|  |
| --- |
| MOOC: HRM 2.0  Wartung 2015 |
|  |

März 2015 | V 01

Sprechertext Prof. W. Gora

Cisar – consulting and solutions GmbH

Sarah Erben, MSc

Kontakt:

Sarah Erben

Fasanenstraße 73 | D-10719 Berlin

Tel.: +49-30-88 92 65 80

[erben@cisar-gmbh.com](mailto:erben@cisar-gmbh.com)

# Verschriftlichung MOOC Teil 1

## Lektion 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Titel** | HR-Grundlagen I - Definitionen und Begriffe |
| **Notizen** |  |
| **Seite** | 1 (zusammengelegt mit S. 2) |
| **Text** | Die 2. Lektion des Online Fernlehrgangs beschäftigt sich mit den Grundlagen des Human Ressource Managements.  Auf den folgenden Seiten werden wir den Entwicklungsprozess vom klassischen HRM 1.0 hin zum HRM 2.0 betrachten. Dies beinhaltet auch ein Verständnis der Grundbegriffe und deren Bedeutung.  Zudem werden die Ziele des Personalmanagements Gegenstand dieses Kapitels sein. Die Ziele werden anhand eines Praxisbeispiels näher betrachtet. |
| **Seite** | 3 |
| **Text** | In den letzten Jahren gab es einen sehr starken Wandel im Bereich des Personalmanagements. Die klassische administrative Ausrichtung, in Form von Entgeltabrechnung und Verwaltungsorientierung, ist beratenden Tätigkeiten gewichen. Dieser Prozess wurde sehr stark vom technologischen Fortschritt der letzten Jahrzehnte getrieben. Angefangen beim Internet über die sozialen Medien, hin zu Kollaborationswerkzeugen, auf die wir noch näher eingehen werden.  In den meisten Betrieben ist das ein anhaltender Prozess. Was das bedeutet? Die Umsetzung ist nicht innerhalb von Wochen oder Monaten herbeizuführen, sondern kann sich über Jahre ziehen. Es handelt sich um einen organisatorischen Prozess, der viel mit Veränderungen und Change Management, aber auch mit den Aufgaben und der Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiter zu tun hat. Das berührt nicht nur den HR-Bereich, sondern das ganze Unternehmen. |
| **Seite** | 4 |
|  | Mit dem Begriff HRM 2.0, der unseren Fernlehrgang prägt, wollen wir zum Ausdruck bringen, dass es nicht ausschließlich um die Umsetzung technischer Innovationen geht. Stichworte hierzu sind Social Media, Employer Branding und eRecruiting. Es geht genauso um einen organisatorischen Wandel. Das heißt moderne Technologien müssen adäquat eingesetzt werden, um Prozesse zu verbessern. Dazu zählt die HR-bezogene Kommunikation im Unternehmen, die Zusammenarbeit und Kollaboration sowie die Thematik des Wissensaustausches.  Die Grafik, die Sie hier sehen, soll die Vielfältigkeit der Prozesse und Elemente abbilden, die es im Bereich HRM 2.0 gibt.  Wir reden von Strategien und Konzepten in verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise dem Talentmanagement.  Wie finde ich talentierte Nachwuchskräfte, wo kann ich diese zielführend einsetzen und wie führe ich sie an die entsprechenden Führungsaufgaben heran?  Hinter der Thematik von HRM 2.0 steht die Frage nach der zukünftigen Ausgestaltung der HR-Prozesse – angefangen bei der HR-Strategie, über die langfristige Personalplanung bis hin zur Abrechnung. HRM 2.0 steht aber auch für die Digitalisierung dieser Prozesse, was den Einsatz entsprechender IT-Systeme notwendig macht. |
| **Seite** | 5 |
| **Text** | Die Begriffe, die Sie hier sehen, beschreiben die Grundlagen der Personalarbeit. Um die Definition aufzurufen, klicken Sie auf den jeweiligen Begriff. Achten Sie beim Studium besonders auf die Differenzierungsmerkmale der oft synonym verwendeten Begriffe. |
