



um das Thema Datenschutz geht. Denn, die Spieler sehen auf Ihrem Handydisplay nicht nur Teile der Spielewelt, sondern auch - über die Handykamera - Teile der wirklichen Umgebung. Da können schön mal vertrauliche Daten und gesicherte Objekte dargestellt werden, was sicher nicht im Interesse des Unternehmens (und in der Absicht des Spielers) liegt. Einige Personalentscheider haben schon reagiert und die Jagd nach den „Pokepons“ in Unternehmen verboten. Eine Maßnahme, die durchaus eine Überlegung wert ist. (Redaktion PERSONALIntern)

## INDEX ANALYSE ZUR ANZEIGEN-RESONANZ

**Mehr als jede zweite veröffentlichte Stellenanzeige bringt einen neuen Mitarbeitenden**

Durchschnittlich alle 9 Sekunden wurde im Januar in Deutschland eine Stellenanzeige geschaltet. Damit ist die Stellenanzeige auch weiterhin eines der am meisten genutzten Recruiting-Instrumente der deutschen Unternehmen. Das ergab eine Auswertung der Berliner Stellenmarkt-Experten von index Anzeigendaten. Die Bedeutung der Stellenanzeigen-schaltung wird auch durch die hohe Erfolgsquote bestätigt: Bei etwa 59 Prozent der geschalteten Anzeigen wurden aufgrund der Stellenveröffentlichung auch Bewerber eingestellt, wie die von index durchgeführte Umfrage zur Anzeigenresonanz zeigt. Im vergangenen Jahr wurden dazu 5.552 Personalverantwortliche befragt.

## PERSONALLITERATUR

### MIT GENDER MANAGEMENT ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

**Grundlagen, wissenschaftliche Beiträge, Best Practice**

Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig / Prof. Dr. Rolf Ulrich Kaps (Hrsg.)

Gender Management hilft, Leistungspotenziale auszuschöpfen, Märkte zu erschließen und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Die Autoren führen in die Grundlagen ein und zeigen, wie Unternehmen die genderbezogenen Zielvorgaben erreichen. Statistische Auswertungen und die wichtigsten Personalkennzahlen machen den Erfolg transparent.

Inhalte:

- Gender Management und Unternehmenserfolg
- Vergleichende Personalstrukturanalyse als Mittel des Gender Management
- Der Mixed-Leadership-Selbstauditbericht der Hochschule Aschaffenburg

- Empirische Beobachtungen aus dem Projekt „Mit Mixed-Leadership an die Spitze“
  - Wissenschaftliche Beiträge und Gespräche
  - Die Praxis des Gender Managements
  - Interviews und Best-Practice-Beispiele
- ISBN 978-3-648-08024-5 (HAUFE.), Euro 39,95 (D).

## PERSONALRECHT

### NOCH GILT: BEI SCHEINWERK-VERTRAG KEIN ARBEITSVERHÄLTNIS ZUM ENTLIEHER

Sind Arbeitnehmer als Fremdpersonal formell durch Werkvertrag in einem Unternehmen tätig, so können diese auch dann keine Festeinstellung im eingesetzten Unternehmen verlangen, wenn es sich tatsächlich um einen Scheinwerkvertrag handelt und somit verdeckte Arbeitnehmerüberlassung vorliegt. Voraussetzung dafür ist, dass die Auftragnehmerfirma bzw. die verleihende Firma einen sachkundigen Berater hatte und deshalb eine Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis besitzt. Das LAG Baden-Württemberg wollte diesem Vorgehen der Daimler AG und des Auftragnehmers ein Ende setzen und hat ausgeführt, dass sich bei einem vermeintlich vorgeschobenen Werkvertrag unter dem Gesichtspunkt der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung der Entleiher sich nicht auf die Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis des Entleihers berufen könne. Dem ist jetzt das BAG entgegengetreten und hat erneut ausgeführt, dass ein Arbeitsverhältnis mit dem Entleiher (Auftraggeber) nach dem AÜG nicht in Betracht komme, da dies ausschließlich bei fehlender Arbeitnehmerüberlassungserlaubnis des Verleihers die Rechtsfolge sei. Zu erwähnen ist, dass das sozialdemokratisch geführte Arbeitsministerium nach dem geplanten Gesetz über Werkverträge und Arbeitnehmerüberlassung ab 01.01.2017 ein Riegel vorschieben will. Danach ist in dem möglicherweise zukünftigen § 1 b AÜG festgelegt, dass Verleiher und Entleiher die Überlassung von Leiharbeitnehmern in ihrem Vertrag ausdrücklich als Arbeitnehmerüberlassung bezeichnen müssen, bevor sie den Leiharbeitnehmer überlassen oder tätig werden lassen. Ferner soll festgelegt werden, dass der Verleiher den Leiharbeitnehmer vor jeder Überlassung darüber zu informieren hat, dass er als Leiharbeitnehmer tätig wird. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, so gilt nach § 9 Nr. 1 a AÜG (nF), dass der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag unwirksam ist und dass nach § 10 ein Arbeitsverhältnis zwischen Entleiher und Leiharbeitnehmer als zustandekommen gilt. Derartige Gestaltungsmöglichkeiten – „golden parachute“ – könnten deshalb also zukünftig mit erheblichen Risiken verbunden sein, BAG vom 12.07.2016, 9 AZR 352/15 (RA Dr. Ulrich Brötzmann, Mainz, [www.kanzlei-broetzmann.de](http://www.kanzlei-broetzmann.de))



