

# HR Performance

30 JAHRE

#Netzwerk\_für\_digitale\_HR



## HR-Software in der Cloud – eine himmlische Alternative?

### Anbieter

- HR-Software für den Mittelstand
- HR-Outsourcing
- HCM



# E-LEARNING

## Whistleblowing und Hinweisgeberschutzgesetz

NEU

Schwerpunkte:

- ✓ Welches Ziel hat das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG)?
- ✓ Welche Verstöße können unter dem HinSchG gemeldet werden?
- ✓ Interne und externe Meldestellen
- ✓ Wie ist die hinweisgebende Person durch das HinSchG geschützt?

**Jetzt kostenlos testen:**  
[elearning-mit-zertifikat.de](https://elearning-mit-zertifikat.de)



# Menschengestützte Computerwelt



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur

Als vor gut 30 Jahren Bernd Hentschel und Prof. Dr. Wilhelm Müller den Infodienst „Computergestützte Personalarbeit“ (CoPers) als Printprodukt starteten, konnten sie nicht wirklich ahnen, wie die Arbeitswelt 30 Jahre später aussehen würde. Natürlich waren die Science-Fiction-Helden in Filmen und Büchern damals schon weiter, als wir es heute sind. Aber ich kenne kein Science-Fiction-Werk, das sich mit HR beschäftigt hat. Wenn Sie sich vorstellen können, wie HR in 30 Jahren aussehen könnte oder sollte, schreiben Sie uns. Vielleicht wären Ihre Ideen die Impulse für eine neue Rubrik in der HR Performance.

## HR-Digitalisierung ist kein Selbstläufer

Es waren die HR-Softwareentwickler und -anbieter, die damals die Impulse zur Gründung des Infodienstes gaben. Sie hatten viele Ideen und Visionen, wie die Digitalisierung der HR-Welt aussehen könnte. Doch die Personalabteilungen hatten kaum ein Ohr für sie. Die Kaufentscheidungen für HR-Softwarelösungen erfolgten in den 90er-Jahren fast ausschließlich über die Geschäftsführungen. Thomas Eggert (Titelgeschichte, S. 10 ff.) weiß aus jahrzehntelanger Erfahrung, wie viel Kraft es immer wieder gekostet hat, Personalverantwortliche hier zufriedenzustellen. Allein die Idee der Digitalen Personalakte ist fast 30 Jahre alt.

Es gibt viele gute Lösungen auf dem Markt. Aber es gibt noch viel mehr Unternehmen, die noch keine Digitale Personalakte haben. Wenn die HR-Lösungen Selbstläufer gewesen wären, wäre aus dem Infodienst von damals niemals die HR Performance geworden. Hunderte von AutorInnen haben über all die Jahre leidenschaftliche, ausgewogene, informative und praxisnahe Texte geschrieben und Statements abgegeben. Die Einführung einer HR-Software war vor 30 Jahren noch mit viel Arbeit verbunden. Sie kostete gutes Geld, das nicht verfügbar war. Groß war auch die Angst, dass das Projekt scheitert. Schließlich gab es überall intern Widerstände, die überwunden werden mussten.

## Eine bessere Arbeits- und Lebenswelt ist möglich

Heute dreht sich alles um künstliche Intelligenz (KI). Sie verkörpert den nächsten Schritt in eine andere Arbeits- und Lebenswelt. Die Ängste und Widerstände vor dem Neuen sind die gleichen wie damals. KI wird uns helfen, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Sie finden fast keinen Artikel in dieser Ausgabe, der nicht in irgendeiner Weise Bezug zu KI nimmt. Wenn der Mensch noch mehr im Mittelpunkt stehen und die Personalarbeit strategischer werden soll, bedarf es ausgefeilter KI-Lösungen. Gut vorstellbar, dass KI für das schwächelnde Human Capital Reporting (S. 54 ff.) die entscheidenden neuen Impulse bringen kann. Das gilt auch für die Themen Datenschutz und Reisekostenmanagement.

Für das zu Ende gehende Jahr bietet Wolfgang Witte einen schönen Ausblick (S. 20 ff.). Er gehört ebenfalls zum HR-Urgestein und kann auf fast 40 Jahre HR-Erfahrung auf der Anbieterseite zurückblicken. Seine HR-Softwaremarkt-Konjunkturanalyse war noch nie so positiv wie in diesem Herbst. Auch wenn uns die Welt in diesen Tagen viele Sorgen bereitet, sollten wir nicht die positiven Entwicklungen und Impulse übersehen und unseren Teil für eine bessere Welt beitragen. Es sind und bleiben wir Menschen, die die Zukunft gestalten.



### **Frohe Weihnachten!**

**Wir bedanken uns bei unseren Lesern für ihre Treue, bei den Autoren für ihr Engagement und bei den Anzeigenkunden für ihre Unterstützung.**

**Wir wünschen Ihnen erholsame Feiertage und ein erfolgreiches Jahr 2024.**

**Titelgeschichte**

HR-Software in der Cloud 10

**HR-Software/HR-Cloud**

Wie digitale Kostenkontrolle die Mitarbeitenden entlastet 15  
 Cloud First oder Cloud Only? 16  
 HR-Softwareanbieter im Höhenflug 20  
 Bürokratie-Dschungel und schlechte Kommunikation 22

**HR Digital & KI**

Ohne den Faktor Mensch geht nichts 26  
 Whistleblowing in Deutschland 29  
 Wie Personalsuchende in Zukunft von KI profitieren 30  
 Deutsche Arbeitnehmer stehen KI ambivalent gegenüber 32  
 Mit Bildung binden 37

**HR-Outsourcing**

Rechtliche Risiken beim HR-Outsourcing 34

**Human Capital Management (HCM)**

Compliance als Aufgabe in HR verankern 40  
 Motiviertes und zufriedenes Personal gewünscht? 44

**New Work**

Durch Führung mit Power den Deckel heben 48  
 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor 50

**Personalcontrolling**

Neue Ideen für ein modernes Human Capital Reporting 54

**Global HR**

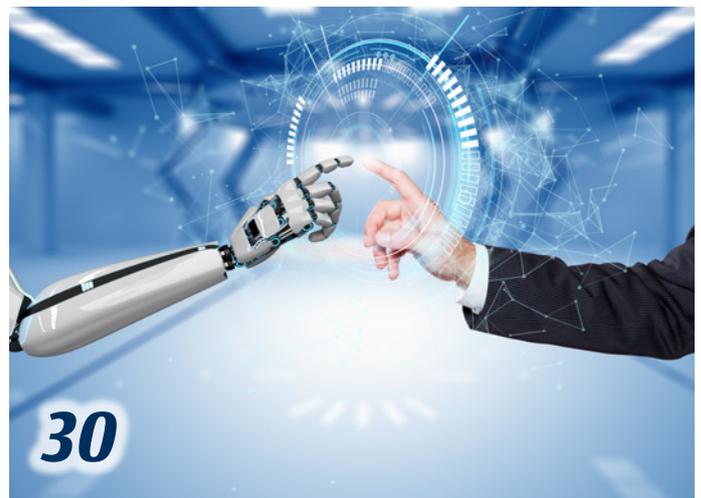
Ein systematisches Reisemanagement ist unabdingbar 58  
 Die Planung eines Gruppenumzugs bei Mitarbeitenden-Entsendung 62  
 Das A1-Verfahren im Überblick 66

**Anbieter**

HR-Software für den Mittelstand 24  
 HR-Outsourcing/HR on demand 38  
 Human Capital Management (HCM) 46  
 HR-Prozesse rechtssicher gestalten (KP) 72



**HR-Software in der Cloud**



**Wie Personalsuchende in Zukunft von KI profitieren**



**Compliance als Aufgabe in HR verankern**



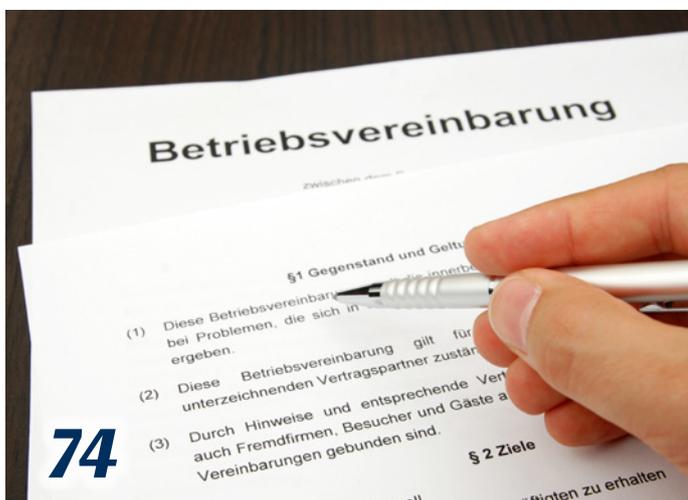
48

Durch Führung mit Power den Deckel heben



66

Das A1-Verfahren im Überblick



74

Hinweisgebersysteme und Mitbestimmung



Special „Best of“:  
Die führenden  
HR-Anbieter 2023/2024

### Datenschutz und HR

- Den Datenschutz bei der HR-Digitalisierung sicherstellen 70
- 📌 Hinweisgebersysteme und Mitbestimmung 74

### 30 Jahre HRP

- 📌 HR wird zum Rückgrat einer erfolgreichen Arbeitswelt 78

### Management

- 📌 Digitalisierung ist Standard 82

### Service

- Editorial: Menschengestützte Computerwelt 3
- Drei Fragen an Vivien Steinke 6
- Drei Fragen an Mario Richertzhagen 7
- Drei Fragen an Cortney Endecott 8
- Drei Fragen an Stefan Grafenhorst 9
- Buchvorstellungen 73
- 📌 Wir stellen vor: Hans-Dieter Schat 84
- Vorschau/Impressum 86

Aktuelle Branchennews,  
E-Magazin, Webinare  
[www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de)



📌 = Teil einer Serie

# Drei Fragen an ...

... Vivien Steinke, seit 1. Juli 2022 Abteilungsleiterin Human Resources im Führungsteam der Fonds Finanz



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Fonds Finanz an, speziell im HR-Bereich?**

**Vivien Steinke:** Wir arbeiten aktuell an vielen spannenden HR-Projekten, die wir bei der Fonds Finanz sukzessive vorantreiben und etablieren. In Zeiten des Fachkräftemangels legen wir unseren Fokus stark auf Mitarbeitergewinnung und -bindung. Dabei setzen wir vermehrt auf Maßnahmen, die auf das ganzheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden einzahlen. Also achten wir nicht nur auf die beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, sondern auch auf die physische und psychische Gesundheit durch BGM-Maßnahmen.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Steinke:** Welche Tools wichtig sind, ist individuell. Unsere HR-Software bietet verschiedene Funktionen, die zu einer enormen Prozessoptimierung führen. Hier fließen neben klassischen Workflows, wie das Zeitmanagement, auch Bereiche des Recruitings und Bewerbermanagements ein. Neuerdings setzen wir auch für die zielgerichtetere Erstellung der Stellenanzeigen KI ein, um die Passgenauigkeit zwischen der Jobanforderungen und Bewerber transparenter darzustellen und so die Qualität der Kandidaten zu verbessern.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Post-Corona aus?**

**Steinke:** Bei vielen Angestellten haben sich die Lebensentwürfe und deren Bedürfnisse sowie Erwartungen verändert. Aus meiner Sicht muss die Personalarbeit genau hier ansetzen und sich diesem Wandel anpassen. Konkret bedeutet das, den Mitarbeitenden mit mehr Flexibilität, Autonomie, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung entgegenzukommen. Bei der Fonds Finanz arbeiten wir intensiv daran, diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, um weiter zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung beizutragen.

**HRP: Frau Steinke, vielen Dank für das Gespräch.**



## Tausche 1 € gegen 1 m<sup>2</sup> Natur

Mit dem Kauf wertvoller Naturflächen schafft die Loki Schmidt Stiftung wichtige Überlebensinseln für bedrohte Pflanzen und Tiere. Inzwischen konnten mit Ihrer Hilfe schon über 2.000.000 m<sup>2</sup> Natur gerettet werden.

**Jeder Quadratmeter hilft.  
Machen Sie mit!**

Unser Spendenkonto:  
IBAN DE37 2005 0550 1280 2292 28  
Stichwort: Überlebensinsel



**LOKI  
SCHMIDT  
STIFTUNG**  
Naturschutz mit Hand und Herz.

[www.loki-schmidt-stiftung.de](http://www.loki-schmidt-stiftung.de)

# Drei Fragen an ...

... Mario Richertzhagen, seit 1. April 2023 HR Director Western Europe Entity bei Pernod Ricard



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei Pernod Ricard an, speziell im HR-Bereich?**

**Richertzhagen:** Nichts ist so beständig wie der Wandel. Das erleben wir auch bei Pernod Ricard. Zusammen mit meinem Team will ich eine attraktive und zukunftsorientierte Unternehmenskultur gestalten. Dazu gehören Diversität und Toleranz, Vielfalt und Wertschätzung. Zusätzlich spielen Erfolgsfaktoren wie Mental Health, Well-being, Resilienz und individuelle Veränderungsfähigkeit eine große Rolle.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Richertzhagen:** Mit WORKDAY nutzen wir bereits seit mehreren Jahren ein integriertes System für Personaladministration, Recruiting und Talent Development. Wir werden in diesem Jahr weitere Prozesse, z.B. das Dokumenten-Management und die Vertragserstellung, automatisieren und digitalisieren. In der Zusammenarbeit sind kollaborative Tools wie MS Teams, digitale Whiteboards und File-Sharing auf unserer Cloud-Lösung nicht mehr wegzudenken.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Post-Corona und Inflation aus?**

**Richertzhagen:** Hybrides und mobiles Arbeiten ist heutzutage das New Normal. Bei uns gilt volle Flexibilität, also keine Anwesenheitspflicht im Office. Aber unsere Mitarbeiter:innen kommen. Nicht nur, weil wir gerade unser neues Activity Based-Working Office eröffnet haben, sondern auch, weil wir als „Créateurs de Convivialité“ gemeinsame Momente zelebrieren. Mit „Working Abroad“ gehen wir den nächsten Schritt und ermöglichen Mitarbeiter:innen auch im Ausland ihren Aufgaben nachzugehen.

**HRP: Herr Richertzhagen, vielen Dank für das Gespräch.**

Wir rasieren  
Ihren Verwaltungsaufwand!



Unsere Idee? Einfach machen!  
Einfach gesagt und  
einfach zu machen.

- Digitale Personalakte
- Digitale HR-Prozesse
- Zeugniserstellung
- Kommunikation
- Digitalisierung

Interessiert an einer gemeinsamen Zukunft mit uns als zuverlässigem Partner? Wir freuen uns auf Sie!

# BEGIS

begis.de  
+49 30 3199 030

# Drei Fragen an ...

... **Cortney Endecott**, seit 3. Januar 2023 Vice President Human Resources für die Region Deutschland, Österreich, Schweiz, Italien und Frankreich bei der Swissport



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Swissport an, speziell im HR-Bereich?**

**Cortney Endecott:** Unser Unternehmen ist weitestgehend dezentralisiert aufgestellt. Dies gilt sowohl für Systeme, als auch für Bereiche wie Kommunikation und Kollaboration. Darum liegt unser Kernfokus auf zwei äußerst wichtigen Transformationsprozessen.

Zum einen ist das Ziel, HR als strategischen und operativen Businesspartner aufzustellen. Konkret bedeutet dies, wir fokussieren uns auf People Analytics sowie die Verbesserung von Systemen und Workflows. Auch werden wir zentralisierte Best-Practice- und Governance-Modelle einführen. Zum anderen ist Engagement ein wichtiges Thema. Prozesse in den Bereichen wie Performance Reviews, Kommunikation und Workforce Planning werden weiter optimiert und die Unternehmenswerte wurden kürzlich neu definiert und nun implementiert.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Endecott:** Es gibt dabei zwei Arten von Tools, die für eine erfolgreiche Personalarbeit von Bedeutung sind. Die erste Art sind die technischen Tools, wie zum Beispiel Applicant-Tracking-Systeme, übergreifende People Analytics oder auch Workforce Planning und Rostering-Systeme, die für die tägliche Arbeit benötigt werden. Eine zweite wichtige Kategorie sind Tools, die einen Austausch und einen persönlichen Mehrwert für die Mitarbeitenden bringen. Bei Swissport haben wir hierfür die Mitarbeiter-App One Swissport eingeführt, welche als zentrale Informationsquelle dient. Dort können Mitarbeitende wichtige arbeitsrelevante Informationen erhalten, aber auch über sonstige Ereignisse, Erfolge und Geschehnisse an anderen Standorten national und international auf dem Laufenden bleiben. Das stärkt den Zusammenhalt.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Post-Corona und Inflation aus?**

**Endecott:** Im Alltag spielt die Pandemie an sich nicht mehr ein wesentliches Thema. Sie hat jedoch zu einem Umdenken und einer Veränderung der Prioritäten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden geführt. Diese wünschen sich mehr Flexibilität und Gestaltungsspielraum im Arbeitseinsatz und bei der Arbeitsgestaltung. Um dies zu ermöglichen, sind gute Kommunikations- und Kollaborationstools immens wichtig. Ein weiterer Effekt, der sich bemerkbar macht: Der HR-Ansatz ist viel strategischer geworden. Unternehmenswerte und Unternehmensvision haben an Bedeutung gewonnen und tragen die Organisation.

**HRP: Herr Endecott, vielen Dank für das Gespräch.**

Foto: Halfpoint - stock.adobe.com

Helfen Sie uns,  
**Demenz, Parkinson & ALS**  
zu besiegen! [www.dzne-stiftung.de](http://www.dzne-stiftung.de)

**DZNE** *Stiftung*  
Forschung für ein Leben ohne Demenz, Parkinson & ALS

**Spendenkonto:** Stifterverband/DZNE-Stiftung  
**IBAN: DE51 3604 0039 0120 7240 00**

# Drei Fragen an ...

... **Stefan Grafenhorst**, seit 1. Februar 2023 Vice President People & Sustainability beim Kunststoffproduzenten Greiner



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie beim Kunststoffproduzenten Greiner an, speziell im HR-Bereich?**

**Stefan Grafenhorst:** Wir sehen Veränderungen auf allen Ebenen. Ein wichtiger Transformationsprozess betrifft unser Business: Hier heißt es umbauen – von linearen hin zu zirkulären Geschäftsmodellen. Das Ziel ist eine funktionierende Kreislaufwirtschaft. Der zweite zentrale Veränderungsprozess betrifft uns als Arbeitgeber. Wir haben eine neue HR-Strategie verabschiedet, die vorsieht, dass wir als Gruppe noch viel stärker zusammenarbeiten. Standardisierung und Digitalisierung werden neben Talent Management und Kultur die großen Themen.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Grafenhorst:** Wir haben bereits vor zwölf Monaten begonnen, den gesamten Employee-Life-Cycle zu digitalisieren und führen das gerade konsequent zu Ende. Als weltweit globaler Konzern haben wir damit die wesentlichen Prozesse mithilfe von SAP SuccessFactors auf einen Stand gebracht. Damit ist die Grundlage gelegt, die es uns erlaubt, anhand von Daten, das Richtige zu tun. Die Digitalisierung weiterer Prozesse ist ebenfalls auf unserer Liste. So schauen wir gerade, ob eine Mitarbeiter-App für uns Sinn macht.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Post-Corona und Inflation aus?**

**Grafenhorst:** Unsere Arbeit fokussiert sich seit Corona noch viel stärker an den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter:innen. Das hat auch mit dem Fachkräftemangel zu tun. Wir können es uns schlichtweg nicht mehr leisten, Bedürfnisse zu ignorieren. Hier gibt es drei wesentliche Bereiche: erstens die mentale und emotionale Gesundheit, zweitens die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem und drittens der Anspruch an einen sinnstiftenden Arbeitsplatz. Drei Themenfelder, die uns einiges abverlangen, die aber gut gemanagt, enorme Potenziale bieten.

**HRP: Herr Grafenhorst, vielen Dank für das Gespräch.**

## BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung  
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte  
Grafisches Bescheinigungswesen  
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung  
Employee Self Service / Manager Self Service  
Personalmanagement- und Planungs-System  
Zeugniserstellung / Meldemanagement  
ePayslip und HR-Kommunikation  
über mobile Endgeräte

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880



br | z

Telefon: 0421 / 20152-0  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)

# HR-Software in der Cloud

**Der HR-Digitalisierungsspezialist, Autor und Geschäftsführer der BEGIS GmbH, Thomas Eggert, erläutert in seinem neuen Beitrag die Vor- und Nachteile von cloudbasierter HR-Software und gibt Tipps zu deren Einführung im Unternehmen. Dabei zeigt der Autor auf, wie cloudbasierte HR-Software die internen HR-Prozesse optimieren kann, um so die Personalabteilungen noch effizienter zu gestalten.**

Neue HR-Software wird immer häufiger aus der Cloud angeboten und nicht nur die großen Softwarehersteller wie SAP bieten vermehrt ihre Produkte nur noch aus der Cloud an. Auch wir als BEGIS und Anbieter der Digitalen Personalakte oder von Systemen zur Digitalisierung von HR-Prozessen haben von der ersten Stunde an unsere Software nur aus der Private Cloud angeboten – viele Wettbewerber ziehen nun nach und „zwingen“ ihre On-Premises-Kunden in die Cloud. Gleichzeitig hat die Cloud bei vielen Personalverantwortlichen immer noch einen schlechten Ruf. Doch ist das schlechte Image der Cloud gerechtfertigt oder kann man ruhigen Gewissens seine Software in der Cloud betreiben?

## Entwicklung der Cloud

Die Entwicklung der Cloud begann eigentlich schon in den 1960er-Jahren mit dem Aufkommen von Mainframes. Mainframes waren große, teure Computer, die von Unternehmen genutzt wurden, um große Datenmengen zu speichern und zu verarbeiten. In den 1970er-Jahren begannen Unternehmen, ihre IT-Infrastruktur zu dezentralisieren, indem sie Computer auf verschiedene Standorte verteilten. Dies führte zu einer Zunahme der Komplexität und des Wartungsaufwands für die gesamte IT-Infrastruktur.

In den 1980er-Jahren begannen Anbieter von IT-Dienstleistungen, Rechenleistung und Speicherplatz als Dienstleistung anzubieten. Dies führte zum Aufkommen von Shared-Service-Rechenzentren und in den 1990er-Jahren begannen Unternehmen, ihre IT-Infrastruktur zu virtualisieren, um die Ressourceneffizienz zu verbessern.

Der Begriff „Cloud-Computing“ wurde erstmals im Jahr 1997 von dem Gartner-Analysten David Forber verwendet. Forber beschrieb Cloud-Computing als ein Modell, bei dem IT-Infrastruktur und -Anwendungen als Dienstleistung über das Internet bereitgestellt werden.

Im Jahr 2006 begann Amazon Web Services (AWS) mit der Bereitstellung von Cloud-Diensten für Unternehmen. AWS war der erste große Anbieter von Cloud-Diensten und trug maßgeblich zur Entwicklung des Cloud-Computing bei.

In den letzten Jahren hat sich das Cloud-Computing zu einer der wichtigsten Technologien der Informationstechnologie entwickelt. Cloud-Dienste werden von Unternehmen aller Größenordnungen genutzt, um eine Reihe von Aufgaben zu erledigen, darunter die Bereitstellung von Rechenleistung, Speicherplatz, Datenbanken, Anwendungen und Softwareentwicklungstools.



Diese Entwicklung hat zu der heutigen Situation geführt, dass viele Software-Anbieter ihre Produkte nur noch aus der Cloud anbieten und die On-Premises-Lösung immer mehr an Bedeutung verliert.

## On-Premises vs. Cloud

On-Premises und Cloud sind zwei verschiedene Bereitstellungsmodelle für Software und IT-Infrastruktur. On-Premises bedeutet, dass die Software oder IT-Infrastruktur auf den eigenen Servern des Unternehmens installiert und betrieben wird. Das Unternehmen ist für die Bereitstellung, den Betrieb und die Wartung der Software oder IT-Infrastruktur selbst verantwortlich. Bei der Cloud wird die Software oder IT-Infrastruktur über das Internet von einem spezialisierten Anbieter bereitgestellt und betrieben. Das Unternehmen hat über einen Webbrowser oder eine App Zugriff auf die Software oder IT-Infrastruktur.

Feature	On-Premises	Cloud
Bereitstellung	Auf eigenen Servern des Unternehmens installiert und bereitgestellt.	Über das Internet von einem Cloud-Anbieter bereitgestellt und betrieben.
Betrieb	Durch das Unternehmen	Durch den Cloud-Anbieter
Wartung	Durch das Unternehmen	Durch den Cloud-Anbieter
Kosten	Initiale Kosten für Hardware und Software, monatliche Betriebskosten	Monatliche Abonnementgebühr
Flexibilität	Eingeschränkt	Hoch
Skalierbarkeit	Eingeschränkt	Hoch
Sicherheit	Durch das Unternehmen	Durch den Cloud-Anbieter
Datenschutz	Durch das Unternehmen	Durch den Cloud-Anbieter
Zugriff	Nur von internen Mitarbeitern	Von überall aus

### ASP, Cloud oder Private Cloud?

ASP, Cloud und Private Cloud sind drei verschiedene Bereitstellungsmodelle für Software. ASP (Application Service Providing) ist ein Modell, bei dem ein Anbieter eine Softwareanwendung über das Internet bereitstellt und verwaltet. Unternehmen können auf die Anwendung zugreifen, ohne sie selbst auf ihren eigenen Servern installieren oder betreiben zu müssen. Cloud-Computing ist der Oberbegriff für die Bereitstellung von IT-Ressourcen, wie z.B. Software, Speicher und Rechenleistung, über das Internet. Dabei gibt es drei Haupttypen von Cloud-Computing:

**Public Cloud:** Die Softwareanwendung wird von einem Anbieter auf einem zentralen Server bereitgestellt und kann von jedem mit einem Internetzugang genutzt werden.

**Private Cloud:** Die Softwareanwendung wird auf einem dedizierten Server bereitgestellt, der nur von einem Unternehmen



genutzt wird. Diese Variante wird häufig für sensible Unternehmensanwendungen genutzt, vor allem für HR-Software.

**Hybrid Cloud:** Ein Unternehmen nutzt sowohl Public-Cloud- als auch Private-Cloud-Ressourcen, je nach Anforderung an die Anwendung. In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Unterschiede zwischen ASP, Cloud und Private Cloud zusammengefasst:

Feature	ASP	Cloud	Private Cloud
Bereitstellung	Software	IT-Ressourcen	IT-Ressourcen
Zugriff	Über das Internet	Über das Internet	Über das Internet oder ein privates Netzwerk
Kontrolle	Durch den Anbieter	Durch den Nutzer	Durch das Unternehmen
Skalierbarkeit	Durch den Anbieter	Durch den Nutzer	Durch das Unternehmen
Sicherheit	Durch den Anbieter	Durch den Anbieter oder den Nutzer	Durch das Unternehmen
Kosten	Monatliche Abonnementgebühr	Monatliche Abonnementgebühr oder Pay-as-you-go	Initiale Kosten und monatliche Betriebskosten

Welches Bereitstellungsmodell für ein Unternehmen das richtige ist, hängt am Ende von den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens ab.

#### ASP ist eine gute Wahl für Unternehmen, die:

- eine einfache und kostengünstige Möglichkeit suchen, eine Softwareanwendung zu nutzen;
- keine Kontrolle über die Softwareanwendung benötigen;
- keine Anforderungen an die Sicherheit oder die Compliance haben.

#### Cloud-Computing ist für Unternehmen, die:

- eine flexible und skalierbare Lösung suchen;
- Kontrolle über die Softwareanwendung benötigen;
- Anforderungen an die Sicherheit oder die Compliance haben.

#### Private Cloud sollten Unternehmen nutzen, die:

- eine hohe Kontrolle über ihre IT-Infrastruktur benötigen;
- Anforderungen an die Sicherheit oder die Compliance haben;
- eine dedizierte Infrastruktur benötigen.

Speziell für HR-Software sollten Unternehmen bei der Auswahl eines Bereitstellungsmodells grundsätzlich berücksichtigen, dass aufgrund der Leistung, Skalierbarkeit und vor allem bei Sicherheits- und Compliance-Anforderungen die Private Cloud in der Regel die beste Entscheidung ist.



## Die Ängste vor der Cloud

Viele Anwender haben aus verschiedenen Gründen Befürchtungen, ihre Software in der Cloud zu betreiben. Einige der häufigsten Argumente sind:

- Datensicherheit
- Datenschutz
- Kontrolle
- Komplexität

### Datensicherheit

Die Angst vor Datensicherheit ist eins der häufigsten Themen, das Personaler bei der Nutzung der Cloud haben. Sie sind besorgt, dass ihre Daten in der Cloud nicht sicher sind und befürchten, dass Datenlecks oder -diebstahl zu erheblichen Schäden für das Unternehmen führen könnten. Diese Bedenken sind nicht unbegründet, gab es doch in den letzten Jahren mehrere Datenlecks, die Unternehmen in die Schlagzeilen brachten. Diese Lecks haben gezeigt, dass selbst die größten und erfahrensten Unternehmen nicht vor Datenlecks gefeit sind.

Aber die Cloud ist nicht per se unsicher! Cloud-Anbieter setzen eine Reihe von Sicherheitsmaßnahmen ein, um die Daten ihrer Kunden zu schützen. Dazu gehören Verschlüsselung, Zugriffskontrolle und Firewalls. Diese hohen Sicherheitsmaßnahmen können häufig eigene Rechenzentren von Unternehmen nicht immer bieten – auch sie haben keinen 100-prozentigen Schutz gegen Angriffe von außen.

### Datenschutz

Der Datenschutz spielt gerade im Umgang mit Personaldaten eine wichtige Rolle und viele Anwender sind besorgt, dass ihre Daten in der Cloud nicht DS-GVO-konform verarbeitet und ihre Daten an Dritte weitergegeben werden könnten. Aber die DS-GVO ist eine Verordnung der Europäischen Union, die den Schutz personenbezogener Daten regelt.

Die Verordnung gilt für alle Unternehmen, die personenbezogene Daten von EU-Bürgern verarbeiten und somit sind auch

professionelle Cloud-Anbieter DS-GVO-konform. Sie haben Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die Daten ihrer Kunden in Übereinstimmung mit der DS-GVO verarbeitet werden und garantieren dies auch ihren Kunden. Achten Sie dabei darauf, dass ihre Daten nie den Raum der EU – idealerweise den Raum Deutschland – verlassen.

### Kontrolle

Wenn Daten in der Cloud gespeichert werden, befindet sich die Hardware und Software nicht mehr im Besitz des Unternehmens und dies schürt die Befürchtung vor Kontrollverlust über die eigenen Daten. Sie müssen sich schließlich darauf verlassen, dass der Anbieter die Daten sicher und zuverlässig speichert.

Seien Sie sich aber dennoch darüber im Klaren, dass Sie in der Cloud immer noch die Kontrolle über ihre Daten haben und diese verwalten und kontrollieren, indem sie Zugriffsberechtigungen festlegen und die Verwendung der Daten überwachen. Es sind und bleiben auch in der Cloud ihre Daten, über die sie letztendlich auch die Hoheit haben.

### Komplexität

Viele Anwender sind besorgt, dass die Cloud zu komplex ist und befürchten, dass sie die Cloud-Technologie nicht verstehen und nicht in der Lage sein werden, sie effizient zu nutzen, doch diese Bedenken sind nur teilweise berechtigt. Die Cloud-Technologie kann komplex sein, denn es gibt eine Vielzahl von Cloud-Angeboten und -Diensten, die es schwierig machen können, das richtige Angebot zu finden. Es gibt aber viele Ressourcen, die Unternehmen bei der Einführung der Cloud helfen können, so bieten Cloud-Anbieter zum Beispiel Schulungen und Support an, um Unternehmen bei der Nutzung ihrer Angebote zu unterstützen.

Wie können nun aber die durchaus berechtigten Befürchtungen vor der Cloud überwunden werden? Und welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die Angst vor der Cloud zu überwinden? Nachfolgend einige Tipps dazu:

- **Sammeln Sie Informationen:** Informieren Sie sich über die Cloud und verstehen Sie die Vorteile und Risiken.
- **Sprechen Sie mit Experten:** Sprechen Sie mit Cloud-Experten, um ihre Fragen zu beantworten und Ratschläge zu erhalten.
- **Führen Sie eine Pilotstudie durch:** Wenn Sie danach immer noch unsicher sind, führen Sie eine Pilotstudie durch, um die Cloud in einem kleinen Maßstab zu testen.



Durch die Information und Beratung können Sie die Vorteile der Cloud erkennen und lernen, sie optimal für ihr Unternehmen zu nutzen. Beachten Sie aber vor einer Nutzung unbedingt die Vor- und Nachteile der Cloud.

### Vor- und Nachteile von cloudbasierter HR-Software

Dabei setzen wir den Fokus auf die HR-Software, die in der Cloud betrieben werden soll. Natürlich gibt es hier sowohl Vor- als auch Nachteile im täglichen Betrieb der Software und diese schauen wir uns jetzt einmal genauer an:

Vorteile	Nachteile
Kosteneinsparung	Internet
Flexibilität	Datensicherheit
Mobilität	Datenschutz
Sicherheit	Beschränkte Individualisierung
Automatisierung	Abhängigkeit
Analysen	
Integration	
Aktualität	



### Die Vorteile von cloudbasierter HR-Software im Einzelnen

**Kosteneinsparungen:** Cloudbasierte HR-Software ist in der Regel kostengünstiger als On-Premises-Lösungen, denn dadurch müssen Sie keine eigene IT-Infrastruktur bereitstellen und betreiben, die speziell für die zu betreibende HR-Software notwendig ist – dies führt zu erheblichen Kosteneinsparungen.

**Flexibilität:** Die Software ist flexibel und skalierbar, sie können die Software an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen und bei Bedarf problemlos erweitern. Dabei müssen sie sich nicht um die Erweiterung von Hardware kümmern, der Anbieter steht in der Verantwortung, stets die erforderliche und notwendige Hardware für einen optimalen Betrieb zur Verfügung zu stellen.

**Mobilität:** Mitarbeiter, Führungskräfte und Personaler können von ihren Laptops, Smartphones oder Tablets auf die Software zugreifen, da diese in der Regel von überall aus zugänglich ist.

**Sicherheit:** Anbieter von cloudbasierter HR-Software setzen modernste Sicherheitsmaßnahmen ein, um die Daten ihrer Kunden zu schützen. Achten Sie hierbei darauf, dass der Anbieter die entsprechenden Zertifizierungen wie z.B. ITSG-Zertifikat oder ISO 27001 zur Verfügung stellen kann. Auch schützen Sie so Ihre interne IT vor der Vermutung, dass die internen IT-Mitarbeiter auf die Personaldaten zugreifen können.

**Automatisierung:** Cloudbasierte HR-Software kann eine Reihe von Aufgaben automatisieren, z.B. die Lohnabrechnung, die Personalverwaltung und die Bewerberauswahl und genau dies kann zu einer erheblichen Zeitersparnis und Effizienzsteigerung führen.

**Analysen:** Die Software kann aus verschiedenen Quellen sammeln und analysieren, um Unternehmen dabei zu helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen. Dazu gehören nicht nur Daten aus dem Personalwesen, sondern auch aus der Finanzbuchhaltung, dem Kundenservice oder anderen Bereichen.

**Integration:** Die Integration in andere Unternehmenssysteme, z.B. mit dem ERP-System oder dem CRM-System kann zu einer verbesserten Zusammenarbeit und Effizienz führen.

**Aktualität:** Der Anbieter ist in der Pflicht, die Software stets auf dem neuesten Stand zu halten. Sie müssen sich nicht mehr um Updates, Erweiterungen, Upgrades etc. kümmern und haben stets die aktuellste Version der Software zur Verfügung.

### Die Nachteile von cloudbasierter HR-Software

Doch wo Licht ist, ist auch Schatten – beschäftigen wir uns nun auch mit den Nachteilen von cloudbasierter HR-Software:

**Internetverbindung erforderlich:** Die Cloud ist nur mit einer Internetverbindung verfügbar, somit ist bei einem Ausfall des Internets die Software nicht verfügbar – doch wie oft haben sie in der Vergangenheit einen kompletten Ausfall des Internets erlebt?

**Datensicherheit:** Unternehmen müssen sich darauf verlassen, dass der Cloud-Anbieter die Daten sicher speichert – sichern sie sich bei ihrem Anbieter entsprechend ab, zum Beispiel durch entsprechende Vertragsregelungen oder Servicevereinbarungen.

**Datenschutz:** Unternehmen müssen die Datenschutzbestimmungen des Cloud-Anbieters prüfen, um sicherzustellen, dass ihre Daten DS-GVO-konform verarbeitet werden. In der Regel schließt Ihr Anbieter mit Ihnen auch hierfür die entsprechenden Vereinbarungen ab, zum Beispiel über die Auftragsdatenverarbeitung. Achten Sie dabei vor allem darauf, dass Ihre Daten nie den EU-Raum oder idealerweise sogar den deutschen Raum verlassen.

**Beschränkte Individualisierung:** Cloudbasierte HR-Software ist in der Regel nicht so individuell anpassbar wie On-Premises-Lösungen. Dies betrifft aber weniger Anwendungen aus der Private Cloud, da hier kundenindividuelle Systeme zur Verfügung gestellt werden, die auch dementsprechend individualisiert werden können.

**Abhängigkeit vom Cloud-Anbieter:** Unternehmen sind vom Cloud-Anbieter abhängig, um die Software zu betreiben und zu warten. Dies kann aber auch ein Vorteil sein, da in der Regel der Softwarehersteller selbst die Software in einem Rechenzentrum betreibt – und wer kennt sich mit seiner Software besser aus als der Hersteller selbst? Aber auch mit der gesamten HR-Software sind Sie bereits von einem Anbieter abhängig und das ist in der Regel kritischer als der Betrieb.

### Fazit

Cloudbasierte HR-Software bietet Unternehmen somit eine Reihe von Vorteilen, die sie zu einer attraktiven Option machen. Sie sollten sich jedoch auch mit den Nachteilen beschäftigen und diese entsprechend für sich abschätzen, bewerten und minimieren.

Cloudbasierte HR-Software ist eine relativ neue Entwicklung, die ersten cloudbasierten HR-Softwarelösungen wurden in den 2000er-Jahren eingeführt, aber in den letzten Jahren hat sich das Angebot stark vergrößert. Dabei wird die Entwicklung von einer Reihe von Faktoren vorangetrieben.

Die zunehmende weitere Verbreitung des Internets macht die Cloud für Unternehmen aller Größenordnungen zugänglich. Die Software basiert auf einer Reihe neuer Technologien, wie z.B. Web-Technologien, Cloud-Computing und Mobile Computing. Unternehmen benötigen immer mehr flexible und skalierbare HR-Lösungen, um sich an die sich ändernden Anforderungen des Geschäfts anpassen zu können. Diese Flexibilität können viele Unternehmen selbst gar nicht mehr darstellen, cloudbasierte HR-Software bietet diese Flexibilität und Skalierbarkeit.