| **Einschub Wissensfrage** | Das HRM verfolgt unterschiedliche übergeordnete Ziele: soziale-, ökonomische-, organisatorische- politische-, rechtliche- und ökologische.  Welcher Kategorie würden Sie die sozialen- und ökonomischen Teilziele zuordnen? Ziehen Sie sie einfach in das dafür vorgesehene Feld. |
| **Seite** | 6 |
| **Text** | Die korrekte Zuordnung der Teilziele wird Ihnen durch einen Klick auf die entsprechende Kategorie angezeigt.  Wie Sie sehen, stehen die ökonomischen Ziele im Mittelpunkt, denn davon lebt das Unternehmen. Wenn die Produkte oder Leistungen des Unternehmens nicht ausreichend am Markt nachgefragt werden, explodieren die Kosten und in Folge gerät das Unternehmen in eine existenzielle Krise. Aber auch das Thema Führung und Motivation sind mit entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Die Effizienz und Effektivität der Arbeit sind ebenfalls Bestandteil dieser Kategorie. Ressourcensicherheit bedeutet nicht nur die Sicherheit des Arbeitsplatzes aus Sicht des Personals, sondern auch die Verfügbarkeit von geeigneten Mitarbeitern und Sachmitteln aus Sicht des Arbeitgebers.  Um die ökonomischen Ziele herum gibt es eine Vielfalt weiterer Ziele. Seien es soziale Ziele, wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalförderung oder organisatorische Ziele, wie Prozessoptimierung und eine optimale Kundenorientierung.  Rechtliche und politische Ziele werden meist extern definiert, wie der Abbau von Arbeitslosigkeit, die Förderung von Minderheiten und die Einhaltung entsprechender rechtlicher Bestimmungen und Selbstverpflichtungen.  Ökologische Ziele, wie eine ressourcenschonende Nutzung von Rohstoffen, gewinnen mit einem wachsenden Bewusstsein in der Bevölkerung, stetig an Bedeutung.  Genau wie die Ziele sind auch die Einflussfaktoren mannigfaltig. Sie sehen sie hier beispielhaft abgebildet. Ganz wichtig ist der demografische Wandel, aber auch das Thema Globalisierung: Welche Auswirkungen hat das auf das Unternehmen? Wie gehe ich mit dem Wertewandel um und wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt? Das sind alles Faktoren, die sich auf die Zieldefinitionen des Personalmanagements auswirken.  Schauen wir uns auf der nächsten Seite einmal an, wie sich das organisatorische Ziel der Prozessoptimierung auf die Personalbeschaffung auswirken kann. |
| **Seite** | 7 |
| **Text** | Am Beispiel der Personalbeschaffung wollen wir exemplarisch analysieren, wie der sogenannte Recruiting-Prozess verbessert werden kann.  Jeder von uns hat sich schon einmal in irgendeiner Form auf eine Stelle beworben. Stellen Sie sich das folgende Szenario vor: Sie bewerben sich auf eine Stelle, die in den Printmedien ausgeschrieben wurde. Gefordert ist ein postalischer Bewerbungseingang. Nachdem Ihre Unterlagen beim Unternehmen eingegangen sind, werden diese zunächst kopiert, gescannt und abgelegt. Sie warten vergeblich auf eine Eingangsbestätigung, der die zuständige Personalsachbearbeiterin hat ihren Jahresurlaub angetreten und keine Zeit mehr an einen Kollegen zu übergeben. Nach sechs Wochen dann die Überraschung: Sie werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen – es drängt dem Unternehmen und es möchte mit Ihnen am besten nächste Woche schon ein Erstgespräch führen. Sie werfen alle ihre Pläne für die nächste Woche um, bestätigen den Termin und führen ein gutes Erstgespräch mit einem der dortigen HR-Verantwortlichen.  