteuer und

Sozialversicherung rechnen. Der Entwurf schließt an das erste Bürokratienteilastungsgesetz vom Juli 2015 an und soll gerade kleine Betriebe entlasten. Die wichtigste lohnsteuerliche Änderung betrifft die vierteljährliche Lohnsteueranmeldung. Vorbehaltlich der Umsetzung des Entwurfs wird die Grenze von momentan 4.000 auf künftig 5.000 Euro steigen. Das bedeutet: War für das vorangegangene Kalenderjahr Lohnsteuer von mehr als 1.080, aber höchstens 5.000 Euro abzuführen, so werden anstelle der zwölf monatlichen Lohnsteueranmeldungen (oder nur einer bei einem Betrag unter 1.080 Euro) noch vier vierteljährliche Lohnsteueranmeldungen an das Finanzamt zu übermitteln sein. Auch für die Sozialversicherung zeichnen sich Änderungen ab. Momentan ist nach § 23 Abs. 1 Satz 2 SGB IV die voraussichtliche Höhe der Beitragsschuld zum Monatsende zu bestimmen. Nach der neuen Regelung kann der Arbeitgeber abweichend davon den Betrag in Höhe der Beiträge des Vormonats zahlen. Ergeben sich nach der Entgeltabrechnung Differenzbeträge, werden diese bei der Fälligkeit des Folgemonats ausgeglichen. Offen ist noch das Vorgehen, wenn keine Vormonatswerte existieren.

pm NACHGEZÄHLT

Getöse um die Zeitarbeit

Es war ein Rekordjahr: Knapp eine Million Menschen waren 2015 als Leiharbeiter beschäftigt, so viele wie nie zuvor. Anlass genug, um Alarm zu schlagen. Für die einen, weil die angeblich prekäre Branche weiter reguliert werden müsse. Andere trommeln unter dem Stichwort „Flexibilität“ kräftig dagegen. Wie auch immer: Der Lärm dröhnt wieder einmal eine Diskussion um Zeitarbeit in den Vordergrund und lässt andere wichtige Debatten verstummen. Dafür mag es nachvollziehbare Gründe geben, Fakt ist aber auch: Der Leiharbeiter-Anteil an der Gesamtbeschäftigung liegt laut Statistik der BA bei knapp drei Prozent. Von insgesamt 36,15 Millionen Beschäftigten seien circa 22,7 Millionen, also 63 Prozent, in Vollzeit und etwa 8,3 Millionen in Teilzeit sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Rund fünf Millionen sind ausschließlich geringfügig Beschäftigte. Deren Probleme sind nicht per se wichtiger, natürlich zählt nicht nur Quantität. Lärm alleine aber auch nicht.

NEWS DES MONATS

Geringere Künstlersozialabgabe Der Umlagebeitrag abgabepflichtiger Auftraggeber an die Künstlersozialkasse wird ab 2017 auf 4,8 Prozent (aktuell 5,2 Prozent) sinken. Der Grund: Gestiegene Einnahmen durch stärkere Kontrolle zahlungspflichtiger Unternehmen.

Mindestlohn nur halb so schlimm Mehrere hunderttausend Stellen seien bedroht: Solche Warnungen gab es vor Einführung des Mindestlohngesetzes. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zieht nun nach anderthalb Jahren Mindestlohn Bilanz: Die befürchtete Entlassungswelle ist ausgeblieben. Lediglich 18 Prozent der vom Mindestlohn tangierten Betriebe hätten mit Preiserhöhungen reagiert. Einige Chefs (18 Prozent) hätten die Arbeitszeit betroffener Beschäftigter verkürzt und Arbeiten in geringerer Zeit erledigen lassen.

Keine Bestandsprüfung für Zahlstellen Ursprünglich sollte das neue Bestandsprüfungsverfahren ab nächstem Jahr auch für Zahlstellen gelten. Nach einer ersten Analyse haben jedoch GKV-Spitzenverband und das Bundesarbeitsministerium festgestellt: Die Realisierung führt zu unnötigen Doppelmeldungen. Daher ist nun die Umsetzung gestoppt worden.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

BONUS NACH ERMESSEN

ZUSAMMENFASSUNG Klauseln in Arbeitsverträgen, wonach ein Bonus nur nach billigem Ermessen ausbezahlt wird, sind zulässig. Entspricht die Entscheidung des Arbeitgebers, keinen Bonus zu zahlen, nicht billigem Ermessen, legt das Gericht die Höhe des Bonus fest.

RELEVANZ Arbeitgeber können eine vertraglich zugesagte Bonuszahlung ohne triftige Begründung nicht ausfallen lassen. Sie müssen ihre Entscheidung zur Höhe der Zahlung oder ihres Wegfalls dem Arbeitnehmer ausreichend darlegen. Im konkreten Fall hatte ein Banker auf die im Arbeitsvertrag versprochene, aber nicht genau bezifferte Bonuszahlung gepocht. Das BAG gab ihm Recht: Die Entscheidung des Arbeitgebers über die Höhe eines Bonusanspruchs unterliegt der gerichtlichen Überprüfung. Teilt das Gericht die Einschätzung des Arbeitgebers nicht, ist § 315 Abs. 3 BGB zu beachten.

Quelle BAG, Urteil vom 3.8. 2016, Az. 10 AZR 710/14

SCHWERBEHINDERTE BEWERBER

ZUSAMMENFASSUNG Wird ein schwerbehinderter Bewerber für eine Stelle im öffentlichen Dienst – entgegen der gesetzlichen Regelung des § 82 Satz 2 SGB IX – nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen, kann dies bereits für die Vermutung genügen, dass er aufgrund seiner Behinderung aus dem Auswahlverfahren vorzeitig ausgeschieden ist und dadurch benachteiligt wurde.

RELEVANZ Das Urteil bestätigt erneut, wie schnell öffentliche Arbeitgeber beim Umgang mit behinderten Bewerbern in den Verdacht der Diskriminierung geraten können. Gerade im ersten Schritt der Sichtung zieht das Argument, die Bewerbung eines schwerbehinderten Bewerbers sei nicht aussagekräftig genug oder sie erfülle nicht alle Anforderungen, regelmäßig nicht. Deshalb nicht zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen, birgt ein Risiko für Arbeitgeber.

Quelle BAG, Urteil vom 11.8.2016, Az. 8 AZR 375/15



Akademie



Schirmherrschaft:
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

www.deutscher-bildungspreis.de

Bis 31. Oktober 2016

für den Deutschen Bildungspreis bewerben!

- ➔ Lernen von den Besten: Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises werden für ihr herausragendes Bildungs- und Talentmanagement ausgezeichnet.
- ➔ Praxisaustausch, Netzwerken, Weiterbilden: Profitieren Sie von Workshops, Fachvorträgen und dem Networking-Dinner!
- ➔ Publikumswirksame Auszeichnung: Als Teilnehmer, Finalist oder Gewinner – Engagement in Medien, Internet und Ihren Publikationen zeigen.

Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

Premiumpartner:



Medienpartner:



**DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS**

Irrgarten Ehrenamt

ÜBERBLICK. Uneinheitliche Rechtslage, abstruse Ergebnisse, Zirkelschlüsse – wer das Ehrenamt rechtlich bewerten möchte, muss sich bisweilen ganz schön durchlavieren.

Von **Thomas Muschiol**

Geht man dem Begriff des Ehrenamtes nach, so stößt man zunächst auf gesellschaftspolitische Erklärungen, die das Ehrenamt in öffentlichen Funktionen verorten. Darunter sind jedoch unzählige Varianten zu fassen: angefangen von der spontanen Helfertätigkeit bei einer Naturkatastrophe über klassische Ehrenämter bei Feuerwehr oder Katastrophenschutz bis hin zu politischen und mitunter gut dotierten Ehrenämtern in Vorständen oder Aufsichtsräten politischer oder quasi-politischer Organisationen. Der folgende Beitrag soll sich daher nicht mit allen Facetten des Ehrenamts beschäftigen, sondern die Risiken aufzeigen, die entstehen können, wenn sich Personalverantwortliche in betrieblichen Organisationen mit dem Begriff des „ehrenamtlichen Mitarbeiters“ auseinandersetzen müssen.

Fehleinschätzungen vorprogrammiert

Schon die Verwendung des Begriffs „Mitarbeiter“ zeigt, dass es zu Abgrenzungsschwierigkeiten und den damit

verbundenen Risiken bei Fehlbeurteilungen kommen kann. Denn die Wendung legt nahe, dass es sich organisatorisch um einen Mitarbeiter handelt, der sich von normalen Mitarbeitern nicht in seiner funktionalen, sondern nur in seiner rechtlichen Bewertung unterscheidet. Welcher Maßstab aber muss für diese Differenzierung angelegt werden?

Versucht man mangels gesetzlicher Definition eine Beschreibung im Schrifttum zu finden, so wird man beispielsweise in Gablers Wirtschaftslexikon fündig, in dem der ehrenamtliche Mitarbeiter so beschrieben wird: „Mitarbeiter einer Organisation, der nicht gegen Entgelt, sondern meist aus altruistischen Motiven heraus arbeitet“. Anzutreffen ist diese Mitarbeiterkategorie an erster Stelle in den gemeinnützigen Vereinen, den vielfältigen karitativen Institutionen und sonstigen Non-Profit-Unternehmen. Hier gehört die Bewertung, ob ein Mitarbeiter noch ehrenamtlich tätig oder schon als Arbeitnehmer einzustufen ist, quasi zum Tagesgeschäft. Aber auch herkömmliche Betriebe können schnell mit dem Begriff des Ehrenamts konfrontiert werden, wie folgende Beispiele zeigen:

Beispiel 1: Ein Unternehmen hat mehrere Migranten als Auszubildende eingestellt. Um deren Eingliederung möglichst optimal zu gestalten, erklärt sich ein engagierter ehemaliger Mitarbeiter bereit, die neuen Auszubildenden als „Coach“ zu begleiten, ihnen insbesondere bei sprachlichen Schwierigkeiten zu helfen und Arbeitsvorgänge zu erklären.

Beispiel 2: In einem privat betriebenen Seniorenheim werden freiwillige

Helfer beschäftigt, die jeden Nachmittag mit den Senioren Freizeitgestaltungsaktionen durchführen, die sich aus einem vom Seniorenheim festgelegten Aktivitätenplan ergeben.

In beiden Beispielfällen gehen die Arbeitgeber nicht von einem Arbeitsverhältnis, sondern von ehrenamtlichen Mitarbeitern aus. Es erfolgt auch keine Anmeldung in der Sozialversicherung. Bezahlt wird in beiden Fällen eine „pauerschale Aufwandsentschädigung“.

