

HR Performance

30 JAHRE

#Netzwerk_für_digitale_HR



Neue Lernlandschaften gestalten

Anbieter

- Messe-Highlights
Learntec 2023
- Mitarbeiterbefragung
- Kompetenzporträts

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

Über 150
Seminare
kostenfrei

Bildung – die Richtung stimmt



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur

Manchmal hat man das Gefühl, dass wir uns an die Bildungsdefizite gewöhnen. In den Kitas entfällt Vorschule. Dafür reicht das Personal nicht mehr. In den Schulen mangelt es seit Jahren an Lehrer/-innen. Den Eltern fehlen Zeit und Muße, Versäumtes mit den Kids und für sich nachzuarbeiten. Nachhilfe boomt. Google und YouTube müssen Lücken füllen. Dabei wissen wir alle, dass die Stärke dieses Landes auf den Hälsen sitzt. Zum Glück macht die Not auch erfinderisch. Plötzlich verschieben sich die Standards. Fachkräfte können kurzfristig auf das Lehramt umschulen. Die fünfjährige Qualifikation für Erzieher/-innen wird aufgebrochen. Und Unternehmen drücken beim Recruiting in puncto Qualifikationsanforderung fast beide Augen zu.

Arbeit neu definieren

Viele Tätigkeiten können uns in Zukunft Maschinen abnehmen. Wir haben immer Lösungen gefunden. Der Schrei nach billigen Arbeitskräften scheint die einfachste Lösung zu sein. Doch bei den Lebenshaltungskosten in der westlichen Welt reicht ein geringes Einkommen nicht mehr für ein würdiges Leben. Wir können unsere Produktivität steigern. Der Trend geht zur Viertagewoche. Es reicht deshalb nicht, nur bei der Qualifikation die Hürden zu senken. Es lohnt sich, ernsthaft über unsere Arbeitswelt nachzudenken und sie neu zu erfinden. Angesichts der Produktivitätsgewinne durch die Digitalisierung in den letzten 30 Jahren sollten vier Tage reichen. Wie nachhaltig sind die Tätigkeiten, die wir Tag für Tag vollbringen? Ließen sich diese Arbeiten auch anders organisieren, um sie an Maschinen zu delegieren? Frithjof Bergmann, der Erfinder der „New Work“, hatte die arbeitslosen Fließbandarbeiter der amerikanischen Automobilindustrie Anfang der 80er-Jahre permanent gefragt, was sie „wirklich, wirklich arbeiten wollen“. Ihm ging es um die Würde der Arbeit. Wenn wir Arbeit durch diese Brille sehen, wird sie anders sein. Diesen persönlichen Anspruch zu verwirklichen, sollten wir nie aufgeben. Wir haben die Corona-Pandemie gemeistert. Die Klimakrise fordert uns gewaltig. Gefragt ist unsere Intelligenz. Der Wille und das Leistungsvermögen sind da.

Fähigkeiten, Intelligenz, Kreativität, Organisation, Metaverse

Die klassischen Bildungsformate verlieren an Bedeutung. Bildung verlagert sich ins Netz, in das sogenannte Metaverse. Statt immer nur an den alten Schrauben drehen zu wollen, sollten wir uns für neue Kanäle öffnen. Die anstehende Messe LEARNTEC im Mai in Karlsruhe bietet dafür ausreichend Gelegenheit. Unser Autor Torsten Fell erläutert ihnen auf ab Seite 10 ff. und Seite 16 ff. und auf der Messe, wie der Metaverse Campus funktioniert. Tauchen sie ein in eine neue „Arbeitswelt“. Vergessen Sie Zooming. Die Technologie verändert unsere Bildungslandschaft. Lassen Sie Maschinen arbeiten und Lernen. Und lernen Sie, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Thomas Jenewein von SAP, Seite 19 ff., kennt sich hier aus und freut sich auf den Austausch im Netz. Die Zeit ist reif, das Modell 70:20:10 in die Tonne zu klopfen, siehe Seite 22 ff. Denken Sie über Micro-Credentials und Micro-Degrees nach, siehe Seite 26 ff. Die KI wird dabei zu unserem Coach, siehe Seite 34 ff., Begleiter und Ratgeber. Und vergessen Sie nicht, was wir alles voneinander und miteinander lernen können. Stichwort Feedbackkultur, siehe Seite 48 ff. Das alles und noch viel mehr brauchen wir, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus dem Heft und eine interessante Messe in Karlsruhe.

E-Learning

Menschenzentrierte virtuelle Lern- und Arbeitsräume 10
 Wieso auf immersives Lernen setzen? 16

Machine Learning

Machine Learning und KI im Corporate Learning 19

Weiterbildung

Zeitgemäßes Lernen am Arbeitsplatz 22
 Micro-Credentials und Micro-Degrees:
 (K)ein Thema für die betriebliche Weiterbildung? 26

New Work

Digitale Transformation als Chance und Herausforderung
 auf persönlicher Ebene 30

Digital Coaching

KI im Coaching – K.O. für Coaches? 34

Personalmanagement

Keine Zeit für Zukunft?
 Personalmanagement am Scheideweg 38
 Mit vollem Einsatz an der Personalgewinnung arbeiten 44

Praxis

Was haben Personalabteilungen mit Cybersecurity zu tun? 42
 Datenschutz: Einwilligungen im Arbeitsverhältnis 85

Feedbackmanagement

Gestaltung von Survey Feedback Landscapes
 schafft Mehrwert 48
 Feedback sofort! So wächst die Leistungskraft aller 53

Anbieter

Feedbackmanagement (KP) 41
 Nah am Puls (KP) 41
 Mitarbeiterbefragung 63
 Messe-Highlights 76



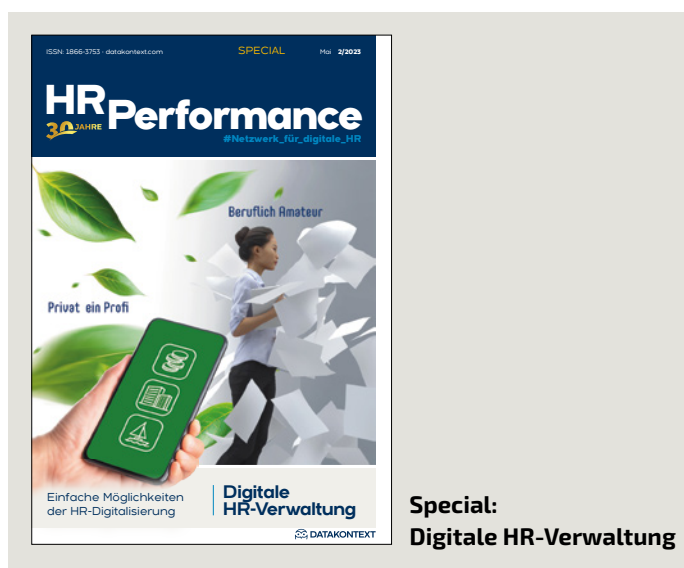
Wieso auf immersives Lernen setzen?



Zeitgemäßes Lernen am Arbeitsplatz



KI im Coaching – K.O. für Coaches?



Akzeptanz und Einsatz von KI im Recruiting



Das Ideenmanagement wieder neu erfinden

Recruiting

Innovationsfreude braucht qualifizierte Mitarbeiter	56
Akzeptanz und Einsatz von KI im Recruiting	58

Mitarbeiterbefragung

Die klassische Mitarbeiterbefragung ist tot. Lang lebe die Mitarbeiterbefragung!	64
--	----

Ideenmanagement

Das Ideenmanagement wieder neu erfinden	68
---	----

Neues Lernen

Learn-Technologien – Wunsch vs. Wirklichkeit	72
--	----

30 Jahre HRP

Wie HR-Software HR veränderte (2003 bis 2012)	78
---	----

Datenschutz und HR

Das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) – der zweite Anlauf	80
--	----

Management

Gesundheit im digitalen Zeitalter	86
-----------------------------------	----

Service

Editorial: Bildung – die Richtung stimmt	3
Drei Fragen an Alexander Kolew	6
Drei Fragen an Max Arnold	7
Drei Fragen an Friederike Prasuhn	8
Buchvorstellungen	67
LEARNTEC 2023: Bildung im Wandel	74
Wir stellen vor: Prof. Dr. Norbert Rohleder	88
Vorschau/Impressum	90

Aktuelle Branchennews,
E-Magazin, Webinare
www.hrperformance-online.de



= Teil einer Serie

Drei Fragen an ...

... Alexander Kolew, seit 1. September 2022 Chief People Officer (CPO) der KMK Kinderzimmer Gruppe



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der KMK Kinderzimmer Gruppe an, speziell im HR-Bereich?

Alexander Kolew: Derzeit sind wir im Bereich People des KMK-Kinderzimmers marktgerecht aufgestellt. Im Gegensatz zu einigen unserer Mitbewerber konnten wir unsere Recruiting-Aktivitäten und Erfolge ausbauen und werden diese weiterentwickeln. Dabei wird unser Fokus in den nächsten Monaten und Jahren auf einer kontinuierlichen Verbesserung unserer Unternehmenskultur und Employer Branding liegen. Gerade auf dem umkämpften Personalmarkt der Pädagoginnen und Pädagogen soll die Arbeitgebermarke KMK Kinderzimmer für verlässliche Werte, Kontinuität aber auch nachhaltiges Wachstum stehen.

Der wichtigste Baustein unserer Personalentwicklung ist unsere unternehmenseigene Academy. Im Rahmen unserer Angebotsreihe für derzeit ca. 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten wir über 200 Trainings im pädagogischen und Führungskräftebereich an. Diese gilt es weiterzuentwickeln und die An-

gebote auszubauen. Wir sind der festen Überzeugung, dass eine qualifizierte Ausbildung sowie hochwertige Angebote der Personalentwicklung in eigener Regie mittel- und langfristig die Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen.

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

Kolew: Unsere tägliche und auch strategische Personalarbeit ist größtenteils digitalisiert. Die komplette Personalverwaltung, das Vertragsmanagement und weitere Bereiche unseres Unternehmens funktionieren papierlos. Im nächsten Jahr werden wir eine eigene Unternehmensapp einführen, um unsere internen Kommunikations- und Wertschöpfungsprozesse noch stärker zu verbessern. In 2023 werden wir mit unserem eigenen digitalen Learning-Management-System die Angebote in der Personalentwicklung erweitern und damit die Anzahl der Onlinetrainings erhöhen.

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

Kolew: Die pandemische Lage im Rahmen der Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus hat die Rolle und Stellung des People-Bereichs stark und nachhaltig verändert. Diese Veränderungsprozesse werden auch mittel- und langfristig erhalten bleiben. Aus unserer Sicht wird die Gestaltung und Förderung von Unternehmenskultur einer der wichtigsten Faktoren im People Bereich sein. Jede Führungskraft muss zwangsweise ein differenziertes Bewusstsein für die Beschaffenheit der Unternehmenskultur besitzen, um diese auch langfristig transformieren zu können. Eine Kombination aus hybriden Arbeitsweisen und die Weiterführung von essenziellen sozialen Kontakten im Arbeitsprozess kennzeichnen unsere derzeitige People-Strategie.

HRP: Herr Kolew, vielen Dank für das Gespräch.



UNSER PUNKT

GEGEN ARMUT
UND UNTERDRÜCKUNG

Muni Aththa hat ihre Chance ergriffen.

Gemeinsam mit anderen Frauen gründete sie eine Frauenbank und konnte sich mit einem Kleinkredit selbstständig machen. Eine neue Milchkooperative sichert heute Muni und den anderen Frauen ihr Einkommen. www.andheri-hilfe.org

Ihre
SPENDE
wirkt

Geben Sie einer indischen
Familie eine Starthilfe:
Mit 100 € für einen Kleinkredit.

Spendenkonto: Sparkasse KölnBonn
IBAN: DE80 3705 0198 0000 0400 06



ANDHERI HILFE
Mit den Ärmsten in Indien und Bangladesch

Drei Fragen an ...

... Max Arnold, seit dem 1. November 2022 Leiter HR und Geschäftsführungsmitglied bei Viva Luzern



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei Viva Luzern an, speziell im HR-Bereich?

Max Arnold: Die Kernaufgabe von Viva Luzern ist die Betreuung und Pflege von älteren Menschen. Im HR von Viva Luzern betreuen wir rund 1.200 Mitarbeitende, die sich auf sechs Standorte verteilen. Dabei beschäftigen wir Menschen von der Profession Pflege über die Administration bis zur Hotellerie. Dementsprechend unterschiedlich sind die Bedürfnisse. Diese müssen wir erkennen und unsere Dienstleistungen wie Arbeitszeitmodelle oder Karriereentwicklungsprogramme konsequent darauf ausrichten. Mein Ziel ist unter anderem, Prozesse – wo nötig und sinnvoll – zur Entlastung der Linie zu harmonisieren und unsere Ressourcen so effizient wie möglich einzusetzen.

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

Arnold: Wir haben diverse Systeme und Tools im Einsatz, unter anderem für das HR-Management, die Gehaltsabrechnung und die Rekrutierung. Diese gilt es weiterzuentwickeln. In puncto Digitalisierung werden wir in naher Zukunft noch den einen oder anderen Schritt gehen, unter anderem mit Microsoft Teams als Kollaborationssystem und der Evaluation einer mobilen Kommunikationslösung für die interne Kommunikation.

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

Arnold: Mit der Corona-Pandemie sind die Ansprüche von Mitarbeitenden an die Flexibilität der Arbeitgeberin gewachsen. Für Mitarbeitende, die unsere Bewohnenden betreuen und pflegen, war und ist Homeoffice keine Option. Dennoch galt es auch für diese Berufsgruppen, während der Pandemie unnötige Kontakte beispielsweise durch interne Sitzungen zu vermeiden. So etablierten sich virtuelle Meetings, von welchen wir als Unternehmen mit mehreren Standorten regelmäßig Gebrauch machen. Mitarbeitende, die aufgrund ihres Aufgabengebiets im Homeoffice arbeiten können, räumen wir diese Möglichkeit ein. Diese Entwicklung hat Konsequenzen in der Personalbetreuung, welche wir wiederum berücksichtigen müssen.

HRP: Herr Arnold, vielen Dank für das Gespräch.

wir-tun-was-fuer-bienen.de

Deutschlandsummt! - Pflanzwettbewerb

2023



MACH MIT!

- Heimische Pflanzen für Bienen in Garten, Balkon oder anderen Flächen
- Insektenfreundliche Strukturen
- Preise im Gesamtwert von 10.000 Euro

Be happy



make a bee happy ©

ab sofort bis 31. Juli 2023

Drei Fragen an ...

... **Friederike Prasuhn, seit 1. Oktober 2022 Chief People Officer (CPO) von Hellmann Worldwide Logistics**



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Hellmann Worldwide Logistics an, speziell im HR-Bereich?

Friederike Prasuhn: Wir befinden uns bei Hellmann im HR-Bereich mitten in einer spannenden Transformation. Um unsere Energie und Power noch geballter in strategische Personalthemen zu investieren, sind wir derzeit dabei, nahezu sämtliche HR-Verwaltungsprozesse final zu digitalisieren. Ziel ist es, den gesamten „Employee Lifecycle“ systemisch abzudecken, um unseren Mitarbeiter*innen eine inspirierende „Employee Experience“ bei Hellmann zu bieten. Dabei geht es in erster Linie darum, individuelle HR-Angebote zu schaffen und dabei die Balance zwischen globalen Standards und lokalen Bedürfnissen zu finden. Das bedeutet, dass wir Strukturen, Arbeitsweisen und nicht zuletzt auch Mindsets nachhaltig verändern werden, um Flexibilität und Cross-funktionale Zusammenarbeit zu ermöglichen. Gleichzeitig entwickeln wir strategische Prozesse, wie unser „Talent- and Performance Management“ oder eine nachhaltige Nachfolgeplanung, die uns im „War of Talents“ stärkt. Und wir arbeiten mit Begeisterung an der stetigen Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur, um bei Hellmann ganz besondere Arbeitsplätze zu schaffen, in denen sich jede*r entsprechend ihrer*seiner Möglichkeiten bestmöglich entfalten kann.

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

Prasuhn: Ein globales HR-System, das die Mitarbeiter*innenstammdaten, HR-Kennzahlen und unsere strategischen Prozesse wie das Recruiting, das Onboarding, sowie die Mitarbeiter*innenentwicklung, das Talent- and Performance Ma-

nagement, die Nachfolgeplanung und das Offboarding abdecken, sind für mich die Basis einer erfolgreichen Personalarbeit.

Darüber hinaus liegt für uns der Fokus auf Tools, die Interaktion ermöglichen – sei es die strategische Verlinkung zu Social-Media-Kanälen, um sich bspw. durch wenige Klicks mit seinem LinkedIn-Profil bei uns zu bewerben oder auch unsere intern entwickelten Apps zu einem unserer zentralen Themen, dem Feedback.

Unser Credo für Systeme und Tools lautet immer „Smart & Simple“ und damit liegen noch spannende Möglichkeiten vor uns.

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

Prasuhn: Während der Pandemie lag unser Fokus ganz klar darauf, unsere Mitarbeiter*innen so gut wie möglich zu schützen. In sehr kurzer Zeit wurden dafür vielfältige Homeoffice-Möglichkeiten geschaffen. Neben der technischen Infrastruktur war uns besonders wichtig, auch die mentale Gesundheit und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Fokus zu behalten – durch virtuelle Aktivitäten, Trainings für unsere Mitarbeiter*innen oder auch durch individuelle Beratung und Unterstützung in dieser besonderen Zeit.

Besonders herausfordernd war der Schutz unserer Mitarbeiter*innen, die nicht im Homeoffice arbeiten konnten, wie bspw. unsere Kolleg*innen in den Lagern oder unserer Fahrer*innen. Aber auch hier waren wir durch alternative Schichtplanungen sowie neue Pausenmodelle erfolgreich.

Nun liegt die Definition und Umsetzung des „New Normal“ vor uns. Welche entdeckten Stärken möchten wir weiterhin nutzen und welche Möglichkeiten ergeben sich nun nach der Pandemie? In Deutschland haben wir bspw. bereits das mobile Arbeiten in den dafür geeigneten Bereichen eingeführt. Mit der Verteilung 70/30 arbeiten unsere Mitarbeiter*innen nun bis zu 70 Prozent ihrer Arbeitszeit digital bzw. mobil und kommen mindestens 30 Prozent ihrer Zeit mit ihren Kolleg*innen im Büro vor Ort zusammen. An globalen Konzepten dieser Art arbeiten wir nun mit vollem Elan weiter.

HRP: Frau Prasuhn, vielen Dank für das Gespräch.

Die neue Plattform für Ihr Firmenprofil



www.hrperformance-online.de

Jetzt teilnehmen und Firmenpartner werden:
petra.priggemeyer@datakontext.com

Wir bedanken uns bei unseren Partnern:



Menschenzentrierte virtuelle Lern- und Arbeitsräume

Metaverse Campus – Explore Future of Learning and Working

Der Begriff Metaverse ist in aller Munde, spätestens seit Facebook seinen Firmennamen 2021 in Meta geändert hat. Nur wenige Wochen danach haben Microsoft, NVIDIA und Hyundai ihre Vision und Strategie zum Metaverse präsentiert und Aktivitäten angekündigt. Doch heute ist das Thema Metaverse für viele noch gar nicht, nur als Hype oder sogar negativ besetzt. Viele Ängste und Befürchtungen stehen im Raum. Viele Menschen haben auch noch keinen Bezug zum Thema Metaverse gehabt. Laut Bitkom haben 75 Prozent noch nie etwas von Metaverse gehört (Stand Juni 2022). Dabei soll dies doch die Zukunft und das „Next Big Think“ des Internets sein.

Unternehmen wie BMW, Siemens, die Deutsche Bahn oder EOS haben erkannt, die neuen Chancen rundum das Thema Metaverse für ihre Produkte und Dienstleistungen im Sinne des Kundennutzens zu denken und die Transformation einzuleiten. Es werden virtuelle kollaborative Fabrikplanungen, digitale Zwillinge von Produkten und Standorten, kollaborative Support/Wartungsprozesse unter anderem auch für das Abbilden neuer Branding Welten eingesetzt.

Selbst Staaten, wie die Volksrepublik China, Südkorea, Japan oder Dubai haben mittlerweile eine eigene Metaverse-Strategie verkündet und investieren sehr viel Geld in diese. Dubai will z.B. in den nächsten fünf Jahren 40.000 neue Jobs im

Metaverse-Umfeld schaffen. China will bis 2026 25 Millionen VR-Headsets im Einsatz haben und legt einen Fünfjahresplan hierzu vor.

Die Schweiz hat z.B. einen Metaversehub in Zürich gegründet – Teilnehmende sind u.a. die ETH Zürich, Meta, Disney, Microsoft und Google.

In Deutschland wurden im Dezember in einer Anhörung des „Digital Ausschusses“ die Themen Web3 und Metaverse mit Expertinnen diskutiert und vermischt.

Diese Vermischung mit Web3-, Crypto- und Blockchain-Technologien ist weder zielführend und sinnvoll und ist nach meiner Meinung schlichtweg falsch. Bei den Einsatzszenarien in den aktuellen Diskussionen geht es häufig um neue Geschäftsmodelle und um die Produktplatzierungen im Bereich Fashion oder Kunstobjekte. Auch der Verkauf und der Erwerb virtueller Güter, wie z.B. Grundstücke, spielen dabei eine Rolle.

Metaverse ist mehr ...

Ansätze wie von Microsoft das „Enterprise Metaverse“ und ein „Industrial Metaverse“ zeigen, dass andere Szenarien existieren und sinnvoll sind. Auch wird der Einsatz von Lösungen und Konzepten im Bereich Aus- und Weiterbildung erkannt und von wenigen Unternehmen aufgegriffen. Hier sind u.a. Würth, Techem oder SAP zu nennen, die bereits erste Ideen umsetzen und Erfahrung sammeln. Hier wird die Learning-Strategie um eine Sichtweise „Metaverse“ in den Unternehmen konkret weiterentwickelt und umgesetzt.

Die Frage, die sich also stellt, ist, wie müssen wir im Umfeld Lernen, Training, Bildung und neue Arbeitswelt damit umgehen? Welche neuen Konzepte und Möglichkeiten gibt es? Welche Herausforderungen und Rahmen bilden die Basis für neue Regelungen? Welche Grundprinzipien gelten als Basis für ein Metaverse?

Hierzu sollten wir einmal einige wichtige Punkte und Prinzipien heranziehen, die ein Metaverse ausmachen. Zu nennen sind hier die Räumlichkeit,



Bild: Eindrücke aus verschiedenen Welten des „Metaverse Campus“

die Kollaboration, die Darstellung des Individuums über ein virtuelles Abbild mithilfe eines Avatars, die Nutzung neuer immersiven Technologien rund um VR/AR, der Einbezug von KI oder die Interoperabilität und Persistenz von virtuellen Welten und deren Inhalte.

Da es aktuell kein Metaverse gibt, sondern nur einzelne Systeme, die nach den genannten Prinzipien funktionieren, aber untereinander noch nicht die Inhalte und deren Bedeutung austauschen können – also interoperable sind, werden „Insel-Lösungen“ gebaut und angeboten. Durch weltweite Aktivitäten versuchen Firmennetzwerke die notwendigen Standards zu definieren und diese mit Leben zu füllen.

Der Metaverse Campus – eine Welt ist nicht genug

Um diese komplexe Welt und Prinzipien zu begreifen und erste Ansätze selbst zu erleben und dadurch zu verstehen, wurde der „Metaverse Campus“ initiiert. Dieser soll Ängste nehmen, Einsatzszenarien und Prinzipien nicht nur theoretisch erklären, sondern dies erlebbar machen.

Hier werden in unterschiedlichen virtuellen Lern-, Kreative- und Arbeitswelten die Konzepte und Ansätze rund um das Metaverse erfahr- und begreifbar gemacht.

Der „Metaverse Campus“ besteht aktuell aus 16 3D/VR-/AR-fähigen Lern-, Kreativ- und Arbeitswelten. Dabei sind die Welten (siehe Tabelle) individuell für das „Institute for Immersive Learning“ als 3D-Objekt entwickelt oder selbst umgesetzt worden.

Diese werden über das Tool „Spatial.io“ verwendet. Dieses bietet interaktive, kollaborative und räumliche Funktionen und Lösungen an. Hierdurch musste für den „Metaverse Campus“ keine einzige Zeile Code programmiert werden. Auch sind Gamification-Ansätze abbildbar und sorgen für zusätzliche Interaktion und Motivation bei den Teilnehmenden.

Die Intelligenz liegt in den ganzheitlichen Lernkonzepten unter Berücksichtigung der zielgerichteten transferorientierten Einbindung. Den Kern bilden die Gestaltung der virtuellen Welten – Environments – und die Möglichkeit, diese mit 3D-Objekten jederzeit flexibel zu erweitern. Hierzu wurde eine Bibliothek von 3D-Objekten entwickelt, die über standardisierte „Immersive Learning Pattern“ in Lernprozesse integriert werden können. Diese können individuell und für unter-

Environments	Lernwelt	Arbeitswelt	Erlebniswelt	Kreativ-Welt (ART)
Metaverse Campus	x	x	x	X
Energie Campus	x		x	
Torsten Fell Space 2.0	x	x	x	x
Grüezi Matterhorn	x	x	x	
MOON – This is a small ...	x		x	
MARS – Enjoy your Trip	x		x	
Über den Wolken – unter dem Meer	x		x	
MOIN Ostfriesland			x	x
Wat Muschel			x	x
Jazz and Wine	x	x	x	x
Immersive Learning 2022 – Insights	x			x
Weltenentdecker*innen	x	x	x	x
SkyVerse – up in the Air	x	x	x	
New Reality Kundenberater	x			
Kundenberatung/POS		x	x	
Onboarding – Let's Start	x		x	

Table: Übersicht der Welten und Einsatzschwerpunkte – daraus ergibt sich ein Metaverse.

schiedliche Zielgruppen wiederverwendet und flexibel zielorientiert kombiniert werden.

Darüber hinaus wurden Standards zur Nutzung des „Metaverse Campus“ erarbeitet und werden operativ in den Lernprozessen eingesetzt.

Die Welten bilden den Rahmen und ermöglichen es, über Metaphern Lernprozesse zu fördern und anzuregen. Die Welten können die zu diskutierenden Prinzipien rund um das Thema Metaverse zum Teil heute schon erlebbar machen. Beispielsweise kann über visuelle Sprunggates von der einen in die andere Welt gesprungen werden. Weiterhin kann ich einen Avatar nutzen, der in anderen technischen Lösungen auch verwendbar und somit interoperable ist. Die Lerninhalte können persistent – dauerhaft – in der Lernwelt bleiben oder nach der Benutzung auf einen bestimmten Zustand zurückgestellt werden. Dies erlaubt z.B. Lernprozesse, die über eine lange Laufzeit gehen, und an den Ergebnissen permanent und dauerhaft weiterzuarbeiten.

Über die aufgezählten Welten in Spatial.io hinaus, werden weitere Welten in der RAUM.app und in „Horizon Workrooms“ verwendet. Diese können mit Inhalten frei erweitert werden und mit den bereits genannten 3D-Objekten individualisiert

gestaltet werden. Der Unterschied ist hier, dass die Welten – das Environment – nicht individualisiert sind, sondern von den Software-Anbietern vorgegeben sind und mit eignen Inhalten erweitert werden können.

Die meisten Welten können mit und ohne VR-Headset genutzt werden. Somit ist ein einfacher Zugang z.B. über Browser jederzeit realisierbar. Immersive Erlebnisse mit einem VR-Headset sind beeindruckende und nachhaltige Erlebnisse für die Nutzer. Hier werden auch weitere Interaktionsvarianten angeboten, die einen deutlich intensiveren Lernprozess als im Browser oder in der App ermöglichen.

Eine wichtige Maßgabe ist, dass die Teilnehmenden einen aktiven Part im „Metaverse Campus“ haben und erleben so live die neuen Chancen, Risiken, sowie die Einsatzszenarien mit verschiedenen technischen Lösungen, und das geschieht in sehr unterschiedlichen Welten.

Um dies sicherzustellen, sind zwei Ausprägungen als Basis aller Aktivitäten im „Metaverse Campus“ wichtig:

1. Gib Folien in 3D/VR keine Chance.
2. Es gibt keine Sitzmöglichkeiten für die Avatare in 3D/VR.

Beide Ausprägungen sorgen für Aktivität. Es gibt aber kein passives Konsumieren bei der kollaborativen kreativen Nutzung der 3D-Welten. Warum sollten 2D-Daten hier noch eine große Rolle spielen. Die Transformation der Visualisierung, der Interaktion und der Nutzung der Räumlichkeit für die Aufgaben, die Erarbeitung und Präsentation der Ergebnisse, ist allerdings mit einem Lernprozess für die Organisation und der beteiligten Rollen verbunden.

Verschiedene Welten machen es möglich ...

Die Welten und damit der „Metaverse Campus“ sind Bestandteil der bestehenden Up-/Reskilling-Angebote des „Institute for Immersive Learning“. U.a. werden die Zertifizierungen zum VR/AR-Trainer hiermit zielgerichtet erweitert. Interaktive Rollenspiele, kreative Entwicklung von Storylines, dass Erproben von Prozessen aus der Praxis oder das Visualisieren von Lerninhalten in einem 3D-Raum stehen hier im Vordergrund.

Der „Metaverse Campus“ spielt auch im Bereich der Inhouse-Lernangebote eine zunehmende Rolle. In den Aktivitäten werden immer konkre-

te Ideen und Einsatzfelder in der jeweiligen Organisation integriert und abgeleitet. Die Teilnehmenden werden angehalten eigene Praxisthemen mitzubringen und diese direkt in die Diskussion und erste Umsetzungen einfließen zu lassen. Hierzu ist eine große Flexibilität der Gestaltungsmöglichkeiten notwendig.

Dies wird u.a. durch die Wiederverwendbarkeit der „Immersive Learning Pattern“ und der 3D-Objekte realisiert. Die Teilnehmenden können so mit den anderen Teilnehmenden kollaborativ an Ideen und an einer Story, für ihr eigenes Thema arbeiten und erhalten in virtuellen Reflexionsrunden im „Metaverse Campus“ Feedback und Transferaufgaben.

Neben den Lernwelten wie dem „Energie Campus“ in dem die aktuellen Themen Wärmepumpe, Fotovoltaik, Solarthermie oder E-Mobilität erlebbar werden, werden bestimmte Welten des „Metaverse Campus“ im Umfeld Events genutzt. Z.B. werden regelmäßige Exkursionen von „Matterhorn“, auf den „Mond“ und auf den „Mars“ durchgeführt und so Teilnehmenden die Grundprinzipien von Metaverse erlebbar aufgezeigt. Hier dient die Weltenmetapher als Analogie für die menschliche Exploration und Erforschung neuer unbekannter Orte. Dabei stellen die Welten Herausforderungen dar und bilden die Basis für psychische und physische Belastungen. Gestellte Aufgaben werden immer komplexer und motivieren immer mehr, die Möglichkeiten der 3D-Welten zu nutzen. Sie führen die Teilnehmenden nach und nach an den Funktionsumfang heran.

Neben Lern- und Erlebniswelten für Events, stehen im „Metaverse Campus“ auch Arbeitswelten zur Verfügung. Hier werden interaktive räumliche Meetings und Beratungsgespräche durchgeführt. Während der Beratung werden neue Interaktionsmethoden eingesetzt und gemeinsam mit den Kunden dreidimensionale Strukturen entwickelt, die die Herausforderungen und Businessziele abbilden. Auch finden in den Welten kleinere Workshops statt. Auch laden Showrooms für die Ausstellung von Produkten und Dienstleistungen ein.

Weitere kreative Themenwelten runden die Einsatzszenarien ab, hier sind virtuelle Vernissagen und Themenwelten vorhanden. So wurden z.B. Umfrageergebnisse zum Thema „Immersive Learning 2022 – Insights“ als Vernissage visualisiert. Hier fanden mehrere Events und Führungen statt. Diese Welt steht Teilnehmenden nun jederzeit zur Verfügung. Darüber hinaus steht mit „Moin Ostfriesland“ eine öffentliche Vernissage mit eigenen

Fotos und Skulpturen als Vernissage zu besuchen zur Verfügung.

Ab August 2023 werden aus dem „Metaverse Campus“ auch News-Sendungen stattfinden. Diese werden bis Ende des Jahres mit neuen Formaten – auch Live-Formate mit Zuschauern – umgesetzt werden. In der ersten Hälfte des Jahres wird das virtuelle Headquarter „Torstenfell.space“ in eine neue technische Lösung überführt. Dies wird dann nicht nur räumlich sein, sondern auch kollaborativ. Diese Welt wird u.a. Ausgangspunkt der zukünftigen Veranstaltungen sein.

Die bereits skizzierten Beispiele zeigen, dass ein breiter Einsatz der virtuellen Welten möglich ist. Dabei zeigen diese sehr schön auf, wie vielfältig der Einsatz virtueller Welten auf dem Weg zum Metaverse heute schon sein kann. Natürlich gibt es auch Grenzen und Rahmenbedingungen, die Berücksichtigung finden müssen. In der Nutzung durch die Teilnehmenden müssen z.B. Verhaltensregeln oder Sicherheitshinweise gegeben werden. Auch auf das Umfeld der ethischen Fragestellungen und Datenschutz-/sicherheits-Konzepte muss besonderes Augenmerk gelegt werden. Neue Fragestellungen, z.B. was passiert, wenn man mir meinen Avatar stiehlt und nutzt usw. müssen beantwortet werden.

SPACE bildet den konzeptionellen Rahmen ...

Der „Metaverse Campus“ basiert auf einem Ansatz, der sich SPACE nennt. Hierzu steht das S für „Spatial“ für die virtuelle und erweiterte Räumlichkeit. Der „Metaverse Campus“ kann neben virtuellen Welten, auch den Zugang zu Objekten bieten, die in die eigene Realität integriert werden können und über AR-Technologie die eigene Realität erweitern. In allen Ausprägungen der Räumlichkeit stehen interaktive Experience und immersive Erfahrungen zur Verfügung.

Das P steht für „Practice“ – hier werden an Zielgruppen und Businesszielen Lösungen „Aus der Praxis – für die Praxis“ generiert. Es wird sichergestellt, dass die jeweilige Lösung keinen Selbstzweck hat, sondern für die geplanten Szenarien einen Mehrwert bietet.

Das A steht für „Alignment“ – hier geht es um die strategische Ausrichtung, die Business-Prozesse und die Integration der Lösungen. Die Sichtweise auf eine ganzheitliche Businessstransformation unter Nutzung der Komponenten erweist sich hier als ein entscheidender Faktor.

Das C steht mit „Collaboration“ für einen absoluten Kern des Metaverse. Gemeinsames Lernen und Arbeiten, Events und Kreativwelten laden ein, neue Lösungen zu entwickeln und zu testen. Die Kollaboration wird unter Nutzung der Avatare im virtuellen Raum abgebildet.

Non-verbale Signale werden mithilfe von Sensoren erkannt und auf den Avatar gelegt. Diese können dann in der Kommunikation von den anderen interpretiert werden. Gemeinsam können Objekte manipuliert, neue Zusammenstellungen und kreative Storys designt werden.

Das E steht für „Expertice“ – hier steht Wachstum und Innovation gepaart mit der Ausrichtung an Mitarbeitenden, Kunden und Kooperationspartnern im Mittelpunkt der Überlegungen. Wo bietet die Lösung einen Mehrwert und wieso. Dies zahlt auch auf das Thema Branding und Marke ein und ist damit in einem weltweiten Markt, in dem die Talente die neue Währung sind, nicht unwichtig.

SPACE ist somit ein konzeptioneller Rahmen des „Metaverse Campus“. Die Ausrichtung und Umsetzung, wird regelmäßig erprobt und mit Kunden und potenziellen Interessierten entwickelt.

Technologie-Basis des Metaverse Campus

Der Metaverse Campus basiert auf ersten technischen Standards zu kollaborativen Erlebniswelten und nutzt bestehende Lösungen, ohne individualisierte Programmieraufwände. Die 3D- und VR-fähigen Welten und die dort integrierbaren 3D-Objekte sind in verschiedenen technischen Lösungen verwendbar und basieren auf aktuellen Standards. Um die Personen individuell abzubilden, wird auf eine technische Lösung zurückgegriffen, die es erlaubt, den einmal erstellten Avatar in unterschiedlichen Systemen zu nutzen.

All dies führt zu einer hohen Wiederverwendbarkeit. Weiterhin bilden die 3D-Welten den Rahmen, können aber über die eigenen 3D-Objekte individuell mit „Leben“ und Lernprozessen gefüllt und individualisiert werden. Keine Welt und keine Aufgabe ist gleich, ohne dass hier Programmieraufwand entsteht.

Die Erstellung der 3D-Objekte und Daten ist vom Aufwand her überschaubar. So kostet die reine 3D-Erstellung einer ganzen Welt, meist nicht mehr als 1.000 Euro. Kollaborative 3D/VR-Tools sind bereits für 20 bis 300 Euro pro Monat zu bekommen. Zu den Einmalkosten kommen die An-



Die drei Ms – Matterhorn, Mond und Mars als Eventswelten bei öffentlichen Veranstaltungen

schaffung oder das Ausleihen von VR-Hardware und/oder AR-Hardware dazu.

Durch die Kollaboration können, über die Avatare, aus der ganzen Welt sich Lerngruppen virtuell treffen. Sie sparen so erhebliche Kosten, z.B. Abwesenheit durch Anfahrtszeiten, aber auch CO₂ durch nicht stattfindende Präsenz-Treffen. Der Mehrwert gegenüber ZOOM- oder MS Teams-Sessions ist für die Teilnehmenden sehr groß. Sich räumlich in einer virtuellen Umgebung zu treffen, die Nähe, den räumlichen Klang und die sozialen Interaktionen zu spüren, kommt der Wirklichkeit sehr nahe.

Fazit

Vieles ist schon möglich und kann auch mit wenig Budget umgesetzt werden. Daraus entstehende Erfahrungen werden in Zukunft wichtig sein, um die Chancen und Veränderungen, die durch neue Hardware möglich wird, zielgerichtet zu gestalten. Der „Metaverse Campus“ kann helfen, erste Einblicke und Umsetzungen zu verstehen. Alle Welten können gemietet und eigene Events, Trainings oder Vernissagen genutzt werden. Individuelle Welten können gemeinsam erstellt und umgesetzt werden.

Um das Thema Metaverse zielgerichtet zu integrieren, sind und werden neue Jobs entstehen. So wird es im Umfeld der Erstellung von immersiven Medien, einen neuen Ausbildungsberuf ab dem 1.8.2023 in Deutschland geben – den/die „Gestalter*in für immersive Medien“. Wir müssen uns im Umfeld HR PE, L&D oder Training mit den Themen 3D und immersive Technologien beschäftigen. Hierzu gibt es bereits einen Markt an Re- und Upskilling-Angeboten. Im Metaverse-Campus

werden u.a. VR-/AR-Trainer*innen oder Metaverse Weltendesigner*innen ausgebildet.

Holen Sie sich eine/n wirklichen „Experten*in“ in diesem Bereich, im Moment sind viele „Trittbrettfahrer*innen“ unterwegs, die unter dem Deckmantel Metaverse ohne wirkliche Erfahrung den Hype nutzen wollen. Dies gilt auch für Lösungsanbieter, es gibt noch kein Metaverse – es sind bestenfalls kollaborative immersive Lösungen, die noch viele Punkte offenlassen. Zudem sind viele Punkte noch gar nicht geklärt. Auf der anderen Seite können bereits auf den bestehenden Lösungen neue Konzepte gedacht und umgesetzt werden. Hier gilt es, die richtigen und wichtigen ersten Schritte zu gehen und mit den Erfahrungen den nächsten Schritt umzusetzen. Umsetzen ist das Thema, Konzepte sind wichtig, aber eine zielgerichtete Umsetzung mit dem Praxisnutzen und Mehrwert generiert werden, ist wichtiger.

Ich kann nur ermutigen, sich mit dem Thema Metaverse offen und ohne Vorbehalte zu beschäftigen. Setzen Sie die Chancen in den Vordergrund nicht die Gründe, warum das alles nicht geht. Gewinnen Sie Erfahrung und lernen Sie aus Ihren Fehlern, ja wir alle werden Fehler machen und Erkenntnisse bekommen, wie etwas besser gemacht werden kann. Metaverse ist eine Reise, die aktiv mitgestaltet werden kann. Keiner von uns ist ausgeliefert, und die Abhängigkeiten bauen wir meistens selbst auf. Gern lade ich Sie ein auf eine Guided Tour durch den „Metaverse Campus“ ein. Nutzen Sie die Chance, jetzt schon einen Eindruck davon zu bekommen, wohin die Reise gehen wird und welche neuen Ziele gemeinsam angesteuert werden.

Besuchen Sie auf der LEARNTEC 2023 den VR/AR-Bereiche in Halle 2. Probieren Sie einmal selbst eine VR-Brille aus und vernetzen Sie sich mit anderen Interessierten rund um das Thema VR/AR und Metaverse.

TORSTEN FELL,
 Institutsleiter und
 Founder – Institute for
 Immersive Learning,
<https://www.immersivelearning.institute/>





© ktasmar - stock.adobe.com

HR-Entscheider direkt erreichen



■ Newsletter



■ Content-
Marketing



■ Webinare &
Webkonferenzen

Schreiben Sie uns: petra.priggemeyer@datakontext.com

www.hrperformance-online.de



Wieso auf immersives Lernen setzen?

Immersive Learning bezieht sich auf den Einsatz von Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) oder Mixed Reality (MR) in Lehr- und Lernszenarien, um eine „realistische“ und interaktive Lernumgebung zu schaffen. Es ermöglicht den Lernenden, in einer simulierten Umgebung zu interagieren und zu experimentieren, was das Verständnis und die Erinnerungsquote von Konzepten und Fähigkeiten verbessern kann. Bei VR liegt der Schwerpunkt im Handeln und Tun, somit in der Kompetenzentwicklung und in der Lösungsorientierung. Mit AR wird meistens die Unterstützung des Arbeitsprozesses realisiert, also Konzepte wie „Performance Support“ und „5 Moments of Need“.

