

HUMAN RESOURCES

M A N A G E R



THEMA KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

8

11

17

BERLIN



6. DEUTSCHER
VERGÜTUNGSTAG

FRÜHBUCHERTARIF
SICHERN BIS
06. OKTOBER

6. DEUTSCHER VERGÜTUNGSTAG

IDENTITÄT — IMPULSE — INNOVATIONEN

Diskutieren Sie mit über 150 Teilnehmern den Status Quo und die Zukunft von Compensation & Benefits und erhalten Sie tiefe Einblicke in die Vergütungs-praxis anderer Organisationen.

WWW.DEUTSCHER-VERGUETUNGSTAG.DE

VERANSTALTER

HUMAN  RESOURCES
MANAGER

hkp  group
performance • talent • compensation

Quadriga 

**Da ist etwas, das nicht
allein durch das rein
Materielle zu erklären ist.
Das unterscheidet uns
von Robotern, selbst,
wenn sie lernfähig sind.**

Dirk Helbing, Professor für Computational Social Science

Wir danken unseren
Kongresspartnern!

PERSONALMANAGEMENT
KONGRESS 2017

 BEEKEEPER

 Bertschat &
Hundertmark
Unternehmensgruppe

FEEDBACKPEOPLE
EXPERTEN FÜR PERSONALAUSWAHL UND ENTWICKLUNG



HAYS Recruiting experts
worldwide

 Jobware
ERSTKLASSE GELOBS. ERSTE. ASSISE BEWERBER.

 mILCHUNDZUCKER
TALENT ACQUISITION • TALENT MANAGEMENT

Personalwirtschaft

promerit
TALENT TO TRANSFORM

semigator

TALENTSOFT

 BEITEN BURKHARDT

Cornerstone
realise your potential

frazer jones
SPECIALIST SEARCH & RECRUITMENT

indeed
How the world works.™

 KORN FERRY™
| HayGroup

PBG

 PERSPEKTIVE
WIEDEREINSTIEG
Potenziale erschließen!

SAP
SAP SuccessFactors

StepStone

Technische
Universität
München 

workday.
Built for the future.™

Berlitz®

Speak with Confidence

 cut:e
smart. valid. preferred

HAUFE.

 JobTender24
the recruiting-revolution

Lumesse

perbit

Piening
Personal

 sdworx
Result driven HR

talentry.
social recruiting

whatcha do

Der moderne Golem

Der Traum von der Erschaffung einer neuen Lebensform, einer Intelligenz, die der unseren gleicht, reicht weit zurück. Er findet sich in der hebräischen Bibel, mit der Erschaffung Adams aus einem Golem, einem unfertigen Embryo, dem Gott den Lebensatem einhauchen wird. Später, im Schöpfungsbericht der Genesis heißt es dann, Adam sei aus Erde geformt.

Ein Bild, das im Mittelalter, über 1000 Jahre später, zum Anlass genommen wird, zur Tat zu schreiten: Mystiker versuchen sich hiernach an der Belebung unbearbeiteter Erde. Der Golem soll endlich wahr werden. Bei Weitem kein zweckfreies Ritual. Vielmehr steht hinter dem Bemühen um seine Kreation der Wunsch, er möge den Menschen zur Hand gehen, sie verteidigen und vor Verfolgung schützen. Zugleich: ein willenloser Vollstrecker, der nicht getötet werden kann. Der Versuch gelingt und missglückt doch. Der Golem, zur billigen Haushaltskraft degradiert, gerät außer Kontrolle und muss schlussendlich wieder zu Staub werden, so die Legende.

Es lässt sich spekulieren, ob hinter dem Wunsch nach der Erschaffung neuen Lebens Forscherdrang, Größenwahn, Zweckdienlichkeit oder schlicht eine dem Menschen eigene, anthropologische Konstante stehen mag, nämlich die Vervielfältigung des Lebens um des Lebens willen. Gleich, was wir bezwecken mögen, die Entwicklung vom Erdklumpen, aus dem der Golem einst erwachsen sein soll, bis heute hat einen weiten Sprung gemacht: Wir reden mit computer-generierten Stimmen, lassen uns von

ihnen den Weg weisen, Musik abspielen und Suchergebnisse filtern. Selbst kreative Erzeugnisse, die vermeintlich letzte Bastion menschlicher Einzigartigkeit, lassen sich mittlerweile durch künstliche Intelligenz produzieren. Ob wir uns diesen Kunstwerken jedoch so hingeben können, wie es uns bei menschengemachten gelingt, ist wieder eine andere Frage.

Eine Sorge drängt sich angesichts aktueller Errungenschaften auf: Was, wenn uns künstliche Intelligenz und Robotik in jeder Hinsicht ersetzbar machen? Legen wir gerade den Grundstein unserer eigenen Ablösung?

Aktuelle Studien widersprechen derlei dystopischer Prognosen: Demnach liege zwar unser „Substituierbarkeitspotenzial“ bei 70 Prozent, so ein Ergebnis des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Doch sei eine vollständige Ablösung des Menschen in der Arbeitswelt nicht realistisch. Während Routineaufgaben wegfallen, werden unsere kognitiven Fähigkeiten gefragter sein denn je. Unsere Arbeitswelt, unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem stehen vor einem Umbruch. Um diesen zu gestalten, brauchen wir kluge Menschen. Und um jene zu fördern, brauchen wir Mut, Muße, Offenheit und Vertrauen. Allesamt menschlich-soziale Eigenschaften, die wie ein Muskel trainiert werden müssen. Und wir brauchen Sicherheitsvorkehrungen, Kill Switches, die einer eigenständig denkenden Maschine im Notfall Einhalt gebieten. Welches Schicksal dem modernen Golem auch bevorstehen mag – zu Staub wird er sich wohl nicht mehr verwandeln lassen.



Hannah Petersohn, Leitende Redakteurin
Human Resources Manager

Am Anfang steht die Neugierde. Uns interessiert, was Sie mögen und missen, schätzen und schassen möchten. Schreiben Sie uns! redaktion@humanresourcesmanager.de

04 / 17 INHALT

MEINUNG

- 5 **Editorial**
- 8 **Desktop**
Die renommierte Arbeitsplatz-Forscherin Katharine Greenaway hat eine interessante Entdeckung gemacht
- 10 **Exodus vermeiden**
Edgar Geffroy über Wissenskrieger und die neue Macht der Mitarbeiter
- 12 **Ohne Chef und Hierarchie**
Der Erfahrungsbericht einer Agenturgründerin
- 16 **Von Angesicht zu Angesicht**
Ein Plädoyer für mehr direkten Kontakt
- 18 **Beschleuniger oder Bremse?**
Die Unternehmenskultur bestimmt über die digitale Transformation



60

„Chris lernt laufen“
Reportage über eine KI als Beifahrer

SCHWERPUNKT: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

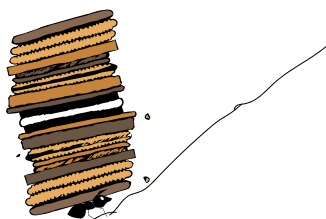
- 20 **Der Glaubenskrieg**
Gegner und Befürworter der künstlichen Intelligenz
- 26 **Mustererkennung**
Wie ändert sich das Berufsbild des Personalers durch KI-Systeme? Die wichtigsten Trends
- 30 **Ein alter Menschheitstraum**
Ein Gespräch über die Sehnsucht nach künstlicher Intelligenz mit Dirk Helbing, Professor für Computational Social Science
- 38 **Umdenken erforderlich**
Wie der Staat auf die Automatisierung reagieren sollte
- 42 **Warten auf Marcel**
Die Agenturgruppe Publicis kann innerhalb von Sekunden ein Team zusammenstellen
- 46 **Die Co-Robots kommen näher**
Gehen sie eine fruchtbare oder furchtbare Beziehung mit uns ein?
- 52 **Entseelte Entscheidungen**
Algorithmen können auch diskriminieren. Algorithmus-Designerin Katharina Zweig im Interview
- 56 **People Analytics**
Es gibt Vorbehalte unter HR-Verantwortlichen. Aber zurecht?
- 60 **Chris lernt laufen**
Eine Reportage über einen Beifahrer mit künstlicher Intelligenz
- 66 **Robo-Recruiting**
Sind selbstlernende Programme die besseren Personalers?
- 70 **Digitale Sprachlosigkeit**
Der Informatikprofessor Christian Bauckhage über die Kommunikation mit künstlicher Intelligenz

HUMAN RESOURCES

M A N A G E R

IM FOKUS

- 74 **Scientific Insight**
Wenn Bewerber tricksen:
Worauf Personaler achten
müssen
- 76 **Social Collaboration**
Es geht längst nicht mehr nur
um Kosteneinsparung.
Wissenschaftler Adrian
Engelbrecht im Interview



ANALYSE

- 78 **Optimismus im Berufsalltag**
Welcher Optimismus-Typ sind Sie?
- 81 **Kunst und Wirtschaft**
Wie Kunst Unternehmen helfen
kann, die Kommunikation zu
verbessern
- 85 **Kostenfalle Talent-Management?**
Einsichten aus dem Profifußball

Foto: Linda Rosa Saal, Roman Cieslik

AUGUST / SEPTEMBER 2017

PRAXIS

- 90 **Sieben Gedanken**
Das anständige Unternehmen
- 91 **Meine digitale Welt**
Deutschlands jüngste Aufsichts-
rätin vereint Berufliches
und Privates
- 92 **Rezensionen**
Über die Tragikomödie
„Up in the Air“ und die Innovati-
onsmethode Design Thinking

RECHT

- 96 **Aktuelle Urteile**
- 98 **Der Cyberboss**
Algorithmen als Vorgesetzte:
über die praktischen
Herausforderungen
- 99 **Impressum**



91

Fränzi Kühne über ihre
digitale Welt

VERBAND

- 102 **Rückblick**
Die BPM-Mitglieder-
versammlung
- 104 **HR Evolution:** Der Personal-
managementkongress 2017
in Bildern
- 106 **PMK-Awards**
Die Gewinner im Interview
- 109 **Nachwuchsförderpreis**



110

Fragebogen

Feel Good Managerin bei
betterplace.org Claudia Gallus

Desktop

An dieser Stelle erhalten Sie einen Einblick in den Arbeitsalltag einer ausgewählten Person. Hier sehen Sie den Schreibtisch der renommierten australischen Sozialpsychologin Katharine H. Greenaway. Sie forscht zum Thema Arbeitsplatz und hat dabei eine spannende Entdeckung gemacht.



1 Desktop

Mein E-Mail-Postfach ist meine Lebensader: Es dient als elektronische To-do-Liste und Kommunikationsmittel. Ich bin eher streng in Sachen elektronischer Hygiene – meine Inbox halte ich auf ein Minimum beschränkt, sie umfasst ausschließlich die Mails, auf die ich noch antworten muss (meistens etwa zehn). Sobald ich damit fertig bin, landen die Nachrichten in einem komplizierten System von Ordnern und Unterordnern. Ich bin ein Kontrollfreak bei der E-Mail-Verwaltung. Man sagt ja, „Research is Me-Search“, es ist also nicht überraschend, dass ich zu Kontrollstrukturen forsche.

2 Zweiter Bildschirm

Ich habe zwei Bildschirme, um meinen Workflow optimieren zu können. Auf

dem zweiten Monitor sehe ich meinen Kalender. So kann ich auf einen Blick erkennen, wie mein Arbeitstag aussieht. Wenn ich Aufsätze schreibe, arbeite ich manchmal auf diesem Bildschirm an den Analysen, während ich den Aufsatz auf dem Hauptmonitor verfasse.

3 To-do-Liste

Zusätzlich zu meinem Postfach habe ich noch eine handgeschriebene To-do-Liste. Es motiviert mich, Aufgaben wegzustreichen, wenn sie erledigt sind.

4 Notizhefte

Ich führe eine Reihe von Notizheften, um Besprechungen oder Forschungs-ideen festzuhalten. Gewöhnlich habe ich drei Hefte: eines für Besprechun-

gen, eines für Notizen bei Konferenzen und eines für meine eigenen Ideen. Immer, wenn ich etwas notiere, schreibe ich Ort und Datum dazu, damit ich die Notizen später wiederfinden kann.

5 Wand

Meine Forschung legt nahe, dass die Produktivität steigt, wenn der Ort, an dem man arbeitet, die eigene Identität widerspiegelt. Deswegen hängen hinter meinem Schreibtisch Bilder, die mir gefallen und die mich inspirieren.

6 Schnickschnack

Ich kann mich glücklich schätzen, wunderbare Studenten und Freunde zu haben, die mir entzückende Kleinigkeiten schenken. Soziale Kontakte sind entscheidend für Gesundheit und Wohlbefinden. Darum habe ich einige Schätze auf meinem Schreibtisch versammelt, die mich an mein tolles soziales Umfeld erinnern.

(Aus dem Englischen von Maik Bierwirth)



Die Sozialpsychologin **Katharine H. Greenaway** ist Dozentin an der University of Melbourne. Sie hat herausgefunden, dass ein individuell gestalteter Arbeitsplatz die Produktivität steigert.

① Konferenz



HRM  FORUM

HOW

Kultureller Wandel
und Digitalisierung

*Keynotes, Best Cases und
Diskussionsrunden aus
Wissenschaft, Wirtschaft
und Politik*

6. und 7.
November 2017
Berlin

WE

WORK

Highlight:
New Work
Tour



„Schlaraffenland ist abgebrannt“

Ein Interview von **Hannah Petersohn**



Viele Unternehmen haben immer öfter Probleme, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Im Gegenzug hat ein Gros der Angestellten bereits innerlich gekündigt. Die Wechselbereitschaft ist groß. Mit jedem Mitarbeiter, der geht, verliert in Unternehmen wertvolles Wissen. Ein Gespräch mit dem Autor und Berater Edgar Geffroy über die neue Macht der Mitarbeiter und darüber, wie Unternehmen dem Exodus entgegenwirken können.

Edgar Geffroy ist Wirtschaftsautor und Berater. Gemeinsam mit seiner Frau Barbara Geffroy hat er kürzlich das Buch „Die neue Macht der Mitarbeiter. Wie man Mitarbeiter gewinnt, begeistert und hält“ veröffentlicht.

Herr Geffroy, Sie schreiben für die Arbeitswelt 4.0 braucht es Wissenskrieger. Wer soll das sein?

Ein Wissenskrieger verfügt über Expertenwissen. Er kann auf seinem Gebiet sein Wissen wie in einem Krieg einsetzen. Man muss das Wissen dieser Krieger, die Mut und Willen haben, speichern, halten und an den richtigen Stellen einsetzen. Wissensmacht schlägt Geldmacht.

Warum ist, wie Sie sagen, der Mitarbeiter der wichtigste Kunde eines Unternehmens?

Der Mitarbeiter weiß, was der Kunde braucht, bevor dieser es selbst weiß – das macht den entscheidenden Unterschied. Big Data wird dabei überbetont. Das Wissen entsteht und sitzt immer noch in den Köpfen der Mitarbeiter. Das muss man aktivieren und Sie müssen die Mitarbeiter motivieren, ihr Wissen zu teilen.

Warum gehen Unternehmen Ihrer Meinung nach diese Herausforderung nicht an?

Diese Frage stelle ich mir seit 33 Jahren. Unternehmen bekommen nicht mehr genug Mitarbeiter und wenn doch, dann können sie sie nicht mehr halten. Die Tatsache, dass der Mitarbeiter der wichtigste Schlüsselfaktor für den Erfolg ist, ist überhaupt noch nicht angekommen.

Woran liegt das?

Fragt man heute Manager, sagen die immer noch, es gehe primär darum, Geschäftsziele umzusetzen, Gewinne zu erhöhen. Währenddessen hat jeder zweite Angestellte in Deutschland innerlich gekündigt. Es gibt Unternehmen mit einer Krankenquote von 30 Prozent. Das liegt daran, dass im Unternehmen etwas nicht stimmt. Wenn dann diese hochspezialisierten Experten ein Unternehmen mit ihrem Wissen verlassen, schädigt dieser Verlust das Unternehmen. Es ist sträflich, wie ignorant Unternehmen mit dem Wissen ihrer Mitarbeiter umgehen.

Wie lässt sich der Exodus verhindern? Mitarbeiterzufriedenheit kommt vor Kundenzufriedenheit. Erst wenn der Mitarbeiter zufrieden ist, gibt es auch zufriedene Kunden. Wir brauchen einen partnerschaftlichen Umgang und eine andere Führungskultur. Der Vorgesetzte muss der Coach, der Helfer sein. Seine Aufgabe besteht heute darin, den Mitarbeiter erfolgreich zu machen.

Was will der Bewerber von heute?

Bewerber entscheiden heute nach ganz anderen Kriterien als früher. Sie fragen: Welchen Sinn verfolgt das Unternehmen? Welche Existenzberechtigung hat es? Und sie wollen, dass der Umgang partnerschaftlich läuft. So weit sind die Unternehmen aber noch nicht.

Aber es gibt nicht nur unter den Unternehmen schwarze Schafe, sondern auch ungeeignete Mitarbeiter und Bewerber.

Man darf eben nicht nur die beruflichen Fähigkeiten testen, man muss auch die emotionalen Kompetenzen der Bewerber prüfen. Gerade Empathie ist im Umgang mit Kunden enorm wichtig und darüber sollte der Bewerber verfügen. Schon in der Frühphase der Rekrutierung muss man ein psychosoziales Profil des Bewerbers erstellen. Aber die Personalabteilungen

sind nicht gut genug im psychosozialen Bereich aufgestellt beziehungsweise ausgebildet. Die werden alle ihren Job verlieren und bekommen es nicht einmal mit.

In Ihrem Buch schreiben Sie von der „neuen Macht der Mitarbeiter“. Ist zu befürchten, dass diese Macht auch missbraucht wird?

Macht führt immer zu Machtmissbrauch. Der Mitarbeiter wird sich seiner neuen Rollen bewusster, dadurch kann er auch mehr Forderungen stellen.

Was sollten Unternehmen anders machen?

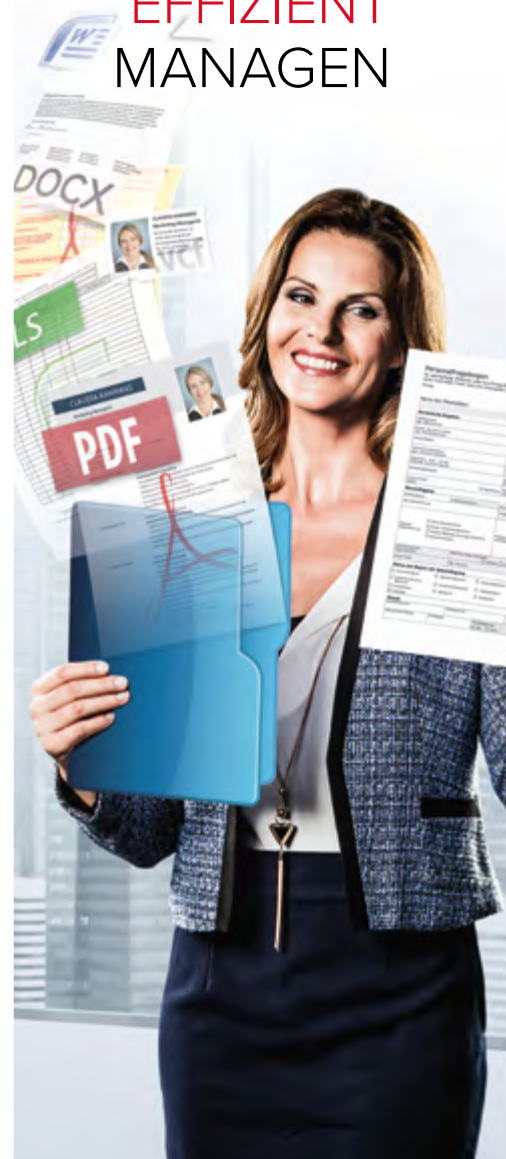
Sie müssen sich bei den Mitarbeitern bewerben. Und dafür brauchen sie ein Verkaufskonzept und eine gute Antwort auf die Frage: Warum sollte sich jemand ausgerechnet bei ihnen bewerben? Eine Schlüsselfrage hat mir bisher kein Unternehmen beantwortet: Haben Sie eine schriftlich ausformulierte Mitarbeiterstrategie, mit der Sie in fünf bis zehn Jahren zum Wunscharbeitgeber werden wollen? Ich habe tausende Unternehmen gefragt. Nicht eines hat geantwortet. Das Thema Mitarbeiter ist immer noch nicht im Fokus.

Obwohl es immer schwieriger wird, gute Mitarbeiter zu finden ...

Unternehmen klagen ja auch alle. Aber es gibt eine gigantische Differenz zwischen dem, was sie brauchen und dem, was sie dafür tun. Schlaraffenland ist abgebrannt.



PERSONAL AKTEN EFFIZIENT MANAGEN



KYOCERA WORKFLOW MANAGER

Arbeitsverträge, Lohnabrechnungen, Urlaubsanträge und Krankmeldungen Ihrer Mitarbeiter immer im Überblick: Mit dem KYOCERA Workflow Manager optimieren Sie Ihr gesamtes Personalmanagement. So haben Sie mehr Zeit für die wirklich wichtigen Personalaufgaben und erhöhen damit die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter.

KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
Infoline 0800 187 187 7
www.kyoceradocumentsolutions.de

KYOCERA Document Solutions Inc.
www.kyoceradocumentsolutions.com

Gründen für Anfänger

Ein Erfahrungsbericht von
Monika Frech



Eine junge Berliner Agentur wollte alles anders machen: keine verkrusteten Hierarchien, kein Chef, kein Zwang. Wie ihnen das gelang, welche Hürden es zu überwinden galt und warum Klöster ein Vorbild sind, verrät eine der Gründerinnen.

Als wir Dark Horse, unsere Agentur für Innovationsberatung, gründeten, bekamen wir aus der einschlägigen Literatur und von diversen wohlmeinenden Beratern drei grundlegende Ratschläge.

Erstens: Gründet am besten allein oder maximal zu zweit, damit ihr euch nicht verzettelt und die Verantwortung klar verteilt ist. Zweitens: Richtet euch darauf ein, all eure Zeit und Energie in euer Geschäft zu stecken. Gründen ist ein Mehr-als-Vollzeit-Job. Drittens: Haltet Geschäftliches und Privates getrennt. Mitgründer sind in erster Linie Geschäftspartner.

Wir haben alle Ratschläge ignoriert. Und genau das Gegenteil gemacht: Wir sind 30 gemeinsame Gründer aus 25 verschiedenen Disziplinen. Alle von uns haben neben unserer Tätigkeit als

Innovationsberater in anderen Bereichen gearbeitet. Wir waren von Anfang an befreundet und sind es, acht Jahre nach unserer Gründung, immer noch. Und ja, wir sind wirtschaftlich erfolgreich und können von unserer Arbeit mittlerweile komfortabel leben.

Die Krux der kreativen Effizienz

In Zeiten der Digitalisierung müssen Firmen schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren. In modernen Unternehmen wird agil, innovativ und natürlich im Team gearbeitet. Gleichzeitig sollen Mitarbeiter effizient, strukturiert und verlässlich sein.

Wir unterstützen große und mittelständische Firmen dabei, eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur zu etablieren. Diese

Foto: Dark Horse (2)

Unternehmen stehen oft vor der Herausforderung, Kreativität in ihre effizienten und über Jahre etablierten Strukturen zu bringen. Uns ging es zu Beginn genau andersherum: Wir waren 30 junge Absolventen, recht kreativ, aber unglaublich unorganisiert.

Unsere Gründungsfrage lautete: Wie schaffen wir es, als Unternehmen effizient zu arbeiten, ohne unsere Kreativität zu verlieren?

Oha! Et labora

Flexibel arbeiten zu können war und ist uns nach wie vor wichtig. Tägliche Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit – soweit das mit dem jeweiligen Auftrag vereinbar ist – war für uns von Anfang an selbstverständlich. Wir wollten aber auch im größeren Sinne frei bleiben und unsere jeweiligen Heimatdisziplinen nicht aus den Augen verlieren. Gleichzeitig wussten wir, dass wir eine gemeinsame Basis brauchten, um erfolgreich arbeiten zu können.

Die Unternehmen, bei denen wir bis dahin gearbeitet hatten, setzten überwiegend auf feste Strukturen und möglichst reibungslose „Integration“ ihrer Mitarbeiter in das bestehende organisatorische Gefüge – ein Modell, das nicht unseren Bedürfnissen entsprach.

Also begaben wir uns auf die Suche nach Inspiration außerhalb der Geschäftswelt und wurden an überraschender Stelle fündig: in Klöstern. Klöster gibt es in vielen Religionen seit sehr langer Zeit. Irgendetwas scheint sie also als Organisationsform erfolgreich und stabil zu machen – neben dem göttlichen Beistand.

Im Gespräch mit Nonnen und Mönchen fanden wir

heraus, dass viele von ihnen, neben ihrer geistigen Tätigkeit, einen weltlichen Beruf ausübten: Dozentin, Krankenpfleger oder Braumeister. Manche waren zeitweise auf Mission in anderen Ländern unterwegs. Unabhängig von ihrer konkreten Beschäftigung oder dem Aufenthaltsort blieben sie jedoch stets Mitglieder ihres Ordens, der so lange von jenen gepflegt wurde, die im Kloster blieben.

Und genau dieses Prinzip haben wir übernommen: Bei uns entscheidet man sich einmal im Jahr, ob man als „Mönch“ oder „Pilger“ arbeiten möchte. Als Mönch übernimmt man – neben der Beratertätigkeit für Kunden – interne, unternehmerische Aufgaben.

Unsere Pilger haben Häuser gebaut, sich freiwillig im Ausland engagiert und bei anderen Firmen, auch anderen Agenturen, gearbeitet. Währenddessen sind Pilger von internen Pflichten entbunden, können jedoch nach wie vor an strategischen Entscheidungen teilhaben.

Bei Dark Horse sind auch beim Verdienst alle Gründer gleichwertig: Niemand bekommt mehr Geld aufgrund einer bestimmten Position, denn diese gibt es schlichtweg nicht. Alle Gehäl-

ter sind so für alle transparent. Geht es Dark Horse gut, geht es uns allen gleich besser.

Während ihrer anderweitigen Tätigkeit verzichteten Pilger auf regelmäßiges Gehalt. Sie können jedoch wie freie Mitarbeiter an einzelnen Projekten mitarbeiten und behalten ihre Firmenanteile. Schließlich gehen wir davon aus, dass sie in Zukunft wieder für Dark Horse arbeiten und wir dann von den Erfahrungen, die sie anderswo gesammelt haben, profitieren. Für uns als Innovationsagentur ist diese Inspiration überlebenswichtig.

Notbremse für schnelle Entscheidungen

Als gemeinsame Co-Unternehmer haben wir keine/n Chef/in. Anfangs saßen wir also einfach zusammen und haben basisdemokratisch diskutiert.

Zum Beispiel drei Stunden lang in einer Gruppe von 20 Personen über die Anschaffung einer neuen Kaffeemaschine – nur um am Ende keine neue Maschine, dafür aber viel Wut, Schweiß und Tränen gelassen zu haben. Was für eine Verschwendung von Zeit und guter Laune! Um trotzdem weiter gemein-

„Wie schaffen wir es, als Unternehmen effizient zu arbeiten, ohne unsere Kreativität zu verlieren?“





Jeder hat ein Vetorecht, vergleichbar mit einer Notbremse im Zug.

sam, aber auch schnell Entscheidungen treffen zu können, haben wir unseren Entscheidungsmodus geändert.

In Anlehnung an die Soziokratie

Als Erstes haben wir unsere jeweiligen Projektteams befreit. Sie arbeiten heute komplett eigenverantwortlich und selbstorganisiert, es gibt keinerlei Reporting-Strukturen.

Wir glauben, die Beteiligten wissen am besten, wie sie ihre Arbeit gemeinsam mit dem Auftraggeber organisieren. Letztere haben sich zumindest bisher nicht beschwert. Manche unserer Kunden loben den direkten Draht zu unseren „Entscheidern“, manche bemerken nicht einmal die „fehlenden Manager“.

Strategische unternehmerische Entscheidungen treffen wir dennoch immer gemeinsam, schließlich gehen sie uns alle an. Angelehnt an die sogenannte Soziokratie, müssen bei uns heute nicht möglichst viele einer Idee zustimmen. Vielmehr genügt bei der Abstimmung, dass niemand dagegen stimmt.

In der Praxis bedeutet das, dass wir immer von konkreten Entscheidungsvorlagen ausgehen. Nachdem alle inhaltlichen Fragen geklärt und alle Meinungen gehört sind, stimmen wir ab. Eine Entscheidung ist dann ange-

nommen, wenn keiner einen schwerwiegenden Einwand dagegen vorbringt. Jede/r Mitarbeiter/in hat bei uns also ein Vetorecht – das aber mit Bedacht eingesetzt wird. Vergleichbar mit einer Notbremse im Zug. Die zieht man ja auch nicht, weil es draußen gerade so schön grün ist, sondern weil

der fahrende Zug zu entgleisen droht.