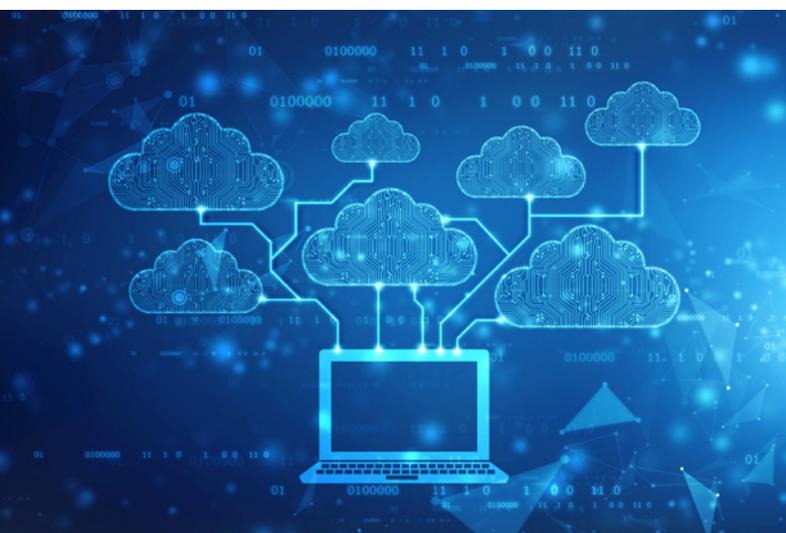
### Ausblick

Die Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen. Unternehmen werden zunehmend cloudbasierte HR-Software nutzen, um ihre HR-Prozesse zu optimieren und ihre HR-Abteilungen effizienter zu gestalten. Dabei gibt es eine Reihe von weiteren Trends, die die Entwicklung in den nächsten Jahren beeinflussen werden.

Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen können dazu verwendet werden, HR-Prozesse zu automatisieren und zu verbessern. Cloudbasierte HR-Software wird diese Technologien zunehmend nutzen, um Unternehmen dabei zu helfen, fundiertere Entscheidungen zu treffen und ihre HR-Prozesse effizienter zu gestalten.

Die Software wird zunehmend auf mobilen Geräten verfügbar sein. Dies wird es Mitarbeitern ermöglichen, von überall aus auf HR-Anwendungen zuzugreifen. Cloudnative Anwendungen sind speziell für die Cloud entwickelt. Sie sind in der Regel flexibler und skalierbarer als traditionelle Anwendungen. Cloudbasierte HR-Software wird zunehmend auf cloudnative Anwendungen basieren.

Diese Trends werden dazu beitragen, die Cloud auch in der Zukunft zu einer noch attraktiveren Option für Personalern und Unternehmen zu machen.



#### THOMAS EGGERT,

Geschäftsführer BEGIS GmbH, ist seit mehr als 30 Jahren im Personalwesen unterwegs. Er hat als Autor zahlreiche Artikel veröffentlicht und betreibt einen eigenen Blog unter <https://noch-ein-hr-blog.de>.  
E-Mail: [thomas.eggert@begis.de](mailto:thomas.eggert@begis.de)



# Wie digitale Kostenkontrolle die Mitarbeitenden entlastet

Geld ist ein heikles Thema – ganz besonders in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebern. Es geht um Gehalt, Boni, Benefits, aber auch um Ausgaben für das Unternehmen, bei denen Mitarbeitende in Vorkasse gehen. Zum Beispiel Reisekosten. Mit hoher Inflationsrate geraten Arbeitgeber nicht nur unter Druck, die steigenden Lebenshaltungskosten mit höheren Gehältern zu kontern, sondern auch ihrer Belegschaft die Auslagen im Homeoffice und für Reisen schnellstmöglich zu erstatten.

Eine aktuelle Studie von SAP Concur zeigt: 69 Prozent der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer machen sich Sorgen um die Auswirkungen verspäteter Rückerstattungen auf ihre eigenen Finanzen. Gleichzeitig fehlt Unternehmen laut 31 Prozent der Personalverantwortlichen und sogar 41 Prozent der Finanzverantwortlichen die Echtzeit-Transparenz über die berufsbedingten Ausgaben ihrer Mitarbeitenden. Das kann auf beiden Seiten zu unangenehmen Überraschungen führen: rote Zahlen auf dem Girokonto und eine Überschreitung des verfügbaren Unternehmensbudgets.

„In der derzeitigen Wirtschaftslage kann der finanzielle Stress mitunter Dimensionen annehmen, die ernste Folgen für Mitarbeitende haben. Umso überraschender ist es, dass viele Unternehmen beim Ausgabenmanagement nicht über die notwendigen Tools verfügen, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die neuen Anforderungen an schnellere Prozesse, Transparenz und Cash-flow zu erfüllen“, meint Götz Reinhardt, Managing Director MEE von SAP Concur.

## Diese Herausforderungen brauchen neue Lösungen

Nach Angaben der Befragten greifen noch 46 Prozent der Unternehmen beim Ausgabenmanagement auf Excel-Tabellen zurück und verarbeiten Abrechnungen auf Papier. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden (53 %) ist der Auffassung, dass automatisierte Prozesse die Rückerstattung von Reisekosten und Co. erleichtern würden. Auch etwa die Hälfte der Finanzverantwortlichen (49 %) gibt an, dass man sich in ihrem Unternehmen auf zu viele manuelle Prozesse verlasse, die mit neuen hybriden Arbeitsumgebungen nicht kompatibel sind.

## Von finanzieller Not zum Compliance-Verstoß?

Mit steigenden Lebenshaltungskosten werden automatisierte Tools für die Budgetkontrolle wichtiger. So erwarten 27 Prozent der Personalverantwortlichen, dass Mitarbeitende Ausgaben unrechtmäßig geltend machen werden, um ihre gestiegenen Lebenshaltungskosten abzufangen. Neben Ausgaben, die von den Unternehmensrichtlinien nicht abgedeckt werden, könnten auch höhere Beträge als tatsächlich angefallen eingereicht werden.

Fast die Hälfte der Befragten (48 %) geht folglich davon aus, dass das Finanzteam mehr Zeit aufwenden muss, um Ausgaben zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie mit ihren Richtlinien übereinstimmen. Insbesondere Richtlinien, die im Zuge der steigenden Inflation angepasst wurden, stehen im Fokus: Hier rechnen sogar 57 Prozent der Befragten damit, dass eingereichte Spesenabrechnungen strenger hinsichtlich Compliance-Verstößen geprüft werden.

## Zuhören und klüger handeln

In vielen Unternehmen ist es kein Geheimnis, dass es beim Ausgabenmanagement noch Luft nach oben gibt. 49 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass Prozesse vereinfacht werden können, wenn Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden tatsächlich ernst genommen werden. Ganze 79 Prozent von ihnen geben an, dass es in ihrem Unternehmen bereits Feedback-Initiativen zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gibt. Allerdings werden sie nur bei einem Viertel regelmäßig genutzt.

„Die veränderte Wirtschaftslage rückt das Ausgabenmanagement von Unternehmen stärker in den Fokus“, sagt Götz Reinhardt. „Durch Automatisierung können Ausgaben einfacher und schneller an Mitarbeitende erstattet werden. Digitale Tools erhöhen aber auch die Planbarkeit von Mitarbeiterausgaben und verbessern die Budgetkontrolle. Damit nehmen sie Finanz- und Personalteams die Sorgen vor unerwarteten Budgetüberschreitungen.“

**QUELLE:** SAP Concur Pressestelle, [www.concur.de](http://www.concur.de)

## Über die Studie

*Diese Studie und weitere Studienergebnisse aus der Employee-Experience-Studie finden Sie unter:*

*<https://www.concur.de/resource-center/reports/studie-employee-experience-in-zeiten-der-inflation>*

# Cloud First oder Cloud Only?

Immer dann, wenn eine neue Software für HR benötigt wird, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, entweder eine extern angebotene IT-Infrastruktur (HR-Cloud-Lösung) zu nutzen oder auf eine bewährte Inhouse-Lösung (On-Premises) zu setzen.

## Cloud-Computing

Generell wird unter Cloud-Computing die Bereitstellung und Nutzung von Diensten, Anwendungsprogrammen und Ressourcen (z.B. Speicherkapazitäten) über das Internet verstanden. Das Wort „Cloud“ dient hierbei als Metapher für das Internet und dafür, dass Datenzentren, Hardware-Komponenten, Software und damit verbundene Dienstleistungen für den Anwender nicht sichtbar sind. Der technische Betrieb wird zentralisiert, dem Nutzer bleibt verborgen, wo Datenspeicherung und -verarbeitung erfolgen.

Bei der privaten Nutzung von Cloud-Speicherdiensten wie beispielsweise Dropbox weiß der Anwender im Regelfall gar nicht, auf welchen Servern und in welchem Land seine Daten letztlich physikalisch gespeichert sind. Auch bei dem weit verbreiteten Anbieter Zoom ist es unklar, wo genau (in welchen Ländern, auf welchen Servern) sich die persönlichen Nutzerdaten sowie die durchgeführten Videokonferenzen letztlich befinden. Cloud-Computing nutzt moderne Web-Technologien, die Dienste sind dynamisch skalierbar, d.h. vom Anwender jederzeit und je nach Bedarf

erweiterbar. Die Abrechnung von Cloud-Diensten erfolgt nutzungsabhängig.

## Software as a Service

HR nutzt vor allem Software as a Service. Hierbei stellt der Dienstleister die HR-Software über seine eigenen Server zur Verfügung. Außerdem ist der Anbieter für die sichere Datenspeicherung, die Wartung, die Administration, das Aufspielen neuer Software-Updates und die sichere Datenübertragung über das Web verantwortlich. Der Anwender muss keine lokale Installation auf eigenen Servern und Clients vornehmen, es genügt eine sichere (verschlüsselte) Internetverbindung zum Dienstleister, und natürlich ein Vertrag, in dem Nutzer und Dienstleister den Umfang des Service (Service Level Agreement) und letztlich auch den Preis für den Cloud-Service vereinbaren.

Die Nutzer können von jedem Ort aus, also auch aus dem Homeoffice, bequem auf die HR-Software und den gesamten Datenbestand zugreifen. Für das Unternehmen, insbesondere die IT-Abteilung, bedeutet Cloud eine spürbare Entlastung zum bisherigen Verfahren, dem Eigenbetrieb der HR-Software, auch als „On-Premises“ bezeichnet. Die grundsätzliche Funktionsweise von Cloud und On-Premises verdeutlicht Abbildung 1.

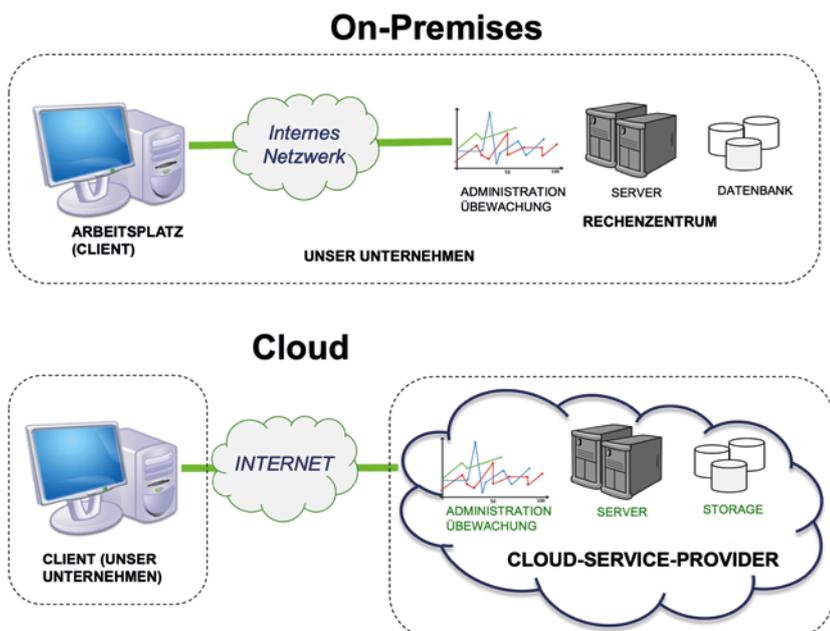


Abb. 1: Cloud oder On-Premises?

## Public Cloud

Es gibt mehrere Cloud-Computing-Varianten. Bei einer Public Cloud wird die Software über ein offenes Netzwerk frei zugänglich im Internet bereitgestellt. Beispiel ist Google-Docs, welches alternativ zu MS Office zur Dokumentenerstellung und -bearbeitung genutzt wird. Diese Variante ist kostengünstig, das Unternehmen kann teilweise auf die Anschaffung und Installation von Hardware und Software verzichten. Durch eine verschlüsselte HTTPS-Verbindung wird die Datensicherheit gewährleistet.

## Private Cloud

Bei einer Private Cloud steht die HR-Software nur einem begrenzten Nutzerkreis zur Verfügung. Jedes Unternehmen nutzt sein eigenes Virtual Pri-

vate Network (VPN), für Software und Datenspeicherung stehen dedizierte Server zur Verfügung. Gerade für HR-Anwendungen bevorzugen die meisten Unternehmen diese Variante.

### Hybrid-Modell

Schließlich gibt es noch eine dritte Möglichkeit: Bei einem Hybrid-Modell wird eine bestehende On-Premises-Lösung mit einer Cloud-Lösung kombiniert. Beispielsweise könnte ein im eigenen Rechenzentrum laufendes Personalmanagementsystem mit einer Digitalen Personalakte in der Cloud kombiniert werden (vgl. Jänicke).

Warum entscheiden sich heute Unternehmen für eine HR-Cloudlösung. Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe, die ich nachfolgend aufzählen möchte.

### HR-Digitalisierungsstrategie

Cloudbasierte HR-Systeme sind zumeist die erste Wahl, wenn sich Unternehmen für eine Modernisierung und Digitalisierung des Personalwesens entscheiden. Die Vorteile für die Nutzer liegen auf der Hand: Die Software lässt sich problemlos von beliebigen Endgeräten und unabhängig vom Standort nutzen. Vom Homeoffice können HR-Experten somit genauso einfach wie vom Büro aus mit dem System arbeiten.

Über mobile Endgeräte und das Web kann überall zugegriffen werden. Moderne Lösungen setzen sehr stark auf Employee Self Service. Hierdurch können praktisch alle Arbeitnehmer zahlreiche HR-Services selbstständig abrufen und müssen nicht mehr die Personalabteilung ansprechen, z.B. Kontrolle der letzten Verdienstabrechnung, die Beantragung von Urlaub, die Krankmeldung, die Reisekostenabrechnung, die Genehmigung von Dienstreisen etc.

### Kostenvorteile

Cloud-Angebote versprechen vor allem massive Kosteneinsparungen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen müssen keine hoch bezahlten IT-Experten mehr beschäftigen und keine Server anschaffen. Die erforderlichen technischen Kapazitäten sind bedarfsgerecht abrufbar und beliebig erweiterbar.

### Cloud-Only-Strategie der HR-Softwareanbieter

Auch die etablierten Software-Unternehmen bieten ihre HR-Systeme inzwischen in der Cloud an



– alternativ zu der herkömmlichen On-Premises-Variante. Alle neu auf den Softwaremarkt drängenden Anbieter wie z.B. Personio, Factorial steigen mit einer Cloud-Lösung ein. Auch etablierte Anbieter wie z.B. Workday oder SAP/Success Factors bieten ihre HR-Systeme ausschließlich in der Cloud an. Bei SAP ist ein kompletter Umzug in die Cloud, also vor allem auch mit Payroll, für 2030 angekündigt.

Aus diesen Gründen wird sich kaum noch ein Unternehmen heute bei einem HR-Digitalisierungsprojekt auf die On-Premises-Variante einlassen. HR-Projekte können viele Monate oder sogar Jahre dauern. Bei einer On-Premises-Variante wäre man gerade fertig und müsste nahtlos mit der Umstellung auf die SaaS-Variante beginnen.

Bei einem Wechsel in die HR-Cloud müssen jedoch auch kritische Punkte berücksichtigt werden, die ich nachfolgend erläutern möchte.

### Schwierige Anpassbarkeit

Bei der Installation auf eigenen Servern haben die Anwender in der Vergangenheit betriebspezifische Anpassungen der Software verlangt. Dieses „Customizing“ beschäftigte bislang zahlreiche Berater und Software-Entwickler im Rahmen von Einführungsprojekten. Hierdurch verteuerte und verzögerte sich die Implementierung von HR-Software erheblich. Bei Nutzung von HR-Cloud sind kundenspezifische Erweiterungen nicht oder nur noch sehr eingeschränkt möglich. Der Anwender ist gezwungen, seine HR-Prozesse an die standardisierten, in der Cloud-Lösung abgebildeten Prozesse, anzupassen.

## Komplexe Schnittstellen

Größere Unternehmen haben sich bislang oftmals für ein hybrides Modell entschieden. Ein wichtiger Grund hierfür war die fehlende Integration von Payroll. Bis auf wenige Ausnahmen sind zwar die meisten Funktionalitäten unter dem Begriff „Human Capital Management (HCM)“ in der Cloud nutzbar, allerdings fehlt die besonders für deutsche Unternehmen wichtige Komponente „Payroll“, diese wird meistens weiterhin auf eigenen Rechnern betrieben. Als Konsequenz dieser gemischten Einsatzstrategien sind Schnittstellen zum Datenaustausch zwischen einzelnen Komponenten zu programmieren.

Bei Updates und Release-Wechseln müssen die Schnittstellen jedes Mal erneut getestet und ggf. angepasst werden. Je standardisierter eine Schnittstelle ist, z.B. durch Web-Services, desto eher eignet sich SaaS. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist die Festlegung des führenden HR-Systems. Wenn das Payroll-Modul als führendes System dient, werden bestimmte personenbezogene Grunddaten zunächst hier erfasst. Nach der Übernahme dieser Daten von HCM werden dort ergänzende Daten, wie z.B. Ausbildung, Personalentwicklung, für den jeweiligen Arbeitnehmer erfasst.

Wenn das HCM-Modul führend ist, werden zwar alle personenbezogenen Angaben zunächst in diesem System erfasst, allerdings müssen dann bestimmte abrechnungsrelevante Prüfungen, wie sie beispielsweise für die spätere Datenübermittlung an Sozialversicherungen (DEÜV) benötigt werden, im HCM-Modul „nachgebildet“ werden. Abbildung 2 enthält ein für größere Unternehmen durchaus realistisches Szenario, bei dem neben verschiedenen On-Premise-Modulen zwei cloud-

basierte Lösungen, und zwar für HCM und Recruiting, über Schnittstellen miteinander verbunden werden.

## Sensible Personaldaten

Mitarbeiterdaten sind in besonderem Maß sensibel und schützenswert. Einerseits ist der Arbeitgeber aufgrund von DS-GVO/Datenschutzgesetzen und ggf. Betriebsvereinbarungen zur sparsamen Erhebung, gesicherten Speicherung und eingeschränkter Weitergabe verpflichtet. Außerdem besitzen Arbeitnehmerdaten eine strategische Relevanz, weil Externe hieraus Wettbewerbsvorteile erzielen können oder die Bekanntgabe das Unternehmen nachhaltig schädigen. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel können ansonsten Headhunter oder Konkurrenzunternehmen die eigenen Mitarbeiter gezielt abwerben.

Als besonders sensibel gelten:

- Gesundheitsdaten,
- Gehaltsdaten,
- Daten der Personalakte, z.B. amtliches Führungszeugnis, Abmahnungen, Zeugnisse, Pfändungsbeschlüsse,
- Daten aus Kontrollmaßnahmen am Arbeitsplatz, z.B. Video-Überwachung,
- Beurteilungsdaten,
- Personalstammdaten, z.B. Adresse, Kontonummer, Familienstand, Alter,
- Daten zur Mitgliedschaft in einer Glaubensgemeinschaft.

Grundsätzlich gilt: Je sensibler die Daten sind, desto strenger sind Sicherheitsmaßnahmen anzuwenden und desto eher sollte auf Nutzung einer HR-Cloudlösung verzichtet werden. Als Sicherheitsmaßnahmen sind genaue Zugriffsregeln für Personaldaten und Programme zu vereinbaren, und zwar nicht nur für die Nutzer im Unternehmen, sondern auch für Administratoren beim HR-Cloud-Anbieter. Die Arbeitnehmerdaten sollten verschlüsselt übertragen und gespeichert werden. Mit dem Dienstleister sollte eine Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung gemäß § 11 BDSG abgeschlossen werden. Die Zustimmung aller Mitarbeiter über Cloud-HR lässt sich in der Praxis kaum einholen, allerdings kann die externe Verarbeitung auch in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Ausreichende IT-Sicherheitsmaßnahmen und Datenschutzkonzepte weisen Cloud-Anbieter im Regelfall über Zertifikate nach. Vieles lässt sich vertraglich regeln, in letzter Konsequenz muss

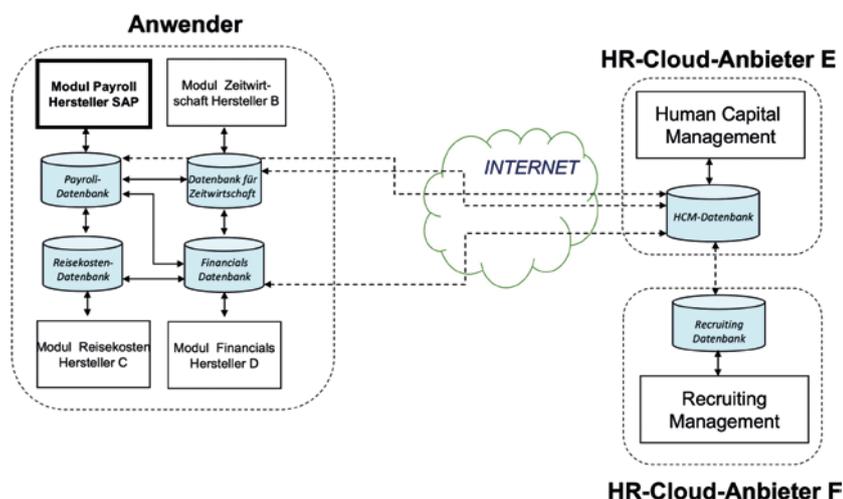


Abb. 2: Schnittstellenvielfalt bei gemischtem Betreibermodell

jedoch der Unternehmer darauf vertrauen, dass die Personaldaten in der Wolke genauso sicher und geschützt sind, wie auf dem Server im eigenen Datenzentrum. Einige Datenpannen in den letzten Jahren haben dieses Vertrauen nicht gerade gefördert.

Auf jeden Fall muss darauf geachtet werden, an welchem Ort (Deutschland, EU, außerhalb der EU) die Daten gespeichert sind. Arbeitnehmerdaten dürfen, genauso wie andere personenbezogene Daten, nur dann in ein Drittland weitergegeben werden, wenn das Datenschutzniveau im Drittland mit dem in der EU vergleichbar ist. Für die USA hat der EuGH dies in einem Urteil infrage gestellt (EuGH, Urteil vom 16.7.2020 – C-311/18) (vgl. Kremer, S. 41).

Die Personaldaten bei einer HR-Cloud-Lösung sollten auf Servern in Deutschland gespeichert werden, weil damit auch die strengen deutschen Datenschutzvorschriften angewandt werden können.

### Literatur:

- U. Jänicke/F. Karlstetter: Cloud-Lösungen revolutionieren den HR-Bereich, in: [www.cloudcomputing-insider.de](http://www.cloudcomputing-insider.de) v. 20.7.2018  
 S. Kremer: HR in der Cloud – Vorsicht bei Datenübermittlungen in Drittländer! In: HR Performance 5/2020, S. 40–42  
 W. Mülder: Überblick zu Potenzialen neuer Technologien für HR, in: Digital HR – smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. von T. Petry und W. Jäger, Freiburg, Stuttgart u. München 2018, S. 103–123

**PROF. DR.  
 WILHELM MÜLDER,**  
 Dozent, Berater und  
 Autor in Essen,  
 E-Mail: [muelder@  
 hs-niederrhein.de](mailto:muelder@hs-niederrhein.de)



# Moderne HR: der Abschied vom Papier?

## Eine Expertensicht auf die Zukunft im Personalwesen

HR-Suites und -Plattformen gibt es unzählige. Unsicherheit und Fragezeichen dazu ebenso. Wir beantworten die wichtigsten Fragen rund um das moderne Personalwesen. Im **exklusiven Whitepaper** erfahren Sie:

- Was bedeutet «papierloses HR» konkret für Unternehmen?
- Ist die grosse Lösung immer sinnvoll?
- Welche Hürden gilt es zu überwinden?
- Welche E-Mail-Lösung ist hierfür geeignet?

[post.ch/papierloses-hr-incamail](https://post.ch/papierloses-hr-incamail)



Whitepaper  
 herunterladen



# HR-Softwareanbieter im Höhenflug

Die HR-Anbieterszene präsentierte sich im 1. Halbjahr 2023 gestärkt und optimistisch.

Der Geschäftsklima-Index der Branche ist entgegen der wirtschaftlichen Gesamtlage auf Rekordniveau, die Auftragsbücher sind voll und es wird kräftig in die Zukunft investiert. Der Fachkräftemangel wird indes als wachsendes Markthemmnis gesehen – ebenso wie die politischen Rahmenbedingungen. Dies sind die zentralen Ergebnisse der aktuellen Konjunkturbefragung des renommierten Wirtschaftsinstitutes Wolfgang Witte.

## Ausgezeichnete Geschäftslage

Fast alle befragten Unternehmen (95 %) schätzen die aktuelle Geschäftslage als gut bis sehr gut ein – ein überwältigender Wert inmitten einer allgemeinen wirtschaftlichen Krisenlage. Im Herbst des vergangenen Jahres sah das noch deutlich trüber aus, damals attestierte ein Viertel der Teilnehmer eine nur mittelmäßige Situation. Der Saldo der Geschäftslage sprang seit der letzten Befragung auf den neuen Rekordstand von nun 95,2 Punkten.

Mit Blick auf das 2. Halbjahr hat sich ebenfalls ein beeindruckender Optimismus verbreitet. Alle Befragten erwarten eine mindestens gleichbleibende Lage und knapp 40 Prozent gehen sogar von einer Verbesserung aus. Das hatte im vergangenen Herbst viel negativer ausgesehen, damals rechneten rund 14 Prozent mit einer Verschlechterung der Situation. Auch der Saldo der Geschäftserwartungen erlebt einen Höhenflug und zeigt sich mit inzwischen 38,1 Punkten im Vergleich zum Herbst mehr als verdoppelt. Der Geschäftsklima-Index verbessert sich deutlich und steigt insgesamt um 23 Punkte auf einen Wert von 66,7 Punkten.

Die Branche hebt sich deutlich vom allgemeinen wirtschaftlichen Trend in Deutschland ab, denn eine starke Mehrheit von 86 Prozent der befragten Unternehmen sieht die eigene geschäftliche Entwicklung positiver als jene der Gesamtwirtschaft.

## Auftragslage im Aufwind

Die Auftragslage wurde in diesem Frühjahr ebenfalls besser eingeschätzt. So berichtete jetzt weniger als jeder zehnte Teilnehmer von einer schlechten Auftragsituation, während es bei der Herbstbefragung noch 17,2 Prozent waren. Außerdem konstatierte eine starke Basis von rund der Hälfte der Befragten wie im Herbst einen hohen Auftragsbestand. Auch der Vergleich zur Frühjahrsbefragung 2022 folgt diesem Trend, denn viele Unternehmen bewerten Ihren Auftragsbestand besser als vor zwölf Monaten.

## Umsätze klettern deutlich

Mit Blick auf die erzielten Umsätze 2022 im Vergleich zu 2021 gibt es durchweg Gutes zu berichten. Fast alle befragten Player der Branche verzeichnen Zuwächse (95 %), davon erreichten rund drei von fünf Unternehmen ein Wachstum von mehr als zehn Prozent und jeder Vierte kam sogar auf einen Zuwachs über 20 Prozent – Umsatzrückgänge gibt es bei lediglich fünf Prozent. Die Prognose im Herbst war deutlich ungünstiger ausgefallen.

Das Jahr 2023 hat nahezu sensationell begonnen. Im ersten Quartal verbuchten acht von zehn Anbietern Umsatzsteigerungen über zehn Prozent, knapp die Hälfte davon freut sich sogar über Steigerungen von mehr als 20 Prozent. Einen Umsatzrückgang erlitten lediglich fünf Prozent der befragten Unternehmen. Genauso soll sich das nach Erwartung der Teilnehmer auch fortsetzen, fast alle prognostizieren für das weitere Geschäftsjahr zum größten Teil erhebliche Umsatzsteigerungen.

## Fachkräftemangel ist größtes Markthemmnis

Der Fachkräftemangel wird weiterhin als größter Störfaktor angesehen – 85 Prozent der HR-Anbie-



ter halten die angespannte Lage am Arbeitsmarkt für das größte Markthemmnis. Dabei sorgen volle Auftragsbücher und steigende Umsätze für weiteren Personalbedarf, 85 Prozent der Anbieter wollen weitere Mitarbeiter einstellen. Der Kampf um die besten Köpfe am Markt dürfte sich folglich verschärfen.

Doch auch die Wettbewerbssituation macht vielen HR-Softwarehäusern zu schaffen, mehr als die Hälfte sehen darin eine Behinderung ihrer Geschäftsentwicklung. An dritter Stelle werden erstmals die politischen Rahmenbedingungen genannt, für rund ein Drittel der Befragten werden diese als Hemmnis wahrgenommen.

## Fazit

Die Branche der HR-Softwareanbieter hebt sich dramatisch von der schlechten gesamtwirtschaftlichen Situation ab – starke Umsatzsteigerungen und eine hervorragende Auftragslage legen davon Zeugnis ab. Und es soll noch besser kommen, denn viele Teilnehmer erwarten im 2. Halbjahr 2023 noch stärkere Zahlen. Ein solches Wachstum gab es in der Szene noch nie, wobei der Anstieg teilweise mit den in der Befragung

## Informationen zur Befragung

Seit 2015 untersucht das Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte die konjunkturelle Entwicklung im Markt für HR-Software und Outsourcing. Zu der aktuellen Konjunkturbefragung wurden rund 90 Anbieter aus allen Marktsegmenten eingeladen. Die Befragung wurde vom 28. April 2023 bis zum 7. Mai 2023 als anonymisierte Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt haben gute 23 Prozent der eingeladenen Unternehmen den Fragebogen komplett ausgefüllt und die Befragung abgeschlossen. Die Auswertung der Teilnehmerstruktur ergab eine ausgewogene Repräsentanz der wichtigsten Anbieter- und Marktsegmente.

Der Ergebnisbericht kann kostenlos beim Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte über die Website [www.hr-konjunktur.de](http://www.hr-konjunktur.de) oder per E-Mail an [wwitte@hr-konjunktur.de](mailto:wwitte@hr-konjunktur.de) angefordert werden.

festgestellten Preissteigerungen zu tun hat, die Inflation lässt grüßen. Außerdem wird viel investiert, insbesondere in neues Personal. Genau hier liegt der größte Schmerzpunkt der Unternehmen, denn das ohnehin schon große Thema Fachkräftemangel hat nochmals an Bedeutung gewonnen.

**QUELLE:** Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte, Website [www.hr-konjunktur.de](http://www.hr-konjunktur.de)

# tisoware

Mehr als HR, Security und MES!

## Zeiterfassung fest im Griff

Ob stationär, mobil oder in der Cloud – mit tisoware können Sie Ihre Arbeitszeiten digital und zuverlässig im Office, im Homeoffice oder mobil erfassen, planen und grafisch auswerten. Digitale HR-Prozesse senken Ihre Kosten spürbar und verbessern Ihre Transparenz.



Weitere Informationen  
und Kontakt unter:  
[www.tisoware.com](http://www.tisoware.com)  
oder den QR-Code scannen.



# Bürokratie-Dschungel und schlechte Kommunikation

**Die Ergebnisse der SAP Concur-Mittelstandsstudie 2022:  
Diese zehn Hürden bremsen den Mittelstand aus.**

In den vergangenen drei Jahren wurde die Digitalisierung von Geschäftsprozessen für viele Mittelständler zum Ad-hoc-Projekt. Pandemiebedingt wurden vielerorts hybride Arbeitsmodelle eingeführt, die nach einer moderneren IT-Infrastruktur verlangten. Schon im Vorjahr zeigten Studienergebnisse von SAP Concur aber, dass ein Digitalisierungsschub im Mittelstand – abseits von IT für Remote-Arbeitsmodelle – noch auf sich warten lässt.

Die langsame Wiedereröffnung der Welt brachte 2022 noch einmal ganz neue Herausforderungen mit sich. Was hat sich seitdem getan? Welche Anstöße hat die COVID-19-Pandemie für die Arbeitswelt von heute gegeben? Welche Innovationen wurden durch Lieferengpässe und Preissteigerungen weiter auf die lange Bank geschoben?

Die Ergebnisse der Mittelstandsstudie von SAP Concur für 2022 zeigen einen Fortschritt in Sa-

chen Digitalisierung, deuten aber weiterhin klar auf Frust der Arbeitnehmenden über manuelle und bürokratische Prozesse hin. Die Frage, wie Mitarbeitende im Mittelstand am besten miteinander kommunizieren, gewinnt ganz besonders an neuer Bedeutung. Digital beantwortet wurde sie bisher jedoch noch nicht.

## Persönliche Treffen wieder erleichtern

Für die Befragten lag 2022 das meiste Frustrationspotenzial in der schlechten Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen (33 %). Grund hierfür ist mitunter die Wahl der Kommunikationsmittel: Auch wenn digitale Kollaborations-Tools bei der Kommunikation unterstützen, kann der persönliche Kontakt vor Ort in der täglichen Abstimmung nicht immer digitalisiert werden.

So geben zum Beispiel 55 Prozent der Befragten an, dass durch Digitalisierung und virtuelle

## Top 10: Das bremste deutsche Mittelständler 2022 aus



**33%**

Schlechte Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen



**19%**

Veraltete IT-Software



**32%**

Bürokratische Prozesse und Abläufe



**15%**

Schlechter IT-Support, besonders im Homeoffice



**25%**

Wiederkehrende administrative Aufgaben ohne Wertschöpfung



**14%**

Zu viele interne Meetings



**23%**

Veraltete IT-Hardware



**10%**

Genehmigung und Abrechnung von Geschäftsreisen



**19%**

Freigabeprozesse (mit Papier und Unterschrift der Vorgesetzten)



**8%**

Genehmigung und Abrechnung von Ausgaben im Homeoffice

Meetings die Geschäftsbeziehungen zwar auch aus der Ferne aufrechterhalten werden können, diese aber Geschäftsreisen und den damit verbundenen Face-to-Face-Austausch nicht ersetzen.

Mehr als der Hälfte der Befragten (58 %) ist durch die COVID-19-Pandemie und die Vielzahl virtueller Treffen bewusst geworden, wie wichtig der persönliche Kontakt zu Kunden sowie Kolleginnen und Kollegen ist. Gleichzeitig geben 44 Prozent der Mitarbeitenden im Mittelstand an, noch immer weniger zu reisen als vor der COVID-19-Pandemie. Obwohl viele Mitarbeitende 2022 noch nicht auf Vorpandemieniveau reisten, war die Genehmigung und Abrechnung von Geschäftsreisen noch immer für zehn Prozent eine Hürde. Gerade mit Blick auf Flugchaos und Kriege wünscht sich gut ein Drittel der Befragten (35 %) von ihrem Arbeitgeber Apps, die Geschäftsreisen einfacher gestalten.

## Das Beste aus beiden Welten

Gerade bei IT-Hard- und Software hat der Mittelstand bereits nachjustiert: Während sich 2022 noch 23 Prozent von IT-Hardware ausgebremst fühlten, waren es im Vorjahr noch 32 Prozent. Auch bei der Aktualisierung von IT-Software hat der Mittelstand einen Sprung nach vorne gemacht (19 % im Jahr 2022 vs. 24 % in 2021). Dennoch sind zu viele Prozesse in mittelständischen Unternehmen immer noch durch Bürokratie (32 %) und wiederkehrende administrative Vorgänge ohne Wertschöpfung (25 %) geprägt. 33 Prozent müssen zum Beispiel Abrechnungen noch papierbasiert einreichen und Excel-Tabellen ausfüllen.

Die Abrechnungsprozesse dauern entsprechend lange: Ebenfalls fast ein Drittel der Befragten (28 %) muss zwei bis vier Wochen auf die Rückerstattung der Kosten warten. Weitere Studienergebnisse zeigen, dass es auch anders geht: So

setzen laut der Befragten 28 Prozent der Arbeitgeber bei der Abrechnung von Mitarbeiterausgaben wie Bürokosten im Homeoffice, Spesen oder Kilometerpauschalen schon auf digitale Lösungen.

„Mittelständler haben ihre Schwachstellen erkannt und die digitale Transformation angestoßen. Aber nicht jeder kleine Schritt bedeutet auch Fortschritt. Dafür braucht es eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie – auch im Geschäftsreisemanagement“, sagt Götz Reinhardt, Managing Director MEE von SAP Concur. „Hybride Arbeitsmodelle, die ein gesundes Gleichgewicht zwischen virtueller und persönlicher Abstimmung schaffen, müssen gleichermaßen gefördert werden. Das bedeutet auch, dass digitale Tools eingeführt werden, die den Austausch in beiden Welten erleichtern und weniger bürokratische Prozesse reduzieren. Mehr denn je brauchen Mitarbeitende jetzt Entlastung und den Raum, um wertschöpfende Beiträge zum Geschäftserfolg zu leisten.“

## Über die Studie

Die Studie von SAP Concur wurde gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut INNOFACT AG unter 1.542 Personen zwischen 18 und 69 Jahren aus Deutschland, der Schweiz und Österreich durchgeführt – davon 772, die bei einem Mittelständler beschäftigt sind. Die Stichprobe entspricht nach Alter und Geschlecht der repräsentativen Verteilung in der jeweiligen Bevölkerung des Landes.