Es gibt bereits eine Vielzahl von Anwendungen und Plattformen für immersives Lernen, die von Unternehmen und Bildungseinrichtungen entwickelt wurden, um ein breites Spektrum von Themen, Fähigkeiten und Kompetenzen abzudecken. Aktuell spielen insbesondere auch kollaborative Lernansätze eine zunehmende Rolle. Über Avatare trifft sich die Lerngruppe/das Lerntandem im virtuellen Raum und erlebt gemeinsam Trainingssituationen oder erstellt gemeinsam interaktiv Lerninhalte und Szenarien.

Ausgehend von den aktuellen Einsatzgebieten, wollen wir uns heute auch bereits mit dem Thema

künstliche Intelligenz (KI) in diesem Umfeld beschäftigen und welche Umsetzungen bereits realisiert sind und gerade werden.

Doch lassen Sie uns erst einmal den aktuellen Status quo ansehen.

Einsatzbereiche von immersivem Lernen

Es gibt eine Vielzahl von Lerninhalten, die besonders gut für immersives Lernen geeignet sind. Im Allgemeinen eignen sich Lerninhalte, die praktische Erfahrung und interaktive Übung erfordern, am besten für immersives Lernen. Die Vielfältigkeit bei den Lerninhalten und Szenarien ist ziemlich hoch, es ist eine innovative Methode, die das Lernen effektiver und ansprechender machen kann. Dabei sind folgende Schwerpunkte besonders hervorzuheben:

- Simulationen und Szenarien eignen sich gut, da sie es Lernenden ermöglichen, Entscheidungen und Konsequenzen in einer sicheren und kontrollierten Umgebung zu erleben. Beispiele hierfür sind Notfalltraining, Flugsimulationen oder auch Marketingstrategien.
- Technische Fähigkeiten wie Reparatur- und Wartungsfähigkeiten können gut in einer simulierten Umgebung geübt werden. Durch

immersives Lernen können Lernende den Vorgang wiederholen und sich dabei auf bestimmte Komponenten oder Schwachstellen konzentrieren.

- Das Erlernen einer Fremdsprache kann durch immersives Lernen verbessert werden, da Lernende durch Interaktion mit simulierten Szenarien in der Sprache ihre Fähigkeiten praktisch anwenden können.
- Soft Skills wie Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Führung können in simulierten Szenarien trainiert werden.
- Geschichts- und Kulturvermittlung können verbessert werden, indem Lernende durch Virtual Reality in historischen Epochen eintauchen und kulturelle Aspekte in der jeweiligen Umgebung erleben können.

Schwerpunkt Branchen beim Einsatz von Immersive Learning

Branchen, die eine hohe praktische Erfahrung erfordern oder in denen die Folgen von Fehlern schwerwiegend sein können, sind gut für immersives Lernen geeignet.

- Das Gesundheitswesen ist ein Bereich, in dem Immersive Learning bereits weit verbreitet ist. Zum Beispiel können Medizinstudenten durch Virtual-Reality-Simulationen praktische Erfahrungen in der Chirurgie und anderen Verfahren sammeln, bevor sie sich an echten Patienten versuchen.
- In der Produktion und Fertigung können immersive Lernumgebungen für Schulungen zur Bedienung von Maschinen oder zur Reparatur von Ausrüstungen eingesetzt werden. In einer sicheren simulierten Umgebung können Mitarbeiter die Fähigkeiten erwerben, die sie benötigen, um effektiver und sicherer zu arbeiten.
- In der Luftfahrt und im Transportwesen können immersive Lernumgebungen für Schulungen zur Pilotenausbildung und für Flugsimulationen genutzt werden. Darüber hinaus können virtuelle Schulungen für den Umgang mit gefährlichen oder ungewöhnlichen Situationen im Verkehr eingesetzt werden.
- Im Tourismus und Gastgewerbe können immersive Lernumgebungen für Schulungen zur Gästebetreuung und zum Umgang mit schwierigen Kunden oder Situationen eingesetzt werden.
- Immersive Lernumgebungen können auch in der allgemeinen Bildung und Ausbildung eingesetzt werden, um ein besseres Verständnis für das Erleben von Situationen zu vermitteln.

Mehrwert spielt eine wichtige Rolle

Beim Einsatz von Immersive Learning bereitet die Argumentation „Wieso eigentlich immersive Lernmedien einsetzen“ immer wieder eine große Diskussion. Hier ein paar Gründe:

Effektivere Schulungen

Immersives Lernen ermöglicht es Mitarbeitern, praktische Erfahrungen in einer sicheren und kontrollierten Umgebung zu sammeln. Dadurch können Schulungen effektiver gestaltet werden, da die Lernenden die Fähigkeiten und Kenntnisse, die sie benötigen, schneller und gründlicher erwerben können.

Kosteneinsparungen

Immersives Lernen kann auch dazu beitragen, die Kosten für Schulungen zu senken. Da virtuelle Lernumgebungen keine teuren physischen Schulungsräume oder teure Ausrüstung erfordern, können Unternehmen Geld sparen, indem sie auf immersives Lernen umsteigen. Nebenbei wird die Umwelt geschont, wenn die Teilnehmenden nicht aus der ganzen Welt anreisen müssen.

Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

Immersives Lernen kann auch dazu beitragen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, da es eine interaktive und ansprechende Lernerfahrung bietet. Mitarbeiter können sich durch die Verwendung von Virtual-Reality- oder Augmented-Reality-Technologien stärker in die Schulung einbezogen fühlen und möglicherweise auch schneller Fortschritte machen.

Höhere Sicherheit

In unterschiedlichsten Branchen, in denen Mitarbeiter mit gefährlichen Werkzeugen oder Maschinen arbeiten, kann immersives Lernen dazu beitragen, die Sicherheit für die Mitarbeitenden zu erhöhen. Da Lernende in einer virtuellen Umgebung lernen, können sie die richtigen Techniken und Verfahren üben, ohne das Risiko von Verletzungen oder Schäden.

Konkurrenzfähigkeit und Marke/Fachkräfte

Unternehmen, die Immersive Learning in ihre Trainingsmethoden integrieren, können auch wettbewerbsfähiger sein. Sie können sich von der Konkurrenz abheben, indem sie innovative und ansprechende Schulungen anbieten, die ihren Mitarbeitern helfen, schneller und effektiver zu lernen. Somit wird der Einsatz im Umfeld Employer Branding und Marke eine interessante Rolle spielen können. Insbesondere auch bei der Gewinnung der zukünftigen Fachkräfte im Markt.

KI im Umfeld VR/AR und Lernprozesse

Sowohl VR als auch AR bieten ein immersives Lernerlebnis, das es Lernenden ermöglicht, komplexe Konzepte und Fähigkeiten auf eine Weise zu verstehen und zu erlernen, welche in einer traditionellen Lernumgebung nicht oder nur sehr aufwendig möglich ist. Wenn KI in VR- und AR-Anwendungen integriert wird, können Lernende ein personalisiertes Lernumfeld genießen, das sich auf ihre individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten abstimmt.

So verwendet Airbus ein VR-Trainingssystem, das Piloten das Fliegen von Airbus-Flugzeugen in einer realistischen virtuellen Umgebung beibringt. Das System verwendet KI, um das Verhalten des Flugzeugs in verschiedenen Situationen zu simulieren und das Training entsprechend anzupassen.

KI kann dazu genutzt werden, das Lernverhalten der Lernenden zu analysieren, um personalisierte Empfehlungen für Lerninhalte und Schulungen zu geben. Durch die Analyse der Daten, die von den Lernenden generiert werden, kann KI auch Feedback und Unterstützung in Echtzeit liefern. Dies ermöglicht ein individuelles Lernumfeld, das auf die Bedürfnisse und Stärken des Lernenden zugeschnitten ist und so ein höheres Engagement und bessere Lernerfolge fördert.

Walmart verwendet VR-Training, um Mitarbeiter in verschiedenen Szenarien zu schulen, beispielsweise bei der Handhabung von Kundenanfragen, bei der Reaktion auf Diebstähle und bei der Interaktion mit schwierigen Kunden. Das System verwendet KI, um das Verhalten der Kunden zu simulieren und das Training entsprechend anzupassen.

Durch den Einsatz von KI können Lernende komplexe Szenarien simulieren und interaktive Trainingsprogramme durchführen. Mitarbeiter können in einer Fertigungsumgebung komplexe Abläufe simulieren, um zu trainieren und Fehler zu minimieren. Medizinisches Personal kann chirurgische Eingriffe in einem sicheren virtuellen Raum durchführen, um ihre Fähigkeiten zu verbessern und mögliche Risiken zu minimieren.

GE Healthcare hat z.B. ein AR-Trainingssystem entwickelt, das Ärzten und medizinischem Personal die Durchführung von Ultraschalluntersuchungen beibringt. Das System verwendet AR-Brillen, um eine realistische virtuelle Umgebung zu erzeugen, und KI, um das Feedback an den Benutzer anzupassen.

Aktuell werden für die Erstellung von 3D-Objekten und Welten sogar schon erste KI-Lösungen eingesetzt. In den kollaborativen Umgebungen werden erste KI-gestützte Avatare für Dialogführung verwendet. In Soft Skill-Lerninhalten führe ich so ein Personalgespräch mit einem KI-gestützten Avatar auf der anderen Tischseite.

KI ist im Umfeld VR/AR aber nichts Neues – es wird schon seit Jahren bei der Erkennung von Augenbewegungen (Eyetracking), der Hände- und Finger oder der damit verbundenen Gesten eingesetzt. So können virtuelle Objekte angefasst, manipuliert und neu erstellt werden. Auch bei der Erkennung der physischen Umgebung oder dem Erkennen von Objekten in diesem wird KI und VR/AR schon lange kombiniert. So werden Maschinen, Fahrzeuge oder Gebäude erkannt und mit zusätzlichen Informationen über AR erweitert.

In den letzten Jahren kamen durch die Diskussion rund um die kollaborativen Szenarien das Thema Face-Tracking dazu. Dieses ermöglicht non-verbale Gesichtsausdrücke zu erkennen und diese auf meinen Avatar zu legen. Dies steigert in der virtuellen Umgebung die Wahrnehmung des emotionalen Zustands des Gegenübers.

All diese Sensoren und KI-Lösungen sind heute in Hardware integriert, die zwischen 430 bis 1.400 Euro kostet. Es obliegt nun an uns, damit sinnvolle und zielgerichtete Lehr- und Lernszenarien zu entwickeln. Den eines ist klar, durch die aktuellen Entwicklungen im Umfeld KI, werden weitere leistungsfähigere Lösungen entstehen. Insbesondere auch bei der Content-Erstellung ist dies zu spüren.

Insgesamt bietet die Kombination von VR/AR und KI eine aufregende Möglichkeit, das Lernen und Training zu revolutionieren, indem sie personalisierte und immersive Erfahrungen bietet, die auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Einzelnen abgestimmt sind.

Gehen Sie mit auf die Reise.

TORSTEN FELL,
Institutsleiter und
Founder – Institute for
Immersive Learning,
<https://www.immersivelearning.institute/>





Machine Learning und KI im Corporate Learning

Ein Interview mit Thomas Jenewein, Business Development Manager und Digital Ambassador bei SAP

HRP: Wo stehen wir im Bereich der künstlichen Intelligenz?

Thomas Jenewein: Forschung zu künstlicher Intelligenz (KI) und zum maschinellen Lernen gibt es schon seit 1950. Die letzte Welle der Aufmerksamkeit gab es nach technischen Entwicklungen im Deep Learning & neuronalen Netzwerken, hoher Datenverfügbarkeit sowie verbesserter Hardware. Vor ca. sechs Jahren (2017) sah man hier starke Verbesserungen rund um Bilderkennung, Chatbots oder „Conversational User Interfaces“ wie Alexa oder Siri. Computer und Software lernen von Daten, ohne explizit programmiert zu werden, und können erkennen, lesen, hören, verstehen und interagieren.

Inzwischen nutzen viele von uns Software, in der KI enthalten ist – von Spamfiltern, Bildersuche, Kaufempfehlungen bis hin zu spezifischen Anwendungen in der Firma. Dabei kann man von „schwacher“ KI sprechen. Die Möglichkeiten haben sich nun jedoch stark geändert.

Im November 2022 wurde von OpenAI die Applikation ChatGPT online für jeden zugänglich zur Verfügung gestellt und damit eine stärkere KI, generative KI genannt. Viele sprechen dabei von ei-

nem iPhone-Moment oder der Öffnung der Büchse der Pandora.

HRP: Was ist bei dieser generativen KI besonders?

Jenewein: Es ist ein Sammelbegriff für KI-basierte Systeme, mit denen auf scheinbar professionelle und kreative Weise alle möglichen Ergebnisse produziert werden können. Bilder, Videos, Audio, Text, Code, 3D-Modelle oder Simulationen.

GPT-3 (ChatGPT) und weitere Tools versetzen die Nutzer:innen in die Lage, ihre Ideen sehr schnell zu iterieren und Designs zu konkretisieren. Durch Prompts – kurze Textanweisungen – erzeugt der Computer passende Texte, Bilder oder sogar Videos. Im Hintergrund arbeiten generative Modelle.

Die gibt es zwar schon lange, doch erst kürzlich hat die Qualität der erzeugten Daten bzw. Text-Modelle einen großen Sprung gemacht.

Der Durchbruch gelang bei textuellen Daten mit großen, transformerbasierten Sprachmodellen wie BERT (Google) und GPT-3 (OpenAI). Modelle für visuelle Daten zogen nun etwas später mit Diffusion Models wie DALL-E, Imagen und Stable Diffusion nach.



*Thomas Jenewein,
Training & Adoption /
Business Development & Digital Sales
Europe,
SAP Deutschland
SE & Co. KG*

Wichtig zu verstehen dabei ist, dass ChatGPT das nächste Wort immer anhand von Wahrscheinlichkeiten auswählt. ChatGPT gehört in die Kategorie des Natural Language Processings und wird für das Verfassen von Texten und anderen sprachbasierten Aufgaben eingesetzt. Bei neuen Themen oder am Rand der Netzwerke hat das Programm Probleme und erfindet neue Worte – es halluziniert.

HRP: Welche Einsatzfelder des Machine Learning gibt es im Corporate Learning?

Jenewein: Da gibt es natürlich diejenigen, die schon länger weiterentwickelt werden.

Im formellen Bereich sind dies:

- Empfehlungen von Kursen je nach Interessen oder Click-Verhalten
- Automatisierung von administrativen Aufgaben
- adaptives personalisiertes Lernen je nach Wissen und Skills, was durch Fragen oder Clickverhalten geprüft wird

Im Bereich collaboratives Lernen sind dies u.a.:

- Empfehlungen von Peers zum Lernen,
- ChatBots, z.B. zu Reflektion, Onboarding, Präsentationstraining und andere Anwendungsfälle
- Unterstützung von Communities, z.B. bei der Beantwortung von Fragen oder Kuratierung
- individuelles Tutoring, z.B. von Übungen, Rollenspielen oder zur Prüfungsvorbereitung

Im Bereich On-the-Job-Lernen sind dies u.a.:

- Assistenten mit Anleitungen von Guided Tours bis Micro-Learnings, z.B. in der Software eingebettet
- Verbindung mit AR/VR und Metaverse im Rahmen der dinglichen Welt wie bei Maschinen oder Geräten
- digitale Assistenten, die jegliche Fragen beantworten
- oder digitale Assistenten, die Aufgaben ausführen – wobei Lernen gar nicht mehr im Vordergrund steht

Diese Einteilung wurde in den letzten Jahren stetig optimiert – gerade bei den letzten Punkten sehen wir, wie die neuen Apps rund um ChatGPT neue Innovationen bringen.

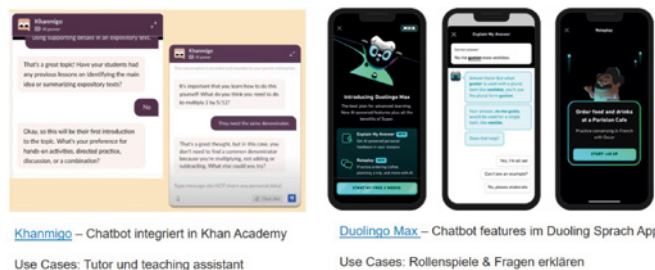
Tools gibt es schon viele – hier eine Auswahl in den KI eine Rolle spielt:

(Affektive) intelligente Tutoring-Systeme, adaptive Assessments, adaptive Lernsysteme, Chatbots und Voicebots, Classroom Monitoring Systems, Smart Classrooms, digitale Lernassistent*innen, Diskursanalysen, Educational Co-Bots, Empfehlungssysteme, KI-basierte Prognosen, Klassifizierungssysteme, Learning-Experience-Plattformen (LXP), Matching-Plattformen, pädagogische Agenten, Learning-Reinforcement-Systeme, Robo Grader, Sentimentsanalysen, Sprach-, Bild- und Textanalysen, -erkennung und -generierung, Talent Marketplaces.

HRP: Wie verändert ChatGPT4 die bisherige Arbeit mit den ChatBots?

Jenewein: Wir müssen nun keinen eigenen Chatbot mehr erstellen inkl. Modell-Erstellung, Training, Optimierung, Testen

Vorboten von EdTech, die ChatGPT-4 nutzen



Khanmigo – Chatbot integriert in Khan Academy

Use Cases: Tutor und teaching assistant

Duolingo Max – Chatbot features im Duolingo Sprach App

Use Cases: Rollenspiele & Fragen erklären

etc., was doch relativ aufwendig ist. Jeder kann ChatGPT selbst nutzen oder die APIs nutzen, wie zum Beispiel die Khan Academy oder Duolingo schon eindrücklich zeigt.

HRP: Was heißt das für die Praxis?

Jenewein: ChatGPT kann entlang des kompletten Prozesses im Corporate Learning genutzt werden – von Bedarfsklärung, Inhaltserstellung bis Evaluation.

So kann es beispielsweise helfen, Lerninhalte zu erstellen oder zusammenzufassen. Design von Übungen, Quizzes und Tests ist schneller und einfacher.

Für Lernende ist ChatGPT ein neuer digitaler Assistent, wenn es um Probleme oder Fragen im Arbeitsalltag geht. Vieles muss vielleicht gar nicht mehr formell gelernt werden über ein E-Learning, sondern man fragt eben den Bot. Interessant ist u.a. der Bereich Software-Programmierung, denn der Bot kann Software schreiben, sogar aufgrund von bildlichen Skizzen ...

Generell kann man sagen, dass Wissensarbeiter um die 35 Prozent produktiver werden, wie eine Studie vom MIT zeigt. Dies wirkt sich also auf ganz unterschiedliche Tätigkeiten aus – auch im Kontext von Lernen.

<https://www.netzoeconom.de/2023/03/08/chatgpt-erhoeht-produktivitaet-der-wissensarbeiter-um-35-prozent/>

Für die EdTech Start-ups heißt es u.a., dass eigene Sprachmodelle zu aufwendig sind. Jedoch über APIs ist es möglich, an ChatGPT anzukoppeln.

Folgende Beispiele gibt es schon:

<https://openai.com/customer-stories/duolingo>

<https://openai.com/customer-stories/khan-academy>

HRP: Welche Erfahrungen haben Sie bereits damit gemacht?

Jenewein: Ich versuche wie immer bei Innovationen, diese in meinem Kontext auszuprobieren. So habe ich es bereits für folgende Dinge benutzt:

- Voice-to-Text-Transkription unseres EducationNewscast Podcast
- Generierung von Vorschlägen für Mail-Titel/Betreff-Zeilen
- Vorschläge für Agendas für Präsentationen
- Vorschläge für Intros von Blogartikeln
- Erstellung von Grafiken für Präsentationen via Dall-E

- eigenes Lernen zu Zusammenhängen und Begriffen im Bereich KI
- Neugestaltung unseres Treppenhauses 😊

Auch rede ich in meinem Podcast immer wieder darüber – u.a. mit Dr. Nadja Eggmann – die an der USG eine Doktorarbeit zu KI im Corporate Learning gemacht hat, kürzlich:

<https://podcast.opensap.info/education-newscastr/2023/02/20/enc234-kunstliche-intelligenz-im-corporate-learning-anwendungsfalle-erfolgsfaktoren-und-handlungsempfehlungen-mit-dr-nadia-eggmann/>

Zusätzlich bin ich in einer Lerngruppe der Corporate Learning Community – innerhalb der wir uns regelmäßig zu Erfahrungen und Neuerungen austauschen.

HRP: Welche Konsequenzen kann das für die Mensch-Maschine-Kommunikation haben?

Jenewein: Sie wird einfacher. Derzeit ist die Prompt-Formulierung noch eine Kunst, aber die Anwendungen werden immer besser. Ähnlich wie der Taschenrechner für Mathematiker gibt es einen starken Booster.

Die Validität und Kontextrelevanz wird zudem besser, wenn man eigene Daten einbringt und vortrainierte Modelle (wie das Large-Language-Modell hinter ChatGPT) mit eigenen Daten anreichert. Beispiel: <https://openai.com/customer-stories/morgan-stanley>.

HRP: Werden Sie auf der LEARNTEC in Karlsruhe sein? Was bringen Sie mit?

Nein, wir sind im Mai in Hamburg auf der OMR – dem Festival für das digitale Universum – mit 70.000 anderen Menschen und einem großen SAP-Stand. Danach hosten wir das Corporate Learning Barcamp in Walldorf am 16. und 17. Mai.

Am 22. Juni machen wir zudem das hybride SAP Training und Change Forum in Walldorf mit viel Austausch und Inspiration – wozu ich gern einlade. <https://events.sap.com/eur/2023-training-forum/de/home>.

HRP: Wie können Weiterbildungs- und Personalabteilungen optimal mit den neuen Entwicklungen umgehen?

Jenewein: Sich informieren und ausprobieren, wo es Sinn macht. Mitarbeitenden Frei- und Lernräume geben, um es auch zu nutzen. Warum nicht dazu ein internes Barcamp oder Hackathons veranstalten?

Zentral bei der Einführung von KI sind zudem zwei Dinge:

Change Management: Gerade bei KI-Nutzung schwingen viele Ängste mit – von Dystopien wie die Auslöschung der Welt bis zum individuellen Job- und Relevanz-Verlust. Kommunikation, Einbindung, klare Ziele, Leitplanken, Lernangebote und andere Change-Ansätze sind essenziell.

Ethik: Die Nutzung von KI im Unternehmen sollte immer entlang ethischen Grundsätzen und Leitlinien laufen – die opera-

tionalisiert werden müssen und dann auch konkret bestimmen: welche Use-Cases (z.B. bei Verwendung von persönlichen Daten, möglichem Bias ...) müssen wie genauer gemonitort werden oder sind überhaupt ein No-Go. Ein Beispiel ist hier der SAP-Ansatz – s. kostenloses E-Learning <https://open.sap.com/courses/aie1?locale=de>.

Deshalb ist auch bei uns Change Management ein zunehmend wichtiger Service, um u.a. die Akzeptanz und Nutzung, neu-deutsch „Adoption“, von Software zu optimieren.

HRP: Was empfehlen Sie den interessierten Verantwortlichen?

Jenewein: Natürlich ChatGPT ausprobieren, einfach ist das z.B. über Bing. Midjourney, Dall-E oder Stable Diffusion sollte man ausprobieren bzgl. grafischer Gestaltung.

Weitere deutsche Tools sind z.B. für Schreibassistenten Neuroflash oder DeepWrite.

HRP: Wo nutzt SAP künstliche Intelligenz?

Jenewein: SAP nutzt ganz unterschiedlich. Wir haben kein Produkt an sich, sondern betten KI in die Software ein und bieten technische Services auf unserer Business-Technology-Plattform – und dann gibt es zum Beispiel Dublettenprüfung sowie Rechnungsempfänger-Erkennung und -Zuweisung im Finanzwesen.

Im Bereich Lernen nutzen wir (und bieten das auch als Teil unserer Produkte an):

- Kursempfehlungen im LMS
- Machine Translation von Kursmaterialien (unser Autorentool SAP Enable Now hat hierzu auch eine Schnittstelle)
- Chatbots in der Lerncommunity

Auf der Kundenmesse SAPPHERE zeigen wir zudem neuste Anwendungen aus unserem SAP Trainings Bereich, die mit unseren Daten trainiert wurden: mit Kursen, Dokumentation, E-Learning oder nutzergerichtetem Inhalten aus der SAP Community. Die Suche mit integriertem Chatbot, ähnlich bei Bing und ChatGPT wird eine neue Nutzererfahrung bieten, wenn es um Wissen und Skills rund um SAP-Produkte geht.

Und auf dem SAP Training Forum werden wir Erfahrungen aus der internen SAP-Weiterbildung mit KI vorstellen (<https://events.sap.com/eur/2023-training-forum/de/home>).

HRP: Wir danken Ihnen für das Gespräch, Herr Jenewein.

Weitere Links

Mein Podcast – da bespreche ich das Thema immer mal wieder: <https://podcast.opensap.info/education-newscastr/>
<https://www.linkedin.com/in/thomasjenewein/> – in meinem Feed teile ich auch immer wieder interessante Artikel, Podcasts zum Thema Prof. Ethan Mollick, KI Experte vom MIT, <https://www.oneusefulthing.org/>

Zeitgemäßes Lernen am Arbeitsplatz

Professor Dr. Norbert Rohleder vom Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz erläutert das „70-20-10-Modell“ zur Weiterbildung von Mitarbeitenden und stellt dabei dessen Vorteile, aber auch die Kritik daran heraus.

Ein Großteil des Lernens und der beruflichen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden findet heute am Arbeitsplatz statt. Mitarbeiter lernen, indem sie sich herausfordernden Aufgaben stellen, Neues ausprobieren, sich mit Kollegen austauschen, im Internet recherchieren oder im Alltag Erfahrungen auf die Arbeit übertragen.

An diese Veränderungen hat sich auch die unternehmerische Weiterbildung angepasst. Und so hat sich in der betrieblichen Praxis seit einigen Jahren das „70-20-10-Modell“ etabliert, das viele Organisationen nutzen, wenn es um Personalentwicklungsmaßnahmen geht.

Das 70-20-10-Modell – die Definition

Hinter der Zahlenreihe 70-20-10 verbirgt sich nicht etwa eine mathematische Formel. Sie ist die theoretische Basis einer neuen und zugleich alten Lernphilosophie, die sich in der betrieblichen Weiterbildung verbreitet hat: Wir lernen nicht nur durch Wissen, sondern insbesondere auch durch Handeln. Diese Erkenntnis ist nicht wirklich neu,

denn sie hat bereits in den letzten Jahrzehnten in den Unternehmen ihren Platz gefunden: Personalentwicklung On-the-Job, Into-the-Job, Near-the-Job, Job-Enlargement, Job-Enrichment oder Job-Rotation sind nur einige dieser Methoden.

Entwickelt wurde die Formel ursprünglich von Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo am Center for Creative Leadership in North Carolina und bereits 1996 in dem Buch „Career Architect Development Planner“ von Lombardo und Eichinger veröffentlicht. Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurde untersucht, wo und wie sich 191 Führungskräfte die Kompetenzen für ihren beruflichen Erfolg angeeignet hatten und was sie aus diesen Erfahrungen gelernt haben. Das 70-20-10-Rahmenwerk war ein Ergebnis dieser Forschung. Die angegebenen Zahlen stehen für Prozentwerte und damit für das Verhältnis, wie viel Mitarbeitende aus den Bereichen formelles Lernen, Lernen durch Feedback und Learning by Doing im beruflichen Kontext dazulernen. Nach diesem Modell lernen Mitarbeitende:

- zu 70 Prozent durch die Berufstätigkeit und praktische Erfahrungen während der Arbeitszeit,
- zu 20 Prozent durch Kommunikation und den Austausch im beruflichen Umfeld, insbesondere auch durch Führungskräfte sowie
- zu 10 Prozent durch klassische Weiterbildungsmaßnahmen wie Schulungen, Seminare oder Fachvorträge.

Das 70-20-10-Modell unterstreicht damit das allgemeine Verständnis, dass wir die meisten unserer Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die wir für die Ausübung unserer Tätigkeiten benötigen, nicht in einem Schulungsraum, sondern durch tatsächliche Erfahrung und in Zusammenhang mit Kolleginnen und Kollegen erlernen.

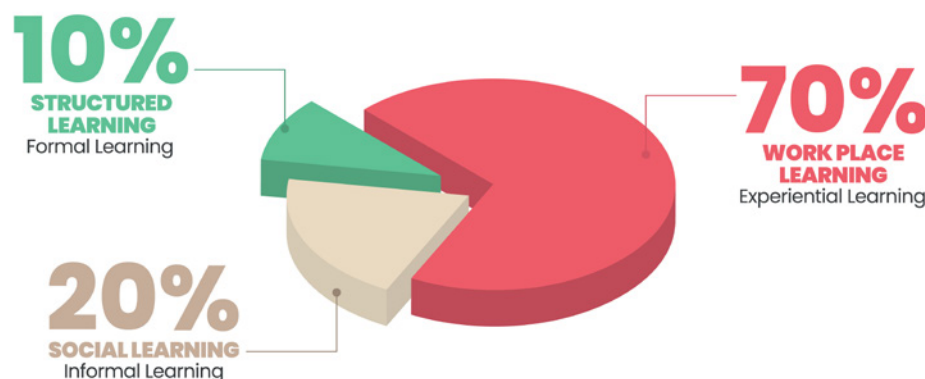
Lernarten im Detail

Welche Arten des Lernens beim Aufbau von Wissen und bei der Entwicklung von Kompetenzen



70: 20: 10 Model

Human Resource Learning and Development



zusammenspielen sollen, zeigt ein detaillierterer Blick auf die 70-20-10-Verteilung:

70 Prozent: Lernen durch Aufgaben und Herausforderungen am Arbeitsplatz

Durch selbstorganisiertes informelles Lernen am Arbeitsplatz werden die größten und schnellsten Lernfortschritte erzielt. Am meisten lernen die Mitarbeitenden, wenn sie schwierige Aufgaben übernehmen und sie die dabei auftretenden Herausforderungen selbstständig lösen. Typische Lernsituationen und signifikante Lernfortschritte entstehen hier durch:

- herausfordernde Projektarbeiten und schwierige Aufgaben,
- besondere Anforderungen,
- neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche und
- Job-Rotation/Positionswechsel.

20 Prozent: Lernen durch Interaktion

Im Berufsalltag lernen wir darüber hinaus auch im Umgang mit Kollegen, z.B. durch Beobachtung oder durch gezieltes Nachfragen, wenn wir Informationslücken schließen oder neue Abläufe und Verhaltensweisen trainieren. Einen wichtigen Stellenwert nimmt hier auch die Online-Interaktion ein, beispielsweise in Team-Chats, mittels Collaboration Tools oder Social Media. Einen wichtigen Einfluss haben hier auch die Führungskräfte, wenn sie ihr Know-how weitergeben und damit so zum Lernprozess und der Personalentwicklung beitragen. Bei diesem Prozentwert handelt es sich um informelles Lernen im Arbeitskontext. Dazu gehören:

- Coaching durch den Vorgesetzten,
- Mentorenprogramme,
- kontinuierliches Feedback,
- Austausch in Communities of Practice, sozialen Netzwerken, Chats und Diskussionsforen sowie
- Teamprojekte.

10 Prozent: Lernen durch strukturierte Trainingsmaßnahmen (klassische Weiterbildung)

Auch wenn die formale Weiterbildung nur einen verhältnismäßig kleinen Anteil zum Erwerb von Wissen im Berufsleben beiträgt, sollten auch die klassischen Formen des Lernens nicht vernachlässigt werden. Dazu gehören:

- Präsenztrainings/Seminare,
- Konferenzen,
- digitale Lernformate,
- Selbststudium über Arbeits- und Lehrbücher.

Kritik am Modell

Viele Autoren bemängeln die dem Modell zugrunde liegende Datenbasis; die von Lombardo und Eichinger zitierte Erhebung lag bereits zehn Jahre zurück und basierte nur auf Selbstauskünften von knapp 200 Managern – und macht sie damit für statistische Aussagen irrelevant und reduziert sie deshalb auf „Ratschläge von 200 Führungskräften“ zum Zeitpunkt ihrer Befragung. Darüber hinaus wird kritisiert, dass es sich bei den Befragten um eine ausgesprochen homogene Gruppe handelt, die sich überdies durch besonders hohe Motivation und Selbstorganisation auszeichne; die

Diversität würde dadurch nicht ausreichend berücksichtigt.

Axel Koch, Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning, sieht in der Bildungsformel einen großen Haken, da sie einen selbstverantwortlichen, selbstgesteuerten, lernwilligen, motivierten und transferstarken Mitarbeitenden voraussetzt, der allerdings so in Deutschlands Unternehmen in der Minderheit ist. Andere wiederum stören sich an den allzu glatten Prozentzahlen oder sprechen gar von einer konstruierten Unterteilung des Lernens in drei Bereiche, die sich in der Realität überlappen.

Modell als Orientierungsrahmen verstehen

Nicht alle Kritikpunkte lassen sich ohne Weiteres von der Hand weisen. Jedoch sollte dieses Modell nicht als unumstößliches Konzept angesehen werden, sondern vielmehr als Orientierung oder Denkanstoß dienen. In vielen Organisationen wird dieses Modell ohnehin bereits von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gelebt, ohne dass dies bewusst oder in einem geordneten Rahmen geschieht. Es kann also nicht schaden, die eigene Praxis der betrieblichen Weiterbildung auf den Prüfstand zu stellen und das Modell als Inspiration zu betrachten, andere Lerntechniken anzuwenden.

Mit der Aufteilung im 70-20-10-Modell wird verdeutlicht, dass klassische Fortbildungsmöglichkeiten ein Fundament legen können, um beispielsweise in ein neues Thema einzuführen oder die Mitarbeitenden mit neuen Abläufen vertraut zu machen, dass es aber wichtiger ist, das Lernen und die Weiterbildung in die tägliche Routine am Arbeitsplatz einzubauen und den Arbeitsplatz als zentralen Lernort zu betrachten. Und das heißt in der Umsetzung für die Unternehmen auch, dass die passenden Rahmenbedingungen für informelles Lernen geschaffen werden müssen und den Mitarbeitenden im Schulterschluss mit den Führungsverantwortlichen im Arbeitsprozess der nötige Freiraum gewährt wird. Denn wer vor allem durch praktische Erfahrung lernt, braucht auch Zeit zum Nachdenken, auszuprobieren, zum Anwenden und um sich über seine Netzwerke auszutauschen.

Fazit

Das 70-20-10-Modell hat das betriebliche Lernen beeinflusst und aufgezeigt, dass das bloße Angebot von Seminaren und Workshops zur Weiterbildung der Mitarbeitenden nicht ausreicht. Letztlich haben die Diskussion um diesen strategischen Ansatz der Personalentwicklung dazu

geführt, dass sich Bildungsverantwortliche aus den Unternehmen verstärkt mit neuen und auch etablierten Formen des Lernens befassen und nötige Lernformate zur Verfügung stellen, um eine offene und in den Arbeitsprozess integrierte Lernkultur zu ermöglichen.

Die Impulse des Konzeptes sind als Chance und Herausforderung gleichermaßen zu verstehen, die Wissensaneignung der Mitarbeitenden durch Training on the Job in konkreten Situationen zu ermöglichen, ihnen mehr Freiheit und Eigenverantwortung beim Lernen zu geben, die Weiterbildung zu strukturieren und die Formen des Lernens zu überdenken.

Quellen

- Arets, Jos; Jennings, Charles; Heijnen, Vivian: 70:20:10: Towards 100 % performance, Maastricht 2016
- Beidernikl, Gerd: Führungskräfteentwicklung erfolgreich gestalten mit 70-20-10, Fachartikel auf hrweb.at, in: <https://www.hrweb.at/2016/05/fuehrungskraefteentwicklung-erfolgreich-gestalten/>, Stand 10.5.2016, Abruf am 25.10.2022
- Doll, Tim: Das 70:20:10-Modell – Lernen neu entdecken, Block-Thema zu Neuem Lernen, Haufe-Akademie, in: <https://www.haufe-akademie.de/blog/neues-lernen/das-702010-modell-lernen-neu-entdecken/>, Stand 15.10.2021, Abruf am 1.2.2023
- Graf, Nele: Betriebliches Lernen auf dem Prüfstand, Interview mit Nele Graf, Professorin an der Hochschule für angewandtes Management, in: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Heft 3/2017, S. 34–37
- Gutmann, Joachim: HR-Konzepte: 70-20-10 – Neues Lernen in der Aus- und Weiterbildung, in: Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (Hrsg.): HR-Trends 2018 – Strategie, Kultur, Innovation, Konzepte, Haufe Gruppe, Freiburg 2018, S. 351–355
- Hanfstein, Wolfgang: Das 70-20-10-Dogma, News zu Human Resources, in: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/das-70-20-10-dogma.html>, Stand 14.12.2016, Abruf am 2.2.2023
- Koch, Axel: Das 70-20-10-Wunschdenken, in: Wirtschaft und Weiterbildung, Nr. 5/2015, S. 18–25
- Lombardo, Michael M.; Eichinger, Robert W.: The Career Architect Development Planner – A Systematic Approach to Development Including 103 Research-Based and Experience-Tested Development Plans and Coaching Tipps, Minneapolis 1996
- Sauter, Werner; Sauter, Simon: Workplace Learning – Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen, Springer Gabler, Berlin und Heidelberg 2014
- Spiro, Kasper: Das 70:20:10 Lernmodell – Ihr ultimativer Leitfaden, in: <https://www.easygenerator.com/de/leitfaden/das-70-20-10-lernmodell/>, Stand 2021, Abruf am 2.2.2023
- Starke, Johannes: 70-20-10 – die Erfolgsformel fürs Lernen?, insights.Experience, in: <https://insights.tt-s.com/de/70-20-10-die-erfolgsformel-fuers-lernen>, Stand 13.10.2020, Abruf am 18.1.2023

DR. NORBERT ROHLEDER
ist Professor für Human Resource Management und Soziale Interaktion an der Hochschule Mainz im Fachbereich Wirtschaft.

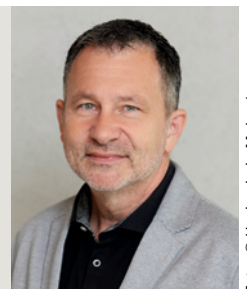


Foto: © Hochschule Mainz/
Nathalie Zimmermann



svetazi - stock.adobe.com

Unsere Themenhighlights hrperformance-online.de

Aktuelle Fachbeiträge, News und Anbieter rund um:

- Talent- und Bewerbermanagement ab dem 19.04.2023
- Zeitwirtschaft ab dem 28.06.2023
- Personalakte ab dem 08.11.2023

Wir setzen Ihre Beiträge in Szene.

Schreiben Sie uns: petra.priggemeyer@datakontext.com

Micro-Credentials und Micro-Degrees: (K)ein Thema für die betriebliche Weiterbildung?

Potenziale kleinteiliger Zertifizierungsprogramme in der Personalarbeit

KI-Kompetenzen, Soft Skills, Data Literacy & Co.: Die Liste an Kompetenzen, die Beschäftigte zur Bewältigung der digitalen Transformation im Unternehmen benötigen, ist lang – und fordert die Personalabteilungen nicht selten heraus: Denn wie gelangen diese Kompetenzen am besten ins Unternehmen, wenn Fachkräfte fehlen und die Ressourcen für umfassende Qualifizierungsmaßnahmen knapp sind?

Einen interessanten Weg aus diesem Dilemma in der betrieblichen Weiterbildung können sogenannte Micro-Credentials und Micro-Degrees aufzeigen – also kleinteilige, digitale Zertifizierungsprogramme, die strukturierte Lerninhalte zu einem bestimmten Thema anbieten. Der vorliegende Beitrag zeigt aktuelle Trends in der betrieblichen Weiterbildung sowie Potenziale dieser innovativen Lernformate auf.

Veränderte Kompetenzanforderungen – Potenziale für Micro-Credentials?

Im Zuge der Digitalisierung erleben viele Unternehmen und Beschäftigte, dass sich die betrieb-

lichen Qualifikationsbedarfe und Kompetenzanforderungen immer schneller verändern und entsprechende Anpassungsbedarfe mit sich bringen. Vor diesem Hintergrund bergen Micro-Credentials und -Degrees auch für die berufliche Weiterbildung ein Potenzial: Sie können Beschäftigten dabei helfen, innerhalb des eigenen Arbeitsgebiets up to date zu bleiben (Re-Skilling), ihnen aber auch Zugang zu einem verwandten Berufsfeld oder einer höherqualifizierten Tätigkeit ermöglichen (Up-Skilling). Somit sind sie gleichermaßen für die Lernenden und für die Arbeitgebenden attraktiv, denn sie lassen sich innerhalb kurzer Zeit absolvieren und ermöglichen einen fokussierten Kompetenzerwerb mit starkem Bezug zu konkreten Tätigkeiten oder Berufsfeldern (Perna, 2021).

Insbesondere europäische Firmen setzen zurzeit auf Re-Skilling: Rund 45 Prozent geben an, ihre Fachkräftebedarfe ausschließlich dadurch decken zu wollen, während nur sieben Prozent primär auf Neueinstellungen setzen (McKinsey, 2021). Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, neben den Skills auch die Lern-



angebote sowie die Lernumgebung selbst an die neuen Anforderungen anzupassen. Dazu passt der Trend zu kürzeren, flexibleren, modularen und weniger formalisierten Lernangeboten – bei gleichzeitig sukzessiver Abkehr von komplexen, längeren Qualifizierungsmaßnahmen und reinen Präsenzformaten. Dies untermauert auch das aktuelle mmb Learning Delphi, in dessen Rahmen die befragten Bildungsexpert:innen sogenannte Learning Nuggets, die situationsbezogen zum Lernen eingesetzt werden können, als die kommerziell aussichtsreichste Lernform einstufen (mmb Institut GmbH, 2023).