Definition des Bundesarbeitsgerichts

Das Ergebnis einer arbeitsrechtlichen Überprüfung dieser Tätigkeiten könnte die Beurteilung der beiden Arbeitgeber durchaus bestätigen, denn nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist ein Ehrenamt kein Arbeitsverhältnis, wenn die Tätigkeit „ohne Entgelt“ und ohne Erwerbsabsicht, also allein aus karitativen Beweggründen durchgeführt wird.

Für diese Feststellung reicht es aber keineswegs aus, auf eine Vereinbarung zwischen den Beteiligten zu verweisen, aus denen sich ergibt, dass beide Seiten von einer ehrenamtlichen Tätigkeit ausgehen. Vielmehr wird im Fall der Überprüfung anhand aller Gesamtumstände bewertet werden, ob die Tätigkeit tatsächlich allein aus karitativen Gründen erfolgt. Mit generalisierenden Fallgestaltungen oder gar Tätigkeitskatalogen kann hier der Praxis nicht geholfen werden – es ist stets der konkrete Einzelfall zu entscheiden. So hatte man sich selbst im Fall eines Telefonseelsorgers bis zum BAG darüber gestritten, ob von



Mustervertrag Vereinbarung über eine ehrenamtliche Tätigkeit (HI7631867)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi7631867

Wo bitte geht's zur klaren rechtlichen Einschätzung? Beim Thema Ehrenamt ist der Pfad dorthin von vielen Irrwegen geprägt.

LOHNUNTERGRENZE

Verwirrung durch Mindestlohn

Die verworrene Lage bei der arbeitsrechtlichen Beurteilung des Ehrenamtsbegriffs hat mit dem Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes (MiLoG) einen weiteren Unsicherheitsfaktor hinzubekommen.

Eine Formulierung in § 22 Abs. 3 Mindestlohngesetz (MiLoG) hat einige Irritationen ausgelöst. Darin wird ausgeführt, dass die Vergütung von ehrenamtlich Tätigen nicht vom MiLoG geregelt wird. Mit anderen Worten: An Ehrenamtliche ist kein Mindestlohn zu zahlen. Gesetzestechnisch ist dies eine völlig unnötige Formulierung, da das MiLoG nur für Arbeitnehmer gilt. Für echte ehrenamtliche Mitarbeiter, die ja gerade keine Arbeitnehmer sind, gilt das MiLoG damit von vornherein nicht. Die unnötige Nennung des Ehrenamts trägt insoweit noch zur Verwirrung in der Praxis bei, weil damit Zahlungen an Ehrenamtliche als Arbeitslohn eingeordnet werden, diese aber unterhalb des Mindestlohns liegen können. Der richtigen Auslegung, nämlich, dass echte ehrenamtliche Mitarbeiter gar keinen Arbeitslohn erhalten, sondern Zuwendungen, die aus dem allgemeinen Auftragsrecht resultieren, wird dadurch der Blick verstellt.

Die „Einmischung“ in den Ehrenamtsbegriff durch das Mindestlohngesetz hat aber für die praktische Personalarbeit zu einem wesentlichen weiteren Risikofaktor geführt. Die Frage, ob arbeitsrechtlich um den Ehrenamtsbegriff gestritten wird, hängt nicht mehr allein davon ab, ob es zu einem arbeitsgerichtlichen Feststellungsverfahren kommt. Vielmehr kann im Rahmen einer Betriebsprüfung durch die Zollbehörden die betriebliche Einschätzung, dass ein Ehrenamt vorliegt, abgelehnt werden. Dies allerdings zunächst „nur“ mit der Folge, dass ein Bußgeld verhängt werden kann. Möchte das Unternehmen hier richterlich klären lassen, ob nicht doch seine Entscheidung richtig war, so wird es skurril, um nicht zu sagen rechtsstaatlich bedenklich. Das Unternehmen könnte einerseits gegen den Bußgeldbescheid der Zollbehörde Einspruch einlegen und im Verfahren vor dem Amtsgericht vortragen, dass die Zollbehörden den Ehrenamtsbegriff nicht richtig beurteilt haben. Andererseits sind die von den Amtsgerichten im Bußgeldverfahren getroffenen Entscheidungen für die arbeitsgerichtliche Beurteilung nicht bindend. Erst wenn ein Streit vor den Arbeitsgerichten (und hier gilt wieder der Grundsatz: „Wo kein Kläger da kein Richter“) ausgetragen wird, könnte das Unternehmen rechtssicher erfahren, ob seine Auslegungsmeinung zum Ehrenamtsbegriff die richtige war.

Gekrönt wird dieses durch das Mindestlohngesetz ausgelöste Risiko dadurch, dass als Folge einer Betriebsprüfung des Zolls postwendend die Sozialversicherungsprüfer auftauchen können. Diese können aufgrund der Überprüfung anhand des eigenständigen sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigungsbegriffs eine eigene Beurteilung vornehmen.

SOZIALVERSICHERUNG

Der richtige Weg zur Risikovermeidung

Für die sichere sozialversicherungsrechtliche Einschätzung als Ehrenamt gibt es grundsätzlich zwei Wege, die Arbeitgeber beschreiten können.

Wer sicher gehen will, dass seine Einschätzung über den Ehrenamtsbegriff von der Sozialversicherung akzeptiert wird, dem stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Die erste ist das weitgehend bekannte Statusfeststellungsverfahren, § 7a SGB IV. Hierzu sollte man jedoch nur dann greifen, wenn die vertragliche und tatsächliche Ausgestaltung ausreichend Anhaltspunkte für die Feststellung einer selbstständigen Tätigkeit bietet. Häufig werden bei ehrenamtlichen Mitarbeitern die für ein Statusverfahren heranzuziehenden Merkmale einer Weisungsgebundenheit und einer Eingliederung in die Organisation vorliegen und Argumente für eine unternehmerische Tätigkeit fehlen. In diesen Fällen kann es zielführend sein, die Frage der Sozialversicherungspflicht durch eine Anfrage bei der Einzugsstelle zu erfragen. Bekommt man hier einen positiven Bescheid, ist dies ein Verwaltungsakt. Dieser muss nach einer Betriebsprüfung, die zu einem anderen Ergebnis als die Einzugsstelle gelangt, erst aufgehoben werden. Das kann unter den Voraussetzungen des § 48 SGB X eine rückwirkende Verbeitragung verhindern. Eine Anfrage an die Einzugsstelle könnte wie folgt lauten:

Sehr geehrte Damen und Herren, gemäß § 28h SGB IV bitten wir um Mitteilung, ob aufgrund folgenden Sachverhalts für Frau/Herr Versicherungspflicht oder Versicherungsfreiheit besteht:

(Hier folgt die genaue Beschreibung der Tätigkeit)

Sie/Er erhält dafür eine monatliche Aufwandsentschädigung vonEuro.

Wir gehen davon aus, dass es sich dabei nicht um ein sozialversicherungsrechtliches Beschäftigungsverhältnis, sondern um ein Auftragsverhältnis nach den Grundsätzen der Bewertung ehrenamtlicher Tätigkeiten handelt und bitten um entsprechende schriftliche Bestätigung. Mit freundlichen Grüßen...

BEWERTUNGSKRITERIUM

Die Finanzverwaltung als Rettungsanker

Bei Fragen zum Arbeitnehmerstatus greifen Arbeitsgerichte und Sozialversicherung selten auf die Einschätzung der Finanzverwaltung zurück – bis auf eine Ausnahme.

Bei der Beurteilung eines Ehrenamts, greifen sowohl die Arbeitsgerichte als auch die Betriebsprüfer der Sozialversicherung in einem für die Praxis wichtigen Teilaspekt auf die steuerlichen Grundsätze zum Ehrenamt zurück. Liegen die Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung nach den Vorschriften des Einkommensteuergesetzes vor (§ 3 Nr. 26, 26a, 26b EStG), so werden diese Beträge sowohl von den Arbeitsgerichten, als auch von den Sozialversicherungsbehörden und auch von den Zollbehörden nicht als Arbeitsentgelt bewertet. Am weitesten geht dabei ausgerechnet die Sozialversicherungsbehörde, die ansonsten eher dafür bekannt ist, steuerlichen Bewertungen kritisch gegenüberzustehen: Sie lässt sogar eine Kumulation von Minijob und Ehrenamtsfreibetrag zu.

einem Ehrenamt auszugehen ist oder im konkreten Fall die Grenze zum Arbeitsverhältnis schon überschritten ist (Urteil vom 29.8.2012, Az.10 AZR 499/11). Das BAG hat hier zwar aufgrund der religiös begründeten inneren Haltung, die bei einer Telefonseelsorge im Vordergrund steht, ein ehrenamtliches Auftragsverhältnis bejaht. Gleichzeitig wiesen die Richter aber darauf hin, dass stets zu prüfen sei, ob in der Vereinbarung eines Ehrenamts Anhaltspunkte für die Umgehung zwingender arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften zu sehen sind.

Entschädigung im Arbeitsrecht

Sofern an einen ehrenamtlichen Mitarbeiter eine Aufwandsentschädigung gezahlt wird, kann dies durchaus ein Anhaltspunkt für die Umgehung arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften sein. Das Ergebnis: Es ist ein Arbeitsverhältnis anzunehmen, weil die als Aufwandsentschädigung bezeichnete Zahlung rechtlich als Arbeitsentgelt zu werten ist.

In der Beweisführung wird man sogar noch einen Schritt weitergehen müssen. Wird eine Zahlung außerhalb von dem auch in Arbeitsverhältnissen üblichen Auslagenersatz, wie Fahrtkostenerstattung oder Ähnlichem, geleistet, so wird zunächst vermutet, dass es sich um Arbeitsentgelt handelt. Juristisch kann man dem wiederum nur mit dem Argument entgegentreten, dass das zugrunde liegende Vertragsverhältnis kein Arbeitsverhältnis, sondern eine Ehrenamtstätigkeit ist. Hier beißt sich die Katze buchstäblich wieder in den Schwanz, denn für ein Ehrenamtsverhältnis wird ja nach der allgemeinen Definition wiederum die Unentgeltlichkeit gefordert.

Diesem Zirkelschluss entkommen die Arbeitsrichter dadurch, dass sie auch unspezifizierten pauschalen Auslagenersatz, der nicht durch konkrete Auslagen belegt wird, dann als „unschädlich“ definieren, wenn er sich im Rahmen der steuerlichen Ehrenamtsfreibeträge bewegt. Damit fehle der Rechtsbindungswille, zum Erwerb tätig zu sein und die

karitative Zweckbestimmung sei damit ausreichend dargelegt (siehe Kasten zum Bewertungskriterium).