Diese Studie und weitere Studienergebnisse aus der Mittelstandsstudie 2022 finden Sie unter: <https://www.concur.de/resource-center/reports/mittelstandsstudie-status-quo-von-digitalisierung-geschaeftsreisen-und-mitarbeitermobilitaet>

**QUELLE:** SAP Concur Pressestelle, [www.concur.de](http://www.concur.de)

## Werde Wunscherfüller:in Jetzt helfen und spenden!

Stichwort: **Anzeige Wünschewagen**  
[www.wuenschewagen.de](http://www.wuenschewagen.de)

Der Wünschewagen  
Letzte Wünsche wagen



# HR-Software für den Mittelstand

	Name des Produkts	Mehrsprachigkeit	Schnittstellen zu	Für Betriebsgrößen von ... bis ...	HR Mobile (Apps)	Anzahl Kunden	Messepräsenz/ eigener Event
 <p><b>Peras GmbH</b> Herr Clemens Hennige Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 07 21/62 73 78-7 00 E-Mail: <a href="mailto:vertrieb@peras.de">vertrieb@peras.de</a> <a href="http://www.peras.de">www.peras.de</a></p>	SAP HCM + SuccessFactors	ja	Zeitwirtschaft, Abrechnung, Reisekosten, Fibu	von 200 bis 999.999	nein	> 500	Zukunft Personal Europe
 <p><b>Persis GmbH</b> Frau Katja Kolb Theodor-Heuss-Straße 5 89518 Heidenheim Tel.: 0 73 21/98 84-0 E-Mail: <a href="mailto:kontakt@persis.de">kontakt@persis.de</a> <a href="http://www.persis.de">www.persis.de</a></p>	Persis – High-Level Human Resource Software	ja	Zeitwirtschaft, Abrechnung, Reisekosten, Stellenbörsen, E-Learning	von 100 bis 50.000		> 500	Zukunft Personal Europe, Zukunft Personal Süd und Nord
 <p>Ihr Partner für das Personalwesen</p> <p><b>SUMMIT IT CONSULT GmbH</b> Herr Lothar Steyns Rue de Watrelos 23 52249 Eschweiler Tel.: 0 24 03/9 61 64 10 E-Mail: <a href="mailto:l.steyns@summit-it-consult.de">l.steyns@summit-it-consult.de</a> <a href="http://www.summit-it-consult.de">www.summit-it-consult.de</a></p>	HR Entgelt, HR Manager, HR Zeit, Bewerbermanagement	ja	Zeitwirtschaft, Abrechnung, Reisekosten, Fibu, ERP-Lösungen	100	ja		individuelle Präsentationen



Funktionen der Software ✓ On-Premises, on demand/SaaS ○																				Unser Highlight	Referenz-kunden																
Stammdatenverwaltung	Stellenverwaltung	Zeitwirtschaft (PZE)	BDE	Zutritt	Entgeltabrechnung	Reisekostenmanagement	Recruiting-Portal	Personalplanung	Seminarverwaltung	Karriere- und Nachfolgeplanung	Bewerbermanagement	Digitale Personalsätze	Organisationsentwicklung	Kostenplanung	Personalcontrolling	Knowledge-Management	Skill Management	Potenzialanalyse	Mitarbeiterbefragung	Personalentwicklung	Gesundheitsmanagement	Ausbildungsverwaltung u. -planung	E-Learning	Vergütungsmanagement	Altersversorgung	Arbeitsschutz	Arbeitsmedizin	Bereifungsmanagement	Self Service/HR-Portal	Manager-/HR-Portal	Workflow	Reporting/Auswertung	Weitere				
✓	✓	✓			✓	✓	✓			○	○	✓		✓	✓	○	○	○	○	○									✓	✓	✓	✓	✓		Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir die maßgeschneiderte HR-Lösung für ihr Unternehmen.	auf Anfrage	
✓	✓	✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓							✓	✓	✓	✓	✓	Kompetenzmanagement	Wir gehören zu den Top-Personalsoftware-Anbietern auf dem Markt. Mit über 35 Jahren Erfahrung. Modular und vernetzt.	Fairtrade Deutschland e.V., Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, Motorpresse Stuttgart GmbH & Co. KG	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	TVöD ○ Kurzarbeitergeld (KUG) ○	Prozess- und Digitalisierungspartner für Ihre gesamtgesellschaftliche HR-Lösung – HR Entgelt, HR Zeit, HR-Manager Bewerbermanagement	expert Warenvertrieb GmbH, Versandhaus Walz GmbH, Käfer AG (Feinkost Käfer)





# Ohne den Faktor Mensch geht nichts

## Robo-Recruiting – KI-Tools im Personalmanagement

Human Resources setzt alles daran, überholte Routinen hinter sich zu lassen. Die Branche will attraktive Karrieremöglichkeiten und Arbeitsumgebungen schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und produktiv sein können. Gleichzeitig aber ist eine Vielzahl an Regularien zu befolgen. Um beide Aufgaben erfüllen zu können, greifen Personalverantwortliche verstärkt zu KI-Chatbots. Doch ab wann ist deren Einsatz sinnvoll?

Mit beispielloser Geschwindigkeit integriert sich die künstliche Intelligenz (KI) in die HR-Branche. Die Technologie revolutioniert herkömmliche Prozesse und schafft Möglichkeiten, die vor nur einem Jahrzehnt als reine Science-Fiction galten. So nutzt, laut dem Barometer Personalvermittlung 2022, bereits fast die Hälfte der personalvermittelnden Agenturen KI-Tools, die bei der Mitarbeiterfindung unterstützen. Von den unternehmenseigenen Personalabteilungen hingegen

bekannten sich erst knapp 20 Prozent dazu, KI-Chatbots und andere generative Modelle einzusetzen. Allerdings werden diese Werkzeuge mehr denn je transformieren, wie Firmen den wertvollsten Teil ihres Betriebs – ihre Belegschaft – verwalten und entwickeln.

### Prozessvereinfachung durch KI

Angesichts des „War for Talents“ sieht sich die Personalentwicklung einer Fülle von Aufgaben gegenüber. Talente zu halten, ist ebenso anspruchsvoll, wie die Pflicht, diese zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen. Der Druck, die geeignete Person zum richtigen Zeitpunkt für eine bestimmte Stelle aufspüren zu müssen, verstärkt sich proportional mit dem wachsenden Fachkräftemangel.

Ebenso steigen die Anforderungen an die Kompetenz und Fähigkeiten der in einer Firma Be-

schäftigten, auch wegen des technologischen Fortschritts. Dieser verlangt, dass sich die Belegschaft laufend weiterbildet und anpasst. Gleichzeitig muss die HR-Abteilung den Erfolg und die Rentabilität ihrer Praktiken ständig überwachen und optimieren. Eine Vielzahl an Herausforderungen also; begleitet von gesetzlichen Ansprüchen und dem Wunsch nach mehr Transparenz.

KI kann einige dieser Prozesse vereinfachen, besonders beim Recruiting. Ob es darum geht, Lebensläufe zu durchsuchen, die besten Kandidaten aufzuspüren oder ob sie Bewerberfragen beantwortet, Termine vereinbart, Vorinterviews führt oder personalisierte Schulungsprogramme erstellt – auf ihr basierende Chatbots werden verändern, wie das Personalmanagement funktioniert.

### Wo liegen die Stärken?

Doch nicht jeder schillernde Bot hält, was er verspricht. KI und maschinelles Lernen sind universelle Technologien und deshalb erwarten auch Personalverantwortliche viel von ihnen. Laut der aktuellen Bitkom-Umfrage zur allgemeinen Nutzung von KI, hat sich die Anzahl der Unternehmen, die bereits KI einsetzen, innerhalb eines Jahres von neun Prozent (2022) auf 15 Prozent erhöht. 68 Prozent halten KI für die wichtigste Zukunftstechnologie. Besonders bei generativer KI sehen 26 Prozent großes Potenzial beim Einsatz im Personalmanagement, etwa zur Kommunikation mit Bewerbern sowie als Unterstützung des internen Wissensmanagements (23 Prozent).

Obwohl dieser Technologie viel Bedeutung zugemessen wird, besonders aufgrund des Hypes um ChatGPT, setzen bisher aber nur zwei Prozent der Befragten generative KI zentral innerhalb der Organisation ein. Unabhängig davon, welche KI verwendet wird, sollte sie als gezielte Unterstützung und nicht als Rundum-Lösung betrachtet werden – auch im Personalwesen. Denn was KI kann, ist Datenverarbeitung.

Generative Modelle analysieren Datenmassen und können Muster erkennen, die für den Menschen nicht unmittelbar offensichtlich sind. Richtig eingesetzt, sind die KI-Chatbots in Bereichen wie der Talentakquisition und dem Personalmanagement von großem Nutzen. Denn sie sind in der Lage, auf Fragen der Kandidaten und Kandidatinnen zu antworten, Routineaufgaben zu erledigen sowie – aufgrund der Datenlage – Vorhersagen und Vorschläge zu treffen. Damit ermöglichen die Bots den Personalverantwortlichen, sich auf die qualifizierteren Kandidaten zu konzentrieren.

### Welcher KI-Chatbot eignet sich für welche Aufgabe?

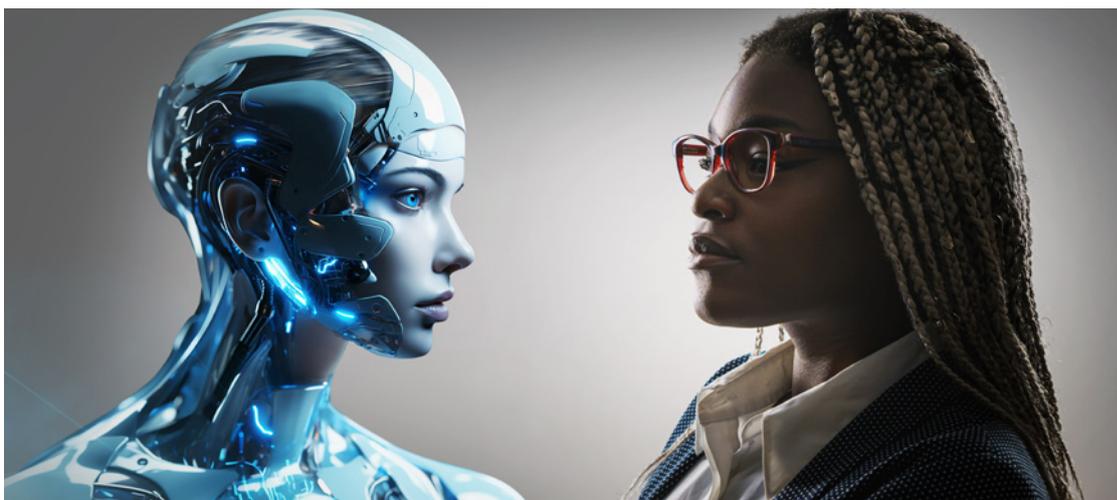
Es reicht nicht aus, irgendeinen Chatbot zu verwenden – es muss der richtige sein. ChatGPT zum Beispiel mag komplexe Texte generieren, doch es gilt vorab zu klären, ob es tatsächlich das richtige Tool für die eine, spezifische HR-Anforderung ist. Sich für den passenden virtuellen Recruiting-Assistenten zu entscheiden, erfordert demzufolge eine sorgfältige Analyse der Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens.

Es existieren Bots, die auf die Bedürfnisse von Personalabteilungen zugeschnitten und fertig zum Gebrauch sind. Zum Beispiel analysiert und sortiert IBM's Watson Lebensläufe, um jene Talente zu identifizieren, die am besten zu den Jobanforderungen passen. Einige fortschrittliche Bots sind sogar fähig, Vorinterviews durchzuführen und Bewertungen basierend auf den Antworten abzugeben. Die KI-Plattform Candidate>Select hat schon deutsche Großunternehmen als Kunden, zum Beispiel den Flugzeughersteller Airbus, die Deutsche Telekom, den Autobauer Porsche und den Chemiekonzern Evonic. Internationale Konzerne wie Unilever und Mercedes-Benz USA verwenden das Video-Auswertungstool HireVue dazu, Bewerbungsgespräche zu analysieren, um beim Recruiting Zeit zu sparen.

Individuelle Entwicklungspläne, Leistungsbeurteilungen, Schulungsprogramme? Dabei helfen KI-Assistenten, sei es bei der Durchsicht der relevanten Daten oder dem Schreiben selbst. So will der Konzern Bosch seinen Mitarbeitenden bis Jahresende eine eigene Chat-KI zur Verfügung stellen. Geht es nach den Tech-Vordenkern im Silicon Valley, sollen die Assistenten sogar zu lebenslangen Lernbegleitern werden.

Mit dem Chatbot-Generator Meya können Firmen das für sie passende KI-Werkzeug selbst zusam-





menstellen – sei es für einfache Konversationen oder für komplexe Transaktionen und Interaktionen. Über die KI-Plattform lassen sich Dienste und Tools von Drittanbietern integrieren, was den Funktionsumfang erweitert.

### Wo stoßen die Bots an ihre Grenzen?

Eines muss allerdings jeder Personalabteilung bewusst sein, wenn sie auf KI-Bots zurückgreift. Es sind mächtige Werkzeuge, aber sie sind nicht unfehlbar: Ihre Fähigkeiten und Präzision stehen und fallen mit der Qualität und Quantität der Daten, mit denen sie trainiert wurden. Sie stoßen an ihre Grenzen, wenn es darum geht, Kontexte mitzudenken oder die feineren Nuancen menschlicher Interaktion zu berücksichtigen. Nutzen Unternehmen die Robo-Recruiter ohne angemessene menschliche Aufsicht, kann das zu Fehlinformationen führen, die mehr schaden, als nutzen.

Verbergen sich geschlechtsspezifische und ethnische Vorurteile in den Ausgangsdaten, werden sie weitergetragen, wenn der Chatbot Kandidaten für Jobs empfiehlt oder vorhersagt, ob sie sich für eine Beförderung eignen. Da diese Modelle Schwierigkeiten haben, menschliche und kulturelle Zusammenhänge zu verstehen, können sie wichtige Informationen in Bewerberunterlagen oder Mitarbeiterbewertungen falsch interpretieren oder in unwahrscheinliche Zusammenhänge setzen. Elternzeit, Arbeitslosigkeit oder ein Sabbatjahr? Über solche „Lücken“ im Lebenslauf stolpert ein virtueller Assistent mitunter. Wird er mit ungenauen, unvollständigen oder wenig repräsentativen Daten gefüttert, irrt er ebenfalls.

### Fazit: Ohne den Faktor Mensch geht nichts

Personalentscheidungen basieren oft auf „weichen“ Faktoren, die schwer zu messen und zu quantifizieren sind. Stimmt die Einstellung eines Talents mit der Unternehmenskultur überein? Sind bestimmte Persönlichkeitsmerkmale oder soziale Fähigkeiten ausschlaggebend für eine Stelle? In welchem Kontext sind Verhaltensweisen zu setzen? Ein KI-Chatbot ist nur begrenzt in der Lage, solche Faktoren zu bewerten. Wer ethisch, kontextbezogen und diskriminierungsfrei entscheiden will, braucht menschliches Urteilsvermögen und Wissen.

Trotzdem kommen Personalabteilungen heute nicht mehr um die Technik herum. Technologische Neuerungen zu kennen und adäquat einzusetzen, bestimmt den Erfolg. Nur wer dieses Wissen besitzt, kann es zu seinem Vorteil nutzen. Die Chatbots sind ein Hilfsmittel, ohne den Menschen geht jedoch nichts. Die Bots ersetzen demnach auch das Lernen nicht. Ihre Stärke liegt darin, große Datenmengen zu managen und zu analysieren. Sie sind aber immer nur so gut, wie die Daten, mit denen sie gefüttert werden.

#### PATRICK BRIGGER

ist Mitgründer und COO von getAbstract.



# Whistleblowing in Deutschland

**Seit dem 2. Juli 2023 ist Whistleblowing durch das Hinweisgeberschutzgesetz geregelt. Was Unternehmen jetzt wissen und beachten müssen, erläutert der HR-Spezialist Personio und bietet mit Personio Whistleblowing als Teil seiner All-in-One-HR-Software die Lösung.**

Abrechnungsbetrug, Überlastung, Korruption: In Deutschland häufen sich die Whistleblowing-Fälle und machen vor keiner Branche Halt. Die Missstände reichen von der Pflege bis zum Finanzwesen – das hat eine Untersuchung des Dokumentationszentrums [anstageslicht.de](https://www.anstageslicht.de) gezeigt.

Seit dem 2. Juli 2023 ist Whistleblowing durch das Hinweisgeberschutzgesetz geregelt. Es soll Mitarbeitende schützen, die Verstöße oder Missstände in ihrem beruflichen Umfeld erkennen und melden möchten. Aber was bedeutet das Whistleblowing-Gesetz konkret für Unternehmen? Wie denken Beschäftigte darüber? Und welche Schritte sind jetzt für Unternehmen wichtig?

## Hinweisgeberschutzgesetz und seine Folgen für Unternehmen

Die Antworten liefern Personio und das Marktforschungsunternehmen Appinio. Dabei sind schockierende Zahlen zutage gekommen: Nur 39 Prozent der Arbeitgeber haben bereits ein vertrauliches System, über das Mitarbeitende Sorgen oder Verstöße melden können. Noch dramatischer ist, dass nur 22,6 Prozent der befragten Mitarbeitenden von so einem System wissen. Was bedeutet das Hinweisgeberschutzgesetz?

Unternehmen sind nach dem Hinweisgeberschutz verpflichtet, interne Meldekanäle für Hinweisgebende einzurichten, die dort eingegangenen Hinweise zu untersuchen und die Missstände zu beheben. Ab dem 1. Dezember 2023 drohen bis zu 20.000 Euro Bußgeld, wenn kein interner Meldekanal eingerichtet oder in Betrieb ist. Alle eingegangenen Meldungen müssen so dokumentiert werden, dass sie theoretisch als Beweismittel eingesetzt werden können – außerdem müssen sie Jahre aufbewahrt werden.

## Ein datenschutzkonformes Meldesystem installieren

Das ganze Meldesystem muss datenschutzkonform sein und den Whistleblower:innen den Eingang der Meldung innerhalb von sieben Tagen bestätigen. Darauf muss das Unternehmen passende Maßnahmen einleiten und den Hinweisgebenden innerhalb von drei Monaten über die eingeleiteten Maßnahmen und die Folgen informieren.

Gut zu wissen: Die Meldung kann entweder schriftlich z.B. über ein IT-basiertes System oder persönlich und mündlich erfolgen. Das heißt, dass Unternehmen nicht dazu verpflichtet sind, anonyme Meldungen zu ermöglichen. Falls sie eine anonyme



Meldung erhalten, müssen sie diese aber bearbeiten. Grundsätzlich können diese Aufgaben auch an einen externen Dienstleister vergeben werden.

## Das Personio Whistleblowing als Teil der Personio All-in-One-HR-Software

Die Befragung zeigt: Mitarbeitende haben unterschiedliche Präferenzen für das Hinweisgeben. Unternehmen sollten daher mehrere Kanäle und einen gut funktionierenden anonymen elektronischen Weg bereitstellen – denn hierhin entwickelt sich der Trend.

Personio Whistleblowing bietet Mitarbeitenden einen dedizierten anonymen Meldekanal als Teil der All-in-One-HR-Software. So können sie einfach, sicher und anonym Fehlverhalten melden. Damit hilft Personio Unternehmen, rechtskonform zu bleiben und dabei Gebühren und mögliche Rufschäden zu vermeiden. Die sichere und anonyme Fallmeldung mit zweistufiger Kommunikation, wasserdichtem Datenschutz und einer intuitiven Benutzeroberfläche ermöglicht transparentes Fallmanagement und die Einhaltung der DS-GVO- und Hinweisgeberschutz-Richtlinien.

Sie möchten mehr über Personio erfahren:



QUELLE: Personio, [www.personio.de](https://www.personio.de)

# Wie Personalsuchende in Zukunft von KI profitieren

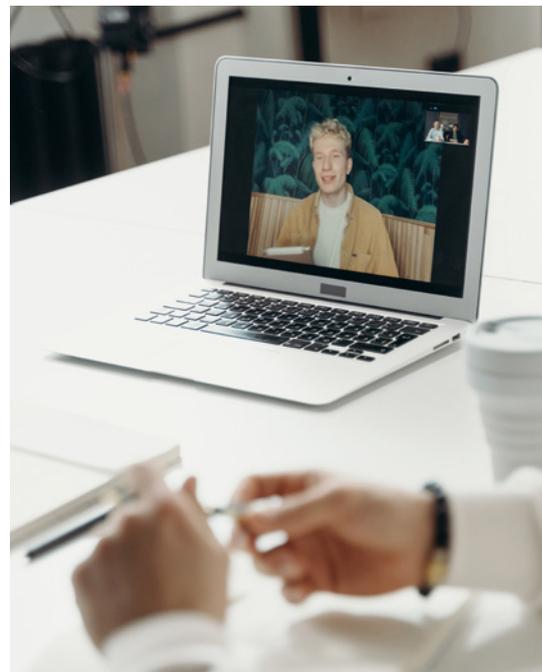
Durchgehend digitalisierte Prozesse ohne Systembrüche ebnen den Weg zur gewinnbringenden Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI). Die Art und Weise, wie Recruiter in Zukunft Talente für Unternehmen finden, steht durch KI vor einer Revolution. Je weiter sich die Technologie entwickelt, desto bahnbrechendere Möglichkeiten entstehen. Der IT-Experte Christoph Hofer beschreibt dazu seine Vision.

## Durchsetzungsstarke KI

Alles, was alltägliche Schritte vereinfacht und die menschliche Bequemlichkeit fördert, setzt sich durch. In zehn Jahren wird die künstliche Intelligenz aus dem menschlichen Alltag nicht mehr wegzudenken sein. Jede Person interagiert dann rund um die Uhr mit KI. Sei es durch Smartphone, Uhren, Smart Speaker, Brillen, Autos oder andere Gadgets. Das bedeutet, dass jede Person durchgehend Daten preisgibt, aus denen digitale Avatara entstehen. Diese individuellen Datenpools enthalten detaillierte Informationen über Interessen, Psyche, Intelligenz, Konsumverhalten, Gesundheit oder Mobilität und lassen durch KI analysiert, zielgenaue Rückschlüsse und Verknüpfungen zu, die weitergehende Prozessketten aktivieren.

## Einfluss auf Recruiting

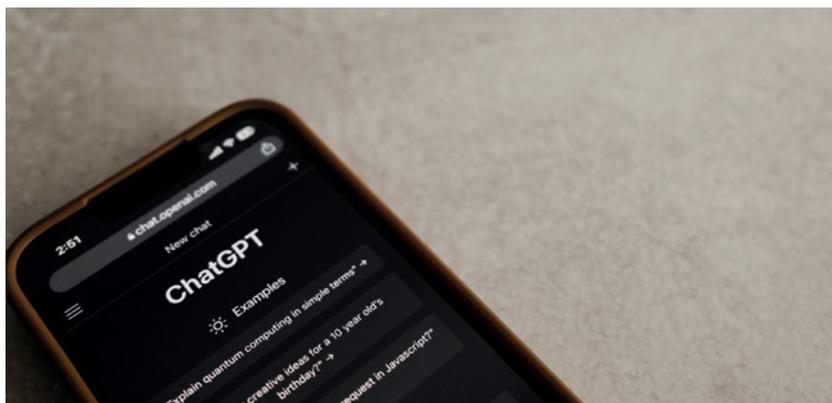
HR-Abteilungen profitieren schon heute von der KI. Das Verfassen guter Texte für Stellenausschreibungen oder Skripte für Absagen schafft ChatGPT schneller als jeder Mensch. In Zukunft agiert die Technologie aber viel tiefergehend. Die

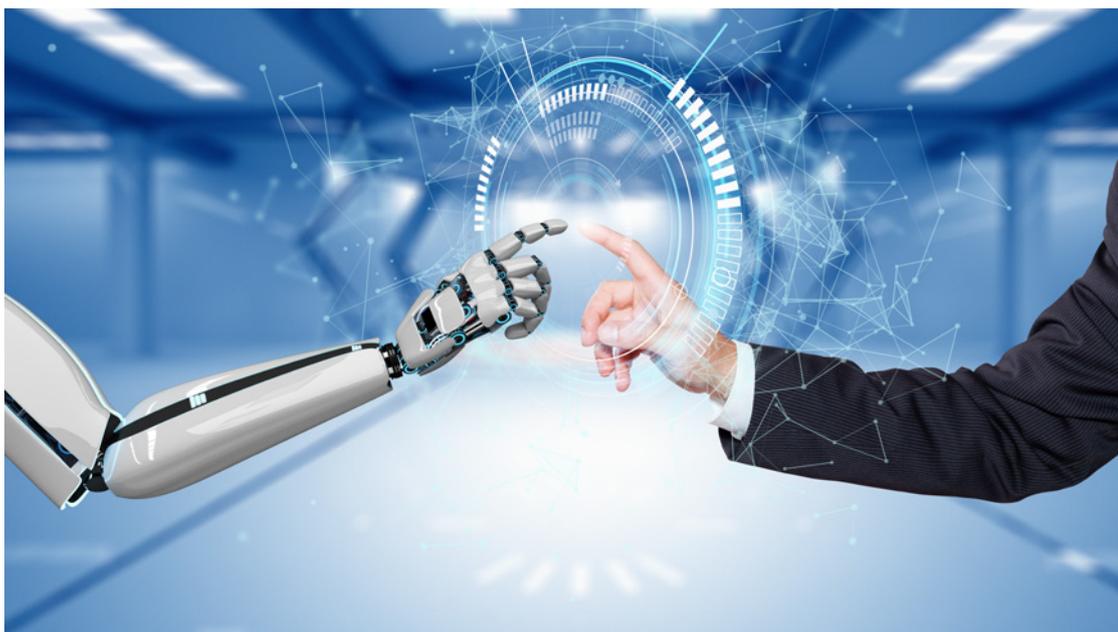


Zeiten, in denen Jugendliche nach Schulabschluss die weiterführende Ausbildungsrichtung noch nicht kennen, sind vorbei. Welcher Beruf passt zu den Talenten und Interessen? Die künstliche Intelligenz weiß es längst – und dank ihr die entsprechenden HR-Abteilungen. Die Ansprache schon vor dem Abschluss sichert Firmen starke Jahrgänge. Im Kampf um Talente gilt: First comes, first serves.

## Der Vorsprung zählt ...

Doch woher kennt die KI die Talente der Zielperson? Die technologische Zukunft bringt es mit sich, dass sich Alltagsprobleme zusammen mit der Technologie lösen lassen. Vom tropfenden Wasserhahn bis zum Schädlingsbefall an Gartenpflanzen: Ein Gadget wie eine XR-Brille hilft bei der Lösung der Probleme. Sie analysiert das Geschehen im Blickfeld und leitet Schritt für Schritt zur Lösung an. Wer sich dabei gut anstellt und keine zwei linken Hände offenbart, der landet als handwerklich Geschickter in der Cloud. Firmen, die Neu- oder Quereinsteiger im Bereich Sanitär oder Gartenbau suchen, freuen sich über datenbasierte Sichtungungen begabter Menschen. Personalvermittler, die in Zukunft auf technologiege-





triebene Lösungen setzen, können mit den durch KI verifizierten Daten Umsatz erzielen.

### ... und der Zeitpunkt auch

Steht der oder die Anzusprechende fest, bleibt der richtige Zeitpunkt für eine Ansprache durch den Headhunter zu klären. Auch den liefert die KI, denn sie kennt die Auslastungszeiten des Adressaten. Wer gerade ein Haus baut, in der Firma neue Aufgaben übernimmt und aufsteigt, sich in der Freizeit mit Freunden trifft oder im Verein Sport treibt, lehnt Angebote, die das Leben auf den Kopf stellen, höchstwahrscheinlich ab. Potenziell Wechselwillige sprechen Vermittler oder Arbeitgeber möglichst dann an, wenn die Datenanalyse meldet, dass beispielsweise eine Liebesbeziehung endet, die Suche nach einer kleineren Wohnung läuft oder Langeweile die Freizeit füllt.

In solchen Phasen geschehen die meisten Veränderungen und ein neuer Job kommt infrage. Dank künstlicher Intelligenz gelingt die perfekte Ansprache im Sprachstil, der zur Zielperson passt. Förmlich oder locker? Eine Kommunikationsanalyse bringt Licht ins Dunkel: Die KI schaut sich die Formulierungen sich fremder Personen an, zum Beispiel im Käufer-Verkäufer-Dialog auf Ebay. Auch Vorlieben für Webseiten, das Siezen oder Duzen, und geben Hinweise auf die gewünschte Wortwahl.

### Entlarvende Erstgespräche

In Zeiten der ortsungebundenen Arbeit stellen sich Bewerbende via Videocall vor. In Zukunft unterstützt die KI HR-Verantwortliche bei Fragestellungen und Auswertung der Antworten. Sie über-

nimmt unter Umständen ein weiteres diffiziles Feld, indem sie nonverbale Signale und Gesichtsausdrücke der Kandidatinnen und Kandidaten analysiert. Besetzte Stellen folgend hinsichtlich der Leistung zu bewerten, fällt dank KI nicht schwer. Eine Analyse der Leistungsdaten identifiziert Muster und Trends. Personaler profitieren davon. Sie führen mit den Mitarbeitenden fokussierte Feedbackgespräche, planen Entwicklungsmaßnahmen und fördern so die individuelle Leistung zielgerichtet.

### Talente halten

Aber das beste KI-gestützte Recruiting hilft nicht viel, wenn sich die gewonnenen Mitarbeitenden nach kurzer Zeit wieder aus dem Unternehmen verabschieden. Um das zu vermeiden, muss der Recruiting-Prozess mit einer Talent-Management-Strategie Hand in Hand gehen. KI darf dabei nicht die alleinige Entscheidungsinstanz übernehmen, sondern die menschliche Entscheidungshoheit bestmöglich unterstützen. Das gelingt ihr, indem sie objektive Informationen bereitstellt, die bei der Auswahl und Entwicklung von Talenten helfen.

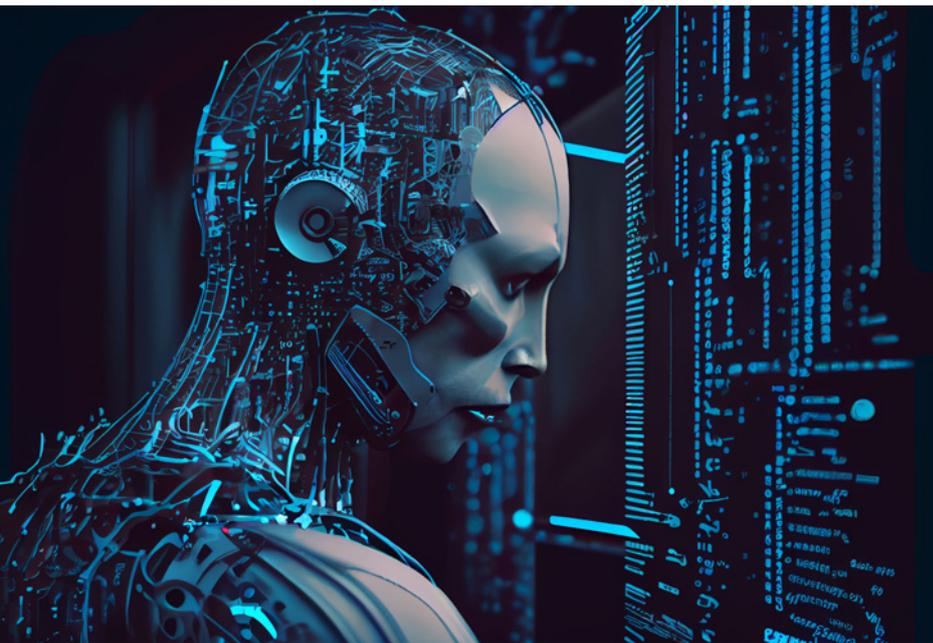
#### CHRISTOPH HOFER

ist Visionär, Berater und Geschäftsführer mehrerer IT-Firmen, u.a. der ZweiPunkt GmbH.



# Deutsche Arbeitnehmer stehen KI ambivalent gegenüber

Deutsche Arbeitnehmer:innen erwarten positiven Einfluss durch künstliche Intelligenz (KI) – aber nur wenige nutzen die Technologie bereits.



Mit Diensten wie ChatGPT und Midjourney hat es künstliche Intelligenz (KI) in den vergangenen Monaten nicht nur verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit geschafft, sondern setzt auch seinen Vormarsch in den Unternehmens- und Arbeitsalltag vieler Arbeitnehmer:innen fort.

Zahlreiche Fragen sind in diesem Zusammenhang jedoch noch unklar: Wird die Technologie im tatsächlichen Arbeitsalltag allem Medien-Hype zum Trotz überhaupt bereits flächendeckend genutzt? Bieten die momentan genutzten KI-Anwendungen aus Sicht der Arbeitnehmer:innen tatsächlichen Mehrwert oder werden sie nur genutzt, weil dies von den Führungskräften im Unternehmen so vorgegeben wird? Und nicht zuletzt: Sehen Arbeitnehmer:innen eher den „Kollegen KI“ oder den „Job-Killer KI“?

## Zurückhaltendes Bild der Mitarbeitenden hinsichtlich KI

RingCentral, ein weltweit führender Anbieter von cloudbasierten Business-Kommunikations- und Collaboration-Lösungen, hat deshalb in Koope-

ration mit dem Marktforschungsunternehmen Ipsos insgesamt 1.000 Vollzeitbeschäftigte im Alter von 21 bis 65 in Deutschland zu ihrer Einstellung zu KI befragt. Die Ergebnisse der Befragung zeichnen ein optimistisches, wenn auch zurückhaltendes Bild der Deutschen hinsichtlich ihrer Einstellung zu KI – und dabei auch eine merkbare Differenz zwischen den Meinungen der Entscheidungsträger:innen und Nicht-Entscheidungsträger:innen in deutschen Unternehmen.

Nur etwa 16 Prozent der Befragten in Deutschland nutzen tatsächlich bereits KI in ihrem Arbeitsalltag. Auffallend ist dabei, dass Entscheidungsträger:innen KI mehr als doppelt so häufig (26 %) nutzen als Nicht-Entscheidungsträger:innen (12 %). Von den Befragten, die bereits KI in ihrem Arbeitsalltag einsetzen, ist rund ein Drittel (38 %) von der Arbeitsqualität von KI überzeugt, während vier Prozent der Meinung sind, die Qualität ist unzureichend. Die Hälfte (51 %) hat dahingehend eher gemischte Gefühle.

Auch hier zeigen sich die Entscheidungsträger:innen etwas positiver gestimmt: 49 Prozent sind von der Arbeitsqualität der KI überzeugt. Bei den Nicht-Entscheidungsträger:innen sind es nur 30 Prozent.

## Zuversicht ja, Begeisterung nein

Mit Blick in die Zukunft gehen 28 Prozent der Befragten (Entscheidungsträger:innen 37 %, Nicht-Entscheidungsträger:innen 25 %) davon aus, dass KI in Zukunft noch wichtiger für ihre Branche werden wird. Eine klare Mehrheit der Befragten in Deutschland schrieb jedoch anderen Technologien eine größere Bedeutung zu. Dazu zählen etwa IT-Kommunikations-Tools für Meetings, Calls und Instant Messaging sowie Cloud-Computing- und 5G-Technologie.

42 Prozent der Befragten (Entscheidungsträger:innen 61 %, Nicht-Entscheidungsträger:innen 37 %) sind dennoch überzeugt, dass sich KI und der damit verbundene technologische Fortschritt positiv auf die deutschen Arbeitskräfte im ALL-

gemeinen auswirken wird. Insbesondere jüngere Befragte zwischen 21 und 34 Jahren scheinen hier zuversichtlich gestimmt: Mehr als die Hälfte (59 %) erwarten positive Auswirkungen.

Diese Zuversicht schlägt sich dennoch nicht notwendigerweise in tatsächlicher Begeisterung nieder, denn die meisten Befragten (37 %) stehen dem Einsatz von KI-basierten Tools am Arbeitsplatz gleichgültig gegenüber. Nur 17 Prozent zeigen sich im positiven Sinne aufgeregt, 18 Prozent sind im negativen Sinne nervös bei dem Gedanken. Auch hier lässt sich eine Differenz zwischen den Positionen erkennen: 33 Prozent der Entscheidungsträger:innen blicken dem Einsatz von KI am Arbeitsplatz aufgeregt entgegen, verglichen mit zwölf Prozent der Nicht-Entscheidungsträger:innen.

### Keine Angst vor dem Job-Killer

Wenn es um die Auswirkungen auf die eigene Arbeit geht, ist die Tendenz ähnlich: 48 Prozent der Entscheidungsträger:innen sind überzeugt, dass KI ihren Arbeitsalltag einfacher oder besser machen wird, im Vergleich zu 23 Prozent bei den Nicht-Entscheidungsträger:innen. Bemerkenswert ist, dass es bei einem Großteil der Befragten keine Angst vor KI als „Job-Killer“ gibt: Nur 18 Prozent der Entscheidungsträger:innen befürchten, dass KI ihren Job komplett übernehmen wird. Bei den Nicht-Entscheidungsträger:innen sind es sogar nur 13 Prozent. Auffällig ist an dieser Stelle, dass vor allem jüngere Befragte (21 bis 34 Jahre) besorgt sind (24 %), dass sie durch KI ersetzt werden könnten.

Beim Blick auf das eigene Unternehmen lassen sich ähnliche Tendenzen bei den Befragten feststellen. So sind 38 Prozent der Nicht-Entscheidungsträger:innen (und sogar 57 % der Entscheidungsträger:innen) der Überzeugung, dass ihr Unternehmen eine klare Vision davon hat, wie KI künftig eingesetzt werden kann, um den Wert der angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu steigern. 56 Prozent der Entscheidungsträger:innen bestätigen zudem, dass der Einsatz von KI in ihrem Unternehmen für sie eine positive Entwicklung wäre. Bei den Nicht-Entscheidungsträger:innen trifft dies auf nur 30 Prozent zu.

„Generell ist das Verhältnis deutscher Arbeitnehmer:innen zu KI ambivalent. Zwar waren sich die

Befragten in den meisten Fällen darüber im Klaren, welche Bedeutung KI sowohl, auf der gesamtwirtschaftlichen als auch auf der Unternehmensebene haben wird und welche positiven Auswirkungen ihr Einsatz haben kann. Tatsächliche Begeisterung für die Technologie oder eine großflächige Nutzung im Hier und Jetzt gibt es jedoch derzeit kaum“, kommentiert Thomas Nicolaus, Country Manager DACH bei RingCentral die Ergebnisse der Befragung.

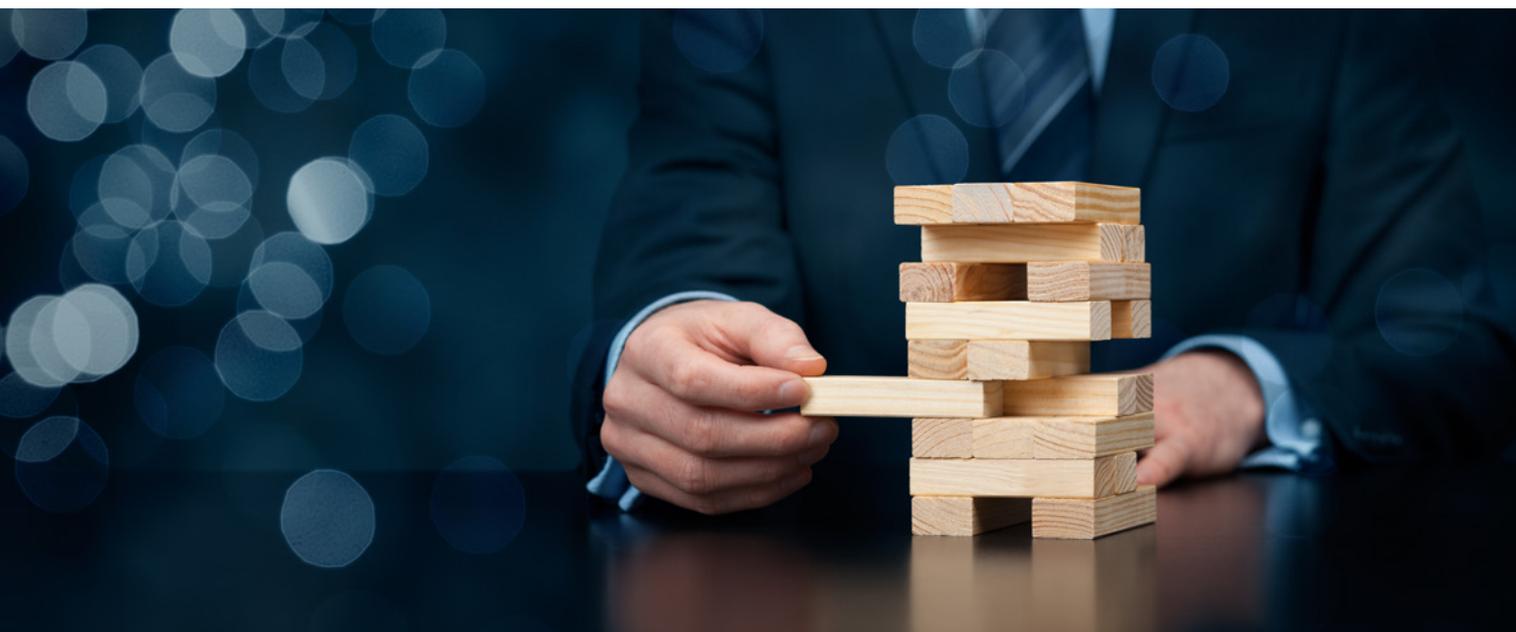
„Ich bin überzeugt, dass sich das in Zukunft ändern wird. KI ist eine bahnbrechende Technologie, die unsere Arbeitsweise grundlegend verändern und die Mitarbeiter- und Kundenerfahrung nachhaltig prägen wird. Es werden sich immer mehr konkrete Anwendungsfälle für KI in der Geschäftswelt entwickeln, um Mitarbeiter:innen zu unterstützen, repetitive Aufgaben zu eliminieren und Prozesse zu beschleunigen. Im Kundenservice kann KI beispielsweise als virtueller Assistent eingesetzt werden. Im Vertrieb kann Konversationsintelligenz Mitarbeiter:innen bei der Interaktion mit potenziellen Kunden unterstützen, indem sie Gesprächsdaten analysiert und Handlungsempfehlungen für einen Geschäftsabschluss bereitstellt. Dank der mit KI gewonnen Erkenntnisse können sich Mitarbeiter:innen voll und ganz auf strategische und kreative Arbeitsbereiche konzentrieren.“

### Über die Studie

Das US-amerikanische Marktforschungsunternehmen Ipsos befragte im Auftrag von RingCentral im Januar 2023 insgesamt 1.000 vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer:innen in Deutschland im Alter von 21 bis 65 Jahren mittels einer Online-Studie zur Bedeutung von KI für ihren Arbeitsalltag. Weltweit wurden insgesamt 5.000 Arbeitnehmer:innen befragt, je 1.000 in den nachfolgenden Ländern: USA, Großbritannien, Australien, Frankreich und Deutschland.