Betriebliches Lernen der Zukunft: digital, fokussiert und informell

Expertinnen und Experten sind sich sicher: Der Einsatz kleinerer und kleinteiliger Lernformate wird in den kommenden drei Jahren in Unternehmen im deutschsprachigen Raum eine zentrale Bedeutung einnehmen – zu dieser Einschätzung kommen 94 Prozent der im Rahmen des mmb Learning Delphi 2021/22 Befragten. Zudem sehen drei Viertel von ihnen (77 %) Micro-Credentials als attraktive Möglichkeit an, selbstbestimmt und informell zu lernen (mmb Institut GmbH, 2022). Dazu passt, dass in den letzten Jahren die Nutzung digitaler, interaktiver Lernangebote wie Webinare, Online-Kurse oder MOOCs in den Firmen sichtbar zugenommen hat. Ebenfalls intensiver genutzt als noch drei Jahre zuvor wurden kürzere Formate wie Lernvideos und Podcasts. (Seyda 2021; Ehlert et al. 2021) Geht es nach den Unternehmen, so sollen auch zukünftig verstärkt digitale Angebote und Tools für die Qualifizierung der Beschäftigten eingesetzt werden. Zudem gehen viele Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter davon aus, dass Lernformate zukünftig angesichts der geringer werdenden Aufmerksamkeitsspanne der Beschäftigten nahezu zwangsläufig kürzer werden (Bitkom Akademie 2021).

Recruitment: weg von formalen Abschlüssen, hin zu kompetenzbasierten Nachweisen

Parallel zu der wachsenden Bedeutung kleinteiliger Lernformate und Kompetenznachweise in der betrieblichen Weiterbildung zeichnet sich auch bei der Personalauswahl eine Trendwende ab: Weg von formalen Abschlüssen hin zu Nachweisen von Fähigkeiten und Kompetenzen. So bevorzugt mittlerweile rund jede dritte (34 %) US-amerikanische Personalleitung kompetenzbasierte Nachweise gegenüber Abschlüssen – ein deutlicher Anstieg gegenüber der Vorerhebung aus 2018 (23 %) (Gallagher, 2018). Weitere 42 Prozent

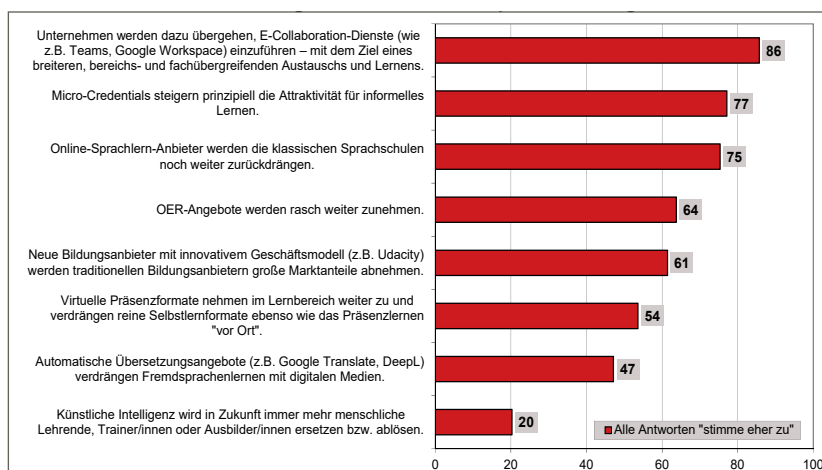


Abb. 1: Trends zur Digitalisierung des Lernens (Angaben in Prozent | Quelle: mmb Institut GmbH, 2022)

der Befragten bekundeten, sich in diese Richtung zu bewegen. Dazu passt, dass nur knapp die Hälfte (44 %) der Personalleitungen Hochschulabschlüsse für sehr bzw. extrem relevant hält, während eine ähnliche große Gruppe (47 %) von ihnen annimmt, dass diese mittelfristig bei der Einstellung von Mitarbeitenden zugunsten von Micro-Zertifikaten an Bedeutung einbüßen werden (Ed-Tech Foundation, 2021).

Definition Micro-Credentials und Micro-Degrees

Eine kompakte Definition von Micro-Credentials und Micro-Degrees hat der KI-Campus¹ formuliert, die im Rahmen dieser Publikation zugrunde gelegt wird (Flasdick et al., 2022). Ihr zufolge sind Micro-Credentials digitale Zertifikate, die einen bestimmten Kompetenzerwerb dokumentieren. Sie umfassen jeweils vier zentrale Aspekte, die in der internationalen Diskussion zur Definition von Micro-Credentials als Konsens identifiziert wurden (Oliver, 2021):

- Demonstration eines Lernergebnisses/einer Kompetenz,
- Transparentes Assessment,
- Eigenständiger Wert (Stand-Alone-Value),
- Qualitätsgesichert.

Micro-Degrees bezeichnen ein Set bzw. eine Aggregation von inhaltlich aufeinander abgestimmten kürzeren Lerneinheiten (Kurse, die jeweils mit einem Micro-Credential dokumentiert wurden). Mehrere Micro-Credentials lassen sich entsprechend zu einem Micro-Degree zusammenfassen.

¹ Auf dem KI-Campus – einer Online-Lernplattform, die mittels öffentlicher Fördergelder aufgebaut wird, findet man spezielle Micro-Lernangebote zum Thema künstliche Intelligenz. So ist mit „AL_VET – KI in der beruflichen Bildung“ ist die erste Kursreihe auf dem KI-Campus verfügbar, die als Micro-Degree-Programm konzipiert ist.

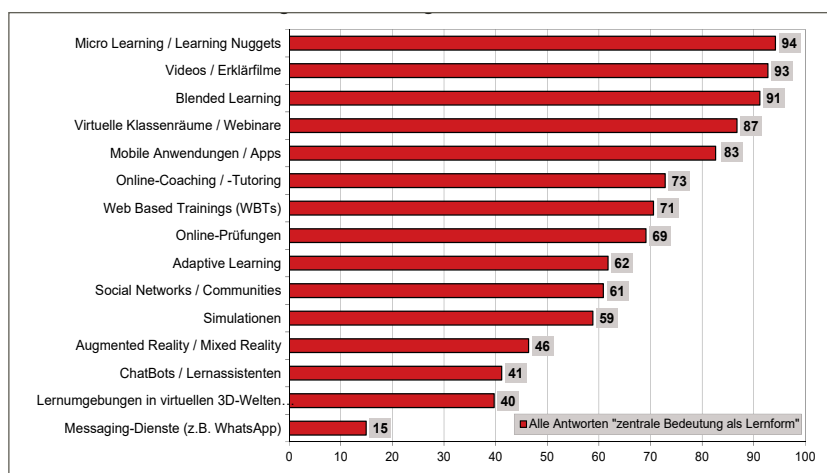


Abb. 2: Bedeutung von Anwendungen als Lernform in Unternehmen
(Angaben in Prozent | Quelle: mmb Institut GmbH, 2022)

Dies zeigt sich auch schon in der Einstellungspraxis: So beschäftigt beispielsweise Google inzwischen immer mehr Mitarbeitende ohne Berufs- oder Hochschulabschluss – und reiht sich damit ein in eine wachsende Gruppe von Großunternehmen, die bei der Einstellung immer seltener formale Abschlüsse voraussetzen – darunter Apple, Starbucks, IBM, Bank of America oder Ernst & Young. An die Stelle (tradiert) akademischer und beruflicher Abschlüsse treten zunehmend Kompetenzen und spezifische Fähigkeiten, die beispielsweise über Open Badges oder Micro-Zertifikate nachgewiesen werden können. Über die Wahrnehmung und Akzeptanz von Micro-Degrees in deutschen Unternehmen ist bisher hingegen kaum etwas bekannt. Nicht-repräsentative Umfragen lassen jedoch erkennen, dass diese auch hierzulande bei Bewerbungen positiv wahrgenommen werden, wenn sie einen konkreten Bezug zum jeweiligen Tätigkeitsprofil aufweisen und der Anbieter sowie das Micro-Degree selbst als hochwertig eingestuft werden (Edukatico, 2020).

Micro-Credentials und -Degrees: wachsendes Angebot, zunehmende Kommerzialisierung

Insbesondere im internationalen Markt der digitalen Lernplattformen spielen Micro-Credentials und -Degrees eine zunehmend wichtige Rolle – vor allem bei der Adressierung zahlungskräftiger Zielgruppen aus der Wirtschaft. Während die Kurse selbst teils noch gratis sind – ganz im Sinne der kostenlosen Massive Open Online Courses (MOOC)-Kultur, aus der die meisten Anbieter stammen – werden für die Prüfungen und Zertifikate Gebühren verlangt. Doch der Trend zur Kommerzialisierung steigt, indem Lernende auch für den Zugang zu den entsprechenden Angeboten selbst immer häufiger bezahlen müssen. Mittler-

weile finden sich mehr als 2.500 Micro-Credentials auf internationalen digitalen Lernplattformen, die teils zu komplexeren Micro-Degrees gestapelt werden können und überwiegend die Themenfelder Wirtschaft und Technologie abdecken (www.classcentral.com).

Im Vergleich zum vielfältigen internationalen Angebot hinkt der deutsche Bildungsmarkt in diesem Feld hinterher – insbesondere bei den staatlichen Hochschulen spielen entsprechende Lernangebote bisher kaum eine Rolle. Sichtbar aktiver sind private Hochschulen, die mit akademischen Micro-Credentials und -Degrees häufig die zahlungskräftige Zielgruppe der Beschäftigten und lebenslang Lernenden adressieren. So bietet beispielsweise die Wilhelm-Büchner-Hochschule verschiedene Nano-Degrees zu Themen wie IT-Sicherheit, E-Mobilität oder Entrepreneurship an, die nach erfolgreichem Abschluss teilweise auch auf komplexere Bildungsgänge angerechnet werden können. Die Lerninhalte stammen – wie zumeist auch im internationalen Markt – aus akkreditierten Bachelor- oder Masterstudiengängen und sorgen somit für kommerziell ausschöpfbare Synergieeffekte.

Weitere Micro-Lernangebote findet man bei der AKAD University sowie der Euro FH; ebenso zählen weitere private Bildungseinrichtungen wie Akademien, Verbände und Verlage sowie Tech-Konzerne zu den Anbietern. Wie auch im internationalen Markt variieren die zentralen Charakteristika der Micro-Lernangebote wie Kosten, Dauer und Bezeichnung – ein Umstand, der mit wachsendem Angebot auch in Deutschland die Orientierung im Markt zunehmend erschweren dürfte, wenn man sich nicht auf gemeinsame Standards einigt.

Kompetente Fachkräfte: Potenziale von Micro-Zertifizierungsprogrammen nutzen

Die betriebliche Weiterbildung erlebt durch die digitale Transformation einen tiefgreifenden Wandel: Neue, sich schnell wandelnde Kompetenzanforderungen, Ressourcen- und Fachkräftemangel verlangen nach neuen Strategien und Instrumenten in der Qualifizierung von Mitarbeitenden sowie der Neubesetzung von Vakanzen. Dabei spielen – neben dem (formalen) Berufs- oder Studienabschluss – der informelle Kompetenzerwerb im Erwerbsleben und dessen Dokumentation eine zunehmend wichtige Rolle. Micro-Credentials und -Degrees können dazu beitragen, diesen Herausforderungen zu begegnen: Eingebettet in betriebliche Weiterbildungsstrategien



können sie kurzfristig auftretende Qualifizierungs- und Kompetenzbedarfe fokussiert bedienen – und sind gleichzeitig attraktiv für Beschäftigte, die somit einen digitalen und oft auch an weitere Bildungsangebote anschlussfähigen Nachweis über ihren Lernerfolg erhalten. Ebenso kann eine größere Offenheit gegenüber Micro-Zertifikaten und Badges bei der Personalgewinnung dazu beitragen, bisher unberücksichtigte Fachkräftepotenziale zu heben. Vielfältige und gute Gründe genug also, sich auch in deutschen Unternehmen einmal auf das wachsende Angebot an Micro-Lernangeboten und deren Potenziale einzulassen.

QUELLE: mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH

Literatur

- BITKOM Akademie (Hrsg.) (2021): Weiterbildung 2025. <https://www.bitkom-akademie.de/weiterbildung-2025>. Aufgerufen am 8.3.23.
- Edukatico (2020): Coursera, edX, Lectorio, Udacity & Co.: Was bringen die Zertifikate und Nanodegrees? <https://www.edukatico.org/de/report/coursera-edx-lecturio-udacity-co-was-bringen-die-zertifikate-und-nanodegrees>. Aufgerufen am 8.3.23.
- Ehlert, Martin et al. (2021): Digitales selbstgesteuertes Lernen in der Corona-Krise. Analysen auf Basis der NEPS-Startkohorte 6. IfBi Working Paper No. 94. Bamberg. WP_XCIV.pdf (lifbi.de). Aufgerufen am 8.3.23.
- Flasdick, J. et al. (2022): Micro-Credentials und Micro-Degrees. Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven aus der Praxis des KI-Campus. Berlin: KI-Campus. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6860665>. Aufgerufen am 8.3.23.
- McKinsey (2021): Building workforce skills at scale to thrive during and after the covid-19-crises. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis>. Aufgerufen am 8.3.23.
- mmb Institut GmbH (2022): Viel Rückenwind für „EduTuber“. Ergebnisse der 16. Trendstudie „mmb Learning Delphi“. Essen. https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2021-2022.pdf. Aufgerufen am 8.3.23.
- mmb Institut GmbH (2023): Vertrauen in Adaptive Learning wächst stark. Ergebnisse der 17. Trendstudie „mmb Learning Delphi“. Essen. Im Erscheinen.
- Oliver, B. (2021): National Microcredentials Framework. <https://www.education.gov.au/higher-education-publications/resources/national-microcredentials-framework>. Aufgerufen am 8.3.23.
- Perna, M. C. (2021). Small But Mighty: Why Micro-Credentials Are Huge For The Future Of Work. <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2021/10/05/small-but-mighty-why-micro-credentials-are-huge-for-the-future-of-work/?sh=3c37c387302b>. Aufgerufen am 8.3.23.
- Seyda, Susanne (2021): Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen. KOFA-Kompakt 04/2021. Köln. 2021-04_KOFA_Kompakt_Weiterbildung.pdf. Aufgerufen am 8.3.23.

Copyright

Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und/oder jede Art der Verwertung der textlichen, grafischen und/oder statistischen Inhalte dieser Publikation bedarf der schriftlichen Zustimmung durch die mmb Institut GmbH. Kopien von dieser Publikation sind nur für den privaten, nicht-kommerziellen Gebrauch gestattet. Eine kommerzielle Verwendung jedweder Art bedarf der ausdrücklichen Genehmigung der mmb Institut GmbH.

Mein Personal. Meine Software. Mein HRworks.

Jetzt
starten!



Helmut Marenholz
Accountant, Travel Expenses
Volvo Financial Services

Digitale Transformation als Chance und Herausforderung auf persönlicher Ebene

Seit mehr als 50 Jahren verändert die Digitalisierung unsere Arbeitswelt und beeinflusst uns immer stärker auf der persönlichen Ebene. Die Veränderungen schreiten dabei nicht nur immer schneller voran, sondern betreffen auch immer mehr Bereiche. Gerade in den letzten drei Jahren haben sich vielfältige Veränderungen in Bezug auf die zeitliche und räumliche Flexibilität der Arbeit ergeben. Doch nicht nur die Arbeit wird flexibler, auch die Art der Kommunikation wird vielfältiger. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren verstetigen und die Grenzen zwischen privatem und beruflichem Alltag weiter verschwimmen lassen. Dies stellt nicht nur Unternehmen als Ganzes vor Herausforderungen, sondern jeden Einzelnen von uns sowohl in beruflicher Hinsicht als auch auf persönlicher Ebene. Doch wo Herausforderungen sind, sind wie immer auch jede Menge Chancen, die sich uns bieten.

Als digitale Fernhochschule hat die AKAD Hochschule Stuttgart ein hohes Interesse an diesen Entwicklungen und führt daher gemeinsam mit der Büro-Kaizen® GmbH alle fünf Jahre eine umfangreiche Befragung zu den Auswirkungen der

digitalen Transformation auf die Arbeitswelt durch. Durch die wiederkehrende Befragung lässt sich nicht nur der aktuelle Stand erfassen, es lassen sich auch Entwicklungen aufzeigen. Dabei zeigt sich, dass Chancen, die sich auf der persönlichen Ebene bieten, aktiv genutzt werden.

Neue Wege der Kommunikation

Beschleunigt durch die Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen haben sich sowohl die Wege als auch die Art wie wir kommunizieren stark verändert. Chat- und Messenger-tools haben an Bedeutung gewonnen und sind aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Beschränkte sich die intensive Nutzung dieser Tools vor fünf Jahren noch auf den privaten Bereich, so sind sie mittlerweile auch aus dem beruflichen Umfeld nicht mehr wegzudenken. Hier werden sie aber im Wesentlichen als Ergänzung zur E-Mail gesehen und nur selten als primärer Kommunikationsweg genutzt. Wesentlich wichtiger sind die synchronen und kollaborativen Funktionalitäten der Tools. Gerade im beruflichen Umfeld ist die synchrone Kommunikation über



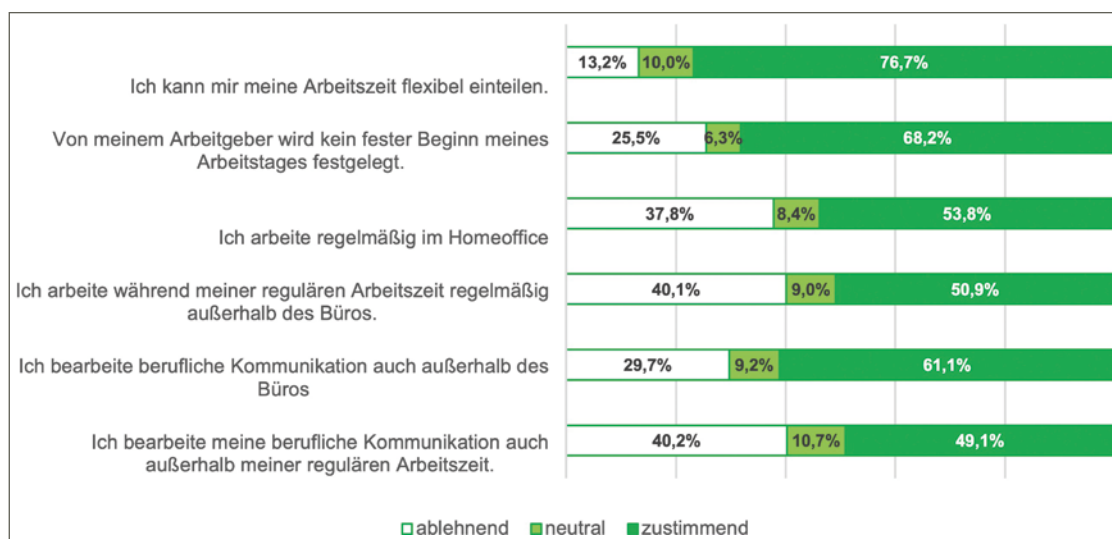


Abb. 1: zeitliche und örtliche Flexibilität

die Tools, vielfach verbunden mit der gemeinsamen Arbeit an Dokumenten, mittlerweile die bevorzugte Nutzungsvariante. Tools wie Zoom und Teams werden für Videoanrufe und -konferenzen genutzt und ersetzen damit eher das Telefon und Präsenzkonferenzen als die E-Mail. Entsprechend sinkt auch das Mailaufkommen nicht. Die Auswirkungen auf Präsenzmeetings werden allerdings bleiben und hybride Konferenzen werden der Normalfall werden bzw. bleiben.

Steigende Flexibilität und Gestaltungsfreiheit

Trotz Homeoffice und Kurzarbeit während Corona zeigt sich, dass der Umfang der Arbeitsbelastung in Form von Arbeits- und Überstunden auf einem hohen Niveau bleibt. Es zeigt sich aber auch, dass die Arbeitszeiten zunehmend flexibler werden. Drei von vier Befragten stimmen der Aussage zu, dass sie sich die Arbeitszeit flexibel einteilen können. In den meisten Fällen werden auch keine festen Vorgaben zum Arbeitsbeginn gemacht. Die Arbeit ist in den letzten Jahren somit zeitlich wesentlich flexibler geworden. Eine weitere Annahme unserer Studie war, dass mobile Endgeräte und Cloud-Lösungen im Rahmen der digitalen Transformation nicht nur eine gute Grundlage für die zeitliche Flexibilisierung der Arbeit bieten, sondern auch für die räumliche. Auch dies wurde bestätigt. Analog der Einschätzung zur zeitlichen Flexibilität sehen mehr als 75 Prozent der Befragten, dass sie auch räumlich flexibler arbeiten können. Dies ist in beiden Fällen ein signifikanter Anstieg im Vergleich zu 2018.

Basis dieser Entwicklung sind einerseits mobile Geräte, andererseits aber auch die Entwicklungen

im Bereich der Cloud-Lösungen und der digitalen Infrastruktur. Auch hier zeigen sich wesentliche Fortschritte. Im Durchschnitt sind mittlerweile knapp 80 Prozent der persönlichen Ablage digital. Im Jahr 2018 lag dieser Wert noch unter 60 Prozent. Diese Entwicklung bestätigt unsere Annahme von 2018, dass nicht nur die Kommunikation, sondern auch die Zusammenarbeit und die allgemeinen Arbeitsprozesse zunehmend digitalisiert und auf mobile Endgeräte verlagert werden. Große Teile unserer Arbeit können ortsunabhängig erfolgen. Mitarbeiter sehen diese Chancen und beurteilen die Digitalisierung von Arbeitsprozessen inzwischen zu mehr als 75 Prozent positiv. Nur noch jeder Zehnte steht der Digitalisierung von Arbeitsprozessen negativ gegenüber.

Allerdings erfolgt die Nutzung der Möglichkeiten vielfach schneller als Unternehmen ein Regelwerk dazu bereitstellen können. Lediglich ein knappes Drittel der Befragten gibt an, dass zu diesem Thema funktionierende Regeln im Unternehmen existieren. Hier zeigt sich Handlungsbedarf für die Unternehmen, um die Zusammenarbeit auf eine solide Basis zu stellen und einer Überlastung der Mitarbeiter durch Mehrarbeit vorzubeugen.

Mobiles Arbeiten und Homeoffice

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, können sie Aufgaben flexibel bearbeiten, zusammenarbeiten und ihre Kommunikation auch außerhalb des Büros und der Bürozeiten erledigen. Mittlerweile arbeiten mehr als die Hälfte der Befragten regelmäßig im Homeoffice bzw. außerhalb des Büros. Wenig überraschend bearbeiten daher auch mehr



als 60 Prozent der Befragten ihre berufliche Kommunikation außerhalb des Büros und die Hälfte bearbeitet berufliche Kommunikation auch außerhalb der regulären Arbeitszeit. An diesen Ergebnissen wird noch einmal deutlich, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben immer stärker verschwimmen. Es wäre also anzunehmen, dass die Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung zunimmt. Allerdings gaben fast die Hälfte der Befragten an, dass die Arbeitsbelastung gesunken ist, und bei 37 Prozent ist sie gleichgeblieben. Lediglich bei einem Fünftel der Befragten ist die Arbeitsbelastung gestiegen.

Wenn wir uns die Informationen zum Homeoffice genauer ansehen, zeigt sich, dass die grundsätzliche Möglichkeit für eine Nutzung des Homeoffice für Arbeitnehmer branchenübergreifend angestiegen ist – von 41 Prozent im Jahr 2018 auf 89 Prozent im Jahr 2022. Auch für die nächs-

ten Jahre wird kein Rückgang auf den alten Status quo erwartet, sondern ein weiterer moderater Anstieg. Zwar ist dieses Ergebnis durch die Art der Befragung bzw. die Struktur der Befragten für die Gesamtbevölkerung zu hoch ausgefallen, allerdings stützen die übergreifenden Daten des Statistischen Bundesamtes unsere Ergebnisse grundlegend. Es zeigen sich aber auch große Unterschiede zwischen den Branchen. Im Gesundheitswesen, Baugewerbe oder Einzelhandel sind nur Quoten unter 10 Prozent realisierbar, in der Unternehmensberatung oder in der IT-Dienstleistung aber Quoten, die im Wesentlichen auf dem Niveau unserer Ergebnisse liegen.

Auch die Nutzung dieser Möglichkeiten hat sich stark verändert. 2018 wurden weniger als 10 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice verbracht, 2022 waren es bereits mehr als 40 Prozent. Auch hier gehen die Befragten davon aus, dass dieser Wert nicht wieder auf den alten Wert zurückgeht, sondern sich weiter erhöhen wird. Die Vorteile, die mobiles Arbeiten und Homeoffice mit sich bringen, überwiegen und die damit verbundenen Freiheiten möchte man nicht mehr missen.

Interessanterweise fallen die Einschätzungen zur Auswirkung der Digitalisierung auf die Work-life-Balance nicht ganz so positiv aus. Trotz gleichbleibender oder gesunkener Arbeitsbelastung hat sich die individuelle Work-Life-Balance für einen nennenswerten Teil der Befragten verschlechtert.

Mehr als ein Drittel der Teilnehmer gaben an, dass sich die Digitalisierung negativ auf ihre Work-Life-Balance auswirkt. 41 Prozent schätzen, dass die Auswirkungen neutral sind und lediglich 24 Prozent gehen davon aus, dass sich die Digitalisierung positiv auf ihre Work-Life-Balance ausgewirkt hat. Diese Einschätzungen dürften auch an der zunehmenden Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben im Homeoffice liegen. Arbeitnehmer finden schlechter in den Feierabend, offene Aufgaben werden noch schnell erledigt und man bleibt auch über die übliche Arbeitszeit hinaus erreichbar.

So lässt sich ergänzend zu den vorgenannten Daten festhalten, dass nicht nur die Hälfte der Befragten ihre berufliche Kommunikation auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeiten bearbeitet, vielmehr ist auch ein knappes Drittel der Befragten am Wochenende und im Urlaub erreichbar. Positiv ist hier der Vergleich mit den Daten aus dem Jahr 2018 – all diese Werte lagen wesentlich höher und mittlerweile können mehr als dreiviertel der Befragten im Urlaub oder am Wochenende auch gezielt von der Arbeit abschalten.

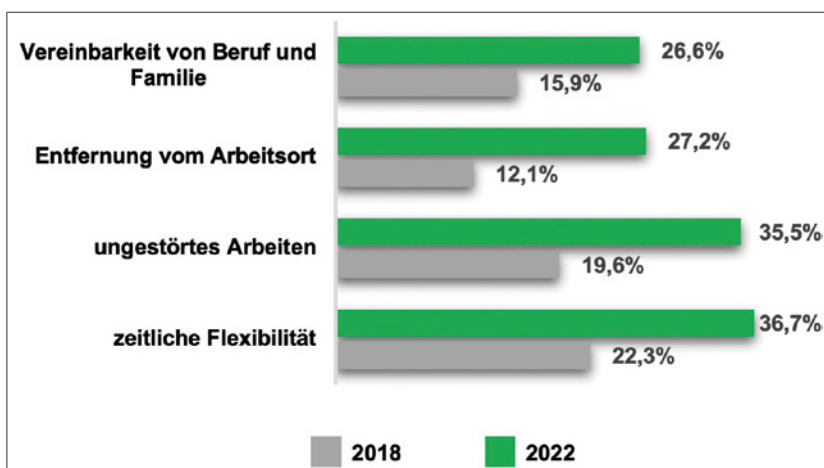


Abb. 2: Die wichtigsten Gründe für das Homeoffice

Pro und Kontra im Homeoffice

Das grundlegend positive, aber eben auch zwiespältige Verhältnis zum Homeoffice zeigt sich auch bei den Vor- und Nachteilen, die für die Befragten damit verbunden sind. Bereits bei den Gründen für die Arbeit werden mit der zeitlichen Flexibilität und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwei Punkte hoch bewertet, die eine Verbesserung der Work-Life-Balance ermöglichen. Die Zustimmung zum Aspekt des ungestörten Arbeitens zeigt, dass verschiedene Störfaktoren, die den Arbeitsprozess üblicherweise negativ beeinflussen im Homeoffice geringer ausfallen. Darüber hinaus stellt für einen nennenswerten Anteil der Befragten auch die Entfernung zum Arbeitsort einen relevanten Grund für die Nutzung des Homeoffice dar.

Gefragt nach den Vorteilen des Homeoffice finden sich viele Nennungen, die mit den benannten Gründen im Zusammenhang stehen. Hohe Werte für Flexibilität, Work-Life-Balance aber auch Stressreduktion sprechen für das Homeoffice. Mit dem teilweisen Entfall des Pendelns stellt sich für viele Befragte auch eine Zeit- und Kostenersparnis ein. Weitere genannte Vorteile sind eine ruhige Arbeitsumgebung, die Möglichkeit der Kinderbetreuung oder auch der Schutz vor Mobbing.

Demgegenüber gegenüber stehen die verschiedenen Nachteile des Homeoffice. Kritisch wird vor allem das Fehlen von sozialen Kontakten und die Vermischung von Privatem und Beruflichen genannt. Darüber hinaus beklagen einige Befragte die teilweise schlechte Kommunikation mit den Kollegen, die fehlende Ergonomie des heimischen Arbeitsplatzes sowie eine Abnahme der Unternehmensbindung, fehlenden Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk, höhere Betriebskosten oder die teilweise schlechten oder nicht vorhandenen Homeofficeregelungen.

Einige der genannten Nachteile könnten durch feste Regelungen zur Erreichbarkeit im Homeoffice beseitigt werden, die allerdings noch nicht einmal bei der Hälfte der Unternehmen existieren. Ebenso kann ein stärkeres Bewusstsein auf allen Seiten, über die Chancen und Herausforderungen, die das Arbeiten im Homeoffice mit sich bringt, vorteilhaft für die Work-Life-Balance und die Unternehmenskultur sein.

Fazit

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass sich die digitale Transformation auch weiterhin mit zunehmender Geschwindigkeit und auf immer

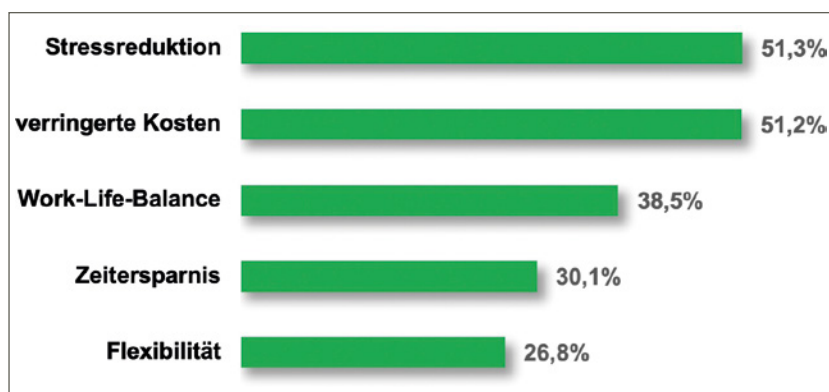


Abb. 3: Vorteile des Homeoffice

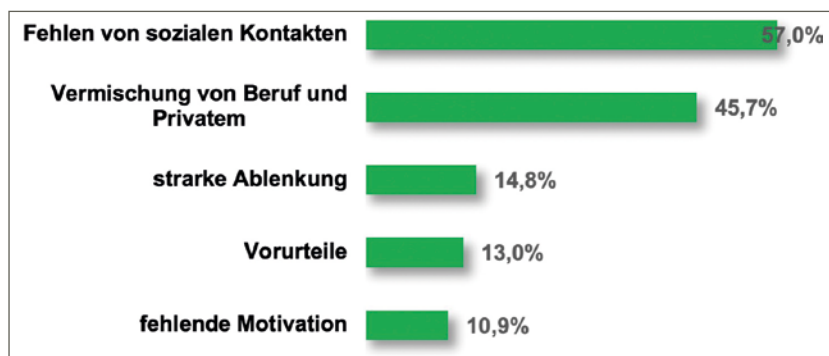


Abb. 4: Nachteile des Homeoffice

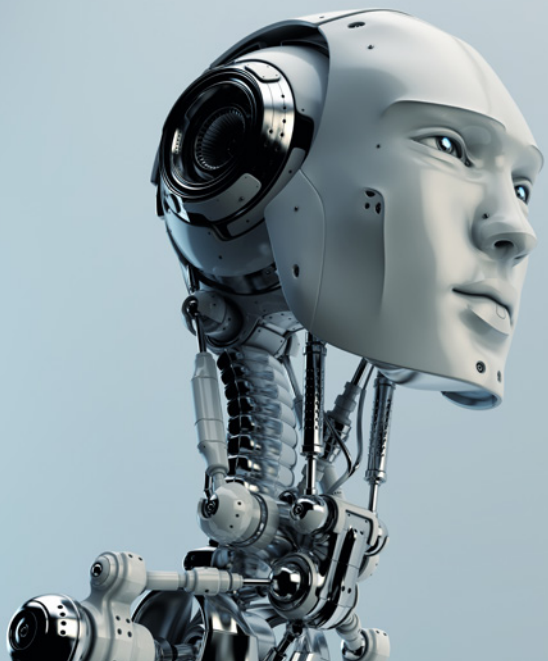
mehr Bereiche ausweitet. Wir werden lernen, damit umzugehen und die positiven Auswirkungen zu genießen. Nach der technologischen und prozessorientierten Transformation der letzten Jahre, werden sich die weiteren Entwicklungen vor allem auf die persönliche Entwicklung beziehen. Entsprechend müssen sowohl Unternehmen als auch Angestellte lernen, mit der Flexibilität umzugehen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und der sozialen Entgrenzung entgegenzuwirken, um nur einige Herausforderungen zu nennen. Darüber hinaus müssen zunehmend explizit digitale Fähigkeiten entwickelt werden und mit den aktuellen Entwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz wird sich auch die Halbwertszeit Wissens gerade in Berufen verringern, die sich bisher sicher gefühlt hat. Entsprechend muss lebenslanges Lernen fester Bestandteil unseres privaten und beruflichen Lebens werden.

DANIEL MARKGRAF
ist Professor für
BWL an der AKAD
(Innovationsmanagement
und digitale Geschäfts-
modelle (BA) sowie
Innovation und Entre-
preneurship (MBA)).



KI im Coaching – K.O. für Coaches?

Mit welchen Fragen wir uns zukünftig (nicht nur) im Coaching auseinandersetzen müssen.



„Wir müssen uns dringend damit auseinandersetzen, wie wir mit Maschinen umgehen, die so scheinen, als wären sie intelligent und menschenähnlich.“ (Prof. Dr. Marco Huber 2022 im Gespräch mit Hans Böhringer, Reporter für Wissenschaft)

Wenn viele Coaches sich bis vor Kurzem noch nicht vorstellen konnten, wie künstliche Technologien in der Zukunft selbst die Gesprächsführung mit Klient*innen übernehmen (Schermuly, Graßmann, Ackermann & Wegener, 2021): Sie müssen sich ebenso wie Mediziner, Anwälte, Berater, Ingenieure, Komponisten und Künstler auf neue Zeiten einstellen (von Focht, 2020): „KI-Systeme sind gekommen, um zu bleiben“ (Huber, 2023) und werden die Rolle von Coaches zukünftig verändern (Clutterbuck, 2018).

Ganz allgemein zielt KI darauf ab, Probleme zu lösen, die vom Menschen intelligentes Handeln erfordern (Huber, 2022). Beim maschinellen Lernen, wie z.B. beim Deep Learning, werden KI-Systeme mithilfe von Trainings- oder Beispieldaten gefüttert und darauf trainiert, Muster oder Zusammenhänge in Daten zu erkennen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden verallgemeinert und auf neue Daten angewendet (Luber & Litzel, 2016). KI-Systeme

können somit selbstständig lernen, ohne – wie es der Machine-Learning-Pionier Arthur Samuel (1959) formulierte – explizit dafür programmiert zu sein (Awad & Khanna, 2015). Darin liegt auch der Vorteil gegenüber herkömmlichen Systemen, denn Anwender können das Problemlösen nun der KI überlassen (Frochte & Kaufmann, 2020). Für intelligente Lösungen wird nicht unbedingt eine „starke“ KI, d.h. die Kopie der menschlichen Intelligenz, benötigt. Eher geht es darum, Ergebnisse zu erzeugen, die als intelligente Lösungen betrachtet werden können (Huber, 2023). Heutige KI-Systeme – so auch die derzeit einen Hype auslösende KI „ChatGPT“ – liegen als „schwache“ KI vor. Sie lassen sich also in der Regel für eine spezifische Aufgabe nutzen und eben nichts anderes, übertreffen hier aber häufig die menschliche Effizienz (Rutschmann, 2021). Auch in Bereichen wie Coaching und E-Mental-Health bewähren sich KI-Systeme ansatzweise bereits in Form von Chatbots (Mai & Rutschmann, 2023).

Eine Studie von Nicky Terblanche und Kollegen (2022a) zeigt bspw., dass Coaching-Bot „Vici“ (im Vergleich zu einer Kontrollgruppe ohne Chatbot) zu einer erhöhten Zielerreichung der Klient*innen beiträgt. Allerdings trat der signifikante Unterschied zur Kontrollgruppe erst nach drei Monaten auf. Außerdem bewirkte der Chatbot keine Verbesserungen in der Resilienz, dem psychologischen Wohlbefinden oder im Stresserleben.

Bei 34 Studierenden in der Studie von Kathleen Fitzpatrick und ihrem Team (2017), die über zwei Wochen mit dem textbasierten Chatbot „Woebot“ kommunizierten, reduzierten sich deren depressive Symptome signifikant im Vergleich zu der Kontrollgruppe ohne Bot. Knapp die Hälfte der Teilnehmer*innen bemängelte allerdings unnatürliche Konversationen, technische Probleme oder unerwartete Antworten. In 11 qualitativen Rückmeldungen zeigten sich Personen positiv beeindruckt von dem „fun little dude“, überrascht über den Unterschied, den Woebot im Alltag bewirkte oder euphorisch: „I love Woebot so much. I hope we can be friends forever. I actually feel super good and happy when I see that it ‘remembered’ to check in with me!“ (Fitzpatrick et al., 2017, S. 8). Graßmann (2022, S. 341) betont in diesem Zusammenhang, dass es durchaus möglich sei, eine emotionale Bindung zu virtuellen Agenten einzugehen.

Diesem Prinzip folgend, verspricht übrigens auch die von Google angebotene Chat-App „Replika“ ihren Nutzern, sich mit ihr einen fast menschlichen Freund „ohne Vorurteile“ erstellen zu können, mit dem man „eine echte emotionale Bindung aufbauen, lachen oder ganz man selbst sein kann“.

Solche ausschnittshaften Befunde stützen einerseits das Potenzial von KI-Systemen, im Coaching einen Mehrwert bieten und damit auch übergeordnet zur Demokratisierung von Coaching beitragen zu können (Terblanche et al., 2022b).

Ganz offensichtlich besteht hier andererseits noch Forschungsbedarf, um die bisherigen (ausgebliebenen) Effekte und heterogenen Befunde in Studien zu erklären oder um Zukunftsprognosen für die Rolle der KI im Coaching zu festigen. Die entscheidende Frage ist, wie genau (KI-)Coaching funktioniert (Theebom et al., 2014, Rauen, 2023). Hier stoßen wir jedoch an die vielleicht wichtigste Grenze der KI-Systeme – die Blackbox (Huber, 2020, Frochte & Kaufmann, 2020, Ribeiro, Singh & Guestrin, 2016). So sind Wirkungszusammenhänge in den genutzten Modellen der KI-Systeme oft selbst für Fachleute – ganz zu schweigen von den Nutzern – nicht nachvollziehbar (Huber, 2020).

Mit den Technologien der Zukunft haben wir also dasselbe Problem wie ohne sie. Auch in klassischen Face-to-Face-Coachings ist uns bisher nicht klar, worin genau die Erfolgsfaktoren im Coaching bestehen und in welcher Weise Methoden, Techniken und Prozessphasen wirken (Kotte et al., 2016; Schermuly, 2019). Für eine Qualitätssicherung im Coaching sollte der Einsatz von KI-Systemen im Coaching nicht nur durch technische Machbarkeit und praktischen Nutzen angetrieben werden, sondern auch durch theoretische Überlegungen (vgl. Graßmann & Schermuly, 2021), z.B. zu der Frage, ob und wann der Einsatz des „Werkzeugs KI“ sinnvoll ist (Huber, 2022).

Eine zentrale Anforderung an Coaches besteht in der Bewältigung der Heterogenität, Subjektivität und Komplexität der Problemstellungen (Schermuly et al., 2014; Hoffmann-Bisinger, 2023). Probleme von Klient*innen sind oft mehrdimensional (z.B. Sach- und Beziehungsebene mischen sich), Ziele manchmal ambivalent und können sich im Laufe des Coachings verändern (Hoffmann-Bisinger, 2023). Vor allem aber sind Probleme und ihre Bewertung von einer prinzipiell unbegrenzten Menge an Kontextfaktoren abhängig, d.h. von persönlichen Faktoren (z.B. Bedürfnisse, Biografie, Gewohnheiten), sozialen (z.B. Beziehungen) oder physischen (z.B. Gesundheit), die sich der unmittelbaren Kontrolle des Coaches entziehen.