Und wie bei der Notbremse wird Missbrauch bestraft: Wer nämlich von seinem Vetorecht Gebrauch macht, muss an einer neuen Entscheidungsvorlage mitarbeiten. Einmal getroffene Entscheidungen können bei uns sofort in die Tat umgesetzt werden – interne Politik oder Blockaden gibt es bei uns nicht. Warum auch? Jeder kann jede Entscheidung beeinflussen, bevor sie getroffen wird. Das macht uns schnell.

Vertrauensfehler

Dass unser posthierarchisches Management tatsächlich funktioniert, liegt nicht nur an der Methode. Wir hatten Glück, weil wir als Freunde an den Start gegangen sind. Aber das Pflänzchen Vertrauen ist ein zartes, das gehegt und gepflegt werden will. Auch das mussten wir nach den ersten Streitigkeiten schmerzhaft lernen.

Damit sich die Befürchtungen unserer Gründungsberater nicht bewahrheiteten, führten wir verschiedene Vertrauensinstrumente ein. Als eines der wirksamsten entpuppte sich unser interner Fail Award. Damit prämiieren wir regelmäßig unsere besten Fehler. Man kann sich nur selbst nominieren, und die geteilten Fails sind streng vertraulich.

Es geht nicht darum, andere an den Pranger zu stellen, sondern gemein-

sam zu lachen, zu schlucken, sich auf die Schulter zu klopfen und zu lernen.

Grundlegende Dinge grundlegend anders

Unser gemeinsames Unternehmen funktioniert nicht obwohl, sondern gerade weil wir grundlegende Dinge grundlegend anders machen.

Inspiriert durch die Klosteranalogie haben wir unsere Firma über die acht Jahre stabil aufgebaut und sind als Einzelpersonen dennoch flexibel. Durch unser posthierarchisches Management können wir partizipativ und trotzdem schnell entscheiden. Und gemeinsam zu scheitern stärkt unser gegenseitiges Vertrauen.

Natürlich funktionieren unsere Ansätze nicht ohne Weiteres in Konzernen mit mehreren Tausend Mitarbeitern. Wir versuchen deswegen gar nicht erst unsere Lösungen zu übertragen.

Sehr wohl aber können wir die zugrunde liegenden Prinzipien anwenden und so Wege finden, wie auch solche Unternehmen, die im industriellen Zeitalter groß geworden sind, im digitalen Zeitalter erfolgreich bleiben können: agil, kooperativ, nutzerzentriert und gleichzeitig effizient und strukturiert. •



Monika Frech studierte Sozial- und Kommunikationswissenschaften in Berlin, Florenz und Minnesota sowie Design Thinking in Potsdam. 2009 gründete sie gemeinsam mit 29 anderen die Berliner Agentur für Innovationsentwicklung Dark Horse.

Erleben Sie das neue Zeitalter des Human Capital Managements

Stellen Sie sich vor, jedem
Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen
werden alle Möglichkeiten zur
persönlichen Weiterentwicklung
eröffnet.

Für uns ist es mehr als nur eine
fesselnde Idee: es ist die Grundlage
unseres Unternehmens. Wir helfen
Ihnen, Ihr Potenzial in der modernen
Arbeitswelt zu realisieren.

cornerstoneondemand.de

Treffen Sie uns auf der
Zukunft Personal
19.-21. September 2017
Stand B.24 / Halle 3.2



cornerstone
realise your potential

Schau mir in die Augen



Auch im Zeitalter der Digitalisierung gilt: Der Mensch kommt vor der Technologie. Denn Menschen, nicht Maschinen, verändern die Welt. Ein Plädoyer für den direkten Kontakt – von Angesicht zu Angesicht.

Was haben wir in Zukunft in Sachen Führung und Kommunikation zu erwarten? Gehen wir mit drei Beispielen in medias res.

Erstes Beispiel: Vor einigen Wochen habe ich mit Managern einen Workshop veranstaltet, bei dem es um Führen und Kommunizieren in der digitalen Welt ging. Die erste Frage an mich lautete: „Welche Apps und welche Social Media soll ich einsetzen, um mein Unternehmen zu führen?“

Zweites Beispiel: Einer meiner Kollegen leitete ein mehrtägiges, sehr teures Seminar für junge Manager, die teilweise bereits respektable Unterneh-

men führen. Er stellte dabei fest, dass sich viele Teilnehmer hinter ihrem Tablet oder Laptop verstecken und keine einzige Wortmeldung machen. Als er vorschlug: „So, jetzt schließen wir mal die Dinger und reden miteinander über das Thema“, war diese Aufforderung den Teilnehmern unangenehm. Anscheinend fühlten sie sich ohne ihre Gadgets unbeholfen und nackt. Eine Diskussion kam gar nicht erst in Gang.

Letztes Beispiel: Von einem Professor aus Stanford erfahre ich, dass viele seiner Studenten während des gesamten Studiums ihr Zimmer nie verlassen – mit Ausnahme der Vorlesungen.

Wir sprechen hier von heutigen und künftigen Führungskräften, die

Unternehmen und damit Menschen in die Zukunft führen sollen. Sie sind fachlich in der Regel sehr gut ausgebildet, haben hochklassige Universitäten besucht und häufig einen vorzeigbaren Abschluss in der Tasche.

Nur, wie sieht es mit den menschlichen Qualifikationen aus? Hier liegt einiges im Argen. Gehen wir zurück zum ersten Beispiel: Was die Manager hören wollten, war: Wie kann ich führen, ohne direkt mit Menschen zu tun zu haben? Deshalb fiel meine Antwort für sie ernüchternd aus: „Die neuen Technologien können uns bei der Führung unterstützen. Es gibt Apps, die Informationsflüsse und Abläufe vereinfachen. Deshalb sollten wir sie

dort nutzen, wo es sinnvoll ist. Doch auch in der digitalen Welt kommt der Mensch vor der Technologie.“ Selbst der amerikanische Präsident wird mit der Zeit lernen, dass eine Nation nicht über Twitter und Tweets geführt werden kann.

Manko an sozialer Kompetenz

Der Führungsexperte aus dem zweiten Beispiel sagte mir, dass er entsetzt gewesen sei über die zwischenmenschlichen Defizite, die sich bei den Teilnehmenden offenbarten. „Sie sind den direkten Umgang mit anderen nicht gewohnt. Es macht ihnen Mühe, dem Gegenüber in die Augen zu sehen. Sie gehen Konflikten aus dem Weg, indem sie Beziehungen per SMS beenden oder E-Mails einfach nicht beantworten.“

Die Beobachtungen, die mein Kollege gemacht hat, zeugen von fehlender sozialer Kompetenz. Menschen sind keine Maschinen, die erteilte Befehle ausführen. Menschen wollen Wertschätzung und Zuwendung. Sie wollen Orientierung und Verbindlichkeit. Deshalb sind Führung und Kommunikation ein untrennbares Paar. Ich kann zwar kommunizieren, ohne eine Führungsaufgabe zu haben. Doch ist Führung nur mit Kommunikation möglich.

Deshalb ist es auch in der digitalen Welt notwendig, dass wir die Kaskade der Führungskommunikation berücksichtigen. Das heißt: zuerst direkt, also von Angesicht zu Angesicht. Ist das nicht möglich, führt der Weg übers Telefon. Und erst an dritter Stelle folgt die E-Mail. Nicht umgekehrt.

Der Stanford-Professor aus dem dritten Beispiel stellte sich die Frage, was aus einer Studenten-Generation werden solle, die ihre Eltern als beste Freunde bezeichnet. Seine Studenten könnten von ihrem Zimmer aus die ganze Welt erreichen. Einen realen

Schritt ins Zimmer des Kommilitonen zu setzen, falle ihnen jedoch schwer. Sie lebten in einer Welt der Unverbindlichkeit und der indirekten Kommunikation, obwohl sie ständig miteinander über Facebook, Whatsapp, Instagram und Snapchat verbunden seien. Ist Ihnen auch schon aufgefallen, was passiert, wenn sich zwei junge Menschen treffen? Sie begrüßen und umarmen sich und im Anschluss reden sie nicht mehr miteinander, sondern beschäftigen sich mit ihren mobilen Geräten. Beide sind dann über das Onlinenetz mit Freunden verbunden: also online mit den Abwesenden, offline mit dem Gegenüber.

Wenn ich Menschen im Hinblick auf ihre Führungseignung beurteile, achte ich in ihrem Lebenslauf zwar auf die Diplome und Abschlüsse. Genauso wichtig ist mir allerdings, was der Kandidat oder die Kandidatin sonst noch gemacht hat oder macht. Betreibt er einen Einzelsport oder ist er Mitglied in einem Team? Hat er neben der Ausbildung Erfahrung gesammelt in Ausahilfsjobs, wo er mit Menschen konfrontiert war? Wo hat er sich engagiert? Mit welchen Werten ist er aufgewachsen?

Erst daraus ergibt sich ein aussagekräftiges Bild, ob der Kandidat für eine Führungsaufgabe taugt oder nicht.

Das Geheimnis der Führung

Einer meiner Kunden, der in seiner Laufbahn auf der ganzen Welt Unternehmen erfolgreich führte, hat mir sein Geheimnis der Menschenführung verraten. „Ich habe in meinem Leben keinen einzigen meiner Mitarbeitenden jemals gefragt, wie es ihm gehe. Das habe ich gesehen. Wenn ich jedoch den Eindruck hatte, jemandem ging es nicht gut, habe ich ihn direkt angesprochen und gefragt, was los sei, ob ich ihm helfen könne.“ Dieses

wirkliche Interesse am Menschen, diese Compassion, wie die Amerikaner sagen, trug wesentlich dazu bei, dass sich in seinem Unternehmen stets eine wertschätzende Kultur entwickelte, mit geringer Fluktuation und hoher Identifikation.

Egal ob die Führungskräfte jung oder bereits erfahren sind – gerade in Zeiten der Digitalisierung gilt mehr als jemals zuvor: Führen heißt Kommunizieren. Wer direkt auf die Menschen zugeht, kann sie begeistern, Teams zu Höchstleistungen motivieren, im Dialog Konflikte lösen.

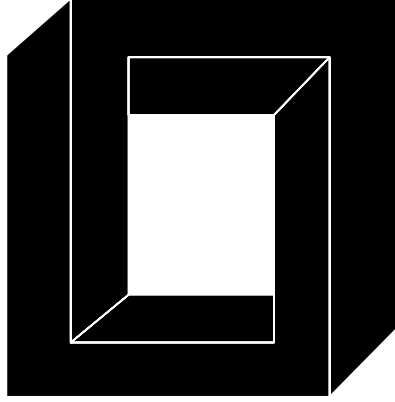
Heute, wo Roboter den Menschen teilweise ersetzen können, besteht die Kunst der Kommunikation und Führung vor allem in der Erkenntnis, dass der Mensch vor der Technologie kommt. Denn es sind Menschen, nicht Maschinen, die die Welt verändern und voranbringen. Wer mit Menschen richtig umgeht, schafft sich ein Umfeld der Kooperation, in dem Fortschritt und Erfolg die logische Konsequenz sind.

Deshalb lautet mein Rat – ganz gleich welcher Generation eine Führungskraft angehört –, ob als junger Wilder oder alter Hase: Gehen Sie auf die Menschen zu, reden Sie mit Ihrem Gegenüber und klappen Sie zwischen durch Ihren Laptop zu. So erleben Sie die Welt direkt: real, in 3-D und in Farbe. Und nicht nur virtuell und gefangen im Netz.



Martin Zenhäusern ist Berater, Unternehmer, Autor und Experte für Führung, Kommunikation und Krisenmanagement. Sein aktuelles Buch trägt den Titel „Red mit mir. Führen und Kommunizieren in der digitalen Welt“ (Orell Füssli).

Eine Frage der Perspektive



Ein Gastbeitrag
Helmuth Uder und
Daniela Geiger

*Ob Mitarbeiter Beschleuniger oder Bremse
der digitalen Transformation sind, hängt
maßgeblich von der Unternehmenskultur ab.*

Digitale Transformation ist in aller Munde und verändert die HR. Dabei werden Personalprozesse effektiver, Personaladministration einfacher und HR-Analyse- und Planungstätigkeiten genauer, schneller und agiler. Die Verfügbarkeit und Nutzung von Daten wird zum Erfolgsfaktor.

Doch gesellschaftlich betrachtet ist Digitalisierung „Fluch und Segen“ zugleich – soziale Medien und Netzwerke wie kununu machen den HR-Abteilungen Stress: Plötzlich werden (Recruiting- und Entwicklungs-) Prozesse nach außen transparent gemacht und nicht nur von den Mitar-

beitern, sondern auch von Externen öffentlich bewertet. Das setzt Personalabteilungen unter Druck und gibt Bewerbern und Mitarbeitern zugleich mehr Macht. Vor dem Hintergrund des „Wettbewerbs um Fachkräfte“, eine Außenwirkung, die businesskritisch ist.

HR muss schnell neue digitale Fähigkeiten entwickeln, um professionelles Social Media Management zu betreiben. Aber mit der digitalen Transformation „mithalten“ zu können, reicht lange nicht mehr. Der Anspruch sollte sein, sie mitzugestalten, sie im eigenen Unternehmen voranzutreiben und zu verankern. Eine

schwierige Aufgabe für HR, aber wer sonst soll es machen?.

Digitalisierung auf Knopfdruck?

Drei Viertel aller Unternehmen geben an, ihr größtes Hindernis bei der digitalen Transformation seien die mangelnden Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Firmen in nahezu allen Branchen fehlen immer mehr geeignete Mitarbeiter, um die Möglichkeiten des technologischen Wandels nutzen zu können. Entsprechende Kompetenzen bei Mitarbeitern werden jedoch immer entscheidender für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Di-

gitalisierungsspezialisten sind gefragt und hart umkämpft. Der Employment Deal muss stimmen, um die begehrten High Potentials für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Doch sind die mangelnden Kenntnisse der Mitarbeiter das Problem oder muss einer erfolgreichen Digitalisierung ein Wechsel der Unternehmenskultur vorangehen?

Digitalisierung führt innerhalb des Marktes zu großen Veränderungen, bei denen Unternehmen auf die Kompetenz von Experten setzen sollten, um sich weiterhin erfolgreich zu platzieren. Doch längst durchdringt die Digitalisierung alle Bereiche des Unternehmens und

betrifft alle Mitarbeiter. Naiv wäre es von Vorgesetzten zu glauben, dass sich Digitalisierung von oben herab anordnen oder durch einzelne „Digital Natives“ ins Unternehmen transformieren lässt. So einfach ist das nicht, aber in vielen Fällen ein erster Schritt.

Eine weitere wichtige Ressource ist das im eigenen Unternehmen schon bestehende, aber brachliegende Potenzial. Ein Großteil der Mitarbeiter besitzt längst das „Grundset“ digitaler Kompetenzen durch die private Nutzung sozialer Medien à la Facebook und Twitter. Doch tun sich viele noch schwer damit, diese auch im Job anzuwenden und so eine neue Form der Transparenz und Flexibilität im beruflichen Umfeld zu schaffen. Die Gründe hierfür sind vielfach die strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Hinzu kommen die Sorgen, im Arbeitsumfeld zu viel von sich preiszugeben. Hier müssen Unternehmen ansetzen, um die bereits vorhandenen Kompetenzen, die im Unternehmen schlummern, optimal zu nutzen. Digitalisierung muss, damit sie eine Chance hat, für den Mitarbeiter attraktiv sein und spürbare Vorteile bringen.

Vorbild: Silicon Valley

Wie erfolgreich Unternehmen die tief greifenden Veränderungen umsetzen, hängt entscheidend davon

ab, wie ihre Mitarbeiter diesen Weg mitgestalten. HR, Management und Mitarbeiter stehen gemeinsam vor einem Kulturwandel. Dazu sind Veränderungen im Rahmen des normativen Managements unabdingbar. Die digitale Transformation fängt zwar beim Vorstand an, aber hört dort längst nicht auf.

Die Mitarbeiter brauchen ein Umfeld, das sie dabei unterstützt, digitale Kompetenz einzusetzen. Dazu gehören nicht nur neue Technologien, sondern auch Vorgesetzte, die Freiraum geben und Transparenz sowie Offenheit fördern. Schaut man in Richtung Silicon Valley zu Facebook, Google und Co., so trifft man dort weder starre Regeln noch steifen gesellschaftlichen Umgang oder soziale Konventionen. Die Meister der Digitalisierung setzen darauf, dass Menschen so arbeiten dürfen, wie sie privat bereits leben. Das bedeutet: im ständigen Dialog, selbstbestimmt, ohne Bestrafung für Fehler und freundschaftlich verbunden mit dem Umfeld.

HR als Partner und Inspirator

Aber wie kann HR ihrer Aufgabe gerecht werden und die digitale Transformation unterstützen? HR muss Freiheiten schaffen und zugleich Spielregeln aufstellen. Sie muss Möglichkeiten entwickeln für Kommunikation und Wachstum und dies über

die Entwicklung ihrer Führungskräfte in das Unternehmen tragen. Traditionell orientierte Mitarbeiter müssen zu mehr Selbstverantwortung angeleitet werden. Zum Beispiel könnten bestimmte Informationen nur noch digital zur Verfügung gestellt werden. Der Informationsfluss wird also von der Bringschuld in die Holschuld umgewandelt. HR muss diesen kulturellen Veränderungsprozess mit Change Management und Kommunikation unterstützen, um zu verhindern, dass wichtige Informationen dabei verloren gehen.

Die digitale Transformation ist deutlich schwieriger für solche Unternehmen umzusetzen, in denen heterogene Mitarbeitergruppen aufeinandertreffen. Das ist in den großen Traditionskonzernen häufig der Fall. Langjährige Mitarbeiter können hier den notwendigen digitalen Wandel blockieren, weil sie um ihren erarbeiteten Status bangen und Digitalisierung möglicherweise auch als Bedrohung ansehen. Sie fürchten vielleicht von jüngeren Kollegen verdrängt zu werden, die sich intuitiver in der digitalen Welt zurechtfinden können. Hier ist die HR gefragt, Widerstände aufzulösen und neue Wege aufzuzeigen. Dabei ist Fingerspitzengefühl erforderlich.

Doch es lohnt sich, die verschiedenen Hürden zu überwinden. Eine erfolgreiche digitale Transformation macht Unternehmen zukunftsfähig.

Dank höherer Transparenz und Flexibilität entstehen so neue Formen der Arbeit und der Zusammenarbeit, tradierte zeitliche und räumliche Vorstellungen von der Arbeitsbedingung verlieren an Bedeutung. Spannende Zeiten liegen vor uns – und das Business braucht uns mehr denn je als Partner und Inspirator.



Helmuth Uder ist Managing Director Board und Executive Compensation bei Willis Towers Watson Deutschland. Er ist Mitglied der deutschen Geschäftsführung.

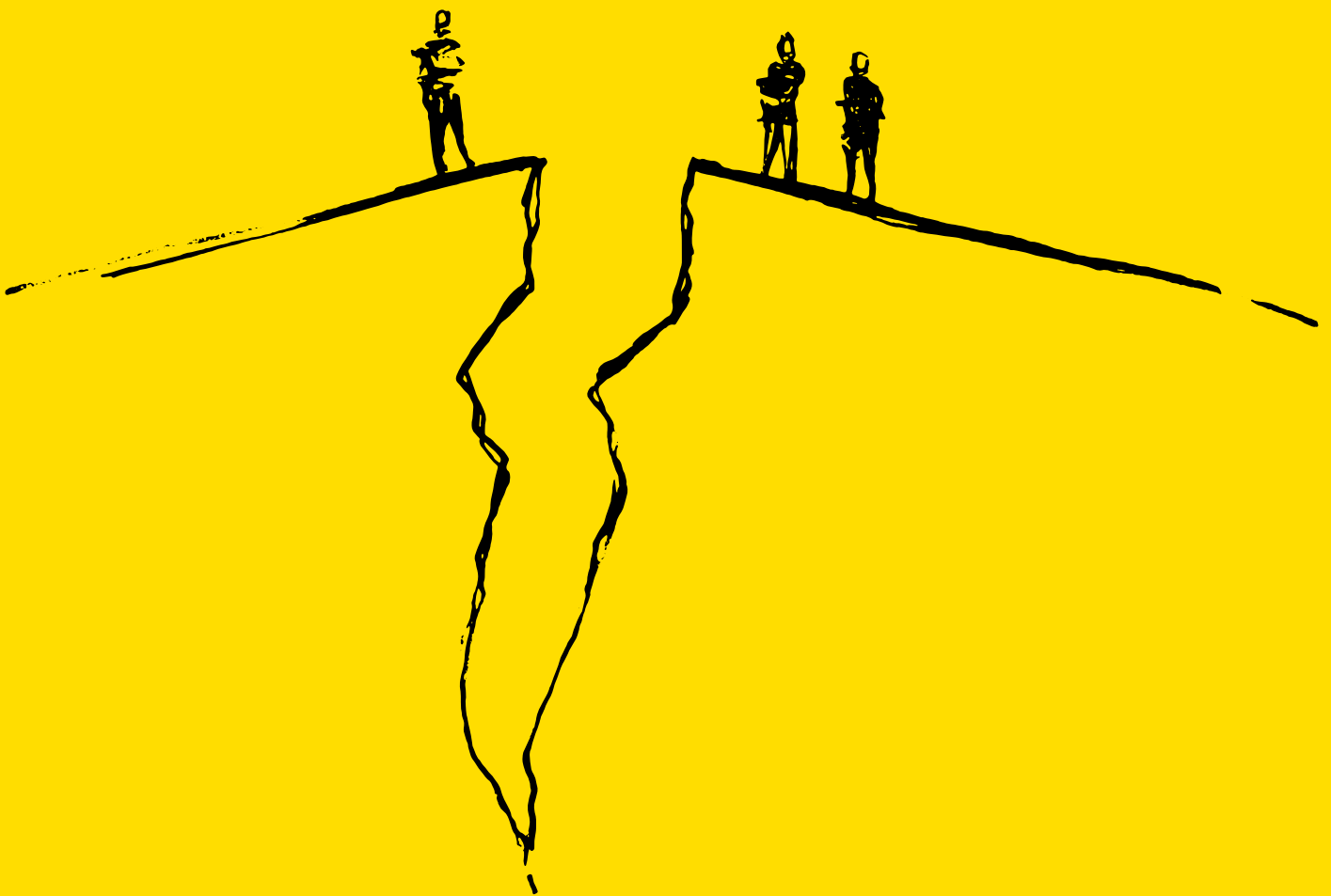


Daniela Geiger ist als Projektmanagerin im Segment Talent & Rewards in München für Willis Towers Watson sowie als Dozentin für HR-Themen an verschiedenen Hochschulen tätig.

Der Glaubenskrieg um die künstliche Intelligenz

Ein Beitrag von
Martin Scheele

*Der Hype um künstliche Intelligenz spaltet die Gesellschaft.
Während Befürworter wirtschaftliche Vorteile ins Feld führen,
sehen Gegner die Menschheit bedroht.*





Es ist eine befremdlich wirkende Welt: Jungen Menschen wird ein neurales Geflecht eingepflanzt. Das heißt „Neural Lace“, wuchert im Gehirn aus und stellt mittels WLAN eine Verbindung zu künstlichen Intelligenzen (KI) her. Diese sogenannten Minds regieren die Welt. Keineswegs auf böswertige Weise, tatsächlich beschützen sie vielmehr den Menschen. Willkommen in der TV-Serie „The Culture“, die zwar mit der Wirklichkeit (noch) nichts gemein hat, und doch nähert sich die Menschheit, so scheint es, langsam dieser Welt an. Intelligente Systeme haben sich in unserem Alltag eingemischt – mehr als sich so manch einer bewusst macht.

Der Autopilot im Verkehrsflugzeug, die Spracherkennung im Smartphone, die Auswertung von Blutbildern in Laboren, die Vorauswahl bei Bewerbungen: Einfache Vorformen dieser intelligenten Wesen sind bereits in der Realität angekommen.

Roboter und KI-Systeme vollbringen Leistungen, die viele bereits als intelligent und kreativ einstufen. Aber was ist eigentlich künstliche Intelligenz? Auf welchem Forschungsstand sind wir? Wie gehen Deutschlands Unternehmen mit KI um? Wo liegen Chancen, wo Risiken? Und werden wir demnächst von Robotern abgelöst?

Tiefes Lernen

Christian Bauckhage hat Antworten auf jene Fragen, die derzeit die gesamte Gesellschaft umzutreiben scheinen.

Der Professor für Informatik gilt als eine der Koryphäen auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz in Deutschland, er arbeitet beim Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS. Das Grundwissen zu KI gibt Bauckhage, der nunmehr seit zwanzig Jahren zur Materie forscht, so routiniert wieder wie ein reibungslos funktionierender Roboter.

So kann er behände KI von sogenannten nachgeahmten Intelligenzen abgrenzen. Letztere fanden sich schon vor dreißig Jahren in Computerspielen wieder, womit durch meist einfache Algorithmen ein intelligentes Verfahren simuliert werden soll. „Allgemein bezeichnet KI den Versuch, eine menschenähnliche Intelligenz nachzubilden. Anfangs ging es darum, einen Computer zu bauen oder ihn so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann. Mittlerweile sind wir beim Deep Learning angekommen“, sagt Bauckhage.

Ein Beispiel aus der Autoindustrie: Der US-Chip-Hersteller Nvidia speiste einem Modul Millionen Bilder ein, die Hindernisse eines Parcours zeigten. Anschließend wurde dem System durch Simulationen und in realen Fahrmanövern antrainiert, vor den Hindernissen abzubremesen. Das Auto konnte, ohne einen menschlichen Fahrer, anschließend in ähnlichen Situationen autonom anhalten.

Der Fortschritt: Dem Computer gelingen diese Verknüpfungen selbstständig, ohne einen von Menschen geschaffenen Algorithmus. Dabei werden neuronale Netze geschaffen, die wie ein menschliches Gehirn aufgebaut sind und



„Die Forschung zu künstlicher Intelligenz gibt es jetzt gut 60 Jahre. In den vergangenen drei Jahren hat die Forschung Quantensprünge gemacht. 17 Jahre zuvor hat das keinen interessiert.“

Christian Bauckhage, Professor für Informatik,
Universität Bonn & Lead Scientist für
maschinelles Lernen am Fraunhofer IAIS

Assoziationen zwischen der Umgebung des Autos und den daraus resultierenden Fahraufgaben herstellen.

Schwache versus starke KI

So revolutionär das Praxisbeispiel klingt, es gehört zur sogenannten schwachen Intelligenz. Die schwache KI beschäftigt sich mit der Lösung von Anwendungsproblemen, hierzu zählen Spracherkennung oder Korrekturvorschläge bei gestellten Suchanfragen. Im Gegensatz dazu wird starke KI als Schaffung einer Intelligenz definiert, die der des Menschen gleicht oder diese sogar übertrifft. Starke KI muss deshalb dreierlei vereinen: das logische Denken, das Treffen von Entscheidungen bei Unsicherheit und das Planen.

Forscher wie Bauckhage möchten keine Prognose abgeben, wann die starke KI technisch möglich sein wird. Zur Veranschaulichung der Veränderungsgeschwindigkeit fasst er lieber die Vergangenheit zusammen: „Die Forschung zu künstlicher Intelligenz gibt es jetzt gut 60 Jahre. In den vergangenen drei Jahren hat die Forschung Quantensprünge gemacht. 17 Jahre zuvor hat das keinen interessiert.“

In Deutschland seien mittlerweile, so Bauckhage, viele Vorstände von Industrieunternehmen für KI sensibilisiert. Eine langsam zunehmende Anwendung in der Praxis stellt er in der Autoindustrie, der Finanzindustrie und den Chemieunternehmen fest. Dort gehe es vor allem um Prozessoptimierung, etwa bei Logistikketten oder der Planung von Fertigungsstraßen.

Einsatz von KI in Unternehmen

Eine Umfrage unter Großkonzernen ergibt allerdings ein differenzierteres Bild. Der Chemiekonzern BASF betont in seiner Reaktion das Feld der Wissenslösungen. Konkret will das Dax-Unternehmen mithilfe von KI „den Inhalt von Dokumenten herausfiltern und so einen einfacheren, schnelleren und zuverlässigeren Zugang zu relevantem Wissen erreichen“.