Im weiteren Bewerbungsprozess müssen Sie vielleicht noch ein Assessment-Center gemeinsam mit weiteren Bewerbern und Kandidaten absolvieren und wenn Sie das erfolgreich meistern, werden Sie zu einem weiteren Gespräch mit dem direkten Vorgesetzen eingeladen. Darauf folgt der Entscheidungsfindungsprozess im Unternehmen. Es kann also durchaus sein, dass Sie erst nach 3-4 Monaten die finale Zu- oder Absage erhalten.  Ist das heute wirklich noch angemessen? Als Bewerber in einem schnelllebigen Markt erwarte ich auch eine schnelle Antwort – egal ob positiv oder negativ. Nichtkommunikation ist das schlechteste, was es gibt. Bewerber sind heute zum Teil schon genervt, wenn sie keine Rückantwort innerhalb von einer Woche erhalten. Das heißt für das Unternehmen besteht die Herausforderung die „Time to Hire“, also die Zeit, die es braucht, um eine Stelle zu besetzen, stark zu reduzieren und zwar auf 3 - 4 Wochen insgesamt. Mit wachsender „Time to Hire“ bleiben im Personalbeschaffungsprozess meist nur die Kandidaten übrig, die tendenziell unattraktiver im Sinne der Stellenbesetzung sind.  Was bedeutet das für das organisatorische Ziel in Form der Verbesserung des Recruiting-Prozesses?  Zunächst muss ein modernes Bewerbermanagement eingeführt werden. Eine sehr wichtige Aufgabe der HR-Bereiche ist die Definition eines Workflows ohne Medienbrüche. Die Entscheidungszeiten können durch die Digitalisierung der Prozessabläufe minimiert werden. Wartezeiten werden letztendlich auch durch die Automatisierung von Standardprozessen reduziert, wie beispielsweise dem automatisierten Versand der Eingangsbestätigung oder die der Zu- und Absagen. Im Gegensatz zu einer Personalsachbearbeiterin haben IT-Systeme keinen Urlaub und können daher auch bei persönlicher Abwesenheit für eine ausreichende Kommunikation sorgen.  Die Kommunikation mit dem Bewerber, aber auch die unternehmensinterne Abstimmung (z.B. mit den Fachvorgesetzten) ist eine wesentliche Herausforderung im Rahmen des Personalbeschaffungsprozesses. Auch die interne Kommunikation, muss optimiert werden. Unterlagen werden digital zugänglich gemacht und auch die Terminfindung, die oftmals viel zu lange braucht, kann vereinfacht werden. Zu einem modernen Bewerbermanagement zählt natürlich auch die Identifikation verschiedener Recruiting-Kanäle, über die Printmedien hinaus in die sozialen Netzwerke oder branchenbezogenen Web-Plattformen.  Erheben Sie in die Kennzahl „Time-to-Hire“ in Ihrem Unternehmen? Schauen Sie sich diese Zahl einmal an und überlegen Sie, wie man den Bewerbungsprozess bei Ihnen im Unternehmen optimieren könnte. Gibt es Medienbrüche? Lange Abstimmungszeiten? Zu wenige Bewerbungen – oder zu viele unqualifizierte? Empfehlenswert ist es auch die Gründe für eine vorschnelle Absage eines Bewerbers zu analysieren. |
| **Fazit** | Das HRM hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt bzw. befindet sich immer noch im Wandel. Administrative Prozesse rücken in den Hintergrund, da diese automatisiert und digitalisiert werden.. Stattdessen richtet sich der Fokus zunehmend auf strategische und wertschöpfende Themen.  Dieser Wandel ist auch eine Reaktion auf die großen Herausforderungen, die das HRM zu meistern hat. Diese sind nicht nur im Sinne moderner Technologien und der fortschreitenden Digitalisierung zu betrachten, sondern insbesondere auch in organisatorischer- und in personeller Hinsicht. Es geht darum, dass Mitarbeiter in der Lage sein müssen, diese Prozesse und Technologien anzuwenden und umzusetzen.  