Arbeitsrecht: Vorabklärung möglich?

Für die Praxis wäre an dieser Stelle ein Verfahren wünschenswert, mit dem sich schon bei Eingehung eines solchen ehrenamtlichen Mitarbeiterverhältnisses rechtlich absichern lässt, dass tatsächlich kein Arbeitsverhältnis anzunehmen ist. Ein frommer Wunsch, der jedoch unerfüllbar ist. Denn ein abstraktes Verfahren durch ein Arbeitsgericht mit dem Ergebnis der Feststellung, dass kein Arbeitsverhältnis vorliegt, sieht unsere Rechtsordnung nicht vor. Erst wenn ein Streit zwischen den Beteiligten entsteht und bei Gericht anhängig gemacht wird, kann und darf sich ein Arbeitsgericht mit dieser Frage beschäftigen.

Wenn nun eingewandt wird, dass im arbeitsrechtlichen Grundsatz „Wo kein Kläger, da kein Richter“ auch eine Risikominimierung liegt, ist dies vordergründig betrachtet richtig, denn: In den häufigsten Fällen dürften die ehrenamtlichen Mitarbeiter selbst von der Richtigkeit ihrer Einstufung als „Ehrenamtliche“ überzeugt sein. Streitfälle darüber, eine als Ehrenamt durchgeführte Mitarbeit in ein Arbeitnehmerverhältnis „umzudeuten“, kommen daher gemessen an der Fülle der ehrenamtlichen Fallgestaltungen nur spärlich vor.

Dass aber trotz dieses geringen arbeitsrechtlichen Klagerisikos eine Fehlbeurteilung beim Ehrenamtsbegriff zu teuren Folgen führen kann, zeigt ein Blick in das sozialversicherungsrechtliche Beitragsrecht. Hier können bekanntlich arbeitsrechtliche Fehlbeurteilungen in Form von Beitragsbescheiden, die unter Umständen sogar bis zu 30 Jahren in die Vergangenheit reichen, zu einer teuren Angelegenheit werden. Ebenfalls unabhängig von einem arbeitsgerichtlichen Verfahren können auch die Zollbehörden im Rahmen ihrer Mindestlohnprüfungen (siehe Kasten zum Mindestlohn) eine Fehlbeurteilung

Die Nennung des Ehrenamts im Mindestlohngesetz verdeckt die richtige Auslegung: Ehrenamtliche Mitarbeiter erhalten Zuwendungen und keinen Arbeitslohn.

des Ehrenamtsbegriffs behaupten und die Nichtzahlung des gesetzlichen oder tariflichen Mindestlohns mit einem Bußgeld sanktionieren

Vermeidungsstrategie als Bumerang

Nicht wenige Unternehmen versuchen, dem unscharfen Ehrenamtsbegriff aus dem Weg zu gehen. So operieren sie bei derartigen Vertragsverhältnissen erst gar nicht mit dem Begriff des Ehrenamts, sondern gestalten die beabsichtigten Tätigkeiten auf der Grundlage von „Honorarverträgen“ oder „Vereinbarungen über freie Mitarbeit“. Auf diesem Wege versuchen sie, der Einstufung als Arbeitnehmer zu entgehen.

Dazu ist jedoch nur dann zu raten, wenn es sich um klare Fälle einer selbstständigen Tätigkeit handelt oder diese sogar in einem Statusfeststellungsverfahren nach § 7a SGB IV als selbstständige Tätigkeit anerkannt worden sind. Aber gerade bei den ehrenamtlichen Tätigkeiten, die im Kontext von betrieblichen Abläufen stehen, wird man den klassischen Argumenten der Weisungsgebundenheit und der Eingliederung in die Organisation nur schwer etwas entgegenzusetzen haben. So würde auch in den Beispielfällen die Darlegung schwerfallen, dass die Merkmale, die für eine unternehmerische Tätigkeit sprechen, vorliegen und überwiegen.

Nimmt man dagegen das Risiko in Kauf, dass sich ein Ausweichen auf ein selbstständiges Vertragsverhältnis zu einem späteren Zeitpunkt als unrichtig herausstellt, so wird man erhebliche Probleme haben, die Argumente zu wechseln und fortan zu behaupten, es läge

statt einer selbstständigen unternehmerischen eine unentgeltliche ehrenamtliche Tätigkeit vor.

Risiko der Sozialversicherungspflicht

Das für die Praxis wichtigste Risiko einer fehlgeschlagenen Ehrenamtsbeurteilung liegt jedoch nicht im arbeitsvertraglichen Bereich. Vielmehr ist es der Blick auf die Sozialversicherungsprüfung, der die Unternehmen zwingt, eine arbeitsrechtliche Fehlbeurteilung möglichst zu vermeiden. Geprüft wird in diesem Zusammenhang der Begriff des „Beschäftigten“ nach § 7 SGB IV, der rechtlich unabhängig vom Arbeitnehmerbegriff beurteilt wird. So verwundert es nicht, dass es in der Praxis Fälle geben kann, bei denen ein Arbeitsgericht den Arbeitnehmerstatus verneint hat, der beitragsauslösende Beschäftigtenbegriff jedoch erfüllt ist.

Allerdings gibt es hier bei der Abgrenzung zum Ehrenamt einen Gleichklang. Auch hier ist die „Unentgeltlichkeit“ sowie die „innere Tatseite“ – ob der Mitarbeiter also aus überwiegend gemeinnützigen, altruistischen Beweggründen handelt – wesentlich. Im Gegensatz zum arbeitsrechtlichen Risiko gibt es in der Sozialversicherung allerdings Möglichkeiten, vor der Begründung eines ehrenamtlichen Vertragsverhältnisses den Status des Beschäftigten abzuklären (siehe Kasten Sozialversicherung). Der Rat, unterschiedslos in jedem Fall zu dieser Vorsichtsmaßnahme zu greifen, wäre aber überzogen. Vielmehr gilt: Erfüllt der Mitarbeiter die Voraussetzungen der einschlägigen Steuerbefreiungsvorschriften, kann auch von einer sozialversicherungsrechtlichen Anerkennung ausgegangen werden (siehe Kasten zum Bewertungskriterium). ■



THOMAS MUSCHIOL ist Fachautor und Rechtsanwalt mit Schwerpunkt im Arbeits- und betrieblichen Sozialversicherungsrecht in Freiburg.

Drunter oder drüber?

ÜBERBLICK. Arbeitsrechtliche Schwellenwerte können sich für Unternehmen schnell als Minenfeld entpuppen. Eine systematische Übersicht wichtiger Grenzwerte.

Von **Till Hoffmann-Remy**

Arbeitsrechtspraktiker sehen sich alltäglich mit einer Vielzahl relevanter Normen konfrontiert, die an die Überschreitung einer bestimmten Arbeitnehmerzahl anknüpfen („Schwellenwerte“). Es ist wahrscheinlich nicht möglich, zu stark zu betonen, welche Bedeutung die Kenntnis von der Existenz dieser Schwellenwerte hat und wie sie jeweils zu lesen sind. Die Palette an denkbaren Konsequenzen reicht von unwirksamen Kündigungen (Missachtung der Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes) über falsch gebildete Betriebsräte, unzureichende Arbeitssicherheitsvorkehrungen bis hin zur fehlerhaften Unternehmensmitbestimmung. Die meisten Fehler in diesem Bereich wirken sich unmittelbar wirtschaftlich aus; viele Verstöße sind darüber hinaus bußgeld- oder sogar strafbewehrt.

Warum es Schwellenwerte braucht und welche Schwierigkeiten bestehen

Dabei wird dem Rechtsanwender das Leben nicht einfach gemacht: Der Gesetzgeber hat anstelle einer konsistenten Definition von Schwellenwerten ein Flickwerk geschaffen. In der Praxis werden viele Regelungen nicht deshalb missachtet, weil der Arbeitgeber sie nicht einhalten will. Vielmehr hat dieser keine Kenntnis davon, von einer Regelung betroffen zu sein. Grund genug, das Thema systematisch anzugehen. Die Einführung von Schwellenwerten soll maßgeblich dem Schutz von kleinen



© BRIAN A JACKSON / SHUTTERSTOCK.COM

WICHTIGE SCHWELLENWERTE FÜR DIE PRAXIS

Schwellenwert	Anknüpfungspunkt	Norm	Anmerkungen
1	Betrieb	§§ 2 ff. ASiG	Gegebenenfalls Bestellung eines Betriebsarztes oder einer Fachkraft für Arbeitssicherheit.
2	Betrieb	§ 26 DGUV	Bestellung eines Ersthelfers (gegebenenfalls mehrere Ersthelfer bei mehr als 20 Versicherten).
1 bis 50	Unternehmen	§ 1a AÜG	Erlaubnisfreie Arbeitnehmerüberlassung zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen bis zur Dauer von zwölf Monaten.
5	Betrieb	§ 23 KSchG	Kündigungsschutz für Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis vor dem 1. Januar 2004 begonnen hat.
5	Betrieb	§ 94 SGB IX	Wahl einer Schwerbehindertenvertretung ab fünf schwerbehinderten Menschen.
5	Betrieb	§ 60 BetrVG	Einrichtung einer Jugend- und Auszubildendenvertretung ab fünf minderjährigen Arbeitnehmern oder Azubis unter 25 Jahren.
5	Betrieb	§§ 1, 9 BetrVG	Ein Betriebsrat ist wählbar (siehe Norm für Gremiengröße).
10	Betrieb	§ 4f BDSG	Gegebenenfalls Bestellung eines Datenschutzbeauftragten.
	Betrieb	§ 1 SprAuG	Bildung eines Sprecherausschusses (zehn leitende Angestellte).
Mehr als 10	Betrieb	§ 23 KSchG	Regelmäßig Kündigungsschutz nach KSchG (ohne Altbeschäftigte).
11	Arbeitsstätte	§ 6 Abs. 3 ArbStättV	Einrichtung eines Pausenraums (gegebenenfalls auch bei weniger als zehn Arbeitnehmern wegen Sicherheitsanforderungen).
16	Unternehmen	§ 3 PflegeZG	Arbeitnehmer können Anspruch auf Pflegezeit geltend machen.
	Unternehmen	§ 8 TzBfG § 15 BEEG	Es kann Anspruch auf Teilzeit oder Anspruch auf Elternteilzeit bestehen.
20	Unternehmen	§ 99 BetrVG	Der Betriebsrat muss bei personellen Einzelmaßnahmen beteiligt werden.
	Unternehmen	§ 111 BetrVG	Der Betriebsrat bestimmt bei Betriebsänderungen mit.
	Unternehmen	§ 22 SGB VII	Bestellung eines Sicherheitsbeauftragten.
	Unternehmen	§§ 71, 77 SGB IX	Beschäftigungsquote fünf Prozent schwerbehinderte Arbeitnehmer oder Ausgleichsabgabe. Ausnahmeregelungen für kleinere Unternehmen.
	Betrieb	§ 17 KSchG	Pflicht zur Erstattung einer Massenentlassungsanzeige bei der Agentur für Arbeit (Schwellenwerte s. Norm).
	Betrieb	§ 11 ASiG	Bildung eines Arbeitsschutzausschusses.
	Unternehmen	§ 22 SGB VII	Bestellung von Sicherheitsbeauftragten.
26	Unternehmen	§ 2 FPfZG	Arbeitnehmer können Anspruch auf Familienpflegezeit geltend machen.
100	Arbeitsstätte	§ 38 ArbStättV	Einrichtung Sanitätsraum bei besonderen Unfallgefahren (ansonsten verpflichtend ab 1.000 Arbeitnehmern).
101	Unternehmen	§ 106 BetrVG	Bildung eines Wirtschaftsausschusses.
	Betrieb	§ 92a BetrVG	Begründungspflichten gegenüber BR zur Beschäftigungssicherung und -förderung.
	Betrieb	§§ 28, 29 BetrVG	BR kann Betriebsausschüsse und Arbeitsgruppen bilden.
200	Betrieb	§ 38 BetrVG	Freistellung eines Betriebsratsmitgliedes von der Arbeit (weitere Betriebsratsmitglieder freizustellen nach Betriebsgröße).
201	Betrieb	§ 27 BetrVG	Der Betriebsrat bildet Betriebsratsausschuss.
300	Unternehmen	§ 111 BetrVG	Betriebsrat kann bei Betriebsänderungen einen Berater hinzuziehen.
501	Unternehmen	§ 1 DrittelbG	Ein Drittel des Aufsichtsrates ist mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen (KGaA, AG, GmbH, VVaG, Gen).
	Betrieb	§ 95 BetrVG	Betriebsrat kann Aufstellung v. Personalauswahl-Richtlinien verlangen.
1.001	Unternehmen	§ 3 EBRG	Gründung eines Europäischen Betriebsrats möglich.
2.001	Unternehmen	§§ 1, 7 MitbestG	Aufsichtsrat ist zur Hälfte mit Arbeitnehmer-Vertretern zu besetzen (KGaA, AG, GmbH, VVaG, Gen).