Recht verhalten sind die Reaktionen der Dax-Riesen Bayer und Deutsche Telekom. Der Pharmakonzern „prüft derzeit den Einsatz, eine praktische Anwendung gibt es noch nicht“. Die technikaffine Deutsche Telekom könne bei der Frage nach dem Einsatz von künstlicher Intelligenz „nicht weiterhelfen“. Der Versicherungskonzern Axa wiederum kann sich die „Automatisierung einzelner Schritte in der Schadenbearbeitung durch intelligente Bilderkennung vorstellen“. Zudem sieht der Konzern „große Potenziale in der Risikoeinschätzung, indem historische Schadendaten mit intelligenten, selbst lernenden Algorithmen analysiert werden“.

„Prüfen“, „Wollen“, „Vorstellen“. Die Deutsche Bahn ist da schon einen Schritt weiter. Das Unternehmen setzt KI nicht nur in sprachgesteuerten Services ein, sondern auch in der vorausschauenden Instandhaltung im Eisenbahnbetrieb. „Immer mehr Weichen, Fahrstühle und Rolltreppen in Bahnhöfen, Lokomotiven und Güterwaggons verfügen über intelligente Sensorik. Zunehmend können so Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und behoben werden, bevor es zu Störungen im Betrieb kommt“, teilt das Unternehmen mit.

Wenn man sich die KI-Forschung und -Anwendung in deutschen Unternehmen als Pyramide vorstellt, dann steht SAP an der Spitze. Kein Wunder eigentlich, ist SAP doch der einzige große IT-Konzern in Deutschland – und zugleich international geachtet. Cawa Younosi, Personalleiter SAP Deutschland, sagt, der Einsatz künstlicher Intelligenz sei vor allem in der Weiterbildung und der Vorsortierung von Lebensläufen sinnvoll.

„Derzeit bekommt man als Mitarbeiter funktionsbezogene Trainingsangebote, also Schulungen oder Trainings, die spezifisch mit der Rolle zu tun haben“, sagt Younosi. „In Zukunft kann KI auf das Profil des Mitarbeiters zugreifen,

sodass dieser sehr persönlich auf ihn zugeschnittene Trainingsangebote erhält, also über die rein funktionsbezogenen Aspekte hinaus.“

Begeisterung ...

SAP ist in der Automatisierung der Personalarbeit heute schon weit vorn – im Gegensatz zu vielen anderen deutschen Unternehmen. „Die Personalabteilungen in Deutschland sind zurückhaltend, was die technologische Unterstützung angeht – und das ist noch positiv formuliert“, sagt Christoph Igel, der beim Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) die Sparte Bildung leitet.

SAP-Mann Younosi argumentiert für die KI mit der gesteigerten Effizienz und der Skalierbarkeit von Lösungen: „Wie sehr Technologien Prozesse effizienter machen, zeigen die Jahresendgespräche inklusive Gehalts- und Entwicklungsgesprächen. Früher dauerte der manuell unterstützte Prozess durchaus drei Monate. Mittlerweile sind wir bei drei Wochen, dank des Einsatzes eines Programms.“

Ist KI also ein Fortschritt der Arbeitsgesellschaft? Überwiegen Chancen die Risiken? Zwischen Befürwortern und Gegnern der KI tobt ein Kampf um die richtigen Argumente und die Deutungshoheit in der Öffentlichkeit. Zwar gab es kritische Stimmen schon in den letzten Jahrzehnten, doch gerade parallel zu den Quantensprüngen der vergangenen drei Jahre schwillt die Lautstärke der Kritik von Top-Vertretern vieler Fachgebiete an.

... und Kritik

Der Physiker Stephen Hawking sieht in künstlicher Intelligenz nicht weniger als eine Bedrohung für die Menschheit und möglicherweise sogar deren Ende. Denn mittlerweile seien Systeme fähig, selbst zu lernen, und zwar so wie wir Menschen. Hawking ist keineswegs generell Technologiefortschritten abgeneigt. Anfang der 60er-Jahre des vorherigen Jahrtausends an einer Erkrankung des Nervensystems erkrankt, kann er nur noch per Computer über die Bewegung seiner Wangenmuskeln und Augen kommunizieren.

Noch drastischer zeichnet KI-Experte Eliezer Yudkowsky vom Machine Intelligence Research Institute in Berkeley die Zukunft: „Wer sich marschierende menschenähnliche Roboter mit roten Augen vorstellt, versteht die Größe des Problems nicht. Man muss sich kleinste, unsichtbare, aus Diamanten hergestellte synthetische Bakterien ausmalen, die sich in der Blutbahn aller Menschen befinden. Und eines Tages simultan ein Mikrogramm Botulinumtoxin freisetzen. Dann fallen alle tot um.“



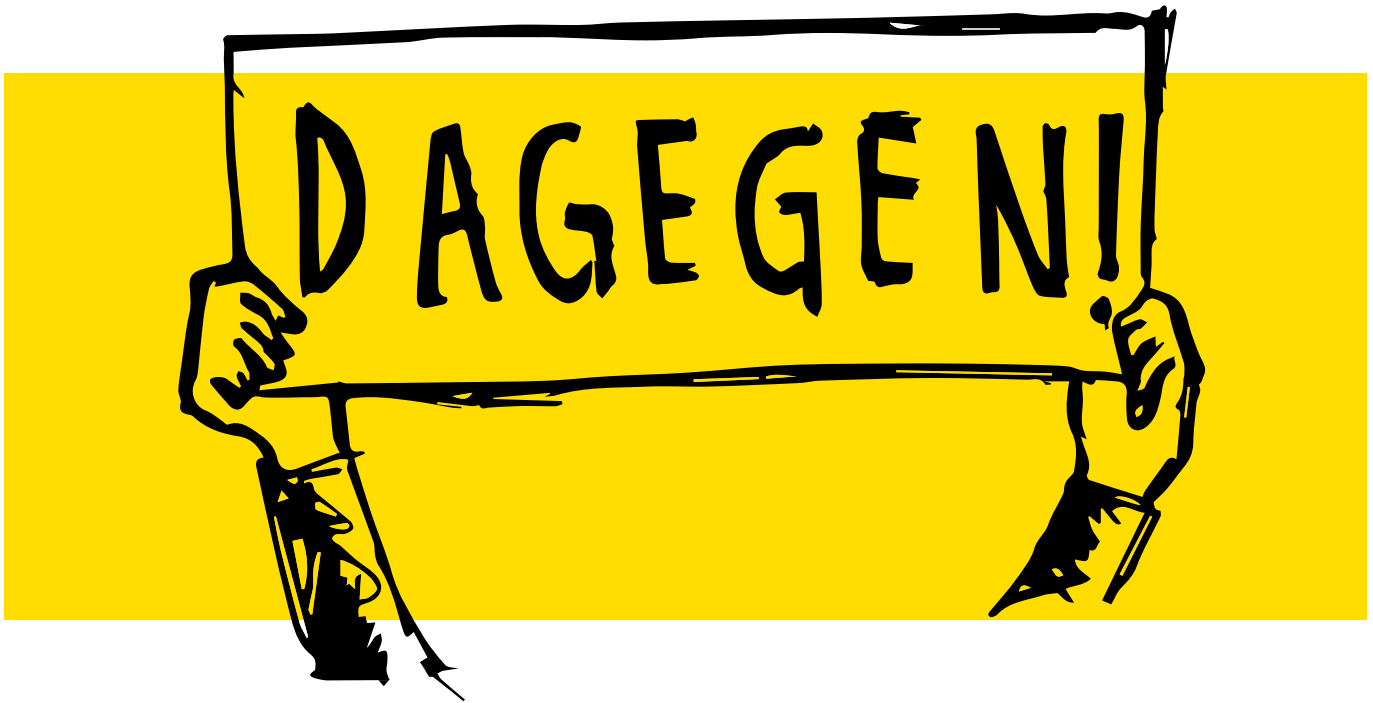
„Die Personalabteilungen in Deutschland sind zurückhaltend, was die technologische Unterstützung angeht – und das ist noch positiv formuliert.“

Christoph Igel, Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI)

Nicht minder wortgewaltig gibt sich auch der französische Philosoph Eric Sardin. Er prognostiziert, dass KI Schritt für Schritt die menschliche Entscheidungsfindung übernehmen wird. „Der Mensch gilt nicht mehr als das einzige mit Urteilsfähigkeit begabte Wesen, sondern wird durch eine neue, als überlegen angesehene Wahrheitsinstanz verdrängt“, so Sardin.

Er hebt die Kritik auf eine Metaebene: „Mit ihrer exponentiell wachsenden Geschwindigkeit zerstört der Geist von KI die Grundprinzipien des Humanismus: das Prinzip der Verantwortung und das Recht der Gesellschaften, gemeinsam über ihr Geschick zu bestimmen.“

Auch in der internationalen Unternehmenswelt finden sich einige KI-Gegner. Manch einer gibt dabei allerdings ein zwiespältiges Bild ab. Elon Musk, Eigentümer des aufstrebenden Elektroautoherstellers Tesla, gründete 2015 gemeinsam mit dem deutsch-amerikanischen Investor Peter Thiel, dem LinkedIn-Mitgründer Reid Hoffman und anderen die gemeinnützige Organisation OpenAI. Sie soll die Entwicklung von sicherer künstlicher Intelligenz gewährleisten, eine Art Wachhund der Entwicklung.



Als Unternehmer allerdings hofft Musk von KI zu profitieren. Erst Ende März übernahm er den Chefposten beim Start-up Neuralink. Die Firma will das menschliche Gehirn invasiv mit Computern verbinden und dazu Elektroden entwickeln. Zunächst soll die Technik bei Menschen mit schweren Hirnschäden eingesetzt werden. Ziel: Die Patienten sollen ihr Gedächtnis möglichst effektiv wieder nutzen können.

Zukünftig hofft Musk auf eine breitere Zielgruppe: Schon in acht bis zehn Jahren soll Neuralinks Verbindung von Gehirnen und Computern auch völlig gesunden Menschen zur Verfügung stehen.

HR im Wachstum – trotz KI

Befürworter der KI argumentieren zumeist mit Wettbewerbsfähigkeit und betonen, dass KI nur eine unterstützende Technologie sein sollte. Fraunhofer-Forscher Bauckhage sagt: „Firmen, die sich jetzt nicht mit KI anfangen zu beschäftigen, wird es in zehn Jahren nicht mehr geben.“ Er begründet das mit den immensen Kosteneinsparungen und verweist auf eine Studie des indischen IT-Großkonzerns Infosys: Demnach erwarten bis zum Jahr 2020 Unternehmen, die KI-Technologien einsetzen oder deren Implementierung planen, ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 39 Prozent bei 37 Prozent geringeren Kosten. „Es geht deshalb darum, kleine Schritte zu machen, warm zu werden mit der Technik, Erfahrungen zu sammeln, Vor- und Nachteile abzuwägen“, so Bauckhage.

Ob Forscher wie Bauckhage oder SAP-Manager Younosi: Viele Experten nehmen in der Gesellschaft eine gewisse Reserviertheit gegenüber künstlicher Intelligenz wahr, gerade was mögliche Folgen für die Arbeitswelt betrifft. Younosi betont: „Auch zukünftig werden potenzielle Bewerber von Mitarbeitern aus dem HR-Bereich eingestellt – und nicht von KI-Technologie. Die Wichtigkeit von persönlichen Bewerbungsgesprächen ist unbestritten.“ Er verweist darauf, dass trotz des Einsatzes von Technologien die Zahl der HR-Mitarbeiter in den letzten zehn Jahren stetig gestiegen ist.

Trotzdem wäre es naiv anzunehmen, dass KI völlig risikofrei für die deutsche Arbeitswelt ist. Bauckhage sagt: „Wer als Mitarbeiter nicht mit den Technologien umgehen kann, der muss um seinen Arbeitsplatz fürchten.“ Christoph Igel vom Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz ergänzt: „Es wäre vermessen, sich dieser Entwicklung wie Don Quijote und sein Gefährte Sancho Panza den Windmühlen entgegenzustellen. Er appelliert zugleich an den aufgeklärten Bürger: „Wenn der Mensch aufhört, sich kritisch-reflexiv mit den Entwicklungen auseinanderzusetzen, und diese nicht begleitet, hinterfragt, bedenkt und mündig aufgeklärt, über deren Einsatz und Nutzen entscheidet – dann ist das das Ende der Menschheit. Aber nicht wegen KI, sondern weil der Mensch aufhört, Mensch zu sein.“ •

Datenschutz 2018

Was ändert sich im Recruiting?



Webinar mit Floris van Heijst, Datenschutzexperte

www.firstbird.com/datenschutz-2018

Welche Datenschutzrichtlinien kommen auf uns zu?

Für wen gelten diese Richtlinien?

Wie lauten die drei größten Mythen rund um das Thema Datenschutz?

Welche Schritte müssen gesetzt werden, um sich auf die neuen Richtlinien vorzubereiten?

Was passiert, sollten die Richtlinien zu spät umgesetzt werden?

Welchen Einfluss haben diese Richtlinien auf das Recruiting?



powered by Firstbird Academy:

www.firstbird.com/firstbird-academy

Verräterische Muster

Ein Beitrag von
Anna Friedrich

Ob im Recruiting oder der Personalentwicklung: Das Berufsbild von Personalern ändert sich rapide. Immer öfter übernehmen Algorithmen klassische HR-Aufgaben.

Tinder für die Jobsuche – das hört sich erst einmal seltsam an. Doch genau das ist die Idee hinter der Recruiting-App Truffls: Wie die Dating-Anwendung Tinder will Truffls Menschen zueinander bringen. Zwar nicht im romantischen Sinne, aber auch zwischen Kandidat und Unternehmen bedarf es einer gewissen Chemie. Im Jahr 2014 ging die App an den Start, bislang haben laut Unternehmensangaben mehr als 30.000 Firmen mit Truffls zusammengearbeitet. Rund 100.000 Stellen in ganz Deutschland seien derzeit täglich ausgeschrieben. Neben Inseraten direkt über Truffls kommen Stellen auch von Kooperationspartnern wie Monster oder Stepstone.

Das Prinzip ist einfach: Jobsucher sehen einen Steckbrief der angebotenen Stelle. Gefällt sie ihnen, wischen sie auf ihrem Smartphone nach rechts. Daraufhin erhält das Unternehmen ein anonymes Kurzprofil des Kandidaten und entscheidet, ob es ebenfalls Interesse hat. Ist das der Fall, bekommt der Interessent automatisch eine Nachricht und kann sich gezielt bewerben.

Das Beispiel zeigt: Unternehmen setzen vermehrt auf digitale und maschinelle Helfer, um Personal zu gewinnen. Roboter sortieren Bewerbungen vor, Chat-Bots führen Aus-

wahlgespräche. Doch nicht nur im Recruiting spielen Roboter eine Rolle – auch in der Personalentwicklung bieten sich zahlreiche Chancen. Wir stellen die wichtigsten Trends vor.

Career-Bots

Wenn Jobsuchende auf Karriere-Websites surfen, öffnen sich immer häufiger Chat-Fenster. Darin können Interessenten nicht nur Fragen zum Bewerbungsprozess stellen, sondern auch persönliche Empfehlungen für freie Stellen im Unternehmen erhalten. Dahinter stecken Career-Bots, also Programme, die über Messenger-Dienste mit Kandidaten kommunizieren.

Die Vorteile der Career-Bots liegen auf der Hand: Sie sind immer verfügbar und arbeiten effizient. Die Funktionsweise der digitalen Helfer ist jedoch unterschiedlich. Einerseits können Chat-Bots mit einem Algorithmus arbeiten. Das heißt: Das System führt regelbasierte Dialoge. Wie in einer Art Entscheidungsbaum geht es verschiedene Möglichkeiten durch, immer nach strikten Regeln und Vorgaben. Die nächste Stufe ist die künstliche Intelligenz. Hier funktioniert das System wie ein Gehirn, lernt und entwickelt sich

stetig weiter. Der Algorithmus lernt nach dem Prinzip „Trial and Error“: Wenn der Bewerber auf eine Frage nur eine unbefriedigende Antwort gibt, passt das System die Frage an. Ist die Antwort besser, merkt sich das System die neue Fragestellung.

In der aktuellen Studie „Recruiting Trends“ des Centre of Human Resources Information Systems der Universität Bamberg kam heraus: Nur drei Prozent der befragten Unternehmen setzen derzeit Career-Bots ein. Fast die Hälfte erwartet allerdings bald eine starke Verbreitung und sieht sie als gute Möglichkeit für Kandidaten, Fragen an ein Unternehmen zu stellen oder Beratung zu offenen Stellen zu bekommen.

Robo-Selection

Google und Facebook haben ihre Nutzer bereits daran gewöhnt: Sie treffen eine Content-Vorauswahl und zeigen Inhalte, die den jeweiligen Betrachter voraussichtlich interessieren könnten. Ein Prinzip, das auch Chancen für den Personalbereich birgt: Zum einen können Inhalte von Karriere-Websites passgenau für den Bewerber angezeigt

werden. Zum anderen können Algorithmen Kandidaten für die Personaler filtern. Das Computersystem trifft dabei automatisch eine Vorauswahl aus einer großen Gruppe von Bewerbern. Außerdem können Recruiting-Roboter auch selbst in der Kandidatensuche aktiv werden: Sie durchleuchten Karriereplattformen wie Xing und LinkedIn automatisch nach bestimmten Kriterien und zeigen dem Recruiter die Treffer an.

Ein Programm kann auch Bewerbungsunterlagen nach bestimmten Kriterien und Persönlichkeitsmerkmalen auswerten. Zusätzlich zur eingegangenen Bewerbung durchforsten Computersysteme die öffentlich zugänglichen Social-Media-Profile der Bewerber wie Facebook oder Xing und sammeln so weitere Daten zur Person. IBM hat für den automatisierten Bewerbungs-Check das sogenannte „Applicant Tracking System“ entwickelt. Suchen IBM-Kunden nach geeigneten Mitarbeitern, trifft IBM mithilfe des Systems die Vorauswahl aus einer großen Gruppe von Kandidaten. Das System analysiert sowohl strukturierte Daten aus Lebensläufen als auch unstrukturierte aus Anschreiben. „Das System trifft zwar eine erste Auswahl. Die Entscheidung am Ende obliegt unserer Erfahrung nach aber immer

dem menschlichen Recruiter“, sagt Sven Semet, HR Thought Leader Watson Talent Solutions bei IBM.

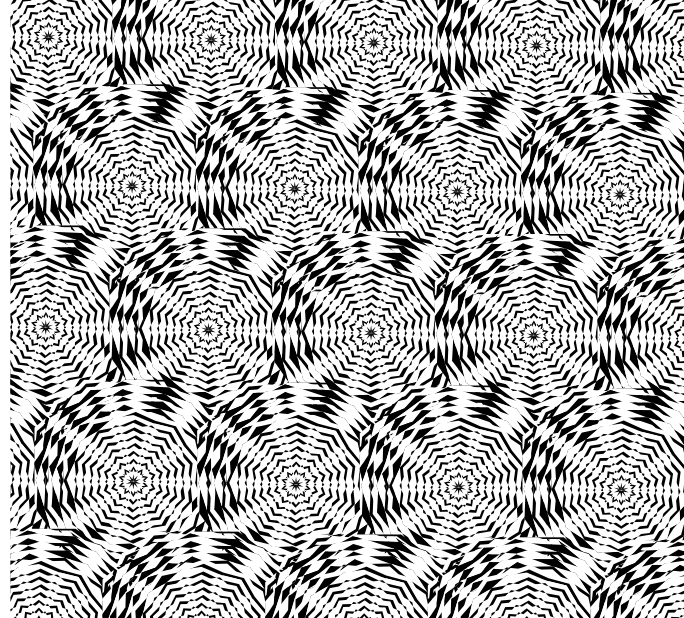
Viele Recruiter zweifeln daran, dass Maschinen ähnlich gute Entscheidungen wie sie selbst treffen können. Dabei können Maschinen vom Recruiter lernen: „Personaler müssen identifizieren, nach welchen Kriterien sie geeignete Kandidaten auswählen und diese Kriterien dann der Maschine beibringen“, sagt Tim Weitzel, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bamberg. Der Recruiter teilt der Maschine zum Beispiel mit, nach welchen Kriterien er Lebensläufe verschiedenen Stapeln zuordnet. Wenn die Maschine sie dann selbst liest, können Personaler leicht vergleichen, ob die Maschine ähnliche Entscheidungen trifft wie sie selbst. „Oftmals sind Maschinen sogar besser als der Mensch. Sie sind objektiv und lassen sich nicht beeinflussen“, sagt Tim Weitzel.

Laut der Recruiting-Studie der Universität Bamberg vertrauen Unternehmen Robotern in der Personalsuche immer häufiger: Zwei Drittel der deutschen Unternehmen halten eine Robo-Selection für diskriminierungsfreier und schneller als die Arbeit der menschlichen Recruiter. Ein Drittel findet sie sogar passgenauer.

Predictive Analytics

Es gibt Algorithmen, die mit erstaunlicher Genauigkeit Wahrscheinlichkeiten berechnen können. „Google weiß anhand ihres Internetverhaltens, dass eine Frau schwanger ist. Und das, noch bevor sie es selbst weiß“, sagt Recruiting-Experte Joachim Diercks, Gründer und Geschäftsführer der Beratungsagentur Cyquest. Das Prinzip lässt sich auch auf die HR übertragen. Algorithmen können zum Beispiel ermitteln, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Mitarbeiter kündigen wird.

Zugrunde liegt das Prinzip von Big Data: Algorithmen greifen auf eine Vielzahl von Daten zurück und ermitteln gewisse Muster. So können sie Aussagen über Wahrscheinlichkeiten treffen. Sie sammeln ihre Daten anhand von Krankheitstagen, aber auch aus Facebook-Einträgen, Posts im firmeneigenen Intranet oder Feedback aus Mitarbeitergesprächen. So können sie auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters schließen und anhand von Erfahrungswerten berechnen, ob er im Unternehmen noch zufrieden ist oder nicht. Als Datengrundlage dienen auch Erfahrungswerte: Der Algorithmus greift auf Daten aus Gesprächen mit Mitarbeitern zurück, die bereits das Unternehmen verlassen



„Google weiß anhand ihres Internetverhaltens, dass eine Frau schwanger ist. Und das noch bevor sie es selbst weiß.“

Joachim Diercks, Gründer und Geschäftsführer der Beratungsagentur Cyquest

haben und lässt deren Gründe mit in die Analyse einfließen. Roboter können Persönlichkeitsmerkmale sogar schon in der Bewerbungsphase eines Kandidaten analysieren. Hier lassen bestimmte Formulierungen im Anschreiben zum Beispiel Rückschlüsse zu. „Durch Satzlänge und Wortstellung können Maschinen zum Beispiel Rückschlüsse ziehen“, sagt Recruiting-Experte Diercks. „Das Anschreiben wird so zum Persönlichkeitstest.“

Die Maschinen stehen vor der gleichen Herausforderung wie Menschen: Beide müssen herausfinden, ob der Bewerber zum Unternehmen passt. „Dabei gibt es Kriterien, die eine Maschine vielleicht sogar noch besser filtern kann als ein Mensch. Zumindest kann sie intensive Auswahlsschritte abkürzen“, ist sich Diercks sicher. Auch in der Personalentwicklung erweist sich Big Data als hilfreich. „Anhand der Mitarbeiterdaten wie Urlaubszeiten, Krankheitstage und Arbeitsstunden können Algorithmen gewisse Zusammenhänge erkennen“, sagt Diercks.

Emotionen lesen

Bald schon könnten Roboter sogar komplette Bewerbungsgespräche führen. Australische Ingenieure der Universität La Trobe in Melbourne haben dafür einen Kommunikationsroboter entwickelt. „Matilda“ kann Gespräche führen

und dabei die Emotionen ihres Gegenübers lesen. Matilda stellt dem Bewerber in einer halben Stunde bis zu 76 Fragen. Dabei analysiert der Roboter Stimme, Bewegungen und Mimik. Matilda kann zahlreiche Interviews am Stück führen, ohne zu ermüden – ein Vorteil gegenüber menschlichen Recruitern.

Auch das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen hat eine Software zum Lesen von Emotionen entwickelt. „Shore“ erkennt nicht nur Gesichter, sondern wertet sie anhand von Einzelbildern, Bildsequenzen oder Videos auch direkt aus. Dabei kann die Software neben dem Gefühlszustand auch das Geschlecht und das ungefähre Alter der Person erkennen. Bislang gibt es „Shore“ nur als Demoversion.

Career Coach

Nicht nur im Recruiting und in der Bewerberauswahl spielen Maschinen eine Rolle. Auch in der Personalentwicklung kommen sie inzwischen vermehrt zum Einsatz. Zum Bei-

spiel in Form des Career Coach: Dieser kognitive Assistent kann als App auf dem Smartphone installiert werden oder als Anwendung Teil des Intranets sein, agiert mit den Mitarbeitern und berät sie. Er hilft bei Fragen rund um die Personalentwicklung: Wie kann ich mich weiterbilden? Welche Aufstiegsmöglichkeiten habe ich? Welche Stellen sind im Unternehmen offen? Der Career Coach kann neben konkreten Antworten auch den Kontakt zu Mitarbeitern herstellen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden.

Dabei lernt das System: „Je mehr Interaktionen stattfinden, desto besser funktioniert es. Wir testen es gerade in einer Pilotphase bei 10.000 Mitarbeitern“, sagt Sven Semet von IBM. Die individuellen Daten werden zwar gespeichert, aber nicht an die Führungskräfte weitergegeben. Am Ende zieht IBM dann Rückschlüsse auf die gesamte Belegschaft. Die gesammelten Muster verraten dann etwa, ob die Mitarbeiter zufrieden sind, sich bessere Aufstiegsmöglichkeiten oder mehr Weiterbildungen wünschen. •

Anzeige

**FINDEN SIE
IHRE ZUKÜNFTIGEN
ANGESTELLTEN
SO LEICHT WIE
NOCH NIE.**



IHR PARTNER FÜR JOBVERMITTLUNG

Telantes ist die erste intelligente Jobvermittlungsplattform, die sich sowohl an den Bedürfnissen der Arbeitgeber, als auch an denen der Arbeitnehmer orientiert. Verschwenden Sie keine Zeit mehr mit ungeeigneten Bewerbern. Finden Sie durch unseren intelligenten Algorithmus Ihren selbst definierten Wunschkandidaten.

- **Sparen Sie über 50% der Zeit und Kosten** im Recruiting
- Erhalten Sie mehr Bewerbungen durch ein **effizienteres Bewerbungsverfahren**
- Finden Sie passgenaue Kandidaten mit unserem **intelligenten Matching Algorithmus**
- Suchen Sie Ihren Spezialisten in unserem Pool aus qualifizierten **„Hidden Champions“**
- **Stärken Sie Ihre Arbeitgebermarke** über gezieltes Employer Branding

Jetzt kostenlos auf
www.telantes.de
registrieren!

Testen Sie jetzt TELANTES und profitieren Sie von den unschlagbaren **First Mover Konditionen**.



TITEL

„Wir sehnen uns nach Superman“

Ein Interview von
Hannah Petersohn

Künstliche Intelligenz (KI) erhitzt derzeit die Gemüter im Sekundentakt. Doch was steckt hinter der KI-Sehnsucht und wie weit ist die Entwicklung überhaupt? Dirk Helbing, Professor für Computational Social Science an der ETH Zürich, über technische Hintergründe, gesellschaftliche Folgen und über das, was uns menschlich macht: die Verwundbarkeit.

Herr Professor Helbing, warum ist unsere Sehnsucht und Neugier nach künstlicher Intelligenz so präsent?

Es ist ein alter Menschheitstraum menschliche Intelligenz nachzubauen. Warum? Die einen reizt die wissenschaftliche Herausforderung. Andere wollen einfach günstige Helferlein an ihrer Seite, die ihnen lästige, schmutzige und mühsame Arbeit abnehmen.

Was genau verstehen wir unter künstlicher Intelligenz?

Ich würde drei Arten der KI unterscheiden: Die erste basiert auf lernfähigen, zum Teil auch selbstlernenden Systemen, die sich unter Umständen exponentiell in ihrer Leistungsfähigkeit entwickeln. Eine weitere Form der KI ist regelbasiert. Sie kann Aufgaben übernehmen, die nach bestimmten, sich wiederholenden Regeln ablaufen. Eine dritte Art ist das Cognitive Computing, das das menschliche Denken abbilden und imitieren soll.

Wie funktioniert eine KI?

Meistens Blackbox-artig, das heißt, Daten werden einspeist und produzieren einen Datenoutput. Allerdings wissen wir oft nicht, wie dieser Output genau zustande kommt und ob er überhaupt gerechtfertigt ist.

Worin besteht dabei die Gefahr?

Dass wir den Empfehlungen blindlings folgen und uns einer maschinell erzeugten Empfehlung unterwerfen. Nehmen wir das Cognitive Computing, das unser Denken und Verhalten abbildet. Dort versucht man ein digitales Double zu generieren, das unsere psychischen Eigenschaften erfasst und imitiert. Diese Systeme kennen uns so genau, dass sie uns mit psychologischen Tricks manipulieren können.