Aus den Herausforderungen und dem Wandel von HRM zum Business Partner müssen personalpolitische Ziele abgeleitet werden. Diese haben sich natürlich an den Unternehmenszielen zu orientieren.  Sie haben in diesem Kapitel verschiedene Kategorien kennengelernt, in die diese Ziele eingeordnet werden können. Beeinflusst werden sie von äußeren Faktoren, auf die das HRM oftmals nur indirekt einwirken kann. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Titel** | HR-Grundlagen I - Arbeitszeit und Entgelt |
| **Notizen** |  |
| **Seite** | 1 |
| **Zwischenfrage/ Einfhrung** | In diesem Kapitel betrachten wir die Grundlage der Beschäftigung, nämlich die Arbeitszeit und die damit einhergehende Vergütung.  Zunächst sind aber Sie gefragt. Wie würden Sie „Arbeitszeit“ definieren? Nur eine Antwort ist richtig. |
| **Seite 2**  **Text** | Die Arbeitszeit ist die Zeit von Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die eigentlichen Ruhezeiten. Gestalten kann ich die Arbeitszeit nach zwei Dimensionen. Auf der einen Seite steht die Dauer, d. h. die Anzahl der Stunden und auf der anderen Seite der Zeitrahmen, also wann ich anfange und wann ich aufhöre. Diese beiden Dimensionen kann ich miteinander kombinieren und daraus entstehen verschiedene Arbeitszeitmodelle.  Nehmen wir als Beispiel ein Textilunternehmen mit 300 Mitarbeitern. Aufgrund der Notwendigkeit einer auftrags- und saisonbedingten Flexibilität kann es durchaus sein, dass es mehr Arbeitszeitmodelle als Mitarbeiter gibt. Wenn in der ersten Jahreshälfte zeitlich anders gearbeitet wird als in der zweiten und Modelle flexibel miteinander kombinierbar sind, dann sind Sie sehr schnell bei 300 Arbeitszeitmodellen und mehr.  Über einen langen Zeitraum waren die Arbeitszeiten fest gestaltet. Bei einer Vollzeitbeschäftigung wurde die Arbeitszeit gleichmäßig verteilt oder - wenn die Ertragslage nicht so war wie gewünscht, dann gab es Phasen der Kurzarbeit. Heute geht der Trend hin zu flexiblen Gestaltungsformen, die wir uns auf der nächsten Seite näher anschauen werden. |
| **Seite** | 3 |
| **Text** | Sie sehen hier sechs verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.  Lesen Sie sich die Erläuterungen zu den einzelnen Modellen durch. Überlegen Sie dabei, welche flexiblen Modelle bei Ihnen im Unternehmen angeboten werden – und welche vielleicht angeboten werden sollten. |
| **Seite** | 4 |
| **Text** | Sie haben auf der vorherigen Seite gelesen, was man unter Vertrauensarbeitszeit versteht. Eine Form dieses Modells ist das Home Office.  Eine aktuelle Studie zeigt, dass rund 30% der Befragten einen zum Teil starken Bedeutungszuwachs erwarten.  Deutschland ist jedoch von einer klassischen Anwesenheitskultur geprägt. Das zeigt sich auch darin, dass außerhalb der ITK-Branche erst 17% der Unternehmen über eine Home Office-Regelung verfügen. Der Trend ist jedoch eindeutig.  Warum ist das Home Office heute modern? Es hat mit der Work-Life-Balance zu tun. Ich bin flexibler, ich kann mich zwischendurch um die Familie kümmern oder einen Behördengang erledigen, ohne mir gleich einen Tag freinehmen zu müssen. An vielen Stellen ist es auch motivierender, da ich mich in gewohnter Umgebung besser konzentrieren kann und nicht in einem Großraumbüro mit 50 anderen sitze, die mich ablenken.  