Die Gesamtstudie ist unter dem nachfolgenden Link zu finden: [www.ringcentral.com/de/de/whyringcentral/company/pressreleases/umfrage--deutsche-arbeitnehmer-innen-erwarten.html](http://www.ringcentral.com/de/de/whyringcentral/company/pressreleases/umfrage--deutsche-arbeitnehmer-innen-erwarten.html)

**QUELLE:** Ipsos, [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com), und RingCentral, [www.ringcentral.com](http://www.ringcentral.com)



# Rechtliche Risiken beim HR-Outsourcing

**Durch die Digitalisierung entsteht eine Vielzahl von Projekten, die häufig nicht mit eigenem Personal abgearbeitet werden können. Daher greifen Unternehmen gern auf Selbstständige zurück. Doch damit wird auch das Thema Scheinselbstständigkeit aktuell. In der Folge können immense Nachzahlungen bei Sozialabgaben und Steuern sowie Bußgelder für die Auftraggeber drohen. Unser Autor, Raschid Bouabba, zeigt die Fallstricke auf und stellt Lösungen vor.**

Mobile Arbeit und HR-Outsourcing werden zunehmend als die zwei Seiten einer Medaille wahrgenommen. Ausgangspunkt ist zum einen der hohe Druck, der national durch den zunehmenden Fach- und Führungskräfemangel am Einsatzort entsteht. Andererseits muss der Einstieg von Arbeitnehmern mit hoher Flexibilität auch global bewältigt werden. Im internationalen Kontext sind die lokalen gesetzlichen Bestimmungen im Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht zu beachten. Es erscheint reizvoll, all diese Schwierigkeiten durch gezieltes Outsourcing zu vermeiden. Doch gilt es, die Fallstricke zu kennen.

## Risiko: Heimarbeit

Das Landessozialgericht Berlin-Brandenburg (LSG Berlin-Brandenburg) hat mit Urteil vom 26.1.2023, Aktenzeichen L 4 KR 550/16 einen folgenschweren Leitsatz formuliert. IT-Spezialisten, die in selbst gewählter Arbeitsstätte, z.B. in der eigenen Wohnung, tätig und hierbei auf Hard-

und Software ihres Auftraggebers bzw. dessen Kunden angewiesen sind, können Heimarbeiter i.S.v. § 12 Abs. 1, Hs. 2 SGB IV sein. Damit würden selbstständige IT-Dienstleister im Sozialversicherungsrecht als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte beurteilt, mit der Folge, dass der Auftraggeber die Pflichten als Arbeitgeber zu erfüllen hätte.

In der Rechtsprechung werden die Kriterien für die Statusabgrenzung entsprechend der Entwicklung der Arbeitswelt weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass die freie Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit jedenfalls in der modernen Arbeitswelt kein Kennzeichen für eine selbstständige Tätigkeit darstellen. Fehlende feste Arbeits- oder Bürozeiten in Kombination mit einer in der eigenen Wohnung vollzogenen Aufgabenerledigung bei gleichzeitiger Einbindung in eine nicht selbstgeschaffene betriebliche Organisation stehen einer Qualifizierung als Beschäftigung nicht entgegen.

Im Rahmen eines Statusfeststellungsverfahrens sind, wenn die zu prüfende Tätigkeit im Rahmen weiterer Vertragsbeziehungen zwischen dem Auftraggeber und Dritten erbracht wird, auch diese weiteren Vertragsbeziehungen zu berücksichtigen (vgl. BSG, Urteil vom 4. Juni 2019 – B 12 R 12/18 R). Ein rein faktisches, nicht rechtlich gebundenes und daher jederzeit änderbares Verhalten ist im Rahmen der Statusabgrenzung nicht maßgeblich (BSG, Urteil vom 27. April 2021 – B 12 KR 27/19 R). Unter eine doppelte Schriftformklausel gestellte Vereinbarungen verlieren nicht deshalb an Bedeutung, weil die Beteiligten etwas anderes „gelebt“ haben. Andernfalls wäre dem Erfordernis der Vorhersehbarkeit sozialversicherungs- und beitragsrechtlicher Tatbestände nicht Genüge getan.

IT-Berater im Homeoffice	Employer of Record (EOR)
Gilt als Heimarbeit und damit als SV-pflichtige Beschäftigung.	Gilt als Arbeitnehmerüberlassung und damit als SV-pflichtige Beschäftigung.

### Modell: Employer of Record (EOR)

Bei dem sogenannten Employer of Record (EOR) handelt es sich um ein Personaleinsatzmodell. Diesem liegt die Idee zugrunde, die Beschäftigung von Arbeitnehmern im Ausland zu erleichtern. Eine Agentur (der EOR) stellt Arbeitnehmer am Einsatzort auf Grundlage eines Arbeitsvertrages nach dem jeweiligen lokalen Recht an und überträgt das Weisungsrecht des Arbeitgebers auf das Kundenunternehmen. Die Arbeitnehmer erbringen die Arbeitsleistung dann bedarfsabhängig (vollständig oder teilweise) in dem jeweiligen Einsatzland unter (fachlicher) Weisung des Kundenunternehmens. Sie treten von dort auch Dienstreisen wiederum ins Ausland an oder sind mobil tätig. Der EOR ist daher nur formaler Arbeitgeber und übt in Abstimmung mit dem Kundenunternehmen das disziplinarische Weisungsrecht aus (zum Beispiel Abmahnung, Kündigung).

Der Nutzen besteht für die Kundenunternehmen darin, dass ihnen der EOR rechtliche Risiken und Verwaltungsaufwand abnimmt. Die Agenturen übernehmen unter anderem die Beantragung von erforderlichen Aufenthalts- und Arbeitserlaubnissen, die notwendige Kommunikation mit lokalen Behörden, die Erstellung der monatlichen Gehaltsabrechnung (Payroll), die Erstellung des Arbeitsvertrages sowie die rechtskonforme Abwicklung des gesamten Arbeitsverhältnisses. Die Servicedienstleister bewerben das Modell global

damit, dass den Kunden die rechtlichen Risiken und der erforderliche Verwaltungsaufwand bei einer eigenen Anstellung abgenommen würden. Doch beim genauen Hinsehen verbergen sich dort erhebliche rechtliche und finanzielle Risiken. Warum ist das so?

### EOR: Arbeitsrechtliche Risiken

Nach deutschem Recht handelt es sich bei dem EOR regelmäßig um eine Arbeitnehmerüberlassung nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Der Arbeitnehmer wird in die Arbeitsorganisation des Kundenunternehmens eingegliedert und unterliegt den dortigen fachlichen Weisungen. Der EOR wird als „Verleiher“ tätig. Dies geschieht auch in den Fällen, wo die Arbeitnehmer entweder auf Basis von mobilen Einsätzen oder auf Grundlage von Dienstreisen in Deutschland tätig werden, denn in genau diesen Fällen ist das AÜG anwendbar. Dies hat zur Folge, dass der EOR eine deutsche Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis benötigt und auch die übrigen Regelungen des AÜG, wie z.B. die 18-monatige Höchstüberlassungsdauer, beachtet werden müssten. Liegt diese nicht vor, dann drohen sowohl dem EOR als auch dem Kundenunternehmen empfindliche Geldbußen.

Im Übrigen ist nicht auszuschließen, dass trotz (überwiegender) Auslandstätigkeit auch die weiteren gesetzlichen Bestimmungen des deutschen Arbeitsrechts (Arbeitsschutz, Kündigungsschutz etc.) auf das betreffende Arbeitsverhältnis anzuwenden sind. Das ist nicht neu, denn bei jeglichen grenzüberschreitenden Beschäftigungen oder Tätigkeiten müssen grundsätzlich die lokalen Rechtsvorschriften des ausländischen Einsatzortes eingehalten werden. Dies beinhaltet gleichfalls die Identifizierung der Rechtsfolgen, bei deren Nichteinhaltung wie Bußgelder, steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Nachforderungen.

### EOR: Steuerrechtliche Risiken

Das Geschäftsmodell eines EOR kann als registrierter Arbeitgeber der lokalen Arbeitskräfte verstanden werden, dessen Mehrwert in der Einhaltung der landesspezifischen gehalts- und arbeitsrechtlichen Vorschriften liegt. Damit übernimmt der EOR die organisatorische, jedoch nicht die operative Verantwortung über die Arbeitskräfte. Die Entscheidungen über Entlohnung, Kündigung, Aufgabengebiet, Projekte etc. der Mitarbeiter im Ausland verbleiben gänzlich oder zumindest überwiegend beim im Inland ansässigen Auftraggeber.



Folglich stellt sich in Bezug auf den steuerlichen Anknüpfungspunkt der Vertreterbetriebsstätte aus rein ertragsteuerlicher Sicht die Frage, wie stark die über den EOR angestellten Arbeitskräfte vom Auftraggeber abhängig sind und ob gegebenenfalls die Grenze vom unabhängigen hin zum abhängigen Vertreter überschritten wird. Auf der Grundlage des OECD-Musterabkommens 2017 lassen sich verschiedene Kriterien zusammenfassen, die bei der Beurteilung, ob durch das Konzept EOR eine steuerliche Betriebsstätte begründet werden könnte, zu prüfen wären.

### Risiko Scheinselbstständigkeit

Scheinselbstständigkeit liegt vor, wenn eine erwerbstätige Person als selbstständig Tätige auftritt, obwohl sie von der Art ihrer Tätigkeit als abhängig Beschäftigte zu beurteilen ist. Es wird also ein Arbeitsverhältnis verschleiert und als Tätigkeit eines freien, selbstständigen Auftragnehmers deklariert.

Risiko: Auftragnehmer	Risiko: Auftraggeber
AN-ähnliche Selbstständige	Scheinselbstständige
AN haftet für RV-Beiträge. Risiko: Statusklage des AN.	AG haftet vollständig für die Sozialversicherungsbeiträge.

### Modell: Werkvertrag

Das insbesondere im IT-Bereich oder bei Interimsmanagement und Unternehmensberatung verbreitete Problem, dass während eines Projekts viele Monate lang nur für einen einzigen Auftraggeber gearbeitet wird und erst nach dessen Abschluss für den nächsten Kunden, wirft immer wieder Abgrenzungsprobleme auf, weil § 2 S. 1 Nr. 9 SGB VI an die Tätigkeit für einen Auftraggeber nur dann anknüpft, wenn diese Situation „auf Dauer“ gegeben ist. Die Grenzziehung ist hier Einzelfallfrage und mangels ausreichender Rechtsprechung oftmals unklar. Rechtssicherheit verschafft ein Statusverfahren bei der Clearingstelle der DRV Bund.

### Fazit

Das Thema Scheinselbstständigkeit steht auf der Agenda, denn durch die Digitalisierung entsteht eine Vielzahl von IT-Projekten, die häufig nicht mit eigenem Personal besetzt werden können. Wenn die Projekte nun auch noch sehr kurzfristig starten, werden gern Selbstständige mit den Arbeiten beauftragt. Die Risiken für die Auftraggeber gewinnen hier zunehmend an Bedeutung. Als Folge drohen immense Nachzahlungen bei Sozialabgaben und Steuern sowie Bußgelder.

Bei Modellen wie Employer of Record (EOR) genauso wie bei IT-Dienstleistern, die auf selbstständiger Basis im Homeoffice arbeiten, bestehen gleichfalls erhebliche Risiken. Unternehmen müssen sich auf jeden Fall mit dieser Thematik befassen. Die Vertragsgestaltungen müssen rechtlich genauso geprüft werden, wie die tatsächliche Ausführung der Tätigkeiten bzw. die konkrete Durchführung am Arbeits- bzw. Tätigkeitsort.

**MBA DIPL.-ING. RASCHID BOUABBA,**  
Geschäftsführer der MCGB GmbH Unternehmensberatung,  
[www.mcgb.de](http://www.mcgb.de)



# Mit Bildung binden

## Weiterbildung als Schlüssel zur Bewältigung des Fachkräftemangels

Der Fachkräftemangel befindet sich auf einem Höchststand. Allein im IT-Bereich blieben im letzten Jahr 137.000 Stellen unbesetzt (Bitkom Studie, 2022). Unternehmen aller Größen und Branchen stehen nicht nur vor der Aufgabe, die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen, sondern diese auch langfristig an sich zu binden. Dies zeigt die nunmehr vierte Studie der Bitkom Akademie und HRpepper Management Consultants zum Thema Weiterbildung.

Eindrucksvoll ist, dass ungeachtet ihres Alters etwa neun von zehn Berufstätigen Weiterbildungen oder Coachings als wichtig erachten. Während 91 Prozent der 16 bis 29-Jährigen angeben, dass die Kompetenzentwicklung wichtig bis äußerst wichtig ist, sind es in der Gruppe ab 60 Jahren immer noch 85 Prozent. Dieses Potenzial überträgt sich jedoch nicht vollständig auf die Sichtweisen zu Weiterbildungen in Unternehmen.

### Weiterbildungsstrategien für die Hälfte der Befragten nicht erkennbar oder nicht vorhanden

Laut der Studie ist in vielen Unternehmen die Fachkräfteentwicklung noch nicht systematisch umgesetzt und strategisch verankert, was dringend nachgeholt werden muss. Während zwar 70 Prozent der Befragten das Weiterbildungs- und Coaching-Angebot ihres Arbeitgebers als gut oder sehr gut bewerten, sind mehr als die Hälfte (58 Prozent) der Beschäftigten nicht sicher, ob ihr Arbeitgeber überhaupt eine Weiterbildungsstrategie hat.

Gezielte Weiterbildungsmaßnahmen eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern und sich positiv im Wettbewerbsumfeld zu positionieren.

### Weitere Ergebnisse aus der Studie:

- 84 Prozent legen Wert darauf, digitale Kompetenzen durch Weiterbildungen auszubauen.
- 49 Prozent beurteilen das Weiterbildungsangebot zu innovativen digitalen Technologien wie generativer KI als schlecht oder sehr schlecht.
- Acht von zehn Berufstätigen sehen eine Notwendigkeit, digitale Kompetenzen und Soft Skills auszubauen.

### Fazit

Eine gute Gesamtbeurteilung eines Unternehmens allein reicht nicht aus, um die besten Talente anzuziehen und zu halten. Unternehmen müssen verstehen, was ihren Mitarbeitenden wichtig ist und welche Angebote fehlen, um im Wettbewerb herauszustechen und langfristig attraktiv zu sein.



### Bitkom Akademie | Wir qualifizieren die Digitalwirtschaft.

Die Bitkom Akademie ist Ihr erster Ansprechpartner für die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in einer sich digitalisierenden Arbeitswelt. Mit jährlich über 400 Weiterbildungen zu hochaktuellen Themenbereichen wie IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit, Datenschutz sowie Recht & Regulierung leisten wir einen entscheidenden Beitrag zur Digitalisierung Deutschlands. Ebenso bietet die Bitkom Akademie eine Reihe von Seminaren zum Aufbau der persönlichen Kompetenzen rund um künstliche Intelligenz (KI) und Big Data, aber auch zu weiteren spannenden neuen Technologien, an.



Bei Fragen und Anmerkungen rund um die Bitkom Akademie und die diesjährige Weiterbildungsstudie, wenden Sie sich gern an Sabrina Wagner: [s.wagner@bitkom-service.de](mailto:s.wagner@bitkom-service.de)



**bitkom**  
akademie







# Compliance als Aufgabe in HR verankern

**Eine gute Compliance sollte Teil eines modernen Personalmanagements sein und frühzeitig in HR-Prozesse eingebunden werden.**

Das Einhalten von Regeln nimmt in der heutigen Zeit, in der u.a. finanzielles Fehlverhalten immer häufiger auftritt, eine zunehmend wichtigere Rolle ein. In der öffentlichen Diskussion werden dann oftmals Fälle wie Wirecard etc. angeführt. In diesem Zusammenhang ergibt sich die Herausforderung für Personalabteilungen, die richtigen Mitarbeitenden zu rekrutieren bzw. an Bord zu halten, um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern, aber auch gleichzeitig ein regeltreues und ethisch einwandfreies Verhalten zu fördern und zu fordern. Folglich stellt sich die Frage, ist Compliance-Verantwortung ein HR-Thema oder obliegt dies ausschließlich der Geschäftsführung?

Die Sensibilität für dieses Thema nimmt, z.B. wegen steigender Anforderungen an Unternehmen, immer mehr zu und das Thema wird daher häufiger auch zu einem HR-Thema. Diesem Gedanken folgend, müssten Personaler/innen dieses Thema im Blick haben und über grundlegende Compliance-Fähigkeiten verfügen sowie bei der Festlegung von Verhaltensmaßstäben, der Überprüfung dieser und der Sanktionierung im Unternehmen eingebunden sein. Dies wiederum würde bedeuten, dass Compliance-Fähigkeiten Teil des Anforderungsprofils von Personaler/innen sind bzw. sein müssten. Also: Werden Compliance-Fähigkeiten bei der Personalsuche im Personalbereich vorausgesetzt oder indirekt gefordert? Eine

fokussierte Pilotstudie hat hierzu erste interessante Erkenntnisse geliefert.

## Compliance – ein Begriff mit vielen Facetten

Um sich dem Thema weiter zu nähern, ist zunächst zu klären, was Compliance bedeutet: Der Begriff Compliance wird aus der angelsächsischen Rechtsterminologie abgeleitet und lässt sich am besten mit Rechtskonformität übersetzen. Der Begriff Compliance ist jedoch weiter gefasst und inkludiert über die Rechtsbefolgung hinaus auch die Regelüberwachung sowie die Einhaltung unternehmensinterner Bestimmungen. Bevor sich der Begriff Compliance in der deutschen Sprache etablierte, wurde Compliance in den Rechtswissenschaften der USA genutzt. Compliance wird des Öfteren im Zusammenhang mit Angelegenheiten der Korruption verwendet und in Unternehmen z.T. auch (fälschlicherweise) auf dieses Thema reduziert.

Ein gesamtheitliches Verständnis von Compliance entsteht, wenn Compliance in einem Kontext mit dem Risikomanagement und dem internen Kontrollsystem gesehen wird. In diesem Zusammenhang wird in Unternehmen oft der Begriff Corporate Compliance verwendet. Es handelt sich strukturell dabei um ein Verhaltenskonzept. Das Ziel ist die Sicherstellung der Konformität aller Entscheidungen und Handlungen der Beschäftigten im Sinne der gesetzlich vorgegebenen Regelungen sowie der unternehmensseitig selbstauferlegten Vorgaben.

Ein Compliance-Management-System (CMS) regelt die Umsetzung bzw. Einhaltung der gesetzlich vorgegebenen Regelungen sowie die unternehmensseitig selbstauferlegten Vorgaben. Die Compliance-Kultur, ein elementarer Bestandteil eines CMS, bezeichnet die Bedeutung, die alle Beschäftigten der Beachtung von Regeln beimessen und sich regelkonform verhalten. Die Compliance-Kultur kann als Teil der Unternehmenskultur betrachtet werden. Beide Begriffe schließen sich also nicht aus, sondern sie existieren nebeneinander.

Wenn die Unternehmenskultur alle Werte beinhaltet, muss in ihr auch der Wert zum Einhalten von Regeln und Gesetzen verankert sein. In einigen Unternehmen verantwortet dieses Thema ein Compliance Officer. Ein Compliance Officer hat die betriebliche Verantwortung bzgl. der rechts- und regelkonformen Geschäftsabläufe und Prozesse. Der Compliance Officer hat die Aufgabe, dass im Unternehmensalltag alle innerbetrieblichen

Standards und geltenden Gesetze eingehalten werden.

## Compliance und HRM

Jedes menschliche Miteinander benötigt (Spiel-)Regeln. Aus Personalsicht sollte es sich dabei um betriebliche Verhaltensvorschriften handeln, die den Rahmen des Verhaltens verbindlich regeln, die aber auch Orientierung für die Mitarbeitenden bieten. Solche Regeln müssen nicht nur bekannt sein, sondern letztendlich auch gelebt werden. In diesem Zusammenhang ist eine ausbalancierte Regulierung wichtig, denn im Fall einer Unterregulierung muss mit entsprechenden Fehlritten gerechnet werden, und im Fall einer Überregulierung kann dies ggf. zu einer Missachtung der Regeln führen.

Dies ist letztendlich eine komplexe Fragestellung. Was bleibt, ist, dass sich leider nicht immer alle Mitarbeitenden an Gesetze und/oder Regeln und soziale Normen im Unternehmen halten (wollen), sondern auch unehrlich handeln und dabei Entscheidungen treffen, die finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen haben können. Dies sollte HR verhindern. Die Ergebnisse der fokussierten Pilotstudie – auf die später noch eingegangen wird – liefern interessante Erkenntnisse für Personalverantwortliche.

Egal wie gut vorbereitet und wie verankert eine Compliance-Kultur ist, es wird immer wieder Mitarbeiter/innen geben, die Wege finden, Regeln zu ignorieren oder zu umgehen, um daraus z.B. einen persönlichen Vorteil zu erzielen. Oftmals reagiert das Personalmanagement reaktiv, also wenn die (Spiel-)Regeln nicht beachtet wurden. Es wäre jedoch sinnvoll, präventiv zu agieren und das Thema Compliance auch im Personalmanagement als Aufgabe zu verankern. Wenn die Einhaltung der Vorschriften zu den Aufgaben des Personal-





managements gehören, muss HR auch dafür Sorge tragen, dass die Abläufe bzw. Prozesse unternehmensweit eingehalten werden. Hierzu gibt es konkrete Handlungsempfehlungen.

### Compliance in HR-Funktionen adressieren

Es lassen sich erste, sehr grundsätzliche Handlungsempfehlungen zur Integration von Compliance in zentrale HR-Funktionen ableiten:

- **Verhaltenskodex (Code of Conduct):** Eine wichtige Grundlage bzgl. Compliance ist die Erstellung eines Verhaltenskodex. Ein sogenannter Code of Conduct ist eine Benennung von Verhaltensweisen, die für alle Mitarbeiter/innen im Unternehmen gelten und er soll regelkonformes Verhalten schaffen und sicherstellen. Der Code of Conduct definiert somit die grundlegenden Verhaltensstandards im Unternehmen. Er zeigt Mitarbeiter/innen ferner Handlungsmöglichkeiten auf, wenn sie einen Verstoß beobachten, und es werden die Konsequenzen von Fehlverhalten beschrieben.
- **Personalauswahl:** Die Personalauswahlentscheidungen gehören naturgemäß zu den schwierigsten Entscheidungen in Unternehmen. Gleichzeitig haben diese Entscheidungen den größten Einfluss auf die Compliance-Kultur. Die Mitarbeiter/innen werden durch ihre tägliche Arbeit ein Teil des Unternehmens und können durch ihre zahlreichen Handlungen im Unternehmen und für das Unternehmen Risiken hervorrufen, die zu möglichen Compliance-Verstößen führen, oder aber diese auch verhindern. Konkret würde dies bedeuten, im Vorstellungsgespräch oder an anderer Stelle im Rekrutierungsprozess ausgewählte Fragen zu stellen, um konkrete Denk- und Verhaltensweisen bzgl. der Einhaltung von Gesetzen und Vorgaben herauszubekommen. In diesem Zusammenhang ist es zunächst wichtig, das Thema an sich zu platzieren und Kandidaten/innen auf Compliance hinzuweisen.
- **Compliance-Kultur:** Damit eine gute Compliance-Kultur in Unternehmen etabliert wird, spielt die Geschäftsführung eine wichtige Rolle. Die Fach- und Führungskräfte spielen jedoch ergänzend eine sehr wichtige Rolle. Sie müssen die Compliance-Kultur in Gesprächen und Meetings vorleben und weitergeben. Eine Voraussetzung dafür bilden regelmäßige Trainings, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen, die von der HR-Abteilung ausgehen sollten. Sofern die Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, nicht regelkonformes Verhalten wird toleriert, besteht die Gefahr, dass sich Kollegen/innen zum Nachahmen animiert fühlen.
- **Anreizsysteme und Vergütung:** Die Regel-treue der Mitarbeitenden sollte eigentlich erwartet werden können. Es ist daher etwas ungewöhnlich, wenn Mitarbeiter/innen für regelkonformes Verhalten belohnt werden. Der Fokus sollte die Motivation der Mitarbeiter/in-

nen zur Erreichung der Compliance-Ziele sein. Im Vordergrund der Belohnung sollte daher immer das ethisch einwandfreie Handeln stehen. Belohnungen sollten aufgrund von gesetz- und regelkonformem Verhalten äußerst sparsam erfolgen. Es versteht sich daher von selbst, dass das Personalmanagement auch im Bereich der Anreizsysteme und der Vergütung seinen Beitrag zu einem wirksameren Verhaltenskonzept leisten kann. Eine Reduktion des Bonus wegen möglicher Compliance-Verstöße kann arbeitsrechtlich sogar legitim sein.

- **Sanktions- und Konsequenzenmanagement:** Werden, aus menschlicher Schwäche Vorsätze oder Vereinbarungen, nicht eingehalten, muss ein Unternehmen – ggf. trotz präventiver Maßnahmen – reagieren. Für Unternehmen wäre dann eine „Zero-Tolerance-Politik“ gegenüber Compliance-Verstößen die beste Lösung. Zero-Tolerance bedeutet jedoch nicht, dass es bei jedem Regelverstoß zur Maximalstrafe kommt, sondern dass unverzüglich nach der Aufdeckung von Compliance-Verstößen eine angemessene Sanktionierung erfolgen sollte. Wie Mitarbeitende den Umgang mit Sanktionen im Unternehmen wahrnehmen, hängt nicht nur von der Stimmigkeit der Reaktionen ab, sondern auch, ob die Sanktionspolitik von Mitarbeitenden als „fair“ empfunden wird.

### Pilotstudie: Erkenntnisse aus Analysen von Stellenanzeigen von HR-Manager/innen

Im Lichte der skizzierten Aspekte stellt sich folgende Frage: Ist die Compliance-Verantwortung für das Personalmanagement wahrnehmbar, dass das Thema z.B. als Anforderung in Stellenanzeigen für Mitarbeiter/innen des Personalmanagements aufgegriffen bzw. gefordert wird? Im Rahmen einer fokussierten wissenschaftlichen Ausarbeitung wurde untersucht, ob Unternehmen bestimmte Anforderungen in Bezug auf Compliance in Stellenanzeigen für Mitarbeiter/innen des Personalmanagements anführen. Also: Werden Compliance-Anforderungen in Stellenanzeigen bei HR-Manager/innen, Personalrefe-

renten/innen sowie HR Generalisten/innen gefordert? Bei der Analyse von 49 Stellenanzeigen wurde im Rahmen einer Textauswertung nach den folgenden Suchbegriffen analysiert: Compliance oder einem einschlägigen Synonym wie Einhaltung von Regeln, Regeltreue, Code of Conduct oder Verhaltenskodex.

Das Ergebnis ist überraschend: Es wurde analysiert, dass der Begriff Compliance (inkl. festgelegter Synonyme) in fünf der ausgewählten 49 Stellenanzeigen erwähnt wurde. Die übrigen 44 Stellenanzeigen stellten keinen direkten Bezug zu Compliance her, sondern fokussierten sich auf die originären bzw. bekannten HR-Aufgaben. Der Großteil der Stellenanzeigen, rund 90 Prozent, beinhaltete für HRler/innen keine Aufgaben, die einen präventiven, investigativen oder sanktionierenden Bezug hinsichtlich der Einhaltung von Vorgaben und Kontrollen im Unternehmen haben. Auch eine indirekte Erwähnung von Compliance bzw. die Einhaltung von Vorgaben konnte nicht bestätigt werden.

### Fazit

Es zeigt sich immer mehr, dass das Personalmanagement bereits heute eine Schlüsselrolle einnimmt. Wohlwissend, dass Compliance mehr als nur die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien ist, bedarf es der Integration vieler Beteiligten unabhängig von der Rolle im Unternehmen. Eine gute Compliance wird demnach nicht nur von einer Compliance-Abteilung sichergestellt, sondern sollte früher ansetzen und Teil eines modernen Personalmanagements sein, um neue Herausforderungen zu meistern und Risiken zu begrenzen.

Im besten Fall wird die Compliance frühzeitig in HR-Prozesse eingebunden, sodass nicht regelkonformes Verhalten bereits im Vorfeld verhindert wird. Ein erster und wichtiger Schritt für Mitarbeiter/innen im Personalmanagement wäre daher, das Thema zu diskutieren und sich mit dem Thema insgesamt (weiter) zu beschäftigen.

#### PROF. DR. WOLFGANG BOHLEN

lehrt an der AKAD (HR- sowie Talentmanagement (MBA), Personalmanagement (BA) sowie Digital Leadership and Communication (BA)).



#### SILVIO MÖLLER

ist Absolvent an der AKAD im Studiengang HR-Management und Talentmanagement und befasst sich u.a. mit der Integration von Compliance ins Personalmanagement.



# Motiviertes und zufriedenes Personal gewünscht?

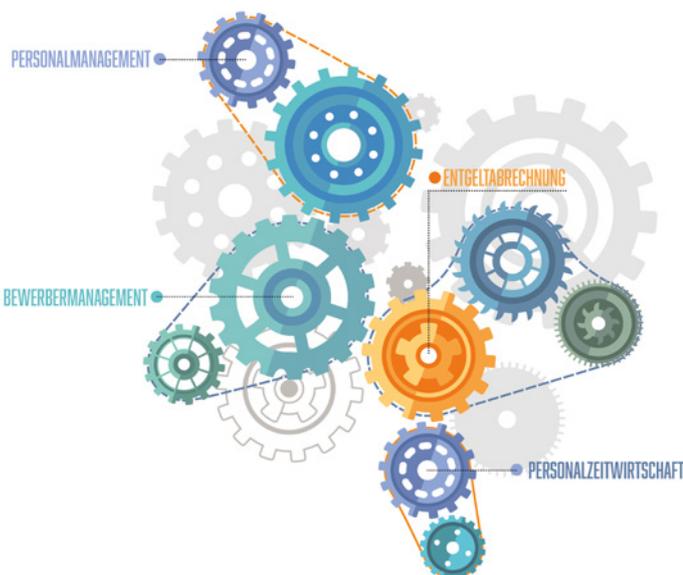
**Gesamtheitliche HR-Lösungen helfen Ihnen, in Ihrem Unternehmen ein professionelles People Management zu etablieren!**

Zufriedene Mitarbeitende sind in der Regel produktiver, engagierter und loyaler gegenüber Ihnen als Arbeitgeber. Sie sind weniger wechselwillig und damit verbleibt das Know-how in Ihrem Unternehmen, was wiederum eine wichtige Voraussetzung für Ihren langfristigen Erfolg ist.

Für viele, gerade jüngere Mitarbeitende, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein wichtiger Faktor. Themen wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten, attraktive Benefits und individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten sind nur ein paar Punkte, die es zu händeln gilt. Damit Sie sich den strategischen Herausforderungen stellen können, benötigen Sie Zeit und umfangreiches Wissen innerhalb des Personalwesens, um die neuen Themenkomplexe erfolgreich zu managen. Und hier greift eine gesamtheitliche HR-Lösung.

## Eine gesamtheitliche HR-Lösung mit mehreren Modulen ist gefragt

Eine solche Lösung verringert Ihre administrativen Arbeiten auf ein Minimum und hilft Ihnen dabei, die anderen Bereiche, wie die Entgeltabrechnung oder die Personalzeitwirtschaft, schneller, effizienter und damit weniger zeitintensiv abzuwickeln. Weitere Module unterstützen Sie dabei, Ihr People Management aufzubauen. Hierzu zählen die Module Personalentwicklung, Veranstaltungsmanagement, E-Learning, Zielvereinbarung ebenso wie ein modernes Self-Service-Portal oder ein Mediathek-/Chat-Bereich.



Der Bereich Personalentwicklung umfasst die Identifizierung von Entwicklungsmöglichkeiten für Ihr Personal. Dies können Schulungen, Weiterbildungsangebote und Karriereentwicklungsmöglichkeiten sein. Wenn Mitarbeitende die Chance haben, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern und sich beruflich weiterzuentwickeln, fühlen sie sich motiviert und geschätzt. Die Mitarbeitermotivation wird auch sehr stark durch Anerkennung und Belohnungen gestärkt. Wenn Sie als Unternehmen die Leistungen Ihrer Mitarbeitenden anerkennen und angemessen honorieren, fühlen sich Ihre Mitarbeitenden wertgeschätzt und motiviert, weiterhin ihr Bestes zu geben. Gerade in der heutigen Zeit, wo „Job-Hopping“ auf der Tagesordnung steht, ist dies ein wichtiger Faktor, um die Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen zu binden.

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Aufgabe für die HRler ist die Schaffung einer positiven Arbeitskultur und einer gesunden Arbeitsumgebung. Eine Kultur, die Werte wie Teamarbeit, Innovation und Work-Life-Balance fördert, trägt dazu bei, dass Ihr Personal motiviert und zufrieden ist. Mitarbeitende, die dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum treu bleiben, entwickeln wertvolle Erfahrungen und Kenntnisse über die Arbeitsabläufe, Kunden und die Unternehmenskultur. Dies trägt entscheidend zur Stabilität und Effizienz Ihres Unternehmens bei. Ein weiterer Vorteil sind die geringeren Fluktuationskosten. Die Einstellung und Einarbeitung von neuem Personal ist sehr kostenaufwendig. Durch die Bindung von bestehenden Mitarbeitenden können Sie Ihre Fluktuationskosten deutlich reduzieren, da weniger Ressourcen für die Rekrutierung und Schulung von neuen Mitarbeitenden aufgewendet werden müssen.

## Kommunikation und Feedback sind die Grundlage eines guten People Management

Das Kommunikationsbedürfnis ist in den letzten Jahren exorbitant gestiegen. Intuitiv zu bedienende Kommunikationsplattformen sind aus dem modernen Alltag nicht mehr wegzudenken. Eine gesamtheitliche Lösung stellt Ihnen für diesen Themenkomplex eine Kommunikationsplattform, wie das Modul Mediathek/Chat, zur Verfügung. Hier kann sich das Personal zur gemeinsamen Nutzung von Incentives, wie z.B. zum Besuch eines Fitnessstudios verabreden. Es besteht aber auch die Möglichkeit, online mit der Personalabteilung in Kontakt zu treten, um einen Urlaub zu beantragen, eine elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU) hochzuladen oder einfach, bedingt durch einen Umzug, die neue Adresse oder Bankverbindung mitzuteilen.

# HR MANAGER



Weitere Grundlagen eines guten People Managements sind die effektive Kommunikation und ein kontinuierliches Feedback zwischen Ihren Beschäftigten und Ihrem Unternehmen. Ihre Mitarbeitenden möchten wissen, wie sie ihre Arbeit verbessern können und wie ihre Leistung bewertet wird. Offene und transparente Kommunikation fördert das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeitenden. Hier liefert Ihnen das Modul Zielvereinbarung die nötigen Features um diesen Aufgabenbereich, umfassend und transparent abzuwickeln.

Innerhalb eines Mitarbeitergesprächs werden die individuellen Skills erfasst, bewertet und systemseitig festgehalten. Darauf basierend werden gemeinsame Ziele definiert, ausgehend von einer vereinbarten Weiterbildungsmaßnahme, mehr Gehalt etc. Es versteht sich dabei von selbst, dass die Dokumente und Vereinbarungen automatisch in der Digitalen Personalakte abgelegt und in der integrierten Wiedervorlage terminiert werden. Mit der Einführung einer solchen Lösung haben Sie auch im Umfeld der Digitalisierung einen wichtigen und notwendigen Schritt für Ihr Unternehmen vollzogen.

## Fazit

Die Aufgaben innerhalb der Personalabteilung haben sich rapide verändert. Die Erstellung der korrekten Entgeltabrechnung

ist zwar ein absolutes Muss, wird aber nicht mehr als Kernaufgabe der HR-Abteilung angesehen. Für den Abrechnungsbereich bedient man sich immer häufiger praxiserfahrener HR-Partner, die dies natürlich innerhalb der gleichen Lösung erledigen.

Neben einer ausgereiften und bezahlbaren gesamtheitlichen Lösung ist die Auswahl Ihres zukünftigen HR-Partners von strategischer Bedeutung. Er muss bereit sein, sein Wissen, seine Kompetenz und seine Praxiserfahrung ohne Zusatzkosten in das Projekt mit einfließen zu lassen. Dann können Sie sicher sein, für Ihr Unternehmen eine funktionierende HR-Lösung und ein funktionierendes People Management implementiert zu haben.