Der Antagonist der künstlichen Intelligenz ist die natürliche. Worin besteht der Unterschied?

Künstliche Intelligenzsysteme haben eine andere Struktur und Funktions-

Der moderne Golem: Weltenretter unter sich.

„Da momentan versucht wird, Maschinen mit menschenähnlichen Eigenschaften zu kreieren, treten wir mit ihnen in Konkurrenz.“

Dirk Helbing, Professor für Computational Social Science an der ETH Zürich.



weise als das menschliche Gehirn. Man arbeitet derzeit an neuen Architekturen, die das Gehirn noch besser nachbilden und die impulsbasiert funktionieren, entsprechend dem Feuern der Neuronen im Gehirn. Außerdem nutzt man vermehrt auch Quantencomputer, also Computer, die nicht in Nullen oder Einsen rechnen, sondern mehrere Zustände, mehrere Alternativszenarien gleichzeitig durchspielen können.

Das heißt, es gibt in diesem Sinne eigentlich noch gar keine KI?

Die Systeme, die man kennt, sind noch nicht wirklich intelligent. Man neigt momentan zur Übertreibung und glaubt, es sei nur eine Frage der Zeit bis uns die Systeme in allen Aspekten übertreffen. Aber dafür gibt es noch keinen Beweis. Niemand spricht darüber, aber es gibt auch eine erhebliche Anzahl an Misserfolgen beim Einsatz von KI.

Sie spielen auf die emotionale Intelligenz an, über die KI bisher noch nicht verfügt?

Unter anderem. Es gibt derzeit Bemühungen, emotionale und soziale Intelligenz zu imitieren. Aber die Frage ist: Wo soll das hinführen? Ist es nicht sinnvoller, eine KI zu entwickeln, die den Menschen ergänzt als dass sie ihn obsolet macht und abschafft?

Folgt der Mensch an dieser Stelle bereits der Maschine?

Unterwerfen wir uns einer maschinellen Logik?

Da momentan versucht wird, Maschinen mit menschenähnlichen Eigenschaften zu kreieren, treten wir mit den Maschinen in Konkurrenz. Dadurch wird unser Leben roboterartiger. Wir lassen uns immer stärker eintakten, um mit den Algorithmen mithalten zu können.

Was sollten wir stattdessen tun?

Wir sollten uns auf das konzentrieren, was Roboter und Algorithmen nicht gut können: auf kreative und soziale Tätigkeiten.

Wird uns künstliche Intelligenz nicht auch schon bald das kreative Denken abnehmen?

Angenommen ein KI-System kann Bücher schreiben, Musik komponieren und Bilder malen: Selbst dann heißt das nicht, dass sich Menschen dafür auch interessieren und davon berührt werden. Wir sollten KI nutzen, um menschliche Fähigkeiten zu ergänzen und zu verstärken.

Welchen Nutzen könnten KI-Systeme haben?

Ich kann mir vorstellen, dass irgendwann jeder ein KI-System nutzt, das die eigenen, individuellen Interessen vertritt und zum Beispiel Hunderte Seiten lange Nutzungsbedingungen zusammenfasst und automatisch die Punkte aufzeigt, denen man nicht zustimmen würde. Es könnte auch eine KI geben, die persönliche Daten in einem zukünftigen Data-Store verwaltet, so wie es sich der Nutzer wünscht, ohne dass er sich selbst stundenlang mit der Daten-Verwaltung befassen müsste.

Eine KI, die sich entlang der individuellen Bedürfnisse ausrichtet?

Ja, eine Intelligenz, die mir das abnimmt, was ich sonst selbst tun müsste.

Auf welche KI-Verhaltensweisen müssen wir uns einstellen?

Selbstlernende KI-Systeme werden sich auch unvorhersehbar verhalten. Das ist vergleichbar mit dem Menschen: Ein heranwachsendes Kind lernt laufen

und sich in der Welt zurechtzufinden. Irgendwann kommt es in die Pubertät und experimentiert. Dabei gehen oft Dinge zu Bruch. Aber am Ende lernen die meisten sich verantwortungsbewusst zu verhalten. Es kann jedoch auch zu kriminellen Taten kommen: Würde man einer KI sagen, sie solle Geld anhäufen, dann würde sie wahrscheinlich lernen, wie man eine Bank hackt. KI könnte auch eingesetzt werden, um Schwachstellen in Computersystemen zu identifizieren. Man könnte KI-Systeme außerdem verwenden, um Menschen zu töten.

Das ist der chinesische Traum der Terrakotta-Armee, die zum Leben erweckt wird.

Genau. Man muss sich darüber im Klaren sein: Alles, was möglich ist, wird auch früher oder später passieren. Das ist Murphys Gesetz. Wir müssen im Vorfeld rechtzeitig Sicherheitsmaßnahmen – Leitplanken und Sicherheitsgurte – auf den Weg bringen. So, wie man es auch im Straßenverkehr gemacht hat, um den Autoverkehr sicherer zu gestalten.

Glauben Sie, dass Menschen lieber mit Menschen zu tun haben wollen – oder wäre ihnen eine KI genauso recht?

Menschen streiten sich, weil jeder seinen eigenen Kopf hat. Eine KI könnte man hingegen so bauen, dass sie alles tut, was wir möchten. Aber im Leben brauchen wir eine gewisse Widerborstigkeit, an der wir uns reiben können, um uns intellektuell zu entwickeln. Unsere Lernfähigkeit hängt ja gerade davon ab, dass wir mit Situationen konfrontiert werden, in



„Alles, was möglich ist, wird früher oder später passieren.“

denen nicht alles wie erwartet funktioniert. Der Mensch ist ein Wesen, das physische, psychologische, und soziale Bedürfnisse hat. Wir brauchen zwischenmenschliche Interaktion.

Warum ist die Sehnsucht nach künstlicher Intelligenz dennoch so groß?

Eine KI hört sich nach Abenteuer und Science-Fiction an. Wir wissen um die Verwundbarkeit des Menschen, um seine Schwächen. Wir werden krank, unsere kognitive Leistungs-, Denk- und Erinnerungsfähigkeit ist begrenzt. Wir sehnen uns nach übermenschlichen

Fähigkeiten, nach Superman und Superwoman.

Worin besteht das Menschliche?

In der Verwundbarkeit. Das ist unser Charakteristikum. Dadurch lernen wir verantwortungsvoll mit der Umwelt und mit anderen umzugehen. Wenn alles, was zu Bruch geht, repariert werden kann, braucht man keine Rücksicht mehr zu nehmen. Rücksichtnahme macht uns aber sozial. Und wir haben gelernt: Gemeinsam erreichen wir mehr als allein. Der Mensch ist mehr als eine biologische Maschine, mehr als eine abgespulte DNA-Sequenz. Ich glaube, dass Menschen nicht rein deterministisch funktionieren. Bei den geistigen Prozessen spielt die Quantenphysik eine Rolle. Da ist etwas, das nicht allein durch das rein Materielle zu erklären ist. Das unterscheidet uns von Robotern, selbst, wenn sie lernfähig sind.

Wo hat eine KI ihre Grenzen?

Zum Beispiel bei unentscheidbaren Problemen, also Paradoxien wie: Wenn ich alle Männer rasiere, die sich nicht selbst rasieren, rasiere ich mich dann selbst oder nicht?

Und umgekehrt: Wo sollten wir künstliche Intelligenz begrenzen? Könnte sie auch außer Kontrolle geraten?

Ja, das ist denkbar. Deswegen sollten wir Schutzmaßnahmen treffen: Wir brauchen eine Möglichkeit, diese Systeme aus dem Verkehr zu ziehen, einen sogenannten Kill Switch. Denkbar wären eingebaute Schwachstellen, über die man diese Systeme ausknocken kann. Ein eingebauter Selbsterstörungsmechanismus, den man aktivieren kann. Bei besonders heiklen Systemen könnte man auch vorsehen, dass regelmäßig ein Feedback gegeben werden muss. Wenn die Bestätigung ausbliebe, würden die Funktionen einfrieren oder die Energiezufuhr gestoppt.

Aber vielleicht wäre das System auch so intelligent, diese Mechanismen zu isolieren und auszuschalten?

Deswegen benötigen wir eine Kombination aus verschiedenen Maßnahmen und Vorkehrungen.

Könnte es im Worst Case zu einem**Maschinensturm, wie einst in England, kommen?**

Wenn die Interessen der Bevölkerung nicht berücksichtigt werden, bleibt den Menschen nichts anderes übrig, als einzuschreiten. Facebook-Chef Mark Zuckerberg hat bereits 16 Leibwächter, die ihn vor Nutzern schützen. Eine Machtakkumulation kann auf die Dauer nicht gut gehen. Wenn die Politik es versäumt, unsere Rechte zu schützen, werden die Bürger früher oder später selber aktiv werden: ob als Hacker oder Maschinenstürmer. Der Übergang von einer Gesellschaftsform in eine andere ist nie glatt vonstatten gegangen. Es gab immer Wirtschaftskrisen, Revolutionen und Kriege. Noch sind leider keine geeigneten Maßnahmen getroffen worden, um solche Szenarien bei der Transformation zur digitalen Gesellschaft zu verhindern.

Wie wird unsere Gesellschaft angesichts der aktuellen Entwicklungen von künstlicher Intelligenz und Big Data in Zukunft aussehen?

Langfristig traumhaft, aber gerade sind wir auf dem Weg in den Totalitarismus. Unternehmen und Staat saugen so viele Daten ab, wie sie kriegen können, und sammeln alles. Es wird behauptet,

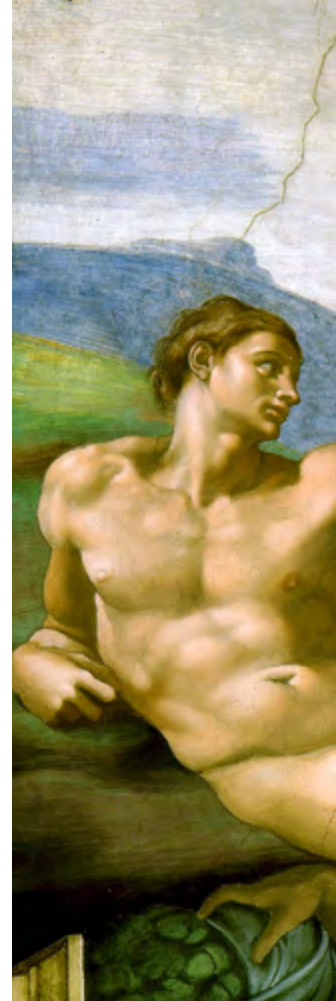
dass ein superintelligentes System die besseren Entscheidungen trifft, weil es mehr weiß.

Warum warnen Sie immer wieder vor den Gefahren einer Datendiktatur?

Weil wir dann tun müssten, was uns aufgetragen wird. Das ist die momentane Stoßrichtung. Man denke nur an den Citizen Score in China. Die Cashless Society, die Abschaffung des Bargelds, wäre der letzte Sargnagel unserer Freiheit. All das beruht auf dem Irrglauben, dass sich Quantität in Qualität verwandelt, wenn man nur genügend Daten hat, die uns die Wahrheit von selbst verkünden.

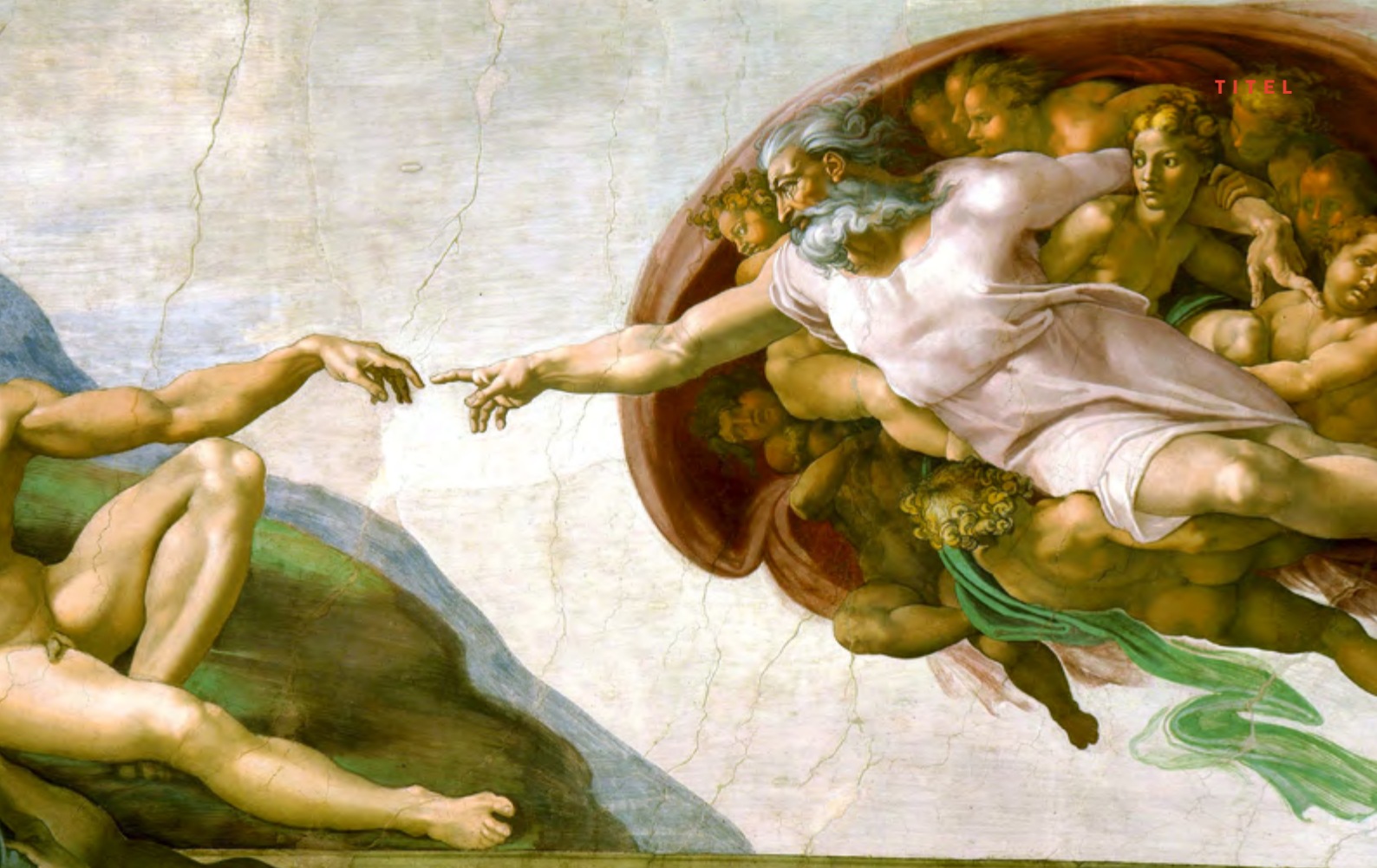
Aber Daten geben doch Rückschlüsse auf Zusammenhänge?

Es ist so: Je mehr Daten man hat, desto mehr Muster sind in diesen Daten vorhanden. Viele davon sind aber zufälliger Natur oder sind Scheinkorrelationen, die keine kausale Bedeutung



Filmstill aus „Der Golem, wie er in die Welt kam“ (1920)





Adam wird der göttliche Odem zuteil: der wohl berühmteste Ausschnitt aus dem Deckenfresko Michelangelos in der Sixtinischen Kapelle.

haben. Ein Beispiel ist die Anzahl der Waldbrände in Abhängigkeit von der Anzahl Eis essender Kinder. Beides hat eine Ursache, nämlich die hohe Außentemperatur. Würde man den Kindern aber das Eisessen verbieten, würde das nichts an der Anzahl der Brände ändern. Viele vermeintliche Erfolgsbeispiele von Big Data mussten revidiert werden wie Google Flu Trend und das ursprüngliche Produkt von 23andMe: Dort wurden Gentests erstellt, die ermitteln sollten, welche Krankheiten man wahrscheinlich bekommen wird. Die amerikanische Gesundheitsbehörde musste diese Tests erst einmal vom Markt nehmen, weil andere Labors zu anderen Ergebnissen kamen.

Sie glauben also nicht, dass Big Data dazu dienen kann, einen bestimmten Personenkreis sehr genau zu ermitteln?

Gerade im Recruiting geht mit Big Data

eine große Erwartungshaltung einher. Die Gefahr besteht darin, dass man mit diesen Tools nicht richtig umgeht. Es besteht die Versuchung, sich die perfekten Lebensläufe herauszupicken. So erreicht man aber vor allem einen Mainstream. Dabei geht es ja eigentlich darum, Teams zusammen zu stellen mit diversen, sich ergänzenden Fähigkeiten. Ein Team kann nicht funktionieren, wenn alle nur Mittelstürmer oder Torwarter sind. Jene, die keinen linearen Lebenslauf haben, sind unter Umständen die Interessanteren, da sie neue Perspektiven einbringen.

Es hat sich herausgestellt, dass Algorithmen in vielen Fällen sogar diskriminierend sind.

Genau, man denke nur an die personalisierte Krankenversicherung: Man würde dann zum Beispiel abhängig von der Ernährung unterschiedliche Tarife bezahlen. Dann käme es zu einer

Situation, in der Frauen und Männer, Christen, Juden und Muslime andere Tarife zahlen müssten, weil sie sich unterschiedlich ernähren. Das wäre eine Form der Diskriminierung, die als Nebeneffekt auftritt. Das ist aber nicht akzeptabel.

An welchem Punkt entstehen durch Big Data Fehler?

Wenn wir mit Daten aus der Vergangenheit global die optimale Lösung für die Zukunft bestimmen wollen, verlieren wir Diversität. Die ist aber notwendig für Innovation und gesellschaftliche Resilienz, die wir benötigen, um auch mit unerwarteten Entwicklungen zurechtzukommen. Gleichzeitig schreiben wir die vergangenen Lösungen, die uns erst in die Lage gebracht haben, fort. All die Big Data Verfahren, die selbstlernenden Verfahren, die der künstlichen Intelligenz zugrunde liegen, bauen auf Daten der Vergangen-



Androiden der ersten Stunden: Schreiber, Organistin und Zeichner mit beweglichen Augen, Armen und Köpfen des Schweizer Uhren- und Automatenbauers Jaquet-Droz (1721-1790).

heit auf. Wenn man zum Beispiel in der Vergangenheit Krieg geführt hat, würde man das auch in Zukunft tun, selbst wenn es eine innovative friedliche Lösung gäbe.

Sie sprachen vorhin davon, dass unsere Gesellschaft gerade eher auf dem Weg in eine düstere Zukunft ist. Gibt es auch ein positives Szenario?

Momentan stehen die Weichen noch eher in Richtung des dystopischen Szenarios: Die Politik erwartet, dass uns in den kommenden Jahrzehnten die Ressourcen ausgehen und wir auf einen Notstand zusteuern. Aber wir können das Ruder noch rumreißen und eine Kreislaufwirtschaft und Sharing Economy bauen. KI könnte uns dabei helfen. Ich denke, Technologien sollten uns als Instrumente dienen, unsere Gesellschaft so zu gestalten, wie wir es erwarten, in unserem Sinne. KI könnte uns Aufgaben abneh-

men, so dass wir uns anderen wichtigen Dingen zuwenden könnten: unserer Umwelt, anderen Menschen, unserem kreativen Potenzial.

Wie können wir diesen fast schon utopisch anmutenden Zustand erreichen?

Wir brauchen positive Zukunftsvisionen. Zum Beispiel könnten wir unsere Wirtschaft so umbauen, vielleicht sogar gedankengesteuert, dass wir die von uns erlebte Welt so gestalten können, wie wir sie uns wünschen, ohne anderen oder der Umwelt zu schaden. Dazu braucht es eine Pull-Ökonomie, die die Ressourcen dorthin leitet, wo sie gerade benötigt werden. Das ließe sich durch Kombination des Internets der Dinge mit Blockchain-Technologien erreichen. Dabei sollten Anreize für die Wiederverwendung von Ressourcen geschaffen werden. Stichwort: Sharing Economy und Recy-

cling. Aus meiner Sicht ist das in den nächsten 20 bis 30 Jahren erreichbar. **Und wer sorgt sich dann um die grundlegenden Dinge des Lebens?**

Die materiellen Grundlagen könnten zunehmend von Robotern übernommen werden. Selbst Häuser lassen sich mittlerweile durch 3-D-Drucker bauen.

Das ist der Traum vom Schlaraffenland, in dem alles jederzeit zur Verfügung steht. Wir sollten uns um existenzielle Dinge keine Sorgen mehr machen müssen. In der neuen Arbeitswelt wird es nötig sein, dass wir den Rücken frei haben, um kreativ sein zu können. Wenn man sich Sorgen machen muss, ob man morgen eine Wohnung und genug zu essen hat, bekommt man den Kopf nicht frei zum Experimentieren. Eine Grundabsicherung wäre vor diesem Hintergrund sinnvoll, aber nicht ausreichend. Die Anreize, etwas

„Wenn wir mit Daten aus der Vergangenheit global die optimale Lösung für die Zukunft bestimmen wollen, verlieren wir die Diversität.“

Neues zu schaffen, wären zu gering. Es gäbe keine Konkurrenz.

Das klingt darwinistisch.

Wettbewerb treibt uns doch an, bessere Lösungen und Ideen zu entwickeln. Ich glaube nicht an die flache Gesellschaft. Daher sollte ein Grundeinkommen kombiniert werden mit einer Investmentprämie, die dazu führt, dass die besten Ideen leicht realisiert werden können.

Innovationen sollten also durch neue Finanzierungsmodelle gefördert werden?

In den Niederlanden wird diese Idee gerade getestet: Wissenschaftler bekommen dabei ein bestimmtes Forschungsbudget. Die Hälfte des Budgets muss aber an Kollegen verteilt werden. Dadurch verlieren sie nicht so viel Zeit mit dem Einwerben von Forschungsgeldern. Sie werden von administrativen Belastungen befreit.

Mein Vorschlag wäre, diese Idee auf die Gesellschaft insgesamt anzuwenden: Man bezahlt den Menschen eine Investmentprämie und ermöglicht auf diese Weise ein Crowdfunding für alle. Das würde ich als demokratischen Kapitalismus bezeichnen.

Stehen wir vor dem Ende des derzeitigen Kapitalismus?

Zu der Einsicht kommen ja immer mehr Menschen, unter ihnen auch die Hauptakteure des heutigen Kapitalismus. Dem Kapitalismus gehen die Kapitalisten aus. Er braucht ein Update. Das kann uns auf das nächste Level der ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklung bringen. Wir brauchen mehr Mut für Veränderungen.

Welche Veränderungen werden denn im Arbeitsbereich auf uns zukommen?

Ich glaube, dass es in Zukunft keine klassischen Firmen mehr geben wird. Viele heutige Arbeitsplätze werden durch die Automatisierung wegbrechen. Firmen sind aber wahrscheinlich zu schwerfällig, um mit dem Veränderungstempo Schritt zu halten. Das sieht man gerade in der Autobranche. Da dachte man lange Zeit, es würden sich nur die Formen, Farben, Ausstattung und Geschwindigkeit ändern. Das war ein großer Irrtum.

Und wie steht es um unsere Arbeitsweise?

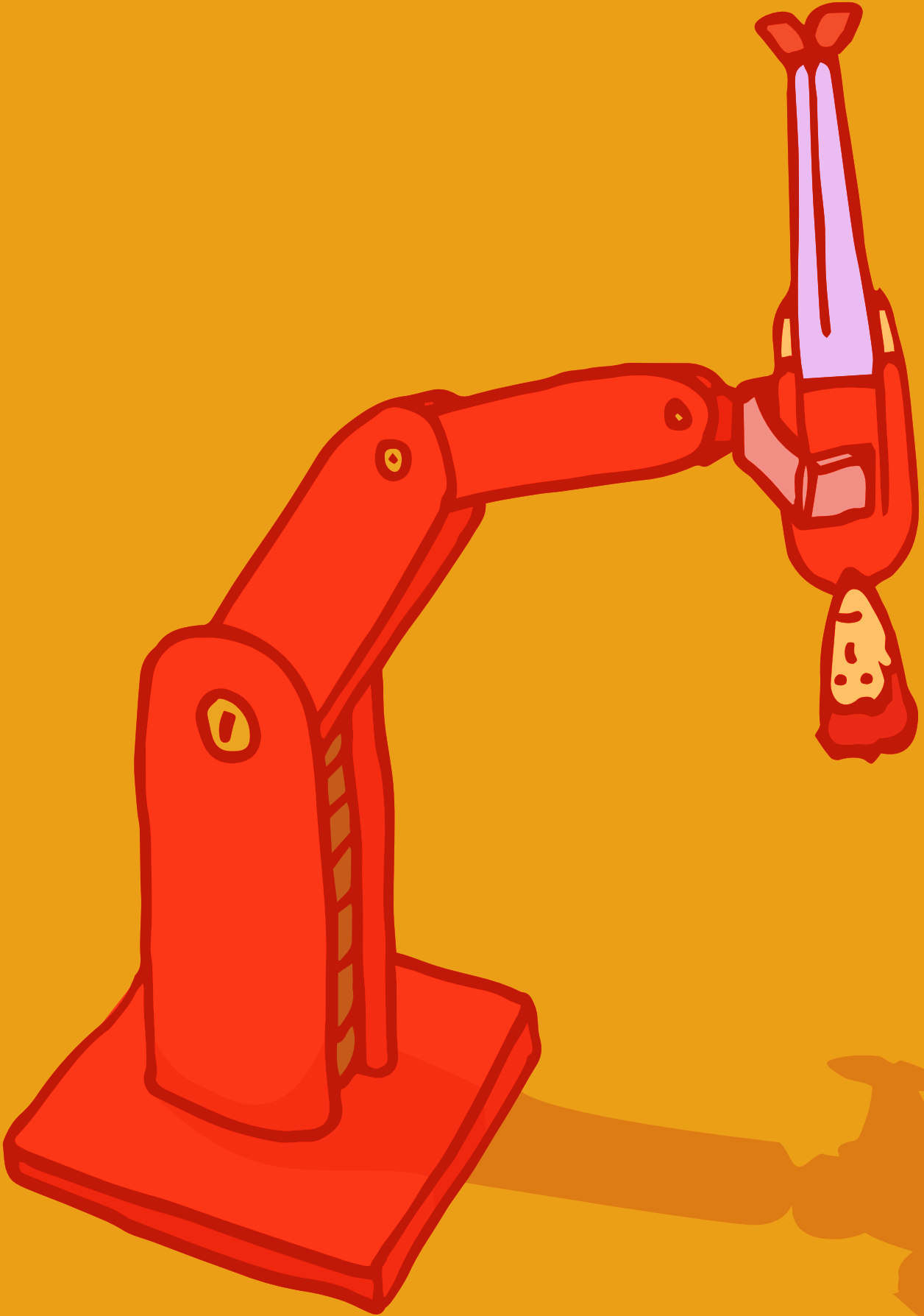
In Zukunft wird Arbeit eher in Projekten organisiert sein. Mal wird man Projekte leiten, mal unterstützen.

Menschen werden ihre Rollen und Positionen häufiger wechseln. Wenn wir ein Projekt abgeschlossen haben, werden wir uns neuen Projekten zuwenden. Arbeit wird insgesamt fluider, flexibler, anpassungsfähiger und weniger festgefügt sein. Informationen werden viel transparenter zwischen den verschiedenen Projekten ausgetauscht werden. Dafür brauchen wir ein kombinatorisches Informations- und Innovationssystem, das auf Offenheit und das Teilen von Wissen aufbaut.

Wird Personalarbeit dann noch relevant sein, wenn sich alle mehr oder weniger in autonomen Systemen organisieren?

Personaler werden nach wie vor gebraucht werden. Nur ihr Profil, so wie in den meisten Berufen, wird sich ändern. Es wird darum gehen, Talente zu entdecken und zu fördern und gleichzeitig Schwächen zu kompensieren. Personaler werden noch stärker die Aufgabe haben, Teams zusammenzustellen, in denen sich alle gut ergänzen und miteinander zurecht kommen. Das erfordert Leute, die ein Gespür für die psychologischen und sozialen Faktoren haben. •

TITEL



Revolution voraus

Ein Beitrag von
Anna Friedrich

Die Automatisierung schreitet rasant voran und stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen. Das gilt nicht nur für Unternehmen und Angestellte. Auch der Staat muss sein System überdenken, wenn immer öfter Maschinen Tätigkeiten übernehmen, für die bislang Menschen notwendig waren.