Die Übersicht zeigt in der Praxis wichtige arbeitsrechtliche Schwellenwerte. Neben der Norm selbst ist vor allem der Anknüpfungspunkt entscheidend, also zum Beispiel die organisatorische Einheit, auf die sich der gesetzlich vorgeschriebene Schwellenwert jeweils bezieht.



ARBEITSHILFE

Fachbeitrag Ermittlung der Schwellenwerte bei Massenentlassungen (HI1752715)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi1752715

und mittleren Unternehmen dienen (Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 27.1.1998, Az. 1 BvL 15/87). Hiermit soll der typischerweise geringeren finanziellen Ausstattung und Belastbarkeit dieser Unternehmen Rechnung getragen werden; zugleich soll berücksichtigt werden, dass Ausfälle oder Leistungsdefizite einzelner Mitarbeiter einen Kleinbetrieb viel stärker treffen als einen Großbetrieb. Schließlich soll die meist wesentlich persönlichere Beziehung zwischen Belegschaft und Inhaber in kleineren Unternehmen abgebildet werden, die eine direkte Regelung der Arbeitsbeziehungen erleichtern soll.

Anknüpfungspunkte in unterschiedlichen Gesetzen

Um dies umzusetzen, hat der Gesetzgeber aber leider nicht nach einem großen Plan agiert, sondern einzelfallbezogen mit uneinheitlichen Anknüpfungspunkten einen Wildwuchs an Schwellenwerten geschaffen. Anknüpfungspunkt kann „das Unternehmen“, § 22 SGB VII, „der Betrieb“, § 9 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), „die Arbeitsstätte“, § 11 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) oder gar „der Arbeitgeber“, § 71 SGB IX, sein. Regelungen gelten ab „mehr als“ x, § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), oder „mindestens“ x Personen. Manchmal kommt es dabei auf die „in der Regel“ Beschäftigten an, manchmal auf die tatsächlich Beschäftigten oder gar die „jahresdurchschnittlich monatliche“ Anzahl (§ 71 SGB IX).

Wer ist maßgeblich in persönlicher Hinsicht? Hier wird angeknüpft an die „Arbeitnehmer“, uneinheitlich definiert etwa im BetrVG und Kündigungsschutzgesetz (KSchG), oder bestimmte Personengruppen wie zum Beispiel in § 1 Sprecherausschussgesetz (SprAuG), § 18 Mutterschutzgesetz (MuSchG), § 62 BetrVG, § 94 SGB IX und andernorts; Teilzeitbeschäftigte werden anteilig oder voll berechnet; ruhende Arbeitsverhältnisse zählen oder zählen nicht. Je nach Beschäftigtenstruktur können daher in einem Unternehmen mit nur knapp über 20 Arbeitnehmern „nur“ drei bis vier, aber potenziell auch acht oder mehr Schwellenwerte überschritten sein – ein himmelweiter Unterschied. Es empfiehlt sich daher ein sorgfältiges Vorgehen bei jeder Prüfung.

Sonderfall: Leiharbeiternehmer wie Stammarbeitnehmer mitzählen

Die folgenden Schwellenwerte verdienen besondere Aufmerksamkeit, da sie in jüngerer Zeit Gegenstand richtungsweisender Gerichtsentscheidungen waren und in der Praxis noch wenig bis gar nicht umgesetzt sind:

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat bereits bei einer Reihe von Entscheidungen Leiharbeiternehmer bei der Ermittlung der relevanten Schwellenwerte mit einbezogen. Nunmehr sieht § 14 Abs. 2 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) in der geplanten neuen Fassung vor, dass Leiharbeiternehmer ab einer Überlassungsdauer von mehr als sechs Monaten im Betriebsverfassungsgesetz grundsätzlich mitzuzählen sind. Leiharbeiternehmer zählen dann also grundsätzlich wie Stammarbeitnehmer. Ausnahmen gelten im Rahmen des § 112a BetrVG und bei der Unternehmensmitbestimmung.

Sonderfall: Mitarbeiter von Konzernunternehmen im Ausland

Nach der Rechtsprechung des BAG gilt sowohl im Betriebsverfassungsrecht als auch im Kündigungsschutzrecht das

sogenannte Territorialprinzip. Danach sind grundsätzlich nur Arbeitnehmer zu berücksichtigen, die in Betrieben auf dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland beschäftigt werden. Das Landgericht Frankfurt am Main hat vertreten, dass im Ausland beschäftigte Mitarbeiter eines Tochterunternehmens bei der Anzahl der für die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes maßgeblichen Arbeitnehmer zu berücksichtigen seien (LG Frankfurt, Urteil vom 16.2.2015, Az. 3-16 O 1/14). Das Landgericht Berlin hingegen folgte im Anschluss dem „traditionellen“ Ansatz (LG Berlin, Urteil vom 1.6.2015, Az. 102 O 65/14). Eine höchstrichterliche Antwort auf die Frage steht derzeit noch aus.

Sonderfall: Schwellenwert bei Massenentlassungen

Arbeitgeber mit mehr als 20 Mitarbeitern sind zur vorherigen Anzeige von Entlassungen verpflichtet, die bestimmte Schwellenwerte erreichen. Hierbei können befristet Beschäftigte, die in der Regel im Betrieb beschäftigt werden, für die Betriebsgröße voll zu berücksichtigen sein. Anders als etwa im Falle des § 23 KSchG sind nach einer jüngeren Entscheidung des EuGH (EuGH, Urteil vom 9.7.2015, Az. C-229/14) auch Fremdgeschäftsführer einer GmbH bei der Anzahl der regelmäßig im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer mitzuzählen.

Nach alledem sind Schwellenwerte durchaus als arbeitsrechtliches Minenfeld zu bezeichnen. Es lohnt sich, immer wieder zu vergegenwärtigen, dass das deutsche Arbeitsrecht keineswegs einheitlich zur Anwendung gelangt. Viele potenzielle Probleme lassen sich jedoch durch kluge Gestaltung im Vorfeld lösen. ■



DR. TILL HOFFMANN-REMY

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Kliemt & Vollstädt in Frankfurt am Main.

Digitale Grenzenlosigkeit?

KOLUMNE. Mit der Digitalisierung geht oft die freie Wahl des Arbeitsorts einher. Neben überragenden Vorteilen sollten Personaler auch die Risiken im Blick behalten.

Von **Manteo Eisenlohr**

Die Freiheit bei der Wahl des Arbeitsorts gilt bei vielen Unternehmen als die herausragende Entwicklung bei der Digitalisierung von Arbeit. Sie erlaubt es, ohne Rücksicht auf nationale Grenzen Arbeitsorganisationen zu bilden und zu führen. Dringend benötigtes Personal kann im Ausland rekrutiert und in Deutschland eingesetzt werden, ohne die Mitarbeiter dauerhaft in Deutschland tatsächlich zu beschäftigen. Auch Mitarbeiter, die in Deutschland arbeiten und grenznah im Ausland wohnen, können ihre Homeoffice-Tätigkeiten ohne Berücksichtigung nationaler Grenzen erbringen. So chancenreich diese Arbeitsformen sein mögen, sie bergen auch Herausforderungen. Darauf muss HR vorbereitet sein. Denn trotz aller Vorteile von mobiler Arbeit auch über Landesgrenzen hinweg, bedarf es auch eines Blickes auf die Risiken.

Das beginnt bereits mit der Frage nach dem anwendbaren Recht: Die Arbeitsvertragsparteien sind bei der Wahl nur eingeschränkt frei. So können zum Beispiel trotz einer eindeutigen vertraglichen Bestimmung, dass deutsches Recht gelte, Regelungen eines anderen Staates zur Anwendung kommen, die so nicht gewollt waren. Zu denken ist etwa an verpflichtende Vorschriften mancher Staaten, im Fall der Kündigung eine Abfindung zu zahlen. Generell regelt zwar Artikel 8 der Rom-I-Verordnung das internationale Arbeitsrecht, jeder Fall bedarf jedoch individueller Betrachtung. Letztlich muss HR – um die Anwendung des gewählten Rechts sicherzustellen – prüfen, in welchem Umfang der einzelne Arbeitnehmer von welchem Tätigkeitsort seine Arbeiten erbringt. Gleiches gilt übrigens für den Gerichtsstand: Um die deutsche Gerichtsbarkeit sicherzustellen, darf HR den Umfang der im Ausland erbrachten Tätigkeit nicht aus dem Blick verlieren.