**LOTHAR STEYNS,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
SUMMIT IT CONSULT GmbH,  
[www.summit-it-consult.de](http://www.summit-it-consult.de)



# Human Capital Management (HCM)

Firma	Name des Software-Produkts/ Hersteller des Software-Produkts/ im Einsatz seit ...	Wie ist die Lösung verfügbar?				Welche HR-Module/Teilprozesse bildet die Lösung ab?								Self-Service-Funktionen			Merkmale Self-Service-Funktionen					
		Ist Ihre Lösung webbasiert?	Einzelplatzlösung im Unternehmen	Mehrplatzlösung im Unternehmen	ASP-Service	Weitere	Personaladministration	Entgeltabrechnung	Berichtswesen/Reporting	Passive Zeitwirtschaft	Aktive Zeitwirtschaft	Personalkosten	Talentmanagement	Self-Service-Portal	Weitere	Für Beschäftigte	Für Führungskräfte	Für Sachbearbeiter	Kontrollierter Zugang für den Anwender von jedem Ort	Berechtigungssystem/Benutzerrollen vorhanden	Zugriffsteuerung u. Überwachung durch die Personalabteilung	Autom.-Datenspeicherung u. Übermittlung an Entgeltabrechnung
 <b>HR4YOU AG</b> Herr Matthias Frisch Breitenbacher Straße 12a 91320 Ebermannstadt Tel.: 0 91 94/725 22-0 Fax: 0 91 94/725 22-20 E-Mail: sales@hr4you.de www.hr4you.de	HR4YOU-HCM / -PRO/ HR4YOU AG/ 2014	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Funktionsumfang gemäß Berechtigungskonzept	Funktionsumfang gemäß Berechtigungskonzept		✓	✓	✓		
 <b>rex systems GmbH</b> Süderstraße 75-77 20097 Hamburg Tel.: 0 40/8 90 08 00 E-Mail: info@rex-systems.com www.rex-systems.com	rex Suite/ rex systems/ 2000	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Stammdaten pflegen, Urlaub und andere Abwesenheiten beantragen oder Arbeitszeiten erfassen u.v.m.	Führungskräfte sind direkt in personalwirtschaftliche Prozesse eingebunden und entlasten so HR.	Alle Anträge oder Anfragen können zeit- und ortsunabhängig bearbeitet werden.	✓	✓	✓	✓	✓	





# Durch Führung mit Power den Deckel heben

Ein Interview mit Johannes Schmeer, der seit fast 30 Jahren als selbstständiger Trainer, Berater und Coach im Bereich Leadership unterwegs ist, zum Thema New Work, wie man Führungsteams zu mehr Lebendigkeit und Unternehmertum führt.

**HRP: Sie fordern von Führungskräften mehr unternehmerische Power. Was genau verstehen Sie darunter?**

**Johannes Schmeer:** Unternehmerische Power hat erst mal nichts mit dem Status des Unternehmers zu tun. Es geht vielmehr um eine richtige Haltung und Handeln. Führungskräfte mit unternehmerischem Mindset übernehmen bei neuen Problemen proaktiv Verantwortung, anstatt sich wegzuducken oder auf andere zu zeigen. Sie treffen zeitnah die fälligen Entscheidungen, anstatt sie auf die lange Bank zu schieben oder, noch schlim-

mer: diese nach oben zu delegieren. Und schließlich setzen unternehmerische Führungskräfte ihre Entscheidungen auch tatsächlich um und kommen nicht mit der beliebten Ausrede, dass „der Alltag sie eingeholt“ hätte.

Verantworten, Entscheiden, Umsetzen – das sind die Elementarteilchen unternehmerischer Führung. Und wenn man genau hinsieht, betrifft das jeden Funktionsträger in einem Unternehmen; im Kleinen den Pförtner, genauso wie im Großen den Bereichsleiter oder Geschäftsführer. Man sollte

meinen, diese drei Punkte wären Selbstverständlichkeiten. Doch genau das sind sie leider nicht.

**HRP: So ein konsequentes unternehmerisches Handeln kostet die Führungskräfte ganz schön Kraft. Woher soll die kommen?**

**Schmeer:** Ich beschreibe erst einmal, was ich in den meisten Unternehmen beobachte: Viele Führungskräfte arbeiten seit Jahren immer mehr und immer angestrenzter. Die abnehmende Motivation ersetzen sie durch Selbstdisziplin. In der Folge führt die zunehmende Unzufriedenheit zu einer inneren Zerrissenheit und die ständigen Machtkämpfe zu gefährlichen Zerwürfnissen. Aus diesem Gemisch heraus entsteht eines sicher nicht: Kraft für unternehmerisches Denken und Handeln.

Denn diese Kraft kann nur aus dem Miteinander entstehen. Aus der Art und Weise, wie die Führungskräfte mit ihren Kolleginnen und Kollegen und mit dem eigenen Team zusammenarbeiten. Wichtig ist deshalb, dass die Menschen wieder lernen, kraftvoll zu arbeiten, anstatt angestrengt. Dass sie wieder richtig Spaß haben, an dem, was sie tun, und das ist viel mehr, als nur „motiviert“ zu sein. Und schließlich braucht es neuen Einklang, sowohl im Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen als auch mit sich selbst. Dieses lebendige Miteinander bildet dann genau den Kraftstoff und den Motor, den es braucht, um der unternehmerischen Verantwortung gerecht werden zu können.

**HRP: Damit ein Unternehmen so lebendig und unternehmerisch geführt werden kann: Welche Fehler sollten die Manager und Unternehmenslenker auf jeden Fall vermeiden?**

**Schmeer:** Drei typische Killer von Unternehmertum sind: Überregulation, die nicht für Klarheit und Fortschritt sorgt, sondern für Verwirrung und Erstarrung. Wenn Führungskräfte bei andauernden Konflikten nicht bereit sind, konsequent die nötigen Schritte zu gehen, zieht das den Leuten ebenfalls den Stecker. Und sehr beliebt ist auch die Denke, dass es die Unternehmenskultur sei, die mehr Unternehmertum verhindern würde. Mit solchen Ausreden bleibt alles beim Alten.

Der Lebendigkeit im Team geht es dagegen an den Kragen, wenn zu lange an lieb gewonnenen Lösungen festgehalten wird. Völlig destruktiv ist auch der Irrglaube, dauernd wie eine Maschine funktionieren zu können. Und was fast alle übersehen: Smarte Ziele, so weit verbreitet sie sein mögen, sind zu oft kraft- und saftlos. Ganz schlechte Voraussetzungen, um am Ende erfolgreich sein zu können!

**HRP: Sie haben ein Buch mit dem vielsagenden Titel „Führungskräfte mit unternehmerischer Power“ geschrieben. Wie kam die Idee zum Buch?**

**Schmeer:** Seit bald 30 Jahren habe ich viel mit Unternehmen zu tun, auf deren vollem Erfolg noch ein ziemlich dicker Deckel liegt. Und erst einmal irritiert das. Denn meist bieten diese Unternehmen großartige Produkte oder Dienstleistungen an, die Prozesse sind definiert, das Marketing ist gut und auch fachlich sind die richtigen Leute an Bord. Woran liegt es also, dass die Zahlen noch nicht den Erfolg widerspiegeln, den das Unternehmen eigentlich verdient hat?

Das wird klar, wenn man das Führungsteam näher unter die Lupe nimmt. Hier wird nämlich deutlich, wie dysfunktional die Zusammenarbeit läuft. Den Ursachen für diese Missstände und vor allem deren Überwindung wollte ich auf den Grund gehen und dazu habe ich dieses Buch geschrieben.

**HRP: Wer sollte das Buch lesen?**

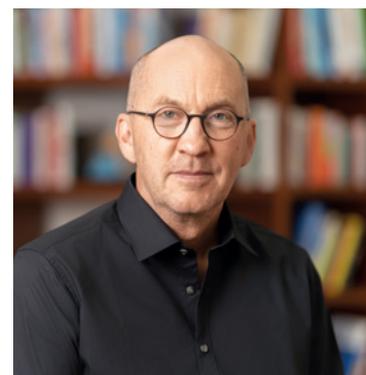
**Schmeer:** Vom Geschäftsführer bis zum Teamleiter: jede Führungskraft, die den besagten Deckel endlich hochheben will. Sie findet hier Tools, um die eigene Situation analysieren und dann auch überwinden zu können. Egal, ob es die Führungskraft selbst oder das Team betrifft. In meinem Buch beschreibe ich rund ein Dutzend Verhaltensweisen von Führungskräften, die sowohl der Lebendigkeit als auch dem Unternehmertum das Wasser abgraben können.

**HRP: Welche persönlichen Erfahrungen sind Ihr Buch mit eingeflossen?**

**Schmeer:** Das geschah auf sehr unterschiedliche Weise: Unternehmerisches Denken und Handeln lag mir schon immer – wohl durch das Elternhaus, und weil ich seit Jahrzehnten Gesellschafter unseres Familienunternehmens sein darf. Das prägt, und so habe ich unternehmerischen Erfolg schon immer von oben gedacht, also beim Geschäftsführer und dessen unmittelbarem Führungsteam beginnend.

Ganz anderes war es bei mir mit der Lebendigkeit. Die war mir – ebenfalls geprägt durchs Elternhaus – schon in frühen Jahren abhandengekommen und ich musste sie mir über viele Jahre und zahlreiche Fort- und Ausbildungen erst wieder neu erarbeiten. Im Rückblick gibt das viel Sinn, denn heute ist es meine Mission, die obersten Führungsteams eines Unternehmens in neue Lebendigkeit und Unternehmertum zu führen.

**HRP: Herr Schmeer, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



Johannes Schmeer ist gelernter Banker und Dipl.-Kaufmann und seit bald 30 Jahren selbstständiger Trainer, Berater und Coach, [www.johannes-schmeer.com](http://www.johannes-schmeer.com)



# Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

## Best Practices für eine positive Arbeitskultur in globalen Remote-Teams

Die Arbeitskultur ist heute in vieler Hinsicht entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Auch wenn Mission und Werte vielleicht das Letzte sind, woran ein viel beschäftigter CEO denkt, gehören sie zu den ersten Dingen, die von potenziellen Mitarbeitern unter die Lupe genommen werden. Laut einer Studie des Employer-Branding-Anbieters Glassdoor berücksichtigen mehr als 77 Prozent der Arbeitnehmer die Unternehmenskultur, bevor sie sich um eine Stelle bewerben, und mehr als die Hälfte gibt an, dass sie einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat als das Gehalt.

Doch eine positive Unternehmenskultur ist nicht nur wichtig, um Talente zu gewinnen. Sie fördert

auch die Produktivität, verringert das Risiko eines Burn-outs, ermöglicht es den Mitarbeitern, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, fördert die Loyalität und führt zu einer höheren Mitarbeiterbindung. Andererseits kann eine schlechte oder toxische Arbeitskultur – wie etwa das Beispiel des Computer- und Videospiele-Konzerns Activision Blizzard zeigt – nicht nur für die Teammitglieder traumatisch sein, sondern auch die Beziehungen zu den Kunden und den Gewinn des Unternehmens direkt schädigen.

Eine positive Unternehmenskultur ist jedoch mehr als ein kostenloser Fitnessstudioausweis und ein gelegentlicher Vortrag über das Wohlbefinden. Insbesondere, wenn es sich um ein inter-

nationales Unternehmen handelt, da hier viele verschiedene nationale und regionale Kulturen miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Wie können Unternehmen also eine Arbeitskultur schaffen, die den Mitarbeitern wirklich hilft, sich zu entfalten, und die sich auch auf globale Remote-Teams erstreckt?

### Kulturelle Unterschiede verstehen

Der erste Schritt zur Schaffung einer positiven, starken Arbeitskultur besteht darin, sich die Zeit zu nehmen, um zu verstehen, wie sich kulturelle Unterschiede auf Arbeitsstile und Prioritäten auswirken. Es klingt einfach, aber einer der größten Fehler, die CEOs bei internationalen Beziehungen machen, ist, dass sie diesen Punkt nicht in ihre Planung mit einbeziehen. Nationale und regionale Kulturen und Religionen können große Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie Mitarbeiter kommunizieren, auf unterschiedliche Führungsstile reagieren, vorzugsweise arbeiten, sich Ziele setzen und ihre Wertschätzung zeigen. Wird dies nicht berücksichtigt, kann dies zu Missverständnissen, verpassten Chancen und zwischenmenschlichen Spannungen führen.

Beispielsweise neigen einige Kulturen dazu, den Individualismus zu betonen, während andere eher auf Kollektivismus ausgerichtet sind, was zu Arbeitsstilen führen kann, die entweder unabhängiger oder kooperativer sind. Mitarbeiter in verschiedenen Ländern haben möglicherweise eine andere Einstellung zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, sind ein anderes Maß an Direktheit in der Kommunikation gewöhnt, bevorzugen

vielleicht eher ein autoritäres Management als einen egalitären Stil und trauen sich mehr oder weniger, bei der Arbeit ihre Meinung zu äußern.

Es ist deshalb wichtig, dass sich die Unternehmensleitung eingehend mit der Art und Weise auseinandersetzt, wie sich kulturelle Unterschiede manifestieren, wenn sie ein verbindendes Ethos schaffen will, das in ihren globalen Teams funktioniert. Dabei müssen Führungskräfte jedoch darauf achten, nicht in schädliche Stereotypen zu verfallen – nicht jeder aus einem Land verhält sich gleich – und erkennen, dass es nicht darum geht, kulturelle Unterschiede als „gut“ oder „schlecht“ zu bewerten.

### Gemeinsame Überzeugungen und Werte

Sind die kulturellen Unterschiede erst einmal verstanden, geht es in einem nächsten Schritt darum, dieses Wissen zu nutzen, um eine Unternehmenskultur aufzubauen, die auf gemeinsamen Überzeugungen und Werten beruht. So kann ein Unternehmen beispielsweise traditionell einen eher wettbewerbsorientierten oder sogar konfrontativen Geschäftsansatz verfolgen, der in einigen Kulturen erfolgreich ist, sich aber in anderen nicht gut umsetzen lässt. Wenn ein solches Unternehmen im Ausland effektiv arbeiten und ein Gemeinschaftsgefühl zwischen seinen internationalen Teams aufbauen möchte, sollte es in Erwägung ziehen, seinen Ansatz anzupassen, um eine kooperativere Mentalität zu fördern, da diese Art des Vorgehens in verschiedenen Kulturen üblicher ist.



**DZI**  
Spenden-Siegel

**EIN WALD - SO VIEL MEHR ALS EIN HOLZLIEFERANT!**

**Europas Zukunft braucht Natur**  
Gemeinsam mit unseren Verbündeten leisten wir Widerstand gegen den Ausverkauf der letzten Naturschätze Europas. Spenden Sie für eine lebenswerte Zukunft! **Mehr Informationen auf [www.euronatur.org/wald](http://www.euronatur.org/wald)**

Menschen und Natur verbinden

**euronatur** Westendstraße 3 • 78315 Radolfzell • Telefon +49 (0)7732/9272-0 • [info@euronatur.org](mailto:info@euronatur.org)

Ein nützlicher Ausgangspunkt könnte die Theorie universeller menschlicher Werte des Sozialpsychologen Shalom M. Schwartz sein. Diese definiert zehn allgemeine Werte, die als universell angesehen werden können, da sie in kulturell unterschiedlichen Gruppen ähnlich strukturiert sind (auch wenn sich die Gruppen in ihrer Bedeutung unterscheiden können). Diese „Grundwerte“ sind Selbstbestimmtheit, Stimulation, Hedonismus (Suche nach Vergnügen), Leistung, Macht, Sicherheit, Konformität, Tradition, Wohlwollen und Universalismus (in Bezug auf das Wohl aller Menschen und der Natur). Da diese Werte in gewisser Weise kulturübergreifend sind, kann das Leitbild eines Unternehmens durch eine Kombination dieser Werte leicht und reibungslos in verschiedene Kontexte übertragen werden.

Auch wenn Verantwortliche auf eine einheitliche Unternehmenskultur hinarbeiten, besteht das Ziel natürlich nicht darin, kulturelle Unterschiede auszulöschen und die Mitarbeiter zu homogenisieren. Vielfalt ist für den Fortschritt unverzichtbar: Wer nur einen Standpunkt vertritt, schränkt die Kreativität ein, verpasst Chancen und riskiert unsensible oder beleidigende Fehler, die einem Unternehmen teure Umsatz- und Reputationsbußen beschern können.

Der McKinsey-Report „2020 Diversity Wins“ hat ergeben, dass Unternehmen im obersten Quartil der Gender-Diversität in den Führungsteams eine fünfundsiebzig Prozent höhere Wahrscheinlichkeit haben, eine überdurchschnittliche Rentabilität zu erzielen, als vergleichbare Unternehmen im vierten Quartil; und dass Unternehmen im obersten Quartil der ethnischen und kulturellen Diversität eine sechsunddreißig Prozent höhere Rentabilität aufweisen als Unternehmen im vierten Quartil. Abgesehen von den ethischen Aspekten ist klar, dass eine größere Vielfalt in den Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll ist.

### Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur

Die Festlegung der Werte, für die ein Unternehmen steht, ist jedoch nur der Anfang. Kultur ist nicht statisch: Sie wird ständig durch die Aktionen einer Gemeinschaft geschaffen. Es ist schön und gut, die perfekte Arbeitskultur aufzuschreiben, aber wenn sie nicht geteilt und in die Tat umgesetzt wird, existiert sie nicht.

Wie auch immer Verantwortliche sich für ein Unternehmensethos entscheiden, sie sollten es sowohl intern als auch extern klar zum Ausdruck bringen. Es empfiehlt sich, klar definierte Werte

und Praktiken in das Mitarbeiterhandbuch aufzunehmen, damit neue Mitarbeiter wissen, wie wichtig sie sind und wie sie ihre Arbeit beeinflussen sollen.

Verantwortliche sollte die kulturellen Leitlinien des Unternehmens auf der Website und Plattformen wie LinkedIn veröffentlichen, damit potenzielle Mitarbeiter mehr über das Unternehmen erfahren und die bestehenden Teams in die Verantwortung genommen werden können. Spiegelt das Leitbild des Unternehmens wirklich die Erfahrungen wider, die jedes einzelne Team tagtäglich macht? Wenn nicht, ist es an der Zeit, die Gründe dafür zu finden und dies zu ändern.

Dabei ist wichtig zu beachten, dass eine starke, globale Unternehmenskultur internationale Personalfragen leider nicht einfacher macht. Vergütungssysteme, Sozialleistungen, Urlaubszeiten und andere wichtige Arbeitskomponenten hängen von den Gesetzen und Gepflogenheiten des jeweiligen Landes ab, und es bedarf lokaler Experten, um die vollständige Einhaltung der Vorschriften sicherzustellen. Hier können moderne Technologien wie eine KI-gesteuerte Global-Employment-Plattform Unternehmen dabei unterstützen, neue Teammitglieder rund um den Globus innerhalb kürzester Zeit einzustellen, ohne Niederlassungen gründen zu müssen, sodass das Management sich um das Tagesgeschäft kümmern kann.

### Fazit

Die Unternehmenskultur ist etwas, bei dem sich kein Unternehmen Fehler leisten kann, aber es kann schwierig sein, sie aufzubauen und zu erhalten. Die Herausforderung ist noch größer, wenn man mit globalen Remote-Teams arbeitet. Wenn sich Unternehmen jedoch die Zeit nehmen, kulturelle Unterschiede zu verstehen, gemeinsame Überzeugungen und Werte zu ermitteln und diese kontinuierlich zu stärken, können sie diese Herausforderung meistern und eine positive Arbeitskultur schaffen, die sowohl die Mitarbeiter als auch Unternehmenswachstum fördert.



**MARTIN TILLERT,**  
Partner Director DACH,  
Globalization Partners

Bitkom Akademie

# Wir qualifizieren die Digitalwirtschaft.

- Ihr Weiterbildungsanbieter für die digitale Transformation
- Jährlich über 300 Seminare mit den Schwerpunkten IT-Sicherheit, Datenschutz, Recht & Regulierung, Big Data & KI, Nachhaltigkeit sowie digitale Transformation
- Alle Formate auch als Inhouse-Schulung buchbar

[www.bitkom-akademie.de](http://www.bitkom-akademie.de)

Über 150  
Seminare  
kostenfrei



**bitkom**  
akademie

# Neue Ideen für ein modernes Human Capital Reporting

**HR benötigt sowohl geeignete Daten und Kennzahlen als auch geeignete Methoden für ein umfassendes Personalcontrolling. Unser Autor, Professor Dr. Wilhelm Müller, Dozent, Berater, Fachbuchautor, stellt Ideen und Konzepte für ein modernes Human Capital Reporting vor.**

Kennen Sie dieses Statement: „Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource?“ Tausendmal verkündet, tausendmal gehört – nix passiert? In Zeiten knapper Personalressourcen, fehlendem qualifizierten Nachwuchs und veränderter Motivationslage der „Generation Z“ fällt es wohl derzeit allen Unternehmen schwer, Mitarbeitende zu finden (Recruiting) und zu binden (Retention). Zweifelsohne waren die HR-Verantwortlichen diesbezüglich auch nicht untätig und haben recht kreativ vieles versucht: Active Sourcing, Bewerberansprache auf allen erdenklichen sozialen Medien, Jobangebote auf Youtube, Recruiting Events, arbeitgeberfinanziertes duales Studium für Berufsanfänger etc.

Auch bei Retention, also dem Verbleib rarer Fachkräfte im Unternehmen, wurden innovative Ideen entwickelt: Der einzelne Arbeitnehmer soll sich wohlfühlen und gern zur Arbeit kommen, etwa durch Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (z.B. Massage am Arbeitsplatz, Obst, Snacks, Wasser, Kaffee oder gar Frühstück bzw. Lunch – selbstverständlich gratis), E-Bikes oder Jobticket für den alternativen Weg zur Arbeit.

Bei den Bemühungen, die knappen Personalressourcen zu decken, können einige wenige Unternehmen auch stolz Erfolge melden. Leider gibt es keine „Patentrezepte“ und leider gibt es auch bei jeder neuen Initiative von HR die Fragen seitens Vorstand oder Geschäftsführung: Was kostet das? Und was bringt es uns? An dieser Stelle geraten viele HR-Verantwortliche in Erklärungsnot. Im Idealfall können Kosten und Nutzen derartiger HR-Initiativen gemessen werden, hierzu braucht es allerdings geeignete Daten und Kennzahlen. Damit wären wir beim Thema „Human Capital Reporting“.

Früher haben wir in diesem Zusammenhang von Personalberichtswesen gesprochen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Kennzahlen, die mittels geeigneter Software-Tools (immer noch stark verbreitet: Excel) vom Personalcontrolling zur Verfügung gestellt werden.

Mittlerweile werden gern die „moderneren“ Bezeichnungen „Human Capital Reporting“ oder „People Analytics“ verwendet. Leider sind mit diesen neuen Begrifflichkeiten die alten Probleme nicht gelöst worden: Es werden zumeist einfache, vergangenheitsorientierte Kennzahlen berechnet. Es werden aber nicht die „richtigen“ Kennzahlen ermittelt, und neuere Methoden finden kaum Einzug in die Praxis.

## HR-Kennzahlen sind meistens vergangenheitsbezogen

Einfache Kennzahlen sind absolute Zahlen oder Verhältniszahlen, die sich ohne größeren Aufwand ermitteln lassen (vgl. Abb. 1). Auf Basis von Verganheitswerten wird in die Zukunft projiziert. Bisher gültigen Erwartungen und Annahmen werden der Einfachheit halber gleich für die Prognose beibehalten. Hierdurch können leicht falsche Zukunftswerte entstehen. Für das Unternehmen wäre es gefährlich, auf dieser – unzulänglichen – Datenbasis Handlungen und Strategien für die Zukunft abzuleiten.

<b>Fluktuationsrate</b>	=	$\frac{\text{Abgänge p.a.} \times 100}{\text{Bestand 1. Januar} + \text{Zugänge p.a.}}$
<b>Einstellungsquote</b>	=	$\frac{\text{Zahl der Einstellungen} \times 100}{\text{Gesamtzahl der Bewerber}}$

Abb. 1: Beispiel zur Errechnung einiger HR-Kennzahlen

## HR-Kennzahlen werden zu stark aggregiert

Viele Kennzahlen stehen lediglich in stark aggregierter Form zur Verfügung, beispielsweise als Krankheitsquote des gesamten Unternehmens. Viel bessere Erkenntnisse lassen sich erzielen, wenn genauer hingeschaut wird, d.h., wenn Krankheitsquoten für verschiedene Arbeitnehmergruppen, Standorte, Abteilungen, Altersgruppen etc. errechnet und verglichen werden. Nur auf detaillierter Ebene sind Ursachen erkennbar und können konkrete Gegenmaßnahmen getroffen werden.

## HR-Kennzahlen sind häufig ungenau

Selbst vermeintlich „einfache“ Kennzahlen, wie beispielsweise „Anzahl der Mitarbeiter“ haben ihre Tücken. Was wird genau mit dieser Kennzahl festgehalten? Wird die Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen („Köpfe“) errechnet oder erfolgt eine Umrechnung nach Vollzeitmitarbeitenden (Full Time Equivalent – FTE)? Zu welchem Stichtag wird gezählt – Monatsanfang oder Monatsende? Werden ausschließlich unbefristet Beschäftigte oder auch Werkstudenten, Praktikanten, Leiharbeiter, Auszubildende berücksichtigt? Werden Mehrarbeitsstunden in irgendeiner Form berücksichtigt. Sämt-

liche Aspekte müssen vor der endgültigen Berechnung diskutiert werden und letztlich muss eine Rechenformel gewählt werden, die dann auch von den Kennzahlen-Adressaten verstanden und akzeptiert wird und zukünftig unverändert angewandt werden kann.

### HR-Kennzahlen sind zufallsbasiert und verbergen statistische Ausreißer

Bei Durchschnittswerten und stark aggregierten Zahlen verbergen sich statistische Ausreißer. Erst durch den Vergleich über mehrere Perioden, sowie die Betrachtung von Einzelwerten lassen sich Ursachen und Problemschwerpunkte erkennen. Hilfreich sind auch die grafische Aufbereitung von Abweichungen sowie Soll-Ist-Vergleiche.

### Humanvermögensrechnung und Saarbrücker Formel

Bei den Ansätzen zur Humanvermögensrechnung werden Mitarbeitende nicht als Kostenfaktor, sondern als Investitionsgut betrachtet und ähnlich wie andere Vermögensgegenstände des Unternehmens als Humanvermögen aktiviert. Berechnen lässt sich dies anhand der „Saarbrücker Formel“ (vgl. Abb. 2).

$$\text{Human Capital} = \text{HC} := \sum_{i=1}^n \left[ \left( \text{FTE}_i * I_i * \frac{w_i}{b_i} + \text{PE}_i \right) * M_i \right]$$

- HC = Wert des Human Capital
- FTE = Full Time Equivalent
- I = durchschnittliches Gehalt
- w = Wissensrelevanzzeit
- b = Beschäftigungsdauer
- PE = Wertzuwachs durch Personalentwicklung, Weiterbildung
- M = Wertänderungen (Zuwächse/Verluste) durch Motivation, Bindung

Abb. 2: Saarbrücker Formel

#### Hierbei fließen vier Komponenten ein:

##### 1. Die Human-Capital-(HC-)Wertbasis

Die Human-Capital-(HC-)Wertbasis berechnet den Wert der Mitarbeitenden für das Unternehmen. Hierzu werden die Beschäftigten in FTE umgerechnet, in geeignete Gruppen unterteilt (i) und mit einem branchenüblichen Gehalt multipliziert. Letztlich ergibt sich hierdurch eine Lohn- und Gehaltssumme, die das Unternehmen branchenüblich bezahlen müsste.

##### 2. HC-Wertverlust

Der HC-Wertverlust reduziert den Humankapitalwert, weil vor allem bei längerer Betriebszugehörigkeit das Wissen der Arbeitnehmer an Aktualität verliert. Oftmals wird in diesem Zusammenhang von der Halbwertszeit des Wissens gesprochen, wobei dieser Wert je nach Beschäftigtengruppe stark schwankt.

##### 3. Wertzuwachs

Ein Wertzuwachs ergibt sich durch Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen; hierdurch kann der Wissensverlust kompensiert werden.

#### 4. Motivation

Schließlich berücksichtigt die Saarbrücker Formel auch die Motivation der Arbeitnehmer. Eine hohe Motivation durch gutes Betriebsklima oder niedrige Kündigungsrate bedeutet einen Wertzuwachs, während es umgekehrt zu einem HC-Verlust kommt.

Anfangs wurde die Saarbrücker Formel auch von vielen Unternehmen erprobt, während in den letzten Jahren dieser Versuch einer konkreten Messung des Humankapitals in den Hintergrund getreten ist.

#### Benchmarking

Hierbei werden HR-Kennzahlen zwischen mehreren Einheiten verglichen, also z.B. zwischen verschiedenen Standorten oder Abteilungen. Neben Soll-Ist-Vergleichen können auch Zahlen aus vorherigen Perioden (Ist-Ist-Vergleich) berücksichtigt werden. Interessant sind unternehmensübergreifende Analysen. Ziel kann hierbei sein, von den Besten zu lernen. Konkurrerende Unternehmen lassen sich allerdings kaum untereinander einfach „in die Karten“ schauen. Daher initiieren oftmals Branchenverbände und Personalberater diese Form des Kennzahlenvergleichs, wobei die teilnehmenden Unternehmen anonym bleiben. Beispiele sind Kosten für die Erstellung einer Entgeltabrechnung pro Monat oder Vergütungsbenchmarks (z.B. von Kienbaum).

#### HR Balanced Scorecard

Hierbei wird ein HR-Kennzahlensystem mit jeweiligen Messgrößen aufgebaut. Meistens werden – neben der Finanzperspektive mit Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit und zu Personalkosten – noch drei weitere Perspektiven mit ihren Kennzahlen betrachtet. Die Mitarbeiterperspektive berücksichtigt die Faktoren Employer Branding, Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit. Es werden überwiegend Kennzahlen auf Basis von Beurteilungsgesprächen, Betriebszugehörigkeit und Fluktuation errechnet. Die Wissens- und Lernperspektive enthält Kennzahlen über aktuell vorhandene und zukünftig erforderliche Fähigkeiten der Beschäftigten, den Weiterbildungsbedarf und Karrieremöglichkeiten durch Personalentwicklungsprogramme. Die Kunden- und Qualitätsperspektive misst die Servicequalität der Personalabteilung, die Zufriedenheit von Führungskräften und Mitarbeitern mit der Arbeit von HR.

Die HR Balanced Scorecard ist jedoch mehr als eine Sammlung verschiedener Kennzahlen. Jede der vier Perspektiven untergliedert sich in strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte, Aktionen und Zieldatum (vgl. vereinfachtes Beispiel Abb. 3).

#### Reporting Standard HRC 10

Es gibt verschiedene Versuche, Kennzahlen und HR-Reports zu standardisieren. HRC 10 – benannt nach seinem Entstehungsjahr 2010 – soll die Berichterstattung über Humankapitalaspekte sowohl im Geschäftsbericht, im Personalbericht als auch im Nachhaltigkeits- bzw. Corporate Social Responsibility-Be-

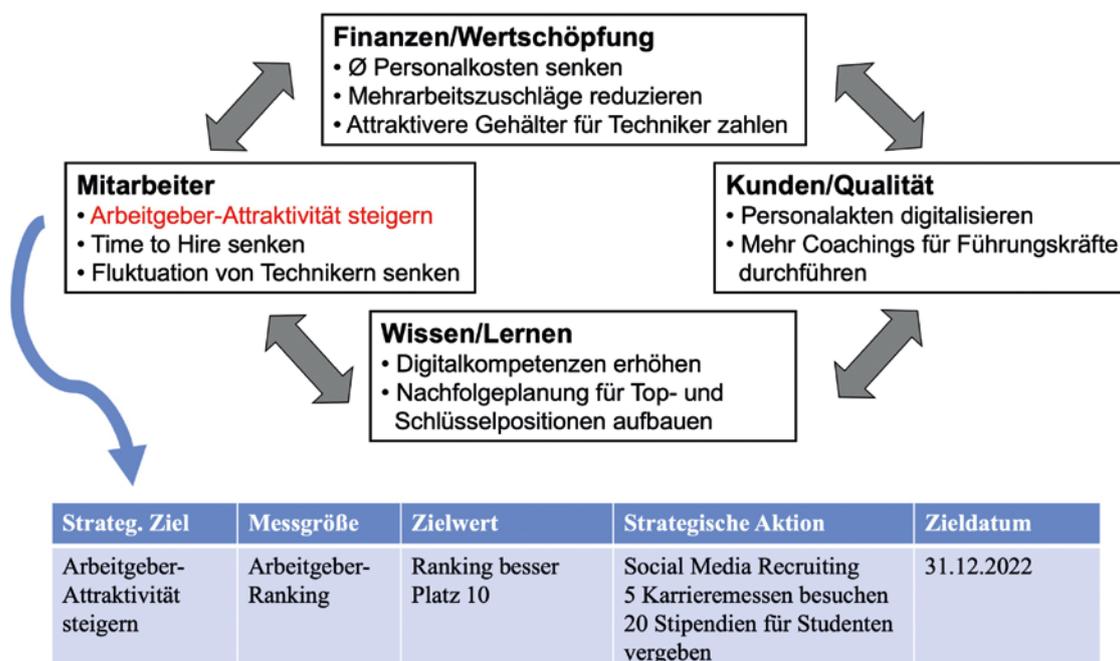


Abb. 3: HR Balanced Scorecard (Auszug)

richt standardisieren. Insgesamt werden 73 Personalkennzahlen vorgeschlagen, unterteilt in die Gruppen Personalkosten (z.B. Personalaufwand pro FTE), Mengengerüst (z.B. Anzahl FTE), Personalstruktur (z.B. Durchschnittsalter), Aus- und Weiterbildung (z.B. Teilnehmertage an Weiterbildung), Motivation (z.B. Zufriedenheitsquote), Arbeitsumfeld (z.B. Unfallhäufigkeit) und Personalertrag (z.B. Umsatz pro Mitarbeiter).

### DIN ISO 30414 Human Capital Reporting

Während HRC 10 ein nationaler Ansatz war, soll DIN ISO 30414 einen weltweit einheitlichen Standard etablieren. Hierdurch soll der Vergleich des Human Capital mit Unternehmen in anderen Ländern ermöglicht werden. Letztlich soll die Wertschöpfung des Humankapitals nachgewiesen werden. Personalmanagement und Geschäftsführung sollen ein besseres Instrument für datenbasierte Entscheidungen bei Mitarbeiterthemen erhalten. Gleichzeitig können auch externe Stakeholder, wie z.B. Bewerber oder Kapitalgeber von den 53 personenbezogenen Kennzahlen profitieren. Es erfolgt eine Aufteilung in elf Gruppen:

- Compliance und Ethik (5 Kennzahlen, z.B. Beschwerden, Disziplinarmaßnahmen)
- Kosten (7 Kennzahlen, z.B. Einstellungskosten)
- Vielfalt (5 Kennzahlen, z.B. Alter, Geschlecht)
- Führung (3 Kennzahlen, z.B. Führungsspanne)
- Organisationskultur (2 Kennzahlen, z.B. Verbleibequote)
- Wohlbefinden (4 Kennzahlen, z.B. Betriebsunfälle)
- Produktivität (2 Kennzahlen, z.B. Human Capital ROI)
- Einstellung, Fluktuation (15 Kennzahlen, z.B. Bewerberanzahl)
- Fähigkeiten und Leistungspotenzial (5 Kennzahlen, z.B. Anzahl Schulungsstunden)

- Nachfolgeplanung (5 Kennzahlen, z.B. Bereitschaftsrate für die Nachfolge)
- Mitarbeiterverfügbarkeit (5 Kennzahlen, z.B. Fehlzeiten)

Weil der DIN ISO-Ansatz noch relativ neu ist, bleibt abzuwarten, ob er sich in der Unternehmenspraxis durchsetzen wird.

Insgesamt ist also festzuhalten, dass es genügend Ideen und Konzepte für Human Capital Reporting gibt, es liegt jetzt in den Händen der Personaler, diese Anregungen auch einmal auszuprobieren.

### Quellen:

- DIN ISO 30414 Human Capital Reporting – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting, in: [https://www.goinger-kreis.de/files/theme-goinger-kreis/downloads/DIN-ISO-30414\\_Zusammenfassung.pdf](https://www.goinger-kreis.de/files/theme-goinger-kreis/downloads/DIN-ISO-30414_Zusammenfassung.pdf)
- DIN: Neuer Standard für das Human Capital Reporting (2018-01-15), in: <https://www.din.de/de/din-und-seine-partner/presse/mitteilungen/neuer-standard-fuer-das-human-capital-reporting--258084>
- Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 2. Aufl., Berlin 2005
- Scholz/Stein/Bechtel: Human Capital Management, München 2004
- Scholz/Sattelberger: Human Capital Reporting: HRC 10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München 2012





Jetzt kostenlos  
herunterladen!

# So nutzen Sie Führungskräfteentwicklung zur Mitarbeiterbindung

Fast ein Drittel der Arbeitnehmenden in Deutschland denkt aktuell an Kündigung – ein Großteil davon wegen einer schlechten Führungskraft. Dabei können Führungskräfte als Motivatoren und Leistungsförderer ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen sein. HR kann hier richtungsweisend sein und mit einer gezielten Führungskräfteentwicklung für mehr Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sorgen. Unsere kostenlose Checkliste liefert praktische Tipps dafür.

# Ein systematisches Reisemanagement ist unabdingbar

Unser Autor, Raschid Bouabba, erläutert in seinem Beitrag die wichtigsten Änderungen für das globale Reisemanagement und berücksichtigt dabei auch die neuesten gesetzlichen Änderungen.



Das Personalmanagement sieht sich neuen Herausforderungen gegenüber. In der klassischen Arbeitswelt mit festen Arbeitsorten am Sitz des Unternehmens (Betriebssitz, Filiale etc.) war die Abgrenzung dienstlicher Reisen vergleichsweise einfach. Nun ist in der mobilen Arbeitswelt (great place to work, workation etc.) bereits der Arbeitsort oft nicht mehr eindeutig erkennbar. Folglich muss der Arbeitsort, der vertraglich vereinbart wurde, vom tatsächlichen Arbeitsort abgegrenzt werden. Wie können in dieser Hinsicht Dienstreisen auch von Remote work in der globalen Arbeitswelt klar abgegrenzt und sachlich und rechtlich richtig in der Payroll abgebildet werden?

## Arbeitsrecht

Es obliegt den Vertragsparteien (Arbeitgeber und Arbeitnehmer), die wesentlichen Bestimmungen

des Arbeitsvertrags zu vereinbaren. Dies hat verschiedene Rechtsfolgen. Zunächst wird dort das anzuwendende Arbeitsrecht bestimmt. Dies kann das Recht am Sitz des Arbeitgebers, aber auch am abweichenden inländischen Arbeitsort (z.B. anderes Bundesland) oder am ausländischen Arbeitsort (z.B. anderer EU-Staat) sein. Ganz zentral ist die Festlegung des Arbeitsorts als Ort der Pflicht zur Erbringung der Arbeitsleistung durch den Arbeitnehmer. Dies hat Auswirkungen auf die Pflicht zur Erbringung der Arbeitsleistung, wenn Feiertage bestehen. Zählt dort der Arbeitsort oder der Wohnort des Arbeitnehmers?

## Klassische Feiertagsregelung

Nicht der Wohnort, sondern der Arbeitsort entscheidet darüber, ob Arbeitnehmer an einem gesetzlichen Feiertag freihaben oder nicht. Nicht immer müssen Arbeits- und Wohnort identisch sein. Teilweise leben Arbeitnehmer direkt an der Grenze zwischen zwei Bundesländern oder an einer Staatsgrenze und fragen sich entsprechend, welcher Ort in Bezug auf bestimmte Feiertage maßgeblich ist. Schließlich gelten nicht alle Feiertage für jedes Bundesland.

So gilt Allerheiligen in Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland als gesetzlicher Feiertag. Was geschieht, wenn der Arbeitnehmer in Hessen lebt, sein Arbeitsort sich in Bayern befindet? In diesem Fall gilt Folgendes: Arbeitsrechtlich zählen die Feiertage am Arbeitsort und nicht am Wohnort. Wenn in diesem Fall ein Arbeitnehmer in Hessen wohnt, kann er an Allerheiligen zu Hause bleiben, wenn er in Bayern arbeitet.