Unter bestimmten Voraussetzungen kann es auch die Effizienz und die Kreativität steigern. Es kann auch eine Kostenersparnis sein, denn ich muss nicht zur Arbeit fahren und das Unternehmen muss keinen dauerhaften Büro-Arbeitsplatz reservieren. Allerdings muss das Unternehmen in Informationstechnik und Datensicherheit investieren, was die Kostenersparnisse häufig wieder reduziert.  Es gibt natürlich auch Risiken. Diese führen dazu, dass das Thema in vielen Unternehmen kontrovers diskutiert wird. Es besteht ein Missbrauchsrisiko. Man hört oft Argumente wie: Es wird nicht mehr in dem Umfang gearbeitet wie zuvor; die Qualität der Arbeit lässt nach; familiäre Unterbrechungen lenken nur ab und wenn beim Kundentelefonat im Hintergrund der Fernseher oder das quengelnde Baby zu hören ist, dann ist das auch kein Zeichen von Professionalität. Viele haben das schon erlebt und bilden sich dann eine eigene, meist negative Meinung über das Unternehmen und seine Leistungen bzw. Produkte.  Daher ist es umso wichtiger, dass die Mitarbeiter auch im Home Office motiviert sind und dies nicht als Vorstufe zur Freizeit betrachten. Die richtigen Anreize müssen geschaffen werden und natürlich muss das Vertrauen beim Arbeitgeber bzw. den Vorgesetzten da sein, dass die Arbeit im notwendigen Umfang und der erforderlichen Qualität erledigt wird – unabhängig von familiären Störeinflüssen. Letztendlich ist die Konsequenz dieses Beispiels, dass die Arbeitszeiten oder auch die entsprechenden Ergebnisse sauber dokumentiert werden, damit erst gar kein Missbrauchsrisiko entsteht oder entsprechende Vermutungen geäußert werden.  Was bei der Diskussion um das Home Office nicht vergessen werden darf ist, dass es nicht in jedem Berufsfeld umsetzbar ist und auch nicht von jedem gewünscht wird. Ein Bäcker beispielsweise muss in die Backstube, ein Handwerker muss zum Kunden und manche Eltern sind unter Umständen vielleicht auch dankbar morgens ins Büro zu müssen.  Es ist also wichtig zu überlegen, welchen Berufsgruppen Home Office angeboten werden kann und soll. In einem nächsten Schritt sind dann die entsprechenden Rahmenbedingungen zu definieren. |
| **Seite** | 4 |
| **Text** | Raten Sie mal: In welchem Europäischen Land wird im Durchschnitt am meisten gearbeitet – und nein, es ist nicht Deutschland! PAUSE  Wenn man Statistiken vertrauen kann, ist das Griechenland. Das mag den ein oder anderen erstaunen, aber laut Zahlen der OECD aus dem Jahr 2013, sind es die Griechen, die mit jährlich 2.037 Stunden geleisteter Arbeitszeit am meisten arbeiten. Die Deutschen liegen hier mit 1.388 Stunden weit zurück. Gründe dafür gibt es viele, aber einer sticht in unserem Fall deutlich hervor: In Deutschland hat die Teilzeit Hochkonjunktur. Allein in den Jahren von 2004 bis 2013 hat sich die Zahl der Erwerbstätigen mit Wochenarbeitszeiten von unter 35 Stunden auf mehr als 10,7 Millionen erhöht.  Wenn man dieser Entwicklung das durchschnittliche Gehalt gegenüberstellt, dann sieht die Situation anders aus. Wie Sie der Grafik entnehmen können, verdient ein Arbeitnehmer in Deutschland durchschnittlich 39.896 € und in Griechenland nur 23.293 €.  Auf der nächsten Seite werden wir uns die verschiedenen Entgeltbestandteile, die in diese Summe einfließen, näher anschauen. |
| **Seite** | 5 |