Ein Haftungsrisiko des Unternehmens besteht auch bei sozialversicherungsrechtlichen Fragen im Zusammenhang mit im Ausland tätigen Arbeitnehmern. Ein Beispiel sind sogenannte Gesamtbruttovereinbarungen, nach denen Arbeitnehmer das volle „Arbeitgeberbrutto“ als Gehalt erhalten und die Zahlung von Sozialversicherung und Steuer selbst übernehmen sollen. Zahlen sie die Beiträge jedoch nicht und ist deutsches Sozialversicherungsrecht anzuwenden, haftet der Arbeitgeber.

Ob deutsches Sozialversicherungsrecht anzuwenden ist, ist (auch) einzelfallabhängig. Generell gilt aber Artikel 13 der Verordnung EU 883/2004 zur Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit. Danach ist bei einer zu über 75 Prozent in Deutschland erbrachten Tätigkeit das hiesige Sozialversicherungsrecht anwendbar. Hier lohnt sich eine klare Regelung im Arbeitsvertrag und eine Dokumentation der geleisteten Arbeit und des Arbeitsorts. Ein Haftungsrisiko besteht auch, wenn eine größere Anzahl von Arbeitnehmern regelmäßig im Ausland tätig ist. Dann könnten ausländische Steuerbehörden das Bestehen eines Betriebs in ihrem Land annehmen. Damit droht dem Arbeitgeber dort zum Beispiel die Gewerbesteuerpflicht. Auch hier ist eine Dokumentation von großer Bedeutung.

Und nicht zuletzt: die Zuständigkeit des Betriebsrats. Ist dieser bei der Kündigung eines im Ausland tätigen Mitarbeiters anzuhören? Bedarf es der Zustimmung bei einer Versetzung? Wichtige Fragen, denn: Wird das Betriebsverfassungsrecht missachtet, können die Maßnahmen insgesamt unwirksam sein.



DR. MANTEO EISENLOHR, Rechtsanwalt und Partner bei K&L Gates LLP, äußert sich regelmäßig an dieser Stelle zu den aktuellen Entwicklungen in der digitalen Arbeitswelt.

Neue Berichtspflicht für HR?

GESETZ. Im Dickicht neuer handelsrechtlicher Vorschriften verstecken sich auch neue Anforderungen an HR. Personaler sollten sich bald mit diesen Vorgaben beschäftigen.

Von **Dirk Sommer**

Zu Beginn des Geschäftsjahrs 2017 kommt auf leisen Sohlen auf Personalverantwortlichen eine neue konzeptionelle Aufgabenstellung zu. Anlass gibt die bis zum 6. Dezember 2016 in nationales Recht umzusetzende Richtlinie 2014/95/EU (CSR-Richtlinie), mit der die EU-Kommission die Bilanzrichtlinie im Hinblick auf sogenannte „nichtfinanzielle Informationen“ ergänzt hat. Seit einiger Zeit liegt nun der Entwurf eines Umsetzungsgesetzes vor. Danach scheint es so, dass die CSR-Richtlinie im Wesentlichen eins zu eins in das Handelsgesetzbuch (HGB) übertragen werden wird.

Für Personaler steht bei dieser Gesetzesänderung natürlich nicht die Publizitätspflicht der neuen Inhalte des Lageberichts im Mittelpunkt. Als wichtiger und wohl weitreichender dürften sich die Ergänzungen der Berichterstattung zu den „nichtfinanziellen Informationen“ entpuppen. Denn die Richtlinie schreibt vor, dass Unternehmen künftig auch über Arbeitnehmerbelange in einer Weise zu berichten haben, die die Inhalte, Relevanz und Vergleichbarkeit der Informationen verbessert.

Nicht nur Konzerne betroffen

Unmittelbar richten sich Richtlinie und Gesetzentwurf zwar – grob gesagt – nur an große Unternehmen von „öffentlichem Interesse“, mit mehr als 500 Arbeitnehmern. Für diese sehen die Vorschriften eine Berichtspflicht zu Umwelt- und Sozialbelangen, zur Achtung

der Menschenrechte, zur Verhinderung von Korruption und Bestechung und zu Arbeitnehmerbelangen vor. Bei Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorganen des Unternehmens ist auch über das Diversitätskonzept zu berichten.

Die CSR-Richtlinie verlangt, dass Unternehmen künftig auch über nichtfinanzielle Informationen, etwa zu Arbeitnehmerbelangen, berichten müssen.

Doch die neuen Berichtspflichten für die großen Gesellschaften sind nur ein Mittel, um alle Unternehmen zur verstärkten Wahrnehmung ihrer sozialen Verantwortung zu bewegen. Da die Berichtspflicht nämlich nicht auf den engen Bereich des Unternehmens oder des Konzerns beschränkt ist, wird auch ein Blick in die Lieferkette verlangt. Dadurch werden jedenfalls mittelfristig sämtliche Gesellschaften mit den Anforderungen aus der CSR-Richtlinie mehr oder weniger spürbar konfrontiert.

Was die Richtlinie verlangt

Grundsätzlich bringt die CSR-Richtlinie folgende Veränderungen für Personalverantwortliche: Müssen am Ende ei-

nes Geschäftsjahrs – bei entsprechender Wesentlichkeit – nichtfinanzielle Informationen veröffentlicht werden, so muss dieser Bericht auch eine Beschreibung der diesbezüglich verfolgten Konzepte und der angewandten Due-Diligence-Prozesse beinhalten. Auch über die Ergebnisse der Konzepte muss berichtet werden. Werden keine Konzepte verfolgt, dann muss auch hierfür der Bericht eine Erklärung und Begründung enthalten.

Mit Konzepten meint der Gesetzgeber in erster Linie Ausführungen, Maßnahmen und Zeitplan zu den Zielen, die sich die Gesellschaft im Hinblick auf die genannten Belange gesetzt hat. Zudem soll erkennbar sein, wie die Unternehmensführung in die Maßnahmen eingebunden ist und welche Prozesse vorgesehen sind, um die Arbeitnehmer oder Interessengruppen einzubinden. Unter den Due-Diligence-Prozessen sind Verfahren zu verstehen, die die Gesellschaft anwendet, um Sorgfaltspflichten und -obliegenheiten mit Bezug zu den Belangen zu identifizieren und zu erfüllen. Risiken für diese Aspekte sollen ermittelt und dann eingedämmt oder beseitigt werden können.

Inhaltlich betreffen Personalverantwortliche in erster Linie wohl die Arbeitnehmerbelange. Ausdrücklich genannt sind dabei die Themen Geschlechtergleichstellung, Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz und die Sicherheit am Arbeitsplatz. Etwas abstrakter spricht der Gesetzgeber aber auch von den Rechten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Gewerkschaften.



**Unternehmenskonzepte
für Arbeitnehmerbelange:
Künftig muss HR darüber
Bericht erstatten.**

Bei unwahren Angaben im Lagebericht zu nichtfinanziellen Informationen drohen den Mitgliedern des vertretungsberechtigten Organs und des zur Prüfung des Lageberichts verpflichteten Aufsichtsrats Strafe oder Bußgeld. Insofern unterscheiden sich der Bereich der harten Zahlen des Jahresabschlusses und der Leistungsindikatoren im Lagebericht nicht von jenem Bereich der neuen nichtfinanziellen Informationen.

Akkurate Vorgaben umsetzbar?

Als Folge der CSR-Richtlinie dürfte Personalverantwortlichen insbesondere die notwendige Akkuratez der – an die Buchführung erinnernden – Konzept-Vorgaben Schwierigkeiten bereiten. Angesichts des meist situativen Aufgabenverständnisses im HR-Management an der Schnittstelle zwischen ertragsorientierten, klar definierten Anforderungen des Unternehmens einerseits und individuellen, rechtlich nur rahmenmäßig bestimmten Ansprüchen und Erwartungen der Mitarbeiter andererseits, erscheinen die Vorgaben wie die Quadratur des Kreises. Denn oft müssen Personaler auf wirtschaftliche Effekte einzelfallbezogen reagieren. Zumal auch die Bedeutung des unbestimmten

Rechtsbegriffs „Arbeitnehmerbelange“ schwer zu bestimmen sein dürfte.

Zwar hat die EU-Kommission angekündigt, bis Dezember unverbindliche Leitlinien zur Methode der Berichterstattung nach der Richtlinie zu veröffentlichen. Zudem verweisen der EU-Gesetzgeber wie auch die Verfasser des Umsetzungsgesetzes auf internationale Rahmenwerke, auf die bei der Berichtspflicht zurückgegriffen werden kann.

Ob diese jedoch beim Aspekt der Arbeitnehmerbelange tatsächlich helfen können, darf bezweifelt werden. Was bei standardisierten Leistungsindikatoren möglich ist, dürfte – wohl selbstverständlich – bei den auch für die Arbeitnehmerbelange geforderten Maßnahmen- und Zeitplänen versagen.

Auch Betriebsrat mischt mit

Eine weitere Schwierigkeit bei der Erfüllung der neuen konzeptionellen Aufgaben dürfte sich aus dem geltenden deutschen Recht ergeben. Denn mit dem Begriff der Arbeitnehmerbelange dürfte auch die Beachtung der Grundrechte der Mitarbeiter im Arbeitsverhältnis, insbesondere des allgemeinen Persönlichkeitsrechts, der Handlungsfreiheit und des Gleichbehandlungsgebots, gemeint

sein. Dieser Teil des Begriffsinhalts wird jedoch, angesichts von § 75 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), auch die Organe der Betriebsverfassung auf den Plan rufen. Schon immer hat auch der Betriebsrat aus dieser Vorschrift, gleichberechtigt mit dem Arbeitgeber, einen Überwachungs-, Schutz- und Förderauftrag bezüglich dieser Grundrechte. Ändert sich nun die Aufgabenstellung für den Arbeitgeber durch die Akzentuierung der nichtfinanziellen Informationen, so dürfte auch der zuständige Betriebsrat eine entsprechende Änderung für sich reklamieren.

Wird Mitbestimmung konzeptionell?

Da die CSR-Grundsätze durch den Europäischen Rat unmittelbar und untrennbar mit der Stärkung des Wirtschaftsraums und der darin tätigen Unternehmen verbunden wurden, trägt auch die Beachtung von Arbeitnehmer- und Umweltbelangen zur Beschäftigungssicherung bei. Auch wegen § 80 Abs. 1 Nr. 8 und 9 BetrVG wird daher eine Zuständigkeit der Betriebsverfassungsorgane kaum zu verneinen sein.