## Mobile Feiertagsregelung

Und all das ändert sich, wenn das Homeoffice zum Arbeitsort wird. Wenn also jemand in Brandenburg wohnt und hybrid (also sowohl im Homeoffice in Brandenburg als auch am Sitz des Arbeitgebers in Sachsen) arbeitet. Dann gilt der arbeitsrechtlich vereinbarte Arbeitsort für die Bestimmung der feiertagsrechtlichen Fol-

## Arbeiten und rechtliche Begriffe

Begriff	Bedeutung
<b>Arbeitsort</b> § 106 GewO	Üblicher Ort oder Bereich der Erbringung der Arbeitsleistung (vertraglich bzw. tatsächlich).
<b>Arbeitsplatz</b> § 1 ArbPlSchG	Bereich, wo Beschäftigte im Rahmen ihrer Arbeit tätig sind.
<b>Arbeitsstätte</b> § 2 ArbStättV	Arbeitsstätten sind Arbeitsräume oder andere Orte in Gebäuden auf einem Betriebsgelände, Orte im Freien auf einem Betriebsgelände, auf dem Gelände eines Betriebes, Orte auf Baustellen zur Nutzung für Arbeitsplätze.
<b>Erste Tätigkeitsstätte</b> § 9 Abs. 4 EStG	Ortsfeste betriebliche Einrichtung oder großflächiger, infrastrukturell erschlossener Bereich des Arbeitgebers, eines verbundenen Unternehmens oder eines vom Arbeitgeber bestimmten Dritten, welcher der Arbeitnehmer dauerhaft zugeordnet ist.
<b>Beschäftigungsort</b> § 9 SGB IV	Feste Arbeitsstätte, wo die Beschäftigung tatsächlich ausgeübt wird.
<b>Tätigkeitsort</b> § 11 SGB IV	Die Vorschriften über den Beschäftigungsort gelten für selbstständige Tätigkeiten. Ist eine feste Arbeitsstätte nicht vorhanden, und wird die selbstständige Tätigkeit an verschiedenen Orten ausgeübt, gilt als Tätigkeitsort der Ort des Wohnsitzes oder des gewöhnlichen Aufenthalts.

gen. Aus der arbeitsrechtlichen Beurteilung folgt die Pflicht zur Erbringung einer Arbeitsleistung (= kein Feiertag am tatsächlichen Arbeitsort) oder die bezahlte Freistellung (Feiertag am Arbeitsort).

Was folgt hieraus? Nun, wenn der Beschäftigte am Buß- und Betttag Homeoffice in Brandenburg vereinbart hat, dann besteht an diesem Tag eine Arbeitspflicht. Hätte er sich an diesem Tag hingegen für den Firmensitz in Sachsen als Arbeitsort entschieden, so wäre ein Rechtsanspruch auf bezahlte Freistellung an einem gesetzlichen Feiertag entstanden.

### Steuerrecht

Diese arbeitsrechtlichen Folgen wirken sich gleichermaßen auf das Steuerrecht aus. Ob ein gesetzlicher Feiertag vorliegt, richtet sich nach dem Ort der Arbeitsstätte; dies ist der Ort, an dem der Arbeitnehmer jeweils beruflich tätig wird. Zu den gesetzlichen Feiertagen i.S.d. § 3b Abs. 1 Nr. 3 EStG gehören der Oster- und der Pfingstsonntag, auch dann, wenn sie in den am Ort der Arbeitsstätte geltenden Vorschriften nicht ausdrücklich als Feiertage genannt werden.

### Erfolgreiches und mobiles Reisemanagement

Das Reisemanagement bildet die Schnittstelle zwischen Reisenden, Reiseverantwortlichen, Finance und HR. Wie modernes Business Reisemanagement funktioniert und warum es wichtig ist, die internen Reiseprozesse zu überdenken, resultiert aus den geschilderten Sachverhalten. Reisemanagement beinhaltet sämtliche Aufgaben, die im Zusammenhang mit Dienst- und Geschäftsreisen anfallen. Von der Suche nach preiswerten Angeboten über die Buchung bis hin zur Abrechnung.

Dazu gehören auch die Optimierung interner Prozesse, die Erstellung von Reiserichtlinien und die Mitarbeiterbetreuung während einer Reise. Eine effiziente und kostendeckende Abwicklung steht hierbei im Vordergrund. Zugleich dürfen jedoch auch die Bedürfnisse der Reisenden nicht außer Acht gelassen werden.

### Lohnsteuerliches Reisekostenrecht

Das lohnsteuerliche Reisekostenrecht wurde durch die gesetzlichen Bestimmungen in der Folge der umfassenden Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) grundlegend neu strukturiert und im BMF-Schreiben vom 24.10.2014 neu gefasst. Die Frage, welche Fahrt-, Unterkunft-, Mehrverpflegungs- und Nebenkosten der Arbeit-

## Festes und mobiles Arbeiten (Varianten)

Begriff	fest	mobil
<b>Arbeitsort</b>	AG-seitig Betriebssitz (Büro, Filiale, Geschäft, Geschäftspartner).  AN-seitig Wohnort (Homeoffice), Aufenthaltsort.	Wechsel fester Orte (Filialen, Standorte).  Räumlich (Region, Staat).  Hybrid (Büro, Homeoffice, Kunden, Lieferanten).
<b>Erste Tätigkeitsstätte</b>	Betriebssitz oder großflächig (Hafen, Werk).	Zugeordnete Einsatzwechsel-, Fahrtätigkeit.
<b>Beschäftigungsort</b>	Feste Arbeitsstätte, wenn Personen von ihr aus mit einzelnen Arbeiten außerhalb der festen Arbeitsstätte beschäftigt werden.	Beschäftigung außerhalb der festen Arbeitsstätte, sofern diese und der tatsächliche Arbeitsort im Bezirk desselben Versicherungsamts liegen.

geber für dienstlich veranlasste Reisen bei der Lohnabrechnung steuerfrei ersetzen kann, wurde danach neu geregelt.

### Berufliche Auswärtstätigkeit

Die Erstattung von Reisekosten durch den Arbeitgeber ist nur bei denjenigen Arbeitnehmern lohnsteuerfrei zulässig, die eine sogenannte berufliche Auswärtstätigkeit (arbeitsrechtlich: Dienstreise) ausüben. Hierunter fallen zum einen Arbeitnehmer, die außerhalb ihrer Wohnung oder ersten Tätigkeitsstätte (früher: regelmäßige Arbeitsstätte) beruflich tätig sind sowie ausschließlich im Außendienst an wechselnden Einsatzorten oder auf einem Fahrzeug (Pkw, Lkw, Schienenfahrzeug etc.) tätige Mitarbeiter. Dies führt in der praktischen Umsetzung zu zahlreichen Problemen und Fragestellungen, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

### Reisekostenarten

Reisekosten sind Fahrt- und Übernachtungskosten, Verpflegungsmehraufwendungen und Nebenkosten, wenn diese durch eine so gut wie ausschließlich beruflich veranlasste Auswärtstätigkeit

tigkeit des Arbeitnehmers entstehen. Gemischte Reisen sind auf Basis des sogenannten Portugal-Urteils in einen steuerpflichtigen privat veranlassenden und einen dienstlichen Bereich aufzuteilen, wenn der Privatanteil mehr als zehn Prozent beträgt. Die anzuwendenden Aufteilungsgrundsätze führen immer wieder zu Streitigkeiten mit der Finanzverwaltung.

### Erste Tätigkeitsstätte

Wird der Arbeitnehmer nicht an seiner ersten Tätigkeitsstätte tätig, so können die entstandenen Aufwendungen steuerfrei (in den jeweiligen Grenzen) erstattet werden. Ist der Arbeitnehmer hingegen an der ersten Tätigkeitsstätte tätig, so ist eine steuerfreie Erstattung ausgeschlossen. Zusätzlich ist dann sogar ein geldwerter Vorteil für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte (früher: Arbeitsstätte) in Höhe von 0,03 Prozent vom Bruttolistenpreis mal Entfernungskilometer anzusetzen, wenn ein Firmenfahrzeug genutzt wird.

### Arbeiten im Homeoffice

Ein häusliches Arbeitszimmer in der Wohnung des Arbeitnehmers ist grundsätzlich nicht als erste Tätigkeitsstätte anzusehen. Das gilt auch dann, wenn etwa ein angestellter Handelsvertreter dort umfangreiche schriftliche Arbeiten erledigt und ggf. seine Kunden empfängt. Dasselbe gilt für vergleichbare Berufsgruppen mit Außendiensttätigkeit, die in ihrer Wohnung etwa einen Telearbeitsplatz eingerichtet haben.

## Erste Tätigkeitsstätte

Unter der ersten Tätigkeitsstätte wird der ortsgebundene Mittelpunkt der angelegten beruflichen Tätigkeit des Arbeitnehmers verstanden. Dies gilt für ortsfeste Einrichtungen des Arbeitgebers von Kunden, Lieferanten oder von verbundenen Unternehmen in einem Konzern. Eine erste Tätigkeitsstätte ist insbesondere jede ortsfeste betriebliche Einrichtung des Arbeitgebers, welcher der Arbeitnehmer zugeordnet ist und die er mit einer gewissen Nachhaltigkeit immer wieder aufsucht. Die Bestimmung der ersten Tätigkeitsstätte erfolgt vorrangig anhand der dienst- oder arbeitsrechtlichen Festlegungen durch den Arbeitgeber. Fehlt es an einer solchen Festlegung, dann ist von einer ersten Tätigkeitsstätte auszugehen, wenn die betriebliche Einrichtung des Arbeitgebers vom Arbeitnehmer an zwei Arbeitstagen je Arbeitswoche oder mindestens während eines Drittels der vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit aufgesucht wird.

## Vorübergehende Auswärtstätigkeit

Eine vorübergehende Auswärtstätigkeit besteht bei längerfristigen Einsätzen, sofern die Tätigkeit zeitlich (vertraglich befristet) oder der Natur nach (z.B. Projektarbeit wie Flughafen- oder Kraftwerksbau) begrenzt ist. Dies gilt selbst dann, wenn die Tätigkeit sich über mehrere Jahre erstrecken sollte. So ist etwa der Bundesfinanzhof (BFH) bei einer Fortbildungsmaßnahme über einen Zeitraum von vier Jahren noch von einer vorübergehenden Tätigkeit ausgegangen, für die während der gesamten Fortbildungsdauer Reisekosten zulässig sind. Im Falle von Abordnungen (befristet) ist hier auf arbeitsrechtlich einwandfreie Vereinbarungen zu achten, um die Abgrenzung zur in dieser Hinsicht schädlichen Versetzung (unbefristet) zu gewährleisten.

## Steuerliche Reisekostenregelungen ab 2023

Aufgrund des § 9 Absatz 4a Satz 5 ff. Einkommensteuergesetz (EStG) werden im Einvernehmen mit den obersten Finanzbehörden der Länder die in der anliegenden Übersicht des BMF-Schreibens vom 23. November 2022 ausgewiesenen Pauschbeträge für Verpflegungsmehraufwendungen und Übernachtungskosten für beruflich und betrieblich veranlasste Auslandsdienstreisen ab 1. Januar 2023 bekannt gemacht. Bei eintägigen Reisen in das Ausland ist der entsprechende Pauschbetrag des letzten Tätigkeitsortes im Ausland maßgebend.

Bei mehrtägigen Reisen in verschiedenen Staaten gilt für die Ermittlung der Verpflegungspauschalen am An- und Abreisetag sowie an den Zwischentagen (Tage mit 24 Stunden Abwesenheit) im Hinblick auf § 9 Absatz 4a Satz 5 2. Halbsatz EStG insbesondere Folgendes: Bei der Anreise vom Inland in das Ausland oder vom Ausland in das Inland jeweils ohne Tätigwerden ist der entsprechende Pauschbetrag des Ortes maßgebend, der vor 24.00 Uhr Ortszeit erreicht wird. Bei der Abreise vom Ausland in das Inland oder vom Inland in das Ausland ist der entsprechende Pauschbetrag des letzten Tätigkeitsortes maßgebend.

Für die Zwischentage ist in der Regel der entsprechende Pauschbetrag des Ortes maßgebend, den der Arbeitnehmer vor 24.00 Uhr Ortszeit erreicht. Siehe dazu auch Rz. 52 des BMF-Schreibens zur steuerlichen Behandlung der Reisekosten von Arbeitnehmern vom 25. November 2020 (BStBl I S. 1228). Schließt sich an den Tag der Rückreise von einer mehrtägigen Auswärtstätigkeit zur Wohnung oder ersten Tätigkeitsstätte eine weite-

re ein- oder mehrtägige Auswärtstätigkeit an, ist für diesen Tag nur die höhere Verpflegungspauschale zu berücksichtigen. Im Übrigen, insbesondere bei Flug- und Schiffsreisen, ist R 9.6 Absatz 3 LStR zu beachten.

Zur Kürzung der Verpflegungspauschale gilt Folgendes: Bei der Gestellung von Mahlzeiten durch den Arbeitgeber oder auf dessen Veranlassung durch einen Dritten ist die Kürzung der Verpflegungspauschale i.S.d. § 9 Absatz 4a Satz 8 ff. EStG tagesbezogen vorzunehmen, d.h. von der für den jeweiligen Reisetag maßgebenden Verpflegungspauschale (s.o.) für eine 24-stündige Abwesenheit (§ 9 Absatz 4a Satz 5 EStG), unabhängig davon, in welchem Land die jeweilige Mahlzeit zur Verfügung gestellt wurde.

#### Beispiel:

Der Ingenieur I kehrt am Dienstag von einer mehrtägigen Auswärtstätigkeit in Straßburg (Frankreich) zu seiner Wohnung zurück. Nachdem er Unterlagen und neue Kleidung eingepackt hat, reist er zu einer weiteren mehrtägigen Auswärtstätigkeit nach Kopenhagen (Dänemark) weiter. I erreicht Kopenhagen um 23.00 Uhr. Die Übernachtungen – jeweils mit Frühstück – wurden vom Arbeitgeber im Voraus gebucht und bezahlt. Für Dienstag ist nur die höhere Verpflegungspauschale von 50 EUR (Rückreisetag von Straßburg: 36 EUR, Anreisetag nach Kopenhagen 50 EUR) anzusetzen. Aufgrund der Gestellung des Frühstücks im Rahmen der Übernachtung in Straßburg ist die Verpflegungspauschale um 15 EUR (20 % der Verpflegungspauschale Kopenhagen für einen vollen Kalendertag – 75 EUR) auf 35 EUR zu kürzen.

Für die in der Bekanntmachung nicht erfassten Länder ist der für Luxemburg geltende Pauschbetrag maßgebend, für nicht erfasste Übersee- und Außengebiete eines Landes ist der für das Mutterland geltende Pauschbetrag maßgebend. Die Pauschbeträge für Übernachtungskosten sind ausschließlich in den Fällen der Arbeitgebererstattung anwendbar (R 9.7 Absatz 3 LStR und Rz. 128 des BMF-Schreibens zur steuerlichen Behandlung der Reisekosten von Arbeitnehmern vom 25. November 2020, BStBl I S. 1228).

Für den Werbungskostenabzug sind nur die tatsächlichen Übernachtungskosten maßgebend (R 9.7 Absatz 2 LStR und Rz. 117 des BMF-Schreibens zur steuerlichen Behandlung der Reisekosten von Arbeitnehmern vom 25. November 2020, BStBl I S. 1228); dies gilt entsprechend für den Betriebsausgabenabzug (R 4.12 Absatz 2 und 3 EStR).

Dieses Schreiben gilt entsprechend für doppelte Haushaltsführungen im Ausland (R 9.11 Absatz 10 Satz 1, Satz 7 Nummer 3 LStR und Rz. 112 ff. des BMF-Schreibens zur steuerlichen Behandlung der Reisekosten von Arbeitnehmern vom 25. November 2020, BStBl I S. 1228). Dieses Schreiben wird im Bundessteuerblatt Teil I veröffentlicht.

#### Fazit

Die Abrechnung dienstlicher Reisen steht besonders im Fokus der Digitalisierung und wird als Prozess zunehmend im Mittelpunkt der Automatisierung stehen. Sämtliche dienstlichen Reisen müssen gleichwohl nach dem steuerlichen Reisekostenrecht abgerechnet und entsprechende Dokumentationen und Nachweise (ordentliche Rechnungen, Eigenbelege) für Prüfungszwecke (in Papierform, digital oder als Scan) vorgehalten werden. Es gilt hier, die gesetzlichen Regelungen zu beherrschen und in der Praxis Kosten schonend anzuwenden sowie die rechtssichere Kostenerstattung und den Auslagenersatz zu gewährleisten. Dies dient der Vereinfachung der Abrechnungen, der Reduzierung des Beratungs- und Serviceaufwands im Unternehmen sowie der Vermeidung von Steuer- und Beitragsnachforderungen im Rahmen von Betriebsprüfungen.

Um Kosten und Zeit zu sparen und Prozesse zu optimieren, ist die Steuerung durch ein systematisches Reisemanagement unabdingbar. Dabei kann sowohl auf externe Dienstleister (Agenturen) zurückgegriffen werden, als auch auf eine interne Lösung. Um den Workflow zusätzlich zu entschlacken, sind spezielle Reisekosten-Tools wie die digitale Reisekostenabrechnung geeignet. Durch eine stetige Anpassung der Reiserichtlinien eines Unternehmens kann im Reisemanagement zudem den sich stetig verändernden gesetzlichen Bestimmungen in einer hybriden Arbeitswelt Rechnung getragen werden.

**MBA DIPL.-ING.  
RASCHID BOUABBA,**  
Geschäftsführer der  
MCGB GmbH Unter-  
nehmensberatung,  
[www.mcgb.de](http://www.mcgb.de)



# Die Planung eines Gruppenumzugs bei Mitarbeitenden-Entsendung

**Die Thematik der Gruppenumzüge bei der Entsendung von Mitarbeitern stellt in Zeiten politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels viele international operierende Unternehmen vor neue Herausforderungen.**

Notwendigkeiten für die Erwägung eines Gruppenumzugs ergeben sich beispielsweise, wenn Unternehmen eine neue Basis in Schwellenländern suchen. Unabhängig von den Gründen für die Entscheidung stellen Gruppenumzüge die mit ihrer Organisation betrauten Personaler und Global-Mobility-Anbieter vor große Herausforderungen.

Diese Umzüge unterscheiden sich stark von der Betreuung entsandter Mitarbeiter mit kurzfristigen Verträgen bei ihrem Umzug ins Ausland. Geschäftliche und individuelle Anforderungen sowie Gruppendynamiken – all dies ist bei Umzügen von Mitarbeitergruppen zu bedenken. Zudem können sich die Gründe für den Gruppenumzug auf die

Planung und Umsetzung auswirken. So müssen Gruppenumzüge aufgrund der Schließung von Niederlassungen anders unterstützt werden als der Umzug einer Unternehmenszentrale.

Auch die richtige Handhabung von Personalabgängen ist entscheidend und kann sich erheblich auf die Zielvorgaben für den Umzug auswirken. Abgänge können Mitarbeiter umfassen, die nicht umziehen sollen, und Mitarbeiter, die nicht umziehen wollen, nach Wunsch des Unternehmens aber noch für bestimmte Zeit gebunden werden sollen. Das Planungs- und Realisierungsumfeld ist deutlich komplexer als bei „normalen“ Entsendungen.



## Mögliche Stolpersteine bei Gruppenumzügen

- **Pandemie-Bedingungen:** Zunächst muss geklärt sein, ob die Einreise zum neuen Firmensitz unter Pandemie-Bedingungen für alle Mitarbeiter möglich ist. Weitere Anforderungen vor Ort sind zum Beispiel die Eignung von temporären Wohnungen für mögliche Quarantäne Maßnahmen, Bereitstellung der Infrastruktur für Homeoffice-Tätigkeiten, besonderer Platzbedarf für Mitarbeiter und Familienmitglieder für Heimaktivitäten, Sprachtrainings mithilfe von digitalen Anbietern sowie die Organisation von Online-Unterricht für mitreisende Kinder.
- **Zeitplanung:** Die Vorbereitung muss weit früher beginnen, als bei laufenden Prozessen der Mitarbeitermobilität üblich. Es ist jedoch nicht ungewöhnlich, dass Mobility Manager die Bekanntgabe eines Gruppenumzugs im Folge Monat mit der Frage ankündigen, ob sie noch etwas Besonderes tun sollten, um sicherzustellen, dass diese Ankündigung breite Akzeptanz findet.
- **Umzugsrichtlinien:** Ein weiterer Fallstrick liegt in der Annahme, dass die bestehenden Regelungen auch für den Gruppenumzug gelten könnten, ohne zu überdenken, ob zusätzliche oder andere Formen der Unterstützung notwendig sind. Mobilitätsstrategien sind grundsätzlich auf die Erreichung bestimmter Geschäftsziele ausgerichtet. Entsprechend muss auch die Unternehmenspolitik für Gruppenumzüge auf das gewünschte Ergebnis zugeschnitten sein.
- **Recherche/Personal:** Personal- und Mobility-Teams sind meist personell nicht ausreichend für die Unterstützung eines großformatigen Gruppenumzugs mit engem Zeitrahmen ausgestattet. Außerhalb der Organisation gibt es Unterstützung bei der Recherche und Personalbesetzung.
- **Abkürzungen:** Manche Unternehmen sind der Auffassung, sie können einen Gruppenumzug ohne weiteren Aufwand durchführen, und verzichten beispielsweise auf die Organisation von Veranstaltungen. Das Internet, glauben sie, macht solche Hilfestellungen überflüssig. Ohne Führung gehen die Mitarbeiter jedoch eigene Wege und es entgehen ihnen möglicherweise Informationen und Perspektiven, die sie brauchen, um in der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit eine Entscheidung treffen zu können.
- **Funktionsübergreifende Planung:** Befindet sich das Geschäft in einer Lage, die den Umzug einer Gruppe erforderlich macht, spricht die Geschäftsleitung meist nicht gern darüber. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter und

Externe, die einbringen könnten, wie ein Umzug erfolgreich gestaltet wird, erst dann einbezogen werden, wenn es zu spät ist. Ein internes Expertenteam, in dem Mitarbeiter der betroffenen Geschäftsbereiche vertreten sind, d.h. Human Resources, Facility-Management, Leistungen und natürlich Mitarbeitermobilität, sollte so früh wie möglich in den Kreis der Vertrauten aufgenommen werden.

## Acht Tipps zur erfolgreichen Umsetzung des Gruppenumzugs

### 1. Rechtzeitige Planung

Die Planung sollte beginnen, wenn das Unternehmen anfängt, die Situation zu untersuchen, die zu einem Group Move führen könnte. Die Personalabteilung, der bewusst ist, dass die Verlegung von Betriebs- oder Verwaltungsstandorten, der Umzug der Unternehmenszentrale oder die Inbetriebnahme einer neuen Einrichtung bevorzugen könnte, sollte anfangen, die Parameter für den Gruppenumzug abzustecken und die Kosten erwägen. Der Abbau von Stellen, aber auch Programme zur Bindung von Talenten am ursprünglichen Standort sowie der Umzug von Mitarbeitern – all das verursacht Kosten.

### 2. Entwicklung von spezifischen Regelungen für Gruppenumzüge

Die Regelungen für den Umzug von Gruppen müssen auf viele Fragen eingehen, die in der Relocation-Richtlinie für laufende Vorgänge nicht berücksichtigt werden: Beispielsweise auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern, deren Entscheidung für oder gegen den Umzug auch den Verlust oder Erhalt ihres Arbeitsplatzes bedeutet, statt die Annahme eines neuen Jobangebots oder den Verbleib in der alten Position.

Familien, die vorher wegen schwieriger persönlicher Umstände nie über einen Umzug nachgedacht haben, benötigen möglicherweise Leistungen, die üblicherweise nicht angeboten werden, wie Hilfen bei besonderen Bildungsbedürfnissen, erweiterte Unterstützungsmaßnahmen für einzelne Familienmitglieder oder für den Lebenspartner bei der Arbeitssuche. Wenn eine größere Anzahl Immobilien in einer Gemeinde gleichzeitig auf den Markt kommt, kann der Einsatz anderer Programme für ihren Verkauf erforderlich werden. Langfristigere, vorübergehende Wohnlösungen, unterschiedliche Lebenshaltungskosten und besonderer Finanzierungsbedarf sind übliche Fragen, die in der Relocation-Politik für kontinuierliche Vorgänge nicht unbedingt behandelt werden.

### 3. Kommunikation

Die Auswirkungen eines Ereignisses, das einen Group Move erforderlich macht, können wesentliche Folgen für die Mitarbeiter, das Unternehmen und die Gemeinschaft haben. Eine gute Kommunikationsstrategie behandelt – zur gegebenen Zeit – sämtliche Aspekte des Umzugs. Diese Kommunikationsstrategie sollte klar sein, bevor der Umzug bekannt gegeben wird.

### 4. Budgetplanung

Gruppenumzüge verursachen erhebliche Aufwendungen – sei es für den Umzug, die Verwaltung von Abgängen oder die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit – es können erhebliche Personalkosten entstehen. Eine rechtzeitige Budgetplanung kann dazu beitragen, den Unternehmenskurs auch mit den erwarteten Umzugskosten beizubehalten.

### 5. Maßnahmen zur Unterstützung der Umzugsentscheidung

Wird die Entscheidung, für den Erhalt des Arbeitsplatzes umzuziehen, gleichzeitig mit anderen Personen getroffen, ist eine andere Strategie zur Vermittlung der damit zusammenhängenden Informationen erforderlich. Organisierte Fahrten zum neuen Standort, Treffen mit lokalen Vertretern, Beratungsgespräche im Hinblick auf Umzugsrichtlinien und -zeitpunkt und ein echter oder virtueller Ressourcenraum sind typische Elemente zur Unterstützung von Gruppenumzügen, die bei Bekanntgabe des Standortwechsels eingeführt sein sollten.

### 6. Gestaltung eines wirksamen Programms zur Mitarbeiterbindung

Die Unterstützung der Mitarbeiter, die umziehen, ist nur ein Teil der Aufgabe. Ebenso wichtig sind Programme und Regelungen für das bleibende Personal. Auch in einfachen Szenarios werden Mitarbeiter, die nicht mit umziehen sollen oder wollen, während der Übergangszeit häufig noch benötigt, und es muss ein effizientes Incentive-Programm mit Finanz- und Unterstützungsleistungen erarbeitet werden, um sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

Selbst in Situationen, in denen die Optionen für Mitarbeiter, die definitiv ausscheiden werden, klar sind, etwa wenn ein auslandsentsandter Mitarbeiter an seinen Heimatstandort zurückkehren muss, kann die Entwicklung einer Strategie, die seine zügige Rückkehr und wirksame Wiedereingliederung fördert, mit erheblichem zeitlichem Planungsaufwand verbunden sein.

### 7. Die richtigen Partner finden

Viele Aspekte eines Gruppenumzugs erfordern Fachkenntnisse, und die richtige Unterstützung einzuholen, ist ein weiterer Faktor zur Erlangung eines Vorteils. „Was man nicht weiß, weiß man nicht“, so könnte das offizielle Mantra für einen Group Move lauten – warum also nicht diejenigen ins Boot holen, die es wissen? Anbieter von Vor-Ort-Services, Immobilienexperten, Berater für Gruppenumzüge und auf Standortwechsel spezialisierte Unternehmen, sie alle haben Erfahrung mit Umzügen von Gruppen.

### 8. Vorbereitung von Führungskräften

Führungskräfte stehen bei Gruppenumzügen an der Kommunikationsfront. Wenn der Umzug angekündigt wird, wenden sich Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten, um zu erfahren, was zu tun ist, und um weitere Informationen einzuholen. Führungskräfte auf diese Rolle vorzubereiten, ist wesentlich für den Erfolg eines Gruppenumzugs. Besonders anspruchsvoll ist diese Aufgabe, wenn der Manager selbst einen Umzug erwägt. Die Vorbereitung von Führungskräften auf die Folgen der Bekanntgabe des Umzugs und den anschließenden Entscheidungsprozess ist ein wichtiger Schritt im Planungsprozess. Sie kann folgende Punkte beinhalten:

- Steuerung von Veränderungsprozessen; (Leading through Change).
- Klarheit in Bezug auf Ziele und Fristen;
- Verstehen, welche Leistungen, wem zur Verfügung stehen;
- Einstellung der Erwartungen auf mögliche Produktivitätsrückgänge nach Bekanntgabe;
- Definition der Rolle der Führungskraft in Bezug auf die Rekrutierungs- und Bindungsziele;
- Kenntnis des neuen Standorts, der Vor- und Nachteile, Unterschiede bei den Lebenshaltungskosten etc.;
- gegebenenfalls den Umzug der Führungskraft selbst.

### Erfolgsfaktoren eines erfolgreichen Gruppenumzugs

Der gleichzeitige Umzug mehrerer Mitarbeiter an einen anderen Standort ist mit besonderen Bedingungen und Bedürfnissen verbunden. Um Arbeitsabläufe erhalten, Talente binden und die Kosten verwalten zu können, ist es unerlässlich, die Besonderheiten eines erfolgreichen Gruppenumzugs zu kennen.



### Geschäftsziele innerhalb des Budgets erreichen

Die Einhaltung des Budgets ist das Kriterium, das sich am einfachsten messen lässt. Die Budgeteinhaltung oder -unterschreitung kann aber nur dann tatsächlich als Erfolg gewertet werden, wenn sie im Einklang mit der Erreichung der Geschäftsziele erfolgt. Wurden beispielsweise das veranschlagte Budget eingehalten, die Bindungsziele aber nicht erreicht, ist darin kein Erfolg zu sehen. Deshalb sind klare und messbare Zielvorgaben für den Group Move unverzichtbar, um nachverfolgen zu können, inwieweit die Geschäftsanforderungen erfüllt werden.

### Anpassung der Supportplattform an die Umzugsziele

Der Erfolg hängt wesentlich von den Gründen für den Umzug ab. Ein Umzug in Verbindung mit einer Geschäftserweiterung gestaltet sich anders als ein Umzug wegen eines Geschäftsrückgangs. Ein Umzug, der den Mitarbeitern neue Möglichkeiten bietet – und sei es erst in der Zukunft – unterscheidet sich von einem Umzug, bei dem ein entsandter Mitarbeiter wegen der Schließung einer Einrichtung in seinem Heimatland erst wieder eine Position finden muss. In beiden Fällen entscheidet die frühzeitige Definition klarer Ziele für den Umzug darüber, wie erfolgreich der Umzug und das ihn begleitende Programm sind.

### Minimale Geschäftsunterbrechung

Die Durchführung eines Umzugs ohne erhebliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit ist häufig eines der wesentlichen Ziele; die Einbeziehung von Experten für Gruppenumzüge ist dabei empfehlenswert. Solche Group-Move-Profis können aufzeigen, welche Programme und Praktiken eingeführt werden müssen, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen.

### Mitarbeitererlebnis

Ein erfolgreicher Gruppenumzug wird während und nach seiner Durchführung von den Mitarbeitern mitgetragen. Mitarbeiter, die sich unterstützt fühlen, und zwar unabhängig davon, ob sie sich für die Versetzung oder die Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses entscheiden, sind wichtig für einen gelungenen Group Move. Dies gilt auch für Mitarbeiter, die nicht direkt vom Umzug der Gruppe betroffen sind. Es gibt auch Mitarbeiter, die Schuldgefühle entwickeln, weil sie den Gruppenumzug geschafft haben – im Gegensatz zu ihren Kollegen, die sie mit ihrer Entscheidung oder sogar dem Verlust ihres Arbeitsplatzes kämpfen sehen. Auch die Unterstützung dieser Mitarbeiter ist wichtig, um sicherzustellen, dass der Geschäftsbetrieb weiterhin reibungslos fortgesetzt wird.

**QUELLE:** Crown World Mobility, [crownworldmobility.com](http://crownworldmobility.com)

# Das A1-Verfahren im Überblick

Was Arbeitgeber bei der Auslandsentsendung in Bezug auf das A1-Verfahren wissen sollten.

Die sozialversicherungsrechtliche Beurteilung von Arbeitnehmern bei Entsendung in das Ausland (Ausstrahlung) und aus dem Ausland nach Deutschland (Einstrahlung) ist in der Praxis oft mit Schwierigkeiten und großem Aufwand verbunden. Welches Sozialversicherungsrecht (SV-Recht) anzuwenden ist, ist immer dann einfach, wenn ein Mitarbeiter in Deutschland lebt und arbeitet. Dann kommt natürlich das deutsche SV-Recht zur Anwendung.

Was allerdings ist zu beachten, wenn ein solcher Mitarbeiter für seinen Arbeitgeber auch (mal) im Ausland betriebsbedingt tätig werden muss? Bleibt es dann beim deutschen SV-Recht, oder muss der Mitarbeiter in Deutschland bei der Sozialversicherung ab- und bei der Sozialversicherung im Ausland angemeldet werden? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der folgende Beitrag und gibt dabei einen Kurzüberblick.

## Beschäftigung in Deutschland = deutsches SV-Recht

Nach § 3 Sozialgesetzbuch (SGB) IV muss ein Mitarbeiter, der in Deutschland beschäftigt wird, zum deutschen Sozialversicherungssystem (SV-System) angemeldet werden. Solange – wie in den meisten Fällen – also Mitarbeiter in Deutschland leben und arbeiten, sind das sogenannte Beschäftigungsstaats- und das Territorialitätsprinzip (auch Wohnstaatsprinzip) deckungsgleich. Besonderheiten sind dabei nicht zu beachten. Solche Mitarbeiter werden grundsätzlich bei einer der derzeit 103 Krankenkassen angemeldet und nach deutschem Recht sozialversichert.

## Beschäftigung im Ausland

Was ist jedoch zu beachten, wenn das Beschäftigungsstaats- und das Territorialitätsprinzip auseinanderfallen? Das wird immer dann geschehen, wenn ein Mitarbeiter, der grundsätzlich in Deutschland lebt und arbeitet, betriebsbedingt vom Arbeitgeber zeitweise oder auf Dauer ins Ausland geschickt wird. Gründe dafür werden in der Praxis zum Beispiel Dienstreisen zu Besprechungen bei ausländischen Kunden oder auch Montagetätigkeiten bei ausländischen Auftraggebern sein.

Hierzu regelt § 4 SGB IV Folgendes: „Soweit die Vorschriften über die Versicherungspflicht und die Versicherungsberechtigung eine Beschäftigung voraussetzen, gelten sie auch für Personen, die im Rahmen eines im Geltungsbereich dieses Gesetz buchs bestehenden Beschäftigungsverhältnisses in ein Gebiet außerhalb dieses Geltungsbereichs entsandt werden, wenn die Entsendung infolge der Eigenart der Beschäftigung oder vertraglich im Voraus zeitlich begrenzt ist.“

## Unbefristete Auslandseinsätze

Das bedeutet, dass nur bei zeitlich begrenzte Auslandseinsätzen auch das deutsche SV-Recht (und damit der deutsche Sozialversicherungsschutz) ins Ausland „mitgenommen“ werden kann. Für auf unbestimmte Dauer angelegte Auslandseinsätze kann ein Schutz in der deutschen Sozialversicherung nicht bestehen bleiben.

## Befristete Auslandseinsätze

Ab jetzt wird es tatsächlich kompliziert. Bei der Frage nach dem richtigen SV-Recht, wenn es um zeitlich befristete Auslandseinsätze geht, sind zumindest zwei wichtige Punkte zu differenzieren. Geht es um einen Auslandseinsatz in der EU oder in einem Land, mit dem Deutschland ein bilaterales Sozialversicherungsabkommen (SV-Abkommen) hat, oder um einen abkommensfreien Staat? Wie lange dauert der Auslandseinsatz? Besonderheiten gibt es nur bei zeitlich befristeten Auslandseinsätzen.

## Zeitlich befristete Auslandsentsendung in die EU/EWG

§ 6 SGB IV stellt klar, dass abweichende Regelungen des über- und zwischenstaatlichen Rechts vorrangig zu beachten sind. Unter überstaatlichem Recht sind in erster Linie die Regelungen des europäischen Gemeinschaftsrechts für den Bereich der sozialen Sicherheit und unter zwischenstaatlichem Recht in erster Linie die von der Bundesrepublik Deutschland mit anderen Staaten geschlossenen SV-Abkommen zu verstehen.

Bei Entsendungen in oder aus einem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union (EU), des Eu-



ropäischen Wirtschaftsraums (EWR) oder der Schweiz sind insbesondere zu beachten:

1. Artikel 12 der Verordnung (EG) Nr. 883/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29.4.2004 zur Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit,
2. Artikel 14 und 15 der Verordnung (EG) Nr. 987/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung der Modalitäten für die Durchführung der Verordnung (EG) Nr. 883/2004 über die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit vom 16.9.2009,
3. der Beschluss Nr. A2 der Verwaltungskommission für die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit zur Auslegung des Artikels 12 der Verordnung (EG) Nr. 883/2004 vom 12.6.2009 und
4. der von der Europäischen Kommission herausgegebene „Praktische Leitfaden zum anwendbaren Recht in der Europäischen Union, im Europäischen Wirtschaftsraum und in der Schweiz“.

Solange es um eine auf maximal 24 Monate befristete Auslandsentsendung in den EWG-Raum geht, ist es einfach. Der Mitarbeiter behält für diesen Zeitraum sein Wohnstaats-SV-Recht.

#### **Beispiel 1**

Frau A arbeitet für ein Unternehmen aus Bremen und ist damit derzeit im deutschen SV-System gemeldet. Zum 1.1.2024 soll Frau A jedoch die Zweigniederlassung in Belgien übernehmen und dazu dauerhaft nach Belgien gehen.

#### **Lösung**

Damit muss der Arbeitgeber Frau A zum 31.12.2023 im deutschen SV-System abmelden und zum 1.1.2024 im belgischen SV-System anmelden. Ausnahmen gibt es nicht.

#### **Beispiel 2**

Frau B lebt in Hamburg und arbeitet dort für das Unternehmen Z. Frau B wird nach deutschem SV-Recht versichert.

#### **Erweiterung**

Vom 1.9. bis zum 30.11.2023 soll Frau B ein Projekt bei einem Kunden in Prag voranbringen.

#### **Lösung**

Für eine auf maximal 24 Monate befristete Entsendung innerhalb der EU verbleibt es auch vom 1.9. bis zum 30.11.2023 beim deutschen SV-Recht. Frau B muss nicht nach tschechischem SV-Recht angemeldet und versichert werden. Dazu ist je-

doch eine A1-Bescheinigung erforderlich (dazu später mehr).

### Zeitlich befristete Auslandsentsendung in Abkommensstaaten

Bei Entsendungen in oder aus einem Staat, mit dem Deutschland ein SV-Abkommen geschlossen hat, sind die Regelungen des jeweiligen Abkommens vorrangig zu beachten. Mit folgenden Staaten hat Deutschland derzeit bilaterale SV-Abkommen:

- Albanien
- Australien
- Bosnien und Herzegowina
- Brasilien
- Chile
- China
- Indien
- Israel
- Japan
- Kanada
- Korea
- Kosovo
- Marokko
- Moldau
- Montenegro
- Nordmazedonien
- Philippinen
- Serbien
- Türkei
- Tunesien
- Uruguay
- USA

Die einzelnen SV-Abkommen regeln jedoch unterschiedliche Anwendungsbereiche. Es ist von Staat zu Staat verschieden, ob das Abkommen zum Beispiel nur die Kranken- und Rentenversicherung betrifft oder aber auch die Unfall-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung. Das muss individuell aus

dem Abkommen entnommen werden. Hilfe finden Sie dazu unter: [www.dvka.de](http://www.dvka.de).