| **Text** | Produktivität kann unterschiedlich vergütet werden und das mit einer Vielzahl von Modellen.  Wie Sie in der Tabelle sehen, werden dort vier Kategorien unterschieden. Beginnen wir mit dem Grundlohn, der verschiedenartig aufgebaut sein kann. Da ist der Zeitlohn, bei dem man nach der Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden bezahlt wird oder der Akkordlohn, bei dem sich der Lohn z.B. nach der Anzahl gefertigter Teile oder im Lager nach der Anzahl von Paletten richtet. Beim Prämien- und beim Pensumlohn gibt es definierte Vorgaben, die erfüllt werden müssen.  Darauf aufbauend gibt es *ergänzende Lohnmodelle*, wie Prämien, Zuschläge oder Gratifikationen. Bei dieser Art der Vergütung wird davon ausgegangen, dass besondere Leistungen auch besonders entlohnt werden sollten. Zuschläge können z.B. für Tätigkeiten gezahlt werden, die mit erhöhten Gefahren verbunden sind. Feuerwehrmänner oder Polizisten erhalten solche Zuschläge. Aber auch Nachtarbeit in Pflegeberufen und zusätzliche Qualifikationen, wie z.B. der Gabelstaplerführerschein oder eine Arbeitssicherheits-Zertifizierung, können ergänzend entlohnt werden.  Eine Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen ist ein Thema, wenn z.B. Patente für das Unternehmen generiert werden – das würde auf die sogenannte Erfindervergütung hinauslaufen. Vorschläge zur Effizienzsteigerung im Unternehmen können mit Verbesserungs- oder Vorschlagsprämie belohnt werden.  Die vierte Kategorie umfasst die erfolgsabhängige Vergütung. Vorstände, die ihre Umsatzziele erreicht haben oder Versicherungsvertreter, die die Zielvereinbarung erfüllt haben können zusätzlich über Provisionen oder Kapitalbeteiligungen entlohnt werden.  Es gibt Unterschiede zwischen Lohn, Gehalt, Entgelt und Besoldung. Klicken Sie auf den jeweiligen Begriff, um die jeweilige Erläuterung aufzurufen. |
| **Seite** | 6 |
| **Text** | Schauen wir uns ein kleines Beispiel zum Thema „motivierendes Entgelt“ an.  Ein Sales-Manager – wir nennen ihn Hr. Walz - erhält einen Grundlohn von 57.000 €. Mit diesem Grundlohn werden die festgelegten Arbeitsstunden vergütet. Wenn Herr Walz es schafft 10 Neukunden im Monat zu gewinnen, dann erhält er eine Prämie von 500 €. Ziel ist es ihn zu motivieren ein bisschen „mehr“ zu machen. Bei einem Grundlohn von 57.000 €, also knapp 5.000 monatlich, stellt sich allerdings die Frage, ob eine Prämie von 10 % ausreicht. Deswegen kommen wir nun zur Gratifikation. Wenn es Herrn Walz gelingt die Quote von 10 Neukunden in drei aufeinander folgenden Monaten zu halten, dann bekommt er zusätzliche 250 €.  Wenn er dann noch einen schönen Vorschlag einreicht, zum Beispiel zur Verbesserung der IT-gestützten Kundenkommunikation, dann bekommt er auch noch eine Vorschlagsprämie. Das muss nicht unbedingt Geld sein, sondern wie hier im Beispiel kann es sich auch um einen Jahresvorrat an Kaffee handeln oder eine andere Sachleistung, die dem Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt wird. |
| **Seite** | 7 |
| **Text** | Sie haben in diesem Kapitel verschiedene Arbeitszeitmodelle kennengelernt. Die Flexibilisierung dieser Modelle gewinnt zunehmend an Bedeutung. Als Beispiel dafür haben wir das Home Office einmal näher betrachtet und die Vor- aber auch die Nachteile in Augenschein genommen.  Neben der Arbeitszeit haben wir uns die Lohn- bzw. Entgeltmodelle angesehen. Durch das Studium der Grundbegriffe können Sie zukünftig zwischen den verschiedenen Formen, die oft durcheinander geworfen werden, differenzieren. Außerdem wissen Sie nun, dass sich das Entgelt aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzen kann, die durchaus auch Leistungsmotivierend wirken können. |