Ganz abgesehen davon folgt – zumindest im systemischen Coaching – die Interaktion zwischen Coach und Klient insgesamt nur auf sehr abstrakter Ebene einem Muster, kann also als hoch individueller bzw. unstandardisierter Prozess angesehen werden (Ebner, 2022). In der systemischen Prozessbegleitung bewirkt die Neutralität von Coaches hinsichtlich der Veränderungsabsicht von Klient*innen, dass Coaches – oder eine KI – weder „richtige“ Lösungen kennen oder vorgeben, noch eigene Regeln für eine Lösung entwickeln. Stattdessen nutzen sie das Regelwerk der Coachees, das wiederum den vorher genannten Kontexteinflüssen unterliegt. Um gewünschte Veränderungen zu unterstützen, müssen Coaches und/oder ein KI-System im Prozess nicht nur kognitive Prozesse, sondern auch emotionales Erleben, z.B. durch die Arbeit mit inneren Bildern (Hoffmann-Bisinger, 2007, 2023) erzeugen können.

Während des Coaching-Prozesses bewegen sich Coaches in dem Spannungsfeld, einerseits das (für Coachees) Wesentliche von Unwesentlichem unterscheiden zu müssen und diese Unterscheidung andererseits oft nicht an objektivierbaren, sondern intuitiven Kriterien festmachen zu können. „The process of intuition is hidden from our sense perceptions“ (Haynes, 2003, S. 14). Als Folge können Menschen (und damit Coaches wie Coachees) nicht genau sagen, weshalb sie sich in diesem Prozess auf eine bestimmte Art und Weise entschieden, oder die (zutreffenden) Gründe benennen, weshalb sie eine Entscheidung gefällt haben (Frochte & Kaufmann, 2020).





Also: Coaching-Prozesse oder Prozessbestandteile sind durch subjektive Erlebnisse und Bewertungen der Klient*innen, Abweichungen und Störungen gekennzeichnet und weisen eine hohe Varianz auf, sind also nicht oder kaum miteinander vergleichbar.

Die Abbildung solcher zwischenmenschlichen Prozesse gehört aus heutiger Sicht zu einer der schwierigen Aufgaben für KI-Entwickler*innen (Huber, 2023). Alle theoretisch möglichen Coaching-Verläufe (allein schon: Problemstellungen oder Entscheidungen) valide durch Trainingsdaten abbilden zu können, von denen die Güte der KI schließlich abhängt, scheint theoretisch möglich, praktisch aber bis jetzt noch unwahrscheinlich. Das KI-System kann erkennen, ob ein gelerntes Problem vorliegt oder nicht, aber wie geht sie mit unbekanntem Problemen um? Und auch wenn es gelänge, die benötigte Masse an Trainingsdaten zu generieren, ist deren erforderliche Qualität aufgrund der hohen Varianz der Coaching-Variablen nur schwer herzustellen und begünstigt dann, dass das KI-System etwas Falsches, z.B. nicht intendierte Zusammenhänge zwischen Daten lernt, was aufgrund der Blackbox-Problematik nur schwer zu kontrollieren ist.

So lernt ein KI-System womöglich, dass ein Tier, welches einem Hund ähnlich sieht und in einer Schneelandschaft gezeigt wird, ein Wolf ist, sofern die Trainingsbilder Wölfe meistens nur in Schneelandschaften zeigen, Hunde jedoch nie im Schnee (Ribeiro et al., 2016; Frochte & Kaufmann, 2020). Solche unerwünschten Verallgemeinerungen durch ein KI-System gehören zu den „Ironien der Automatisierung“ (Bainbridge, 1983) und zeigen, dass menschliche Leistungen durch ein noch so intelligent wirkendes System nicht immer im

effektivsten Sinne ergänzt oder übertroffen werden, sondern dass KI-Systeme – ebenso wie Menschen – mit Fehlerquellen wie „Bias“ ausgestattet sind, die aber aufgrund der fehlenden Transparenz im System schlechter behoben werden können und die Kooperation zwischen Mensch und Technik dann erschweren, anstelle sie zu erleichtern.

Sollte sich ein KI-System selbstständig mit Daten aus den verschiedensten ihr zugänglichen Quellen füttern, so kann es bisher nur digitalisierte Daten verarbeiten und bleibt auf diese beschränkt. KI-Systeme können Emotionen von Menschen zunehmend gut erkennen und aufgrund dessen Entscheidungen treffen, sie können die Gefühle jedoch nicht fühlen (Bärmann, 2019) und daher auch nicht resonieren oder emotional unterstützen, selbst wenn sie überwiegend so wirken. Ebenso kann die KI Wissen erwerben, aber nicht wissen, dass oder wie sie lernt (Bärmann, 2019). Ohne einen (menschlichen) Körper kann ein KI-System auf einen wichtigen Teil der Welt nicht zugreifen und lässt an dieser Stelle eine Lücke.

Also: KI-Systeme handeln wie Menschen, funktionieren aber nicht wie sie (Huber, 2023) und können in den nächsten Jahren viele, aber nicht alle Rechenleistungen des menschlichen Gehirns erledigen.

Auch deshalb scheint es wenig zielführend zu sein, KI-Systeme in ein Rennen mit menschlichen Coaches zu schicken. Statt als konkurrierend, sollten beide – Coach und KI – als mindestens kompensatorisch, idealerweise als komplementäre Kooperationspartner betrachtet werden (Flemisch et al., 2012). So könnten Coaches den Staffeln an KI-Systeme dort übergeben, wo schnelle, intelligente Lösungen gefordert sind, menschliche Coaches jedoch intellektuell an ihre Grenzen kommen oder schlichtweg nicht verfügbar sind. Lerntransfer-Apps sind schon jetzt in der Lage, orientiert an Bedürfnissen von Coaches Lernbedarf auf smarte Weise zu ermitteln und Lernangebote zu personalisieren, wobei Coaches den Lernprozess und die Inhalte selbst steuern. Coaching-Bots könnten gezielt zur Reflexion und Festigung von Inhalten während, nach oder zwischen den Coachings eingesetzt werden (Mai & Rutschmann, 2023; Graßmann & Schermuly, 2021). Außerdem sind KI-Systeme dafür prädestiniert, Techniken wie systemische Skalierungsfragen personalisiert anzuwenden, die nicht an den menschlichen Coach gebunden sind (Ebner, 2022). Weiterhin können z.B. „Check-ins“ mit inneren Anteilen, skriptbasiert durch eine KI angeleitet werden.

Genau genommen übernimmt die KI in erster Linie nicht die Aufgabe eines Menschen, eine Handlung auszuführen, sondern berechnet datenbasiert die jeweils zum Zeitpunkt X optimale Handlung (von Focht, 2020). Im Sinne einer geteilten Verantwortung für dieselben Aufgaben wäre insofern denkbar, dass die KI den Coach bei der Emotionserkennung unterstützt und dann Entscheidungen oder Handlungen empfiehlt. Ebenso könnte die KI aufgrund von Äußerungen des Coachees passende Fragen oder Hausaufgaben zur Auswahl anbieten. Derartige Szenarien bringen allerdings neue Fragestellungen mit sich, z.B. inwiefern Coaches in der Interaktion mit dem Coachee aus dem Kontakt gehen wollen oder können.

Es wird deutlich: Eine erfolgreiche Ausgestaltung einer Mensch-KI-Kooperation hängt davon ab, wie stark psychologisch ausgebildete Coaching-Expert*innen die nutzergerechte Entwicklung von KI-Systemen mitbestimmen, anstelle dieses Feld Informatiker*innen zu überlassen (Ebner, 2022). Sofern technische Machbarkeit der Treiber für KI-Systeme ist und diese als Ersatz für menschliche Coaches gehandelt werden, ist fraglich, wie KI der Komplexität des Menschlichen, z.B. auf der biografischen, emotionalen oder spirituellen Ebene, gerecht werden kann. Auch mit noch so vielen „0en“ und „1en“ fehlt dem System sowohl das Wissen über die Welt, als auch ein echtes Verständnis der zugrunde liegenden Konzepte (Huber, 2003). Ob Menschen im Coaching theoretisch auf Menschen verzichten könnten, wenn sich ein KI-System wie ein Mensch verhält, bleibt eine offene Frage. Wie Menschen emotional und allgemein damit zurechtkommen werden, wenn KI mehr und mehr Raum in ihrem Leben einnimmt, muss sich zeigen. Nicht umsonst haben am 22. März mehr als 1.000 Menschen, darunter führende Wissenschaftler, Professoren und KI-Unternehmer, in einem offenen Brief des Future of Life Instituts, ihre Sorge über die rasante Entwicklung der KI geäußert (<https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments>).

Ausgewählte Quellen

- Bainbridge, L. (1983). Ironies of automation. *Automatica*, 19 (6), 775–779.
- Bärnann, S. (2019). Coaching-Session mit dem Roboter? *Magazin Training* (online).
- Clutterbuck, D. (2018). When will Artificial Intelligence take over Coaching? 5. Internationaler Coaching-Kongress, Olten.
- Ebner, K. (2022). Chatbots im Karriere-Coaching. Experteninterview von David Ebermann. *Coaching Magazin* (2/2022).
- Fitzpatrick, K., Darcy, A. & Vierhile, M. (2017). Delivering Cognitive Behavior Therapy to Young Adults with Symptoms of Depression and Anxiety Using a Fully Automated Conversational Agent (Woebot). *JMIR Mental Health* 2, 1–11.
- Focht, von, T. (2020). Einsatzbereiche von KI: Wie künstliche Intelligenz Arbeitsbereiche verändert. Interview von Christina Rose. *OnetoOne* (online).

- Frochte, J. & Kaufmann, C. (2020). Zuverlässige KI und Transparenz auf unstrukturierten Daten. *Informatik Aktuell* (online).
- Graßmann, C. (2022). Die Arbeitsbeziehung im Coaching: Ein Forschungsüberblick und Handlungsempfehlungen für die Praxis. *Organisationsberat Superv Coach* 29, 331–346.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2021). Coaching with artificial intelligence: concepts and capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106–126.
- Hoffmann, I. R. (2007). *Changing Perspective – Changing Solutions. Activating Internal Images for Change in Systemic Brief Therapy*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Hoffmann-Bisinger, I. R. (2023/in Druck). *Innere Bilder – Der Schlüssel zur Veränderung. Analoge Systemische Kurztherapie und Coaching*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Huber, M. (2020). „Schluss mit der Black Box!“. Interview zur künstlichen Intelligenz mit Ralf Butscher. *Bild der Wissenschaft* (online).
- Huber, M. (2022). Künstliche Intelligenz (KI) als Werkzeug einsetzen. *QZ* (online).
- Huber, M. (2023). *Auslaufmodell Mensch? LeaderTalks Podcast von Georgiy Michailov* (online).
- Kotte, S., Hinn, D., Oellerich, K. & Möller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. *Organisationsberat Superv Coach*, 23(1), 5–23.
- Luber, S. & Litzel, N. (2016). Was ist Machine Learning? *Big Data Insider* (online).
- Mai, V. & Rutschmann, R. (2023). Chatbots im Coaching. Potenziale und Einsatzmöglichkeiten von digitalen Coaching-Begleitern und Assistenten. *Organisationsberat Superv Coach* 30, 45–57.
- Rutschmann, R. (2021). Coaching & AI – wie künstliche Intelligenz die Zukunft des Coachings prägen wird. *ICF Germany Charter Chapter e.V.*
- Schermuly, C. C. (2019). Erfolgreiches Business-Coaching – Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche. Weinheim: Beltz.
- Schermuly, C. C., Graßmann, C., Ackermann, S., & Wegener, R. (2022). The future of workplace coaching—an explorative Delphi study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(2), 244–263.
- Terblanche N., Molyn J., de Haan E., Nilsson V.O. (2022a). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy. *PLoS One* 17(6).
- Terblanche, N., Molyn, J., De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2022b). Coaching at Scale: Investigating the Efficacy of Artificial Intelligence Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 20(2), 20–36.

PROF. DR. CHARLOTTE VON BERNSTORFF,

Professorin für Personalpsychologie an der BSP-Business & Law School. Sie forscht, lehrt und berät Unternehmen zu Datenanalysen.



DR. ILKA HOFFMANN-BISINGER,

Gründerin und Leiterin des iska-berlin, Ausbilderin, Coach, Therapeutin, Beraterin und Supervisorin. Sie entwickelte das Ask!-Modell.





Keine Zeit für Zukunft? Personalmanagement am Scheideweg

Ein radikaler organisatorischer Wandel ist alternativlos.

Strategische Partnerschaften – extern wie intern – erfordern ein kollegial offenes Miteinander auf Augenhöhe, um ihre Potenziale voll entfalten zu können. Ausgangspunkt und Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Verantwortlichen (hier und nachfolgend immer mitgedacht d/m/w) bereits im Vorfeld über eine gemeinsame Zielsetzung verständigen, damit die darauffolgende Umsetzungsstrategie auch tatsächlich zur (vereinbarten) Zielsetzung einen Beitrag leisten kann. Wenn wir dieses Verständnis des Strategiebegriffes am heutigen Personalmanagement spiegeln, stellen sich durchaus grundlegende Fragen zu

Rolle und Perspektive der Personalarbeit. Die dynamische Berücksichtigung sich aktuell abzeichnender und zukünftiger Rahmenbedingungen ist hierbei von erfolgskritischer Bedeutung.

Dieser Beitrag hinterfragt, welchen Einfluss die nahezu überall erkennbare operative Überlast des Personalmanagements durch Kurzfrist-Herausforderungen auf dessen zukünftige Ausrichtung hat. Überlegungen zur mittelfristigen Organisationsgestaltung machen dabei deutlich, dass ein radikaler Personalmanagement-Neuanfang notwendig und sinnvoll ist, um die Zukunftshe-

erausforderungen ökonomisch und personell aus-
gewogen zu bewältigen.

Zielkonflikte durch unterschiedliche Blickwinkel und differenzierte Interpretationen

Als Querschnittsfunktion hat das Personalma-
nagement „mehrerer Herren zu dienen“: Der Ge-
schäftsführung im Rahmen der Umsetzung von
– im besten Falle gemeinsam vereinbarten – Zie-
len der Organisation, den Führungskräften mit
bedarfsgerechter Unterstützung bei personellen
Herausforderungen in deren Verantwortungsbe-
reich. Gleichzeitig hat es dafür zu sorgen, dass
Mitarbeiter in der Organisation gefördert und
ordentlich behandelt werden. Darüber hinaus
wacht der Betriebsrat mit Argusaugen darüber,
dass „alles mit rechten Dingen zugeht“. Und das
Controlling hofft, dass nach Möglichkeit am Ende
des Jahres mehr Geld in der Kasse ist, als zu Be-
ginn des Jahres geplant.

Welche Rolle kann und will das Personalman-
agement in diesem komplexen Geflecht spielen? Im
Wesentlichen ist ein erfolgreiches Miteinander
davon abhängig, inwieweit die handelnden Per-
sonen eine „auskömmliche Wellenlänge“ zuein-
ander finden. Unabhängig davon entstehen durch
inhaltliche Anforderungen regelmäßig Zielkon-
flikte zwischen den Beteiligten, deren Bewäl-
tigung oftmals schmerzhaft Folgen für einige
dieser Beteiligten zur Folge haben. Unter Berück-
sichtigung dieser oftmals kaum zu vermeidenden
alltäglichen Reibungspunkten ist tatsächlich ein
offensiveres strategisches Personalmanagement
gefordert. Hierbei sind neben den organisationa-
len Anforderungen, unterschiedliche Blickwinkel
und differenzierte Interpretationen der Beteilig-
ten ebenso zu berücksichtigen, wie gewachsene
Machtstrukturen und gegenseitige Abhängigkei-
ten.

Personalmanagement: die unmögliche Quadratur des Kreises

Für das Personalmanagement ist es in diesem
komplexen Handlungsfeld mit regelmäßigen Ziel-
konflikten insofern ein ziemlich auswegloses Un-
terfangen, allen Beteiligten im Sinne einer Win-
win-Situation gleichermaßen gerecht zu werden.
Erschwerend kommt hinzu, dass oftmals zeitkri-
tische Notwendigkeiten kaum einen Spielraum
lassen für zeitintensivere Analyse- und Kommu-
nikationsprozesse. Dies hat zur Folge, dass die
Handlungsoptionen, die dem Personalmanage-
ment zur Verfügung stehen, deutlich begrenzt
sind. Vielfach wird dann der schnellere Weg ge-

wählt, nicht selten mit höheren Kosten und zulas-
ten der Qualität.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Verantwor-
lichkeiten und Entscheidungsprozesse im Orga-
nisationsgefüge selten klar definiert sind. Dies
hat Flexibilitätsvorteile im alltäglichen Arbeits-
prozess, aber auch deutliche Nachteile bei unge-
klärten Projektzuordnungen oder im Konfliktfall
zur Folge. Durch seine (eher verantwortungs-
freie?) Querschnitts- und Beratungsfunktion eig-
net sich das Personalmanagement insofern in
Problem-Situationen durchaus als willkommener
Sündenbock. Unter den heutigen organisationa-
len Gegebenheiten erscheint eine grundsätzliche
Veränderung dieser Situation für das Personal-
management kaum absehbar.

Zum einen scheint die oberste Führungsebene
in dieser komplexen Konstellation keine Nach-
teile (und für sich selbst eher Vorteile) zu sehen.
Zum anderen sind vonseiten des Personalma-
nagements neue Organisationsmodelle, die diese
komplexe Struktur sinnvoller gestalten könnten,
noch nicht einmal im Ansatz erkennbar. Im Gegen-
teil, das „Hamsterrad dreht sich immer schneller“,
seit sich das Personalmanagement oftmals auch
noch um die Bewältigung des Demografiewan-
dels, eine verstärkte Diversity-Realisierung und
die Umsetzung von ESG (Environmental Social
Governance) kümmern soll.

Radikaler Personalmanagement- Wandel mit positivem Ausblick

Für das Personalmanagement ist die aktuelle Si-
tuation unbefriedigend: Überlastung durch stän-
dig zusätzliche Aufgaben unter Berücksichtigung
von u.a. New Work-Projekten (und Illusionen),
arbeitsintensiven Big Data-Auswertungen sowie
ständig steigenden bürokratischen und arbeits-
rechtlichen Anforderungen. Und dies alles in einer
„Sandwich-Funktion“ unterschiedlicher Akteure
und Interessen mit eher diffusen Entscheidungs-
und Verantwortungsstrukturen. Ein radikaler
Wandel muss her, wenn sich das Personalma-
nagement jenseits ihrer bisherigen „Hausmeis-
terrolle“ für alles, was personalbezogen in Orga-
nisationen anliegt, neu positionieren möchte.

Hierzu ist es sinnvoll und notwendig, dass das
Personalmanagement seine bisherigen Aufga-
ben nach Effektivität (Zielerreichung) und Effi-
zienz (Wirtschaftlichkeit) benennt, bewertet und
daraus ein eigenes (zukunftsorientiertes) Lei-
stungsportfolio erarbeitet, das den eigenen Wert-
schöpfungsbeitrag zur Unternehmensleistung
verdeutlicht. Hierbei ist auch zu berücksichtigen,

welche Aufgaben aufgrund vorhandener Kompetenzen oder organisatorischer Zweckmäßigkeit zwingend vom Personalmanagement wahrgenommen werden sollten. Es ist aber auch deutlich zu machen, welche heutigen Aufgaben einzeln oder gebündelt verlagert (oder auch ganz gestrichen) werden könnten, weil bei der aktuellen Durchführung Aufwand und Ertrag in keinem vernünftigen Verhältnis stehen.

Personalmanagement als Treiber des Wandels und Umbau der Organisation

Dem Autor dieser Zeilen ist aus eigener Erfahrung völlig bewusst, dass das Personalmanagement immer und ständig inneren und äußeren Zwängen ausgesetzt ist, die eine grundsätzliche Neuausrichtung in unsicheren und stressigen Zeiten als illusorisch und weltfremd erscheinen lassen. Trotzdem sei hier der Versuch unternommen, dass das Personalmanagement der Gedanken-Falle entkommt, in die sich auch ein Baumfäller begibt, der argumentiert, „ich habe jetzt überhaupt keine Zeit, meine Säge zu schärfen, ich muss ja dringend diese vielen Bäume fällen“. Es ist völlig klar, dass Veränderungen nur vom Personalmanagement selbst in Eigeninitiative angeschoben werden können, weil alle übrigen Beteiligten nahezu ausschließlich an der eigenen Zielerreichung interessiert sind und an der mit Arbeit verbundenen „nervigen“ Optimierung dieses komplexen Handlungsfeldes kaum Interesse haben.

Das Personalmanagement kommt also nicht umhin, als Treiber des Wandels selbst tätig zu werden. Um die Beteiligten zu überzeugen, braucht es zumindest gute Argumente und noch besser die Unterstützung wichtiger Machtpromotoren der Organisation, die vom Veränderungsnutzen überzeugt sind. Die Argumente hierbei ähneln sich fast immer: bessere und schnellere Zielerreichung bei verringerten Kosten mit gleichzeitig gestärkter Markt- und Zukunftsposition – die Quadratur des Kreises eben.

Die Strategie des Personalmanagements für diesen Wandel liegt in der Theorie deutlich auf der Hand, erfordert in der Umsetzung jedoch viel Geschick und sicherlich auch einen längeren Atem. Es ist zu überdenken, welche Verantwortlichkeiten für das Personal die Führungskräfte zukünftig haben sollten und wie eine sinnvollere Aufgabenteilung zum Personalmanagement gefunden werden könnte. Es ist Fantasie gefragt, wer welche der vielfältigen Zukunftsaufgaben wie wahrnehmen sollte und welche Prioritäten zu setzen sind.

Ohne ein völliges Neudenken der bisherigen Verwaltungseinheiten mit Neubewertung sinnvoller Eigen- und Fremdleistungen wird dies nicht gelingen – eine generelle Transformation scheint vonnöten. Das Personalmanagement könnte sich dieser Herausforderung stellen und dadurch eine Neuausrichtung des eigenen Bereiches und seiner organisatorischen Umgebung erreichen. Im Ergebnis würde dies nicht nur eine Wertschöpfungssteigerung für die Organisation durch die Personalmanagement-Aktivitäten bedeuten, sondern als willkommenem Nebeneffekt auch zu einem Reputationsgewinn des Personalbereichs führen.

Fazit und Ausblick: Personalmanagement am Scheideweg!?

Personalmanagement: Weiter so, wie bisher? Dies ist zwar (leider) die wahrscheinlichste Option, aber für die Betroffenen wohl auch wenig attraktiv unter Berücksichtigung der zukünftigen Aufgabenvielfalt und weiterhin komplex offenen Verantwortungsstrukturen.

Ein radikaler Neuanfang könnte klare Verantwortlichkeiten schaffen, eine bessere und schnellere Zielerreichung ermöglichen, Bürokratie abbauen und die Organisationseffizienz steigern. Das Personalmanagement könnte sich hiermit eine völlig neue Rolle als Innovationstreiber in der Organisationsentwicklung erarbeiten.

Hierzu ist es notwendig, bisherige Strukturen aufzubrechen und Prinzipien des Organisationsaufbaus neu zu denken. Ob die Zeiten für eine derart disruptive Organisationsveränderung heute günstig sind? Sicherlich nicht, aber hierfür gibt es nie günstige Zeiten. Zumal der operativ kurzfristige Handlungsdruck eher zunimmt, statt abnimmt. Keine Zeit für die Zukunft? Doch, ganz sicher, denn das Personalmanagement nimmt die Dinge jetzt endlich auch einmal selbst in die Hand ...



PROF. DR. WERNER FRÖHLICH,
Univ.-Prof. (a.D.) für
Allgemeine Betriebs-
wirtschaftslehre Europa-
Universität Flensburg

Feedbackmanagement



Mannheimer W.O.-Institut e.K.

Herr Prof. Dr. Walter Bungard
Dynamostraße 13, 68165 Mannheim
Tel.: 0621/43855197
E-Mail: mail@wo-institut.com
www.wo-institut.com



Produkte/Dienstleistungen: Mitarbeiterbefragung, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Vorgesetztenbeurteilung/ 360°-Feedback, Pulsbefragung – **Im Einsatz seit:** 1985

Kurzbeschreibung:

Seit über 30 Jahren beraten und begleiten wir Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Survey-Feedback-Prozessen. Dabei kombinieren wir die aktuelle Forschung mit unseren umfassenden Erfahrungen in der Praxis. Durch diese Verbindung garantieren wir unseren Kunden wirkungsvolle, nachhaltige und auf die speziellen Anforderungen maßgeschneiderte Projekte. Unsere Experten unterstützen Sie bei der Durchführung des kompletten Befragungsprozesses bis hin zur Evaluation des Follow-up-Prozesses.

Unsere Pläne für die Zukunft:

Integrative Feedbacklandschaften, Gesundheit/Nachhaltigkeit in der MAB/separat, Kurzbefragung zu einzelnen Themen zur Agilitätsförderung, Einbettung der Befragung in strateg. Prozess inkl. Follow-up

Praxisbeispiel:

Regelmäßige, dezentrale Durchführung einer MAB in weltweit tätigem Unternehmen seit über zehn Jahren, Implementierung eines standardisierten Prozesses mit flexiblen Wahloptionen und Integration in Gesamtstrategie

Nah am Puls

TERRITORY GmbH | TERRITORY EMBRACE

Frau Bernadette Kramer
Carl-Bertelsmann-Straße 33, 33311 Gütersloh
Tel.: 05241/23480-514
E-Mail: kramer.bernadette@territory.group
<https://territory.de/territory-embrace/>



Produkte/Dienstleistungen: Strategische Mitarbeitendenbefragungen, Puls-Checks und 360°-Feedbacks – **Im Einsatz seit:** 2006

Kurzbeschreibung:

Ihre Mitarbeitenden bemerken oft als Erste, wenn etwas besser laufen könnte. Bleiben Sie am Puls ihrer Belegschaft und nutzen Sie ihre Wahrnehmung, um Dinge anders zu betrachten, offen zu diskutieren und so überfällige Veränderungsprozesse anzustoßen. Wandeln Sie Kritik in nutzbare Impulse um und verstärken Sie positive Trends. Entwickeln Sie Ihr Unternehmen weiter mit einer Mitarbeitendenbefragung mit TERRITORY EMBRACE – sicher, anonym und aussagekräftig.

Unsere Pläne für die Zukunft:

Zunehmende Komplexität in Unternehmen begleiten wir mit hybriden Befragungsmodellen, differenzierter Betrachtung von fachlichen und disziplinarischen Führungsstrukturen und individueller Beratung.

Referenzkunden:

- Bertelsmann: seit 2006 internationale MAB mit 50.000 MA und über 300 Firmen
- DMG MORI: seit 2017 Befragungen in 16 Sprachen weltweit
- Hörmann: seit 2014 diverse Standorte mit gewerblichen und kaufmännischen MA



Was haben Personalabteilungen mit Cybersecurity zu tun?

Wie Sie mit Awareness Trainings und Game-Based Learning sicheres Verhalten trainieren.

Unglaubliche neun von zehn Unternehmen waren 2022 laut Bitkom von Cyberangriffen betroffen. Der wirtschaftliche Schaden: 203 Milliarden Euro. Doch was macht die Cyberkriminellen so „erfolgreich“, wo doch jedes Unternehmen Security Software im Einsatz hat? Und warum sollte sich die Personalabteilung um Cybersecurity kümmern? Ist das nicht ein Thema für die IT?

Warum Technik allein nicht schützt

Natürlich ist Cybersecurity ein Hauptthema der IT-Abteilung. Mit der passenden Software schützt sie die Systeme des Unternehmens. Aber was passiert, wenn sich Cyberkriminelle durch Phishing und Datendiebstahl direkten Zugriff verschaffen? Die Verteidigung wird umgangen, Daten verschlüsselt und enormer Schaden angerichtet. Und häufig ist die erste Frage: Wer hat den Fehler begangen?

Doch den Menschen als größte Schwachstelle für die IT-Sicherheit zu bewerten und den Schuldigen zu suchen, ist der falsche Ansatz. Vielmehr können Mitarbeitende mit dem nötigen Bewusstsein für IT-Risiken die stärkste Sicherheitsbarriere darstellen. Daher lautet die richtige Frage: Wie können wir unsere Mitarbeitenden am besten in sicherem Verhalten fördern?

Der Mensch im Visier von Cybercrime

Wenn Unternehmen gefragt werden, welche Art von Cyberangriffen sie am häufigsten erlebt haben, steht Phishing an erster Stelle. Genau wie bei der Frage, welcher dieser Angrif-

fe am schwerwiegendsten war (Quelle: Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e.V.). Allzu oft steht am Anfang eines solchen Angriffs eine E-Mail. Vielleicht kennen Sie solche Nachrichten aus Ihrem persönlichen Postfach: eine Info über eine vermeintliche Paketzustellung, die Aufforderung, Ihr PayPal-Passwort zu ändern oder der ominöse entfernte Verwandte, der sich plötzlich meldet und Ihnen Geld vererben möchte.

Aber nicht alle Phishingmails sind so einfach zu entlarven. Cyberkriminelle verfeinern ihre Betrugsmaschen immer weiter und passen ihre Nachrichten sehr genau auf die Empfänger an. Woher sie die Infos bekommen? Ganz einfach: aus den sozialen Netzwerken. Eine kurze Suche bei LinkedIn reicht, um Name, Position, Vorgesetzte und Interessen von Mitarbeitenden herauszufinden. Aus diesen Informationen erschließen sich Angreifende auch die Logik der E-Mail-Adressen eines Unternehmens und senden ihre maßgeschneiderten Phishingmails ab. So sieht die E-Mail auf den ersten Blick aus wie eine legitime Nachricht des eigenen Chefs, der eine Überweisung beauftragt. Oder wie eine Bewerbung mit entsprechenden Unterlagen im Anhang. Nur dass der Anhang statt Anschreiben und Lebenslauf Ransomware enthält, die beim Öffnen das ganze System lahmlegt.

Sie merken es bereits: Gegen diese personalisierten Angriffe können technische Schutzmaßnahmen oft nicht helfen. Mit psychologischen Tricks werden Mitarbeitende dazu verleitet, etwas Bestimmtes zu tun. Nämlich zu klicken, einen Anhang zu öffnen, das Passwort einzugeben – aus freien Stücken. Was hier hilft? Allen Mitarbeitenden im Unternehmen beibringen, wie sie sich sicher im digitalen Alltag verhalten.

Vom Azubi bis zum Geschäftsführer

Cybersecurity geht uns also alle etwas an – nicht nur die IT. Doch wie steht es zum Beispiel um Ihr eigenes Sicherheitsbewusstsein? Haben Sie auf folgende Fragen direkt eine Antwort?

- Wie schütze ich meinen Computer, wenn ich mich in ein öffentliches WLAN einwähle oder von zu Hause aus arbeite?
- Woran erkenne ich eine Phishingmail?
- Mir kommt etwas komisch vor. Wie und wo melde ich den Vorfall?

Und das ist nur ein kleiner Ausschnitt sicherheitsrelevanter Themen. Wenn Mitarbeitende die richtigen Antworten auf diese Fragen kennen, ist schon viel für den Schutz vor Cyberangriffen getan.



Der Gamechanger für Ihre Sicherheitskultur

Doch wie verankern Sie solches Wissen effizient und nachhaltig in den Köpfen der Belegschaft? Indem Sie den Mitarbeitenden mit modernen Security Awareness Trainings die Möglichkeit geben, selbst aktiv zu werden, Dinge auszuprobieren und Fehler machen zu dürfen. All das fördert die Lernbereitschaft.

Denn zugegeben: Das Thema IT-Sicherheit sorgt nicht automatisch für Jubelstürme. Daher sind Methoden wie charakterbasiertes Storytelling, ein hoher Interaktionsgrad und Gamification wichtige Erfolgsfaktoren für E-Learnings in diesem Bereich. Die American Federation of Scientists (AFS) hat herausgefunden, dass sich Lernende bei Game-basierten Lernmethoden an bis zu 90 Prozent mehr Inhalt erinnern als bei traditionellem Lernen.

Diese Erkenntnisse machen sich die interaktiven Security Awareness Trainings der G DATA academy zunutze. Mithilfe von Game-Based Learning wird die intrinsische Motivation der Lernenden angesprochen. Denn nur Trainings, die Spaß machen, funktionieren auf Dauer.

Abtauchen in den Phishing-Strudel

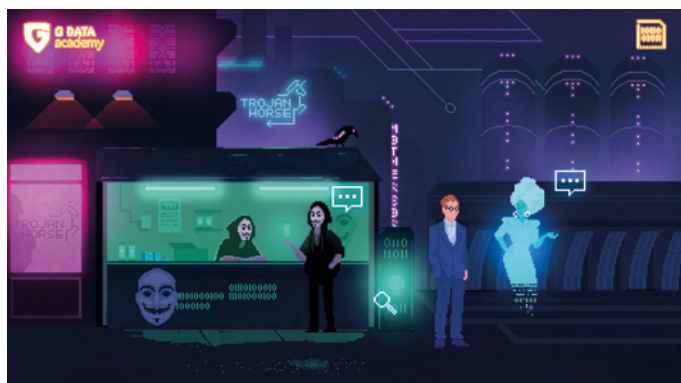
Ein Beispiel für den hohen Grad an Interaktion in unseren Trainings: Mitarbeitende tauchen in einem der Trainings selbst in den Phishing-Strudel hinab. Als Begleiter unserer vier Hauptcharaktere navigieren sie durch eine erlebnisreiche Unterwasserwelt und lernen, wie sie mit betrügerischen E-Mails und Webseiten umgehen. Alle Multiple-Choice-Fragen, Videos und Drag-and-Drop-Aufgaben sind eingebettet in eine größere Geschichte. Das Ziel: einer bösen Phisherin das Handwerk zu legen.



Probieren Sie die Kurse gern selbst einmal aus, kostenfrei und ohne Umwege unter www.gdata.de/abtauchen.

Ransomware-Game

Hauptfigur Martin ist dem Phishing-Strudel gerade entkommen, schon wartet die nächste Lernreise auf ihn: Durch einen dummen Fehler landet er in der Cyber-Unterwelt und muss sich aus den Fängen des Entführers Randy Ransom befreien. In den vier Teilen unseres brandneuen Serious Games dreht sich alles um das Thema Ransomware: Wie gelangt so ein Erpressertrojaner überhaupt auf meinen Rechner? Und wie schütze ich mich



davor? Das lernen Mitarbeitende mithilfe dieses Point-and-Click-Adventures in stilechter Retro-Optik.

Neugierig? Testen Sie das Game gern selbst unter www.gdata.de/ransomware-game.

Tipps für nachhaltigen Wandel in Ihrer Sicherheitskultur

Damit Security Awareness Trainings in Ihrer Organisation angenommen und zum Erfolg werden, ist die richtige Kommunikation das A und O. Hier noch einige Tipps, wie Sie Ihre Kolleg*innen auf dem Weg hin zu mehr Sicherheitsbewusstsein unterstützen können:

- Koordinieren Sie sich mit Ihren IT-Sicherheitsverantwortlichen. Mit Ihrer Expertise bei der Personalentwicklung tragen Sie entscheidend zu einer stärkeren Sicherheitskultur bei.
- Holen Sie Ihre Führungskräfte zum Thema ab. So steht auch das Management hinter der Initiative und geht mit gutem Beispiel voran.
- Stimmen Sie Ihre Belegschaft auf die Trainings ein. Kündigen Sie die Einführung der Online-Schulungen an, nutzen Sie Anleitungen und FAQ, um offene Fragen direkt abzufangen.
- Poster an den Wänden im Büro, Bildschirmschoner oder Tassen mit Awareness-Slogans sind ein konstanter Reminder an sicheres Verhalten.
- Sorgen Sie dafür, dass die IT-Sicherheitsexpert*innen bei Ihnen im Haus ansprechbar sind und bei Rückfragen zur Verfügung stehen.





Mit vollem Einsatz an der Personalgewinnung arbeiten

Strategische und taktische Implikationen zu Sicherstellung von Personalressourcen

Die Situation bei der Personalgewinnung ist heikel, Besserung nicht in Sicht und eine Rettung wird alle Kraft in Anspruch nehmen – so stellt sich der Arbeitsmarkt im Allgemeinen und für HR-Services im Besonderen dar. Was kann trotzdem getan werden?

Personalressource sichern: Total Recruiting

Der erste Vorschlag lautet „Total Recruiting“, weil es mit ein bisschen Engagement und Kreativität in der Personalgewinnung nicht getan sein wird. Dazu einige Vorschläge für die Praxis:

1. Ein gutes Recruiting setzt ein gutes Produkt – den „Arbeitsplatz“ – voraus:

Wie können die Arbeitsbedingungen optimal auf die Zielgruppe ausgerichtet werden? Dies bedeutet etwa, die Arbeitszeiten an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und nicht der Kunden auszurichten. Ein spannendes Beispiel bietet die Bäckerei Max Kugel in Bonn, die am späten Vormittag den Verkauf öffnet und so die Produktion erst am Morgen und nicht in der Nacht aufnehmen muss. Seit der Umstellung ist an Bewerbungen von Bäckern kein Mangel mehr.

2. Das Unternehmen als Sinngeber positionieren:

Falls Sie sich noch nicht mit dem Schlagwort „Purpose“ vertraut gemacht haben, wird es höchste Zeit. Junge Bewerber wollen nicht nur tolle Aufgaben, gute Entlohnung und zeitliche Freiräume, sondern auch Sinn in ihrer Arbeit erfahren. Und unterhalb der „Weltrettung“ geht es dabei kaum. Die amerikanischen Tech-Konzerne machen es vor: aus Mobilität wird Freiheit, aus sozialen Netzwerken erwächst der Weltfriede.

3. Die Bewerbung so einfach wie möglich machen.

Wozu brauchen Sie noch ein Foto in der Bewerbung? Wozu ein Anschreiben? Selbst Zeugnisse sind für den Erstkontakt mit knappen Bewerbergruppen recht irrelevant. Verlangen Sie nicht mehr als einen Lebenslauf, idealerweise sogar als One-Click-Bewerbung mit Datenübertragung per

Mausklick aus XING oder LinkedIn. Und wenn der Lebenslauf spannend ist, dann bewerben Sie sich beim Interessenten.

4. Das Unternehmen als Arbeitgeber erlebbar machen.

Was findet ein Interessent über ein Unternehmen als Arbeitgeber im Internet? Wer arbeitet da? Gibt es Bilder, idealerweise Bewegtbilder und Testimonials? Wann hat man sich zuletzt mal selbst von außen betrachtet und den eigenen Firmennamen gegoogelt? Das gute Produkt „Arbeitsplatz“ muss zeitgemäß verkauft werden!

5. Bauen Sie Ihre Fähigkeiten im Umgang mit modernen Analyse-Tools aus.

Eine öffentlich zugängliche Datenbasis wie Google Analytics bietet eine Vielzahl an Informationen über viele Elemente des Bewerbungsprozesses. Das beginnt bei regionalen Verteilungen von Profilen und geht bis zu Synonymen für Jobprofile. Aber viele Personalierer können noch nicht mit diesen Tools umgehen.

Klar ist aber auch: Selbst mit allem Engagement der Unternehmen wird der Kuchen der zur Verteilung anstehenden Arbeitskräfte in Deutschland nicht mehr größer werden. Man kann sich bestenfalls ein größeres Stück herausschneiden. Dazu muss man aber in der Rekrutierung immer ein Stück besser, schneller und lauter sein als die Wettbewerber. Schnell findet man sich in einem toten Rennen wieder: Heute hat man einen schlanken, schicken Online-Rekrutierungsprozess ans Laufen gebracht; morgen ist das schon wieder Standard und es muss eine neue Eskalationsstufe im Total Recruiting eingeläutet werden. Personalgewinnung wird eine Sisyphus-Aufgabe bleiben.

Bedarf an Arbeitskräften reduzieren

Wenn Unternehmen nicht mehr genug Mitarbeiter für anstehende Aufgaben bekommen, dann müssen sie lernen, dieselbe Wertschöpfung mit noch weniger eigenen Beschäftigten zu erzeugen. Personalierer müssen Experten im Zusammenstellen heterogener Teams unterschiedlichster Quel-



Personalressource auf dem Arbeitsmarkt ausweiten

Wir kennen die Klassiker der Ausweitung des Arbeitskräfte-Reservoirs: Verlängerung der Lebensarbeitszeit, eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und Zuwanderung. Die von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil am 21. Oktober 2022 angekündigte Initiative zur Erleichterung der Zuwanderung von Fachkräften hat wichtige und richtige Kernpunkte: Das Anwerben von Fachkräften soll durch die Absenkung der Mindestgehaltsschwellen erleichtert werden. Die Anerkennung von Abschlüssen soll verbessert und die Vorrangprüfung bei Ausbildungsplatzbewerbern wegfallen. Auch eine „Chancenkarte“ für Zuwanderer ohne Arbeitsvertrag könnte ein wichtiges Signal in die Welt sein. Allerdings werden auch auf diesem Kanal nicht die notwendige Zahl an Zuwanderern kommen.

len werden. In Projektteams werden neben Festangestellten – unabhängig vom Arbeitsort und Lebensmittelpunkt – Leasing-Kräfte, Freelancer und Crowdworker arbeiten und je nach Projektphase wechseln diese Zusammenstellungen und finden sich neu zusammen. Gerade das Crowdfunding über etablierte Plattformen wie Mechanical Turk bietet Chancen, wettbewerbsfähige Leistungen zu attraktiven Kosten aus unterentwickelten Regionen der Welt zu beziehen.

Die Automatisierung kann ein Segen werden, um die drohende Arbeitslücke von fünf Millionen Menschen, die bis 2030 auf dem deutschen Arbeitsmarkt fehlen werden, möglichst klein zu halten. Alle Sozialpartner müssen über jeden Job froh sein, der wegrationalisiert wird, weil er die Chance erhöht, dass die vorhandene Arbeitskraft in einer höherwertigen, mehr Wert schöpfenden Tätigkeit eingesetzt wird. Damit könnte die Rendite von Unternehmen zumindest gehalten werden und der Staat hat die Aussicht auf ausreichende Steuern und Sozialabgaben.