### Beispiel 3

Herr C lebt in Duisburg und ist Bauingenieur für ein Duisburger Bauunternehmen. Dieses Bauunternehmen setzt C für zehn Monate in Israel bei einem Bauauftrag ein.

### Lösung

Es gilt das deutsch-israelische SV-Abkommen. Danach bleibt C für den Zeitraum seiner Entsendung nach Israel im deutschen SV-System.

### Zeitlich befristete Auslandsentsendung in Nicht-Abkommensstaaten

Die meisten Staaten auf der Erde gehören nicht zum EWG-Raum und haben auch kein SV-Abkommen mit Deutschland. Hier kommt es bei einem Auslandseinsatz allein auf die Befristungen an. Für einen Arbeitnehmer gelten dann während einer vorübergehenden Beschäftigung im Ausland die deutschen Vorschriften über die Sozialversicherung nach § 4 Abs. 1 SGB IV weiter, wenn es sich um eine Entsendung im Rahmen eines in Deutschland bestehenden Beschäftigungsverhältnisses handelt und die Dauer der Beschäftigung im Ausland vertraglich oder durch ihre Eigenart im Voraus zeitlich begrenzt ist.

§ 4 Abs. 1 SGB IV kennt als Grundvorschrift keine starre Zeitgrenze, anders als die EG-Verordnungen, die innereuropäische Entsendungen für den EWG-Raum auf eine maximale Dauer von 24 Monaten beschränken.

Eine zeitliche Begrenzung der Entsendung im Sinne der Ausstrahlung liegt nur vor, wenn bei vorausschauender Betrachtungsweise ein zeitliches Ende absehbar ist. Die Begrenzung im Vor-



aus kann sich aus der Eigenart der Beschäftigung oder aus einem Vertrag ergeben.

#### Beispiel 4

Ein in Hannover ansässiges Unternehmen entsendet die Arbeitnehmer Q und P nach Qatar. Die Dauer der Entsendung des Arbeitnehmers Q ist von Anfang an auf drei Jahre begrenzt. Der Arbeitnehmer P ist zunächst für unbestimmte Zeit entsandt worden, nach einem Jahr stellt sich aber wider Erwarten heraus, dass die Entsendung nach einem Jahr enden wird.

#### Lösung für Q

Die Entsendung des Arbeitnehmers Q ist im Voraus zeitlich begrenzt, deshalb handelt es sich um eine Entsendung im Sinne der Ausstrahlung. Q verbleibt im deutschen SV-Recht. Sollte Qatar über ein eigenes SV-Recht verfügen, wird Q auch noch zusätzlich nach dem SV-Recht Qatars anzumelden sein. Die Doppelversicherung ist hier nicht ausgeschlossen.

#### Lösung für P

Da die zeitliche Begrenzung der Entsendung des Arbeitnehmers P nicht im Voraus bestanden hat, sondern sich erst im Laufe der Entsendung ergab, ist eine Entsendung im Sinne der Ausstrahlung zu verneinen. Für P muss für die Zeit seiner Auslandstätigkeit in Qatar eine Abmeldung nach deutschem SV-Recht erfolgen.

### Mitarbeiter aus dem Ausland werden in Deutschland beschäftigt

Wenn Mitarbeiter, die im Ausland leben und arbeiten, nach Deutschland kommen, gilt umgekehrt das Gleiche, bereits beschrieben unter „Beschäftigung im Ausland“.

### Welche Verfahrensdokumentationen sind erforderlich?

Ob die Voraussetzungen einer Entsendung vorliegen, hat der Arbeitgeber vor Aufnahme der Beschäftigung im Ausland zu prüfen. Er kann, insbesondere in Zweifelsfällen, von der zuständigen Einzugsstelle verlangen, dass diese eine Feststellung darüber trifft, ob im Einzelfall eine Sozialversicherungspflicht (SV-Pflicht) im Rahmen einer Entsendung im Sinne der Ausstrahlung vorliegt oder nicht (§ 28h Absatz 2 SGB IV).

Damit rechtlich sicher bei den Auslandseinsätzen auch wirklich weiter das deutsche SV-Recht gilt und das jeweils vor Ort gültige ausländische Recht nicht, muss für die betreffenden Mitarbeiter eine A1-Bescheinigung beantragt werden.

**Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit**

**A1** Bescheinigung über die Rechtsvorschriften der sozialen Sicherheit, die auf den/die Inhaber/in anzuwenden sind  
Verordnung (EG) Nr. 883/2004 und Nr. 98/50/EG (\*)

**BEZUGSPERSON (FÜR DEUTSCHE MITARBEITER)**

Dieses Dokument stellt die Bescheinigung über die Sozialversicherungsrechte, die für Sie gelten, und die Bestätigung, dass Sie in einem anderen Staat keine Beiträge zu zahlen haben. Bitte Sie den Staat, in dem Sie versichert sind, verlassen, um in einem anderen Staat eine Arbeit aufzunehmen, sollen Sie sicherstellen, dass Sie über die Dokumente verfügen, die Sie benötigen, die notwendigen Sozialversicherungsrechtliche Verfahren, einschließlich der Bestätigung und im Staat Ihre Erwerbstätigkeit zu erlauben.

\* Wenn Sie sich in Staat Ihrer Erwerbstätigkeit vorübergehend aufhalten, beantragen Sie bei Ihrem Krankenversicherungsträger eine Europäische Krankenversicherungskarte (EKD/ECED). Sie müssen diese Karte bei Ihren Gesundheitsdienstleister vorlegen, wenn Sie während Ihres Aufenthalts Bestellungen in Anspruch nehmen müssen.

\*\* Wenn Sie sich in Staat Ihrer Erwerbstätigkeit niedersetzen, beantragen Sie bei Ihrem Krankenversicherungsträger das Formular S1 und übermitteln dieses schriftlich dem zuständigen Krankenversicherungsträger des Ortes, in dem die Ihre Erwerbstätigkeit ausüben (\*).

Der Versicherungsgeber im Aufenthaltsstaat wird bei einem Arbeitsunfall oder einer Berufsunfähigkeit vorläufig besondere Leistungen erbringen.

**ANGABEN ZUR PERSON DES INHABER/DER INHABERIN**

1.1 Persönliche Versicherungsnummer:  weiblich  männlich

1.2 Nachname

1.3 Vorname(n)

1.4 Geburtsdatum (\*\*) 1.6 Staatsangehörigkeit

1.5 Geburtsort

1.7 Geburtsort

1.8 Anschrift im Wohnort

1.9 Straße, Nr. 1.9.1 Postleitzahl

1.9.2 Ort 1.9.4 Ländercode

1.10 Anschrift im Aufenthaltsstaat

1.11 Straße, Nr. 1.11.1 Postleitzahl

1.11.2 Ort 1.11.4 Ländercode

**MITARBEITER ODERN UNTERSCHIEDLICHEN ANWENDUNGSZWECKEN**

2.1 Mitgliedschaft

2.2 Antragsdatum 2.3 Enddatum

2.4 Die Beschäftigung gilt für die Dauer der Tätigkeit

2.5 Die Feststellung ist vorläufig

2.6 Die Verordnung (EWG) Nr. 1408/71 findet gemäß Artikel 87 Absatz 8 der Verordnung (EG) Nr. 883/2004 ebenfalls Anwendung

(\*) Verordnung (EG) Nr. 883/2004, Artikel 11 Abs. 1b, und Verordnung (EG) Nr. 98/50/EG, Artikel 14  
(\*\*) In Spanien muss das entsprechende Dokument der Provinzialbehörde der staatlichen Sozialversicherungsanstalt (INSS) des Wohnorts und Gesundheitsbehörde des jeweiligen Sozialversicherungsgebers des Wohnorts übermittelt werden.  
(\*\*\*) Liegen dem Träger hierzu keine Angaben vor, überträgt dieser stattdessen dessen entsprechende.

© Europäische Kommission 615

Diese A1-Bescheinigungen können Arbeitgeber mittlerweile über das Lohnprogramm – im Regelfall – bei der Krankenkasse des betreffenden Mitarbeiters beantragen. Die Krankenkassen sind dann verpflichtet, diese A1-Bescheinigungen – die auch im Ausland bei den Prüfbehörden anerkannt werden – innerhalb von drei Werktagen ab Beantragung dem Arbeitgeber auszustellen.

Die A1-Bescheinigung wird dann in das Lohnprogramm eingespielt. Der Arbeitgeber muss diese Bescheinigung seinem Arbeitnehmer aushändigen und die Arbeitnehmer müssen diese während des Auslandseinsatzes mit sich führen und auf Verlangen der ausländischen Prüfbehörden vorzeigen können.

Diese A1-Bescheinigungen sind für jeden (!) befristeten dienstlich veranlassten Auslandseinsatz erforderlich – ab der ersten Minute; es gibt keine Bagatellregelung für Kurzeinsätze.

**Hinweis für Österreich:** Insbesondere die österreichischen Prüfbehörden sind diesbezüglich sehr streng. Nach dem österreichischen Lohn- und Sozialdumping-Bekämpfungsgesetz (LSD-BG) muss jede Entsendung oder Überlassung bei den Behörden gemeldet werden (§ 19 LSD-BG). Zusätzlich ist die A1-Bescheinigung bereitzuhalten. Bei Verstößen drohen Strafen, die sich auf 500 bis 5.000 Euro pro Arbeitnehmer belaufen können.

#### Fazit

Arbeitgeber sollten das Thema Entsendung und insbesondere auch die A1-Bescheinigung wirklich ernst nehmen.

Autor: **JÖRG ROMANOWSKI**,  
Diplom-Verwaltungswirt, (FH), Rentenberater

# Den Datenschutz bei der HR-Digitalisierung sicherstellen

Ein Interview mit Thomas Mütthlein, Geschäftsführer der DMC Datenschutz Management & Consulting GmbH & Co. KG in Köln, zu den zentralen Herausforderungen der Unternehmen im Datenschutz bei der Digitalisierung, der Einführung künstlicher Intelligenz, der individuellen Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung intelligenter Datenlöschkonzepte.



Thomas Mütthlein  
ist Geschäftsführer  
der DMC Datenschutz  
Management & Con-  
sulting GmbH & Co. KG  
in Köln.

**HRP: Warum nimmt das Thema „Datenschutz“ im HR-Bereich eine immer größere Rolle ein?**

**Thomas Mütthlein:** Grundsätzlich muss man erst einmal verstehen, dass es beim Datenschutz nicht um den technischen Schutz von Daten geht. Darum kümmert sich die IT- oder Informationssicherheit. Beim Datenschutz geht es vielmehr um den Persönlichkeitsschutz natürlicher Personen, der sehr hohe Anforderungen an Verantwortliche im Unternehmen stellt. Das gilt insbesondere für den HR-Bereich, in dem sehr sensible Informationen der Mitarbeiter vorhanden sind.

Um ein Arbeitsverhältnis begründen und durchführen zu können, sind etliche Informationen über (potenzielle) Mitarbeiter erforderlich. Es geht um Bewerbungsunterlagen, Arbeitsverträge, Personalakten, Gehaltsinformationen und andere sensible Informationen. Der Datenschutz stellt sicher, dass diese Daten nur für den vorgesehenen Zweck verwendet werden und dass die Mitarbeitenden über den Umgang mit ihren Daten informiert sind. In Zeiten der Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) nimmt die Komplexität der Datenverarbeitung permanent zu und stellt die HR-Verantwortlichen insbesondere in Bezug auf die Gewährleistung der Zweckbindung und Transparenz vor neue Datenschutz-Herausforderungen.

**HRP: Stichworte Digitalisierung und KI: Auf der Messe „Zukunft Personal Europe“ im September in Köln waren beide die vorherrschenden Themen. Wie sollte der HR-Bereich mit diesen Herausforderungen umgehen?**

**Mütthlein:** Die Messe hat eindrucksvoll gezeigt, in wie vielen verschiedenen Bereichen der Personalarbeit KI eingesetzt werden kann. Angefangen von automatisierten Vorstellungsgesprächen oder Überprüfung von Bewerbungsunterlagen im Rahmen des Recruitings, über durch KI bereitgestellte personalisierte Schulungen im Rahmen des Onboardings, KI als Talentmanager zur optimalen Zuordnung von Mitarbeitern bis hin zu Projekten zur Entwicklung von gezielten Entwicklungsmaßnahmen, KI als virtueller Assistent

im Rahmen der Mitarbeiterbetreuung oder KI zur Prognose von Personalbedarf und Optimierung von Arbeitsplänen etc. Man könnte diese Liste endlos weiterführen.

Der HR-Bereich sollte sich über KI informieren und ein Verständnis für deren Einsatz in den unterschiedlichen Szenarien entwickeln. Wenn dann die einzelnen Einsatzbereiche identifiziert sind, in denen KI den größten Nutzen bringen bzw. welche Prozesse sie verbessern kann, müssen neben (arbeits-)rechtlichen und ethischen auch datenschutzrechtliche Überlegungen folgen. Welche Daten sollen gesammelt werden? Wo kommen die Daten her und wie können sie ordnungsgemäß gespeichert und verwaltet werden? Ist es erforderlich, bei den Dateneingaben personenbeziehbarer Angaben zu machen? Kann die Zweckbindung weiter gewährleistet werden? Können Verarbeitungen der KI zweckwidrig zu mittelbaren Beeinträchtigungen im Sinne von § 3 Abs. 2 AGG führen? Auch hier kann die Liste der Datenschutzfragen weitergeführt werden. Daher ist die frühzeitige Einbindung des Datenschutzbeauftragten oder anderer Datenschutzexperten unbedingt erforderlich.

In unserer Beratungspraxis stellen wir allerdings immer wieder fest, dass vielen Unternehmen oftmals gar nicht klar ist, dass sie KI bereits einsetzen. Oder aber, sie digitalisieren ihre Prozesse und führen neue Software ein, ohne oder zu spät über datenschutzrechtliche Aspekte nachzudenken. Dann wird Datenschutz schnell als Showstopper wahrgenommen, wenn erst kurz vor der Produktivsetzung an dieser Stelle Nachbesserungen erfolgen müssen. Auch stellen wir fest, dass daher der Datenschutzbeauftragte oder das interne Datenschutzteam ganz bewusst nicht in die Einführungsprozesse einbezogen wird. Dabei sehen wir es als Datenschutzberatung oder -beauftragte als unsere Aufgabe an, Prozesse und Softwareeinsatz möglich zu machen und eine pragmatische Lösung für einen datenschutzkonformen Einsatz zu finden.

**HRP: Wie können HR-Bereiche Ihrer Meinung nach den Herausforderungen begegnen, die immer digitaler werdenden Prozesse datenschutzkonform umzusetzen?**

**Müthlein:** Grundsätzlich müssen zunächst die Fachbereichsverantwortlichen die zentralen, für sie relevanten Datenschutzregeln kennen und sich ihrer dahin gehenden Verantwortung bewusst sein. Dazu gehört insbesondere das Bewusstsein, dass es im Unternehmen Spezialisten im Datenschutz gibt, die sie unterstützen. Wir gehen in unserer Beratungspraxis im ersten Schritt hin und schulen bzw. sensibilisieren die Fach- und Führungskräfte. Das umfasst insbesondere die Fragestellungen: Wie sehen die einzelnen zentralen Datenschutzprozesse aus? Zu welchem Zeitpunkt müssen bei Einführung einer neuen Software zur Digitalisierung einzelner HR-Prozesse der Datenschutzbeauftragte oder andere Datenschutzexperten involviert werden, um gemeinsam Lösungen für eine datenschutzkonforme Implementierung zu finden?

In einem nächsten Schritt können dann auch die Mitarbeiter geschult werden, insbesondere auf die von ihnen im Rahmen der digitalisierten Prozesse zu beachtenden Datenschutzaspekte. Denn nur mit der notwendigen Awareness zum Datenschutz kann der Datenschutz im digitalisierten HR-Bereich sichergestellt werden.

**HRP: Datenschutzverantwortung gilt also nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für Führungskräfte und Mitarbeiter. Was gilt für Letztere?**

**Müthlein:** Mitarbeiter müssen im Schwerpunkt besonders zu folgenden Themen sensibilisiert und geschult werden, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können:

- datenschutzrelevante Sachverhalte rund um ihren Arbeitsplatz bzw. Arbeitsumfeld;
- technischer Datenschutz am Arbeitsplatz;
- Risikoprozesse und Datenschutzsituationen, bei denen sie aktiv werden müssen, d.h. Sachverhalte aktiv an die richtigen Verantwortlichen zu melden, insbesondere bei den Risikoprozessen DS-Verletzungen und Betroffenen-Anfragen, da hier Fristigkeiten bestehen;
- die Einweisung in die Datenschutzdokumentation des Unternehmens, d.h. zu wissen, wo, was aufzufinden ist, um relevante Dokumente auch lesen zu können.

Leider haben wir hier eine zentrale Negativerfahrung gemacht, wenn es um automatisierte E-Learning-Programme geht: Diese vermitteln häufig lediglich ein theoretisches Grundwissen, schu-

len aber nicht die für die Mitarbeiter wirklich relevanten Aspekte der unternehmensindividuellen Datenschutzprozesse. Hier stellen wir regelmäßig Nachholbedarf fest, um Mitarbeitern ihre Datenschutzverantwortung verdeutlichen zu können.

**HRP: Um welche HR-Themen ging es bei den jüngst bekannt gewordenen Datenschutzvorfällen?**

**Müthlein:** In der Regel geht es um Schadenersatzklagen im Arbeitsverhältnis, weil Mitarbeiterdaten unbefugt offengelegt wurden. Beispielsweise wurden sensible Bewerberdaten wie Namen, Kontaktdaten oder auch Informationen zu Bildung und beruflichem Werdegang versehentlich veröffentlicht oder von unbefugten Personen eingesehen. Ein weiteres heikles Thema ist immer wieder die Veröffentlichung von Mitarbeiterfotos in Werbebroschüren, auf der Firmenwebseite oder in den sozialen Netzwerken, ohne dass die jeweilige Person hierfür eine Einwilligung gegeben hat.

Ein weiterer Schwerpunkt sind Datenschutzverletzungen im Zusammenhang mit der Überwachung von Mitarbeitern, wie beispielsweise unzulässige Videoüberwachung am Arbeitsplatz oder unzulässiger Einsatz von Mitarbeiterüberwachungssoftware. Umso wichtiger ist es, Führungskräfte und Mitarbeiter zu sensibilisieren, denn häufig resultieren solche Datenschutzverletzungen aus Unwissenheit.

**HRP: Sie erwähnten gerade Software zur Mitarbeiterüberwachung. Durch COVID-19-Pandemie ist das Homeoffice salonfähig geworden, und diese Entwicklung hat zu einem Aufschwung bei den Anbietern von Mitarbeiterüberwachungssoftware geführt. Wo liegen hier die Grenzen aus datenschutzrechtlicher Sicht?**

**Müthlein:** Zunächst muss eine klare Begründung vorliegen, warum die Überwachung notwendig ist und welche konkreten Ziele damit verfolgt werden. Die Überwachungsmaßnahmen müssen in einem angemessenen Verhältnis zum angestrebten Zweck stehen. Es ist wichtig, dass der Schutz der Privatsphäre der Mitarbeiter gewahrt bleibt und die Überwachung nicht über das notwendige Maß hinausgeht bzw. nur dann eingesetzt werden kann, wenn keine anderen weniger einschneidenden Maßnahmen zur Verfügung stehen. Hier eine ausgewogene Lösung zu finden, ist sehr schwer.

Insofern ist es ratsam, sich vor der Nutzung bzw. Anschaffung von Mitarbeiterüberwachungssoftware von einem Datenschutzexperten beraten zu lassen, um sicherzustellen, dass alle Datenschutzerfordernungen erfüllt werden. Wenn ein

Betriebsrat vorhanden ist, ist dieser selbstverständlich in diese mitbestimmungspflichtige Verarbeitung mit einzubeziehen. Und zwar frühzeitig und auf eine vertrauensvolle Art und Weise.

**HRP: Wir sprechen die ganze Zeit über die Erhebung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten. Aber beim Thema „Löschen“ scheint es noch immer zu haken. Wie sehen Ihre Erfahrungen und Empfehlungen bei diesem Thema aus?**

**Müthlein:** Die gesetzliche Verpflichtung zum Löschen ist sicherlich eine der größten Herausforderungen in der organisatorischen Umsetzung des Datenschutzes. Ohne vorher aufgesetzte technische Löscharchitektur, die alle Datenschutzerhebungen und -verarbeitungen von Anfang an aufnimmt, sind vollständige und korrekte Löschprozesse nicht aufsetzbar. Das erfordert umfangreiche Software-Investitionen, die nicht für alle Unternehmen geeignet sind und löst auch nicht das häufige Praxisproblem, dass die im Unternehmen gespeicherten personenbezogenen Daten erst gar nicht vollständig auffindbar sind. Letztlich bleibt die Aufgabe des Löschens, und zwar unverzüglich, sobald personenbezogenen Daten nicht mehr gebraucht werden und keine gesetzlichen Aufbewahrungsfristen dem entgegenstehen. Dabei geht es zunächst nicht um Perfektion, sondern einfach darum, agil mit dem Löschen anzufangen, die Belegschaft an diese Prozesse zu gewöhnen und daraus einen immer professionelleren Gesamtprozess zum Löschen zu entwickeln.

An erster Stelle steht hier die Entwicklung eines fachlichen Löschkonzeptes bezogen auf die datenschutzrelevanten Gruppen im HR-Bereich: Bewerber und Mitarbeiter. Neben der Ermittlung der entsprechenden Datenkategorien und ihren Aufbewahrungsfristen besteht eine große Herausforderung in der Praxis, die Speicherorte der relevanten Daten zu ermitteln und zu lokalisieren. Diese sind nämlich nicht nur in der Personalabteilung selbst zu finden, sondern z.B. auch in Fachabteilungen und Fachprozessen.

Um ein erstes Löscheignis planen und umsetzen zu können, setzen wir ein eigenes Löschkonzept auf. Wir sprechen hier gerne von einem zentralen „Löschtage“ für alle Verantwortlichen nicht nur aus dem Personalbereich, sondern insbesondere aus den Fachabteilungen, die z.B. ebenfalls Bewerberunterlagen aufbewahren. Gleichzeitig nutzen wir diese Gelegenheit, zukünftige Löschprozesse so neu zu modellieren, dass die Informationsweitergabe von personenbezogenen Daten transparent wird und zur Löschung besser auffindbar sind. Letztlich setzen wir begleitend einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für alle datenschutzrelevanten Prozesse im Personalbereich auf.

**HRP: Herr Müthlein, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

## HR-Prozesse rechtssicher gestalten

### DMC Datenschutz Management & Consulting GmbH & Co. KG

Frau Sabrina Silvertant  
Belvederestraße 65, 50933 Köln  
Tel.: 0221/139982-0  
E-Mail: [info@dmc-datenschutz.de](mailto:info@dmc-datenschutz.de)  
<https://www.dmc-datenschutz.de/>



**Produkte/Dienstleistungen:** Datenschutzberatung, Datenschutzbildung – **Im Einsatz seit:** 2001

#### Kurzbeschreibung:

Mit unserer Datenschutzberatung unterstützen wir Sie sowohl im strategischen als auch im operativen Datenschutz und helfen Ihnen dabei, Ihre HR-Prozesse rechtssicher zu gestalten und zu digitalisieren. Wir überzeugen Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter von den datenschutzrelevanten Voreinstellungen Ihrer neuen digitalen Anwendungen. Gleichzeitig schulen und motivieren wir auf Wunsch Führungskräfte und Mitarbeiter zum richtigen Umgang mit datenschutzrelevanten Anwendungen.

#### Unsere Pläne für die Zukunft:

In Zeiten der Digitalisierung und KI nimmt die Komplexität der Datenverarbeitung weiter zu und stellt die HR-Verantwortlichen vor neue datenschutzrechtliche Herausforderungen, die wir pragmatisch lösen können.



# Buchvorstellungen

Titel			
Autor	<b>Stephan Matzka</b>	<b>Johannes Schmeer</b>	<b>Verena Fink</b>
Inhalt	<p>Das Thema künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde. Wie kann auch Ihr Unternehmen KI nutzen und davon profitieren? Dieses Buch bietet anhand eingängiger Beispiele eine pragmatische Einführung in dieses spannende Themenfeld. Der Autor setzt den Fokus auf ein Verständnis der grundlegenden Begriffe und Konzepte sowie der praktischen Durchführung von KI-Projekten. Dabei werden Sie durch Glossare und Checklisten tatkräftig unterstützt.</p>	<p>Dieses Buch zeigt auf, woran es liegt, wenn ein Führungsteam (und damit das gesamte Unternehmen) unter seinen Möglichkeiten bleibt – und was man dagegen tun kann. Johannes Schmeer erläutert, auf welche Qualitäten es in Führungsteams entscheidend ankommt: die Lebendigkeit der Führungskräfte sowie ihr unternehmerisches Mindset und Handeln. Zudem wird beschrieben, was es braucht, damit Führungskräfte wieder Verantwortung leben, mutige Entscheidungen treffen und diese konsequent umsetzen.</p>	<p>Künstliche Intelligenz treibt digitale Transformation in Unternehmen voran und adressiert auch die Aufbau- und Ablauforganisation massiv. Was bedeutet KI für Human Resources und wie kann der Wandel sinnvoll gestaltet werden? Dieser konkrete Leitfaden für die Umsetzung zeigt, wie Personalern, Organisationsentwickler und Führungskräfte auch ohne IT-Vorwissen durch datenbasierte und KI-gestützte Personalarbeit die Unternehmenstransformation aktiv und verantwortlich begleiten können.</p>
Zielgruppe	Führungskräfte, HR-Manager, Personalverantwortliche	Führungskräfte, Unternehmer	Personalern, Organisationsentwickler und Führungskräfte
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leicht verständlicher Einstieg in das Gebiet der künstlichen Intelligenz</li> <li>• Mithilfe von KI belastbare Businessentscheidungen treffen</li> <li>• Mit Glossaren und Checklisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Must-have für alle Führungskräfte, die ihr Team zuverlässig führen wollen</li> <li>• Mutmacher für Führungskräfte, Verantwortung zu übernehmen und konsequent zu handeln</li> <li>• Ein Hands-on-Buch mit 20 Praxisbeispielen und 30 Methoden zur praktischen Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das erste Buch, das KI für die gesamte Personalarbeit thematisiert</li> <li>• Sowohl Hard Facts als auch weiche Faktoren wie Kultur, Werte und Führung im Blick</li> <li>• Anwendungsorientiert durch Praxistipps und Chancen-Risiko-Darstellungen</li> </ul>
Bibliografische Daten	Verlag: HAUFE Auflage: 1. Auflage 2021 Umfang: 160 Seiten Einband: Broschur ISBN: 978-3-648-14920-1	Verlag: Springer Gabler Auflage: 1. Auflage 2023 Umfang: 268 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-658-38623-8	Verlag: Schäffer Poeschel Auflage: 1. Auflage 2021 Umfang: 269 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-7910-5219-9
Preis	29,95 Euro	34,99 Euro	49,95 Euro

# Hinweisgebersysteme und Mitbestimmung

**Professor Peter Gola beleuchtet in seinem neuesten Beitrag die Hinweisgebersysteme und die Mitbestimmung im Rahmen des am 2. Juli 2023 in Kraft getretenen Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG). Zusätzlich hat der Autor einen Muster-Vorschlag für eine Betriebsvereinbarung „Hinweisgeberschutzsysteme“ erarbeitet und stellt diese am Ende seines Beitrags vor.**

## 1. Vorbemerkung

Der Mitarbeitervertretung obliegt die Befugnis und auch die Pflicht, an der Gestaltung von in- zwischen zahlreich gesetzlich vorgegebenen Hinweisgebersystemen mitzuwirken.<sup>1</sup> Es bestehen informations- und Mitgestaltungsansprüche, wobei Letztere davon abhängen, inwieweit der Gesetzgeber dem Arbeitgeber einen Regelungsspielraum bei der Gestaltung des Meldesystems gelassen hat.

## 2. Das erweiterte Melderecht

Mitarbeiter können – ohne Konsequenzen fürchten zu müssen und gemäß fallbezogenen gesetzlichen Regelungen<sup>2</sup> – Meldungen über im Betrieb drohende oder stattfindende Gesetzesverstöße entweder bei einer internen oder einer externen Stelle oder wahlweise bei einer von beiden machen. Basis hierfür ist nunmehr das als „Whistleblowing Stammgesetz“<sup>3</sup> konzipierte und seit dem 2. Juli 2023 in Kraft befindliche Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG). Daneben bestehen zahlreiche fortgeltende fallbezogene Meldewege, die, je nach der Präzision ihrer Regelung, ggf. durch das HinSchG ergänzt werden. Relevant ist dies insbesondere in den Fällen, in denen die sektorspezifischen Bestimmungen nur ein internes (vgl. § 23 Abs. 6 des Versicherungsaufsichtsgesetzes) oder nur ein externes Meldeverfahren (vgl. § 53 GwG) vorsehen.

## 3. Dem HinSchG vorrangige Normen

Vorrangige Normen können Hinweisgebern spezielle Meldebefugnisse eröffnen oder aber auch – z.B. aufgrund spezieller Schweigepflichten – die Anwendung von Hinweisregelungen ausschlie-

ßen. Als spezifische Regelungen sind zunächst die in Art. 2 bis 8 des Hinweisgeberschutzartikelgesetzes genannten geänderten Rechtsnormen zu nennen. Des Weiteren listet § 1 Abs. 1 HinSchG zwölf fortbestehende spezifische Regelungen auf. Schlussendlich wird den in den § 5 und § 6 HinSchG genannten Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitspflichten Vorrang vor der Hinweisweitergabe eingeräumt.

## 4. Die Umsetzung mehrfacher Pflichten zur Installation von Meldewegen

Gelten für den Arbeitgeber parallel mehrere Vorgaben zur Ermöglichung von internen Hinweisen, gilt z.B. neben dem HinSchG bei größeren grenzüberschreitend tätigen Unternehmen das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) mit seinen Meldepflichten oder bei Finanzdienstleitern die Meldepflicht in Fällen der Geldwäsche, so bietet es sich an, Meldungen, soweit möglich, in einem einheitlichen Verfahren nachzugehen. Grundlage kann eine Betriebsvereinbarung sein, die ggf. sowohl aus freiwilligen als auch sich aus Mitbestimmungsrechten ergebenden Abreden besteht.

## 5. Die Beteiligung der Mitarbeitervertretung bei der Installation des Hinweisgebersystems

### 5.1 Informationsrechte

Unabhängig von den bei der Installation eines Hinweisgebersystems bestehenden Mitbestimmungsrechten sind zunächst Informationspflichten zu erfüllen. Dabei geht es primär darum, dass die Mitarbeitervertretung ihrem auch insoweit bestehenden allgemeinen Schutzauftrag nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG/§ 62 Nr. 3 BPersVG nachkommen kann, d.h. konkret auf die Einhaltung der Regelungen des HinSchG<sup>4</sup> oder bereichsspezifisch

<sup>1</sup> Vgl. Gola, Der Hinweisgeberschutz nach dem LkSG, HR-Performance 3/2023, S. 12

<sup>2</sup> Vgl. Gola, Das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG), HR-Performance 1/2023, S. 68

<sup>3</sup> Gesetzesbegründung BT-Drs. 20/3442 v. 19.9.2022, S. 34

<sup>4</sup> Zimmer/Millfahrt, Die Rolle des Betriebsrats beim Hinweisgeberschutzgesetz, BB 2023, 1269

scher Melderegulungen zu achten. Was § 4 Abs. 4 LkSG für das Lieferkettenmanagement vorgibt, nämlich hierbei die Interessen der Beschäftigten „angemessen zu berücksichtigen“, gilt auch beim HinSchG. Der Arbeitgeber hat das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten in dem von den Hinweisgebernormen gelassenen Spielraum so weit wie möglich zu wahren, wobei auch § 75 Abs. 2 S. 1 BetrVG diesbezügliche Schutzpflichten begründet.

## 5.2 Mitbestimmung bei der Installation von Hinweisgebersystemen

Die detaillierte Einführung einer Meldepflicht unterliegt ggf. unter verschiedenen Aspekten der Zustimmung der Mitarbeitervertretung. Das gilt zwar nicht für das Ob, regelmäßig aber für das Wie, d.h., bei einer den Spielraum der gesetzlichen Regelung nutzenden Gesetzesumsetzung; wobei sich die Regelung auf die Bereiche beschränken sollte, bei denen Regelungsspielraum besteht und ansonsten auf das jeweilige Gesetz verweisen. Für eine umfassende Betriebsvereinbarung ist es irrelevant, dass die Einführung des Verfahrens teils mitbestimmungsfrei – und teils mitbestimmungspflichtig – und damit erzwingbar regelungspflichtig ist.

## 5.3 Die Mitbestimmungstatbestände

### 5.3.1 Ordnungs- und Verhaltensregelungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG/§ 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG)

Soweit der Arbeitgeber bei der Ausgestaltung der Meldeverfahren „freie Hand“ hat, kann eine diesbezügliche Regelung – trotz der Freiwilligkeit der Nutzung des Systems – die „Ordnung des Betriebes“ bzw. des „Verhaltens der Beschäftigten“ betreffen und der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG/§ 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG) unterliegen, wenn zumindest eine gewisse „Steuerung“ des Ordnungsverhaltens der Mitarbeiter hinsichtlich der Nutzung des installierten Verfahrens besteht bzw. die Meldungen nicht auf die in den diversen Meldevorschriften genannten Rechtsverstöße beschränkt werden.

Das Ordnungsverhalten ist ohne Zweifel tangiert, wenn mit der Einführung eines Hinweisgebersystems die ohnehin bestehenden, arbeitsvertraglichen Hinweispflichten ausgedehnt<sup>5</sup> und verbindliche Verhaltenspflichten – wie es z.B. bei Compliance-Richtlinien oder Whistleblower-Hotlines der Fall ist – aufgestellt werden und eine die generell bestehende Schadensabwendungs-

pfligt konkretisierende Meldepflicht<sup>6</sup> und auch speziell der Weg des Meldeverfahrens geregelt wird.

Ein Code of Conduct ist andererseits mitbestimmungsfrei, soweit ausschließlich gesetzliche Bestimmungen wiedergegeben werden. Der Inhalt des Code of Conduct bedarf daher einer genauen rechtlichen Analyse, um die mitbestimmungsfreien Inhalte von den mitbestimmungspflichtigen Inhalten zu trennen.

### 5.3.2 Technische Überwachung (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG/§ 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG)

Der Mitbestimmung unterliegt die Ausgestaltung des Meldeverfahrens ferner dann, wenn sie unter dem Einsatz von technischen Einrichtungen erfolgt, die objektiv geeignet sind, Leistung und Verhalten von Beschäftigten zu kontrollieren (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG; § 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG), wobei – wie vorliegend – eine technische Überwachung auch dann erfolgt, wenn anderweitig, d.h. vom Hinweisgeber gewonnene Personaldaten im System mit der Möglichkeit gespeichert werden, um sie für Aussagen über das Verhalten oder die Leistung von Arbeitnehmer heranzuziehen.

Je nach eingesetzter Technik gibt es zwei Überwachungsobjekte, nämlich einmal den Gemeldeten, über den Daten technisch übermittelt und gespeichert werden und zum anderen – sofern er nicht anonym bleibt – den Hinweisgeber, der wohl nicht nur den Rechtsverstoß des Gemeldeten, sondern zur Aufklärung des gemeldeten Sachverhalts auch die Hintergründe seines Wissens – ggf. auf Nachfrage – mitteilen wird.

Demgemäß kann auch bei Whistleblower-Hotlines entgegen anderer Stimmen<sup>7</sup> Mitbestimmung § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG/§ 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG bejaht werden, da die Hotline nicht nur ein Transportmittel ist, mit dem die Hinweisgeber ihre Meldung weiterleiten, wenn diese aufgezeichnet werden. Demgemäß wurde Mitbestimmung nach Errichtung und Betrieb einer Facebook-Seite bejaht, bei der über ein digitales Hinweisgeber-Tool Hinweise zum Leistungsverhalten anderer Beschäftigter erfasst werden.<sup>8</sup> Gleiches ist bei einem Hinweisgebersystem möglich.

<sup>6</sup> Dzida/Granetzny, Die neue EU-Whistleblowing-Richtlinie und ihre Auswirkungen auf Unternehmen, NZA 20, 1201

<sup>7</sup> Steffen/Stöhr, Die Umsetzung von Compliance-Maßnahmen im Arbeitsrecht, RdA 2017, 43

<sup>8</sup> BAG v. 13.12.2016 – 1 ABR 7/15

<sup>5</sup> Bayreuther, Hinweisgeberschutz und Betriebsverfassung, NZA 2023, 666



## 6. Muster einer Betriebsvereinbarung

Diverse Mustertexte für einschlägige Betriebsvereinbarung liegen inzwischen vor.<sup>9</sup> Der nachfolgende Vorschlag greift teilweise auf diese zurück.

### Betriebsvereinbarung Hinweiserschutssysteme („Whistleblowing“)

#### Vorbemerkung

Arbeitgeber und Betriebsrat gewährleisten mit dieser Betriebsvereinbarung eine einvernehmliche Umsetzung der für das Unternehmen gesetzlich vorgegebenen Hinweisgeberregelungen. Hierbei werden bereits bestehende Compliance-Regelungen berücksichtigt. Die Vereinbarung bildet die Basis für ein umfassendes betriebliches Hinweiserschutssystem, das dazu beitragen soll, drohende und stattfindende Verstöße gegen Gesetzestreue im Betrieb frühestmöglich zu erkennen und abzustellen. Sie konkretisiert die für das Unternehmen geltenden Hinweisregelungen des HinSchG und der XXX (hier sind weitere für das Unternehmen geltende Meldevorschriften zu nennen).

#### 1. Regelungsbereich

1.1. Die Betriebsvereinbarung regelt die Verarbeitung der personenbezogenen Daten von Arbeitnehmern (§ 5 BetrVG), die als Hinweisgeben-

de (Hinweisgeber) oder Gemeldete (§ 1 HinSchG) oder als ansonsten betroffene Personen (Art. 4 Nr. 1 DS-GVO) Gegenstand des betrieblichen Hinweiserschuttsystems sind. Sie wird vom Arbeitgeber entsprechend angewendet für nicht von § 5 BetrVG erfasste Hinweisgeber.

1.2 Die Betriebsvereinbarung eröffnet Wege, um Meldungen über im Betrieb aktuell bevorstehende oder stattfindende Rechtsverstöße oder grobe Missstände auf den in dieser Vereinbarung vorgegebenen Verfahrenswegen an die hierfür eingerichtete Meldestelle zu richten.

1.3 Ziel dieser Regelung ist, dass alle für den Betrieb geltende gesetzlich vorgegebenen Meldeverfahren möglichst einheitlich ablaufen.

1.4 Nicht berührt werden von der Vereinbarung die Rechte der Beschäftigten, sich im Rahmen der geltenden Vorschriften mit Hinweisen an externe Meldestellen zu wenden. Gleiches gilt für die Einschaltung interner Stellen, wie u.a. die Mitarbeitervertretung oder den Datenschutzbeauftragten.