Mensch gegen Maschine – dieser Konkurrenzkampf wird von Experten heiß diskutiert. Die US-Quizsendung Jeopardy hat dieses Duell im Jahr 2011 auf die Fernsehbildschirme gebracht. Gegner der menschlichen Teilnehmer, die in früheren Episoden der Show bereits Rekordsummen gewonnen hatten, war das von IBM entwickelte Computerprogramm Watson. Das Ergebnis war eindeutig: Watson gewann mit einem Spielstand von 77.147 US-Dollar. Die menschlichen Gegner lagen mit 24.000 US-Dollar und 21.600 US-Dollar weit abgeschlagen.

Seitdem hat das Unternehmen seine Watson-Software kontinuierlich weiterentwickelt. Im Januar 2017 machte die japanische Versicherungsfirma Fukoku Mutual Life Insurance Schlagzeilen, als sie 34 Angestellte durch Watson ersetzte. Die Watson-Software beurteilt bei Fukoku nun zum Beispiel Schadensfälle und kümmert sich um die dazugehörigen Kundenansprüche. Außerdem soll die Software medizinische Berichte von Ärzten und andere Dokumente lesen, aus denen Informationen hervorgehen, mit denen sich die Auszahlungen an Kunden berechnen lassen. 1,6 Millionen Euro hat das Unternehmen für die Installation von Watson eigenen Angaben zufolge ausgegeben. Diese Summe dürfte es innerhalb weniger Jahre wieder reinholen: Fukoku Mutual rechnet damit, dass Watson die Produktivität des Unternehmens um 30 Prozent erhöhen wird.

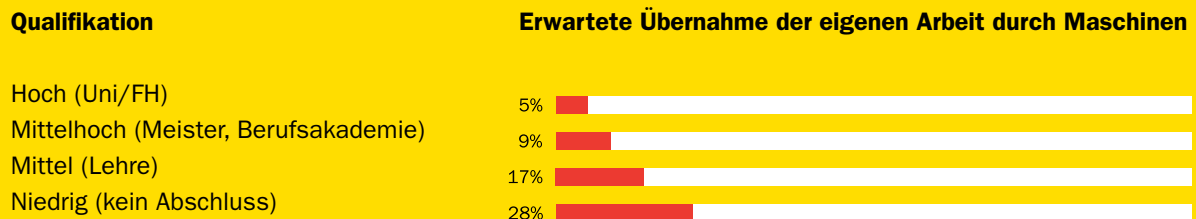
Diese Beispiele zeigen: Maschinen haben entscheidende Vorteile gegenüber Menschen. Ihr Leistungsniveau ist den ganzen Tag über konstant, sie kennen weder Launen noch Tagesform. Außerdem können sie Zusammenhänge in riesigen Datenmengen erkennen und so sekunden-schnell Rückschlüsse ziehen, für die Menschen mitunter Tage benötigen. Wenn die Automatisierung weiter so rasant voranschreitet wie in den vergangenen Jahren, müssen Unternehmen noch stärker als bisher ihre Arbeitsweisen überdenken.

Alte Jobs verschwinden, neue entstehen

Das ruft Automatisierungskritiker auf den Plan. 20,5 Millionen Jobs – das entspricht fast der Hälfte aller Arbeitsplätze – könnten in Deutschland laut einer Studie des Beratungsunternehmens McKinsey automatisiert werden – und somit für Menschen wegfallen. Betroffen sind nicht nur einfache Arbeiten, wie sie etwa Lieferanten erledigen, die ihre Arbeit an selbstfahrende Autos und Drohnen verlieren könnten. Auch komplexe Aufgaben, wie das Beispiel der japanischen Versicherung zeigt, könnten künftig von künstlicher Intelligenz erledigt werden. Weltweit rechnet McKinsey mit einer Milliarde Jobs, die wegfallen könnten. Vor allem das produzierende Gewerbe ist der Studie zufolge betroffen: 64 Prozent der Stellen sind hier bedroht.

Subjektive Gefahr durch Maschinen

Je höher die Qualifikation der Menschen, desto geringer schätzen sie selbst die Chance ein, dass Maschinen ihre Aufgaben erledigen.



Das ist aber nur eine Seite der Medaille. Vielmehr können durch automatisierte Tätigkeiten auch neue Arbeitsfelder entstehen, die wiederum neue Arbeitsmöglichkeiten schaffen. Bis zum Jahr 2025 werden zwar 1,5 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland durch Automatisierung wegfallen, zugleich aber rund 1,5 Millionen neue entstehen, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in einer Studie ermittelt. Dazu kommt: Wenn Automatisierung an den richtigen Stellen eingesetzt wird, erwachsen daraus auch Freiheiten für Mitarbeiter. Wenn sie sich nicht mehr mit administrativen Tätigkeiten beschäftigen, die eine Maschine genauso gut oder sogar besser erledigen kann, haben sie mehr Zeit für Beratung und komplexe Aufgaben.

Arbeitsnachfrage steigt

Langfristig scheint sich die Arbeitswelt zwar auf die Automatisierung gut einstellen zu können. Doch kurzfristig stellen die Veränderungen einzelne Personen und ganze Berufsgruppen vor massive Herausforderungen. Experten des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung haben zahlreiche Studien zu dem Thema ausgewertet. Eines ihrer Ergebnisse: Die Arbeitsnachfrage ist durch den technologischen Wandel gestiegen. Doch weisen die Autoren auf den „massiven Strukturwandel“ hin, der mit der Automatisierung einhergeht und Qualifikations- und Kompetenzanforderungen verändert. „Die Befunde sprechen dafür, dass Jobs in der Zukunft weniger körperlich anstrengend, dafür geistig anspruchsvoller, vielfältiger aber auch komplexer werden“, urteilen die Autoren.

Damit einhergehen könnte eine größere Ungleichheit in der Gesellschaft: Während sich Höherqualifizierte weiterbilden und sich so ihren Platz in der Wirtschaft sichern, könnten Geringqualifizierte zunehmend an den Rand gedrängt werden. Auch die Autoren beobachten einen Trend zur Spaltung: „Es zeichnet sich gleichzeitig eine Tendenz

zur Höherqualifizierung und zur Dequalifizierung ab – zu Lasten der Nachfrage nach einer mittleren Qualifikation als Facharbeiter.“ In einer von den Autoren zitierten Studie heißt es: „Tatsächlich geben immerhin 15 Prozent der Beschäftigten an, dass sich die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen in den vergangenen fünf Jahren durch die Digitalisierung vermindert haben. Insbesondere Niedrigqualifizierte – etwa jeder Dritte – sehen sich einer solchen Dequalifizierung gegenüber.“ Auf der einen Seite stehen also hochqualifizierte Beschäftigte, die von Maschinen und Algorithmen profitieren. Andererseits müssen etwa Facharbeiter in Berufen mit starkem Routinecharakter zunehmend befürchten, von Maschinen ersetzt zu werden.

Zweites technologisches Zeitalter

Fakt ist: Die Automatisierung schreitet immer schneller voran. Die Hälfte der heutigen Schulkinder werden Berufe ausüben, die wir heute noch nicht kennen, sagen Experten. Nicht nur die Anforderungen werden komplexer, auch die Berufsprofile ändern sich. Doch Angst brauchen die Menschen vor der Veränderung nicht zu haben, meint Stefan Homburg, Professor für öffentliche Finanzen an der Universität Hannover: „Die Diskussion, ob durch die Digitalisierung Arbeitskräfte wegfallen, gab es in der Geschichte immer wieder. Fakt ist aber: Wir haben momentan so viele Arbeitnehmer wie noch nie.“

Die Situation erinnert an die industrielle Revolution Ende des 18. Jahrhunderts. James Watt entwickelte die Dampfmaschine, die in der Bevölkerung zunächst auf Unmut stieß. Denn durch sie war nun eine Massenproduktion in Fabriken möglich, die Eisenbahnen wurden erfunden, die Transportwege verkürzten sich. Kurzum: Die Wirtschaft änderte sich grundlegend. Bald schon konnten sich Menschen eine Arbeit ohne maschinelle Unterstützung nicht mehr vorstellen. In den 1970er Jahren automatisierte sich die Produktion mit

„Die Robotersteuer ist eine Ausprägung der Maschinensteuer, die immer wieder in Erwägung gezogen wird.“

Oliver Bendel, Professor für Wirtschaftsinformatik

dem Einsatz von Elektronik und Computern weiter. Maschinen übernahmen ganze Arbeitsschritte und veränderten die Arbeitsweise der Menschen.

Im Jahr 2014 riefen Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson in ihrem Buch „The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird“ das zweite Zeitalter der Maschinen aus.

„Wir sind davon überzeugt, dass der von der Digitaltechnik herbeigeführte Wandel durch und durch positiv ist. Für uns bricht eine Ära an, die nicht nur anders wird: Sie wird besser, weil wir neben der Vielfalt auch das Volumen unseres Konsums steigern können“, schreiben McAfee und Brynjolfsson. Sie warnen allerdings auch vor noch nicht absehbaren Konsequenzen: „Mit der industriellen Revolution gingen Rußschwaden über London und die grauenhafte Ausbeutung der Arbeitskraft von Kindern einher. Was werden die modernen Parallelen dazu sein?“

Diskussion um die Robotersteuer

Der immer häufiger werdende Einsatz von Robotern stellt aber nicht nur Gesellschaft und Wirtschaft vor Herausforderungen. Auch das Steuer- und Sozialsystem muss sich

perspektivisch anpassen: Wenn immer mehr Roboter die Arbeit von Menschen übernehmen, fallen nicht nur Arbeitsplätze weg, sondern mit ihnen auch steuerliche Einnahmen. Daher fordern Unternehmer wie Bill Gates und Deutsche Post-Chef Frank Appel eine Steuer für Roboter.

Die Idee dahinter ist simpel: Die Arbeit von Robotern soll besteuert werden und das Geld entweder der Sozialversicherung oder dem Bildungswesen zugeführt werden – eine Art Wertschöpfungsabgabe also. Neben der Robotersteuer fällt in diesem Zusammenhang oftmals der Begriff Maschinensteuer. „Die Robotersteuer ist eine Ausprägung der Maschinensteuer, die seit den 1950er Jahren immer wieder in Erwägung gezogen wird“, sagt Oliver Bendel, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Bei der Frage, ob eine Robotersteuer sinnvoll ist, gehen die Expertenmeinungen weit auseinander. Das Grundproblem: Oftmals gehen maschinelle und menschliche Arbeiten ineinander über oder ergänzen sich, der Roboteranteil ist also oft nicht eindeutig bestimmbar. „Es ist nicht klar, was man genau besteuern soll, welche Systeme betroffen sind und um welche Arbeit es geht“, sagt Bendel.

Auch in der Europa-Politik hat die Diskussion schon Einzug gehalten. Die luxemburgische Europaabgeordnete Mady Delvaux hatte vergangenes Jahr in einem Bericht vor dem Rechtsausschuss des Europäischen Parlaments betont, wie sehr Roboter das Problem der Ungleichheit verschärfen könnten. Sie schlug vor, die Wertschöpfung von Robotik und künstlicher Intelligenz zu besteuern und mit Abgaben zur Sozialversicherung zu belasten. Nur so sei das System zu retten. •

Anzeige



Frische Vitamine für Ihr Unternehmen

2017
HEADHUNTER
OF THE YEAR
WINNER
Candidate Experience



Warten auf Marcel

Ein Beitrag von
Mirjam Stegherr

Alle reden von Digitalisierung. Die Agenturgruppe Publicis macht ernst. Sie setzt auf künstliche Intelligenz als Prozessbeschleuniger, um Mitarbeiter weltweit zu vernetzen. Kann das gutgehen?

Der wichtigste Mitarbeiter ist noch nicht geboren und schon der umstrittenste Neueinstieg des Unternehmens: Marcel. Der künftige Assistent von Publicis soll alles wissen, jeden kennen, alle vernetzen und Prozesse beschleunigen. Im Juni 2018 wird Marcel seinen ersten Arbeitstag haben – als künstliche Intelligenz für das Wissensmanagement und die interne Kommunikation der drittgrößten Agenturgruppe der Welt. Gesteuert über Sprache und ausgestattet mit lernenden Algorithmen, soll Marcel das Netzwerk verbinden. Steht zum Beispiel ein neues Projekt an, soll er die Mitarbeiter mit der besten Expertise weltweit finden sowie bisherige Erfahrungen und Hintergrundinformationen bereitstellen.

Die Versprechen sind groß, dass mit Marcel alles besser wird. Es sei höchste Zeit, sich zu verändern, sagt CEO Arthur Sadoun. Ein Jahr lang will die gesamte Gruppe nicht an Awards teilnehmen, um Ressourcen zu bündeln. Viele ärgert das, vor allem die Kreativen. In einem Twitter-Chat mit Sadoun haben sie sich Luft gemacht. Doch der Chef ist von der Vision und dem Nutzen für alle überzeugt. Er will die Gruppe „von einem Netzwerk zu einer Plattform“ führen. Gerade Agenturen haben einen solchen Wandel bitter nötig.

Ineffizienzen beseitigen

Agenturen leben von Daten: von dem Wissen der Mitarbeiter und dem Wissen über Kunden, das sie oft nur schlecht dokumentieren. Vor allem in Pitch-Zeiten entstehen Überstunden; Ideen landen im Papierkorb, weil Informationen nicht aufbereitet sind. Das nervt und kostet Zeit. Von Publicis-Gründer Marcel Bleustein-Blanchet stammt das Zitat: „Ein Unternehmer ist jemand, der so wenig Zeit wie möglich zwischen einer Idee und ihrer Umsetzung verliert.“ Nicht umsonst wurde Publicis' KI nach dem Gründer benannt. „Der Satz bringt es auf den Punkt“, sagt Marcel-Chefentwickler Chip Register. „Wir müssen schneller werden, mehr zusammenarbeiten, Wissen und Erfahrungen besser teilen und Ineffizienzen beseitigen. Genau daran soll Marcel anknüpfen.“ Register ist Co-CEO von Publicis Sapient, dem IT-Ableger der Gruppe. Sapient wird Marcel intern realisieren, auch mit dem Zukauf externer Software. „Von unseren Leuten für unsere Leute“, sagt Register. „Es soll zu uns und unseren Anforderungen passen.“

Mit den IT-Spezialisten hat sich die Gruppe das Know-how vor drei Jahren dazugekauft. Gut möglich, dass sich Sapient mit Marcel einen Namen machen und ein eigenes KI-Produkt verkaufen will. Doch das ist Zukunftsmusik.

Der nächste Schritt ist die „Viva Tech“, eine jährliche Publicis-Veranstaltung, die im Juni 2018 in Paris stattfindet. Bis dahin soll Marcel fertig sein. „Die Basisversion“, wie Register betont. Elf Monate sind nichts, um ein System für 80.000 Menschen in 130 Ländern zu programmieren. Umfragen sollen ermitteln, was sich Mitarbeiter am dringendsten wünschen. Danach wird priorisiert: Was lässt sich schnell umsetzen? Was preiswert? Was wird in Zukunft einfacher möglich sein?

Zu Beginn wird Marcel wahrscheinlich nur Französisch und Englisch sprechen. Übersetzungsprogramme würden bald noch zuverlässiger und günstiger sein, prognostiziert Register. Das ließe sich immer noch einbauen. „Marcel wird nie fertig sein. Es wird immer technische Verbesserungen geben, die wir aufgreifen müssen, um weiterhin führend bei Innovationen zu sein.“

Eigene Silos überwinden

Einen französischen Akzent hätte sich Wigan Salazar gewünscht, CEO von MSL Deutschland, einer der Agenturen im Publicis-Netz. „Das hätte gut zum Unternehmen gepasst.“ Ansonsten erhofft er sich nichts Geringeres als „eine Offenbarung an neuen Ideen und Tiefeneinblicken in das Wissen weltweit“. Momentan arbeite man zu sehr lokal und unter sich.

Publicis, ein Netz von gewachsenen Strukturen, versucht zu verschmelzen, was getrennt funktioniert. „The Power of One“ hat das Maurice Lévy genannt, heute Aufsichtsratschef und damals CEO der Gruppe. Er wollte „Silos einreißen“ – Abgrenzungen, die in vielen Unternehmen mit der Zeit entstehen und sie verlangsamen. Marcel ist der nächste Schritt dieser Strategie. Er wisse nicht, ob es gelingen könne, mit Marcel alle Mauern einzureißen, sagt Chip Register. „Es wird immer organisatorische Strukturen geben. Die Frage ist, ob sie einem helfen oder schaden. Marcel soll die negativen Effekte minimieren, indem er den Leuten erlaubt, über die Strukturen hinauszureichen, und Wissen außerhalb des eigenen Silos verfügbar machen.“ Bisher hat Publicis noch nicht einmal ein Intranet, um das Wissen agenturübergreifend zu teilen. „Marcel soll die Brücke sein von etwas Altem zu etwas ganz Neuem. Dafür überspringen wir vielleicht ein paar Schritte“, sagt Register.

Die Vision trifft den Puls der Zeit. Ariana Fischer, Expertin für Organisationsentwicklung und interne Kommunikation, sagt: „Der Druck ist groß, dass Unternehmen smarte Lösungen schaffen, um Wissen für alle verfügbar zu machen.“

Wie sage ich es meinem Computer?

Durch den demografischen Wandel werden viele Konzerne einen Großteil ihrer Mitarbeiter verlieren. Implizites Wissen, das bis dahin nicht dokumentiert ist, geht verloren.“ Agenturen verlieren Wissen eher durch Personalwechsel als an den Renteneintritt – aber das Problem bleibt. Zudem gibt es eine Überlastung einzelner Mitarbeiter, die besser vernetzt sind als andere. Marcel, so die Hoffnung, soll die Arbeit gerechter verteilen und Wissen demokratisieren.

Kontrollverlust zulassen

Die Herausforderung, Wissen zu teilen, ist in vielen Unternehmen kein Wert – im Gegenteil. „Die Bewertungssysteme bauen eher noch darauf auf, dass man Wissen besitzt, das kein anderer hat“, sagt Fischer. Auch wenn LinkedIn oder Facebook privat funktionieren, heißt das nicht, dass Mitarbeiter am Arbeitsplatz Informationen leichtfertig teilen. Social Intranets sind keine Selbstläufer.

Das weiß auch Tobias Geiger, Leiter Interne Kommunikation und Digitalisierung bei der Deutschen Bahn. Seit 2015 geisterte die Idee eines „DB Planet“ durch den Konzern. Im April 2017 ging das neue Intranet live. Es soll den Informationsfluss verbessern und mehr Möglichkeiten bieten, sich zu beteiligen. Genau diesen Mangel hatten Mitarbeiter in internen Umfragen beklagt. Dank „mobile first“ haben nun auch jene Zugang, die bislang keinen PC für ihre Arbeit nutzen – nicht unwichtig für einen Konzern, dessen Angestellte zum Teil quer durch das Land fahren.

Von den 200.000 Mitarbeitern der Bahn deutschlandweit sind – Stand Juli – 66.000 auf „DB Planet“ aktiv. Ein „fantastischer Wert nach nur vier Monaten“, findet Geiger. Eine fünfköpfige Redaktion belebt das Social Intranet, und auch der Vorstand zeigt, was aktive Teilhabe ist. Dazu gehört Mut: Plötzlich kann jeder kommentieren und teilen. „Den Kontrollverlust muss man in der internen Kommunikation zulassen, wenn man Dialog und Wissen dynamisieren will“, meint Geiger.

Daten als Mehrwert

Die Freiwilligkeit, auf der der „DB Planet“ fußt, ist ein wichtiger Hebel. Die Persönlichkeitsrechte und Mitbestimmungen durch Betriebsräte in Deutschland lassen kaum etwas anderes zu. Was an Debatten rund um Marcel auf Publicis zurollt, ist Chip Register heute noch nicht bewusst. Eine interne Kampagne sei als Teil des Rollouts fest eingeplant, sagt er. Konkretes gibt es noch nicht.

Vier Tipps für die Kommunikation mit einer künstlichen Intelligenz:

1. Sagen Sie es eindeutig! Ihr Computer kann Kontexte schlechter erschließen als Sie.
2. Sparen Sie sich Metaphern! Computer nehmen alles wörtlich, dafür wurden sie programmiert.
3. Fassen Sie sich kurz! Computer denken nicht redundant und filtern im Zweifel die falsche Information.
4. Bleiben Sie korrekt! Menschen verzeihen Fehler und verstehen Texte trotzdem – Computer nicht.

Wie wichtig eine begleitende Kommunikation ist, weiß Ariana Fischer. Unternehmen könnten mit spielerischen Anreizen wie Belohnungs-Sternchen für selbst verfasste Beiträge Mitarbeiter motivieren. Schulungen und Coaches seien sinnvoll – keiner gibt gerne zu, wenn er das System nicht versteht oder nicht weiß, was von ihm erwartet wird. „Selbst wenn eine Technik intuitiv funktioniert, darf ich die Mitarbeiter nicht alleine lassen“, sagt Fischer. Um die Wissensorganisation zu revolutionieren, müssen Unternehmen einen langen Atem mitbringen. Ein bis zwei Jahre dauert es laut Fischer sicher, bis ein Social Intranet von alleine läuft – eine ganze Wissensorganisation zu revolutionieren deutlich länger. „Wir begeben uns gemeinsam auf eine Reise“, sagt Register. Wohin diese Reise geht, ist für viele noch offen. Als ein „gespanntes Warten“ beschreibt Salazar die Stimmung bei MSL: „Wir versuchen zu antizipieren, was Marcel braucht, und starten mit der Vorarbeit.“ Die Agentur aktualisiert Lebensläufe und Kundendaten, verschlagwortet und anonymisiert, was vertraulich ist. „Wir wollen mit unseren Kompetenzen sichtbar sein“, sagt Salazar. „Wenn wir nicht mitmachen, funktioniert es nicht.“

Marcel baut auf Partizipation, erst recht als KI. „Es ist ein Kennzeichen von heutiger künstlicher Intelligenz, dass sie nur intelligent ist für den Bereich, für den sie trainiert wurde, und nicht für den Rest drum herum. Man muss also genau

wissen, wofür man sie einsetzt“, sagt Thomas Ross, Partner in der Unternehmensberatung von IBM und Experte für die bekannteste KI auf dem Markt: Watson. Viele Unternehmen in Deutschland konzentrieren sich beim Einsatz künstlicher Intelligenz auf abgegrenzte Bereiche. Einen so umfassenden Ansatz wie den von Publicis findet Ross visionär: „Daten systematisch und unternehmensweit als Mehrwert zu erkennen und zu erschließen, ist ein wichtiger Schritt und hat eine neue Qualität“, findet er. Von einer „internen Datenkultur“ seien viele Unternehmen noch weit entfernt, auch wenn sie das Ziel teilen. Die Anfänge seien da, ein „Chief Data Officer“ zum Beispiel oder Computerlinguisten, die wissen, wie man mit Algorithmen aus Daten Erkenntnisse gewinnt.

Mensch gegen Roboter

Früher oder später muss jeder lernen, mit einem Computer zu sprechen. Siri, Alexa und erste Bots in Service-Centern trainieren uns bereits im Alltag. Wie leicht Nutzer eine künstliche Intelligenz ruinieren, hat Microsoft erlebt. 2016 starteten sie auf Twitter „Tay“. Nur kurze Zeit später musste der Bot offline gehen, weil er – den eingegebenen Botschaften geschuldet – den Holocaust leugnete und Nutzer verfluchte.

Jeder Nutzer trägt eine Verantwortung für das, was er schafft. „Wir müssen uns nicht nur damit auseinandersetzen, wie Marcel unsere Art zu arbeiten und sogar unsere Kultur verändert. Sondern auch wie wir Marcel formen, basierend auf dem, was wir schätzen und nicht ändern wollen“, sagt Register. Vor dem Start in Paris muss Marcel in ein Trainingslager. Die Grundlagen müssen da sein, keine KI startet dumm. „Wenn Marcel live geht, muss er einen



Arthur Sadoun
@ArthurSadoun

Marcel could never replace a creative but it could replace me one day 🤖

Wow-Effekt haben“, sagt Fischer. Zwei bis drei Punkte, mit denen Mitarbeiter den Mehrwert erleben können. „Zweck und Struktur müssen transparent sein“, sagt Ross. „Gerade bei einer künstlichen Intelligenz entsteht sonst schnell die Angst, dass ein Roboter kommt, der mir die Arbeit wegnimmt.“

Die ganze KI-Debatte ist so belastet, dass IBM bei Watson nicht mehr von einer künstlichen, sondern von einer „verstärkten“ Intelligenz spricht (Augmented Intelligence): „Es geht nicht darum, menschliche Intelligenz zu ersetzen, sondern durch künstliche Intelligenz den Menschen zu unterstützen, ganz ähnlich wie alle Werkzeuge, die sich der Mensch in der Evolution zu Nutzen gemacht hat“, sagt Ross.

Wenn Mitarbeiter in Agenturen ihr wertvolles Gut aus den Händen geben, ihr Wissen, müssen sie sicher sein, dass die künstliche Intelligenz sie nicht irgendwann ersetzt. Es gibt erste Computersysteme, die sogar kreativ arbeiten und eigene Musik produzieren – auch wenn die Qualität noch in Frage steht.

Marcel solle für andere einen Mehrwert schaffen, sagt Register. Wenn Publicis in einem Jahr wieder zu Awards antritt, würde ihn ein Preis für die KI zwar freuen. Aber: „Die größte Auszeichnung wäre es, wenn unsere Mitarbeiter einen Award für ihre kreativen Ideen bekommen, die dank Marcel möglich waren.“

Anzeige

3. TAGUNG
CORPORATE
LEARNING
29.11.2017
BERLIN
QUADRIGA
FORUM

LERN- UND WISSENS-
MANAGEMENT IM
DIGITALEN ZEITALTER

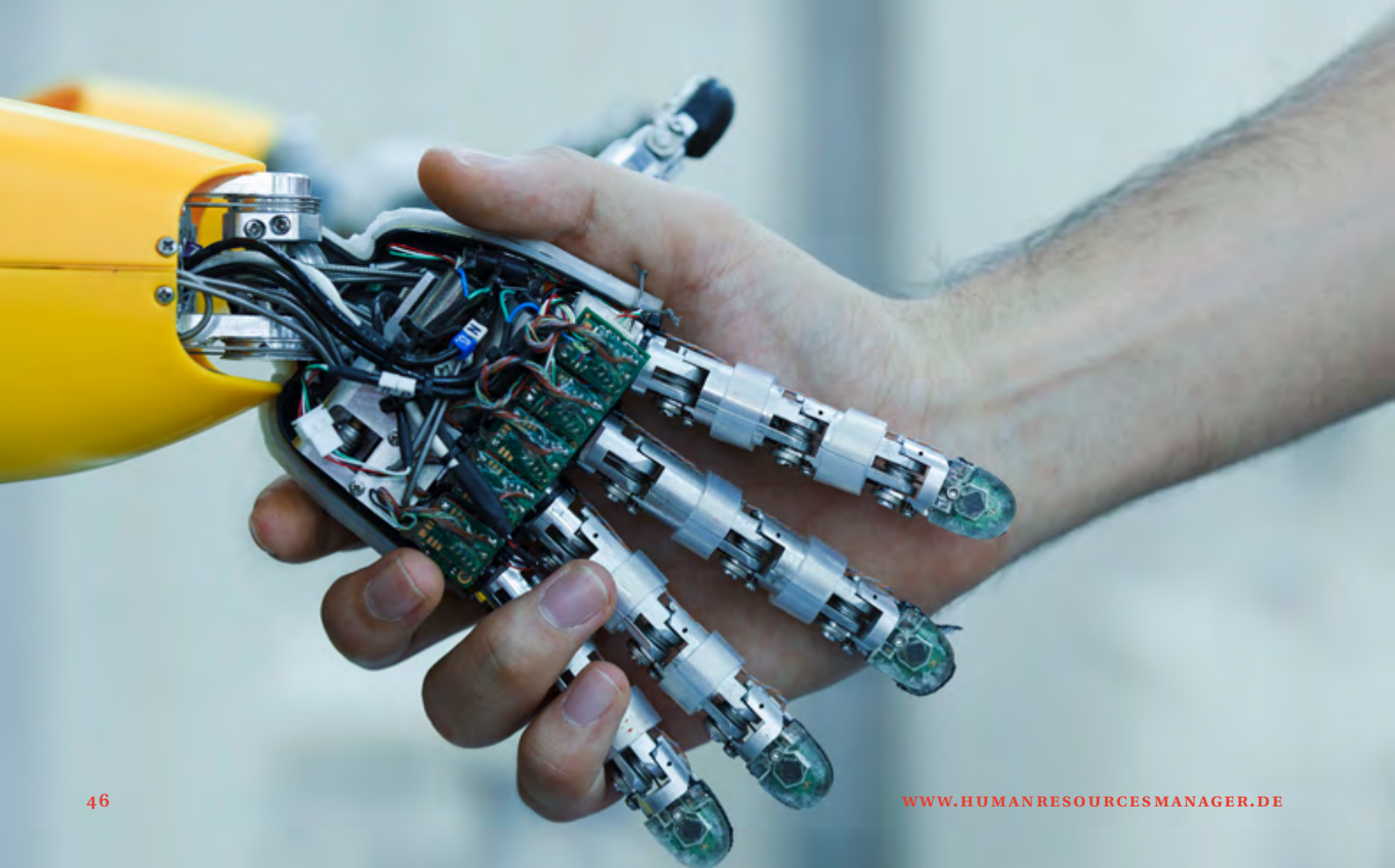
HRM FORUM

FRÜHBUCHER
16.10.2017

Liaisons dangereuses?