## PERSONALTHEMA

Fortsetzung von PI 33/16

### PERSONALARBEIT IM DIGITALEN ZEITALTER

#### Folge 3: Lebenslanges Lernen und Employability

Kompetenz und damit Lernen, um sich weiterzuentwickeln, ist ein psychologische Grundbedürfnis des Menschen (neben den Bedürfnissen nach Wirksamkeit und sozialer Nähe). Seit Anfang der 1960er Jahr hat sich „lifelong learning“ zu einer Lernkonzept entwickelt, das auf der Einsicht aufbaut, dass Lernen zur überlebenswichtigen Handlung arbeitender Menschen gehört: Mitarbeiter müssen ihre Fertigkeiten und Kompetenzen während ihres gesamten Berufslebens weiterentwickeln - nicht nur, um sich persönlich entfalten und aktiv an der Gesellschaft teilhaben zu können, sondern auch zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit in einer im ständigen Wandel befindlichen Arbeitswelt.

Die Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen von Arbeitnehmer sind ein wichtiger Faktor für Innovation, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Zunehmende Internationalisierung, schnelle Veränderungen und die kontinuierliche Einführung neuer Technologien verlangen, dass Menschen nicht nur ihre berufsspezifischen Fertigkeiten permanent auf dem neuesten Stand halten, sondern auch über allgemeine Kompetenzen verfügen, die ihnen die Anpassung an den Wandel ermöglichen. Diese Kompetenzen tragen auch zur Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei und beeinflussen die Qualität der Arbeit.

Durch die Digitalisierung haben das Tempo und die Auswirkungen von künstlicher Intelligenz und das Zusammenspiel Mensch und Maschine eine neue Dimension erreicht: Allein im Bereich der Logistik werden in den nächsten Jahren 1,5 Millionen Arbeitsplätze wegfallen. Lt. einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger werden bis 2020 durch Automatisierung und Roboter die Warenabwicklungskosten um 20-40 % sinken. Die Berliner Firma Robozän verleast bereits als Zeitarbeitsfirma Roboter – zum Mindestlohn von 8,50 Euro.

Damit wird aus dem Personalentwicklungsgedanken des lebenslangen Lernens, der immer auch mit der Freiwilligkeit und den Karriereambitionen des Einzelnen in Zusammenhang stand, die individuelle und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit von Employability - wörtlich: Beschäftigungsfähigkeit - mit der die lebenslange Arbeitsmarktfitness von Mitarbeitern gestärkt werden soll. Doch wie bei jeder Fitnessidee gilt auch hier: schnelle, einmalige Aktionen

bringen wenig und verpuffen nach kurzer Zeit wieder. Nur regelmäßiges Training bringt Erfolg und dauerhafte Ergebnisse.

Deshalb gilt Employability Management, also die systematische Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern, als einer der derzeit wichtigsten Trends im Personalwesen. Konzerne aus dem Automobilbereich, Lufthansa und auch Microsoft haben dies bereits vor längerer Zeit erkannt und sind öffentlich mit ihren Employability Programmen sichtbar. Und bereits 2007 gewann die Deutsche Bank für ihr Programm "In eigener Sache" den Weiterbildungs-Award - zwei Jahre nachdem der Konzern mit dem Abbau von 6000 Arbeitsplätzen Schlagzeilen gemacht hatte.

Hier ist der Personalbereich gefordert, seine Personalentwicklung nicht nur auf die Förderung von Talenten und Führungskräften auszurichten.

Zwar ist der aus den USA importierte Begriff Employability seit 1996 auch in Deutschland präsent. Aber erst durch Debatten zur demografischen Entwicklung und die Zunahme "atypischer" Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse oder selbstständige Projektarbeit rückte er verstärkt ins Blickfeld.

Seitdem etabliert sich ein neues Verständnis von Beschäftigungssicherheit: Nur wer in der Lage ist, sich auf immer neue Jobs, Arbeitgeber, ja sogar Berufe einzustellen, wird sich auf Dauer am Arbeitsmarkt halten können. Nach aktuellen Untersuchungen wird Gelerntes und angewandte Technik, selbst Software, nach 5 Jahren veraltet sein. Deshalb lässt sich Employability nicht allein durch fachliche Weiterbildung erhalten. Es gilt die notwendigen Kompetenzen der digitalen Welt zu beherrschen – und diese liegen überwiegend im Bereich der sozialen Kompetenzen, zu denen auch unternehmerisches Denken, Flexibilität und Neugierde zählen. Nach einer Studie der Fachhochschule Ludwigsburg ist derzeit nur rund ein Drittel der Beschäftigten employable, wobei dieser Anteil bei den Führungskräften deutlich höher ist.

HR ist also gefordert, noch stärker die Unternehmensstrategie und die Auswirkungen der Digitalisierung auf bestehende Jobs einzuschätzen, um so die qualitative und quantitative Personalplanung abzuleiten und kontinuierlich entsprechende Programme zu konzipieren, zu kommunizieren und umzusetzen.

#### Im nächsten Blog:

Neue Rollen, alte Werte



**Beatrix Henseler**

unterstützt als Berater und Coach Unternehmen in Veränderungsprozessen  
[www.beatrixhenseler.de](http://www.beatrixhenseler.de)  
[www.cliptraining.de](http://www.cliptraining.de)

Fortsetzung in PI 35/16 (02.09.2016)