#### 2. Melderecht und Meldepflicht

2.1 Jeder Arbeitnehmer hat das Recht zur Nutzung des Hinweissystems und wird hierzu aufgerufen.

2.2 Die Erstattung von Meldungen ist freiwillig, es sei denn, dass dem den Rechtsverstoß zur Kenntnis nehmenden Beschäftigten Kontrollpflichten obliegen bzw. er eine Garantenstellung innehat.

2.3 Meldungen können auch anonym erfolgen und werden nach pflichtgemäßem Ermessen bearbeitet.

#### 3. Berechtigung zur Meldung

3.1 Meldungen sind berechtigt bei Vorliegen eines begründet hinreichend fundierten Verdachts, hinsichtlich eines nach den für das Unternehmen maßgebenden Meldevorschriften untersagten und anzuzeigenden Rechtsverstoßes.

3.2 Kann der Hinweisgeber anhand hinreichender Anhaltspunkte gutgläubig von der Annahme eines Tatverdachts ausgehen, so darf er, wenn sich der gemeldete Sachverhalt als unzutreffend erweist, wegen seiner Meldung nicht benachteiligt, sanktioniert, schlechter gestellt oder haftbar gemacht werden.

3.3 Werden gegenüber einem berechtigt handelnden Hinweisgeber gleichwohl Repressalien ergriffen, steht diesem ein eigenständiger Schadensersatzanspruch zu (§ 37 Abs. 1 HinSchG).

<sup>9</sup> Gogola/Klocker; WHISTLE-BLOWING; Rechtliche Hintergründe und Tipps für die Praxis., Hrsg. Gewerkschaft GPA, Abteilung Arbeit & Technik, Wien 2023; Reufels/Soltysiak, Das neue Whistleblower-Recht, S. 131

#### 4. Sanktionen unzulässiger Meldung

4.1 Vorsätzliche oder grob fahrlässig ergangene Falschmeldungen können – abgesehen von den zu Unrecht Beschuldigten – vom Arbeitgeber gegenüber der meldenden Person angemessen arbeitsrechtlich geahndet werden.

4.2 Ebenfalls können die unbefugte Offenlegung einer zutreffenden Information, wie auch die Verhinderung einer befugten Meldung als Ordnungswidrigkeit, geahndet werden und gleichzeitig arbeitsrechtliche Konsequenzen haben.

#### 5. Das Meldesystem

5.1 Die Meldung erfolgt gegenüber der hierfür eingerichteten internen Meldestelle. Die Meldestelle wird nach interner Ausschreibung halbtags besetzt. Der Stelleninhaber kann weitere Aufgaben wahrnehmen, soweit kein Interessenkonflikt besteht. Findet sich kein interner Bewerber, wird die Meldestelle extern etabliert.

5.2 Die Meldung kann schriftlich, mündlich oder elektronisch gemäß der entsprechenden Handlungshinweise erfolgen. Die Kommunikation mit der Meldestelle erfolgt unkontrolliert.

5.3 Die Bearbeitung der Meldung erfolgt gemäß den im Hinweisgeberschutzgesetz vorgegebenen Verfahren.

#### 6. Vertraulichkeit und Zweckbindung

6.1 Hinsichtlich der im Zusammenhang mit einer Meldung verarbeiteten personenbezogenen Daten besteht eine strikte Zweckbindung bezogen auf die Klärung des Sachverhaltes, auf den sich die Meldung bezieht.

6.2 Grundsätzlich gilt das Gebot der Vertraulichkeit hinsichtlich der Identität der hinweisgebenden Person oder der Personen, die Gegenstand der Meldung sind oder in der Meldung genannt werden.

#### 7. Informationsrechte des Hinweisgebers

7.1 Der Hinweisgeber ist über den Eingang seines Hinweises und in der Folge zeitnah umfassend über die konkret getroffenen Maßnahmen gemäß den Vorgaben des HinSchG bzw. der DS-GVO zu informieren.

7.2 Der hinweisgebenden Person wird auf Wunsch ein persönlicher Kontakt mit der Meldestelle ermöglicht.

#### 8. Information der gemeldeten Person

8.1 Die in einem Hinweis beschuldigte Person wird vom Arbeitgeber unverzüglich unter Mitteilung der datenschutzrechtlich gebotenen Informationen (Art. 14 DS-GVO) hierüber in Schriftform benachrichtigt. Dabei sind die im Hinweis enthaltenen Vorwürfe mitzuteilen.

8.2 Mitteilungen an die beschuldigte Person dürfen keinen Hinweis zur Identität des Hinweisgebers enthalten bzw. Informationen, die Rückschlüsse auf den Hinweisgeber ermöglichen.

8.3 Auf diese Benachrichtigung kann dann temporär verzichtet werden, wenn hierdurch die weitere Sachverhaltsermittlung gefährdet wird. In diesem Fall ist die Benachrichtigung unverzüglich nachzuholen, sobald die Gefährdung nicht mehr gegeben ist.

#### 9. Rechte des Betriebsrats

9.1 Wenn der beschuldigte Beschäftigte über die eingegangene Meldung unter Beachtung des Art. 14 DS-GVO i.V.m § 56 BDSG zu informieren ist, geschieht dies auch gegenüber dem Betriebsrat, soweit der hierüber zuvor informierte Beschuldigte nicht widerspricht. Über die Person des Hinweisgebers wird nur informiert, wenn dieser seine Zustimmung erteilt hat.

9.2 Unter diesem Vorbehalt kann der Betriebsrat ein Mitglied benennen, das an Untersuchungsmaßnahmen und einschlägigen Gesprächen teilnehmen kann. Der Betriebsrat ist nicht zur Mitwirkung an Ermittlungshandlungen verpflichtet.

9.3 Unberührt bleiben die Informations- und Beteiligungsrechte der Mitarbeitervertretung bei gegenüber dem Gemeldeten oder dem unberechtigten Hinweisgeber ggf. zu treffenden Personalmaßnahmen.

9.4 Besteht bezüglich einer arbeitsrechtlichen Maßnahme gegenüber einem Hinweisgeber der Verdacht, dass diese eine Benachteiligung wegen eines Hinweises beinhaltet, hat der Betriebsrat ein Recht auf Widerspruch bzw. Unterlassung.

#### PETER GOLA,

u.a. Herausgeber eines Kommentars zur DS-GVO und des bei DATAKONTEXT erschienenen Handbuchs zum Beschäftigten-datenschutz



# HR wird zum Rückgrat einer erfolgreichen Arbeitswelt

Die HR Performance feiert in diesem Jahr ihren 30. Geburtstag. Und wie bei jedem anderen Jubiläum möchte ich als Chefredakteur den Rückblick mit Einblicken und Ausblicken verbinden. Im vierten und letzten Teil unserer Serie will ich einen Ausblick in die Zukunft wagen.



Sechs Persönlichkeiten aus der HR-Welt, die seit Jahren im Bereich Human Resources tätig sind, hat die Redaktion ausgewählt und ihnen drei Fragen zur Zukunft der Personalarbeit gestellt. Die Tatsache, dass sich die Antworten letztlich doch so ähnlich sind, zeigt, dass es kaum Zweifel an der Entwicklung von HR in den kommenden Jahren bis 2030 gibt.

## Die Transformation ist in vollem Gange

Die Generation Z übernimmt die Ruder in allen Unternehmen. Für sie gibt es nur noch eine digitale Welt. Der Wandel mag sich in den westlichen Ländern langsamer vollziehen als im Rest der Welt. Der Altersdurchschnitt in Deutschland liegt bei 50 Jahren. In Indonesien, dem viergrößten Land der Erde, sind es gerade mal 30 Jahre. Die Transformation lässt sich nicht mehr aufhalten. Die COVID-Pandemie, der Ukraine-Krieg, der Konfliktherd Naher Osten, die Klimakrise und der Kampf um die Ressourcen verändern die Welt und gestalten die Zukunft. Um das zu verstehen, müssen wir unsere Deutschland- und Eurozentrität aufgeben.

Morgen, und bereits heute funktioniert die Welt nicht mehr so wie gestern. Afrika wird souveräner und agiert auf Augenhöhe mit uns. Aus den ehemals Abhängigen werden Partner. Aus der Zusammenarbeit mit Asien kennen wir bereits diese Partnerschaft. So, wie wir heute HR in den Unternehmen leben und verstehen, müssen wir zukünftig auch global agieren. Wer noch immer glaubt, Konflikte gewaltsam lösen zu können, wird dabei verlieren. In einer Welt, auf der bald zehn Milliarden Menschen leben, braucht es gemeinsame Werte oder zumindest ein gemeinsames Verständnis.

## Unternehmen als soziale Gemeinschaften

Die Welt und die Menschen leiden unter dem Kampf der Systeme. Noch immer sind wir bereit, vieles für den Profit zu geben – oder sagen wir besser: zu opfern. Womöglich müssen wir das

Modell der sozialen Marktwirtschaft neu erfinden – mit einem ökologischen und globalen Auftritt. So, wie sich die Abhängigkeiten in den Unternehmen in den letzten 30 Jahren verschoben haben, verschieben sie sich auch global. Die Menschen gestalten die Unternehmen und damit ihren Erfolg. Die Digitalisierung eröffnet neue Formen sozialer und unternehmerischer Gemeinschaften. Sie sprengen Unternehmensgrenzen und ermöglichen so neue Unternehmensnetzwerke.

Für das alternde Europa bieten sich interessante Formen der globalen Zusammenarbeit. Wenn es uns gelingt, in den schwierigen Ländern dieser Welt Menschen Perspektiven zu bieten, müssen sie nicht mehr fliehen. Nehmen wir nur das Beispiel Indonesien. Niemand flieht aus diesem Land, mit fast 280 Millionen Einwohnern. Dabei kennt das Land auch ausreichend Konflikte. Der faire, respektvolle und gleichberechtigte Umgang der Menschen miteinander hält den „Laden“ zusammen.

Genau das ist auch das Erfolgsgeheimnis unserer Unternehmen. Wir können vor der Komplexität der Welt nicht mehr fliehen. Die globalen Konflikte schlagen auf die Arbeitswelt durch. Wir brauchen Toleranz, Geduld und Vertrauen ineinander. Die globalen Human Resources sind nahezu grenzenlos. Die Digitalisierung, künstliche Intelligenz (KI) und weiterer technologischer Fortschritt tragen dazu bei, dass wir in den kommenden Jahren auch einen sozialen und gesellschaftlichen Fortschritt erleben werden. Vieles spricht dafür, dass die nächsten 30 Jahre ebenfalls eine HR-Erfolgsgeschichte werden.

**FRANZ LANGECKER,**  
Chefredakteur  
HR Performance,  
E-Mail: langecker@  
datakontext.com



# Drei Fragen an ...



... **Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigschafen.**

**HRP: Wie sieht die Personalarbeit im Jahr 2030 aus?**

**Prof. Dr. Jutta Rump:** Die Personalarbeit im Jahr 2030

wird von hoher strategischer Relevanz sein, weil der Höhepunkt der Demografie auf dem Arbeitsmarkt erreicht ist. Zudem befinden sich viele Arbeitgeber in einer Transformationsspirale von Digitalisierung und Ökologie, bei gleichzeitiger ökonomischer Stabilisierung.

**HRP: Welche Rolle spielt im Jahr 2030 die KI in HR?**

**Rump:** Die KI wird im Jahr 2030 eine ständige Begleiterin der HRler/innen sein. In Rekrutierung, Personalentwicklung, Betreuung etc. werden mehr und mehr Prozesse und Tätigkeiten durch KI übernommen. Nur so lassen sich die steigenden Ansprüche an HR als auch die straffe Personaldecke in HR bewältigen. Die KI schenkt Zeit und Manpower für die Aufgaben, die nur durch menschliche Intelligenz zu bearbeiten sind.

**HRP: Wie sehen die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 aus?**

**Rump:** Die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 werden eine bunte Mischung aus Informations- und Lern-Apps, Information- und Learning-Journeys – nicht selten im Format der Gamification – sein. Als zentrale Guideline gilt die Personalisierung der Lernpfade, was wiederum u.a. mit Lebensphasenorientierung und Altersspezifik verbunden ist.

**HRP: Frau Prof. Rump, vielen Dank für das Gespräch.**



... **Stefan Scheller, Speaker und Autor von PERSOBLOGGER.DE**

**HRP: Wie sieht die Personalarbeit im Jahr 2030 aus?**

**Stefan Scheller:** Vermutlich verändert sich in vielen kleineren Unternehmen noch immer zu wenig, obwohl die Chance auf effektivere und effizientere Prozesse groß ist. Wer sie hingegen nutzt,

leistet im HR-Bereich einen herausragend professionellen Service nach innen, der sich in einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit widerspiegeln sollte.

**HRP: Welche Rolle spielt im Jahr 2030 die KI in HR?**

**Scheller:** KI wird v.a. im Recruiting dafür sorgen, dass auf beiden Seiten in Stufe 1 des Bewerbungsprozesses Bots miteinander kommunizieren und Chancen abgleichen können. Außerdem kann KI vorhandene Daten auswerten und z.B. prozessuale und kommunikative Verbesserungen anregen bzw. umsetzen.

**HRP: Wie sehen die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 aus?**

**Scheller:** Eine clevere und verlässliche KI könnte insbesondere dabei helfen, die Informationsflut effizient handhabbar zu machen und Kommunikation zu vereinfachen. Auch unterstützt sie dabei, eigene Lernziele und -pfade zu entwickeln und zu bearbeiten. Lernen wird damit deutlich individueller.

**HRP: Herr Scheller, vielen Dank für das Gespräch.**



... **Anja Schmitz, Professorin für Personalmanagement/ Human Resource Management an der Hochschule Pforzheim. Sie lehrt in den Studiengängen BW/Personalmanagement (B.Sc.) und Human Resources Management (M.Sc.) und ist Mitglied im Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim (HRCC).**

**HRP: Wie sieht die Personalarbeit im Jahr 2030 aus?**

**Prof. Dr. Anja Schmitz:** Komplexität und Veränderungsdynamik werden 2030 weiter angestiegen sein. Es wird daher eine größere Vielfalt an Organisationsmodellen geben, die eine jeweils passende Personalarbeit erfordern. Zunehmen werden z.B. Ansätze der Personalarbeit, die Business Ökosysteme zielführend unterstützen und stärker an Skills als an Stellen ausgerichtet sind. Insgesamt wird Personalarbeit geleitet sein durch die Triple Bottom Line der Nachhaltigkeit (sozial, ökonomisch, ökologisch), stärker IT- und datengestützt erfolgen (Analytics), fokussiert sein auf die Transformationsunterstützung sowie die Förderung einer personalisierten Employee Experience, die es erlaubt, Erwartungen der Mitarbeitenden und organisationale Ziele zu integrieren und eine gesunde Mensch-Maschine-Kollaboration zu fördern. Personalarbeit wird strategisch relevant sein.

**HRP: Welche Rolle spielt im Jahr 2030 die KI in HR?**

**Schmitz:** Wir sehen in unseren aktuellen Untersuchungen, dass in Deutschland heute noch große Hürden, wie z.B. Datenschutz, für die zielführende Nutzung von KI in HR bestehen. Für diese Probleme müssen wir im Jahr 2030 Lösungen gefunden haben, die es uns ermöglichen, KI-Anwendungen sicher zu nutzen und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Gelingt dies, hat KI das Potenzial, eine Vielzahl von HR-Prozessen zu automatisieren und zu unterstützen, sodass Freiräume geschaffen werden für die Tätigkeiten, in denen menschliche Interaktion und Fähigkeiten von zentraler Bedeutung sind. KI wird einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Flexibilisierungs- und Personalisierungsansätze weiter auszubauen.

**HRP: Wie sehen die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 aus?**

**Schmitz:** Individuelles und organisationales Lernen werden 2030 zentraler Wettbewerbsfaktor. Lernenden wird im Lern-ökosystem eine Vielfalt an unterschiedlichsten Lernmöglichkeiten zur Verfügung stehen, deren zielgerichteter Einsatz durch digitale Lernassistenten unterstützt wird und die personalisiert auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Lernen wird integraler Bestandteil des Arbeitsprozesses und verstärkt selbstgesteuert und sozial (z.B. Peer-Learning) erfolgen. Es wird unterstützt durch eine lernförderliche Kultur, die die Bedeutung der kontinuierlichen Skill-Entwicklung und Potenzialorientierung hervorhebt. Der sichere Einsatz von KI-Anwendungen wird zu einer entwicklungsförderlichen Skill-Transparenz führen.

**HRP: Frau Prof. Schmitz, vielen Dank für das Gespräch.**

ten Ressource – den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Letztlich können wir die auch 2030 weiterhin gesuchten qualifizierten Personen nur für uns gewinnen und sie an unseren Unternehmen binden, wenn wir seitens HR mehr tun als die Konkurrenz: Wer sich wohlfühlt und wertgeschätzt wird, der kommt und bleibt.

**HRP: Welche Rolle spielt im Jahr 2030 die KI in HR?**

**Mülder:** Im Moment sehen wir ja erst die Anfänge: KI hilft beim Recruiting, bei der Formulierung von Stellenanzeigen, bei der Auswahl von Mitarbeitern. Zukünftig erwarte ich, dass Algorithmen und Systeme der künstlichen Intelligenz für nahezu alle Aufgaben und Problemstellungen von HR eingesetzt werden können. Hierbei müssen Persönlichkeitsrechte und Datenschutzbestimmungen beachtet werden, es gibt auch ethische Gründe, KI nicht für alles Denkbare einzusetzen.

In den kommenden Jahren wird der KI-Einsatz bei HR noch genauer rechtlich reglementiert werden. Ich plädiere dafür, KI dort einzusetzen, wo es für Arbeitnehmer und Arbeitgeber nützlich ist. Auch die Betriebsräte werden sich in nächster Zeit intensiver mit KI und HR beschäftigen müssen, vermutlich wird es dann bald auch Betriebsvereinbarungen geben, die das Einsatzspektrum von KI einschränken werden.

**HRP: Wie sehen die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 aus?**

**Mülder:** Informationen und Wissen ist ja heute schon praktisch überall abrufbar. Mit ChatGPT und vergleichbaren Tools haben wir bereits äußerst leistungsstarke Systeme, die praktisch das gesamte Wissen der Welt an jedem Arbeitsplatz bzw. auf jedem Smartphone direkt zur Verfügung stellt. Hierbei sehe ich allerdings zwei Herausforderungen:



**... Prof. Dr. Wilhelm Mülder, Dozent, Berater und Autor in Essen**

**HRP: Wie sieht die Personalarbeit im Jahr 2030 aus?**

**Prof. Dr. Wilhelm Mülder:** Spannende Frage! Man könnte kurz und knapp sagen: Personalarbeit 2030 ist serviceorientiert, zugewandt und automatisiert. Mit „serviceorientiert“ meine ich, dass sich HR noch viel stärker als

bisher an den Anforderungen und Bedürfnissen seiner „Kunden“ – also den Mitarbeitenden, Führungskräften, Arbeitnehmervertretungen und anderen Gruppen – ausrichten muss. Hierbei nutzt HR leistungsfähige Tools und Softwaresysteme, die eine weitgehend automatische Erledigung sämtlicher Routineaufgaben ermöglichen.

Hierzu gibt es ja auch schon jetzt vielversprechende Ansätze unter den Schlagworten „Payroll Factory“ oder „Robot Process Automation“. Mit „zugewandt“ meine ich eine noch viel stärkere persönliche Unterstützung und Beratung unserer wertvoll-

1. Wir dürfen nicht auf das Lernen verzichten, Schule, Ausbildung und Universität sind nicht obsolet. Wir brauchen eine Struktur, sozusagen einen Schrank mit vielen Fächern, worin wir unser Wissen und unsere Erfahrungen strukturieren. Wir müssen allerdings nicht alle Fächer füllen, also sehr viele Details lernen und jederzeit wieder aus dem Gedächtnis abrufen. Diese Einzelheiten können wir bei Bedarf aus dem Netz abrufen.
2. Wir müssen lernen, bei aus dem Netz abgerufenen Informationen zwischen richtig und falsch zu unterscheiden. Immer häufiger erhalten wir „Fake News“ und halten diese – irrtümlich – für wahr bzw. objektiv. Wir müssen einen kritischen Blick dafür bekommen und erkennen, ob es sich um seriöse oder unseriöse Informationsquellen handelt.

**HRP: Herr Prof. Müller, vielen Dank für das Gespräch.**



... Dr. Winfried Felser, Partner, Gesellschafter und Geschäftsführer der NetSkill Solutions GmbH

**HRP: Wie sieht die Personalarbeit im Jahr 2030 aus?**

**Dr. Winfried Felser (und ChatGPT):** Was antwortet man als HR-Influencer ohne Ahnung? Man fragt ChatGPT und kürzt: HRM wird viel stärker digitalisiert und automatisiert

sein, mit Fokus u.a. auf Vielfalt, lebenslanges Lernen, Experience und Nachhaltigkeit. HR wird Partner einer agilen Arbeitsweise und neuer Führung und Entwicklung. HR heißt 2030 P&O.

**HRP: Welche Rolle spielt im Jahr 2030 die KI in HR?**

**Felser (und ChatGPT):** KI spielt 2030 eine zentrale Rolle in fast allen Bereichen wie Rekrutierung, Onboarding, Mitarbeiterbindung ... und schafft neue Freiheiten durch Entlastung. Sie verändert die Rolle von P&O und verbesserte Effizienz und Qualität, erforderte jedoch Souveränität bei ethischen Herausforderungen.

**HRP: Wie sehen die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 aus?**

**Felser (ohne ChatGPT):** ChatGPT antwortet technokratisch – von Augmented Reality (AR) über Blockchain und Plattformen bis Virtual Reality (VR) – und langweilig. Daher jetzt nur Felser: Wir werden 2030 in hochdigitalisierten Ökosystem-Ökonomien nicht mehr „Lernen“ im heutigen Sinne. KI und Netzwerke substituieren Lernen und beschleunigen Lernkurven exponentiell.

**HRP: Herr Dr. Felser, vielen Dank für das Gespräch.**

... Tanja Friederichs, 2018 „Managerin des Jahres“, und heute als Systemische Beraterin und im Beirat der PULS GmbH tätig

**HRP: Wie sieht die Personalarbeit im Jahr 2030 aus?**

**Tanja Friederichs:** Automatisierung und KI übernehmen Routineaufgaben wie Bewerberauswahl. Personaler werden sich auf strategische Aufgaben konzentrieren, wie Talentmanagement und Mitarbeiterbindung.

Datenanalyse ermöglicht fundierte Entscheidungen und gezielte Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiter. Virtuelle Teams und digitale Plattformen fördern globale Vernetzung. Personaler werden zu strategischen Beratern, die Unternehmensziele unterstützen und Mitarbeiterentwicklung vorantreiben.

**HRP: Welche Rolle spielt im Jahr 2030 die KI in HR?**

**Friederichs:** Im Jahr 2030 wird die Personalarbeit von lernenden Algorithmen geprägt sein, die Daten analysieren und personalisierte Empfehlungen geben. Chat Boards werden als interaktive Kommunikationsplattformen dienen und noch weiter ausgebaut sein. Ethik-KI-Richtlinien werden prüfen, dass KI-Systeme fair, transparent und ethisch verantwortlich eingesetzt werden.

**HRP: Wie sehen die Informations- und Lernwelten im Jahr 2030 aus?**

**Friederichs:** Virtuelle Realität, Augmented Reality und immersive Technologien werden genutzt, um interaktive Schulungen und virtuelle Arbeitsumgebungen zu schaffen. Zugang zu Lerninhalten wird personalisiert und auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt sein, um effektives Lernen zu fördern. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, selbst noch mehr Einfluss zuzunehmen, wie sie Wissen und Trainings abrufen.

**HRP: Frau Friederichs, vielen Dank für das Gespräch.**



# Digitalisierung ist Standard

„Hannes managt“ ist eine Geschichten-Serie mit feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen.

Eigentlich weiß Hannes: Die Themen der Zeit sind KI, digitalisierte Prozesse und Chatbots. Er kennt das aus seinem Unternehmen. Da wird Prozess für Prozess durchleuchtet und auf die digitale Machbarkeit überprüft. Man ist in einer Phase, in der nicht überlegt wird, was das dem jeweiligen Kunden bringt, sondern man meint, alles tun zu müssen, was technisch möglich ist. Technikprimat anstatt Clientprimat steht unausgesprochen in den chef'schen Befehlsausgaben.

## Aus Sicht des Kunden

Aber auf einmal ist Hannes auf der Seite des Kunden: Für eine umfangreiche Montage muss er selbst mit in das Partnerwerk nach Südspanien. Er begleitet die Endabnahme. Eine nicht zu unterschätzende Hürde aber ist der Prozess der Flugumbuchung. Denn der Flug war gebucht, musste aber wegen Produktionsverzögerungen umgebucht werden. „Kann ja nicht so eine Sache sein“, denkt er ...

## Die Umbuchung als Standardfall

Hannes geht auf die Website der Fluggesellschaft, gibt die Buchungsnummer ein und klickt auf den Button „Flug umbuchen“. Dann schreibt ihm das System in einem Chatbot-Fenster: „Ich bin Sara. Ihre Betreuerin – was kann ich für Sie tun?“ Hannes schreibt zurück: „Hallo Sara, ich muss einen Flug umbuchen.“ Sara klingt jetzt schon etwas weniger jovial: „Bitte zuerst Umbuchungscode anfordern!“ Hannes geht wieder page-down, findet den Button „Umbuchungscode anfordern“, via dem man die Mobilnummer eingeben kann. Gesagt, getan – und dann ... dann passiert erst einmal gar nichts. Nach drei Minuten folgt ein Schriftzug: „Zeit abgelaufen, bitte versuchen Sie es noch einmal oder kontaktieren Sie unsere Beratungsbox.“

Hannes als Vertreter der Generation X sucht ganz oldschool nach einer Telefonnummer. Gibts nicht, aber dafür erscheint der Chatbot wieder. „Ich bin Sara. Ihre Betreuerin – was kann ich für Sie tun?“ Er tippt wieder „Flug umbuchen, geht aber nicht“ ein. Die Antwort: „Bitte gehen Sie auf die Seite

„Flug umbuchen.“ Ok, er schreibt „Flug umbuchen – Umbuchungscode anfordern funktioniert nicht.“ Die Antwort: „Sie möchten einen Flug umbuchen? Bitte gehen Sie auf die Seite ‚Flug umbuchen.‘“

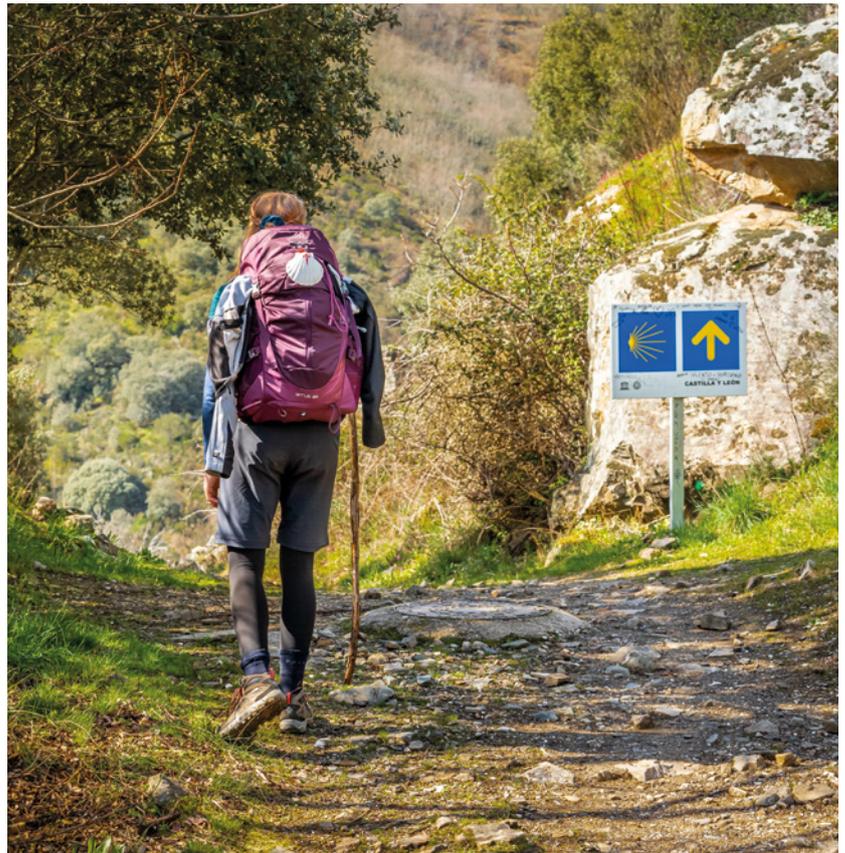
## Please hold the line

Also ... Hannes stellt fest: Dieser Weg funktioniert nicht. Jetzt kommt die Höchststrafe – die Hotline kontaktieren. Via Impressum auf der Website findet er dann doch irgendwo in der dritten Untergruppe eine Hotline-Telefonnummer. Er wählt, wartet und leidet durch die Warteschlange, mit den üblichen „Please hold the line“, „das Gespräch kann zu Qualitätszwecken aufgezeichnet werden“ und „für Deutsch wählen Sie ...“ nebst vermeintlich unterhaltsamer musikalischer Beschallung.



Nach schlaffen 36 Minuten ist tatsächlich eine reale Person am anderen Ende der Leitung. „Herzlich willkommen bei AirX – ihrer Fluggesellschaft für 5-Sterne-Service. Was kann ich für Sie tun?“ Er: „Ich wollte einen Flug umbuchen, geht aber nicht.“ Die freundliche Stimme am Telefon: „Haben Sie Ihre Buchungsnummer?“ Hannes hat alles parat: „Ja, EQS260.“ Wieder wird er vertröstet: „Moment ... ich sehe, Sie sind rabattberechtigter Stammkunde und für solche können wir hier keine Umbuchungen vornehmen. Wir bitten Sie, dies direkt über unsere Website vorzunehmen. Unser Chatbot hilft Ihnen dabei gern.“ – Neiiiiin! ...

Hannes überlegt sich gerade, ob er, statt fliegen, vielleicht doch lieber eine Pilgerreise zu Fuß nach Südspanien unternehmen soll ...



### STEFAN HÄSELI,

Keynote-Speaker,  
Kommunikationstrainer  
und Kabarettist,  
E-Mail: stefan.haeseli@  
stefanhaeseli.ch,  
stefan-haeseli.com



## Streunerhunde brauchen unsere Hilfe!

**VIER PFOTEN** rettet Tiere in Not und beschützt sie. Weltweit.

Helfen Sie mit! Unterstützen Sie unsere Arbeit mit IHRER Spende.

**VIER PFOTEN** Spendenkonto (GLS Bank)

IBAN DE86 4306 0967 1193 1759 00 · BIC GENODEM1GLS



[www.vier-pfoten.de/spenden](http://www.vier-pfoten.de/spenden)

# WIR STELLEN VOR

Hans-Dieter Schat



## Profil:

**Vorname, Name:** Hans-Dieter Schat

**Firma, PLZ/Ort:** selbstständig, 60487 Frankfurt am Main und IU Internationale Hochschule, 60598 Frankfurt am Main

**Position/Tätigkeit:** Autor, Wissenschaftler, Blogger für das Ideenmanagement und Professor für Betriebswirtschaftslehre

**Kontaktdaten:** E-Mail: mail@HDSchat.de

## Persönliches

### **Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?**

Als Kind habe ich bei allen möglichen Laien- und Krippenspielen mitgemacht und für die Klassen- und Schulzeitung geschrieben. Ich hatte keinen klaren Berufswunsch, aber eine Richtung: Also auf irgendeine Weise Wissen vermitteln und weitergeben, das wollte ich machen.

### **Ein guter Tag beginnt ...**

... nicht allzu früh.

### **Am liebsten beschäftige ich mich mit ...**

... neuen Konzepten und überlege, wie ich die im Video, in einem Aufsatz, für eine Vorlesung gut darstellen kann.

### **Wenn Sie einen persönlichen Wunsch freihätten, würden Sie ...**

... so manches schneller und gründlicher verstehen, als ich es jetzt kann.

### **Beschreiben Sie sich mit drei Worten:**

Lösungsorientiert, neugierig, aufgeschlossen.

### **Was schätzen Ihre Freunde/Ihr/e Partner/in an Ihnen?**

Positive Einstellung, zunächst: offen für vieles.

## Zum Beruf

### **Wie sind Sie zu dem gekommen, was Sie heute machen?**

Schritt für Schritt: In den 1990er-Jahren war ich für PCs zuständig. Das war neue Technik, einige Kollegen haben sich als Hobby damit beschäftigt und Verbesserungsvorschläge dazu eingereicht. So wurde ich Gutachter. Dann kam ich zum Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft, dort habe ich 2005 mein erstes Buch zum Ideenmanagement geschrieben (und freue mich, dass es dort immer noch angeboten wird). Damit war ich in der Spur: es kamen der Ideenmanagement-Blog, die Ideenmanagement-Studien, mein YouTube-Kanal für Ideenmanagement – und selbstverständlich immer wieder Aufsätze für HR Performance.

### **Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?**

Die Ideenmanagerinnen und Ideenmanager, die immer wieder neue Wege für ihr Ideenmanagement finden (müssen) und dabei oft ziemlich intelligente Lösungen finden.

### **Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?**

Das, was gerade erfunden wird: ein Programm, das notwendige, aber nicht wirklich originelle Texte schreiben kann. Oder zumindest dabei hilft. Dann können wir uns wieder um die Menschen kümmern. Also so etwas wie ChatGPT.

### **Ihre Botschaft an unsere Leser?**

Augen aufhalten und sich auf Neues einlassen, denn: Es ist (mal wieder) spannend. Künstliche Intelligenz, dazu die bekannten Personalthemen von Fachkräftemangel, demografischem Wandel, Digitalisierung ... Was bleibt einem übrig, als die Augen aufzuhalten und aus den Entwicklungen seine eigenen Schlüsse zu ziehen? Mir hat in den 1980er-Jahren niemand gesagt, dass ich mich mit PCs beschäftigen sollte, oder später, dass Social Media oder Statistik wichtig werden. Also: Selbstdenken macht schlau.



**Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?**

Ziemlich genau das, was ich in diesem Leben mache. Vielleicht etwas besser.

**Was ist der beste Ratschlag, den Sie je erhalten haben?**

Sich nicht an aussichtslosen Projekten beteiligen (klingt trivial, aber die Versuchung ist immer wieder da).

**Worüber können Sie lachen?**

Daily Dose of Internet (ein YouTube-Kanal).

**Wobei können Sie am besten abschalten?**

Ein gutes Buch.

**Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?**

Mit meiner Frau nach Paris.

**Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?**

Kurztrip mit meiner Frau nach Paris.

**Was bedeutet Ihnen Sport?**

Gehört selbstverständlich zum Leben.

**Welche Musik hören Sie gern?**

Gar keine.

**Hier können Sie ein Buch empfehlen:**

Ludwig Marcuse: Philosophie des Glücks von Hiob bis Freud.

**Entweder ... oder:**

**Fahrrad oder Auto?** Fahrrad.

**(Nacht)Eule oder Lerche?** Eule.

**Kino oder DVD?** Buch.



## HR Performance 1/2024 – März (geplante Themen)

Workforce Management

New Work/Remote Work

Künstliche Intelligenz und HR

Digitale Transformation

Employer Branding/Personalmarketing

SPECIAL „Talentmanagement | Recruiting“



## Veranstaltungen

### Datenschutz und Betriebsrat

6. März 2024 – Online  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Ausbildung zum Datenschutzkoordinator

6. bis 7. März 2024 in Köln  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Whistleblowing und Datenschutz

13. März 2024 – Online  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Lohnpfändung und Lohnabtretung kompakt

14. und 15. März 2024 in Köln  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Risikobereich Entsendungen

18. April 2024 – Online  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Zukunft Personal Nord: 23./24. April 2024 in Hamburg,

www.zukunft-personal.com

### Besondere Sachverhalte in der Entgeltabrechnung

29. Mai 2024 – Online  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Aktuelle Infos und Änderungen unter [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com).

## Impressum

**HR Performance**  
#Netzwerk\_für\_digitale\_HR

### Verlag:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A  
50226 Frechen-Königsdorf  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-30  
Fax: 0 22 34/9 89 49-32  
www.hrperformance-online.de

### Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75  
E-Mail: [langecker@datakontext.com](mailto:langecker@datakontext.com)

### Redaktion:

Michael Dullau  
Prof. Dr. Wilhelm Müller

### Online-Redaktion:

Jessica Herz (Leitung Online)  
E-Mail: [herz@datakontext.com](mailto:herz@datakontext.com)  
Lisa Bieder  
Konstantin Falke  
Silvia Klüglich  
Janek Macak  
Chiara Schönbrunn  
E-Mail: [datakontext-online@datakontext.com](mailto:datakontext-online@datakontext.com)

### Vertrieb:

Dieter Schulz  
E-Mail: [dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)

### Abo-Service:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH  
Abonnentenservice  
Hultschiner Straße 8  
81677 München  
Tel.: 0 89/21 83-71 10  
Fax: 0 89/21 83-76 20  
E-Mail: [aboservice@hjr-verlag.de](mailto:aboservice@hjr-verlag.de)

### Abonnement:

Jahresabonnement: 154,00 Euro  
Einzelheft: 42,00 Euro  
Jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten  
Der Abonnementspreis wird im Voraus in Rechnung gestellt. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von acht Wochen zum Ende des Bezugszeitraums gekündigt wird.

### Anzeigenverwaltung

Wolfgang Scharf (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-60  
E-Mail: [wolfgang.scharf@datakontext.com](mailto:wolfgang.scharf@datakontext.com)

### Anzeigen-/Mediaberatung und Sonderdrucke:

Petra Priggemeyer  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67  
E-Mail: [petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

### Nachdruck:

Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingescannte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung.

### Herstellung:

Dieter Schulz  
E-Mail: [dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)

### Satz/Layout:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff  
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef  
Tel.: 0 22 42/91 68 20  
E-Mail: [kirsten.pfaff@posteo.de](mailto:kirsten.pfaff@posteo.de)

### Druck:

QUBUS media GmbH  
Uwe Schacht  
Beckstraße 10, 30457 Hannover  
E-Mail: [u.schacht@qubus.media](mailto:u.schacht@qubus.media)

### Druckauflage:

5.500 Stück  
31. Jahrgang 2023  
ISSN 1866-3753

### Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + Specials

### Beilage:

DATAKONTEXT GmbH

### Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT; (agrus, Alexander Limbach, Andrey Popov, Antrey, Ar\_TH, arthead, blackboard, Bo Dean, djile, eccolo, Elena, greenbutterfly, gt29, Igor Link, Jeanette Dietl, jirsak, Johannes, krissikunterbunt, Marco2811, metamorworks, metamorworks, michagehtraus, Mrzproducer, natali\_mis, Production Perig, PX Media, Sascha, Ron Dale Sergey Nivens, Sunshinemeee, Thomas Reimer, Top, VadimGuzhva, Visions-AD, xyz+)/stock.adobe.com



© ktasmar - stock.adobe.com

# HR-Entscheider direkt erreichen



■ Newsletter



■ Content-  
Marketing



■ Webinare &  
Webkonferenzen

Schreiben Sie uns: [petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

[www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de)



## Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

Mehr Zeit. Mehr Effizienz. Mehr Digitalisierung.  
rexX systems optimiert die Personalarbeit für Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden – vom Mittelstand bis zum Konzern.

**Entdecken Sie rexx HR Software für Ihre Personalabteilung. Jetzt kostenlos testen!**

**[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)**