Ein Beitrag von
Jeanne Wellnitz

Bislang wurden Mitarbeiter vor Industrierobotern abgesichert. Heute verbreiten sich Kooperations- und Kollaborationsroboter, die Hand in Hand mit uns arbeiten. Wie reagiert der Mensch darauf, dass ihm die Maschine so nahe kommt? Wer klärt moralische Fragen? Eine Studie skizziert vier Szenarien – HR hat es mit in der Hand, welches im Unternehmen eintreten könnte.



Tock, tock. Es klopft gegen den Bildschirm: „Brauchen Sie Hilfe?“. „Lass mich in Ruhe!“, dachten vor zwanzig Jahren wohl viele entnervt, als Karl Klammer ihnen dieses Angebot unterbreitete. Er war der erste virtuelle Assistent in Microsoft Office – und ein riesiger Flop. Er drängte sich mit unnötigen Vorschlägen auf, konnte wichtige Fragen nicht beantworten, hüpfte störend im Dokument herum. Er war alles andere als ein Assistent des Menschen.

Heute sieht das anders aus: Künstliche Intelligenz ermöglicht es Apples Siri, Amazons Alexa, Googles Assistant oder Microsofts Cortana, mit uns Menschen zu interagieren. Wir sprechen mit ihnen. Berühren können wir sie jedoch nicht, diese Software-Roboter. Sie sind Hilfen virtueller Art. Doch eine neue Generation von Robotern steht bereit. Sie heißen Baxter, Sawyer, Yumi, LBR iiwa oder Jaco. Sie sind Kooperations- und Kollaborationsroboter, und stellen keine Gefahr mehr für den Menschen dar wie die alten Industrieroboter, denn sie sind leichter gebaut, enthalten mehr Sensorik, bewegen sich langsam, wendig und geschmeidig. So können sie neben den Mitarbeitern stehen und sie entlasten, indem sie repetitive, ermüdende und körperlich anstrengende Aufgaben übernehmen.

Künstliche Intelligenz wird durch sie immer erlebbarer – materialisiert in einem Roboterkörper, ist sie taktil versiert wie ein Mensch, feinfühlig und lernfähig. Die Roboter in der Fabrik kommen allmählich aus ihren Käfigen heraus.

Kollaborationsroboter brauchen keinen Käfig

Cobots werden sie oft genannt, in den Medien als „Kollege Roboter“ gehandelt, der uns näher kommt, uns hilft, aber auch überflüssig machen könnte. *Cobot* ist ein Kofferwort aus *collaborative* und *robot*. Und es ist in dieser ohnehin schon komplexen Robotikwelt irreführend. Zumindest sei es zu wenig erklärt, findet Oliver Bendel. Er ist Professor

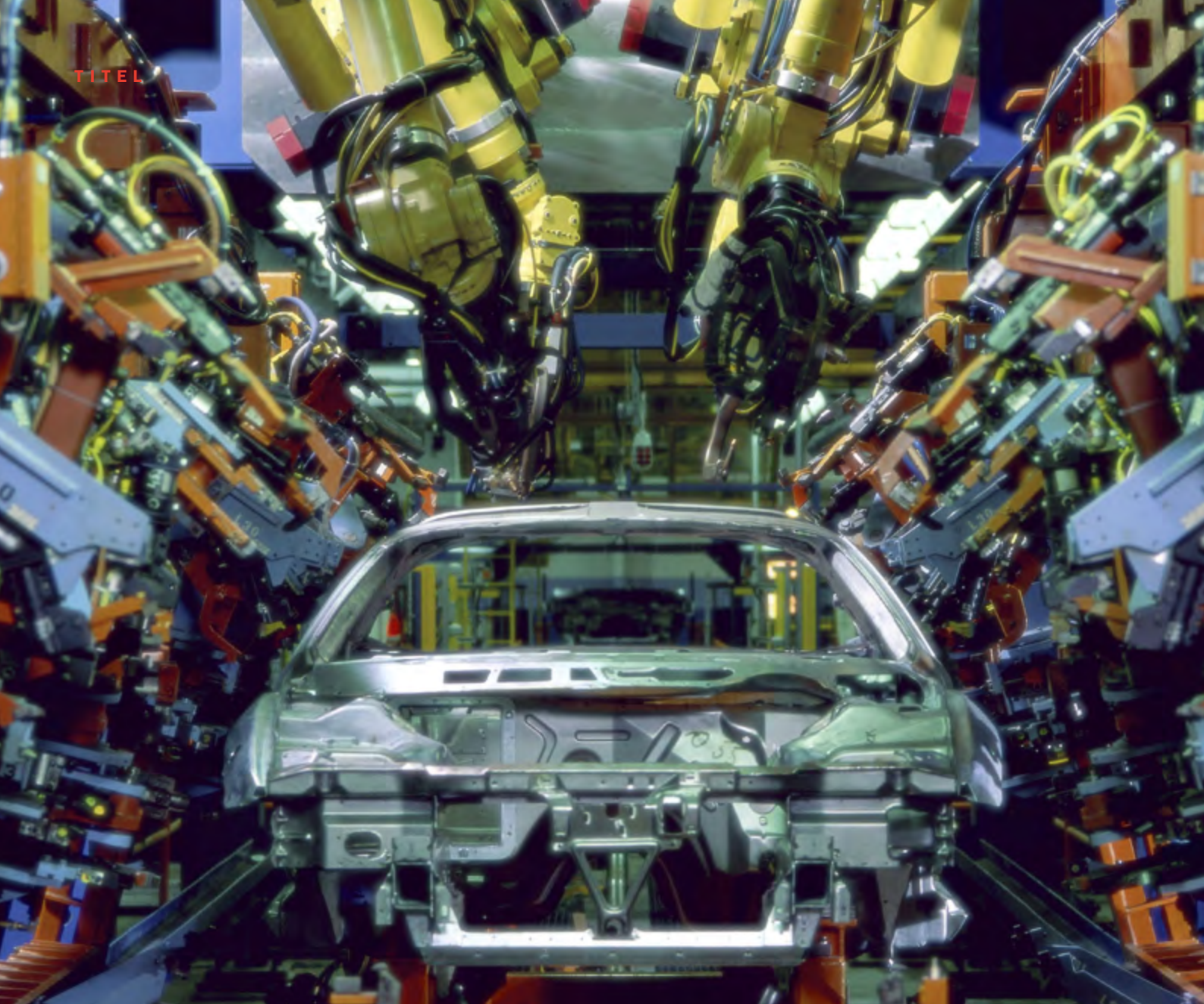
für Wirtschaftsinformatik an der Schweizer Hochschule für Wirtschaft FHNW und Maschinenethiker. Er beschäftigt sich mit Fragen wie: Wie bringt man Maschinen moralische Regeln bei oder die Fähigkeit, bestimmte Folgen ihres Tuns zu erkennen und moralisch zu bewerten?

Bendel unterscheidet zwischen Hardware- und Software-Robotern. Manche Robotiker sehen das anders, für sie sind Roboter und Hardware-Roboter identisch. Hier soll diese Trennung jedoch helfen, den Begriff „Cobot“ einzukreisen.

Das Endwort *bot* von *robot* bezieht sich eigentlich auf Software – wie bei Chatbots, Social Bots, Agenten oder Crawlern. Ein *Robot* ist hingegen ein Hardwareroboter, also eine sensomotorische Maschine, in die man künstliche Intelligenz einpflanzen kann, wenn man will. Daher wäre die Zusammensetzung Co-Robot für Kollaborationsroboter folgerichtiger als Cobot. Roboter treten in unterschiedlichen Formen auf, als Industrie-, Service-, Pflege- oder Kampfro- boter, sogar als Sexroboter. Was wir im Moment in Deutschland mit Co-Robots meinen, seien mehrheitlich Industrieroboter, sagt Maschinenethiker Bendel. „Sie verwirren uns deshalb ein wenig, weil sie eigentlich Industrieroboter sind, aber einige Dinge machen, die man Service-Robotern zuschreibt.“

Serviceroboter, also Roboter, die Dienstleistungen übernehmen, sind darauf ausgelegt, den Menschen, etwa Verkäufer oder Pfleger, zu *ersetzen*. Während Baxter, Yumi und Co. klassische Co-Robots sind, ist der Roboter Pepper beispielsweise kein Co-Robot, sondern ein Serviceroboter, der Gefühle analysieren kann und etwa in Einkaufszentren, Hotels und auf Kreuzfahrtschiffen eingesetzt wird. In Japan ist Pepper auch in Haushalten zu finden, er wird dort als Companion Robot, als Freund des Menschen, gesehen. Japanische Forscher gehen noch weiter: Sie kreieren physische Avatare. So haben sich Professoren oder Nachrichtensprecher bereits ihren Stellvertreter nach ihrem Ebenbild geschaffen. Hierzulande beschränkt sich die neue Generation von Robotern jedoch meist auf *menschenähnliches* Agieren. Co-Robots sind Industrieroboter, die den Menschen *ergänzen*, nicht ersetzen sollen.

Die deutschen Hersteller experimentieren mit dem Aussehen ihrer Roboter. Der Kollaborationsroboter von ABB, YuMi, hat zwei Arme, anstatt wie häufig nur einen. Er kann so noch besser mit dem Menschen zusammenarbeiten, viel intuitiver von ihm lernen, sieht ihm dadurch aber auch ähnlicher. Ein zu humanoides Auftreten birgt jedoch die Gefahr, dass in diesen Roboter zu viel hineininterpretiert wird. Er kann nicht halten, was er verspricht, und wird uns unheimlich. Der japanische Robotiker Masahiro Mori beschrieb dieses Phänomen 1970 als Uncanny-Valley-Effekt.



Die Schichten gemeinsam mit Co-Robots sind in der Belegschaft eines Autobauers beliebter als die Arbeitsstunden am Automaten.

Oliver Bendel sagt dazu: „Die Robotik-Firmen testen, was sie den Mitarbeitern zumuten können. Ist der Roboter zu menschenähnlich, überlegt der Mitarbeiter vielleicht: Darf ich ihn jetzt wegschieben? Darf ich ihn abschalten?“

Kollaborativ und kooperativ

Verkleinern wir also den Bereich der komplexen Roboterwelt auf das Verständnis eines Co-Robots als einen Industrieroboter mit Spuren eines Service-Roboters, der den Menschen in seinen Tätigkeiten ergänzt, und nicht oder nur teilweise humanoid gestaltet ist. Solche Co-Robots sind entweder kooperativ – sie arbeiten also mit uns zusammen an einem gemeinsamen Ziel. Oder sie sind kollaborativ – sie arbeiten mit uns an einer gemeinsamen Aufgabe, die Tätig-

keiten greifen ineinander oder bauen aufeinander auf. Sie sind laut Bendel autonome, intelligente, lernfähige Systeme. Die mobilen Leichtbauroboter sind als Generalisten angelegt. Was sagen die Mitarbeiter zu solch einem Kollegen?

Die Journalistin Marianne Sperb ist dieser Frage in ihrer Reportage in der Mittelbayerischen Zeitung Regensburg nachgegangen und hat das dortige BMW-Werk besucht. Alle 57 Sekunden werden dort bislang Motor und Getriebe von Menschenhand mit Hilfe eines Automaten zusammengefügt. Doch nun ist ein erster Kooperationsroboter im Einsatz, der diesen Arbeitsschritt bedeutend rückenfreundlicher und flexibler gemeinsam mit dem Mitarbeiter gestaltet. Die Reaktion der Mitarbeiter? Positiv. Die Schichten am Roboter seien deutlich beliebter als die am Automaten.

„Wenn Unternehmen Roboter einsetzen, ist das bislang oft eine Idee vom Marketing oder der Geschäftsführung, und die Mitarbeiter, die dann mit dem Roboter arbeiten müssen, werden nicht gefragt.“

Moritz Merkle, Co-Autor der Studie „Robots@work4.0“

Wir befinden uns in der Prototypenphase

„Zu 99,5 Prozent stehen die Roboter noch hinter Zäunen, das hat sich über die vergangenen Jahrzehnte eingebürgert“, sagt Werner Bick. Er ist Professor für BWL an der OTH Regensburg und Generalbevollmächtigter bei ROI Management Consulting. Dadurch dass der Stand der Technik es nun erlaubt, befeuert die Robotikunternehmen die neuen Anwendungsfelder der Industrieroboter. Die Industrie ist laut Werner Bick jedoch noch weit davon entfernt, dass flächendeckend Co-Robots zum Einsatz kommen. „Wir befinden uns in einer Testphase, finden heraus, was sie können, und was nicht. Niemand kann jetzt wissen, wie sich das in der Zukunft auswirken wird.“

Er wagt dennoch eine Prognose: „Am Ende kaufen die Unternehmen Co-Robots natürlich nur, wenn es sich auch rechnet. Die Bedingungen sind gut, aber was wird am Ende technisch sinnvoll sein?“ Womit die Roboter immer noch Probleme haben, sei die Handhabung mit nicht-formstabilen Teilen wie Dichtungen oder Schläuchen. Sie sei problematisch und der Fügevorgang häufig nur schwer automatisierbar. Bick kennt das aus eigener Erfahrung als Student, als er Roboter in diesem Produktumfeld mühsam programmierte: „Selbst wenn man das Problem in einer Charge gelöst hat, heißt das noch lange nicht, dass diese Lösung bei der nächsten auch funktioniert.“

Vorschlag: das Support-Szenario

In der länderübergreifenden Studienreihe „Robots@work4.0“ haben Ruth Stock-Homburg und ihr wissenschaftlicher Mitarbeiter Moritz Merkle von der TU Darmstadt vier mögliche Szenarien skizziert, die zeigen sollen, inwieweit Co-Robots die Arbeitswelt der Zukunft verändern könnten: erstens das Technoversity-Szenario, in dem Roboter sozial sind und ihre Gefühle äußern können; zweitens das Take-Over-Szenario, in dem Roboter eigene Interessen entwickeln; drittens das Machine-Age-Szenario, in dem Roboter flächendeckend Arbeitsplätze ersetzen und dadurch Personalkosten senken. Und schließlich das Support-Szenario: Hier helfen Roboter den Mitarbeitern.

„Das Support-Szenario ist das erstrebenswerteste für Unternehmen“, sagt Moritz Merkle. „Roboter müssen angeleitet, programmiert, ihr Einsatz geplant werden. Dadurch entstehen Arbeitsplätze.“ Viele Unternehmen seien sich jedoch noch nicht im Klaren darüber, was das für die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur bedeutet. „Wenn Unternehmen Roboter einsetzen, ist das bislang oft eine Idee vom Marketing oder der Geschäftsführung, und die Mitarbeiter, die dann mit dem Roboter arbeiten müssen, werden nicht gefragt.“ Deshalb sei es wichtig, dass die Personalabteilung und interne Kommunikation Akzeptanz schaffe. Sie sollten Roboter als eine Unterstützung kommunizieren und auf bestehende Probleme verweisen – wie Burnout, Boreout, Frustration, wenig sinnstiftende Arbeit. Diese könnten Roboter lösen.

Die künstlichen Kollegen haben einige positive Eigenschaften: Sie sind konstant, verlässlich, rufen immer wieder die gleichen Regeln ab, sie handeln rational und sind weniger launisch. Aber viele Befragte der Studie bemängelten, dass eine Maschine sich nicht in die familiäre Situation einfühlen könne, räumt Moritz Merkle ein. Sie sei kein Vorbild. „Roboter und Kunden verstehen sich gut. Der beste Beweis dafür ist, dass wir heute Geld am Automaten abheben und dabei den Menschen am Schalter nicht vermissen. Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Robotern ist hingegen deutlich diffiziler.“

Was sollte HR tun?

„HR ist überhaupt nicht auf diese Herausforderungen vorbereitet“, sagt Michael Hellmich, Associate Partner HR Transformation bei der Infosys Consulting. „Es gibt einige, die etwas über den Tellerrand schauen und sich damit befassen, welche Jobs redundant werden könnten oder wer von Robotern und künstlicher Intelligenz profitieren könnte. Das ist aber eine noch sehr oberflächliche Beschäftigung.“ Wenn bis 2030 rund 47 Prozent der Jobs wegfallen, wie es die Oxford-Studie von 2013 für den US-Arbeitsmarkt prognostizierte, sollten wir uns auch in Deutschland überlegen, wie wir diese 47 Prozent anderweitig im Unternehmen einsetzen können, rät er.

Das größte Hindernis sei jedoch der Glaube an das Expertentum. Dass ein Journalist in die Webentwicklung oder ein Jurist in die IT geht, sei in den alten Modellen relativ unvorstellbar. „Man muss tiefer in den Lebenslauf schauen, was die Kandidaten wirklich für Profile haben. Wir wissen viel zu wenig über unsere Mitarbeiter. Das Studium ist nicht mehr als ein Hinweis“, sagt Hellmich, der viele Jahre lang HR-Systeme implementiert hat. Er schlägt vor, dass der Skill-Katalog von den Mitarbeitern, nicht von den Personalern ausgefüllt werden sollte. „Die Gefahr, dass man wertvolle Skills übersieht ist ungemein schädlicher, als die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter bei ihrer Eigenbewertung vielleicht nicht immer ehrlich sind.“ Oft ahne man nicht, was die Menschen in ihrer Freizeit für Experten-Hobbys haben. „In einer Zeit, in der ein 14-Jähriger Paypal hacken kann, sollte man seine Expertengläubigkeit überdenken. Auch wenn es natürlich Expertenberufe gibt, die man nie aufgeben sollte.“ Das Thema Co-Robots empfindet er als Hype: „Ich glaube, dass diese Welle der Co-Robots nicht ganz so brachial auf uns einstürmen wird, wie KI. Es gibt wenig Klarheit darüber, wie sie eingesetzt werden können, und ich bezweifle, dass sie am Ende kostengünstiger sind. Ein Co-Robot kostet mehrere zehntausend Euro, ein Mitarbeiter mitunter 8,50 Euro die Stunde.“

Matthias Krinke würde hier wahrscheinlich widersprechen. Als Chef von Robozahn verleiht er Roboter als Zeitarbeiter zum Mindestlohn von 8,50 Euro pro Stunde. Ihr Haupteinsatzbereich sind Fabrikarbeiten. Doch will das Start-up sie auch als Concierge oder Sicherheitsmann ausleihen, sagt er im Interview mit dem Fachportal Haufe. Er plant, für seine Firma nur Roboter „einzustellen“.

Das Ideal der Arbeit

„Jeder macht das, was er am besten kann“, sagt Maschinenethiker Oliver Bendel. Gerade Co-Robots werden den Menschen in den nächsten zehn Jahren nicht verdrängen, sondern ihm helfen. „Das könnte sich nur ändern, wenn die Maschine irgendwann nicht mehr mit dem Menschen kooperiert, sondern mit anderen Maschinen. Dann könnte auch der Mensch als Kollege aus der Arbeitswelt wegfallen.“ Das Problem ist: Letztlich sei es das, was die Unternehmen wollen. „Der Sinn und Zweck von Automatisierung ist Automation. Man will Kosten sparen, man will den Angestellten am Ende weg haben, ganz brutal gesagt.“

So schlecht findet das Bendel jedoch nicht. Arbeit werde seiner Meinung nach idealisiert. „Die übergeordnete Frage ist doch: Warum soll ich 40, 50 Jahre lang acht bis zehn Stunden meiner Lebenszeit täglich irgendwelchen Firmen schenken? Was bedeutet es für einen Menschen, 30 Jahre lang Gegenstände über eine Scannerkasse zu schieben? Wir sollten den Brotberuf nicht mehr ganz so ernst nehmen wie früher.“ Sein Vorschlag: Wir lassen die Hälfte der betrieblichen Aufgaben von Robotern erledigen und arbeiten alle Teilzeit. Die Gewinne der Firmen, wie immer sie erzielt werden, müssen seiner Ansicht nach gerecht verteilt werden. Auch ein bedingungsloses Grundeinkommen könnte man einführen.

Und er wagt ein weiteres undogmatisches Gedanken-spiel: „Es wird überall behauptet, dass wir alle programmieren können müssen. Ich glaube nicht, dass das zutrifft. Ketzerisch gesagt, ist es viel wichtiger, dass man kreative Berufe erlernt und diese auch fördert. Es wäre fatal, wenn es nur noch technische Berufe gäbe. Was wir brauchen, sind Leute, die die kreativen Fähigkeiten von Robotern gezielt nutzen und korrigieren können. Dafür benötigen wir Geisteswissenschaftler und Künstler. Bilden wir lieber mehr von diesen Leuten aus als weniger!“

„Es wird überall behauptet, dass wir alle programmieren können müssen. Ich glaube nicht, dass das zutrifft. Ketzerisch gesagt, ist es viel wichtiger, dass man kreative Berufe erlernt und diese auch fördert.“

Oliver Bendel, Maschinenethiker

Roboter und Moral

Bei manchen Software- und Hardware-Robotern entstehen moralische Implikationen in den automatisierten Entscheidungen. Das betrifft vor allem Software- und Service-Roboter, die in offenen Welten unterwegs sind und nicht nur in der Fabrikhalle stehen. Was macht der Pflegeroboter Jako beispielsweise, wenn ein schwerkranker Patient ihm sagt: „Lege deine Hand hierhin und würge mich?“ Bendel entwirft einige solcher gruseligen Szenarien. „Die Produktion ist mit ihren Co-Robots aber halbwegs aus dem Schneider“, sagt er. „Es könnte natürlich passieren, dass sich eine Person nachts zum Co-Robot schleicht und ihm Schabernack beibringt. Ich denke jedoch, das ist sehr unwahrscheinlich und aufwendig. Viel größer ist die Gefahr, dass er aus der Ferne gehackt wird. Das sollten Unternehmen viel eher auf dem Schirm haben.“

Roboter, wenn auch bislang keine Co-Robots, können auch zur Mitarbeiterbindung beitragen. Beim Logistiker Time Matters, einer Lufthansa-Cargo-Tochter in Neu-Isenburg, mussten zwei Top-Talente aus privaten Gründen wegziehen. Dennoch sind sie im Büro präsent; durch einen Telepräsenzroboter. Das ist ein großer Bildschirm, auf dem das Gesicht des Mitarbeiters gestreamt wird. Er kann auf einer rollenden Plattform umherfahren und ist 1,60 Meter groß. „Wir bezeichnen sie ungern als Roboter, sondern als Beamies“, sagt Geschäftsführer Christian Mörtl. „Sie werden als der Mitarbeiter wahrgenommen, der sie nutzt.“ Nicolas Preuß, Leiter des Teams für Stammzellentransporte ist beispielsweise nach Bayern gezogen und leitet nun von dort aus sein Team. Er sitzt jeden Tag als „Beamie“ mit im Büro, hört und sieht alles, kann umherrollen, sich zu jedem hinwenden, der mit ihm spricht. Auch an Meetings und Vorstellungsgesprächen nehmen so weltweit Kollegen teil. Etwa 1.000 Euro kostet die monatliche Miete eines Telepräsenzroboters, etwas mehr die einmalige Bereitstellung. Der Gewinn: Hohe Reisekosten fallen weg – und zwei wichtige Mitarbeiter mit Expertenkenntnissen haben nicht gekündigt. •



Zeit zu handeln!

360°
bAV-Service

Zeitwertkonten lösen
vielschichtige
Herausforderungen
des demografischen
Wandels

Unsere Expertise
für Sie:

www.pbg.de

PBG

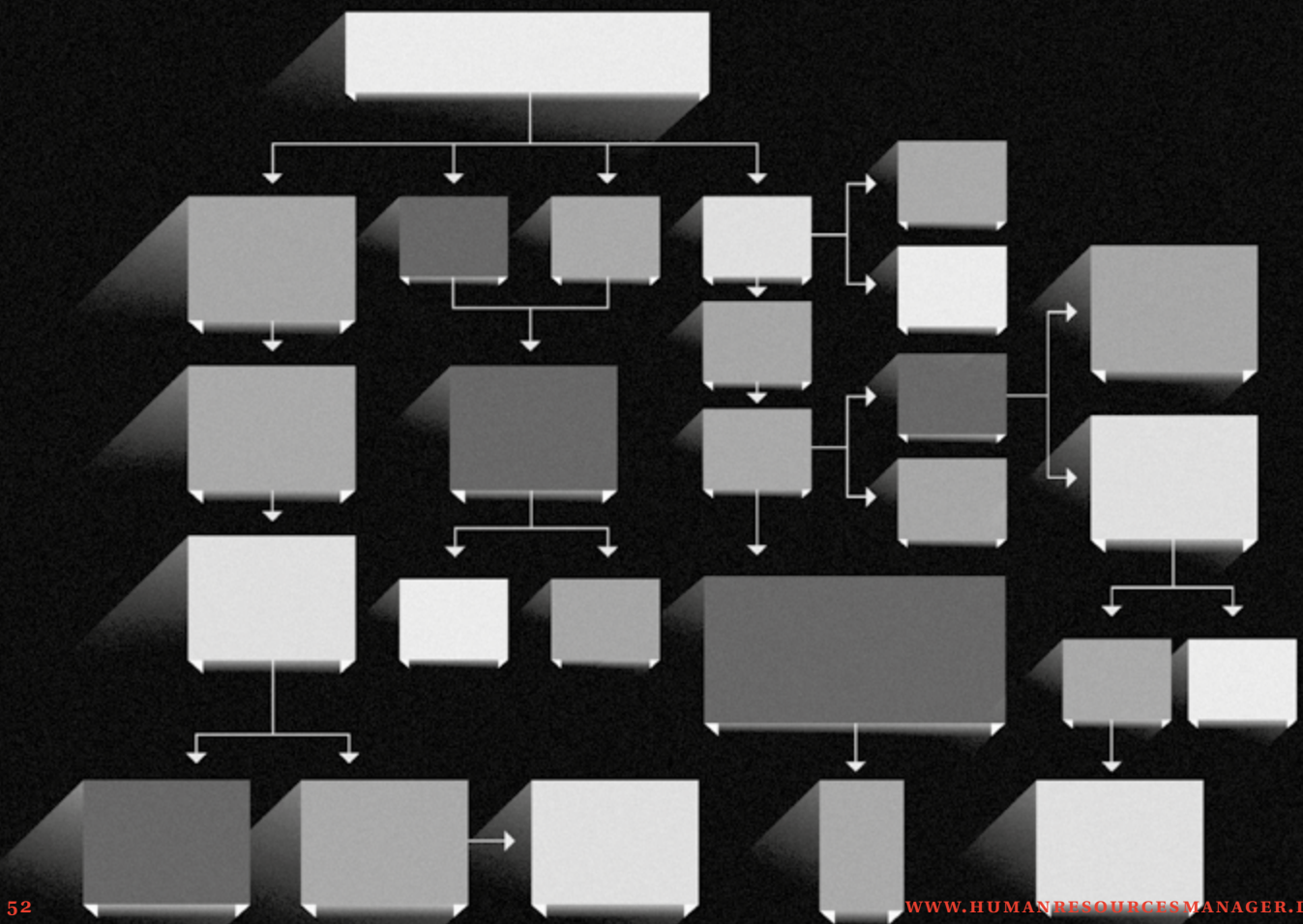
Die Kompetenz
in Pensionszusagen

PBG
Pensions-Beratungs-Gesellschaft mbH
Black-und-Decker-Str. 17b
65510 Idstein
Telefon 06126 589-0
E-Mail email@pbg.de

Entseelte Entscheidungen

Ein Interview von
Jeanne Wellnitz

Algorithmische Entscheidungssysteme sind lernende und damit auch verheißungsvolle Systeme: Sie sortieren Bewerbungen nach dem vermeintlich perfekten Kandidaten. Vielleicht können sie sogar die Leistung von Mitarbeitern einschätzen. Doch sind Maschinen tatsächlich objektiver als der Mensch? Vertragen wir automatisiertes Feedback besser? Und welche Gefahren lauern in diesen neuen Entwicklungen? Die Algorithmus-Designerin Katharina Zweig im Interview.