Um den Bedarf an Arbeitskräften zu reduzieren, muss der Kunde noch stärker in den Erstellungsprozess eingebunden werden. So wie wir uns immer mehr daran gewöhnen, dass in der Ausflugsgaststätte der Kaffee nicht mehr an den Tisch gebracht wird, sondern am Tresen selbst abgeholt werden darf, müssen wir auch in Personalprozessen noch mehr Aufgaben auf Mitarbeiter und Bewerber verlagern.

Durch all diese Maßnahmen kann der Bedarf an Arbeitskräften reduziert werden. Die knappe Ressource Mensch würde volkswirtschaftlich besser ausgenutzt werden.

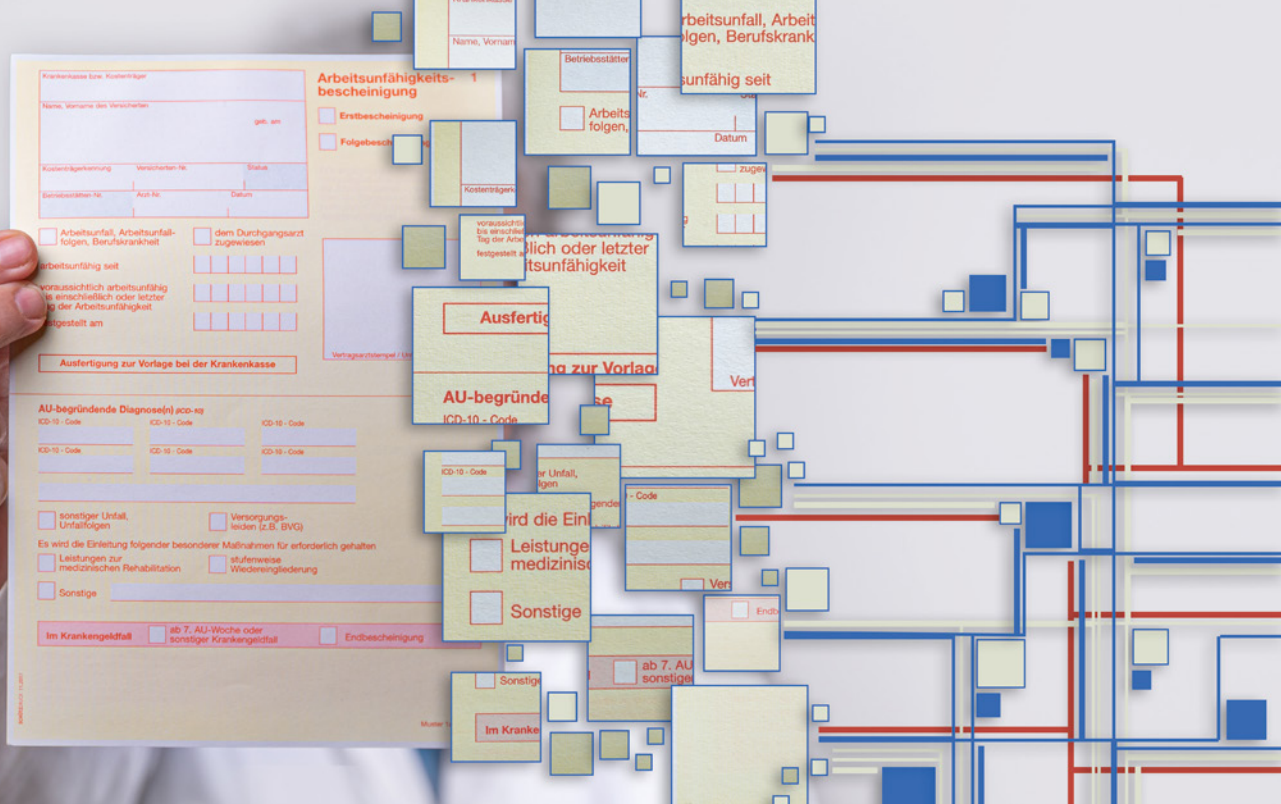
Ein weiterer wichtiger Aspekt könnte die Verschlechterung der Bedingungen von Teilzeitarbeit sein. Wir können als Gesellschaft nicht junge Menschen teuer ausbilden, um sie dann ohne Not in Teilzeit-Arbeitsverhältnisse abwandern zu lassen. „Die Arbeit muss besser werden, nicht weniger“, resümierte Alexander Wulfers am 1. Oktober 2022 in der FAZ. Teilzeit muss unattraktiver werden – bei Sozialversicherung und Abgaben. Dazu gehört auch eine Überarbeitung des Teilzeit- und Befristungsgesetz: Es sollte kein Anspruch auf Teilzeit mehr bestehen, wenn nicht eindeutige Umstände wie Krankheit, Pflege oder Kinderbetreuung Antragsteller dies rechtfertigen. Unternehmen sollten Vollzeit-Arbeit stärker belohnen.

Fazit

Mit ein bisschen Engagement, ein paar neuen Ideen und etwas gutem Willen wird es bei der Personalbeschaffung in Zukunft nicht mehr gehen: entweder ganz und mit vollem Einsatz oder gar nicht an der Personalgewinnung arbeiten. Wer das nicht mag oder kann, soll Konzepte entwickeln, wie das Unternehmen mitarbeiterfrei geführt werden kann. Aber da hoffe ich doch als Personaler, dass es so weit nicht kommen wird.

PROF. DR. WOLFGANG APPEL,
Professor für
Personalmanagement
an der htw saar





Update elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU)

01. Juni 2023 | Online
Beginn 10:00 Uhr – Ende 12:30 Uhr
Referent: Ramón Lang

Schwerpunkte:

- ✓ Aktueller Stand der eAU
- ✓ Hinweise aus der Praxis und Anpassungsbedarfe
- ✓ Weiterentwicklungen
- ✓ Unterstützungsmöglichkeiten

Jetzt anmelden: www.datakontext.com





Gestaltung von Survey Feedback Landscapes schafft Mehrwert

Feedback-Trends, Herausforderungen und Ansatzpunkte

Feedback gilt als eine wichtige Quelle des Lernens und der Weiterentwicklung. Entsprechend gehören organisationale Feedbackinstrumente zum Standardinventar der Organisationsentwicklung. Gleichzeitig zeigt sich in den letzten Jahren im Bereich des Survey Feedback eine erhebliche Dynamik und zunehmende Diversifikation von Feedbackinstrumenten. Neben klassischen Instrumenten wie Mitarbeitendenbefragungen oder 360°-Feedback, kommen zunehmend weitere Befragungsansätze wie Pulsbefragungen, Employee-Life-Cycle-Befragungen, z.B. Onboarding- und Exit-Befragungen oder Teamfeedback zum Einsatz (vgl. Müller & Straatmann, 2020; Rotolo, Fleck & Shepherd, 2020).

Technologische Entwicklungen als Katalysator oder Ablenkung

Diese Trends werden dabei vor allem durch technologische Entwicklungen getrieben, die neue bzw. andere Möglichkeiten der Erhebung und Auswertung schaffen (Frieg & Hossiep, 2018; Kraut, 2020) und sich auf den gesamten Feed-

backprozess vom Design, über die Erhebung, Berichte und die Folgeprozesse auswirken. Dabei wachsen die Ansprüche über HR-gesteuerte Befragungen zu bestimmten Zeitpunkten hinaus in Richtung von bedarfsgesteuertem, kontinuierlichem und sofort verfügbarem Feedback.

Große Hoffnung wird auch in die Möglichkeiten der Datenintegration und -analyse gesetzt, um im Rahmen von „People Analytics“ ein umfassenderes Verständnis erarbeiten zu können. Allerdings können die digitalen Möglichkeiten in der Umsetzung von Feedbackinstrumenten auch überfrachtend wirken und von den eigentlichen Herausforderungen von Feedback und Entwicklungsprozessen ablenken. Das Kernproblem von „Feedbackprozessen“ ist, dass Feedback, oft verstanden als „Datensammlung und Reporting“, häufig im Vordergrund steht und der Prozess des Handelns im Sinne von Verantwortlichkeit, Zeit und auch finanziellen Ressourcen weniger wirkmächtig aufgestellt oder sogar gänzlich unter-spezifiziert ist. IT-Lösungen können hier grundsätzlich unterstützen. Sie ersetzen aber nie das

Handeln und Entscheiden sowie die tatsächliche Umsetzung der Prozesse durch Menschen. Im schlimmsten Fall suggerieren und befördern sie eine Pseudofunktionalität und Gestaltungsillusion von eigentlich rudimentärem Handeln und schlechten Prozessen.

Andere Organisations- und Steuerungskonzepte

Ein zweiter wichtiger Treiber der Veränderung von Feedbackkonzepten ist ein sich veränderndes Verständnis von Organisations- und Steuerungskonzepten. Klassischerweise werden Feedbackinstrumente gemäß einer Datenorientierung mit der Intention eingesetzt, Probleme zu identifizieren und anschließend entsprechend eines Engineering-Ansatzes Lösungen zur kontinuierlichen Verbesserung zu generieren. Im Sinne der „neuen Organisationsentwicklung“ (Church & Burke, 2017) ist aber vor allem die Schaffung von kollektivem Dialog, Diskurs und Reflexion die primäre Funktion von Feedbackinstrumenten.

Da Organisationen sich in einem Umfeld bewegen, welches zunehmend komplexer, dynamischer, kompetitiver und unsicherer wird, sehen sie sich mit einem immer schneller werdenden Wechsel zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen konfrontiert, mit denen sie sich gleichzeitig auseinandersetzen müssen und die oft in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen (z.B. Hahn & Knight, 2021; Smith & Lewis, 2011). In Anbetracht von Zielkonflikten und Komplexität kommen klassische Organisations- und Steuerungsmechanismen – wie z.B. die Definition von festen Strukturen, Plänen und Kontrolle – häufig an ihre Grenzen. Agilere Arbeitsformen sind eine mögliche Antwort zur Minderung dieser Herausforderungen. Aber auch diese sind in ihrer Funktionalität abhängig vom „Mindset“ der handelnden Personen und auch von der Akzeptanz und Einbettung in den „Rest der Organisation“. Werden Prozesse und Strukturen in Organisationen stringent im Sinne komplexer dynamischer Systeme verstanden, hat dies zur Konsequenz, dass moderne Organisations- und Steuerungsmechanismen im Kern vor allem eine konstruktive Auseinandersetzung mit Fragen der gemeinsamen Ausrichtung, Orientierung, Werte und Ziele fördern und initiieren sollten. Denn mit zunehmender Komplexität und Widersprüchlichkeit gewinnen Mechanismen gemeinsamer Sinnggebung und die Entwicklung „geteilter mentaler Modelle“ (Cannon-Bowers et al., 1993) an Bedeutung. Instrumente zur erfolgreichen Initiierung und Organisation von Dialog und Diskurs sind hierbei essenziell für eine zukunftsorientierte Weiterent-

wicklung von Unternehmen und eine nachhaltige Förderung der Bindung der Mitarbeitenden. Entsprechend können Feedbackinstrumente im Sinne einer Dialogorientierung als wichtiger, wenn nicht zentraler Kanal des „Continuous Listening“ (Jolton & Klein, 2020) wirken und als Impulsgeber die Entwicklung von Teams und Organisationen unterstützen (Bushe & Marshak, 2009).

In der Praxis sind viele Feedbackprozesse allerdings vorwiegend von einem „Engineering-Ansatz“ im Sinne einer Datenorientierung geprägt: 1. „Daten“ sammeln, 2. Problem identifizieren, 3. Maßnahmen ableiten, 4. Lösung erreichen. Häufig stößt dieser Prozess allerdings in Punkt 3 oder 4 auf klare Grenzen in der Umsetzbarkeit. Ein konkurrierendes und stärker an den Ideen der neuen Organisationsentwicklung ausgerichtetes Verständnis von Feedbackprozessen ist, dass es vor dem Hintergrund hoher Komplexität häufig keine einfachen und eindeutigen Lösungen gibt. Perspektiven auf Probleme sowie Anforderungen und Dringlichkeiten unterscheiden sich deutlich zwischen den Akteur:innen innerhalb der Organisation. Ein wesentlicher Beitrag von Feedbackprozessen liegt in der Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von Rollen und Anforderungen, individuellen Arbeitswelten und Perspektiven. So können idealerweise „Einsichten“ entstehen, um schließlich eine gemeinsame Orientierung und Zielausrichtung zu entwickeln. In diesem Sinne folgt ein alternativer Feedbackprozess eher der Logik: 1. Unterschiedliche Perspektiven verdeutlichen, 2. Einsichten erzeugen, 3. „geteilte mentale Modelle“ fördern, 4. neue Ausrichtung und Dynamik erzeugen.

Diese unterschiedlichen Perspektiven auf Feedbackprozesse haben wichtige Implikationen in Bezug auf die Anforderungen an sowie die konkrete Ausgestaltung und Orchestrierung der eingesetzten Feedbackinstrumente.

Befragungslandschaften zur Reduzierung von Wildwuchs und Redundanzen

Um der Diversifikation von Feedbackinstrumenten und den unterschiedlichen Anforderungen an Feedback gerecht zu werden, ist die Etablierung einer systematischen Survey Feedback Landscape (Befragungslandschaft) hilfreich. Im Rahmen einer Survey Feedback Landscape können Feedbackinstrumente gezielt organisiert werden, um zum einen im Sinne eines Engineering-Ansatzes relevante Daten zur strategischen Steuerung und das organisationale Reporting zu beschaffen und zum anderen im Sinne einer Dialogorientierung



als Impuls für die Initiierung eines gemeinsamen konstruktiven Austausches eingesetzt zu werden.

Ohne bewusste Planungen bergen der steigende Bedarf und die unterschiedlichen Zielsetzungen bzgl. Feedback eine deutliche Gefahr von unkontrolliertem Wildwuchs und dem Aufbau von überflüssigen Redundanzen. Im Idealfall schaffen Survey Feedback Landscapes die in Organisationen häufig dringend benötigte Transparenz und Klarheit in Bezug auf die Feedbackinstrumente. Ziel ist es, ein klares Verständnis der Hintergründe, Zwecke und Ausrichtung der einzelnen Feedbackinstrumente zu erreichen und einen systematischen Umgang zu etablieren.

Dreiklang der Survey Feedback Landscape Gestaltung „Purpose – Topic – Owner“

In der Gestaltung von Survey Feedback Landscapes und dem Design einzelner Feedbackinstrumente sollten drei Aspekte besonders berücksichtigt werden: Purpose (Ziel), Topic (Thema) und Owner (Entscheider:in/Verantwortliche:r).

Purpose bezieht sich vor allem darauf, welches Ziel das Feedback hat. Warum wird das Feedback benötigt? Werden Daten zur strategischen Steuerung im Sinne einer Datenorientierung gebraucht? Oder gemäß einer Dialogorientierung Impulse zum Perspektivenabgleich und einer gemeinsamen Neuausrichtung? Geht es um Fragen der Steuerung der Gesamtorganisation? Oder um die Ableitung von Maßnahmen und den Dialog auf lokaler Ebene? Diese spezifischen Zielsetzungen sollten dann durch die Auswahl entsprechender Themen für die Befragung abgebildet und unterstützt werden. Für die Wirksamkeit ist es entscheidend, zu wissen, wer im Sinne eines Owners mit den Ergebnissen arbeiten kann und soll. Dabei müssen die Ressourcen und Entscheidungskompetenzen, um an dem jeweiligen Thema etwas zu ändern, klar mitgedacht werden.

Es macht zum Beispiel nur sehr indirekt Sinn mit Fragen, die eigentlich die Steuerung der Gesamtorganisation betreffen, tatsächliche Veränderungen vor Ort in einzelnen Teams erreichen zu wollen. Zu oft bleibt jedoch unklar, wer eigentlich auf welcher Ebene für die Arbeit an bestimmten Themen verantwortlich ist. Eine einfache und allgemeingültige Lösung gibt es hier nicht, da sich die Verantwortungszuschreibung für bestimmte Themen in Organisationen deutlich unterscheiden und auf unterschiedlichen Ebenen liegen kann. Hinzu kommt, dass das gleiche Thema durch die spezifische Formulierung in der Befragung auf ganz unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sein kann. So verortet beispielsweise zum Thema Weiterbildung die Formulierung „Meine direkte Führungskraft unterstützt aktiv die Weiterbildung von Mitarbeitenden.“ die Verantwortlichkeit anders als zum Beispiel die Formulierung „Sind Sie insgesamt mit den Weiterbildungsangeboten in Ihrem Unternehmen zufrieden?“ Bei vielen Themen und Formulierungen der klassischen Mitarbeitendenbefragung ist diese Passung von Thema und Owner entweder sehr vielschichtig, unklar oder gar diffus.

Die Idee der Survey Feedback Landscape ist es, mit bestimmten Instrumenten in kompakter Weise auf spezifische Themen zu fokussieren und dabei orientiert am organisationalen Nutzen eine klare Zielsetzung und Verantwortlichkeit für die jeweiligen Feedbackinstrumente zu etablieren. Eine gute Passung zwischen Purpose, Owner und Topic kann den Wirkungsgrad der einzelnen Befragungen deutlich steigern, da die entsprechenden Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Owner bezüglich der adressierten Themen explizit in der Ausrichtung und Ausgestaltung der Feedbackinstrumente berücksichtigt werden.

Typische Herausforderungen in der Praxis

In der konkreten Umsetzung von Survey Feedback Landscapes ergeben sich aus praktischer Sicht allerdings oft typische Herausforderungen, die mit gezielten Maßnahmen überwunden werden können.

Fehlendes ganzheitliches Konzept

Die Einführung einer Survey Feedback Landscape kann den Anschein erwecken, dass plötzlich statt einer Befragung, viele unterschiedliche Feedbackinstrumente zum Einsatz kommen und gemanagt werden müssen. Dabei bildet die Survey Feedback Landscape in manchen Fällen nur ab, was bislang aus unterschiedlichen Bereichen sowie so schon durchgeführt wurde. In anderen Fällen

kann es sein, dass zusätzliche Feedbackinstrumente aufgenommen werden. Dies kann schnell als Fragmentierung und Mehrbelastung wahrgenommen werden. Zudem birgt dies die Gefahr von entkoppelten Feedbackprozessen ohne klare Zielsetzung. Insbesondere dann, wenn kein systematisches Gesamtkonzept erkennbar ist. Hier können durch eine konsequente Berücksichtigung der Passung zwischen Purpose, Topic und Owner in der Gestaltung der Feedbackinstrumente sowie deren Kommunikation wichtige Voraussetzungen für eine systematische und wirksame Umsetzung in der Organisation geschaffen werden.

„Thinking in formats“

In der Gestaltung einzelner Feedbackinstrumente innerhalb der Survey Feedback Landscape wird häufig stark in spezifischen Formaten gedacht, ohne eine Ausrichtung am Bedarf der Organisation vorzunehmen. So werden direkt innovative Erhebungsarten, Apps oder andere Tools fokussiert, ohne deren Eignung zur Erreichung relevanter Ziele zu berücksichtigen. Werden zunächst die Passung von Purpose, Topics und Ownern in den Fokus gestellt und dann die technische Umsetzung geplant, wird sichergestellt, dass die Technologie und der Prozess dem Bedarf folgen und nicht umgekehrt, der Bedarf und der Prozess der Technologie untergeordnet werden.

„(Historische) Abhängigkeiten und verschiedene Feedbackbedarfe“

Insbesondere wenn bereits Feedbackinstrumente in der Organisation genutzt wurden, sind beste-

hende Abhängigkeiten besonders zu berücksichtigen. Zum einen birgt der gewohnte Umgang mit bereits bestehenden Feedbackinstrumenten Vorteile. Zum anderen ist für viele die Vergleichbarkeit der Daten über die Zeit hinweg wichtig. Eine zusätzliche Relevanz kommt diesen historischen Abhängigkeiten dann zu, wenn die Feedbackinstrumente – wie etwa die Mitarbeitendenbefragung – in übergeordnete Kennzahlensysteme eingebettet sind. Darüber hinaus darf in der Gestaltung nicht vergessen werden, dass organisationale Bereiche nicht unbedingt gleich offen oder befähigt sind, was den Einsatz moderner Feedbackinstrumente anbelangt. Diese Abhängigkeiten sollten in der Gestaltung als Ausdruck bestimmter Unterstützungsbedarfe berücksichtigt werden. Bei Veränderungen gilt es die bisherigen Stakeholder einzubinden und aufzuzeigen, wie die bestehenden Feedbackbedarfe mit den neuen Ansätzen besser abgedeckt werden können.

„Over-surveying“ und Befragungsmüdigkeit

Die Auflösung größerer Befragungen in kleinere und agilere Instrumente kann zu einer Inflation von Befragungsinstrumenten führen. Sehen sich Mitarbeitende mit einer Flut von verschiedenen Befragungen zu unterschiedlichen Themen konfrontiert, kann eine Befragungsmüdigkeit auftreten. Durch die Gesamtkoordination im Rahmen der Survey Feedback Landscape kann dies abgemildert werden, insbesondere dann, wenn Fragen der Taktung und Befragungstiefe in die Planungen der Instrumente miteinfließen (z.B. wie sind die Instrumente zeitlich abgestimmt? Können



auch Stichproben zum Einsatz kommen?). Zudem verdeutlicht auch der von Jolton und Klein (2020) berichtete hohe Zusammenhang ($r=.7$) zwischen der Wahrnehmung, dass Aktionen auf Basis der Befragung erfolgten und der Rücklaufquote, dass die Wirksamkeit von Feedback ein hoher Akzeptanzfaktor ist und eher „Lack of Action“-Müdigkeit als Befragungsmüdigkeit auftritt.

Fazit

Mit einer konsequenten Ausrichtung an einem systematischen Gesamtkonzept kann solchen Herausforderungen schon in der Gestaltung einer Survey Feedback Landscape begegnet werden. Wichtige Orientierungspunkte dabei sind der Bedarf für Feedback (Purpose), relevante Themen (Topics) und die sich daraus ergebende inhaltliche Fokussierung der Instrumente, sowie die flexiblere und agilere Gestaltung der Erhebungs- und Folgeformate. Schließlich gilt es Verantwortlichkeiten transparent zu gestalten (Owner), Möglichkeiten zur Mitgestaltung zu schaffen und hierbei auf eine gute Passung zwischen diesen drei Aspekten zu achten. Gelingt diese Neuorchestrierung und interne Abstimmung der verschiedenen Feedbackinstrumente innerhalb einer Survey Feedback Landscape zu einem stimmigen Gesamtkonzept, so kann sie der Organisation bedarfsgerecht, flexibel, zeitnah und agil Einblicke in verschiedene Bereiche und Ebenen der Organisation liefern, ohne gleich das ganze System zu belasten. Impulse zu spezifischen relevanten Themen bieten dabei die Möglichkeit, den Dialog und die gemeinsame Neuausrichtung innerhalb der Organisation zu fördern und somit einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen.

DR. SVENJA SCHUMACHER,

Post-Doc am Fachgebiet für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück, E-Mail: svenja.schumacher@uni-osnabrueck.de



DR. INGRID FEINSTEIN,
Director Employee Research, Ipsos GmbH,
E-Mail: ingrid.feinstein@ipsos.com



DR. TAMMO STRAATMANN,

Universität Osnabrück, Post-Doc am Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, E-Mail: tammo.straatmann@uni-osnabrueck.de



PROF. DR. KARSTEN MÜLLER,

Universität Osnabrück, Leiter des Fachgebiets Arbeits- und Organisationspsychologie, E-Mail: karsten.mueller@uni-osnabrueck.de



Referenzen

- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348–368. <https://doi.org/10.1177/0021886309335070>.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Current issues in individual and group decision making* (S. 221–246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Church, A. H., & Burke, W. W. (2017). Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development. *OD PRACTITIONER*, 49(3), 14–22.
- Frieg, P., Hossiep, G. R. (2018). Mitarbeiterbefragungen – bei den Unternehmen nach wie vor ein etablierter Klassiker. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 4, 13–16.
- Hahn, T., & Knight, E. (2021). The ontology of organizational paradox: A quantum approach. *Academy of Management Review*, 46(2), 362–384. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0408>.
- Jolton, J. A., & Klein, C. (2020). Exploring the Universe of Pulse Surveys and Continuous Listening Opportunities. In W. H. Macey, & A. A. Fink (Eds.), *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities* (S. 53–67). New York: Society of Industrial and Organisational Psychology. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0004>.
- Kraut, A. I. (2020). Employee Surveys Move into the Future: A Tale of Evolution, Revolution, and Speed Bumps. In W. H. Macey, & A. A. Fink (Eds.), *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities* (S. 443–460). New York: Society of Industrial and Organisational Psychology. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0027>.
- Müller, K., & Straatmann, T. (2020). Schöne neue Feedback-Welt?! Trends in der Gestaltung organisationaler Feedbackinstrumente. *HR Performance*, 3, 12–16.
- Rotolo, C. T., Fleck, C. R., & Shepherd, B. (2020). Current and Future Trends in Employee Survey Practice: A View from Employee Survey Practitioners. In W. H. Macey, & A. A. Fink (Eds.), *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities* (S. 425–442). New York: Society of Industrial and Organisational Psychology. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0026>.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.



Feedback sofort! So wächst die Leistungskraft aller

Veränderungsbereitschaft und Adaptionvermögen sind Kernkompetenzen der Zukunft. Zeitnahes Feedback ist dafür ein Muss. Nur in einer Kultur, in der jeder seine Meinung in alle Richtungen äußern darf, kann wirklich Großes gelingen.

Vorstandsbeschluss! „Wir machen das jetzt wie bei Netflix“. Bei Netflix gibt man sich Feedback nicht nur immer, überall und sofort, sondern auch im Rahmen spezieller Feedback-Dinner mit dem kompletten Team. Dabei gibt jeder jedem am Tisch – also auch dem Chef – ein Live-Feedback nach dem Muster: Fangen Sie an, hören Sie auf, fahren Sie fort. 1/4 positive Aussagen zu 3/4 Entwicklungsanregungen in Form von offenen, ehrlichen, spezifischen Hinweisen sind üblich. Allgemeinplätze, unangebrachte Bemerkungen, Höflichkeitsfloskeln und Einschmeicheleien sind dabei tabu.

Sollte sich jemand im Ton vergreifen, bekommt er augenblicklich Feedback zum Feedback: „Hey,

das ist nicht hilfreich.“ Bei Netflix funktioniert all das gut, weil deren Kultur darauf ausgerichtet ist, mit einer hohen Talentdichte Spitzenleistungen zu erzielen, ohne die Mitarbeitenden zu steuern und zu kontrollieren. Bei absoluter Transparenz bietet man ihnen dort einen Rahmen, in dem diese selbstorganisiert arbeiten, eigenverantwortlich handeln und dezentral entscheiden. Das macht das Unternehmen schnell, flexibel, erfolgreich – und hochinnovativ.

Sicher gehen einige Netflixer mit Herzklopfen zu diesen Abendessen. Feedback kann schmerzlich sein. Top-Talente wissen aber auch: Lob ist Balsam für die Seele, doch noch wertvoller sind Hinweise, die einem helfen, immer besser zu werden.

Zudem wird man bei Netflix an die hohe Kunst eines guten Feedbacks sukzessive herangeführt. Dort gibt es Schulungsprogramme, in denen die Mitarbeitenden lernen und üben, Feedback respektvoll zu geben und wertschätzend anzunehmen.

Bei obigem Konzern hingegen, immer noch machthierarchisch aufgestellt, gab es all das nicht. Zwar fiel es den Ranghohen leicht, Feedback „nach unten“ auszuteilen. Doch schon untereinander wurde es schwierig. Niemand will es sich ja mit seinen Kollegen verscherzen. Und von unten nach oben? Das klappte gar nicht. Keiner gibt seinem Chef knallhartes Feedback, wenn sein Fortkommen von dessen Wohlwollen abhängig ist. „Schwindelabend“ wurden die Veranstaltungen intern genannt. So musste dieser Copycat-Vorstöß zwangsläufig scheitern. Man kann nicht einfach etwas von anderswo übernehmen, weil es dort funktioniert. Es muss zur eigenen Firmenwelt passen.

So macht man Feedback annehmbar

Hochleistungssituationen entstehen dort, wo sich Menschen entschließen, voneinander und miteinander zu lernen, indem sie aktiv um Feedback bitten, Feedback respektvoll geben und dankbar annehmen. Solche Talente machen sich gegenseitig besser, sodass die Leistungsfähigkeit aller wächst. Es entsteht eine Kultur der Selbstverantwortung, die höchste Performance ermöglicht. So erschaffen Mitarbeitende bessere Lösungen und

ziehen damit bessere Kunden an. Zudem steigt die Attraktivität für weitere Top-Talente, wodurch sich die Talentdichte erhöht – und die Innovationskraft zunehmend steigt.

Gutes Feedback kann aber nur dann wirksam werden, wenn es annehmbar ist. Deshalb beginnt der Feedback-Prozess am besten mit einer Frage, etwa so: „Bist du offen für einen Hinweis?“ Beim Feedbackgeben gilt darüber hinaus:

Das Feedback-Ziel ist die Unterstützung

Der Geber muss mit dem Feedback positive Absichten verfolgen. Böartige Rückmeldungen, die absichtlich verletzen, beleidigen oder herabsetzen sollen, sind nicht erlaubt. Das Selbstwertgefühl einer Person muss intakt bleiben, damit sie das Feedback annehmen kann. Deshalb sind respektvolle Worte, die die Sicht des Gegenübers sanfter erweitern, überaus wichtig. Auch eine Begründung ist hilfreich: „Ich gebe dir diese Rückmeldung, weil ich besorgt bin, dass ...“ Das Ganze soll die Person und damit auch die Firma weiterbringen.

Im Mittelpunkt steht der praktische Nutzen

Ein gelungenes Feedback ist konstruktiv und konkret. Es muss sich auf die Dinge konzentrieren, die der Empfänger tatsächlich ändern kann. Es stützt sich auf Beobachtungen, nennt also niemals Vermutungen. Der Sachverhalt wird aus der Eigensicht heraus geschildert („Mir ist aufgefallen, dass ...“ oder: „Ich erlebe es so, dass ...“). Zudem sollen die Auswirkungen beleuchtet werden („Das hat dazu geführt, dass ...“). Womöglich spricht man eine Verhaltensalternative an („Was ich mir vorstellen könnte ...“). Nachdem alles gesagt ist, fragt man zum Schluss: „Du nimmst mir auch wirklich nicht übel, dass ich so offen zu dir war?“ Niemand wird hier Nein sagen können – und alles ist gut.

Übrigens: Nichts ist schlimmer als eine oberlehrerhafte Belehrung oder jemand, der ständig herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte. Vielmehr gilt: Wer im Zuge solcher Gespräche niemanden abkanzelt und entwürdigt, sondern wohlwollend und achtsam den Blick seines Gesprächspartners nach vorne richtet, fördert nicht nur dessen Selbstachtung, sondern auch Änderungsbereitschaft und Akzeptanz.

Auch positives Feedback ist wichtig

Unmittelbares Feedback gibt Orientierung. Deshalb gilt: Feedback sofort! Dann kann es auch sofort seine Wirkung entfalten. Im unternehmerischen Alltag ist dies elementar – und für die

Das neue Buch der Autorin



Anne M. Schüller
Bahn frei für Übermorgengestalter
 25 Quick Wins für Innovatoren
 und Zukunftsversther
 Gabal Verlag 2022, 216 Seiten, 24,90 Euro
 ISBN: 978-3967390933



Internet-Generation längst selbstverständlich. Jedes „Like“ im Social Web ist wie ein virtuelles Schulterklopfen. Auch bei Online-Games wird man für vollbrachte Spielleistungen postwendend belohnt: mit Fortschrittsbalken, Status-Upgrades und so fort. Das macht süchtig nach mehr. Und zudem: Menschen verstärken Verhalten, für das sie eine positive Rückmeldung erhalten.

„Instant Feedback“ kann jeder geben. Dazu braucht es keine offizielle Feedback-App, wie man sie jetzt in immer mehr Unternehmen findet. Wenn etwas formal vorgegeben wird, wirkt das immer erzwungen. Ein kleiner persönlicher Dank via Whatsapp & Co., ein handgeschriebenes „Prima gemacht“-Post-it auf dem Kanban Board oder ein Daumen-hoch-Schild während des Online-Meetings, so was wirkt oft sehr viel besser.

Wir brauchen die Resonanz anderer Menschen, um ein Gefühl für die eigene Identität zu bekommen. Deshalb ist auch positives Feedback elementar. Es sorgt als Verstärker dafür, dass ein erwünschtes Verhalten fortgesetzt wird. Bekommen wir keines, fangen wir an, herumzueiern, probieren mal dieses, mal jenes, um doch noch eine Reaktion zu ergattern. Anstrengungen müssen lohnenswert sein, sonst schaltet unser Gehirn den Energiesparmodus ein. Wer keine Anerkennung ausdrücken und nicht wertschätzend loben kann, wird feststellen, dass es in seinem Umfeld bald nichts mehr zu loben gibt.

So macht man das Beste aus Feedback

Top-Mitarbeitende sind auch deshalb stabil, robust und souverän, weil sie Feedback intensiv nutzen, um stetig besser zu werden, selbst dann, wenn das schmerzt. Ergo: Feedback ist ein Geschenk, und so sollte es auch angenommen werden. Dabei gilt:

Angemessene Wertschätzung

Kritik kann dazu führen, dass man sich rechtfertigen will, die Schuld bei anderen sucht oder in die Opferrolle schlüpft, um sein Ansehen zu schützen. Das bringt niemanden weiter. Feedback ist keine Attacke, sondern eine Gelegenheit, die einem hilft, sein Vorgehen zu optimieren. Insofern gilt: konzentriert hinhören, Wertschätzung für das Gesagte zeigen, sich für den Hinweis bedanken.

Akzeptieren oder ablehnen

Wer Feedback erhält, sollte ernsthaft versuchen, davon zu profitieren, etwa so: „Oh, danke, daran hatte ich gar nicht gedacht.“ Oder so: „Du hast recht. Feedback angenommen.“ Oder, wenn es einen trifft: „Danke, ich möchte ganz in Ruhe darüber nachdenken.“ Doch niemand ist verpflichtet, sich nach den Empfehlungen des Gebers zu richten. Folgt man dessen Hinweisen, ist es allerdings gut, ihm/ihr das zu sagen. So kommt dann sicher öfter ein Hinweis, der einen weiterbringt.

„Würdigend hinhören, nicht rechtfertigen, dankend annehmen“, so lautet das Mantra, wenn Feedback kommt. Nur wenn man innerlich offen ist, kann Feedback wirken.

ANNE M. SCHÜLLER

ist Diplom-Betriebswirt,
Managementdenker,
Keynote-Speaker, preis-
gekrönte Bestsellerau-
torin und Businesscoach,
www.anneschueller.de.



Innovationsfreude braucht qualifizierte Mitarbeiter

HANS KOLB Wellpappe modernisiert Bewerbermanagement mit MHMeRECRUITING.

Innovationsfreude und dynamisches Wachstum prägen die Erfolgsgeschichte von HANS KOLB Wellpappe. Der Personalbedarf an den sechs Standorten ist hoch. Bis 2020 wurde das Bewerbermanagement manuell abgewickelt. Mit der Einführung von MHMeRECRUITING wurden die Abläufe rund um das Bewerbermanagement digitalisiert. Das hat die Vorgänge zur Besetzung von Arbeitsstellen optimiert und transparenter gemacht.

Die HANS KOLB Unternehmensgruppe entwickelt und produziert auf der Basis von Wellpappe eine breite Palette von Verpackungen. Derzeit arbeiten für die Unternehmensgruppe rund 1.200 „Kolbianer“ in den unterschiedlichsten Positionen. Davon befinden sich etwa 60 in der Ausbildung. „Mit qualifizierten Mitarbeitern steht und fällt der Erfolg des Unternehmens“, sagt Horst Varschen, Personalleiter und Prokurist bei HANS KOLB Wellpappe. „Deshalb hat der Bereich HR bei uns einen sehr hohen Stellenwert.“

Um bereits in der Bewerbungsphase seine Wertschätzung für qualifiziertes Fachpersonal auszudrücken und das Bewerbermanagement zu modernisieren, wollte HANS KOLB Wellpappe diesen Bereich durch ein E-Recruiting-System und digitalisierte Prozesse optimieren. Neue Standorte sowie der Wechsel von einem Zwei- auf einen Dreischichtenbetrieb haben den Personalbedarf bei HANS KOLB Wellpappe erhöht. Die natürliche Fluktuation sowie Rentenabgänge taten das Übrige.

Analoge Bewerbermappe ade

Das Bewerbungsverfahren des Unternehmens basierte bis dato auf der klassischen Bewerbermappe, die meist per Post



Horst Varschen, Personalleiter und Prokurist bei HANS KOLB Wellpappe



einging. Hinzu kamen vermehrt digitale Bewerbungen per E-Mail. Nicht immer gingen die Unterlagen bei der zentralen Personalabteilung in Memmingen ein. Die Weiterleitung an das dreizehnköpfige HR-Team in der Firmenzentrale verzögerte sich teilweise erheblich.

Ein zeitaufwendiger Prozess war auch die Sichtung der Bewerbungen, um sie an die Fachabteilungen weiterzuleiten. Eine transparente Nachverfolgung über den aktuellen Stand des Bewerbungsprozesses war nicht möglich. So mancher attraktive Kandidat für eine ausgeschriebene Stelle musste lange auf eine Antwort warten – und sagte in der Folge einem anderen Arbeitgeber zu. „So wollten wir nicht länger arbeiten und dachten deshalb daran, ein digitales System mit produktiveren Prozessen einzuführen“, erinnert sich Daniel Habermeier, Personalleiter gewerbliche Mitarbeiter bei HANS KOLB Wellpappe.

Transparenz und Automatisierung auf der Wunschliste

Gesucht wurde daher eine digitale Lösung für das Bewerbermanagement. Ein besonderes Augenmerk lag auf den rechtlichen Rahmenbedingungen und der Datenschutz-Thematik. Zudem sollte es die Lösung ermöglichen, Bewerbungen zentral zu verwalten, die Eingangsbestätigungen umgehend zu versenden und dabei gleichzeitig auf die Datenschutzrichtlinien hinzuweisen. Die Berechtigungen für den Zugriff auf die Bewerberdaten sollten nicht nur die Führungskräfte und Fachabteilungen, sondern auch den Betriebsrat in den Entscheidungsablauf einbinden.

Ganz oben auf der Anforderungsliste stand die einfache Bedienbarkeit der Lösung. Darüber hinaus sollten Schnittstellen zu den vorhandenen HR-Systemen möglich sein. Wichtig war es für die KOLB Group auch, dass die Recruiting-Software auf unterschiedlichen mobilen Endgeräten eingesetzt werden kann. „Wir wollten den Entscheidern ermöglichen, eine Bewerbung mit einer App jederzeit anzusehen und darauf zu reagieren“, erläutert Varschen.

Blitzstart für digitales Bewerbermanagement

Nach einem kurzen Auswahlverfahren ging der Zuschlag Anfang 2020 an MHMeRECRUITING. Insbesondere überzeugten die Kompetenz des Projektteams von MHM HR, der Zeitplan und das Preis-/Leistungsverhältnis. Bereits in der zweiten Jahreshälfte 2020 wurde die Software implementiert. Nach einigen individuellen Anpassungen und Schulungen startete nach nur knapp acht Wochen der Live-Betrieb.

Eines der wichtigsten Tools ist für das Unternehmen das integrierte CV-Parsing von MHMeRECRUITING. Damit lassen sich Lebensläufe und komplette Bewerbungsunterlagen effizient verarbeiten. Die Anwendung extrahiert aus den Bewerberunterlagen automatisch alle relevanten Informationen und legt sie an der richtigen Stelle im Bewerbermanagementsystem ab. So entsteht ein strukturiertes digitales Kandidatenprofil. Entscheider haben dadurch einen direkten Blick auf ein Bewerberprofil, ohne alle Dokumente sichten zu müssen.

MHM Multiposting ist ebenfalls im Einsatz. Dieses Standard-Modul der E-Recruiting-Lösung wurde individuell an die Anforderungen von HANS KOLB Wellpappe angepasst und sorgt automatisch dafür, dass Stellenausschreibungen von der Karriereseite des Unternehmens direkt in relevante Stellenportale übertragen werden. An das Modul sind im Moment circa 1.300 Kanäle angebunden, aus denen Recruiter mit Unterstützung des Systems auswählen können. Um auch den regionalen Arbeitsmarkt abzudecken, wurden für HANS KOLB Wellpappe zusätzliche Schnittstellen zu regionalen Stellenportalen eingerichtet.

Geben Bewerber ihre Zustimmung, wandern die Daten von zunächst abgelehnten Interessenten außerdem in den Talent-



Daniel Habermeier, Personalleiter gewerbliche Mitarbeiter bei HANS KOLB Wellpappe



Pool von MHMeRECRUITING. Diese Datenbank lässt sich bei entsprechendem Bedarf nach den notwendigen Bewerber-Skills durchsuchen.

Automatisierung macht den Prozessen Dampf

Heute profitiert HANS KOLB Wellpappe von einem digitalen Bewerbermanagement, das viele Prozesse automatisiert. So ist jedes Stellenprofil, das es im Unternehmen gibt, als Vorlage erfasst. Kündigt ein Mitarbeiter, kann anhand des vorhandenen Profils innerhalb weniger Minuten eine Stellenausschreibung angefertigt und veröffentlicht werden. „Und das auf allen Kanälen, die ich mir vorstellen kann“, freut sich Daniel Habermeier. „So können wir schneller und ohne großen administrativen Aufwand auf Fluktuation oder notwendige Nachbesetzungen reagieren.“

Die Webanwendung ist zudem responsiv entwickelt und lässt sich somit einfach auf dem Smartphone bedienen. Dokumente passen sich der jeweiligen Plattform an und lassen sich ohne Verzerrung zum Beispiel auf dem Smartphone ansehen und bearbeiten. „Die Benutzeroberfläche ist sehr anwenderfreundlich zu handhaben. Dadurch kann das System auch problemlos von weniger technik-affinen Entscheidern eingesetzt werden“, so Varschen.