Es entsteht daher nicht nur ein neuer Prozess, der als konzeptionelles HR-Management bezeichnet werden kann, es könnte auch zu einer neuen Form der konzeptionellen Mitbestimmung kommen. Unter diesen Voraussetzungen dürfte sich auch der Faktor „Zeit“ als kritisch darstellen. Immerhin müssen Prozesse bis zum Beginn des Geschäftsjahrs 2017 neu organisiert oder angepasst werden. Für das HR-Management ist es also bereits vor der Umsetzung der CSR-Richtlinie höchste Zeit, mit den Vorbereitungen für eine etwaige Berichtspflicht zu beginnen oder sich unabhängig von einer solchen Pflicht auf die mittelbaren Auswirkungen dieser neuen Rechtsetzung vorzubereiten. ■

DIRK SOMMER ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in der eigenen Kanzlei in Bad Homburg.

SEMINARE

12. bis 14.
Oktober,
Hamburg **Coaching Skills für
Personalentwickler**
Tel. 07551 9368-185
www.die-akademie.de

20. Okto-
ber, Bad
Neuenahr **Krisenfest trotz Turbulenzen –
die Kraft der Resilienz**
Tel. 069 7104687-479
www.ew-online.de

24. bis 26.
Oktober,
Stuttgart **Weichenstellung: Erfolgreiche
Fachkarriere oder Führungskraft
werden?**
Tel. 0761 898-4433
www.haufe-akademie.de

25.
Oktober,
Hamburg **HR Kompakt: Mobiles und
flexibles Arbeiten gestalten**
Tel. 069 713785-0
www.dgfp.de

ONLINE-SEMINARE

11.
Oktober **Krankheitsbedingte Kündigung
und betriebliches Eingliederungs-
management**

20.
Oktober **Die Erfolgsfaktoren eines
zukünftigen Zielvereinbarungs-
systems**

21.
Oktober **Arbeitszeit**

26.
Oktober **Das jährliche Mitarbeiter-
gespräch: Sinn oder Unsinn in
agilen Welten?**

8. No-
vember **Die betriebsbedingte
Kündigung**

10. No-
vember **Beteiligung des
Betriebsrats**

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren
erhalten Sie unter Tel. 0180 5050-440 und
www.haufe-online-training.de.



Für Abonnenten des Haufe Personal
Office Premium sind diese Online-
Seminare inklusive.

© UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU



An der Universität Koblenz-Landau ist nun auch ein Online-HR-Studium möglich.

Fernstudium für Personaler

Die Universität Koblenz-Landau hat ihr Weiterbildungsangebot ab dem Wintersemester um drei neue Fernstudiengänge erweitert, unter anderem um „Personal und Organisation“. Dieser Studiengang soll Akteure der Personal- und Bildungsarbeit in Organisationen dazu befähigen, Prozesse der Organisationsentwicklung und Personalarbeit anzuregen, diese sachkundig zu begleiten und professionell zu gestalten. Er setzt sich aus einem Online-Studium sowie Präsenzphasen in Koblenz zusammen. Bewerber müssen ein mindestens sechsstufiges Bachelorstudium und eine einschlägige, mindestens einjährige Berufstätigkeit aufweisen. Auch Bewerber ohne ersten Hochschulabschluss können unter bestimmten Voraussetzungen und nach bestandener Eignungsprüfung aufgenommen werden. Das berufsbegleitende Studium geht über fünf Semester und endet mit dem Abschluss Master of Arts.

www.uni-koblenz-landau.de

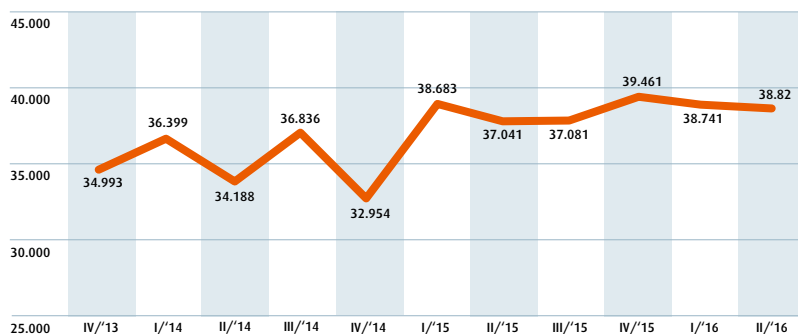
„setting up a positive atmosphere“



Im Mitarbeitergespräch ist es wichtig, eine positive Atmosphäre zu schaffen. Verbal ist das beispielsweise so möglich: „It's been hard, I know, but I really appreciate your effort.“ (Ich weiß, es war hart, aber ich schätze Ihre Anstrengungen wirklich sehr). „It doesn't always run smoothly but it's great the way we pull together.“ (Es läuft nicht immer alles glatt, aber es ist großartig, wie wir das hinbekommen haben). „I hope you understand how grateful the company is.“ (Ich hoffe, Sie verstehen, wie dankbar das Unternehmen ist.)

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personaler“ entnommen.

HR-STIX



Personalexperten sind auf dem Arbeitsmarkt gesucht. Die Nachfrage ist seit Anfang 2015 weitgehend stabil und bewegt sich knapp unter der 40.000-Stellen-Marke.

QUELLE: SALESJOB, 2016

HR-Stellenmarkt bleibt erfreulich

Fast 38.300 offene Stellen für Personalprofis zählte der HR-Stellenmarkindex HR-Stix im zweiten Quartal 2016. Damit bleibt der Stellenmarkindex, für den regelmäßig 77 Print-

und Online-Stellenmärkte ausgewertet werden, weiterhin auf hohem Niveau. Seit dem ersten Quartal 2015 blieben die Stellenangebote für HR-Experten insgesamt stabil. Dieses ist unter anderem

auf die kontinuierlich hohe Anzahl an Vakanzen im Bereich Personalberatung und -vermittlung (15.303 Offerten) zurückzuführen. In der Zeitarbeit waren 8.740 Positionen für Personalexperten ausgeschrieben. Auch im Bereich Erziehung/Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen waren viele Stellen frei (1.086 Offerten). Die meisten HR-Stellen waren im Postleitzahlengebiet 2 ausgeschrieben (5.991), gefolgt von den PLZ-Gebieten 8 (5.932) und 6 (5.105).

Das verdient ein fachlicher Trainer

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines fachlichen Trainers reicht je nach Unternehmensgröße von 26.058 Euro (Q1) bis 70.902 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 1.499 Euro vergütet. Rund 23 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 20 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für 15 Prozent.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	26.058 Euro	36.602 Euro	45.728 Euro
21-50	28.234 Euro	37.806 Euro	46.890 Euro
51-100	33.270 Euro	38.527 Euro	51.460 Euro
100-1.000	38.705 Euro	46.955 Euro	55.531 Euro
> 1.000	44.469 Euro	53.373 Euro	70.902 Euro

ÜBERSICHT

Sept.: Personalentwickler
Okt.: Fachlicher Trainer
Nov.: Persönlichkeitstrainer
Dez.: Syndikus
Jan.: Lohn und Gehalt
Feb.: Personalmarketing
März: Personalleiter
April: Personalreferent
Mai: Personalsachbearbeiter
Juni: Personalberater
Juli: Personaldisponent
Aug.: Branchenvergleich

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)
Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 0,3 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION PARTNER, 2016

ANZEIGE



PERSONALPROFI STATT LAIENSPIELER

Personalassistent/-in (IHK)
online ab 05.10.2016 in Koblenz

Personalbetriebswirt/-in (IHK)
online ab 28.10.2016 in Koblenz

Arbeitsrecht aktuell
am 17.11.2016 in Idar-Oberstein
am 24.11.2016 in Bad Neuenahr-Ahrweiler

Geprüfte Personalfachkaufleute
online ab 24.03.2017 in Koblenz

Personalreferent/-in (IHK)
online ab 09.03.2017 in Koblenz

IHK-Akademie Koblenz e.V.
Ansprechpartnerin: Ramona Knopp
0261 30471-16, knopp@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG

Klarheit statt Qual der Wahl

PRAXIS. Im Personalmanagement sind konkrete Entscheidungen gefragt. Alles andere bedeutet Stillstand. Stärken Sie Ihre Entscheidungskraft und beweisen Sie Mut.

Von **Wolfgang Frick**

Mangelnde Entscheidungskraft in Unternehmen ist ein Manko mit weitreichenden Folgen. Wer im HR-Management zaudert, verliert neben Zeit auch Respekt, Handlungsspielraum und Einfluss. Erfolg beginnt mit dem Vertrauen in die eigene Einschätzung, die einer Entscheidung vorangeht. Dazu gehört Mut – als Symbiose aus M wie „Möglichkeiten abwägen“, U wie „Umsetzung planen“ und T wie „Tun“. „MUT“ ist der Impuls, vorhandenes Wissen umsetzen zu wollen und am Können nicht zu zweifeln. Das beinhaltet auch Mut zu Fehlern.

Wenn es gilt, Entscheidungen zu treffen, dann legt uns bereits die Formulierung „treffen“ eine Bürde auf: Dieses Wort impliziert einen erwarteten Treffer. Doch der vermeintliche Erwartungsdruck lähmt. Förderlicher ist eine Fehlerkultur, die Fehler als Augenöffner einstuft. Im Personalmanagement wie auch in anderen Tätigkeitsfeldern zählt das Erreichte. Auf Dauer kommt ein Nicht-Entscheiden teurer als ein Fehl-Entscheiden. Das gilt für Stellenbesetzungen wie für Kündigungen und Investitionsentscheidungen.

Mehr Entscheidungs-Demokratie

In Unternehmen gibt es viele Entscheidungsträger. Entscheidungsfälle sind hingegen eine Rarität. Die meisten Führungskräfte sind der Ansicht, ein Monopol der Entscheidungsfindung zu besitzen. Doch heutige Marktdynamiken und komplexe Systeme verlangen dezentrale Entscheidungsstrukturen. Fördern Sie

die Entscheidungs-Demokratie in Ihrem Bereich mit Fragen wie „Was würden Sie tun?“. Das weckt nicht nur die Motivation, sondern auch das Mitdenken Ihrer Mitarbeiter. Weiß ein Mitarbeiter, dass seine Meinung gefragt ist, dann wird er sich einbringen. Derjenige Mitarbeiter, der dem Problem am nächsten steht oder mit einem Bewerber später direkt zusammenarbeiten soll, sollte an einer Entscheidung beteiligt sein.