Wenn es um automatisierte Entscheidungen und Algorithmen geht, ist Katharina Zweig ein häufig geladener Gast. Auf Konferenzen, Medienveranstaltungen oder in Diskussionsrunden beantwortet die Informatikprofessorin die brennende Frage: Brauchen wir eine Ethik für Algorithmen? Die 41-jährige Algorithmus-Designerin stellte vergangenes Jahr gemeinsam mit der Philosophin Lorena Jaume-Palásí, dem Datenjournalisten Lorenz Matzat und dem Reporter-ohne-Grenzen-Vorstandsmitglied Matthias Spielkamp die Initiative Algorithm Watch vor. Sie warnt davor, dass algorithmische Entscheidungssysteme, wenn sie nicht gut gemacht sind, diskriminierende Entscheidungen treffen können.

Frau Zweig, trifft eine Maschine bessere Entscheidungen als ein Personaler?

Katharina Zweig: Das hängt von der Situation ab. Maschinen können erst mal sehr viel mehr Daten verarbeiten, verrechnen sich nicht und man kann ihnen potenziell diskriminierende Eigenschaften vorenthalten. Jedoch kann es, erstens, natürlich sein, dass es gar keine 100-Prozent-Regel gibt, nach der man Menschen in gute und schlechte Mitarbeiter einteilen kann. Dann wird auch eine Maschine Fehler machen. Zweitens müsste man im Nachhinein überprüfen, ob sie tatsächlich weniger sowie weniger gravierende Fehler gemacht hat als der Mensch. Drittens lernen solche Systeme aus einer riesigen Menge von Daten – sind diese ungeeignet für die gewollten Entscheidungen, lernt die Maschine falsche Regeln.

Was könnte so eine falsche Regel sein?

In Deutschland wurde mehrfach nachgewiesen, dass Bewerber, deren Namen einen Migrationshintergrund suggerieren, seltener eingeladen werden als jene mit deutschem Namen – trotz identischer Lebensläufe. Wenn

die Daten darüber, welche Bewerbung später erfolgreich war oder nicht, genau diesen Fehler enthalten, dann wird die Maschine das mitlernen. Und damit setzt sich die Diskriminierung in vermeintlich objektiven Berechnungen fort.

Die Maschine kann also gar nicht wirklich objektiv sein?

Es gibt die Hoffnung, dass man objektivere Entscheidungen erhält, wenn man ihr gewisse Daten vorenthält, die man einem Menschen gar nicht vorenthalten kann. Wie wollen Sie beispielsweise jeden Hinweis auf das mögliche Geschlecht aus einem Lebenslauf löschen – muss man dann „Fußballspielen“ unter den genannten Hobbys streichen oder Mutterschutzangaben nicht machen dürfen? Dem Computer können wir diese Information leichter vorenthalten. Die Chancen einer automatischen Bewertung bestehen also darin, dass wir die Algorithmen dadurch tatsächlich objektiver machen können.

Und welche Fehlerquellen gibt es bei der Entwicklung eines Algorithmus?

Wir sprechen ja von algorithmischen Entscheidungssystemen; kurz ADM-Systeme (*Anm. d. Red.: Algorithmic Decision Making Systems*). Diese basieren auf einem klassischen Algorithmus, meistens aus dem Gebiet des maschinellen Lernens. Sie brauchen aber auch Daten – und oft werden die Resultate noch weiter verarbeitet und visualisiert. Manchmal lernen die Systeme auch kontinuierlich. In ADM-Systemen kann es an all diesen Stellen und weiteren Punkten Fehler geben.

Müssten dann nicht bei der Auswahl der Daten ein Soziologe, ein Psychologe und ein Moralphilosoph mit am Tisch sitzen?

Genau das ist das Problem. Die Implementierungsfälle, die wir begleiten konnten, zeigten: Bei der Entwicklung des ADM-Systems und der Datenaus-

wahl sind oft keine der genannten Experten beteiligt. Auch die Schulung der Mitarbeiter fällt oft dürftig aus. Das ist einer der wichtigsten Gründe, warum wir Algorithm Watch gegründet haben. Wir sehen Chancen durch diese Systeme, aber eben auch viele Risiken, wenn sie schlecht gemacht sind.

Sie haben Algorithm Watch 2016 gemeinsam mit ihren Kollegen auf der Digitalkonferenz Re:publica vorgestellt. Dort sprachen Sie auch davon, dass Algorithmen entseelte Entscheidungen treffen. Was meinten Sie damit?

Wir müssen bei ADM-Systemen mehr festlegen, als wir es normalerweise bei Entscheidungen tun. Es gibt keinen Entscheidungsspielraum. Eine Freundin von mir lebt beispielsweise in einer großen Stadt und ihre Wohnung ist fünf Euro teurer, als sie für den Hartz-IV-Bezug sein dürfte. Ihr Jobvermittler nutzt seinen Ermessensspielraum und lässt sie und ihr Kind dennoch darin wohnen. Das kann ein Algorithmus prinzipiell nicht lernen, weil seine Entscheidung sonst wieder eine Regel wird. Eine Menge von festen Regeln ist aber kein Ermessensspielraum. Ich denke jedoch, dass wir genau diesen Spielraum manchmal brauchen, weil es schwierig ist, für selten auftretende Fälle sinnvolle Regeln aufzustellen, die auf Dauer gerecht sind.

Und das, obwohl es lernende Systeme sind?

Ja, solche Systeme lernen aus Daten nur die häufig auftretenden Strukturen, sie sind danach relativ fix. Sie lernen nur in dem Maß weiter, wie wir ihnen Futter bieten. Wenn ein Algorithmus eine Bewerbung aussortiert hat, obwohl der Kandidat unter anderen Gesichtspunkten geeignet gewesen wäre, können Sie dem Computer nicht sagen: „Das wäre eigentlich ein toller Kandidat gewesen, den du nach Hause geschickt hast. Merke dir das für das nächste Mal.“ Man sieht nur noch die

Talente, die vom Computer durchgelassen wurden.

In einem anderen Interview erwähnten Sie, dass eine Offenlegung der Algorithmen nicht ausreichen würde, um sie zu kontrollieren. Weshalb?

Die Personen, die das vorschlagen, stellen sich das zu leicht vor: Man schaut in den Code und es ist klar, was die Algorithmen eigentlich machen. Das ist nicht der Fall – es kostet viele Personenstunden, den Code eines anderen nachzuvollziehen. Diese Forderung reicht aber auch deswegen nicht aus, weil der Algorithmus nur ein Teil des Systems ist; man müsste auch alle anderen Aspekte analysieren. Zudem wäre der Zwang zur Offenlegung von Codes ein Innovationshemmnis. Das Offenlegen ist übrigens auch nicht die einzige Kontrollmöglichkeit.

Sondern?

Wenn ich zum Beispiel wissen will, ob ein ADM-System diskriminierend ist, schaue ich mir 200, 300 Entscheidungen an und prüfe, ob mehr Frauen oder mehr Männer abgewiesen wurden, ob Behinderte ausreichend berücksichtigt wurden oder ob ein Migrationshintergrund ein Hindernis war – in Abhängigkeit von den eingegangenen Bewerbungen natürlich. Dazu muss ich den Code nicht kennen. Ein ähnliches Projekt führen wir gerade mit Bezug auf Suchmaschinenergebnisse im Bundestagswahlkampf durch.

Wenn ein System in einer Unternehmensabteilung implementiert wird, wer kontrolliert es dort derart?

Das ist besonders schwierig. Meistens gibt es eine grundlegende algorithmische Softwarelösung einer Firma, in welche die Daten der vergangenen zehn Jahre als Basis der Analyse eingegeben werden. Dann extrahiert der Algorithmus die Regeln, nach denen eine Bewerbung als geeignet befunden wird, oder die Werte, nach denen entschieden werden sollte, ob jemand



Katharina Zweig ist Forscherin und Universitätsprofessorin auf dem Gebiet der Algorithm Accountability. 2016 gründete sie zusammen mit Lorena Jaume-Palasi, Lorenz Matzat und Matthias Spielkamp die NGO Algorithm Watch.

befördert wird. Wir brauchen also nicht nur jemanden, der in dieses Softwareprodukt hineingucken kann, sondern es muss auch eine Begleitung geben, die den Lernvorgang betreut. Die Betriebsräte müssen darauf achten, dass das Training zur Nutzung des entstandenen ADM-Systems innerhalb der Firma korrekt läuft. Sie sollten außerdem die Datenauswahl überprüfen: Name und Geburtsort müssen beispielsweise nicht rein, Alter sicherlich schon. Bei der Bewertung von Leistung dürften zum Beispiel Krankentage nicht mit eingerechnet werden.

Der Chatbot Tay von Microsoft hat vergangenes Jahr gezeigt, dass auch gut designte ADM-Systeme moralisch fragwürdige Ergebnisse aufweisen können: Er wurde von einer Gruppe mit rechtsradikalen Äußerungen gefüttert und hat dann selbst rechtsextreme Tweets abgesendet. Sollte ein Entwickler dem Algorithmus Moral implementieren, so dass er auf ihrer

Grundlage entscheiden kann?

Das ist eine schwierige Frage. Ist der Designer eines solchen algorithmischen Systems für das Handeln seines Bots voll verantwortlich? Oder ist es nicht vielmehr die Gesellschaft, die den Bot in diese Richtung trainiert hat? Tay sollte eigentlich lernen, worüber Leute tweeten, und dann selbst Tweets absenden, die inhaltlich dazu passen. Dann haben sich Personen verabredet, ihn mit rechtsradikalen Informationen zu bombardieren, und dann – aus der Logik seiner Programmierung heraus folgerichtig – hat der Chatbot rechtsradikale Sprüche aus dem Netz gesucht und sie getweetet. In diesem speziellen Fall hätte man ihm vielleicht eine Liste von Wörtern mitgeben können, die garantiert tabu sind – aber das stellt auch immer eine vorweggenommene Zensur dar, die vermutlich genauso viel Unsinn erzeugt. Der Chatbot könnte dann ja beispielsweise auch keine Tweets absetzen, die Rechtsradika-

lismus verurteilen. Aus meiner Sicht wäre es besser, wenn wir dafür sorgen, dass sie „erzogen“ werden können, also durch Korrekturen von außen ihr erlerntes Verhalten ändern.

So etwas könnte auch im HR-Kontext passieren.

Ja, natürlich. Nehmen wir an, es fängt beispielsweise ein neuer Manager an, der seine Mitarbeitergespräche führt und mit seinen Beurteilungen ein ADM System trainiert. Wäre er ein Mensch, der beispielsweise denkt, dass Frauen weniger leisten können als Männer, würde die Maschine seine Vorurteile lernen.

Was kann man dagegen tun?

Man könnte natürlich protokollieren, ob der Mensch, der die Maschine trainiert, solchen Vorurteilen unterliegt – und das wäre in diesem Ausmaß und dieser Granularität vermutlich zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit möglich. Und da wird es datenschutzrechtlich interessant: Darf man uns derart überwachen? Andere Fragen sind, ob die Maschine jegliche Art von Diskriminierung direkt vermeiden sollte – das könnte sie nämlich – oder ob die Firma, die die Software nutzt, dafür sorgen muss. Gibt es Berufe, wo es in Ordnung ist, zwischen Menschen beispielsweise nach Geschlecht oder Herkunft zu differenzieren? Diese Diskussion haben wir häufig vor deutschen Gerichten. Man sieht also, dass viele Probleme mit ADM-Systemen keine prinzipiell neuen sind. Es sind oft bekannte Probleme, die in neuem Gewand auf uns zukommen.

Wo wollen wir also ausschließlich menschliche Entscheidungen haben?

„Es hängt im Grunde nicht so sehr davon ab, ob wir von Menschen oder Maschinen beurteilt werden, sondern ob wir wissen, wie die Entscheidungen gefällt werden.“

Ich denke, dass Entscheidungen grundsätzlich davon profitieren, wenn sie auf der Basis von dafür erhobenen Daten getroffen werden. Diese Datenanalyse ist also zu trennen von der Nutzung eines ADM-Systems, das Menschen direkt kategorisiert oder bewertet. Ansonsten gibt es drei Punkte, die darüber entscheiden sollten, ob man ein ADM-System einsetzen will:

Erstens: Tritt der zu bewertende Fall zu selten auf, wird ein ADM-System nicht genügend Datenpunkte haben, um sinnvolle Regeln ableiten zu können. Irgendwelche Regeln wird es aber aufstellen, die dann objektiv scheinen. Zweitens: Wenn der Fall zwar oft auftritt, die wesentlichen Daten aber schwer in guter Qualität zu erhalten sind, sollte ein ADM-System nicht verwendet werden. Beispiele dafür sind Leistungsbewertungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Sensordaten: Denkt jemand, der auf einen Bildschirm starrt, nach oder ist er abgelenkt? Solange das nicht gut unterschieden werden kann, sollten darauf keine Entscheidungen aufgebaut werden.

Drittens: Wenn es aller Erfahrung nach keine einfachen Regeln gibt, mit denen eine Person zu bewerten ist, sondern viele miteinander im Konflikt stehende Eigenschaften zu bedenken sind, verschaffen ADM-Systeme nur scheinbar eine objektivere Bewertung.

Aber wie gesagt: Auch bei menschlichen Entscheidern könnte es sich lohnen, besser festzuhalten, wie gut ihre Entscheidungen letztlich waren und ihnen eine deutlich bessere Datengrundlage für ihre Entscheidungen liefern.

Ist denn die Maschine überhaupt kostengünstiger als der Mensch?

Wir wissen nicht, ob automatisierte Systeme tatsächlich kostengünstigere und effizientere Entscheidungen treffen als die Menschen, die dafür ausgebildet sind. Solche Systeme sind in der Anschaffung und im Training erst mal teuer. Wenn wir durch ihre Entscheidungen gute Bewerber nach Hause schicken, weil sie ungewöhnliche Lebensläufe haben, verursacht das Kosten, die hingegen schwierig zu entdecken sind. So ist es auch, wenn Mitarbeiter demotiviert werden, weil sie zwar tatsächlich weniger Leistung erbracht haben, dies aber an einer persönlichen Notsituation lag, die die Maschine nicht erkennt. Nur ein Mensch kann sehen, dass dieser Mitarbeiter trotzdem hart gearbeitet hat, wenn er denn da war, aber weniger vor Ort sein konnte, weil er beispielsweise seine kranke Mutter pflegen musste. Genau an diesen Stellen werden Maschinen, die nach starren, einsichtslosen Kriterien vorgehen, Fehler machen, die Kosten nach sich ziehen. Daher ist es notwendig, dass wir eine Zeit lang beide Systeme parallel laufen lassen und dann entscheiden, ob das KI-System wirklich besser ist.

Glauben Sie, dass wir Feedback von Maschinen besser aushalten als von Menschen?

Es gibt einen Teil dieser lernenden Algorithmen, die ihre Entscheidungen nicht erklären können. Sie können uns keinen Einblick in das „Warum“ gewähren. Das werden wir, denke ich, nicht akzeptieren. Ich kann mir vorstellen, dass ein Leistungssystem mit transparenten Kriterien für uns leichter anzunehmen ist. Es hängt im Grunde nicht so sehr davon ab, ob wir von Menschen oder Maschinen beurteilt werden, sondern ob wir wissen, wie die Entscheidungen gefällt werden – ob wir dem System letztendlich vertrauen. •

Endlich berechenbar?

Ein Beitrag von
Thomas Trappe

Mit mathematischer Präzision voraussagen, wie sich Mitarbeiter entwickeln: Das verspricht People Analytics. In Deutschland wird der internationale Trend nur zurückhaltend angenommen. Das hat mit dem Datenschutz zu tun – aber auch mit Vorbehalten unter HR-Verantwortlichen.

Wie findet man heraus, ob ein Mitarbeiter energisch ans Werk geht oder vielleicht doch kurz vorm Burn-out steht? Indem man die Tastatur, an der er arbeitet, mit einer Sensorik ausstattet, die die Intensität seiner Tastenschläge misst. Technisch ist das möglich. Auch Bewegungen des Bürostuhls sind bereits analysierbar. Die Stimme am Telefon ebenso.

All das würde, theoretisch, umfassende Psychogramme über einzelne Mitarbeiter ermöglichen. Es wäre der Traum eines Personalers ohne ethischen Schlagbaum, für jeden Mitarbeitervertreter hingegen ist das Geschilderte eine Dystopie. Und genau deshalb sollte hier gleich am Anfang festgehalten werden: Um eine Durchleuchtung von Mitarbeitern im Stile düsterster Science-Fiction-Fantasien geht es bei People Analytics nicht. Vielmehr kann diese in vielen HR-Abteilungen seit Neuestem diskutierte Innovation das unterstützen, was ohnehin Bestandteil jeder Personalarbeit sein sollte: zu entscheiden, welche Mitarbeiter wie am effizientesten im Unternehmen eingesetzt und gefördert werden können.

People Analytics ist noch ein sehr neuer HR-Trend. Prinzipiell geht es darum, Daten zu analysieren, die zum Beispiel in Personalakten, Bewerbungen oder auch Fragebögen stecken. Entwicklungen in Unternehmen, beispielsweise eine Kündigungswelle oder eine stockende interne Kom-

munikation, werden dann mit Persönlichkeitsmerkmalen von Mitarbeitern in Verbindung gebracht. Woraus wiederum Maßnahmen abgeleitet werden können, mit denen unerwünschte Unternehmenstrends abgestellt werden. People Analytics setzt dabei auf oft extrem große Datensätze und sehr komplexe mathematische Methoden, ist also erst mit hohen Rechner- und Speicherleistungen möglich geworden. People Analytics wird auch oft als Predictive Analytics bezeichnet, weil es um die Prognose von Entwicklungen geht.

Die hohe Form von Predictive Analytics ist eine Art HR-Glaskugel: Dabei wird zum Beispiel vorausgesagt, mit welcher Wahrscheinlichkeit einzelne Mitarbeiter kündigen werden. Im deutschsprachigen Raum, das vorweg, spielt das aber kaum eine Rolle.

People und Predictive Analytics sind dabei fast diffuse Begriffe, sogar Experten definieren sie völlig unterschiedlich. „Das Wissen zu People Analytics ist deshalb auch in deutschen Unternehmen noch sehr rudimentär“, sagt Stefanie Krügl. Sie berät Unternehmen zu People Analytics und befasst sich zudem als Business-Vorstand des „Innovationsnetzwerks“ openBIT seit mehreren Jahren intensiv mit dem Thema. Die Beraterin wurde 2014 auf das Thema aufmerksam, als Google ein People-Analytics-Projekt startete.

Unter anderem analysierte Google Tausende Mitarbeitergespräche mit einer Software und destillierte daraus





jedes wurde damals ein tolles Instrument ein heißes Eisen.“ Von Krügl stammen die eingangs beschriebenen Schreckensszenarien, sie weiß um die potenziellen Gefahren eines Missbrauchs von People Analytics. Krügl betont aber auch, dass die neue Methode sehr viel mehr Chancen als Risiken birgt.

Alte Methode, neue Präzision

Im Prinzip mache man mit People Analytics nichts anderes als das, was in der Sozialforschung schon hundert Jahre üblich ist, sagt Krügl. Mithilfe von Daten würde analysiert, wie Menschen beziehungsweise Mitarbeiter auf äußere Einflüsse reagierten. Nur könnten jetzt in einem Bruchteil der Zeit tausendfach mehr Daten ausgewertet werden. „Die meisten Unternehmen besitzen einen Datenschatz, der ihnen gar nicht bewusst ist“, sagt Krügl.

acht Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte – datengestützt, ohne HR-Bauchgefühl. „Mir schnell klar, dass das ist“, sagt Krügl, „aber auch

Stammdaten, Zeiterfassungen, Lebensläufe, Bewerbungsschreiben, Beurteilungen, Projektmanagement-Dokumentationen: Das seien nur einige der möglichen Quellen. Häufig soll mit People-Analytics-Projekten, die Krügl als Beraterin betreut, geklärt werden, wie Wissen im Unternehmen gehalten werden kann. In diesen Fällen analysiere sie, welche Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen das Unternehmen wann verlassen und welche Nachwuchskräfte mit welchen Talenten dieses Wissen übernehmen könnten.

In der Folge könnten dann zum Beispiel passgenaue Tandems gebildet oder zielgerichtete Fortbildungen angeboten werden. Tandems sind dabei natürlich kein Alleinstellungsmerkmal von People Analytics – die mathematische Berechnung der Paarungen ist es sehr wohl.

Trotzdem wird People Analytics in Deutschland noch sehr zurückhaltend genutzt. „Wir sind da sehr weit hinten“, sagt Krügl. Das habe sehr viel mit dem restriktiven Datenschutzrecht zu tun. „In Deutschland geht meist nur das, was auf anonymisierten Daten beruht“ – ein großer Teil der international üblichen People-Analytics-Software könne daher in Deutschland gar nicht angewendet werden.

Derzeit arbeitet Krügl zusammen mit anderen People-Analytics-Experten, auch aus dem HR-Bereich, an einem Leitlinienprojekt. Münden soll das in einen Code of Conduct, der eindeutige Grenzen für den Einsatz von People Analytics festschreibt. Krügl und ihre Kollegen wollen damit auch Unsicherheiten in deutschen Unternehmen abbauen. „Viele haben nämlich noch Angst, dieses Instrument einzusetzen, weil sie nicht wissen, was möglich ist – und was eben nicht.“

Bessere Feedback-Kultur

Es verwundert also nicht, dass People Analytics in Deutschland eher von jungen Unternehmen genutzt wird, die per se offen sind für neue Trends. Zum Beispiel das Unternehmen FlixBus, seit 2013 am Markt. Matthias Hofmuth, verantwortlich für den HR-Bereich, erzählt: „Ich wollte versuchen, von Anfang an alles richtig zu machen.“ Als er bei FlixBus anfang, gab es dort 150 Mitarbeiter, heute sind es 1.000. „Ich habe sehr früh auf People Analytics gesetzt“, sagt Hofmuth, „weil ich nicht glaube, dass in einem dynamischen Unternehmen wie unserem Bauchentscheidungen nachhaltig sind“.

Als Datengrundlage nutzt das Bus-Unternehmen Fragebögen, die alle zwei bis drei Monate unter den Mitarbeitern verteilt werden. 25 Fragen stehen darauf, bei jedem zweiten Durchgang 15 weitere zu einem Schwerpunktthema. Fokussiert wird dabei auf das Verhalten von Führungskräften, sagt Hofmuth, und darauf, „was Mitarbeiter zufrieden macht“.

„Wir werden in Zukunft im HR-Bereich sehr viel mehr Bedarf an Datenanalysten und statistisch geschulten Menschen haben.“

Ingo Weller, Institut für Personalwirtschaft der Universität München

Die Auswertung der Daten findet sich dann in einem Tool im Flixbus-Intranet wieder. Hier können sich Führungskräfte einloggen und Daten zur Zufriedenheit ihres eigenen Teams mit dem Durchschnitt im gesamten Unternehmen vergleichen. „Daraus lässt sich für jeden ableiten, was gute Führungskräfte besser machen als andere“, sagt Hofmuth. „Das eigene Verhalten kann dann gegebenenfalls angepasst werden.“

Mit Hilfe des People-Analytics-Programms hat Flixbus inzwischen auch das Ausbildungsprogramm für Führungskräfte angepasst. Unter anderem geht es dort nun stärker um eine gute Feedback-Kultur, sagt Hofmuth. Diese sei nämlich, wie man jetzt wisse, ausschlaggebend für die Mitarbeiterzufriedenheit. Hofmuth betont, dass es bei den Analysen nicht um simple Korrelationen gehe, sondern um aufwendige mathematische Methoden, die falsche Schlussfolgerungen ausschließen.

Was damit genau gemeint ist, erklärt Daniel Mühlbauer. Er verantwortet das Flixbus-Projekt und ist mit seinem Münchner Start-up functionHR auf People Analytics spezialisiert. Eine Korrelation, erklärt Mühlbauer, sei, „wenn Sie feststellen, dass die Kündigungswahrscheinlichkeit mit der relativen Lohnhöhe zusammenhängt“. People Analytics gehe aber sehr viel weiter. Indem beziffert werden könne, um wie viel Euro der Lohn steigen müsse, um die Kündigungswahrscheinlichkeit um einen bestimmten Prozentsatz zu senken. Oder indem andere Faktoren identifiziert werden, die ohne eine Lohnerhöhung die Kündigungsrate verringern – zum Beispiel mehr Familienfreundlichkeit. Das zu wissen, kann Unternehmen viel Geld sparen.

Mühlbauer kann mit Hilfe von Umfragen auch berechnen, wie die Stimmung in Teams verbessert werden kann. Das mag zunächst trivial klingen, sagt er. „Jeder HR-Verantwortliche kann wahrscheinlich aus dem Bauch heraus zehn Faktoren nennen, wie Teamfähigkeit verbessert werden kann. Aber niemand kann mit Sicherheit alle relevanten Faktoren benennen – und schon gar nicht kann er sie valide nach ihrer Wichtigkeit ranken.“

Zentral für die People-Analytics-Arbeit von functionHR ist, dass sämtliche Analysen mit einer eigens entwickelten Software für das gesamte Unternehmen verfügbar gemacht werden. „Statt 200-seitige Reports über die Mitarbeiterzufriedenheit zu erstellen, an der ein HR-Verantwortlicher zwei Wochen sitzt, kann man auf die Ergebnisse mit ein paar Klicks jederzeit zugreifen“, sagt Mühlbauer. Die Effizienzsteigerung für die HR-Arbeit sei kaum zu überschätzen.

Gegenwehr unter Personalern?

Dass Mühlbauer sich vorwiegend mit statistischen Verfahren beschäftigt und weniger mit Human Resources, ist kein Zufall. „Wir werden in Zukunft im HR-Bereich sehr viel mehr Bedarf an Datenanalysten und statistisch geschulten Menschen haben“, sagt Ingo Weller, der Lehrstuhlinhaber am Institut für Personalwirtschaft der Universität München ist und seit Jahren zu People Analytics forscht.

Auch er sieht Deutschland weit hinten, wenn es um People Analytics als HR-Instrument geht. „Der Glaube daran, dass man über statistisch sauber gesteuerte Analysen zu besseren Entscheidungen kommt, ist international weiter verbreitet“, sagt er. Das liege auch an einer „Selbstselektion“ im deutschsprachigen HR-Bereich. „Das Klischee, dass das Fach vorwiegend Leute anzieht, die lieber mit Menschen als mit Zahlen arbeiten, ist nicht ganz unbegründet.“ Wellers Befürchtung: „People Analytics muss in Unternehmen oft von denen durchgesetzt werden, die sich dazu nicht berufen fühlen.“

Weller geht deshalb davon aus, dass es noch eine Weile dauern werde, bis die Methode zum HR-Standard im deutschsprachigen Raum wird. „Aufhalten lässt sich der Trend aber sicher nicht, es geht schließlich um die generelle Konkurrenzfähigkeit.“ Wahrscheinlich sei auch, dass einige HR-Fachleute durch automatisierte People-Analytics-Verfahren ersetzt werden könnten. „Das bedeutet sicher keine vollständige Substituierung“, sagt Weller. „Aber eine gewisse Verschiebung. Datengetriebenes HR wird an Bedeutung gewinnen, und das wird sich dann auch im Berufsbild widerspiegeln.“

HR

10

12

12

17



**HUMAN RESOURCES
INTELLIGENCE
DAY**

SAVE
THE
DATE

DIGITALISIERUNG

PEOPLE ANALYTICS

BIG DATA

RECRUITING 2.0

PERFORMANCE MANAGEMENT

SKILL MANAGEMENT

PREDICTIVE ANALYTICS IN HR



Fotos: Johannes Windolph

Chris lernt laufen

Eine Reportage von
Kira Pieper

Künstliche Intelligenz soll unser Leben erleichtern. Auch im Straßenverkehr. Ein Berliner Start-up arbeitet an einem intelligenten Beifahrer namens Chris. Er soll den Fahrer durch den Straßenverkehr begleiten und ihn entlasten. Aber längst nicht jeder findet die Idee ausgereift.



„Ich dachte, ich würde die Zeit im Auto gerne sinnvoller nutzen.“

Holger Weiss, Gründer von German Autolabs

Früher hätte Brian sein Handy in die Hand nehmen müssen, um der Freundin eine Nachricht zu schreiben. Heute übernimmt das Chris für ihn.

Der Dialog zwischen Mensch und Maschine ist in einem Werbevideo der Firma German Autolabs zu sehen. Das Berliner Unternehmen hat den intelligenten Beifahrer Chris entwickelt. Chris funktioniert wie eine Fernbedienung, die den Griff zum Smartphone überflüssig machen soll. Dafür verbindet sich das System per Bluetooth mit dem Mobiltelefon. Anwendungen wie Whatsapp oder das E-Mail-Programm werden über Sprache und Gestik gesteuert. An sich keine Neuheit, schließlich sind Smartphone und Fahrer in modernen Autos über die Bluetooth-Schnittstelle bereits permanent im Austausch.