Viel Lob gibt es von HANS KOLB Wellpappe auch für die Art und Weise, wie MHM HR Systemupdates handhabt. Diese werden automatisch und regelmäßig eingespielt. Ein Klick auf das Hinweissignal zeigt Nutzern im Anschluss, was angepasst wurde und was sich wie verändert hat. „Das ist bei anderen Software-Programmen bei Weitem nicht so transparent und funktioniert auch nicht so problemlos“, erklärt Habermeier.

Generell hat die Einführung von MHMeRECRUITING die Prozesse rund um das Bewerbermanagement automatisiert und erheblich beschleunigt. Daten stehen heute mit wenigen Klicks auf jedem Endgerät zur Verfügung. Von den transparenten Abläufen profitieren Bewerber und das Unternehmen gleichermaßen.

QUELLE: MHM HR GmbH



Akzeptanz und Einsatz von KI im Recruiting

Eine Untersuchung auf Basis einer Breitenbefragung

Technologischer Fortschritt, Digitalisierung, internationale Verflechtungen und der anhaltende Fachkräftemangel stellen Unternehmen und Personalabteilungen vor immer größere Herausforderungen. Diese Megatrends führen dazu, dass der Arbeitsmarkt sich seit geraumer Zeit zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat. Die Konsequenz dieser Entwicklung ist ein internationaler Wettbewerb um die besten Talente (Becker & Becker 2021, S. 154). Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter:innen wird aufwendiger und erfordert daher effektive und effiziente Personalprozesse. In diesem Kontext ermöglichen moderne technologische Verfahren, die auf der Zuhilfenahme von künstlicher Intelligenz (KI) basieren, neue Wege und Arten der Personalgewinnung. Da solche Mittel inzwischen zahlreich und damit auch

kostengünstiger vorhanden sind, setzen immer mehr Unternehmen KI im Rahmen ihrer Recruitingaktivitäten ein. Gemäß einer repräsentativen Befragung von mehr als 600 Unternehmen aller Branchen im Auftrag des Digitalverbands Bitkom verwenden bereits 21 Prozent der befragten Unternehmen KI in der Personalabteilung, etwa zur Vorauswahl von Bewerber:innen (Bitkom 2021).

Wenngleich KI den Recruiting-Prozess beschleunigt, automatisiert und modernisiert, findet ihr Einsatz in der Personalgewinnung nicht unbedingt die wohlwollende Zustimmung der Bewerber:innen. In diesem Artikel werden daher die Vorteile von KI im Recruiting für Unternehmen der Akzeptanz aus Bewerber:innensicht gegenübergestellt. Grundlage dieser Überlegungen ist die

quantitative Studie „KI im Recruiting“ der IU Internationale Hochschule (2022). Sie hat gezeigt, dass die Wahrnehmung und Akzeptanz von KI im Recruiting von verschiedenen soziodemografischen Daten sowie dem Zeitpunkt ihres Einsatzes im Recruiting-Prozess beeinflusst wird.

KI im Recruiting aus Unternehmenssicht

Zwei wichtige Faktoren, um dem Wandel des Arbeitsmarktes von einem Arbeitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt zu begegnen, besteht in einer attraktiven Arbeitgebermarke mit gezielter Beschreibung des Unternehmens-USP und einer positiven Candidate Experience, durch die sich Unternehmen von ihrer Konkurrenz abheben.

Die „Candidate Experience beschreibt das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber (Athanas & Wald, 2014, S. 5)“. Sie „bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber (...) vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen (Verhoeven, 2016, S. 12)“. Im Vordergrund einer positiven Candidate Experience steht demnach das Ziel, die Chance zu erhöhen, passende Bewerber:innen für sich zu gewinnen.

KI kann dazu beitragen, die Candidate Experience positiv zu beeinflussen, weil sie Recruitingprozesse beschleunigt, die Effizienz erhöht und damit die Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses aufseiten der Bewerber:innen verbessert. Damit wird ihnen das Gefühl vermittelt, dass der Recruitingprozess auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten und auf Augenhöhe gestaltet ist (Athanas, 2020, S. 64-66).

Konkret bietet KI aus Sicht der Unternehmen folgende Vorteile (Lederer et al., 2021, S. 47 ff.):

- 1. Zeitersparnis:** Mittels KI-Systemen kann eine Vielzahl an Aufgaben im Recruiting automatisiert werden, wie beispielsweise das Durchsuchen von Lebensläufen, das Filtern von Bewerber:innen und die Terminierung von Interviews. Dadurch sparen Personalabteilungen Zeit und können sich auf andere Aufgaben konzentrieren.
- 2. Gleichbehandlung:** KI-Systeme können helfen, die Diversität der Belegschaft zu erhöhen und Vorurteile und Diskriminierung bei der Rekrutierung zu vermeiden, indem sie Bewerber:in-

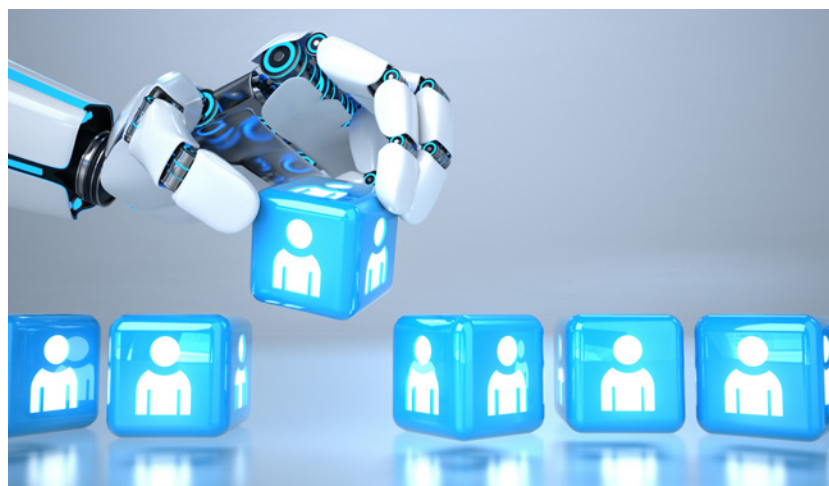
nen auf der Grundlage von objektiven Kriterien auswählen und bewerten. Voraussetzung ist jedoch, dass die KI entsprechend programmiert wurde und die zur Verfügung gestellten Daten nicht einseitig manipuliert wurden.

- 3. Effizienzsteigerung:** KI-Systeme sind in der Lage, große Mengen an Daten effektiv zu verarbeiten und Bewerber:innen, die den Anforderungen des Stellenprofils entsprechen, schneller zu identifizieren. Diese Automatisierung beschleunigt nicht nur den Rekrutierungsprozess, sondern erhöht auch seine Effizienz.
- 4. Entscheidungsunterstützung:** KI-Systeme können auf Grundlage der Analyse von Bewerbungsdaten individuelle Prognosen der Leistung potenzieller Mitarbeiter:innen erstellen und damit die Auswahlentscheidung erleichtern.

KI im Recruiting aus Sicht der Bewerber:innen

Jüngste Forschungsergebnisse belegen diverse akzeptanzhemmende Vorbehalte und Unsicherheiten aufseiten der Bewerber:innen hinsichtlich der Nutzung von KI im Rahmen des Bewerbungs- und Evaluationsprozesses. Diese lassen sich insbesondere auf Risiken im Bereich der Transparenz und der Kontrolle über den Prozess zurückführen. Bewerber:innen wünschen sich mehr Informationen über den Bewerbungsprozess, ihre Ansprechpartner:innen sowie die Entscheidungsträger:innen und darüber mit welchen Mitteln und Maßnahmen ihre Bewerbung und Leistung bewertet werden. Daraus ergeben sich die folgenden Kritikpunkte:

- 1. Mangel an Transparenz:** Soweit KI im Bewerbungsprozess verwendet wird, sollte es transparent kommuniziert werden. Andernfalls besteht das Risiko, dass Bewerber:innen den Prozess als unfair empfinden, wenn sie im



Nachgang von ihrem Einsatz erfahren. (Giermindl et al., 2021).

2. **Kontrollverlust:** Angesichts eines wahrgenommenen Mangels an Transparenz bzgl. des Einsatzes von KI erhalten Bewerber:innen möglicherweise den Eindruck, dass ihr Einfluss auf den Erfolg ihrer Bewerbung bei einem Einsatz von KI eingeschränkt ist (Meijerink & Bondarouk, 2023).
3. **Diskriminierung:** Die neuere Literatur weist auf das Problem der Verzerrung durch Algorithmen und die Wahrnehmung der Bewerber:innen hin, die zu einer Beeinträchtigung der Verfahrensgerechtigkeit der Bewertung führt (Newman et al., 2020). Mehrere Beispiele aus der Praxis zeigen, wie Algorithmen, die zur Bewertung von Bewerber:innen entwickelt wurden, unbeabsichtigt mit Datensätzen trainiert wurden, die zur Diskriminierung von bestimmten demografischen Gruppen (Lambrecht & Tucker, 2019) oder ethnischen Minderheiten führten (Kiemde & Kora, 2020). Eine in dieser Hinsicht fehlerhaft trainierte KI hat einseitige oder verzerrte Entscheidungen zur Folge, die sich negativ auf die Vielfalt innerhalb der Organisation auswirken (Köchling & Wehner, 2020).

Die empirische Untersuchung der IU Internationale Hochschule „KI im Recruiting“ unterstreicht die zuvor beschriebenen Kritikpunkte und die ambivalente Wahrnehmung und Bewertung von KI im Recruitingprozess aus Sicht der Bewerber:innen. So werden neben erkannten Vorteilen auch Nachteile in Folge systematischer Unzulänglichkeiten befürchtet. Aus Sicht der Bewerber:innen stellt sich KI im Recruitingprozess als vorteilhaft dar, wenn KI wie oben gezeigt dazu führt, den Prozess

der Bewerbung und Einstellung zu beschleunigen. KI-Systeme können auch dabei helfen, den Bewerbungsprozess für Bewerber:innen einfacher, benutzerfreundlicher und gerechter zu gestalten, wenn KI-Entscheidungen konsequent anhand fairer Kriterien getroffen werden.

Auf der anderen Seite befürchten Bewerber:innen, dass KI-Systeme nicht in der Lage sind, die individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Bewerber:innen vollständig zu erfassen oder zu berücksichtigen. Ebenso sehen Bewerber:innen die Gefahr von systematischen Fehlern in der Anwendung von Algorithmen, die dazu führen, dass geeignete Bewerber:innen übersehen werden, während weniger geeignete Bewerber:innen weiterverfolgt werden.

Ergebnisse der Breitenbefragung

Der Einsatz von KI im Recruiting ist immer noch kontrovers diskutiert. Da die Mehrheit der Studien die Vorteile von KI im Recruitingprozess aus Unternehmenssicht darstellen, wurde für einen ersten Überblick ein Marktforschungsansatz gewählt und anhand einer nach Alter und Geschlecht repräsentativen Breitenbefragung unter 1.005 Teilnehmern im Alter zwischen 16 und 65 Jahren im Oktober/November 2021 explizit die Akzeptanz von KI im Recruiting seitens der Bewerber:innen untersucht, die statistisch-deskriptiv ausgewertet wurde (IU Internationale Hochschule 2022).

Die Mehrheit der Befragten, fast zwei Drittel (64,7 %), stehen dem Einsatz von KI im Recruiting ablehnend gegenüber. Bei der Frage, welche Assoziationen mit KI im Recruiting verbunden werden, geben 65,2 % an, negative Emotionen zu haben, die von „unpersönlich“, „skeptisch“ bis „Angst“ reichen. Lediglich 22,7 % der Befragten haben positive Assoziationen und verbinden mit KI im Recruiting Aspekte wie „interessant“, „gut“, „Schnelligkeit“ und „Zukunft“.

Unter denjenigen (35,3 %), die der Anwendung von KI im Recruiting positiv gegenüberstehen, fallen Unterschiede hinsichtlich Bildung und Herkunft auf (siehe Abbildung 1): Je höher der Bildungsabschluss, desto positiver die Haltung. Befragte mit Migrationshintergrund zeigen sich deutlich offener gegenüber KI als Befragte ohne Migrationshintergrund.

Auch andere Studien (Gillespie 2023) weisen darauf hin, dass die jüngeren Generationen sowie Kandidaten:innen mit einem Hochschulabschluss KI generell positiver gegenüber stehen, ihr mehr

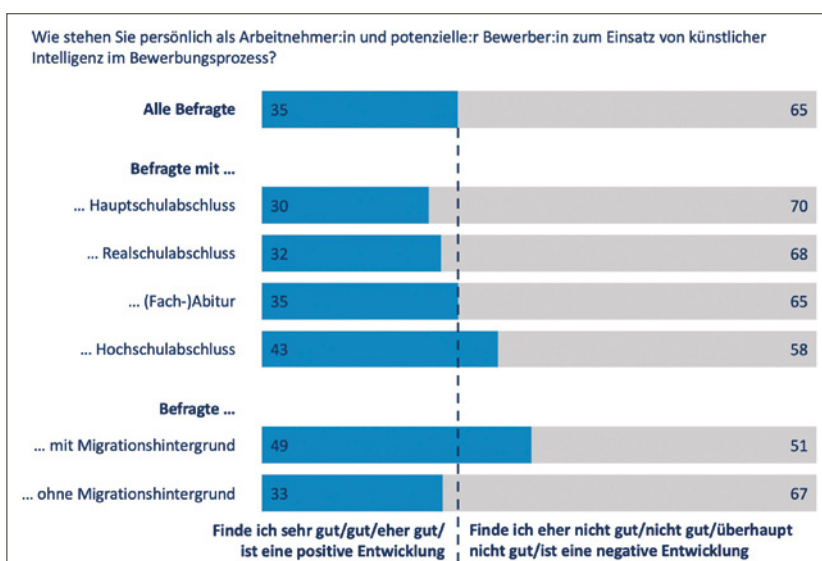


Abbildung 1: Einstellung zum Einsatz von KI im Recruiting-Prozess [IU Internationale Hochschule, 2022, S. 10–11]

Vertrauen entgegenbringen und es bereits häufiger sowohl im Studium als auch im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeiten nutzen. Gillespie (2023) spricht in diesem Zusammenhang von einem Wissenspfad, der das Verständnis der Menschen für den Einsatz von KI und ihrer Wirksamkeit bei der Nutzung digitaler Technologien widerspiegelt.

Ein möglicher Grund für die höhere Akzeptanz von KI im Recruitingprozess durch Personen mit Migrationshintergrund mag darin liegen, dass sie die Anwendung von KI als Chance auffassen, das Risiko einer möglichen Diskriminierung aufgrund von Faktoren wie Herkunft, Alter oder Geschlecht zu verringern oder gänzlich zu verhindern.

Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass es bei der Akzeptanz von KI im Recruitingprozess eine Spannung zwischen Vertrauen und Misstrauen gibt. Obwohl die Unpersönlichkeit von KI für viele Befragte generell als größter Nachteil empfunden wird und drei Viertel der Teilnehmer:innen den menschlichen Faktor vermissen, sehen mehr als die Hälfte der Befragten den menschlichen Faktor auch als Risiko an. Denn menschliches Versagen oder gar Manipulation könnte für Fehler in der Programmierung von KI verantwortlich sein.

Die Studie zeigt aber auch deutlich, dass der Einsatz von KI umso stärker abgelehnt wird, je weiter die Kandidat:innen im Bewerbungsprozess vorschreiten (Abbildung 2). Während der Einsatz von KI in einer frühen Phase des Bewerbungsprozesses – etwa bei der Verfassung von Stellenanzeigen, der Kommunikation mit Chatbots zur Beantwortung erster Fragen oder der Analyse von Bewerbungsunterlagen – von der Mehrheit der Befragten noch akzeptiert oder sogar befürwortet wird, findet KI zum Zeitpunkt der Durchführung oder Analyse von Bewerbungsgesprächen weniger Akzeptanz. In dieser Phase des Bewerbungsprozesses wünschen sich mehr als 70 Prozent der Befragten, dass KI von Menschen überwacht wird und die Auswahlentscheidung von Personalmanager:innen oder zukünftigen Manager:innen getroffen und nicht der KI überlassen wird.

Für die Befragten scheint der menschliche Faktor demnach ein wesentlicher Bestandteil einer positiven Candidate Experience zu sein. Die Gründe liegen in dem geringen Vertrauen in die Entscheidungen, die von KI getroffen werden (65,2%), sowie der geringeren persönlichen Wertschätzung gegenüber Bewerber:innen (80,5 %). Die Einstellung und das Vertrauen gegenüber KI ist also kontextabhängig und hängt vom Einsatzzweck der KI

ab. KI wird eher akzeptiert, wenn sie eingesetzt wird, um Routineaufgaben zu ergänzen und zu automatisieren. Allerdings ist die Skepsis gegenüber KI höher, wenn sie als Grundlage für das Recruiting und allgemein für das Treffen von personalgebundenen Entscheidungen genutzt wird (Gillespie 2023).

Obwohl die große Mehrheit der Befragten (63,3 %) in Zukunft von einem vermehrten Einsatz von KI im Recruitingprozess ausgeht, scheinen die meisten dieser Entwicklung skeptisch gegenüberzustehen. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass Bewerber:innen oft nicht bewusst ist, ob und wann sie im Rahmen ihrer Bewerbungsphase mit KI in Kontakt kommen. So sind manche KI-Anwendungen für die Bewerber:innen offensichtlich, wie z.B. im Falle eines Einsatzes von Chatbots, die Fragen von Bewerber:innen beantworten oder die Aufforderung zur Eingabe des Lebenslaufes in eine Maske an die Bewerber:innen stellen. Oftmals wissen Bewerber:innen allerdings auch nicht, inwieweit ihre Bewerbungen oder Informationen anhand oder mit Unterstützung von KI verarbeitet oder ausgewertet werden. Deshalb verwundert es nicht, dass neun von zehn Befragten angeben, dass sie noch keine bewusste Erfahrung mit KI in einem Bewerbungsprozess gemacht haben.

Fazit

KI ist bereits im Personalbereich angekommen und wird auch in Zukunft verstärkt im Rahmen des Recruiting-Prozesses eingesetzt werden. Ziel für Unternehmen muss es sein, die Chancen und Möglichkeiten, die diese Technologien bieten, zu nutzen und gleichzeitig die wahrgenommenen Risiken zu minimieren.

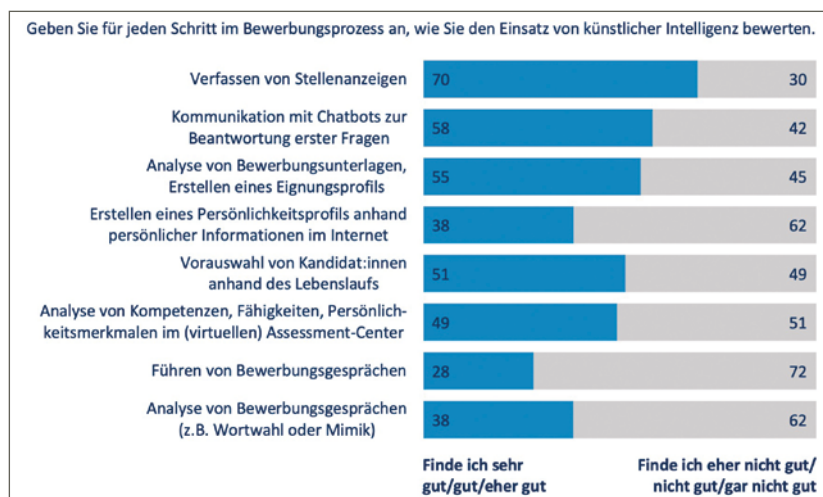


Abbildung 2: Je tiefer im Bewerbungsprozess, desto eher wird KI abgelehnt [IU Internationale Hochschule, 2022, S. 16].

Im globalen Wettbewerb um die besten Talente kann KI zu einem effizienteren und erfolgreicherem Recruitingprozess beitragen. KI kann helfen, unvoreingenommene und Bias-freie Entscheidungen zu treffen und damit den Pool an Bewerber:innen und die Diversität der Belegschaft zu erhöhen. Allerdings birgt der Einsatz von KI auch Risiken und Bewerber:innen scheinen dieser Technologie grundsätzlich noch skeptisch gegenüberzustehen. Menschen schätzen menschliche Werte – auch und gerade in Bewerbungsprozessen. Für die Befragten sind insbesondere Ehrlichkeit, ein offener Umgang mit KI und ein wertschätzender menschlicher Kontakt wichtig. Für den Bewerbungsprozess bedeutet dies, dass insbesondere ein:e feste:r Ansprechpartner:in sehr geschätzt wird und Vertrauen, auch in Hinblick auf die Nutzung von KI, geben kann.

Mehrheitlich wird der Einsatz von KI am Arbeitsplatz zur Ergänzung und Automatisierung von Routineaufgaben akzeptiert und sogar geschätzt, allerdings scheint es aus Sicht der Bewerber:innen essenziell, dass die letzte Entscheidung und insbesondere die Kontrolle in der Hand von Menschen liegt.

Literatur

Athanas, C. (2020). Candidate Journey: Schlüssel zum Recruiting-erfolg. *BankInformation*, 07(20), 64–67.
 Athanas, C. & Wald, P. M. (2014). Candidate Experience Studie. https://www.metahr.de/studien/Candidate_Experience_Studie_2014.pdf.
 Becker, M. & Becker, A. (2021). *Personalwirtschaft: Lehrbuch für Studium und Praxis* (2. Auflage). Schäffer-Poeschel.

Bitkom (2021): Künstliche Intelligenz kommt in Unternehmen allmählich voran. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Kuenstliche-Intelligenz-kommt-in-Unternehmen-allmaehlich-voran>
 Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., Redzepi, A., Mikalef, P., Popovic, A., Lundström, J. E., & Conboy, K. (2021). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435.
 Gillespie, N., Lockey, S., Curtis, C., Pool, J., & Akbari, A. (2023). Trust in Artificial Intelligence: A Global Study. The University of Queensland and KPMG Australia. 10.14264/00d3c94
 IU Internationale Hochschule (2022): KI im Recruiting: Emotionen, Ansichten, Erwartungen. https://static.iu.de/studies/202203_KI_im_Recruiting_Whitepaper.pdf
 Kiemde, S. M. A., & Kora, A. D. (2020). Fairness of Machine Learning Algorithms for the Black Community. *International Symposium on Technology and Society, Proceedings*, 373–377.
 Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795–848
 Lambrecht, A., & Tucker, C. (2019). Algorithmic bias? An empirical study of apparent gender-based discrimination in the display of stem career ads. *Management Science*, 65(7), 2966–2981
 Lederer, M., Müller-Jungnickel, A. M. & Pirkl, S. (2021). Künstliche Intelligenz in HR-Prozessen: Anwendungsfälle und Akzeptanzstudie für die Personaleinstellung. In U. Lichtenthaler (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz erfolgreich umsetzen: Praxisbeispiele für integrierte Intelligenz* (S. 41–53). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34670-6>
 Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876
 Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149–167.
 Verhoeven, T. (Hrsg.). (2016). *Candidate experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Wiesbaden: Springer Gabler.
 Verhoeven, T. (Hrsg.). (2020). *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-25885-6>

PROF. DR. KATHARINA-MARIA REHFELD,
 katharina-maria.rehfeld@iu.org,
 IU Internationale Hochschule



PROF. DR. MAIK GÜNTHER,
 maik.guenther@iu.org,
 IU Internationale Hochschule



PROF. DR. MICHAELA MOSER,
 michaela.moser@iu.org,
 IU Internationale Hochschule



HEIKO HOLZ,
 heiko.holz.ext@iu.org,
 IU Internationale Hochschule



Mitarbeiterbefragung

TERRITORY
— EMBRACE

TERRITORY GmbH |
 TERRITORY EMBRACE
 Frau Bernadette Kramer
 Carl-Bertelsmann-Straße 33
 33371 Gütersloh
 Tel.: 0 52 41/2 34 80-514
 E-Mail:
 kramer.bernadette@territory.group
 https://territory.de/territory-embrace/

1. Projektteam	
– Wie viele Mitarbeiter arbeiten im Bereich MAB?	5
– Standort des Projektteams	Gütersloh
– Umfangreiche Erfahrungen in Befragungsmethodik und Befragungsprozessen (Kurzbeschreibung) (MAB seit wann im Angebot?)	seit 2006 strategische Mitarbeiterbefragungen, Pulsbefragungen und 360°-Feedbacks für KMU und Konzerne
2. Portfolio: Welche MAB-Produkte werden angeboten?	
– Standardisiert	✓
– Individuell	✓
– Klassische Mitarbeiterbefragung	✓
– Pulsebefragungen	✓
– Gefährdungsbeurteilungen	✓
– Instantfeedback	✓
– 360°-Feedback	✓
– Unterstützung bei der Einrichtung einer ganzheitlichen Feedbacklandschaft	
– Feedback-App	
3. Befragungskonzept	
– Anzahl standardisierte Fragen	ca. 50
– Skalensformat (Beschreibung)	v.a. 5-stufige Likert-Skala, Single-/Multiple-Choice, Freitext
– Wissenschaftlich fundiertes Engagementkonzept verfügbar	✓
– Art/Umfang der Datenschutzregelungen (konform mit DS-GVO?)	Datenschutz konform mit DS-GVO, regelmäßige Prüfung
– Ort der Verarbeitung und Speicherung der Daten	Hochsicherheitsrechenzentrum in Gütersloh/Deutschland
4. Übersetzungsleistung	
– Übersetzungskosten	nach Aufwand (Subdienstleister)
– Verfügbare Sprachen	18: Europa inkl. Nord- und Osteuropa, USA, Asien, weitere auf Anfrage
5. Methoden zur Datensammlung	
– Online Survey	✓
– Paper Surveys	✓
– Hybridmethode (paper-to-online)	✓
6. Global Helpdesk	
– E-Mail/Telefon	kundenspezifisch
– Welche Sprachen?	Deutsch, Englisch
– Verfügbarkeit: 24/7/Business Hours	Business Hours
7. Evaluation and Reporting	
– Dashboard	✓
– Auswertung und Auslieferung der Daten in PowerPoint und Excel	✓
– Berechnung individueller Indizes	✓
– Handlungsempfehlungen	
– Analyse offener Kommentare	
8. Follow-up-Service	
– Konzeption des Folgeprozesses (zentral, dezentral)	beratend
– Controlling des Folgeprozesses	✓
– Action Planning Tool	✓
– Action Library	✓
– Moderationsleistung	
– Schulungsleistungen	Befähigung der Führungskräfte: Interpretation, Teamgespräch, Maßnahmen
– Führungskräfteberatung auf allen Ebenen	
9. External Benchmarking	
– Aktualisierungszeitspanne der Datenbank (z.B. jährlich/halbjährlich)	
– länderspezifisch	
– funktionsbezogen	
– branchenspezifisch	
– Indexbenchmarking	✓
– Itembenchmarking	
– Integration von Kundenbenchmarks (RACER Benchmarks)	✓
10. Preisspanne pro befragtem Mitarbeiter	
	gestaffelt nach Gesamtanzahl, ab 3,80 Euro
11. Referenzkunden	
	Bertelsmann, DMG MORI, Hörmann



Die klassische Mitarbeiterbefragung ist tot. Lang lebe die Mitarbeiterbefragung!

Mitarbeiterbefragungen sind bei Gott nicht neu. Seit wohl 30 bis 40 Jahren haben sie einen fixen Platz im Methodenrepertoire von Personalabteilungen. Laut Branchenstudien führen aktuell bis zu 85 Prozent aller Groß- und Mittelbetriebe in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen durch. Aber sind diese überhaupt noch zeitgemäß um den Herausforderungen und Problemen der modernen Arbeitswelt zu genügen?

Mitarbeiterbefragungen spalten mitunter die Meinungen im Personalbereich. Die einen schwören auf diese klassischen Instrumente der Organisationsentwicklung als Teil einer partizipativen Unternehmensführung. Die anderen halten sie für nicht mehr zeitgemäß oder sogar für „Unternehmenstheater“ oder „Autoritätsinszenierungen“, in denen sich Unternehmen nur mit sich selbst beschäftigen.

Ich werfe einen anderen Gedanken in die Diskussion ein: Mitarbeiterbefragungen erleiden in vielen Unternehmen dasselbe Schicksal wie Fitnessstudio-Abos. Man kauft sie, nutzt sie aber

nicht oder nicht so intensiv, wie man es könnte. In Deutschland gehen beispielsweise 47 Prozent der Abo-Besitzer:innen nur 1x monatlich oder seltener ins Fitnessstudio. Erstaunlich, oder? Die Gründe dafür sind sicher vielschichtig und vielfältig. Ich möchte aber gern versuchen die Prinzipien moderner und wirksamer(er) Mitarbeiterbefragungen nachzuzeichnen.

Zeitgemäße Technik

Starten wir mit dem Naheliegendsten. Eine moderne Mitarbeiterbefragung sollte auch moderne Methoden und Technologien nutzen, um zeit-

gemäß zu sein. Die Papier & Bleistiftbefragung stirbt aus und in Ländern, wo die Internetnutzung der Erwerbsbevölkerung bei weit über 90 Prozent liegt, sind Online-Befragungen in jeglichen Unternehmen erste Wahl.

Moderne Technik ist aber nicht nur eine Frage der Datenerhebung, sondern v.a. auch der Auswertung und der zur Verfügungstellung. Heute sollte man nicht mehr wochenlang auf Ergebnisse warten – die Befragung sollte nahtlos in die Bearbeitung übergehen. Moderne Web-Applikationen und Online-Dashboards machen es möglich. Damit Ihre Befragungsergebnisse noch interessant und relevant sind, wenn sie erscheinen!

Moderner Prozess

Ebenso sollte der Gesamtprozess modernisiert werden. Eine Mitarbeiterbefragung in Bauart eines riesigen Containerschiffs, das alle 1, 2, 3 Jahre fährt, ist nicht mehr zeitgemäß. Mitarbeiterbefragungen entwickeln sich zusehends in Richtung eines Pipeline-Gedankens. „Continuous Listening“ heißt es dann oft so trendig. Der Gedanke häufiger und kompakter in Form von Pulse-Surveys zu befragen, macht dabei durchaus Sinn. Im Zentrum steht dabei die sinnvolle Verknüpfung von kompakten themenfokussierten Befragungen mit umfassenden und thematisch breiten Erhebungen.

Aktuelle Inhalte

Das Herzstück einer Mitarbeiterbefragung ist auf den ersten Blick der Fragebogen. Entsprechend muss auch der aktuellen Konzepten folgen. Leider erscheinen viele Fragebögen in früheren Jahrzehnten stehen geblieben. Beispielsweise wenn der Begriff der „Zufriedenheit“ überbetont wird und kein modernes Employee-Engagement- oder Employee-Experience-Konzept zugrunde liegt.

Oder lesen Sie doch Fragebögen mal aufmerksam nach Schlüsselbegriffen durch, wenn von „...an meinem Arbeitsplatz...“ die Rede ist, ohne zu bedenken, dass es eine umfassende Homeoffice-Regelung gilt. Oder wenn traditionalistische Führungsbilder vermittelt werden, wie „Meine Führungskraft lobt gute Arbeit“. Vielleicht wäre vielfach ein „Wir zeigen einander im Team Wertschätzung für gute Arbeit und besonderen Einsatz“ zeitgemäßer. Und ob die Frage nach „I am willing to go the extra mile for this company.“ im Lichte moderner Arbeitspsychologie noch Sinn macht oder ein Trugbild einer permanenten Leistungsgesellschaft vermittelt überlasse ich allen Leser:innen selbst.

Es braucht moderne Fragebogenkonzepte, um der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden – von Homeoffice bis agilen Projektstrukturen.

Agiler Stil

Am Ende des Tages lebt jegliche Befragung jedoch nicht von der Befragung selbst, sondern von der Bearbeitung der Ergebnisse. Die Befragung ist vielleicht sogar das Einfachste am Befragungsprozess und erfährt in Projekten dennoch oft die meiste Aufmerksamkeit und die meisten Ressourcen. Entsprechend sollten auch Follow-Up-Prozesse moderner gedacht werden.

Nein – es muss nicht immer ein „alle-machen-einen-Workshop-Prozess“ sein. Man kann auch dem Klassiker „Mitarbeiterbefragung“ etwas Agilität einhauchen: Von selbstorganisierten Arbeitsgruppen, über Großgruppenveranstaltungen, Lernreisen zwischen den Abteilungen und Peer Coaching zwischen Führungskräften. Moderne Befragungen arbeiten vielfältiger an den Ergebnissen und auch die Führungskräfte sind dabei meist nicht mehr alleinig Maßnahmenverantwortlich. Darüber hinaus müssen Maßnahmen auch nicht immer SMART sein und als handzähler „Roof Shot“ daher kommen, sondern dürfen manchmal auch im OKR-Stil einen radikalen „Moon-Shot“ wagen.

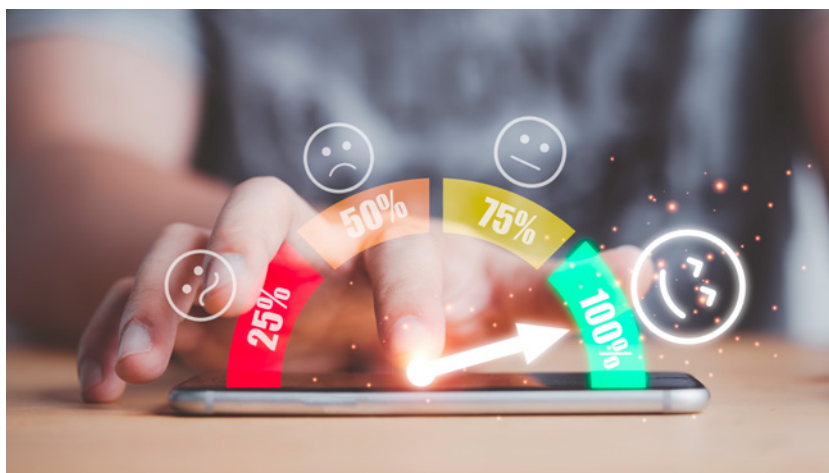
Literaturtip

Dieser Artikel basiert auf dem narrativen Sachbuch „Wenn du fragst, frag richtig!“ von Gerd Beidernikl, das im Februar 2023 im Wiley Verlag erschienen ist.

<https://www.fragrichtig.com/>



1. Auflage Februar 2023
304 Seiten, Hardcover
ISBN: 978-3-527-51145-7
Wiley-VCH, Weinheim



Lösungsorientierte Haltung

Und letztlich ist es immer auch eine Frage der eigenen Haltung. Und hier sind viele Mitarbeiterbefragungen traditionell darauf getrimmt die positiven (meist grünen) Antworten als erstrebenswert zu definieren und die negativen (meist roten) Antworten vermeiden zu wollen. Spätestens durch die Grundlagenforschungen der Arbeitspsychologin Agnes Bruggemann wissen wir jedoch, dass jede Stimmung dynamisch ist und Ausgleichsbewegungen stattfinden. Ich kann resignativ zufrieden sein, weil es ja noch schlimmer sein könnte. Ich kann konstruktiv unzufrieden sein, weil ich mir denke, dass wir noch nicht dort sind, wo wir sein sollten. Was bringt dem Unternehmen im Sinne von kontinuierlicher Verbesserung mehr? Schätzen Sie auch negative Meinungen wert und fördern Sie konstruktive Unzufriedenheit.

Gefahren moderner Mitarbeiterbefragungen

Aber auch Befragungen, die diese Gestaltungsprinzipien berücksichtigen haben einige Gefahren zu umschiffen.

1. Gefahr: Befragungsgeschwindigkeit > Umsetzungsgeschwindigkeit

In der Technifizierung von Umfragen und deren einfacherer Zugänglichkeit liegt die Gefahr des Über-Befragens. Dort wo Unternehmen den eigenen Befragungen aber nicht mehr hinterherkommen oder die Qualität der Befragungen durch die gesteigerte Quantität sinkt, entsteht ein neues Problemfeld. „Survey Fatigue“, nennen es die Amerikaner:innen so treffend.

2. Gefahr: Künstliche Intelligenz > Menschliche Intelligenz

Die Technisierung von Befragungen bietet viele neue Möglichkeiten, Daten aufzubereiten, auszu-

werten und Kennzahlen zu berechnen. Teils mit falschen Heilsversprechen an künstliche Intelligenz und Automatisierung. Auf Unternehmens-ebene bieten Befragungen breite statistische und analytische Möglichkeiten. Aber auf der Ebene von Teams und kleinen Einheiten geht es um die „menschliche Intelligenz“, mit den Stimmungen, Wünschen und Bedarfen von Menschen adäquat umzugehen.

3. Gefahr: Quick Win > Big Win

Einer der größten Fehler bei Befragungen ist die falsche Hoffnung, in den erhaltenen Ergebnissen sei sofort „die ideale Lösung“ enthalten. Das ist meist ein Quick-Win-Trugschluss. Befragungen sollen vielmehr helfen, Problemzonen besser zu erkennen, die Linse kollektiv auf diese Herausforderungen scharf zu stellen.

4. Gefahr: Feedbackinstrument > Feedbackkultur

Oft meint man, Befragungen würden eine Feedbackkultur fördern. Nein – genau andersherum. Eine Befragung braucht eine positive Feedbackkultur als Basis, um sinnvolle Ergebnisse aufzeigen zu können. Man könnte es sogar zuspitzen: Eine Befragung zeigt niemals die „Wirklichkeit“. Sie zeigt Ihnen nur das, was die Befragten Sie wissen lassen wollen. Gibt es keine Offenheit oder psychologische Sicherheit im Unternehmen, werden die Ergebnisse zum hohlen Schaulaufen.

Resümee

Ich sehe die Zukunft der Mitarbeiterbefragung daher als Lern- und Dialoginstrument auf Augenhöhe. Als eine Selbstreflexion für Führungskräfte und Mitarbeitende, um im Marathon des Berufsalltages aus der Vogelperspektive auf sich selbst zu schauen und die Wahrnehmung zu synchronisieren. Nicht mit dem Anspruch, alles sofort lösen zu können, aber mit dem Anspruch, über alles reden zu dürfen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

GERD BEIDERNIKL

Soziologe, systemischer Coach, psychologischer Trainer und zertifizierter Managementberater.
E-Mail: gerd.beidernikl@vieconsult.at
<https://vieconsult.at>



Buchvorstellungen

Titel			
Autor	Matthew Ball	Georg Michalik Volker Schulte	Gerd Beidernikl
Inhalt	<p>In der Tradition von „The Second Machine Age“ erscheint das erste Buch über das nächste Internet: das Metaverse. Aber was genau ist das Metaverse? Wie der Autor erklärt, ist es der Nachfolger des mobilen Internets. Das Metaverse ist eine persistente, virtuelle 3D-Welt – ein Netzwerk aus miteinander verbundenen Erfahrungen und Geräten, Tools und Infrastrukturen, das weit über die virtuelle Realität hinausgeht. Und es ist im Begriff, jede Branche und Funktion zu revolutionieren.</p>	<p>Das Lernkonzept „Flipped Classroom“ stammt ursprünglich aus der Schuldidaktik. Dabei wird die zeitraubende Erarbeitungsphase aus dem Unterrichtsraum in den privaten (Lern-) Bereich des Lernenden verlagert. Das Buch denkt das Lernkonzept erstmals für den Weiterbildungsbereich und gibt mit I-M-P-A-C-T ein Konzept an die Hand, die Lernmethode für die Weiterbildung vorzubereiten. So entsteht eine Neuorganisation von Seminaren.</p>	<p>Unternehmen stehen heute vor zahlreichen Herausforderungen, vor allem jener des akuten Fachkräftemangels. Es wird immer schwerer, geeignete Mitarbeitende zu finden und zu halten. Umso wichtiger ist es, die Gründe, warum Menschen in ein Unternehmen eintreten, dort verweilen oder es verlassen, herauszufinden. Das Buch erläutert, was man als Unternehmen tun kann, um attraktiv auf MitarbeiterInnen zu wirken, wobei Mitarbeiterbefragungen im Fokus stehen.</p>
Zielgruppe	Führungskräfte, HR-Manager sowie alle Technikbegeisterten und interessierte Laien	Personalverantwortliche, HR-Manager, Führungskräfte, alle Mitarbeitende	Unternehmer, Führungskräfte und HR-Verantwortliche
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • verständliche Erläuterung, was das Metaverse ist • Aufbau des Metaverse • weshalb das Metaverse alles revolutionieren wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernmethode „Flipped Classroom“ für den Weiterbildungsbereich • mit dem Konzept I-M-P-A-C-T die Lernmethode für die Weiterbildung vorbereiten • mit digitalen Arbeitsmaterialien als Vorlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • wie außergewöhnlich und positiv erlebte Arbeitsplatzkulturen entstehen • praxiserprobte Wege zum Dialog mit sich ständig wandelnden Belegschaften • gezielte Mitarbeiterbefragungen als Schlüsselement
Bibliografische Daten	Verlag: Vahlen Auflage: 1. Auflage 2022 Umfang: 328 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-8006-6939-4	Verlag: Schäffer Poeschel Auflage: 1. Auflage 2022 Umfang: 156 Seiten Einband: Broschur ISBN: 978-3-7910-5774-3	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2023 Umfang: 304 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-527-51145-7
Preis	24,90 Euro	39,95 Euro	24,99 Euro



Das Ideenmanagement wieder neu erfinden

Entwicklungen und Konzepte für den praktischen Einsatz

Ideenmanagement kann ein Erfolgsfaktor für Unternehmen und andere Organisationen sein. Ideenmanagement kann auch ein bürokratischer Moloch sein, der nicht nur ein bisschen schadet. Wie wird Ideenmanagement zum Erfolgsfaktor? Was ist Ideenmanagement überhaupt? In diesem Text zeichne ich die Entwicklung des Ideenmanagements nach. Dabei kommen gute, brauchbare, sinnvolle Ansätze zu Tage, Ideenmanagement als Erfolgsfaktor. Und es finden sich Fehlentwicklungen, Fehler, die Sie in Ihrer Organisation nicht nachmachen sollten. Im Folgenden werde ich von „Organisationen“ sprechen, nicht von „Unternehmen“. Gerade im öffentlichen Bereich, bei Verwaltungen und anderen staatlichen oder gemeinnützigen Einrichtungen, hat das Ideenmanagement

noch kräftiges Potenzial. Diese Organisationen möchte ich ausdrücklich mit ansprechen.