Das hat nichts mit dem olympischen Geist „Dabei sein ist alles“ zu tun. Wer an Entscheidungen beteiligt ist, trägt auch seinen Teil der Verantwortung. Mitarbeiter sollten sich die Antworten

auf bestimmte Fragen selbst geben können. Grundlegend hierfür ist eine Sinnhaftigkeit des Tuns. Denn wo Sinn das Handeln bestimmt, weiß ein Mitarbeiter, wie er entscheiden soll – oder wie der Chef entscheiden würde. Im HR-Bereich gibt es vielfältige Situationen, in denen Entscheidungskraft gefragt ist.

Entscheidungen zeitnah treffen

Die Bewerberauswahl: Sich für einen Bewerber zu entscheiden, klingt einfach, fällt aber vielen Personalmanagern und Führungskräften schwer. Wichtig ist: Entscheiden Sie sich immer für den besten Kandidaten. Der persönliche Ein-



Ja oder nein? Finden Sie zügig eine Antwort, denn nicht zu entscheiden ist die schlechteste Lösung.

© S. KOBOLD - FOTOLIA

BUCHTIPP

Klare Entscheidungen treffen

Ob im Berufsleben oder privat – jeder Erwachsene trifft täglich bis zu 60.000 Entscheidungen. Dabei gilt es, Fehlentscheidungen zu vermeiden und dennoch zügig zu einem Entschluss zu kommen.



Wie jemand entscheidet, hat weniger mit seinen Genen als mit den Erfahrungen zu tun, die er bislang mit seinen Entscheidungsmustern gemacht hat. Das erklärt auch die Tatsache, dass Menschen mit „Entscheidungsstau“ immer mehr Probleme haben zu Handeln. Für eine gute Entscheidung braucht es theoretisch einen klaren Kopf, um die aktuelle Situation möglichst akkurat einzuschätzen, ein Talent, um die Zukunft zu antizipieren, ein Gespür, um sich in die Köpfe anderer hineinzusetzen, und die Abgeklärtheit, ein gewisses Maß an Unsicherheit auszuhalten. Wie

kluge Entscheidungen in der Praxis besser und schneller gefällt werden, erläutert Wolfgang Frick in diesem Buch. Der Betriebs- und Kommunikationswissenschaftler entscheidet heute in einem Handelskonzern über Sortimentsmanagement und Marketing.

Wolfgang Frick: Die neue Lust am Entscheiden. 208 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2016. 19,95 Euro.

druck zählt dabei mehr als das Vorweisen von Zertifikaten und makellosen Lebensläufen. Setzen Sie sich sowohl beim Sichten der Bewerbungen als auch beim Führen von Gesprächen zeitliche Limits. Wenn Sie zu viele Fakten sammeln, gefährden Sie die geforderte Aktion, weil niemand die finale Entscheidung treffen will. Nur Fakten zu sammeln, um nicht entscheiden zu müssen, verzögert und bringt keinen Fortschritt in der Sache.

Die Kündigung: Auch wenn Sie Widerstand, den Betriebsrat oder Abfindungszahlungen fürchten – wenn Sie als Arbeitgeber zur Erkenntnis kommen, dass es besser wäre, sich von einem Mitarbeiter zu trennen, sollten Sie zeitnah aktiv werden. Sprechen Sie im offenen Dialog die Gründe fürs Scheitern an und vollziehen Sie dann die Kündigung. Am Ende des Tages müssen nur Sie die Entscheidung verstehen, nicht die anderen.

Die Umstrukturierung: Im Zweifelsfall sollten Sie immer versuchen, sich für das Personal zu entscheiden, nicht für seinen Abbau. Aber wenn es nicht anders geht, gilt es rechtzeitig zu handeln. Eine Umstrukturierung ist wie der Flug zu einem unbekannten Planeten – es gibt nur noch eine Richtung. Wer den Erkundungsflug scheut, bleibt am Boden zurück. Beziehen Sie die Mitarbeiter in die Umstrukturierungsmaßnahmen ein, erklären Sie deren Notwendigkeit. Bei einer transparenten Kommunikation merken die Mitarbeiter schnell, ob künftig noch Platz für sie im Unternehmen ist oder nicht.

Die interne Stellenausschreibung: Wenn eine Planstelle frei geworden ist, gibt es meist mehrere Interessenten, die sich auf die interne Stellenausschreibung bewerben. Eine entscheidungs-schwache Führungskraft wird den schwächeren Bewerber vorziehen, weil sie von diesem Mitarbeiter die geringste Gefahr für sich selbst erwartet. Eine entscheidungsstarke Führungskraft hingegen entscheidet sich für den qualifizierteren Mitarbeiter, der für die Position am besten geeignet ist – auch wenn er gelegentlich unbequem werden

könnte. Diese Entscheidung vertritt die Führungskraft sachlich und klar, ohne Rechtfertigung.

Der Umgang mit Mobbing: Ein Mitarbeiter fühlt sich von Kollegen psychisch terrorisiert und schikaniert. Er wendet sich an seinen Vorgesetzten und/oder die Personalabteilung. Entscheidungsschwache Vorgesetzte sind in den meisten Fällen konfliktscheu. Eine solche Führungskraft weicht aus, zweifelt den Wahrheitsgehalt an und appelliert an den Mitarbeiter, die Sache nicht so eng zu sehen. Sie entlässt den Mitarbeiter aus dem Gespräch mit der Aufforderung, eine Lösung mit den Kollegen zu finden. Die Entscheidung ist umschifft, die Eskalation dafür vorprogrammiert. Entscheidungssstarke Führungskräfte oder Personalmanager hören sich die Version aller Beteiligten an, nehmen die Sorge des betroffenen Mitarbeiters ernst und bitten alle zum gemeinsamen Gespräch. Dieses Gespräch endet mit einer Entscheidung, die klar kommuniziert wird und für alle verbindlich ist. Klare Ansagen schränken den Raum für weitere Missstimmungen im Team ein. Wenn es nicht anders geht, müssen Teams neu zusammengesetzt werden.

Die Budget-Frage: Da HR-Budgets begrenzt sind, müssen Sie abwägen, welche Investitionen am dringlichsten sind. Ihre Budgetierung sollte stets plausibel sein, dann dürfen Sie auf die größtmögliche Akzeptanz hoffen. Aber halten Sie keine Reserven vor, denn nicht genutztes Kapital ist totes Kapital. Gerade die Kosten für Schulung und Weiterbildung können nicht hoch genug angesetzt werden. Eine bundesweite Forsa-Umfrage im Auftrag der Haufe Akademie hat gezeigt, dass ein Großteil der deutschen Angestellten neuen Herausforderungen mit informeller Weiterbildung in einer Kultur des gegenseitigen Lernens begegnen will. Die Voraussetzung dafür schaffen die Führungskräfte, die hierfür die Unterstützung des HR-Bereichs benötigen. Entscheiden Sie sich im Zweifel also für den Einkauf von Support, nicht gegen ihn. Belegen Sie die Sinnhaftigkeit Ihrer Entscheidung anhand von nachvollziehbaren Kennzahlen. ■



© WOLFGANG FRICK

DR. WOLFGANG FRICK ist Geschäftsleiter Marketing und Sortimentsmanagement bei der Spar-Gruppe Schweiz.

Das Büro als Treiber für mehr Produktivität



ARBEITSWELT. Aktuelle Studien machen deutlich: Nur die wenigsten Büro-Konfigurationen der Gegenwart bieten optimale Voraussetzungen für Kollaboration, Kreativität und Wissenstransfer. Die meisten Arbeitsplätze genügen weder den Anforderungen einer zunehmend von Wissensarbeit und Flexibilisierung geprägten Arbeitswelt noch den Wünschen vieler Beschäftigter nach Individu-

alisierung und Autonomie am Arbeitsplatz. Unternehmen, die neue Arbeitswelten einführen wollen, müssen nicht nur strukturelle Maßnahmen durchführen, sondern auch Führung und Zusammenarbeit modernisieren. Denn innovative Bürokonzepte setzen nicht nur auf ein attraktives Raumdesign, sondern auch

auf mehr Selbstorganisation der Beschäftigten. Ein Patentrezept hierfür gibt es nicht. Vielmehr müssen Organisationen und Teams die für sie optimalen Konstellationen herausfinden. Professor Martin Klaffke hat in seinem Buch Gestaltungsansätze und Erfahrungsberichte aus unterschiedlichen Perspektiven zusammengestellt. Der erste Buchteil vermittelt Voraussetzungen und Konzepte für zukunftsweisende Arbeitsplätze. Der zweite Buchteil stellt fünf Fallstudien neuer Bürokonzepte vor.

BEWERTUNG: Die Praxisbeispiele von Swiss Re, Uni-Credit Bank, Daimler, der Sparkasse Rhein-Nahe und des Combinats 56 zeigen, wie Unternehmen intelligente und individuell passende Lösungen gefunden haben, um Zusammenarbeit und Kommunikation, Kreativität und Mitarbeitergesundheit zu fördern. Das Buch richtet sich in erster Linie an Personaler sowie an Facility Manager. (dfu)

Martin Klaffke (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft. 290 Seiten, Springer

Fachmedien, Wiesbaden, 2016. 44,99 Euro.

www.springer.com

Altersgemischte Teams zum Erfolg führen



DEMOGRAFIEMANAGEMENT. Die demografische Entwicklung führt dazu, dass immer mehr ältere Mitarbeiter mit immer weniger jüngeren zusammenarbeiten. Auf ein analoges Arbeitsverständnis trifft ein digitales Lebensverständnis. Dies bietet ein großes Potenzial für die Unternehmen – wenn sie die nötigen Rahmenbedingungen schaffen. Eine maßgebliche Rolle spielen hierbei die Führungskräfte, die altersgemischte

Teams klug zusammensetzen und steuern müssen. Rahmenbedingungen und Handlungstipps haben die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Das Demographie Netzwerk (DDN) in einem gemeinsamen Arbeitskreis erarbeitet, dessen Ergebnisse in diesem Buch dargestellt werden. Sie liefern Ideen für die praktische Umsetzung und stellen eine Nutzen- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung an.