Der Ursprung

Seinen Ursprung hat das Ideenmanagement im betrieblichen Vorschlagswesen. Die „Gründungs-urkunde“ des Vorschlagswesens sei das Generalregulativ von Alfred Krupp aus dem Jahr 1872. Deshalb wurden 2022 „150 Jahre Ideenmanagement“ gefeiert. Sieht man sich dieses Generalregulativ genauer an, dann ist von einem betrieblichen VorschlagsWESEN eigentlich nicht die Rede. Alfred Krupp listet auf, was in seinem Unternehmen gelten soll. § 11 sagt, dass Geräte und Material nicht für Privatzwecke genutzt werden. § 12

enthält die Schweigepflicht über Internes. § 13 sagt: Verbesserungsvorschläge sollen über den Vorgesetzten an die Geschäftsführung weitergeleitet werden. Eine eigene Institution, ein Vorschlagswesen, wird da nicht gegründet. Es wird auch keine Prämie versprochen, auch nicht möglichst viele Vorschläge angestrebt, nicht einmal für Verbesserungsvorschläge geworben. Leider habe ich keine Informationen darüber finden können, wie dies bei Krupp gelebt wurde. Für Unternehmen Anfang des 20ten Jahrhunderts gibt es Angaben: eine einstellige oder geringe zweistellige Zahl an Vorschläge pro Jahr ist für Unternehmen mit einigen Hundert Mitarbeitern normal.

Einschätzung

Beschäftigte können über eine Idee stolpern. Im eigenen Arbeitsbereich können sie diese mit Vorgesetzten und Kolleg besprechen und umsetzen. Für Ideen außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs ist ein Vorschlagswesen sinnvoll. Aber: Es wird recht selten passieren, dass Beschäftigte von alleine eine richtig gute Idee einreichen. Zielvorgaben für die Anzahl der eingereichten Ideen sind also nicht sinnvoll. In einigen Fällen ist eine Prämie zu zahlen, darauf sollte aber nicht der Fokus liegen. In Deutschland sind die Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens mitbestimmungspflichtig, im öffentlichen Bereich häufig ebenfalls. Dafür gibt es eigene Literatur.

Erste Blütezeit

Eine Blütezeit erlebte das betriebliche Vorschlagswesen im Nationalsozialismus. Ein Vorschlagswesen galt als gutes Mittel, die Beschäftigten einzubinden. Entsprechend wurde von allen Unternehmen ab einer gewissen Größe ein Vorschlagswesen vorgeschrieben. Die Anzahl der eingereichten Vorschläge wurde als Gradmesser für das Engagement der Belegschaft gesehen. Die Prämie war wichtig, über besonders hohe Prämien wurde in der Betriebszeitung berichtet.

Weniger wichtig war, ob die Vorschläge die Organisation wirklich weitergebracht haben. Ob die vorgeschlagenen Einsparungen realisiert werden konnten. Es wurden viele Vorschläge eingereicht, einfach, damit viele Vorschläge eingereicht wurden, damit das Unternehmen im Betriebsvergleich gut dastand. Das konnte nicht gut gehen. Ich hätte gern beschrieben, wie das Vorschlagswesen dieses Problem gelöst hat, doch mit dem Ende des Nationalsozialismus endete auch diese Blütezeit des Vorschlagswesens abrupt. In den ersten Nachkriegsjahren hatten die Unternehmen andere Prioritäten. Das betriebliche Vorschlagswesen wurde in wenigen Unternehmen in den

1950er Jahren und dann breiter ab den 1960er Jahren wieder aufgebaut.

Beim Aufbau der betrieblichen Vorschlagswesen in der Bundesrepublik wurden etliche Fehler wiederholt: Eine hohe Beteiligungsquote galt als Erfolg und mancher Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen hat sich mehr mit der Prämienregelung beschäftigt als mit der Frage, wie das Vorschlagswesen für die Organisation wirklich nützlich werden kann. Aber anders als zur Zeit des Nationalsozialismus konnte nun offen über die Probleme gesprochen werden: Gutachter bearbeiteten Verbesserungsvorschläge nur widerwillig. Warum auch sollte ein Fachmensch ein Gutachten schreiben, wonach irgendein offensichtlich unsinniger Vorschlag auch wirklich unsinnig ist? Vorgesetzte bremsten das Vorschlagswesen: Sie mussten sich ständig mit Lösungen für Probleme beschäftigen, mit Problemen, die niemand hatte. Oberste Führungskräfte nahmen das Vorschlagswesen nicht ernst, weil es nicht wirklich Nutzen stiftete.

Einige Organisationen haben sehr großzügig Prämien vergeben. Die Arbeitnehmervertreter in den Kommissionen haben nicht unbedingt gegengesteuert. Und so wurden manchmal Prämien gezahlt, die mit dem tatsächlichen Nutzen in keinem Verhältnis standen. Und es gab so barocke Entscheidungsstrukturen, dass manchmal die Entscheidung über eine Prämie mehr kostete als der Wert der Verbesserung überhaupt war.

Manche Verbesserungsvorschläge haben keinen berechenbaren Nutzen. Um den Nutzen des Vorschlagswesens besser darzustellen, wurde dafür der Nutzen geschätzt. So haben einige Organisationen den nicht berechenbaren Nutzen auf die letzte Nachkommastelle genau angegeben. Das hat die Akzeptanz bei Controlling und Management nicht gefördert.

Viele Ideenmanager haben gefordert, das oberste Management solle das Ideenmanagement fördern. Und kamen nicht auf die Idee, dass das Ideenmanagement die Organisation (vertreten durch das oberste Management) fördern soll.

Kurz: In einigen Organisationen wurde Ideenmanagement mehr oder weniger gegen die Organisation durchgesetzt. Das konnte nicht gut gehen, und es ging auch nicht gut.

Einschätzung

Ideenmanagement, dass sich mehr um die eigenen Kennzahlen kümmert als um den Nutzen für die Organisation und Ideenmanagement, bei dem

die Prämie das zentrale Thema ist: So etwas geht langfristig nicht gut. Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich bin selbst Angestellter und ich bin immer dafür, dass Angestellte mehr Geld bekommen. Wenn aber die Prämie als Umweg einer Gehaltserhöhung dient, dann zerstört dies langfristig das Ideenmanagement

1. Krise

Die Krise kam um das Jahr 1990 herum, in einigen Organisationen früher, in anderen später. Gesellschaftlich gab es drei Ereignisse:

1989 wurde die steuerliche Begünstigung von Prämien im Vorschlagswesen gestrichen.

1991/1992 kam die deutsche Ausgabe des Buchs „Kaizen“ von Masaaki Imai heraus. Dort wurden kleinschrittige Verbesserungen durch die Beschäftigten selbst vorgestellt, also etwas Ähnliches wie das Vorschlagswesen. Nur hatte Kaizen die japanische Wirtschaft wirklich deutlich vorangebracht, was man vom Vorschlagswesen nicht behaupten konnte.

1993 erschien ein Aufsatz von Reinhard Sprenger: Das Vorschlagswesen abschaffen. 1994 erschien dieser Aufsatz im Harvard Business Manager und war nun wirklich nicht mehr zu übersehen.

Damit war klar: So kann das betriebliche Vorschlagswesen nicht weitermachen, es muss etwas geschehen. Der erste Schritt war:

Das Vorschlagswesen lernt vom Verbesserungsprozess

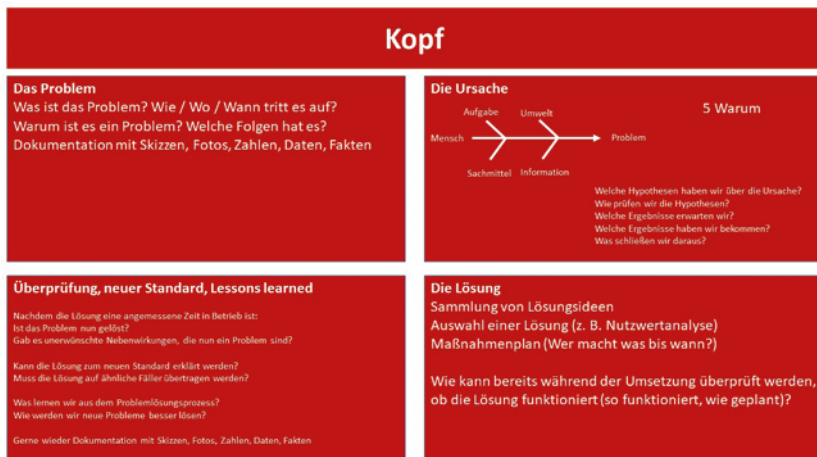
Im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bearbeiteten die Beschäftigten Probleme, die von der Organisation vorgegeben wurden und die

auch wirklich Probleme für die Organisation waren. Für das Vorschlagswesen wurden nun Kampagnen eingesetzt: Die Organisation gab das Motto aus: Vorschläge für Qualitätsverbesserung wurden gesucht, oder für Termintreue, oder für bessere Ressourceneffizienz. Für die nächsten beispielsweise zwei Monate wurden dann Vorschläge zu diesem Bereich bevorzugt bearbeitet, vielleicht auch besser prämiert. Dadurch wurden zumindest einige der Verbesserungsvorschläge für die Themengebiete entwickelt, für die die Organisation auch wirklich Bedarf hatte. Gutachter und Vorgesetzte waren deutlich aufgeschlossener.

Im Verbesserungsprozess wurden Arbeitsblätter eingesetzt. So wurden die Vorschläge systematisch erarbeitet. Solche systematische Problemlösung haben die Beschäftigten teils von sich aus, teils gefördert durch das Vorschlagswesen, auch für die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen im betrieblichen Vorschlagswesen eingesetzt. Die meisten Beschäftigten hatten in ihrer Ausbildung keine Problemlösetechniken erworben, das war ein deutlicher Fortschritt und die Vorschläge wurden besser.

Die Kultur des Vorschlagswesens änderte sich. Vorher haben die Einreicher alleine einen Vorschlag entwickelt und dann in den Briefkasten des Verbesserungswesens geworfen. Die Kommunikation zwischen Einreicher und Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen beschränkte sich auf den Begutachtungsprozess und die Prämie. Nun kamen Einreicher und Beauftragte mehr ins Gespräch. Beispielsweise, wenn ein Beauftragter auf einen Einreicher zugeht und ihm mehr oder weniger offiziell zu verstehen gab, das ein Verbesserungsvorschlag so, wie er eingereicht wurde, abgelehnt werden müsste. Wenn aber noch etwas geändert, etwas berücksichtigt würde, dann würde das ein sehr feiner Vorschlag werden. Vielleicht konnte der Beauftragte auch empfehlen, doch diesen oder jenen Kollegen einzubeziehen, der hätte genau auf dem fehlenden Gebiet gute Kenntnisse und hätte schon häufiger erfolgreich Vorschläge eingereicht. Heute würden wir das nennen: Die Ideenmanager coachen Einreicher. Gut funktioniert hat es damals schon.

Eine Voraussetzung für diese Entwicklung war, dass immer weniger Vorschläge anonym eingereicht wurden. Einige Organisationen gingen so weit, dass sich Gutachter, Entscheider und Einreicher direkt abgesprochen haben, mal vom Ideenmanager moderiert, mal einfach nur „Fachleute unter sich“. Damit konnten einige Konflikte direkt vermieden oder zumindest geklärt werden.



Arbeitsblatt KVP

Das traditionelle Vorschlagswesen war zentral organisiert: Es gab einen Ideenmanager, einen Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen für die gesamte Organisation. Mit zunehmend mehr Kommunikation wurde dies unpraktisch. Es wurden dezentrale Ideenmanager eingesetzt und man probierte das „Vorgesetztenmodell des Vorschlagswesens“ aus: Alle Verbesserungsvorschläge wurden beim Vorgesetzten eingereicht. Wenn der Vorgesetzte selbst entscheiden konnte, dann traf er auch die Entscheidung. Wenn der Vorgesetzte der Vorschlag nicht selbst entscheiden konnte, dann leitete der den Vorschlag weiter – eine Führungskraft hat typischerweise einen gewissen Überblick über die Organisation. Gerade wenn eine Organisation viele, relativ autonome Filialen oder Standorte hat funktioniert das Vorgesetztenmodell mit dem Filial- oder Standortleiter als Ideenmanager sehr gut.

Einschätzung

Beschäftigte können nicht ahnen, wo die aktuellen Probleme einer Organisation liegen. Wird ihnen dies vermittelt, dann entwickeln Beschäftigte Verbesserungsvorschläge, die tatsächlich gebraucht werden. Beschäftigte sind typischerweise nicht in Kreativitäts- und Problemlösetechniken geschult. Werden diese Techniken geschult, dann erhält die Organisation auch systematisch erarbeitete und wirklich sinnvolle Verbesserungsvorschläge. Wenn Einreicher, Gutachter, Entscheider und überhaupt die Betroffenen miteinander sprechen, vielleicht sogar noch während ein Vorschlag entwickelt wird, dann hilft auch dies. Wenn der Verbesserungsvorschlag ein Gebiet betrifft, für das tiefe Kenntnisse notwendig sind, dann ist es manchmal sinnvoll, wenn die Fachleute direkt miteinander sprechen.

2. Krise

Die zweite Krise des Ideenmanagements haben wir jetzt. Seit Jahren sinken die Kennzahlen, beispielsweise der berechenbare Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr. In einigen Organisationen wurde das Ideenmanagement ganz abgeschafft, andere Organisationen überlegen, wie sie das Ideenmanagement besser aufstellen. Woher kommt die aktuelle Krise im Ideenmanagement? Einfach wäre, Corona heranzuziehen. Ja, in Krisenzeiten hat es das Ideenmanagement immer schwerer, und aktuell sind wir in einer Krisenzeit. Aber die zweite Krise des Ideenmanagements hat schon vor Corona begonnen. Ein Argument ist: Prozesse in Produktion, Dienstleistung und Verwaltung werden immer sorgfältiger geplant, entsprechend ist immer weniger Raum für nachträgliche Verbesserungen. Oder: Was mit Ideenmanage-

ment zu erreichen war, ist inzwischen in vielen Organisationen erreicht. Nun versprechen andere Managementtechniken mehr Erfolg. In ein paar Jahren kann dann das Ideenmanagement wieder zum Zuge kommen. Auch diese beiden Argumente sind nicht falsch, ich bin mir nicht sicher, ob sie die Krise vollständig erklären.

Wie kommt das Ideenmanagement aus der Krise? Das ist jetzt, mitten in der Krise, schwer zu sagen. Wenn ich mir die erste Krise, um 1990 herum, vor Augen führe, dann hätte ich zwei Vermutungen:

1. Das Ideenmanagement muss sich noch mehr darauf konzentrieren, Nutzen für die Organisation zu bringen.
2. In der ersten Krise hat das betriebliche Vorschlagswesen viel vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess gelernt. Vielleicht ist es auch in der zweiten Krise sinnvoll, von einem aktuell erfolgreichen Managementkonzept zu lernen. Meine Vermutung ist, dass dieses Managementkonzept Lean Management sein könnte – aber dies ist nur eine Vermutung. Ob diese Vermutung trägt, das werden wir erst in ein paar Jahren sehen. Vielleicht verläuft die Entwicklung auch ganz anders, und Verbesserungen werden künftig von künstlicher Intelligenz entwickelt, oder wir arbeiten in ganz anderen Strukturen, in denen zumindest ein traditionelles Ideenmanagement keinen Platz hat.

Fazit

Ideenmanagement kann Organisationen gut unterstützen. Aktuell ist das Ideenmanagement in einer Krise, wie schon das Vorschlagswesen vor dreißig Jahren. Damals halfen ein Blick auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, konkret:

- Ausrichtung auf die wirklichen Bedarfe der Organisation,
- Qualifizierung der Beschäftigten,
- stärkere Kommunikation.

Diese drei Punkte sind auch heute noch erfolgversprechend. Wie sich die weitere Entwicklung gestaltet, das lässt sich heute noch nicht absehen.

HANS-DIETER SCHAT

ist Professor an der IU International University und bloggt auf dem Ideenmanagement-Blog.de





Lerntechnologien – Wunsch vs. Wirklichkeit

Wie finden mittelständische Unternehmen den richtigen Weg von der Vision zum praktischen Einsatz?

Wer als HR-Professional eine Lernmanagementsoftware einführen möchte, wird auf den Präsentationen der Anbieter allerlei Wunderwörter hören: Skill Management, selbstlernende Organisation, Learning Ecosystem, Gamification, Learning Journey, integrierte Autorentools u.v.m. So entsteht der Eindruck: Mit der richtigen Lerntechnologie finden die Lernenden das gesamte Lernangebot an einem Ort und lernen mit Begeisterung und großem Engagement. Das ist die Wunschvorstellung vieler HR Professionals.

Geht es dann aber in die Praxis, begegnet man einer anderen Wirklichkeit. Schnell stößt man auf diverse Hürden. Schnittstellen müssen erst aufwendig eingerichtet werden, AGB erstellt und endlose Abstimmungen zum Datenschutz getroffen werden. Das kostet viel Zeit und hat erst mal wenig mit neuem Lernen zu tun. Und weil viele Systeme eben doch nicht so nutzerfreundlich sind wie Netflix, Spotify & Co., werden sie dann im Alltag der Lernenden viel weniger eingesetzt als erhofft.

Wir haben bei der Peras GmbH selbst bei der Einführung eines neuen Systems beide Seiten kennengelernt: Wunsch und Wirklichkeit. Um uns in der großen Vielfalt der Anbieter und bei der Einführung zu fokussieren, war es für uns entscheidend, sich immer wieder über das Ziel bewusst zu werden. Unterstützt durch die Software, werden wir unsere Kunden künftig zu bestehenden und neuen Themen wie Entgeltabrechnung, New Work und Mitarbeiterbindung schulen.

Man kann sich in Präsenzveranstaltungen und Webinare einbuchen sowie Lernreisen absolvieren. Außerdem verwaltet die Software Teilnehmende und Räume, verschickt Zertifikate, übernimmt die Kommunikation mit Lernenden und Referenten, schlägt automatisiert passende Lerninhalte vor und vieles mehr. Durch die Einführung des neuen Systems haben wir wertvolle Erfahrungen gesammelt und unsere Projektmanager und Consultants beraten heute andere mittelständische Unternehmen auf ihrem Weg zur Auswahl und Einführung der richtigen Lerntechnologien.

Lernreisen müssen individualisierbar sein

Eine Lernreise muss mehr sein als eine Aneinanderreihung verschiedener Formate. Vielmehr sollte sie sich stark auf die einzelne Person individualisieren lassen und ihr ermöglichen, die ureigenen Lernziele, basierend auf dem jeweiligen Lernstand, darin zu verfolgen. Technisch lässt sich dies z.B. mit einem Learning Ecosystem umsetzen.

In der Praxis findet man oft noch verschiedene Lernmodule nebeneinander im Einsatz. Es gibt Schulungen in Compliance oder Datenschutz, Vertriebs- und Führungskräfte trainings, Feedbackgespräche etc. Diese werden entweder intern oder aber von externen Key-Learning-Anbietern durchgeführt. Einiges davon ist im Talentmanagement-System erfasst, andere Maßnahmen werden vielleicht nur in Excel dokumentiert. Ein Learning Ecosystem integriert die einzelnen Ansätze, lässt sie miteinander kommunizieren sowie Daten austauschen. Innerhalb des Ecosystems ist das Lernmanagementsystem der zentrale Einstiegspunkt für alle Angebote.

Soweit die Vision – die bei vielen Anbietern aber noch nicht ganz so funktioniert, eben weil Schnittstellen zwischen den einzelnen Modulen fehlen oder es insgesamt an der Benutzerfreundlichkeit und damit Akzeptanz mangelt.

Anforderungen Priorisieren

Als Grundregel auf der Suche nach dem geeigneten System kann zunächst einmal gelten: Die eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht. Am besten, man definiert sich A- und B-Ziele und schaut dann, mit welcher Software sich die jeweiligen Ziele funktional am ehesten umsetzen lassen. In vielen Fällen wird ein Learning Ecosystem ein A-Ziel sein, muss es aber nicht. Dies hängt ganz vom Einsatzzweck der Technologie und der späteren Zielgruppe ab. Werden zum Beispiel, wie bei Peras, hauptsächlich Kunden geschult, ist eine integrierte Shopfunktionalität viel wichtiger als ein Learning Ecosystem, denn über den Shop werden

letztlich die verkauften Lernangebote abgerechnet. Hier spielen auch Datenschutz- und AGB-Themen eine größere Rolle. Weniger relevant wären in diesem Fall – anders als bei intern genutzten Plattformen – Kontaktmöglichkeiten zu anderen Lernenden und soziale Interaktion. Legt man Wert auf besonders einfache Bedienbarkeit, muss man u.U. Abstriche machen, was die Abdeckung von Sonderwünschen angeht.

Was niemand verpassen sollte, ist auf jeden Fall ein Blick auf den Fosway-Report „Learning Systems“: Das Analystenhaus hat darin die gängigsten Systeme nach Leistungskriterien einsortiert – eine wertvolle Unterstützung bei der Produktauswahl. Auf diese Weise kristallisiert sich allmählich die geeignete Plattform heraus.

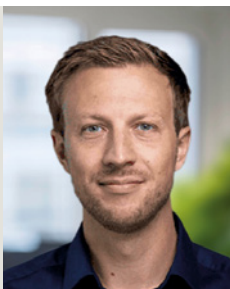
Pilotphase und realistische Zeitplanung

Ist sie dann ausgesucht, startet man am besten mit einer Pilotphase in einer kleineren Lerngruppe und weitet den Betrieb dann Stück für Stück aus. Eine realistische Zeiteinschätzung bei der Softwareeinführung ist unverzichtbar, denn es werden sich kaum alle Aufgaben sofort auf einmal lösen lassen. Allzu leicht unterschätzt man den Zeitaufwand und internen Abstimmungsbedarf. Außerdem ist erst dann dafür gesorgt, dass die wichtigen Punkte (Datenschutz, AGB, Schnittstellen) nicht wieder vergessen werden. Ganz unabhängig vom System als solchem sollte auch der Vertriebsstil eines Herstellers in die Produktentscheidung mit einfließen. Wer nicht bereit ist, eine Testphase anzubieten oder spätere Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Vertrag eröffnet, qualifiziert sich langfristig nicht als besonders vertrauenswürdiger Softwarepartner.

Am Ende zählt vor allem eines: Technologie und Anbieter müssen zum Unternehmen passen – und sich nicht das Unternehmen an das Produkt anpassen. Nur so wird am Ende der Wunsch eines modernen Lernmanagements auch zur Wirklichkeit.

DR. JOHANNES SCHIEBENER,

Head of New Learning,
Peras GmbH,
johannes.schiebener@
peras.de



MARCEL SCHÜSSLER,

Senior Consultant
SuccessFactors – Expert
Learning Modul,
Peras GmbH,
marcel.schuessler@
peras.de





LEARNTEC 2023: Bildung im Wandel

Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung widmet sich vom 23. bis 25. Mai den brandaktuellen Bildungstrends.

Die Bildung befindet sich im stetigen Wandel, innovative Technologien und digitale Tools lassen immer neue Lernwelten entstehen. Von den Anfängen des technologiegestützten Lernens bis hin zu Gamification und künstlicher Intelligenz. Seit 1992 ist die LEARNTEC jährlicher Treffpunkt für die digitale Bildungsbranche und begleitet die Entwicklungen mit. In diesem Jahr gibt es zusätzlichen Grund für Party: Denn Europas größte Veranstaltung für digitale Bildung feiert ihre 30. Ausgabe!

ChatGPT, Metaverse & Co.

Auch der Fachkongress der LEARNTEC präsentiert vom 23. bis 25. Mai 2023 wieder die aktuellen Trends in der digitalen Bildung. Rund 100 Referierende aus Wirtschaft und Wissenschaft geben ihr Fachwissen in mehr als 60 praxisnahen Vortrags- und Workshop-Slots an die Teilnehmenden weiter. Schwerpunktthemen sind in diesem Jahr unter anderem Metaverse, Learning Ecosystems, New and Agile Learning, Lernen mit künstlicher Intelligenz (KI) und adaptives Lernen. Das Megathema ChatGPT spielt in mehreren Veranstaltungen eine Rolle. Aber auch resiliente Lernsettings und Lernenden-Aktivierung wie auch der Wandel der Lernkultur finden ihren Platz im Kongressprogramm. „Modernes Lernen umfasst viel mehr als nur

Technologien. Es geht auch immer um die Lernenden selbst. Daher betrachten wir im Rahmen des LEARNTEC-Kongresses Bildung immer ganzheitlich“, sagen Sünne Eichler und Prof. Dr. Peter A. Henning vom LEARNTEC-Kongresskomitee. „Wir freuen uns auf das Jubiläum von Europas größter Veranstaltung für digitale Bildung und laden alle Kongress-Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu ein, sich mit den hoch qualifizierten, internationalen Experten über Visionen der Bildung auszutauschen.“

Exklusive Keynotes runden hochwertiges Kongressprogramm ab

Herzstück des LEARNTEC-Kongresses sind auch in diesem Jahr wieder die hochkarätigen Keynotes mit Speakern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Den Anfang macht Prof. Dr. Jörg Desel (Mitglied im Präsidium der Gesellschaft für Informatik) mit seiner Public Keynote zum Thema „In 30 Jahren vom E-Learning zur Digitalisierung der Bildung“ am ersten Messtags. Am Nachmittag folgt die niederländische Hi-Tech Fashion Designerin und Innovatorin Anouk Wipprecht. Getreu dem Motto „Lernen geht unter die Haut“ fragt sie, wie die Entwicklung elektronischer Kleidung beim Lernen und Leben helfen kann. Der zweite Veranstaltungstag beginnt mit einer Keynote des US-amerika-

nischen Bildungsexperten Elliot Masie. Im interaktiven Austausch mit ihm werden die Zukunftsthemen Open AI diskutiert und kritisch hinterfragt. Er fungiert zudem als Schirmherr für den englischsprachigen Strang im LEARNTEC-Kongress. Am Nachmittag wird auf dem Podium zum Thema „KI in der Bildung“ diskutiert. Mit dabei: Dr. Lutz Hasse (Thüringer Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit), Prof. Dr. Jürgen Seitz (Institute for Applied AI, HdM Stuttgart), Dr. Dirk Werth (August-Wilhelm-Scheer Institut Saarbrücken) und Prof. Dr. Peter A. Henning (LEARNTEC-Kongresskomitee und Kompetenzzentrum KI für Arbeiten und Lernen KARL). Den dritten und letzten Veranstaltungstag öffnet Prof. Dr. Rafaela Kraus, (Vizepräsidentin für Entrepreneurship der Universität der Bundeswehr) mit ihrer Keynote rund um künstliche Intelligenz in der Bildung.

Noch mehr Raum für Workshops und persönlichen Austausch

Der Wunsch nach persönlichem Erfahrungsaustausch und Networking bei den Teilnehmenden des LEARNTEC-Kongresses ist groß. In der neuen Workshop Area in der Messehalle wird hierfür weiterer Raum geboten. Die täglich stattfindenden Workshops widmen sich unterschiedlichen Trendthemen, unter anderem Stimm- und Sprechtraining für die (Online)-Lehre, Aus- und Weiterbildung für KI, Learning Ecosystems, Resilienz, Wissen transparent machen und Immersives Lernen und Lehren mit sozialer virtueller Realität. Eine Anmeldung für die Workshops ist nicht erforderlich, die Teilnehmendenzahl vor Ort jedoch begrenzt.

Fachmesse macht digitale Bildung erlebbar

Das besondere an der LEARNTEC ist die Kombination von Kongress und Fachmesse. Rund 400 nationale und internationale Aussteller präsentieren auf der LEARNTEC ihre neuesten IT-gestützten Lernmethoden, -technologien und Best-Practices im



lebenslangen Lernen. Nahezu alle relevanten Anbieter digitaler Bildung sind auf der LEARNTEC vertreten. Interessierte erhalten von ihnen individuelle Lösungen für ihren Lernalltag und können sich mit Gleichgesinnten vernetzen und austauschen. Im LEARNTEC Future Lab können die Besucherinnen und Besucher erleben, wie die digitale Zukunft aussieht und die neuesten Technologien wie Metaverse und KI gleich live ausprobieren. Innovative Ideen sind wichtige Wachstumstreiber, auch in der Bildungsbranche. Deshalb fördert die LEARNTEC auch 2023 wieder ganz besonders den Nachwuchs der Branche. In diesem Jahr wird es in Zusammenarbeit mit EDUvation auf der LEARNTEC gleich zwei Start-up Bereiche geben: Das LEARNTEC StartUp Valley @Corporate in der Halle 2 mit Jungunternehmen aus dem Corporate Learning und neu das LEARNTEC StartUp Valley @School in der dm-arena rund um die digitale Schule der Zukunft.

Neu in diesem Jahr findet zudem zeitgleich zur LEARNTEC die neue Fachmesse New Work Evolution statt. Sie ist eine Veranstaltung für Unternehmen, Planende und Beratende die sich mit der Zukunft der Arbeitswelt beschäftigen. Sie bietet eine Plattform für Unternehmen, um die neuesten Entwicklungen und Innovationen im Bereich der New Work zu präsentieren und zu diskutieren. Besuchende der New Work Evolution haben die Möglichkeit, sich über die neuesten Trends und Entwicklungen im Bereich der New Work zu informieren und von Expertinnen und Experten zu lernen. Es gibt Vorträge und Workshops, die sich mit Themen wie Flexibilität, Zusammenarbeit und Technologie befassen.

Weitere Informationen und Tickets gibt es online unter www.learntec.de

QUELLE: learntec.de

Der Gamechanger für Ihre Sicherheitskultur

Cybersecurity und sicheres Verhalten lernen

Mit Social Engineering und Phishingmails umgehen Cyberkriminelle technische Schutzmaßnahmen und nehmen Mitarbeitende direkt ins Visier. Es ist die häufigste Angriffsart, die deutsche Unternehmen erleben (Quelle: Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen e.V.). Mit einer täuschend echt wirkenden E-Mail wird versucht, an Ihre Login-Daten zu kommen.

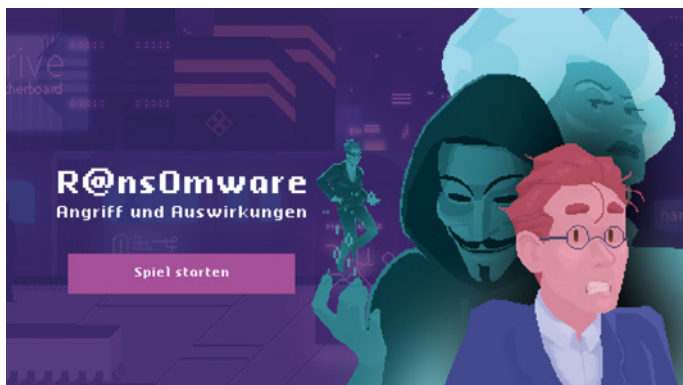
Dabei setzen Kriminelle auf unterschiedliche Trigger wie Angst, Neugier, Hilfsbereitschaft oder Druck. So sieht die E-Mail auf den ersten Blick nach einer dringenden Bitte des Chefs aus, der eine Überweisung beauftragt oder um die Prüfung eines wichtigen Dokuments bittet. Doch dahinter kann sich Ransomware verstecken, die beim Öffnen das ganze System lahmlegt.

Der Mensch im Visier von Cybercrime

Gegen diese Art von personalisierten Angriffen können technische Schutzmaßnahmen oft nichts ausrichten. Hier wird der Mensch mit psychologischen Tricks dazu verleitet, etwas Bestimmtes zu tun. Cybersecurity betrifft uns also alle, nicht nur die IT-Abteilung. Und gerade Sie als Personaler*innen können einen entscheidenden Beitrag zum Schutz Ihrer Organisation beitragen: Schulen Sie Ihre Kolleg*innen darin, wie sie sich im digitalen Alltag sicher verhalten.

Cybersecurity lernen mit den richtigen Methoden

Die American Federation of Scientists (AFS) hat herausgefunden, dass sich Lernende bei Game-basierten Lernmethoden an bis zu 90 Prozent mehr Inhalt erinnern als bei traditionellem Lernen. Denn spielerische Lernformate holen die Lernenden durch einen hohen Interaktionsgrad aus ihrer passiven Konsumhaltung heraus. Bilder und Storytelling verankern sich beim Menschen viel stärker als pure Fakten.



G DATA CyberDefense AG



Königsallee 178
44799 Bochum
Tel.: 02 34/97 62-0
E-Mail: info@gdata.de
<https://www.gdata.de>

LEARNTEC 2023

Halle: 1 – Stand: F44

Ansprechpartner: Herr Matthias Koll

Optimalerweise erschafft man aus diesen Erkenntnissen eine ganz eigene Lernwelt, angereichert mit vielen gamifizierten Elementen. Das können zum Beispiel Click-and-Reveal-Elemente oder zeitgesteuerte Herausforderungen sein. Gerade bei komplexen und als trocken empfundenen Themen wie IT-Sicherheit sind spielerische Ansätze besonders hilfreich. Ein Beispiel gefällig?

Serious Game zu Ransomware

In unserem Security Awareness Game schlüpfen Ihre Mitarbeitenden in die Rolle von Spielcharakter Martin. Durch einen dummen Fehler landet dieser in der Cyber-Unterwelt und muss sich aus den Fängen des Erpressers Randy Ransom befreien. In stilechter Retro-Optik bringt dieses Spiel den Lernenden näher, wie Erpressertrojaner funktionieren und wie sie sich davor am besten schützen. Testen Sie das Game gern selbst an unserem Stand F44 in Halle 1. Wir freuen uns auf Sie!

Komplettpaket mit LMS oder Content-Stream

Alle Security Awareness Trainings der G DATA academy sind als Komplettpaket mit eigenem Learning-Management-System verfügbar. Falls Sie bereits ein LMS wie Moodle, Workday oder Totara im Einsatz haben, ist das auch kein Problem. Streamen Sie unsere Online-Trainings einfach direkt in Ihrem System. Wir stellen Ihnen unsere Lerninhalte im Scorm-Standard bereit.

E-Learnings, die nicht nur weiterbilden, sondern auch Spaß machen

Digitales Lernen gewinnt zunehmend an Bedeutung – gerade im beruflichen Alltag. Immer mehr Unternehmen erkennen die Möglichkeiten der kontinuierlichen Weiterbildung mittels digitaler Formate, um Mitarbeitende und Führungskräfte unter anderem in rechtlich-regulatorischen Themen zu qualifizieren.

Worauf es bei E-Learnings ankommt

Was macht ein gutes E-Learning-Angebot aus und wie muss ein E-Learning konzipiert sein, um einen nachhaltigen Lerneffekt zu erzielen? Besonders eine didaktische Methode hat sich etabliert: Gamification. Darunter versteht man die Übertragung von spieltypischen Elementen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel der intrinsischen Motivationssteigerung der Lernenden. Im Wesentlichen geht es also darum, Lerninhalte durch den Einsatz von Spielformaten zu vermitteln. Dazu gehören etwa interaktive Elemente, die das Belohnungszentrum im Gehirn aktivieren und dafür sorgen, dass Teilnehmende „am Ball bleiben“.

Weitere Kriterien für gute E-Learnings sind unter anderem:

- **Storytelling** ist ein entscheidendes Mittel, um Inhalte anschaulich und nachhaltig in Form von Geschichten zu vermitteln. NutzerInnen lernen Informationen anhand von Beispielszenarien, die im Arbeitsalltag vorkommen und die Sachverhalte vereinfacht und praxisnah vermitteln. So wird sichergestellt, dass auch anspruchsvollere und abstrakte Themen verstanden werden.
- **Adaptives Lernen** beschreibt eine Methode, die sich dem Wissensstand der NutzerInnen anpasst. Das bedeutet: NutzerInnen, die bereits über Erfahrungen (z.B. im Datenschutz) verfügen, können Basis-Lerninhalte überspringen und direkt zu anspruchsvollen Lektionen weitergeleitet

lawpilots GmbH



Am Hamburger Bahnhof 3
10557 Berlin
Tel.: 0 30/22 18 22 80
E-Mail: kontakt@lawpilots.com
<https://lawpilots.com>

LEARNTEC 2023

Halle: 1 – Stand: F43

Ansprechpartnerin: Frau Lina Rembold

werden. Im Umkehrschluss wiederholen Mitarbeitende, die Schwierigkeiten haben, entsprechende Themen.

- **Barrierefreie E-Learnings** müssen für alle Menschen, unabhängig von ihrer persönlichen Situation, auffindbar, zugänglich und nutzbar sein. Hierbei geht es auch, aber nicht nur um den Einsatz von E-Readern und Navigationshilfen: Die Herausforderung ist, E-Learnings so barrierefrei zu gestalten, dass dabei das besondere digitale Lernerlebnis mit seinen vielen interaktiven Möglichkeiten bestehen bleibt – und Inhalte somit nachhaltig vermitteln.

Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden bestmöglich und nachhaltig schulen wollen, setzen auf etablierte AnbieterInnen: lawpilots bietet mehr als 45 rechtlich-regulatorische E-Learnings in über 35 Sprach- und Länderversionen, die gemeinsam mit anerkannten RechtsexpertInnen und LernpsychologInnen entwickelt wurden. Auf der LEARNTEC vom 23. bis 25. Mai in Karlsruhe stellt lawpilots in Halle 1 am Stand F43 sein Schulungsangebot rund um die Themen Datenschutz, Compliance, IT-Sicherheit und Arbeitsschutz vor. Neu im Programm: E-Learnings zu zahlreichen ESG-Themen („Environmental, Social and Governance“).



Wie HR-Software HR veränderte (2003 bis 2012)

Die Personalleiter 2003 waren in der Welt der Bürotechnik aufgewachsen und erfolgreich geworden. Software half, die Prozesse zu beschleunigen und monotone Tätigkeiten digital zu bewältigen. Obwohl HR-Softwareanbieter schon in den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts begannen, die Personalarbeit neu zu definieren und zu gestalten, dauerte es noch Jahre, bis sich HR dadurch grundlegend veränderte.



Wer erinnert sich noch an das Schaufenster der Bits & Bites? Die CeBIT, das „Centrum der Büro- und Informationstechnik“ fand 1986 erstmals in Hannover statt. Bereits in den 60er-Jahren hielt die Elektronik Einzug in die Verwaltung. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, spaltete die Deutsche Messe AG in Hannover die Bürotechnik von der Industrieschau Hannover Messe ab. Nach gut 30 Jahren fand 2018 die letzte CeBIT statt. Weder Deutschland, noch Europa hatten es geschafft, in der Welt der Digitalisierung damals eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Inzwischen gehört die Digitalisierung zum Alltag. Sie durchzieht und begleitet uns in allen Lebens- und Arbeitsbereichen.

Die Zahl der Anbieter wuchs, die Preise fielen und das Internet wurde immer wichtiger

Die Preise für Software und Hardware fielen. Damit wuchs die Bereitschaft der Unternehmen, einzelne HR-Bereiche zu digitalisieren. Die junge Generation freute sich über diese Entwicklung. Heute bewegt uns das Thema KI landauf landab. Vor 20 Jahren dominierte die Diskussion „Computing on demand“ in Gestalt von ASP (Application Service Providing) die Landschaft. Doch die mangelnden Leitungskapazitäten, der ungenügende Internetservice und die Sicherheitsrisiken bremsten die Entwicklung. Was geschah noch 2003?

- Der Lufthansa-Manager Thomas Sattelberger wechselte zum Reifenhersteller Continental. Heute sitzt der für die FDP im Bundestag.
- Die GFOS feierte in Essen ihren 15. Geburtstag.
- Perbit Software GmbH feierte ihr 20-jähriges Bestehen. Wolfgang Witte und Richard Manuel hatten 20 Jahre vorher die Vision, dass sich Personalarbeit digital managen lässt.
- Der Song von Bob Dylan: „The Times They Are a-Changin“ wurde 40 Jahre alt, und den Menschen fällt es noch immer schwer mit dieser Erkenntnis zu leben.
- Der erste Intel-Chip konnte auf 25 Jahre zurückblicken.
- Damals benutzten laut einer Studie bereits 42 Prozent der befragten Unternehmen Software, um ihre Arbeitszeit zu organisieren.
- Die Ford Motor Company feierte ihr 100-jähriges Bestehen. 19 Jahre lang fertigte das Unternehmen fast unverändert das Modell „Thin Lizzy“. Innovation war Henry Ford nicht so wichtig. Doch plötzlich war die Konkurrenz besser. Und Ford musste 1927 sein Werk ein halbes Jahr schließen, um ein neues Modell zu entwickeln.
- Was für ein Zufall, 2003 gründeten mehrere Ingenieure Tesla. Damals lächelten die führenden Automobilkonzerne über dieses Start-up. Heute hat es die Automobilwelt verändert. Da darf man zurecht fragen, welche Gründung aus dem Jahre 2023, verändert die Welt 2043.
- 15 Jahre zuvor, 1988 entschied ein kleiner Expertenkreis, das neue Netzwerk „Internet“ zu nennen.

2004 starb Willi Haller, Erfinder der Gleitzeit und Gründer von Interflex

Ende der 60er-Jahre des letzten Jahrhunderts erkannte Willi Haller, dass Unternehmen und deren Mitarbeiter, die Wirtschaft und unsere Gesellschaft mit starren Konzepten und Regelungen zur Arbeitszeit die aufkommenden Probleme in der Arbeitswelt kaum bewältigen würden. Die Folge war, dass Willi Haller Konzepte zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten entwickelte, angefangen mit der bekannten Gleitzeit, der variablen Arbeitszeit, der Jahresarbeitszeit bis hin zu Entwüfen mit längeren betrieblichen Nutzungszeiten bei sich stets verkürzenden Einzelarbeitszeiten. Das war in einer Phase der faktischen Vollbeschäftigung keine Selbstverständlichkeit. Um das alles praktisch realisieren zu können, entwickelte er selbst auf der Basis von Industriezählern die ersten Zeiterfassungsgeräte Ende der

60er-Jahre. Sein Entwicklungsehrgeiz war damit keineswegs gestillt. So machte er sich daran, weltweit das erste Computersystem zur Zeiterfassung zu entwickeln. Daraus entstand wenig später das erste PC-basierende Zeiterfassungssystem für Mittelstandsbetriebe. An den Grundstrukturen des Systems hat sich bis heute wenig geändert. Ihm war es immer wichtig, dass die Arbeit Spaß machte. Das spürten die Menschen, die mit ihm arbeiteten. Sein Konzept hat die Arbeitswelt weltweit verändert und revolutioniert. Millionen Beschäftigte und Unternehmen profitieren täglich von seinen Ideen. Hätte es damals schon den Nobelpreis für Personalarbeit (den es leider bis heute noch nicht gibt) gegeben, er wäre ein würdiger Gewinner gewesen.

The man who invented management

Am 11. November 2005 starb Peter F. Drucker im Alter von 95 Jahren. Der Österreicher gilt als Erfinder des Managements. Seine Lebensphilosophie lautete: "Es kommt nicht darauf an, was es mir bringt, sondern darauf, was für einen Beitrag ich leisten kann." Auch er wäre ein würdiger Gewinner des HR-Nobelpreises gewesen.

Konrad Zuse, einer der Erfinder des Computers hat einmal erzählt, dass er als Bauingenieurstudent keine Lust hatte, selbst zu rechnen, und deshalb den Computer erfand.

In der Ausgabe der CoPers 3/2006 habe ich Dr. Ulrich Kampffmeyer, ein Pionier des Informationsmanagements, mit seinen zehn Geboten zum Thema Information zitiert: „Du sollst nicht redundante Information neben der wahren Information haben! Du sollst dir ein Bildnis von deiner Information machen, auf dass du sie finden mögest! Du sollst die Originalität der Information ehren und sie nicht verfälschen! Du sollst deine Information nicht löschen, bevor die Aufbewahrungsfrist abgelaufen ist! Du sollst deine Information so pflegen, dass sie immer richtig ist! Du sollst nicht falsche Information benutzen! Du sollst deine Information so schützen, dass sie nicht gestohlen werden kann oder zerstört wird! Du sollst nicht begehren deines Nächsten Information, sondern dem Datenschutz huldigen! Du sollst deine Information so ordnen, dass sie dir nützlich ist! Du sollst den wahren Wert deiner Information erkennen und deine Information sorgsam bewahren! Kampffmeyer war und bleibt ein Multitalent. Erst kürzlich hat er seinen Rückzug angekündigt. Auch ein würdiger Kandidat für den HR-Nobelpreis.

Erinnern Sie sich noch, was für sie 2007 wichtig war? Das iPhone kam auf den Markt und hat die Welt und unser Leben durchdrungen. In der CoPers 3/2007 wurde E-Recruiting erstmals zum Thema. Und seither dominiert es die Personalmes- sen.

2008: Aus CoPers wird HR Performance

Das Digitale gehörte ab sofort zu unserem Alltag. Deshalb änderten wir den Titel der Zeitschrift in HR Performance. Das Ziel der Redaktion war es immer, den bestmöglichen Input für die optimale Performance der Personalabteilung zu bieten. IT leistet hier einen herausragenden Beitrag. 2008



starb Prof. Dr. Eduard Gaugler. Er gehörte zu den Gründungs- v Vätern der Personalwirtschaftslehre an den deutschen Hoch- schulen. Er hat die wissenschaftliche Entwicklung dieser Dis- ziplin der Betriebswirtschaftslehre und den Kontakt mit der Personalpraxis nachhaltig gefördert und beeinflusst.

Die P&I AG feierte im gleichen Jahr ihr 40-jähriges Jubiläum. Eine HR-Softwareschmiede, die Jahre vor Microsoft gegründet wurde.

Eine Studie fand 2009 heraus, dass sich mehr als jeder zwei- te Deutsche seinen Alltag ohne das Web nicht mehr vorstellen kann. Viele würden lieber auf das Auto oder sogar einen Le- benspartner verzichten als auf das Internet oder ihr Handy.

2010 lag erstmals die zweimal im Jahr erscheinende „HR RoundTable News“ der HR Performance bei.

Im Editorial 4/2010 erinnerte ich an Konrad Zuse, der 1910 ge- boren wurde. Und im Sommer 2010 nahmen wir Abschied von Bernd Hentschel. Er gehörte zu den Mitbegründern von DATA- KONTEXT. Gemeinsam mit Prof. Dr. Wilhelm Mülder hob er 1993 den Newsletter „Computergestützte Personalarbeit“ aus der Taufe. 2012 verkündete die Internationale Delphi-Studie 2030, dass die IKT in 10 Jahren unser gesamtes Leben bestimmen wird. Die umfassende Vernetzung wird private, geschäftliche und öffentliche Bereiche miteinander verbinden.

Dieses Jahrzehnt zeigte, die Menschen sind der treibende Mo- tor.





Das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) – der zweite Anlauf

Der Deutsche Bundestag hatte zunächst am 16. Dezember 2022 ein Gesetz für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen sowie zur Umsetzung der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht (ABl. L 305 v. 26.11.2019, S. 178) melden, beschlossen. Nachdem der Bundesrat diesem Gesetz in seiner Sitzung am 10. Februar 2023 die Zustimmung versagte, haben die Koalitionsparteien dem Bundestag das HinSchG unter Verzicht auf die Regelungen, die die Zustimmungsbedürftigkeit des Bundesrats begründet hatten, und ansonsten in weitgehend unveränderter Fassung erneut vorgelegt; (BT-Drs. 20/5992 v. 14.3.2023). Der Beitrag stützt diesen Text. Für die öffentlich-rechtlich Bediensteten der Länder soll die Thematik in einem gesonderten, der Zustimmung des Bundesrats bedürftigen Gesetz erfolgen. Der Bundestag behandelte die

Gesetzesentwürfe am 17.3.2023 in erster Lesung. Der weitere Fortgang des Gesetzgebungsverfahrens war bei Fertigstellung dieses Beitrags noch offen.

Das HinSchG als neues Whistleblowing-„Stammgesetz“

Das Gesetzesziel

Ziel des Hinweisgeberschutzgesetzes ist es, Personen, die unternehmens-/behördeninterne Rechtsverstöße i.S.d. § 2 HinSchG melden (§ 3 Abs. 4 HinSchG) oder offenlegen (§ 3 Abs. 5 HinSchG), vor negativen Konsequenzen vornehmlich seitens des als „Beschäftigungsgeber“ (§ 3 Abs. 9 HinSchG) benannten Arbeitgebers aber auch seitens der gemeldeten „Rechtsverletzer“ zu schützen und ihnen damit die Entscheidung für

eine Meldung zu erleichtern.¹ Es soll neben fortbestehenden Einzelregelungen das Stammgesetz zur Regelung des Whistleblowings² sein.

Gesetzesadressaten

Nach § 12 HinSchG sind Beschäftigungsgeber zur Einrichtung von Meldesystemen und internen Meldestellen verpflichtet, sofern in der Regel – Abweichungen nach unten regelt Absatz 3 – mindestens 50 Beschäftigten vorliegen.³ Zur Feststellung der regelmäßigen Beschäftigtenzahl bedarf es eines Rückblicks auf die bisherige personelle Stärke und einer Einschätzung der zukünftigen Entwicklung.⁴ Es soll nicht eine auf einen bestimmten Stichtag abgestellte Betrachtung erfolgen.

Die geschützten Meldedaten und ihre Haftung

Der Schutz des Gesetzes umfasst als „hinweisgebende Personen“ (§ 1 HinSchG) neben Arbeitnehmern auch Beamte, Anteilseigner, Mitarbeiter von Lieferanten und Personen, die bereits vor Beginn eines Arbeitsverhältnisses Kenntnisse von Verstößen erlangt haben. Informationen über die in einem umfangreichen Katalog aufgelistete Rechtsverletzungen erfasst das Gesetz mit dem Begriff „Meldung“ (§ 3 Abs. 4 HinSchG).

Potenzielle Hinweisgeber⁵ sollen zu entsprechendem Handeln motiviert werden und werden daher auch dann von einer Haftung freigestellt, wenn sie nicht grob fahrlässig falsch beschuldigen (§ 38 HinSchG). Ergreift der Beschäftigungsgeber gleichwohl Maßnahmen gegen den Hinweisgeber, so sind diesem ausdrücklich (§ 37 Abs. 1 S. 2 HinSchG) auch erlittene Nicht-Vermögensschäden (§ 253 Abs. 1 BGB) zu ersetzen. Gesetzwidriges Verhalten des Beschäftigungsgebers kann mit relevantem Bußgeld belegt werden (§ 40 Abs. 6 HinSchG i.V.m. § 30 Abs. 2 S. 3 OWiG).

Andererseits schuldet der Hinweisgeber bei vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Falschbeschuldigung Schadensersatz sowohl gegenüber dem Beschuldigten als auch gegenüber dem Arbeitgeber (§ 38 HinSchG). Es besteht Beweislastumkehr.⁶

Zur Meldung berechtigende Sachverhalte

Zu den zu meldenden Rechtsverletzungen gehören zunächst Handlungen, die straf- oder (mit einigen Einschränkungen) bußgeldbewehrt sind (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 und 2 HinSchG). Unter dem Aspekt des Datenschutzes relevant sind nach § 2 Abs. 1 Nr. 3 HinSchG Verstöße gegen die in lit. o) und p) genannten Vorschriften zum Schutz der Privatsphäre und personenbezogener Daten in der elektronischen Kommunikation, zum Schutz vor unzumutbaren Belästigungen durch elektronische Werbung oder auch zum Schutz personenbezogener Daten im Anwendungsbereich der Datenschutz-Grundverordnung.

Der in § 1 Abs. 1 HinSchG geforderte „Zusammenhang des gemeldeten Vorgangs mit der beruflichen Tätigkeit“ ist weit zu verstehen. Er umfasst nicht nur das formale Arbeits- oder Dienstverhältnis, sondern z.B. auch Tätigkeiten von Arbeitnehmervertretungen. Es genügt, wenn laufende oder auch frühere berufliche Tätigkeiten betroffen sind.

Nicht mehr geschützt sind jedoch Meldungen über privates Fehlverhalten, auch wenn die hinweisgebende Person im beruflichen Zusammenhang davon erfährt. Dies gilt auch – trotz der ihrer außerdienstlichen Wohlverhaltenspflicht – für Beamte.⁷

Melderecht und Meldepflicht

Eine Meldepflicht enthält das Gesetz nicht.⁸ Ob eine solche besteht, hängt – sofern interne Compliance-Regelungen⁹ nicht eine solche im zulässigen Rahmen enthalten,¹⁰ – von der Reichweite der Treuepflicht der Beschäftigten ab.¹¹ Diese umfasst keine Pflicht zur Selbstbelastung.¹²

1 Vgl. z.B. Gerdemann, Neuer Entwurf für ein HINWEISGEBERSCHUTZGESETZ; ZRP 2022, 98; Junker, Das Gesetz für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen; EuZA 2023,1; Ibel, Whistleblowing über Verstöße gegen die Pflicht zur Verfassungstreue, NJOZ 2023, 321, Schoch/Kumar; Der neue Entwurf eines Hinweisgeberschutzgesetzes, CB 2022, 181; Rosner, Entwurf des HinSchG geht weit über die Umsetzung der EU-Richtlinie hinaus, NWB 7/2022, S. 3173; Zimmer/Humphrey; Petzen? Ja, bitte! Meldesysteme nach der Whistleblower-Richtlinie der EU | BB 2021, 372.

2 Scholz, Hinweisgeberschutz zwischen Legalitäts- und Legalitätskontrollpflicht, Die Aktiengesellschaft 2022, 553.

3 Gortan, Berechnung der Beschäftigtenanzahl und Begriff der Organisationseinheit im RefE des HinSchG, NZA 2022, 838.

4 BAG, Urt. v. 31.1.1991 – 2 AZR 356/90, v. 24.1.2013 – 2 AZR 140/12.

5 Gola, HR Performance 1/2023, S. 68.

6 Vgl. Zimmer/Schwung, Hilfe für Hinweisgeber – Beweislastumkehr nach § 36 II HinSchG-RegE, NZA 2022, 1167.

7 BT-Drs 20/5992 S. 39.

8 Gola, HinSchG, HR-Performance 1/2023, S. 68.

9 Teichmann/Weber, Die Whistleblower-Richtlinie, ihr Missbrauchspotenzial und Implikationen für den Compliance-Berater, CB 2022, 157.

10 Naderhirm, Whistleblowing im Arbeitsrecht, DRdA 2014, Heft 348.

11 Gola, HinSchG; HR-Performance 1/2023, S. 68.

12 BGH v. 23.2.1989 – IX ZR 236, 86; Schulz, Compliance – Internes Whistleblowing, BB 2011, 629.

Fortgeltung bereits bestehender Hinweisregelungen

Auch wenn das Hinweisgeberschutzgesetz das „Stammgesetz“ zur Regelung des internen und externen Whistleblowings sein soll, bleiben zur Thematik bereits geschaffene bereichsspezifische Vorschriften für spezielle Meldesysteme (§ 4 Abs. 1 HinSchG) bzw. besondere Schweige- (§ 5 HinSchG) und sonstigen Geheimhaltungspflichten (§ 6 HinSchG) mit ihren Sonderzuständigkeiten vorrangig bestehen. Soweit die spezifischen Regelungen keine Vorgaben machen, gelten die Bestimmungen des HinSchG.¹³

Generelles zu den Meldewegen

Allgemeines

Der Beschäftigungsgeber hat den hinweisgebenden Personen zwei gesetzlich definierte und gleichwertig nebeneinanderstehende Möglichkeiten zur Mitteilung von Meldungen (§ 3 Abs. 4 HinSchG) an interne (§ 12 HinSchG) oder externe Meldestellen (§§ 19 bis 24 HinSchG) anzubieten. Entgegen früherer Rechtsprechung¹⁴ wird nicht mehr der Vorrang des Versuchs der innerbetrieblichen Klärung als arbeitsvertragliche Nebenpflicht postuliert.

Der interne Meldekanal kann z.B. ein elektronisches Hinweisgebersystem, der Weg zur Com-

pliance-Abteilung oder zu einer Ombudsperson oder einem Vertrauensanwalt¹⁵ sein.

Während die Einrichtung des internen Meldekanals Sache des Beschäftigungsgebers ist, sind die externen Meldestellen gesetzlich u.a. als Einrichtung beim Bundesamt für Justiz oder bei Behörden mit speziellen Zuständigkeitsbereichen wie der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) dem Bundeskartellamt (BKartA) etabliert.

Anonyme Meldungen

Interne und externe Meldestellen müssen auch anonym eingehende Meldungen bearbeiten (§ 16 Abs. 1 S. 4.; § 27 Abs. 1 S. 2 HinSchG), obwohl zur Regelung dieser Meldeart keine Notwendigkeit nach Art. 6 Abs. 2 HinSch-RL bestand.¹⁶ Dafür sind Meldekanäle vorzuhalten, welche die anonyme Kontaktaufnahme und die für die hinweisgebende Person anonyme Kommunikation zwischen hinweisgebender Person und der Meldestelle ermöglichen.

Aus Compliance-Sicht sind anonyme Meldungen begrüßenswert, da sie eine weitere potenzielle Hemmschwelle für Hinweisgeber abbauen. Aus der Sicht unberechtigt „Verleumdeter“ gilt das Gegenteil.

Bereichsspezifische Erlaubnis der Meldestellen zur Datenverarbeitung

Interne und externe Meldestellen erhalten in § 10 HinSchG die bereichsspezifisch geregelte Befugnis gemäß Art. 4 DS-GVO, personenbezogene Daten zu verarbeiten, soweit dies zur Erfüllung ihrer in den §§ 13 und 24 bezeichneten Aufgaben erforderlich ist. Abweichend von Art. 9 DS-GVO ist auch die Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten durch eine Meldestelle zulässig, wenn dies zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist. In diesem Fall hat die Meldestelle spezifische und angemessene Maßnahmen zur Wahrung der Interessen der betroffenen Person vorzusehen; § 22 Abs. 2 S. 2 BDSG ist entsprechend anzuwenden.

Vertraulichkeit der Meldung

Meldestellen haben die Daten der involvierten Personen vertraulich zu behandeln (§ 8 HinSchG),

¹³ Vgl. Gola, HinSchG; HR-Performance 1/23, S. 19.

¹⁴ BAG, Urt. v. 3.7.2003 – 2 AZR 235/02.

¹⁵ Fassbach, Hülsberg, Spamer, Hinweisgeberschutz durch Vertrauensanwälte, CB 2022, 151.

¹⁶ Kritisch hierzu Thüsing, Effektiver Hinweisgeberschutz mit Augenmaß, DB 2022, 1066; Miguel, Das Stigma der Denunziation bei anonymen Hinweismeldungen am Beispiel des HinSchG-E – ein Trugschluss!, KriPoZ 2021, 165.



d.h., sie dürfen nur den mit der Bearbeitung des Meldevorgangs zulässigerweise betrauten Personen zugänglich sein. Nach der Gesetzesbegründung¹⁷ sind – „soweit erforderlich“ – die für die Entgegennahme von Meldungen oder für das Ergreifen von Folgemaßnahmen zuständigen Personen zur Vertraulichkeit zu verpflichten. Die Erforderlichkeit ergibt sich aus den parallel geltenden Vorschriften der DS-GVO und des BDSG.

Das Gebot der Vertraulichkeit bedingt aber auch Einschränkungen der datenschutzrechtlichen Auskunfts- und Informationsrechte. Ausnahmen von Vertraulichkeitsgebot gelten ferner zum einen für vorsätzlich oder grob fahrlässig handelnde Hinweisgeber (§ 9 Abs. 1 HinSchG) und zum anderen im Rahmen der Untersuchungen durch nationale Behörden oder in Gerichtsverfahren – und hier auch im Hinblick auf die Wahrung der Verteidigungsrechte der betroffenen Person. Die Vertraulichkeit seiner Person kann von dem Hinweisgeber dadurch sichergestellt werden, dass seine Meldung anonym erfolgt.

Dokumentationspflicht

Internen und externen Meldestellen wird in § 11 HinSchG vorgegeben, alle eingehenden Meldungen in dauerhaft abrufbarer Weise unter Beachtung des Vertraulichkeitsgebots (§ 8 HinSchG) schriftlich oder – mit Einwilligung des Betroffenen – auch elektronisch zu dokumentieren. Die Aufbewahrungsfrist beträgt drei Jahre.

Nach Art. 18 Abs. 2 bis 4 HinSch-RL ist dem Hinweisgeber – ggf. in elektronischer Form – Gelegenheit zu geben, das jeweilige Protokoll, die Niederschrift oder das Gesprächsprotokoll zu überprüfen, gegebenenfalls zu korrigieren und es durch seine Unterschrift zu bestätigen.

Interne Meldestelle

Der Handlungsspielraum

Nach § 14 HinSchG hat der Beschäftigungsgeber bei der Organisation interner Meldestellen einen weiten Spielraum. Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Meldesystems ist allerdings, dass die Person oder Organisationseinheit, die mit der Aufgabe betraut wird, die nötige Unabhängigkeit hat und ohne Interessenkonflikte für eine gewisse Dauer arbeiten kann.

Die interne Meldestelle kann auch „extern“ sein, d.h. es können, so wie dies auch bereits in der



Praxis teilweise durch Ombudspersonen¹⁸ gehandhabt wird, externe Dritte mit der Einrichtung und dem Betreiben der internen Meldestelle beauftragt werden, wobei der Dritte jedoch nicht losgelöst von dem betreffenden Unternehmen oder der jeweiligen Institution agieren kann. Seine Tätigkeit sollte demgemäß als Auftragsdatenverarbeitung geregelt werden.¹⁹ Insbesondere für Folgemaßnahmen zur Prüfung der Stichhaltigkeit einer Meldung und der Abstimmung eines Verstoßes bedarf es einer Kooperation zwischen der Meldestelle und dem Beschäftigungsgeber. Auch Konzernregelungen sind zulässig.²⁰

Verfahren der internen Meldung

Nach § 16 Abs. 3 müssen interne Meldekanäle Meldungen in mündlicher oder in Textform ermöglichen, solange bei dem gewählten Übertragungsweg die Vertraulichkeit der Identität der von der Meldung betroffenen Personen gewahrt ist.

Mündliche Meldungen müssen per Telefon oder mittels einer anderen Art der Sprachübermittlung möglich sein. Auf Ersuchen der hinweisgebenden Person ist für eine Meldung innerhalb einer ange-

¹⁸ Feger, EU-Hinweisgeberrichtlinie und HinSchG-E: Möglichkeiten und Nutzen der Einbindung von Ombudspersonen, CB 2022, 187.

¹⁹ Vgl. auch Gesetzesbegründung zu § 14 Abs. 1 HinSchG; BT-Drs. 20/5992, S. 64.

²⁰ Gola, HinSchG, HR-Performance 1/2023, S. 68; Zimmer/Humphrey; Meldesysteme nach der Whistleblower-Richtlinie der EU, BB 2022, 372; Kappen/Cho/Gaertner, Konzernlösung des HinSchG-E – Unionsrechtswidrig?; CB 2022, 237.

¹⁷ BT-Drs. 20//73442, S. 74.



messenen Zeit eine persönliche Zusammenkunft mit einer für die Entgegennahme einer Meldung zuständigen Person der internen Meldestelle zu ermöglichen. Mit Einwilligung der hinweisgebenden Person kann die Zusammenkunft auch im Wege der Bild- und Tonübertragung erfolgen.

Datenschutzbeauftragte als Meldestelle

Die internen Meldestellen müssen unabhängig sein, die nötige Fachkunde haben und ihrer Tätigkeit ohne Interessenkonflikte nachgehen können (§ 15 Abs. 1 HinSchG). Bei kleineren Beschäftigungsgebern wird oftmals der Arbeitsbedarf nicht so groß sein, dass ein Beschäftigter ausschließlich für das Betreiben der internen Meldestelle zuständig sein muss. In diesen Fällen kann die jeweilige Person gleichzeitig andere Aufgaben wahrnehmen, sofern sie hierbei nicht in Interessenkonflikte gerät. Die Gesetzesbegründung sieht z.B. die Möglichkeit, den Datenschutzbeauftragten mit der Aufgabe zu betrauen.²¹ Dabei spielt es keine Rolle, ob eine interne oder externe Bestellung vorliegt.

Reaktion des Meldeempfängers

Welche Konsequenzen der Meldeempfänger, d.h., in der Regel der Arbeitgeber, aus der Meldung zieht, bleibt – abgesehen davon, dass er rechtswidriges Verhalten abstellen muss – ihm überlassen. Schenkt er einer „Verdachtsmeldung“ keinen Glauben, so muss er der Sache nicht nachgehen. Stellt er eine Verfehlung eines Mitarbeiters fest, kann er versuchen die Angelegenheit intern zu regeln. Ob er Behörden bezüglich strafrechtli-

cher Konsequenzen informiert bzw. Strafanzeige stellt, ist ebenfalls ihm überlassen.

Eine Reaktionspflicht besteht allein gegenüber dem Einmeldenden beginnend mit der Eingangsinformation und endend mit der Mitteilung, ob bzw. welche Maßnahmen ergriffen wurden.

Externe Meldestelle

Zuständigkeit

Die zentrale externe Meldestelle auf Ebene des Bundes wird beim Bundesamt für Justiz (BfJ) angesiedelt (§ 19 HinSchG). Daneben sollen in speziellen Zuständigkeitsbereichen, wie z.B. denen der BaFin oder des Bundeskartellamts, dort existente Meldestellen bestehen bleiben.

Verfahren

Das Verfahren bei externen Meldestellen regeln im Einzelnen die §§ 27 bis 31 HinSchG. Die externe Meldestelle kann Auskünfte einholen und erteilt der hinweisgebenden Person Rückmeldungen. Die externen Meldestellen haben auch anonym eingehende Meldungen zu bearbeiten und müssen hierfür einen sicheren Meldeweg vorsehen (§ 27 HinSchG).

Meldung an die Öffentlichkeit

Schließlich kann als nicht subsidiäre Hinweismöglichkeit der Weg an die Öffentlichkeit gewählt werden (§ 32 HinSchG). Es ist der hinweisgebenden Person überlassen den Weg der „Offenlegung“ (§ 3 Abs. 5 HinSchG) des Vorgangs zu wählen. Sie darf hierbei nicht behindert werden (§ 7 Abs. 2 HinSchG).

Praxisbezogene Gesetzesfolgen

Bei der technischen Umsetzung des HinSchG sind des Weiteren sich aus anderen rechtlichen Vorgaben ergebenden Anforderungen zu beachten, wozu Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats oder unter Einschaltung des DSB zu erfüllende datenschutzrechtliche Anforderungen gehören.

PETER GOLA,

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



²¹ Vgl. Erwägungsgrund 56 HinSch-RL sowie BT-Drs. 5992 S. 66.

Datenschutz: Einwilligungen im Arbeitsverhältnis



Die Debatte rund um Beschäftigteneinwilligungen – welche in § 26 Absatz 2 BDSG festgeschrieben sind – ist in den letzten Jahren intensiver geworden. Der Paragraph regelt die Einwilligung von Angestellten und die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten. Eine wirksame Einwilligung liegt hierbei nur dann vor, wenn sie freiwillig erfolgt und auf einer informierten Entscheidung beruht. Zudem müssen die Mitarbeitenden jederzeit das Recht haben, ihre Einwilligung zu widerrufen.

Dennoch wird insbesondere die Frage, ob diese Einwilligung von Mitarbeitenden als Rechtsgrundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten ausreichend ist, kontrovers diskutiert. Einige Sachverständige argumentieren, dass die Abhängigkeit der Beschäftigten von ihren Arbeitgebern zu einem Ungleichgewicht führen und die Freiwilligkeit von Einwilligungen infrage stellen könnte.

Freiwilligkeit der Einwilligungen

Neben der Einwilligung können auch andere Rechtsgrundlagen wie die Erfüllung des Arbeitsvertrags, gesetzliche Verpflichtungen oder berechtigte Interessen des Arbeitgebers für die Datenverarbeitung herangezogen werden. Arbeitgeber müssen jedoch sicherstellen, dass sie diese Rechtsgrundlagen einhalten und die Datenverarbeitung auf das erforderliche Maß beschränken. Auch die DS-GVO betont, dass Einwilligungen von Arbeitnehmern freiwillig und in einer klaren und verständlichen Sprache formuliert sein müssen.

Im Kontext von Arbeitnehmerverhältnissen sind Zustimmungen daher ein unsicherer Bereich. Sie erfordern eine genaue

Dokumentation, korrekte Formulierung und Freiwilligkeit. Deshalb sollten Unternehmen sorgfältig prüfen, ob sie nicht auf eine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten zurückgreifen können. Insbesondere die elektronische Erfassung von Mitarbeiterdaten kann für den Arbeitgeber Nachteile und Unsicherheiten mit sich bringen.

Das Weiterbildungsangebot im Bereich Datenschutz der Bitkom Akademie

Das Thema Datenschutz ist ein zentraler Bestandteil des Weiterbildungsangebots der Bitkom Akademie. Der Fokus liegt insbesondere auf praxisnahen und aktuellen Fortbildungen. Zu den Highlight-Seminaren zählen unter anderem:

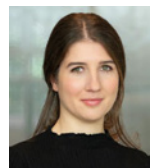
- **Ausbildung zum Datenschutzbeauftragten gemäß DS-GVO und BDSG**
- **Recht & Datenschutz für IT-Verantwortliche**
- **Datenschutz-Risikomanagement in der Praxis (DSFA)**

Bitkom Consult

Das Beraterteam von Bitkom Consult unterstützt Unternehmen aus allen Branchen bei rechtlichen, technologischen und organisatorischen Fragen rund um den Datenschutz. Unsere Leistungen reichen vom externen betrieblichen Datenschutzbeauftragten, über Mediationsdienste bis hin zur Durchführung von Schulungen, Seminaren und Weiterbildungen: www.bitkom-consult.de.

Bei Interesse an unseren Weiterbildungen, wenden Sie sich gern an Ricarda Pfirrmann: r.pfirrmann@bitkom-service.de.

QUELLE: www.bitkom-akademie.de



bitkom
akademie

Gesundheit im digitalen Zeitalter

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

Die neue App soll es richten

Das Unternehmen von Hannes hat den Anspruch, im eigenen Teilmarkt als Innovationsführer zu gelten. Das wird zugegebenermaßen immer schwieriger. Dieselben Softwares überall, die Margen sind knapp, die Prozesse austariert, viele Produkte austauschbar. Auch „Gesundheit am Arbeitsplatz“ ist erfunden. Aber das Thema in den Zusammenhang von „New Work“ zu setzen –

hier liegt noch Potenzial. Also hat man entschieden, „Gesundheit am Arbeitsplatz“ in die digitale Welt zu transferieren. Nur „Gesünder-Sein“ ist zu profan, dank feiner Rückkehrgespräche die Moral hochzuhalten und damit die Absenztage zu reduzieren, das kennt und tut man.

Hannes ist dazu verknurrnt worden, eine Arbeitsgruppe zu bilden. Diese erstellt die Anforderun-



gen an eine neu zu schaffende Health-App-Y. (Y steht für why = warum? und etwas behelfsmäßig ergänzt: darum).

So werden sämtliche Gesundheitsaktivitäten mit einem persönlichen Bonussystem verknüpft und entsprechend den Ermäßigungsquoten in ähnlichen Apps von Krankenversicherungen hier in Freistunden umgewandelt. Optional kann auch, wer genügend Gesundheits-Punkte (sogenannte GePus) gesammelt hat, auch das teurere Menü am nächstjährigen Weihnachtsessen kostenlos upgraden.

Nur vernetzt ist gut

Die persönliche H-App-Y ist direkt mit der zentralen HR-Datenbank in der Lohnadministration verknüpft. Über Blockchain werden die Daten (offiziell) anonymisiert und als neutrale Meldung ins HR übermittelt. Es werden neben den üblichen Schrittzählern auch innovative Smalldaten erfasst. Wer einen Apfel isst, hält bis längstens zehn Minuten nach dessen Verzehr seinen Finger auf den Fingerprintleser. Das System erfasst den tieferen Cholesterin-Wert. Gibt GePus. Wer im Personalrestaurant mit dem digitalen Zahlungssystem für einen MaxHavelaar-Grüntee bezahlt, dem werden nochmals vier GePus direkt honoriert. Die Menüauswahl ist neu an das H-App-Y-Bonusprogramm verknüpft und „gesund-essen“ wird direkt in entsprechende Gutschriften bezahlt u.v.m. Aber klar: Wer im Upgrade dann an Weih-

nachten die fette Gans wählt, erhält ausnahmsweise an jenem Tag keinen Abzug.

Der nächste Schritt ist noch offen

Dazu: Wer sein Büro unter 21 Grad aber über 19 Grad heizt, hat einen ganz bestimmten Schlotterkoeffizient. Ein wenig sich bewegen, damit man warm hat, aber nicht zu stark, das auf gesundheitsschädliche Unterkühlung hinweist. Dieses Faktum ist gut bezahlt. Gibt zehn GePus.

Was man mit dem Zahlenmaterial macht? Nun ja, das ist dann wohl die Aufgabe einer zweiten Arbeitsgruppe, wo Hannes hofft, dass er vom Mitmachen in selbiger davon kommt. Mit einem provisorischen Eintrag im Outlook, das mit der H-App-Y verknüpft ist, sollte das klappen. Jeder sieht, dass er plant, bald in das Sabbatical zu gehen. Er ist terminlich blockiert und allein der Eintrag gibt schon fünf GePus. Tagesziel erreicht!

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



Tausendschöne Momente.
Endlich sind sie da.

Spenden und
Infos unter
www.rotenasen.de

WIR STELLEN VOR

Prof. Dr. Norbert Rohleder



Profil:

Vorname, Name:

Prof. Dr. Norbert Rohleder

Firma, PLZ/Ort: Hochschule Mainz, Fachbereich Wirtschaft, 55128 Mainz

Position/Tätigkeit: Professor für Human Resource Management und soziale Interaktion

Kontaktdaten: www.hs-mainz.de

Was ist für Sie im Leben wichtig?

Familie, Gesundheit und Freude am Augenblick.

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

Überdenke, was wirklich wichtig im Leben ist und richte dich entsprechend danach aus.

Worüber können Sie lachen?

Gut gemachte Satire.

Wobei können Sie am besten abschalten?

Beim Sitzen auf einer Bank bei sonnigem Wetter mit Panoramaausblick und Roséwein.

Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?

Städtereise mit meiner Frau.

Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?

Den nächsten Kurztrip am verlängerten Wochenende.

Womit beschäftigen Sie sich in Ihrer Freizeit?

Musik (aktiv in einer BigBand) und ehrenamtlich in der Kommunalpolitik.

Welche Musik hören Sie gern?

80er.

Hier können Sie ein Buch empfehlen:

Herausforderung Arbeitsalltag: Tipps und Impulse für Motivation und Lebensqualität im Berufsleben. ;-)

Persönliches

Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Arzt.

Ein guter Tag beginnt ...

... mit einem guten Kaffee und ausgiebigem Frühstück.

Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

... Themen rund um das HR-Management.

Wenn Sie einen persönlichen Wunsch frei hätten, würden Sie ...

... alle schweren Krankheiten besiegen.

Beschreiben Sie sich mit drei Worten:

Strukturiert, zuverlässig, empathisch.

Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?

Musik komponieren (in der Hoffnung, dann Begabung dafür zu haben).





Entweder ... oder:

Tee oder Kaffee? Kaffee

Berge oder Meer? Berge (mit Seen).

Winter oder Sommer? Sommer.

Fahrrad oder Auto? Fahrrad.

(Nacht-)Eule oder Lerche? Lerche.

Kino, DVD oder Streaming? Streaming.

Fotos: © Hochschule Mainz/Nathalie Zimmermann

Zum Beruf

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

Bereits während meiner Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem Automobilzulieferer formierte sich ein Interesse für den Personalbereich. Und so konnte ich als „Wahlabteilung“ in den letzten sechs Monaten meiner Ausbildung den Personalchef am Produktionsstandort des Unternehmens in vielfältigen HR-Aufgaben unterstützen – und auch an einem ersten Vorstellungsgespräch teilnehmen. Der Ausbildung schloss sich ein betriebswirtschaftliches Studium an, in dem ich mich im Hauptstudium auf „Personal und Ausbildungswesen“ fokussierte. Direkt im Anschluss war ich als wissenschaftlicher Assistent auch für das Fachgebiet Personalmanagement tätig und studierte parallel Wirtschaftspädagogik.

Die erste „richtige“ Personalerstelle führte mich dann für knapp vier Jahre in ein IT-Systemhaus, in dem ich im Laufe der Zeit die Gesamtverantwortung für den HR-Bereich übernehmen konnte. Fast zeitgleich mit Beginn meiner berufs begleitenden Promotion wechselte ich dann in die Personal- und Organisationsentwicklung eines weltweit führenden Pharmaunternehmens. Nach zwölf Jahren einschlägiger HR-Arbeit z.B. in der Personalleitung für Forschung, Entwicklung und Medizin und der HR-Verantwortung für Vertrieb, Marketing und Businesssupport, nahm ich 2012 den Ruf als Professor für Human Resource Management an die Hochschule Mainz an.

Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?

Die Freiheitsgrade, mich in meiner Funktion mit den Entwicklungen im HR-Bereich auseinanderzusetzen, die Möglichkeit, sehr nah an den Unternehmen zu sein und die betrieblichen Herausforderungen, im Personalmanagement erleben und teilweise mitgestalten zu können sowie die akademische Lehre als Impuls zu betrachten. Aber auch die Studierenden in den Veranstaltungen im seminaristischen Stil zu unterstützen und ihre Ziele vor dem Hintergrund ihres Vorwissens, ihrer Erfahrungen und Interessen zu erreichen.

Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?

In vielen unternehmerischen Funktionsbereichen ist es möglich, ökonomische Kennzahlen zu ermitteln, zu interpretieren und als Grundlage strategischer Entscheidungen einzusetzen. Insofern wäre es eine begrüßenswerte Ergänzung, eine funktionsorientierte (!) und anwendungsorientierte Berechnungsgrundlage zu erhalten, die es ermöglicht, den ökonomischen Wert der Mitarbeitenden einer Organisation zu bestimmen. Bis dato wird der Erfolgsfaktor Mitarbeiter im Rechnungswesen nicht abgebildet; die Belegschaft taucht als Aufwand durch direkte Personalkosten, Arbeitgebersozialausgaben oder Fortbildungsaufwendungen auf. Sollte es umsetzbar sein, immaterielle Vermögenswerte wie Wissen, Kompetenz, Weiterbildung, Zufriedenheit und Motivation zu bewerten, könnte in einem Folgeschritt darüber nachgedacht werden, einen Aktivposten „People & Culture“ als monetären Wert der Habenseite der Bilanz hinzuzufügen.

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Ab und zu mal „Nichtstun“! Dauerstress, Selbstoptimierung, ständige Erreichbarkeit – viele von uns fühlen sich getrieben, ob im Beruf oder privat. Häufig meldet sich das schlechte Gewissen, wenn wir nichts tun und es wird mit Zeitverschwendung oder unproduktivem Faulenzen assoziiert. Doch als Gegenpol zu unserem beruflichen und privaten Stress könnten wir Nichtstun – den Müßiggang – gezielt zur Erholung nutzen und quasi als Entspannungstankstelle gewinnbringend einsetzen. Nichtstun, z.B. beim Spaziergehen oder beim Cappuccino im Café um die Ecke, sorgt nicht nur für Entspannung und Ausgeglichenheit, sondern ermöglicht in Ruhe seinen Gedanken nachzuhängen – die wiederum zu innovativen Ideen und kreativen Problemlösungen führen können. Nichtstun schafft damit auch Raum für Inspiration, Kreativität und neue Denkansätze.

HR Performance 3/2023 – September (geplante Themen)

Messe Zukunft Personal Europe

30 Jahre HR Performance

Work Systems/New Work

Jobportale/Events

Workforce Management

HR-Transformation

Special: Compensation & Benefits



Veranstaltungen

LEARNTEC 2023

23. bis 25. Mai 2023 in Karlsruhe
www.learntec.de

Flexible Teilzeit und Altersteilzeit in der Entgeltabrechnung

13. Juni 2023 in München
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Die bAV in der Entgeltabrechnung kompakt

21. Juni 2023 – Online-Schulung
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Lösungen für Befristungen, Teilzeit und Freistellungen

27. bis 28. Juni 2023 – Online-Schulung
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Datenschutz Kompakt

12. bis 13. September 2023 – Online-Schulung
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Zukunft Personal Europe

12. bis 14. September 2023 in Köln
www.zukunft-personal.com

Aktuelle Infos und Änderungen finden Sie auf der Internet-
seite www.datakontext.com.

SAVE
THE DATE!

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

Redaktion:

Michael Dullau
Prof. Dr. Wilhelm Müller

Online-Redaktion:

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

Vertrieb:

Dieter Schulz
E-Mail:
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

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 Bezugszeitraumes gekündigt wird.

Anzeigenverwaltung

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

Anzeigen-/Mediaberatung und Sonderdrucke:

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

Nachdruck:

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

Herstellung:

Dieter Schulz
E-Mail:
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

Druck:

QUBUS media GmbH
Uwe Schacht
Beckstraße 10, 30457 Hannover
E-Mail: u.schacht@qubus.media

Druckauflage:

5.500 Stück
31. Jahrgang 2023
ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + Specials

Beilage:

DATAKONTEXT GmbH;
HRM Institute GmbH & Co. KG

Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;
(Alex from the Rock,
Alexander Limbach, alphaspirt,
Andrey Popov, BalanceFormCreative,
Bangkok Click Studio, beeboys,
ChayTee, David, Dilok, Feodora, gt29,
Jesse B-peopleimages.com, jirsak,
Kenstocker, khunkorn, ,
Maksim Kabakou, Ngampol, oxinoxi,
pathdoc, pownibe, pressmaster,
Prostock-studio, Thapana_Studio,
THesIMPLIFY.svg, vectorfusionart,
vegefox.com, Vladislav Ociacia,
WavebreakmediaMicro, Whale Design,
WoGi, Worawut, yellow_man)/
stock.adobe.com



Pixel-Shot - stock.adobe.com

Schüler/Studenten/Praktikanten

Richtige Beurteilung und korrekte Abrechnung

24. Mai 2023 | Online

Referentin: Janette Rosenberg

Schwerpunkte:

- ✓ Arbeitsrecht
- ✓ Lohnsteuer und Sozialversicherung
- ✓ Prüfen der Steuer- und Sozialversicherungspflicht
- ✓ Aufzeichnungs- und Meldepflichten

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



Jetzt kostenlose Check-
liste herunterladen

Verbessern Sie jetzt Ihre Employee-Experience

Unternehmen mit leistungsbereiten Mitarbeitenden arbeiten 57 Prozent effektiver, Team-Mitglieder kündigen 87 Prozent seltener und selbst der Umsatz ist deutlich höher. Genau deshalb ist eine positive Employee Experience in den letzten Jahren ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für Arbeitgeber geworden. Mit unserer Checkliste lernen Sie, welche die effektivsten Stellschrauben sind und wie Sie Ihre Employee Experience langfristig verbessern.