BEWERTUNG: Kompakt und mit zahlreichen Studien, Praxisbeispielen sowie Checklisten versehen sind die Erkenntnisse des Arbeitskreises von DGFP und DDN dargestellt. (dfu)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Das Demographie Netzwerk (Hrsg.): Altersgemischte Teams managen. 88 Seiten, W. Bertelsmann

Verlag, Bielefeld, 2016. 19,95 Euro.

www.wbv.de

Fundiertes Wissen für die Führungspraxis



PERSONALFÜHRUNG. Alle Theorie ist grau, heißt es. Wenn die Theorie aber auf die Praxis trifft, wird es interessant. Das zeigt einmal mehr der Fachtitel „Komplementäre Führung“, der nun in zweiter vollständig überarbeiteter Auflage vorliegt: Die Führungstheorie, die Autor Professor Boris Kaehler darin ausbreitet, ist nämlich aus der Praxis heraus und vor allem für den Einsatz in Unternehmen entwickelt. In diesem

Sinne handelt es sich um einen Ansatz, der sich nicht nur an der wissenschaftlichen Forschungslage orientiert, sondern ebenso die Mechanismen der Personalführung im konkreten Organisationskontext beschreibt. Damit legt der Autor ein Lehrbuch vor, das gewissermaßen beides ist: akademisches Überblickswerk und betriebliches Praxishandbuch. Einerseits referiert der Titel den Stand der Forschung, andererseits kann er als Grundlage für die Entwicklung neuer Führungsmodelle dienen.

BEWERTUNG: Ein fundierter theoretischer Unterbau für die Ideen und Konzepte moderner Führungskräfte. (bje)

Boris Kaehler: Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. 490 Seiten, Springer Fachmedien,

Wiesbaden, 2016, 49,99 Euro.

www.springer.de

Das Schweizermesser für Führungskräfte



AUS UNSEREM VERLAG. Mit „Das Schweizermesser für Führungskräfte“ ist dieses kompakte Arbeitsbuch für Führungskräfte untertitelt – und zugleich ganz zutreffend beschrieben: Roman Stöger, Professor für strategisches Management an der Fachhochschule Kufstein, beschreibt in seinem Buch 60 bekannte Management-Werkzeuge von der Balanced Scorecard bis zur Projektlandkarte, indem er jeweils auf einer Doppelseite einen kurzen Einblick in Zielsetzung und Definition, Einsatz, Wirkung und Nutzen sowie Anwendung und Umsetzung gibt. Für Personalmanager ist insbesondere das Kapitel „Kultur und Change“ interessant, in dem unter anderem Werkzeuge zur Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur sowie Veränderungstreiber vorgestellt werden. (dfu)

Roman Stöger: Die wirksamsten Management-Werkzeuge. 201 Seiten, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016. 19,95 Euro.

www.schaeffer-poeschel.de

Wie Sie gute Ideen zum Laufen bringen



IDEENMANAGEMENT. Gute Ideen begeistern. Aber in der Praxis scheitern viele Ideen daran, dass sie nie umgesetzt werden. Häufig fehlen Mut und Ausdauer, denn es sind sehr viele Schritte zu gehen, bis eine Geschäftsidee verwirklicht ist. Mit diesem Buch will Martin Gaedt seine Leser zum einen dazu motivieren, ihre eigenen Ideen in die Tat umzusetzen. Zum anderen will er Wege und Methoden aufzeigen, wie gute Ideen zum

Leben erweckt werden. Er berichtet von persönlichen Erlebnissen und stellt provokante Thesen in den Raum.

BEWERTUNG: Der Autor zeigt auf, wie man die richtigen Fragen stellt und gute Rahmenbedingungen für die Ideenentwicklung schafft. Ein Learning aus dem Buch: Ohne Risiko und Regelbruch gibt es keine innovativen Mitarbeiter. (dfu)

Martin Gaedt: Rock Your Idea. 285 Seiten, Murmann Publishers, Hamburg, 2016. 22,00 Euro.

www.murmann-verlag.de

IMPRESSUM

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolph Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 18. Jahrgang

REDAKTION

Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle da Silva (end)
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de
Andrea Sattler (ak)
E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de
Benjamin Jeub (bej)
E-Mail: benjamin.jeub@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,
Telefax 07 61/8 98-99-3921,
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)
Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477
E-Mail: dominik.castillo@haufe.de
Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
E-Mail: annette.foerster@haufe.de
Michaela Freund (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-777, Fax -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de
Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel, Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477
E-Mail: yvonne.goebel@haufe-lexware.com

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Münzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos,
Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 / 7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800 / 5050 446 (kostenlos)
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de



ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 128 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK

Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15, 70771 Leinfelden-Echterdingen

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen. Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Jirsak/shutterstock.com

Zielgruppe **Personal**

Mitarbeiter (m/w)
im Bereich Entgeltabrechnung
Fielmann AG, Hamburg
Job-ID 003957042

(Senior) Recruiter (w/m)
im HR Business Partner Management
Media-Saturn-Holding GmbH,
Ingolstadt
Job-ID 003893326

Personalreferent (m/w)
mit Schwerpunkt Recruiting
von Experienced Hires
Horváth & Partners Management
Consultants, Stuttgart
Job-ID 003854642

Personaldisponent (m/w)
Unique Personalservice GmbH,
Landshut
Job-ID 004031119

Senior Recruiter (m/w)
operational services GmbH & Co. KG,
Frankfurt am Main
Job-ID 003937134

(HR) Operations Market Lead (m/w)
Cargill Deutschland GmbH,
Krefeld, Schiphol (Niederlande)
Job-ID 004002766

IT-Recruiter (w/m)
GULP Information Services GmbH,
Hamburg
Job-ID 004009696

Senior Recruiter (m/w)
MicroNova AG, München/Vierkirchen
Job-ID 003748929

Personal Manager (m/w) Vertrieb
Unique Personalservice GmbH, Nürnberg
Job-ID 004058962

Personalberater (m/w) –
HR Executive Consultant
Hanseatisches Personalkontor
Bremen GmbH, Bremen
Job-ID 004105189

Referent (m/w) Lohn- und
Gehaltsabrechnung Deutschland
und Schweiz
SCHOTT AG, Mainz
Job-ID 004101058

Senior Recruitment
Consultant (m/w)
percision GmbH, Köln
Job-ID 003911778

Sachbearbeiter (m/w)
Gehaltsabrechnung
Semcon Bad Friedrichshall GmbH,
Bad Friedrichshall
Job-ID 003859571

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen
direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Oliver Cekys
Tel. 0931 2791-731
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Personalmanagement, Recruiting, Arbeitsschutz und viele mehr.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de



Ganz persönlich

Was machen Sie gerade?

Wir sind gerade dabei, unsere HR-Organisation 4.0 aufzubauen und zu transformieren.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Das sind unter anderem Themen wie intergenerative Führung und Zusammenarbeit, Individualisierung und Flexibilisierung, Agilität of Employer of Choice.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?

Ein interdisziplinäres Innovationlab zum Thema: „Arbeitswelten der Zukunft im Spiegel von wertorientierter Unternehmenskultur, integrativer Generationenvielfalt sowie sinnstiftender Führung.“

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Engagierte Gelassenheit.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Der Wechsel von einem mittelständischen familiengeführten Unternehmen in einen Weltkonzern – im Nachgang war das auch die beste Entscheidung.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Die Transformation einer bisherigen HR-Struktur durch den Aufbau einer neuen Organisation für die Rekrutierung von Talenten – unternehmensübergreifend national und europaweit.

Wann haben Sie zum letzten Mal geschwänzt?

Das klingt in Zeiten von Flexibilisierung befremdlich – wie ein Begriff aus einem anderen Zeitalter. Wenn Sie „bewusst und eigenverantwortlich einem planmäßigen Meeting fernbleiben“ meinen, dann war es ein internationales Meeting, an dem ich wegen einer Familienfeier nicht teilgenommen habe.

Weshalb haben Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden?

Es ist sicher nicht ein typischer Lebenslauf, dass ich als Theologin die HR-Laufbahn gewählt habe. Aber unter dem Aspekt



DR. FRANK ZILS ist seit 2010 Leiter Personal und Mitglied der Geschäftsleitung bei Janssen Deutschland, der Pharmasparte von Johnson & Johnson. Zuvor war er im Konzern als Direktor HR für die Bereiche Life Scan und Ortho Clinical Diagnostics tätig. Der promovierte Theologe übte zudem führende HR-Positionen bei der Saarbrücker Zeitung und bei CS&P Bildungsmanagement aus.

der Ewigkeit kann ich den diesseitigen Herausforderungen oft mit einer Gelassenheit der Seele begegnen. Einen Beitrag zur Entwicklung von Organisation und Menschen zu leisten – das trieb mich von Anfang an. Daher ist HR der richtige Platz für mich.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

In einem Workshop zum Thema „Irritation und Verlässlichkeit: Nichts ist mehr so“. Der Bezug zur Praxis war leicht.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Meine bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse zu reflektieren und niederzuschreiben. Mal sehen, wann ich mir die Zeit nehme. Es werden ja hoffentlich noch einige Erkenntnisse hinzukommen.

VORSCHAU AUSGABE 11/16



TITEL

Transparenz in der Vergütung

MANAGEMENT

Die Gewinner des „HR Innovation Award“

ORGANISATION

Agilität im dualen Betriebssystem

RECHT

Rechtsfragen zum Managed Service Providing

PERSÖNLICH

Fettknäpfchen der englischen Sprache

Das nächste Personalmagazin erscheint am 17. Oktober 2016

Agile Organisation

Digitalisierung

Führungskultur

Leistungsbereite Mitarbeiter

**Holen Sie sich Impulse mit
der Unternehmensbefragung**

„Neue Arbeit – neue Führung“

Weitere Informationen unter
www.hr-impulsgeber.de/leadership
www.zeb-bs.de/fuehrungsstudie

**Identifizieren Sie Ihre Handlungsfelder
und Lösungsansätze.**

Die Studie wurde gemeinsam mit Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern entwickelt und eignet sich als Mitarbeiterbefragung, die einen hohen Mehrwert bietet. Aufgrund des wissenschaftlichen Anspruches liegen die Kosten deutlich unter dem Markt.

Kontakt: Prof. Dr. Hackl / Prof. Dr. Hasebrook

Forschungscluster HR|Impulsgeber, Tel. 089 33988999; zeb. business school, Tel. 0251 97128707; analyse@hr-impulsgeber.de

Eine Kooperation von

personalmagazin

 **HR|Impulsgeber**
Forschung. Positionen. Anwendung.

 **zeb business school**
der Steinbeis-Hochschule Berlin

einfach
intelligent
arbeiten

prosoft**recruiting**



powered by
prosoft**HR.Director**

Lernen Sie uns auf der
Zukunft Personal kennen!
Halle: 3.2 / A.18



PROZESSE SOUVERÄN STEUERN

Mit dem intelligenten Ticketsystem von prosoft**recruiting**.

Nutzen Sie den Ticket- und Workflowmanager von prosoft**recruiting**. Automatisieren und kontrollieren Sie den kompletten Recruitingprozess. Mit einem Stückchen Extraschnelligkeit, die Ihre Arbeitgebermarke stärkt und alle begeistert. Einfach intelligent arbeiten. Mit den HR Software-Lösungen von prosoft.

www.prosoft.net/bewerbermanagement-software