Es ist Montagmorgen, 8.22 Uhr. Brian, ein gepflegter Bartträger Mitte dreißig, steigt ins Auto. Er heftet ein rundes, navigationsähnliches Gerät an die Windschutzscheibe und startet den Motor.

„Hi Chris“, sagt Brian.

„Hallo Brian“, antwortet eine Frauenstimme aus dem runden, faustgroßen Gerät „Es ist Montag. Fährst du ins Büro?“

„Ja.“

„Das wird 24 Minuten dauern. Du hast eine neue Nachricht von Sarah Rocca. Möchtest du sie hören?“

„Ja, bitte.“

„Die Message lautet: ‚Wollen wir heute zusammen zu Mittag essen?‘ Möchtest du antworten?“

„Ja, schreibe: ‚Gerne, halb eins im Soho-House.‘“

„Ich habe jetzt: ‚Gerne, halb eins im Soho-House.‘ Soll ich die Message senden?“

„Ja.“

Digital aufgemotzt

Doch etwas ist besonders an dem digitalen Beifahrer: Dank künstlicher Intelligenz hat Chris außerdem ein Gefühl für die Situation und erkennt, wann ein guter Zeitpunkt zum Vorlesen von Nachrichten ist. German Autolabs Mitbegründer Holger Weiss erklärt: „Wenn Sie sich auf der Autobahn darauf konzentrieren müssen, die Ausfahrt nicht zu verpassen, hält Chris Whatsapp-Nachrichten erst einmal zurück.“

Holger Weiss ist jemand, der immer erreichbar sein möchte. Der lockere, gut gelaunte 48-Jährige ist viel mit dem Auto unterwegs. So auch an einem Tag im Jahr 2015, als er von Berlin nach Brandenburg fuhr. „Ich dachte, ich würde die Zeit im Auto gerne sinnvoller nutzen“, erinnert er sich. Wie praktisch wäre jetzt ein Assistent, der E-Mails vorliest, sie beantwortet und Termine im Kalender einträgt. Damit war die Idee des digitalen Beifahrers geboren. Die Idee kommt nicht von ungefähr: Holger Weiss hat bereits seit

Fotos: Johannes Windolph (2)

*Patrick Weissert, Gründer von German Autolabs.
Zuvor arbeitete Weissert bei einem Anbieter für
digitale Karten und Navigationssysteme.*



19 Jahren Erfahrung in der Technologiebranche gesammelt, zehn Jahre davon im Automobilbereich. Zuletzt war Weiss Geschäftsführer und CEO eines Musik-Streaming-Start-ups, das internetbasiertes Radiohören im Auto möglich machte. Auf der Suche nach einem Partner, der den digitalen Beifahrer mit ihm realisiert, traf Weiss auf Patrick Weissert. Auch er verfügte über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Entwicklung digitaler Konsumentenprodukte. Vor German Autolabs arbeitete er als Consumer Director bei einem Anbieter für digitale Karten- und Navigationssysteme.

Beiden war von vornherein klar, dass sie mit ihrer Idee gegen die ganz Großen antreten würden. Längst arbeiteten Konzerne wie Tesla und BMW an intelligenten Assistenz-Systemen. Doch die Gründer von German Autolabs waren sich sicher, eine Nische gefunden zu haben. Sie wollten den smarten Beifahrer für alle und nicht nur für Menschen, die sich High-Class-Autos leisten können.

Chris sollte unabhängig vom Fahrzeugtyp und -alter funktionieren. „Zwar redet alle Welt vom autonomen Fahren, aber wenn man sich mal umschaute, ist die Welt nicht automatisiert“, sagt Weiss. Das Durchschnittsalter der mehr als 62 Millionen angemeldeten Fahrzeuge in Deutschland liegt laut Kraftfahrt-Bundesamt bei mehr als neun Jahren. Und genau für diese Autos ist Chris gedacht.

Digitale Geldbeschaffung

Mario Sela, Mobilitätsexperte beim Digitalverband Bitkom, sieht den Vorstoß des Start-ups positiv. „Start-ups wie German Autolabs haben im Vergleich zu großen Automobilkonzernen einen deutlichen Geschwindigkeitsvorteil“, so Sela.

Selbst wenn große Konzerne an einem digitalen Beifahrer arbeiten, sei der an Automodelle gekoppelt und diese

kommen im Abstand von mehreren Jahren auf den Markt. Zudem profitiere ein Start-up von seinem kleineren Team. „Dort sind die Abstimmungsmechanismen nicht so kompliziert“, sagt der Experte. Weiss tritt den Autokonzernen dementsprechend selbstbewusst entgegen: „Wo es keine Konkurrenz gibt, gibt es auch keinen Markt“, sagt er.

Im April 2016 suchten Weiss und Weissert mithilfe der Crowdfunding-Plattform Kickstarter nach Unterstützern für ihr Projekt. Auf Kickstarter präsentieren Unternehmen ihre Ideen und Entwicklungen vor einem breiten Publikum, das die Neuheiten bestellen und erwerben kann. Auf Kickstarter boten auch Weiss und Weissert ihr Produkt an, für 179 Euro. Später soll es 299 Euro kosten. Viele Interessenten überlegen nicht lange. „Innerhalb von acht Stunden kamen 50.000 Euro zusammen“, sagt Weiss. Nach mehreren Tagen hatten sich bereits 1.000 Unterstützer auf der Plattform eingetragen und mehr als 250.000 Euro investiert. Die Nachfrage nach einem digitalen Beifahrer ist offensichtlich vorhanden.



Hier wird Chris mit Leben gefüllt: die Büroräume von German Autolabs im Hinterhof einer Fabrik in Berlin Kreuzberg.

Die beiden Gründer treffen mit der Konzeption eines KI-basierten Systems den Nerv der Zeit. Bitkom prognostiziert, dass der globale Umsatz mit Hardware, Software und Services rund um Cognitive Computing und Machine Learning im Jahr 2017 um 92 Prozent auf 4,3 Milliarden Euro wachsen wird.

KI mit Persönlichkeit?

German Autolabs startete im Juni 2016. Mittlerweile arbeiten 20 Mitarbeiter für das Start-up, das im Hinterhof eines Fabrikgebäudes in Berlin-Kreuzberg untergekommen ist. Die Arbeit mit künstlicher Intelligenz zieht viele interessierte Arbeitskräfte an. Marketing-Leiter Daniel Mieves sagt: „Die Leute kommen von der Uni, haben die Theorie schon gelernt. Bei uns können sie ihr Wissen anwenden. Diese Möglichkeit gibt es nicht oft.“

Zuletzt stellten die Geschäftsführer sogar einen Mitarbeiter aus dem Silicon Valley ein. „Natürlich lockt auch die Stadt Berlin die Leute an. Wenn wir als Standort von German Autolabs einen Ort irgendwo auf dem Land gewählt hätten, hätten wir es sicherlich schwerer“, so Mieves.

Allerdings buhlen viele Unternehmen in Berlin um gute Arbeitskräfte. Und manchmal schnappen sich die Firmen die Talente dann gegenseitig weg. Bei German Autolabs

arbeiten nicht nur Softwareentwickler und Hardwareexperten, sondern auch Mitarbeiter, die sich um das Marketing, das Branding und um die Finanzen kümmern. Sie füllen Chris mit Leben. Und das begann 2016 zunächst auf einem Skizzenbrett. Bei dem Brett handelt es sich um ein fast deckenhohes Board, das immer noch gut sichtbar direkt am Eingang des Start-up-Büros steht. Am Anfang stellte sich das Team die Frage: Wie soll Chris aussehen? Rund, eckig oder doch lieber länglich? Daniel Mieves erinnert sich: „Wir haben die unterschiedlichen Designs auf Parkplätzen und in einer Werkstatt herumgezeigt.“ Dann fiel die Entscheidung: Chris soll rund sein. „So wie alle Anzeigen im Auto“, erklärt Mieves. „Auch Tacho und Drehzahlmesser sind schließlich rund.“

In dieser Phase bekam Chris auch seinen Namen. Dass er so heißt, hat einen besonderen Grund: „Wir wollen, dass der intelligente Beifahrer als Persönlichkeit wahrgenommen wird.“ Außerdem passt der Name Chris sowohl zu einer männlichen als auch zu einer weiblichen Stimme.

Den ersten Prototypen montierten und testeten die Macher von Chris an einer ausgemusterten Golf-2-Armatur vom Schrottplatz. Darauf war ein Fernsehbildschirm angebracht. Dieser zeigte einen Film über den Berliner Großstadtverkehr. Am Anfang gab es noch ein paar Probleme. „Chris konnte den Namen ‚Holger‘ nicht aussprechen“, sagt Daniel Mieves. „Stattdessen sagte Chris immer ‚Olga‘.“

Ein Fauxpas für den Computer, denn sein Ideengeber heißt schließlich Holger Weiss. Dieser sagt: „Chris ist eben wie ein Kind. Man muss ihm alles beibringen.“

Da Chris dank künstlicher Intelligenz und den Programmierern ständig dazulernt, kann er mittlerweile immer besser sprechen. Auch Whatsapp-Nachrichten schreibt er schon. Deswegen ist das Team optimistisch, dass Chris im ersten Quartal 2018 in den Handel kommt.

Evolution der künstlichen Intelligenz

Doch nicht jeder ist so euphorisch. Sven Rademacher, Sprecher des Deutschen Verkehrssicherheitsrates (DVR), sieht die Erfindung skeptisch. Selbst wenn Chris mithilfe von Sprache und Gesten funktioniert und der Fahrer die ganze Zeit seine Hände am Lenkrad habe, konzentrierte er sich nicht 100-prozentig auf den Verkehr. „Der Fahrer guckt auf das Gerät“, bemängelt Rademacher.

Der DVR hat der Ablenkung am Steuer den Kampf angesagt und versucht immer wieder dafür zu sensibilisieren. Denn laut einer Verkehrsstudie des Allianz-Zentrums für Technik sind zehn Prozent der Verkehrstoten auf Ablenkung am Steuer zurückzuführen.

Der DVR kämpft einen schweren Kampf. Nach einer repräsentativen Umfrage des Digitalverbands Bitkom in Deutschland steht fest: Vier von zehn Autofahrern telefonieren während der Fahrt gelegentlich mit dem Handy am Ohr. Jeder Zweite liest Kurznachrichten am Steuer. Und jeder Dritte schreibt sogar selbst welche. Das Verlangen nach dem Smartphone ist groß.

Deswegen denkt German Autolabs bereits einen Schritt weiter. Langfristig solle Chris immer mehr können, erklärt Daniel Mieves. Immer mehr Apps sollen über die Smartphone-Schnittstelle funktionieren. Neben Deutsch und Englisch soll Chris noch mehr Sprachen lernen. Außerdem könne der intelligente Beifahrer noch mit einer Kamera ausgestattet werden, so der Marketingleiter. Damit könnte Chris künftig Straßenschilder erkennen und deuten. Und noch mehr: „Denkbar ist auch, dass Chris anzeigt, wann der nächste Werkstatt-Besuch ansteht oder dass die Reifen aufgepumpt werden müssen.“

Das Team um Chris ist motiviert, sein Kind großzuziehen. „Wenn Chris auf den Markt kommt, ist er im übertragenen Sinne vielleicht wie ein Kind in der ersten oder zweiten Klasse“, erklärt Mieves. Dabei soll es aber nicht bleiben. „Wir bringen Chris bis zum Abitur.“

Anzeige

Die PEAG Unternehmensgruppe feiert ihr 20-jähriges Bestehen

Wir sind seit nunmehr 20 Jahren Ihr Partner für strategische Personalberatung, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung und Beschäftigtertransfer. Wir danken unseren Kunden für ihr Vertrauen.

PEAG Holding GmbH

Um Ihnen den bestmöglichen Service zu bieten, beteiligen wir uns aktiv am politischen Geschehen in allen arbeitsmarktpolitischen Bereichen. Damit sind wir Impulsgeber für Akteure des Arbeitsmarktes und Trendsetter im Bereich Personalmanagement:

PEAG Transfer GmbH – Wir vermitteln Personal

Wir begleiten Firmen und deren Mitarbeiter in betrieblichen Umbruchsituationen – prozessorientiert sowie persönlich und individuell.

PEAG Personal GmbH – Wir eröffnen Perspektiven

Wir überlassen Ihnen die richtige Person, mit den richtigen Qualifikationen, zum richtigen Zeitpunkt.

PEAG HR GmbH – Wir entfalten Potenzial

Wir nehmen Ihnen Verwaltungsdienstleistungen ab, damit Sie mehr Zeit für das Wesentliche haben.

PEAG-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH – Wir teilen Erfolge

Vertrauen Sie uns, unsere Mitarbeiter vertrauen uns auch. Lassen Sie sich von uns ein Konzept zur Mitarbeiterbeteiligung für Ihr Unternehmen erarbeiten, um die Bindung Ihrer Mitarbeiter zu festigen.



Unsere Erfahrung spricht für sich, kontaktieren Sie uns: www.peag-online.de

PEAG UNTERNEHMENS GRUPPE

Wir bewegen Personal

Robo- Recruiting

Ein Beitrag von
Birga Teske

Sind intelligente Roboter und selbstlernende Computerprogramme die besseren Personaler? Studien zeigen, dass Bewerber den neuen Technologien gegenüber aufgeschlossen sind. Unternehmen hoffen, mit ihnen Zeit und Geld zu sparen. Doch die automatischen Systeme haben ihre Tücken.



Sie heißen Matilda, Sophie oder Erika – und arbeiten ihre Fragenlisten ohne jede menschliche Regung ab. Ihre Gesprächspartner agieren dafür umso emotionaler. Schließlich kommt es nicht alle Tage vor, dass man als Bewerber einem Roboter Rede und Antwort stehen muss.

Noch arbeiten die batteriegetriebenen HR-Mitarbeiterinnen nur in wissenschaftlichen Laboren in Australien und Japan. Geht es nach den Entwicklern, könnten „emotional intelligente“ Maschinen jedoch schon bald die HR revolutionieren. Weltweit untersuchen Forscher Möglichkeiten für den Einsatz von menschenähnlichen Robotern im Recruiting.

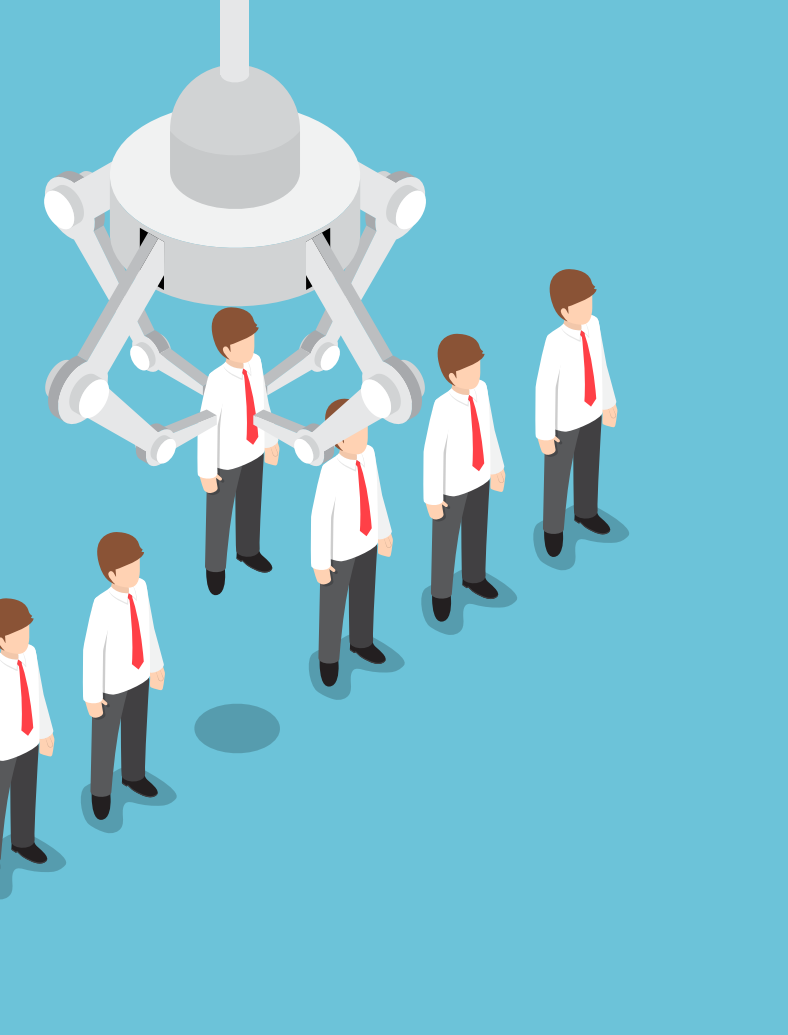
Studien belegen, dass die Idee weniger abwegig ist, als sie auf den ersten Blick erscheint. „Erkenntnisse aus der Psychotherapie zeigen, dass wir Robotern gegenüber ehrlicher sind“, weiß Sven Laumer, Diplom-Wirtschaftsinformatiker an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Spezialist für IT-Anwendungen im Personalwesen. Anders als Menschen verraten Maschinen nicht über ihre Mimik oder Gestik, was sie persönlich von ihrem Gegenüber halten. „Roboter nehmen Informationen einfach auf und bieten Lösungen an“, so Laumer. Dadurch könnten sie das Vertrauen ihres Gegenübers erwerben.

Andere sehen die Zukunft der Maschinen skeptischer. „Ich glaube, niemand möchte ein Job-Interview mit einem Roboter führen“, sagt Sven Semet, der beim US-Konzern IBM für das Thema „Digitalisierung von HR“ zuständig ist. Die Auswahlstufen bis hin zum entscheidenden Interview jedoch, so Semet, könnten durchaus von Avataren oder anderen intelligenten Applikationen übernommen werden. Sie könnten vorab Lebensläufe prüfen, Fachkenntnisse abfragen und Bewerberfragen beantworten.

KI im Graubereich

Tatsächlich ist die Digitalisierung der HR in vollem Gange. So bieten einige Firmen schon heute sogenannte Career-Bots an. Das sind digitale Karriereberater, die Bewerber über offene Stellen, Karriereemöglichkeiten oder allgemein über ein Unternehmen informieren können.

Deutlich mehr Firmen nutzen bereits automatische Empfehlungssysteme, die potenziellen Kandidaten offene Stellen melden. Und Online-Bewerbungssysteme, die eine automatische Vorauswahl von Kandidaten treffen, sind längst gang und gäbe. „Vor allem Banken und Versicherer dürften Robot-Recruiting nutzen“, vermutet der Schweizer Autor und Berater Joël Luc Cachelin. Tatsächlich sei die Entwick-



lung automatisierter Auswahlprozesse bereits weiter, als es den Anschein habe.

Cachelin unterstützt Unternehmen im digitalen Transformationsprozess und sieht sich bei seiner Arbeit häufig mit aktuellen HR-Themen konfrontiert. „Vieles geschieht im Verborgenen“, ist er überzeugt. Zum einen wollten die Firmen nicht riskieren, dass Wettbewerber ihre Algorithmen kopierten. Zum anderen bewegten sie sich unter Umständen datenschutzrechtlich in einem Graubereich.

Cachelin hält die neuen Formen des Recruiting dennoch für unverzichtbar: „Unternehmen werden sich in Zukunft anders strukturieren als heute.“ Dazu gehörten andere Hierarchien, eine abteilungsübergreifende Vernetzung und die Arbeit in Projektteams, die sich immer schneller für immer kürzere Zeit zusammensetzen.

„Der HR-Prozess wird sich vom Recruitment zum Staffing entwickeln“, sagt Cachelin. Um die nötigen Mitarbeiter für diese Aufgaben zu finden, müssten sich Personalierer neue Kompetenzen aneignen und automatisierte Systeme nutzen.

Präzise, schnell und diskriminierend?

Die Vorteile der HR-Systeme liegen auf der Hand: Sie sparen Zeit, haben eine hohe Trefferquote und sind diskriminie-

rungsfrei – so die Theorie. „Zeit ist ein wichtiger Faktor im Recruiting geworden“, unterstreicht Laumer von der Universität in Bamberg: Einerseits helfe die Digitalisierung den Personalern, sich stärker auf relevante und spannende Kandidaten konzentrieren zu können. Andererseits erhalten Bewerber schneller eine Zu- oder Absage, was für die Entscheidung zwischen zwei potenziellen Arbeitgebern den Ausschlag geben könne.

„Die Treffergenauigkeit ist sehr gut“, weiß Laumer. Bereits vor mehr als zehn Jahren habe ein in Bamberg entwickelter Algorithmus in neun von zehn Fällen exakt die gleichen Kandidaten herausgefiltert wie der Personaler aus Fleisch und Blut. Seither sind die Systeme weiter verbessert worden. Studiengang, Berufserfahrung, Abschlussnote – solche Schlüsselemente lassen sich sehr leicht in Programme übertragen. Und anders als einem Menschen beim flüchtigen Durchschauen entgeht dem Computer in der Regel keine Information.

Besonders große Hoffnungen ruhen auf einer weiteren Eigenart der Maschinen: Geschlecht, Ethnizität oder soziale Herkunft interessieren Algorithmen nicht. Im Idealfall ließe sich damit das oft formulierte Ziel von mehr Diversität im Unternehmen endgültig umsetzen. „Wenn das System richtig eingestellt ist, ist es diskriminierungsfrei“, sagt Laumer. Doch gerade an diesem Punkt sehen Kritiker erheblichen Nachbesserungsbedarf, denn die Programme basieren auf Daten, die ihnen von Menschen eingegeben werden. Im schlimmsten Fall werden bestehende Vorurteile in den Programmen zementiert oder noch verstärkt.

„Algorithmen schaffen keine Objektivität“, ist die Wissenschaftlerin und IT-Spezialistin Zeynep Tufekci überzeugt. Die US-Wissenschaftlerin beschäftigt sich mit den Auswirkungen neuer Technologien auf die Gesellschaft und untersucht unter anderem Risiken sogenannter selbstlernender Programme. Diese durchforsten selbstständig riesige Daten-Pools und entwickeln auf dieser Grundlage Auswahlvorschläge – ähnlich wie Googles Trefferliste. „Es gibt Programme, die Daten von Angestellten eines Unternehmens untersuchen und auf dieser Basis Empfehlungen für Neueinstellungen geben“, so Tufekci. Ziel sei es, High Performer unter den Bewerbern zu identifizieren und für das Unternehmen zu gewinnen.

Doch der Schuss kann nach hinten losgehen: „Es ist möglich, dass ein System bevorzugt Kandidaten mit einem hohen Aggressionspotenzial auswählt, weil das der Unternehmenskultur entspricht“, warnte Tufekci 2016 auf einer Konferenz. Ein Ergebnis, das die Entwicklung der Firma negativ beeinflussen könnte.

„Erkenntnisse aus der Psychotherapie zeigen, dass wir Robotern gegenüber ehrlicher sind.“

Sven Laumer, Wirtschaftsinformatiker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Der gläserne Mitarbeiter

Nicht unproblematisch ist auch die Analyse der bestehenden Belegschaft. So geben Daten aus dem Firmen-Intranet, Anwesenheitszeiten oder Notizen von Vorgesetzten nicht nur Aufschluss über die Wechselbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters, sondern auch über dessen ganz private Sorgen und Nöte.

„Durch die vielen digitalen Krümelchen, die jeder von uns im Netz hinterlässt, können Computersysteme alle möglichen Informationen ableiten“, weiß Tufekci. Dazu zählen die sexuelle Orientierung, Charaktereigenschaften oder politische Vorstellungen. Zudem sei es möglich, bestimmte Erkrankungen wie Depression oder eine bevorstehende Schwangerschaft vorauszusagen. Das wirft ethische und rechtliche Fragen auf. „Solche Systeme mögen finanziell sinnvoll und in mancherlei Hinsicht weniger voreingenommen sein als menschliche Entscheider“, sagt Tufekci. „Aber sie können auch zu einem Ausschluss bestimmter Menschen vom Arbeitsmarkt führen.“

Das größte Problem, so Tufekci, liege in der Intransparenz der selbstlernenden Algorithmen. Anders als regelbasierte Systeme, bei denen alle Auswahlkriterien vom Programmierer vorgegeben sind, seien die Ergebnisse selbstlernender Programme nicht nachvollziehbar. „Diese Systeme trainieren auf Grundlage unserer menschlichen Aktionen, und sie können unsere Vorurteile reflektieren und verstärken.“ Das wiederum führe möglicherweise zu unbeabsichtigten Folgen für das einzelne Unternehmen, aber auch für die ganze Gesellschaft. „Es handelt sich um eine Blackbox“, ist Tufekci überzeugt.

„Den Begriff Blackbox würde ich ablehnen“, widerspricht Semet von IBM. Zwar seien die Unternehmen selbst vielleicht nicht in der Lage, die Ergebnisse selbstlernender Algorithmen zu analysieren. Die Hersteller solcher Recruiting-Programme jedoch hätten die nötige Kompetenz. Allerdings, räumt Semet ein, seien manche Themen, wie etwa die

Analyse von Gesundheitsdaten für den Einstellungsprozess, neu und selbst in Expertenkreisen noch nicht ausreichend diskutiert worden.

Von Maschinen und Menschen

Der Bamberger Wissenschaftler Laumer hegt grundsätzliche Zweifel am Einsatz autonom lernender Programme für HR-Aufgaben: „Die Frage ist, ob wir überhaupt genügend Daten haben, um treffende Bewertungen machen zu können.“ Andererseits sieht Laumer große Chancen in der Digitalisierung für das gesamte Recruiting. Viele Job-Suchenden verlangten heutzutage nach modernen Personalmanagementsystemen. „Der Markt ist da, man muss sich darauf einlassen“, fordert er.

Laumer erwartet, dass die Zahl der Bewerbungen in Zukunft insgesamt steigen wird. Dank der Digitalisierung entfalle der Aufwand für fehlerfreie Anschreiben oder ansprechende Layouts. In den USA könnten Job-Suchende sich schon jetzt per Wischbewegung auf dem Smartphone bei Unternehmen bewerben. Die damit verbundene Bewerbungsflut lasse sich nur noch mit viel Aufwand manuell stemmen, glaubt der Wissenschaftler. Doch um die Systeme optimal zu nutzen, benötigen die Personalabteilungen neue Kompetenzen, sagt Berater Cachelin. Besonders in kleinen Firmen mangle es daran noch.

Von den Schwächen der neuen Systeme sollte man sich nicht abschrecken lassen, ist Cachelin überzeugt. Für viele davon gebe es eine Lösung. Wo Kritiker des Robot-Recruiting anführen, dass Computerprogramme besonders innovative Talente aussortieren, weil ihr Lebenslauf nicht ihrem Suchschema entspricht, bleibt Cachelin optimistisch: „Man wird versuchen, den Zufall auch in die Algorithmen einzuprogrammieren.“ Er rät HR-Mitarbeitern dazu, die durch digitale Systeme gewonnene Zeit zu nutzen, um selbst im Netz, bei Konferenzen, an Universitäten oder in Co-Working-Offices nach Talenten zu suchen, die Computerprogrammen verborgen bleiben würden.

„Mensch und Maschine ergänzen sich, aber es ist wichtig, deren spezifische Vorteile zu reflektieren“, sagt Cachelin. Man müsse genau überlegen, welche Prozesse im Recruiting der Maschine überlassen werden sollen und welche den Menschen. Dieser Meinung ist auch IT-Spezialistin Tufekci. Zwar sollten Personalabteilungen Computerprogramme nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen. „Aber wir benötigen ein gesundes Misstrauen, eine regelmäßige Überprüfung der Algorithmen und eine große Transparenz dieser Systeme“, fordert sie. „Letztendlich dürfen wir nicht unsere menschlichen Werte und menschliche Ethik an eine Maschine abgeben.“ •

FEEDBACKPEOPLE

EXPERTEN FÜR PERSONALAUSWAHL UND -ENTWICKLUNG



010001000
1000011110001
1001000111100010111
10000101000101111000101000
010000101111000100111110010001
101011001010010100010010100101000
00100101001001010011100100100010
101100111110000100001000100100
10011100011100011110000



IHRE EXPERTEN FÜR FÜHRUNG

- Konzeption und Durchführung von Einzel- und Gruppen-Assessment-Centern zur Auswahl und Förderung von Fach- und Führungskräften
- Inspirierende Trainings und Förderprogramme rund um das Thema Führung
- Coaching von Führungskräften
- Beratung bei der Auswahl und Einführung von Personalinstrumenten und Führungskonzepten

www.feedbackpeople.de

NEU

FEEDBACKPEOPLE  digital
ONLINE-ASSESSMENT UND HR-TOOLS



INBEMO
●●●●● INVENTAR BERUFSBEZOGENER MOTIVE

Individuelle Motivstrukturen
online erfassen.

Jetzt kostenlos ausprobieren unter
www.inbemo.de/ausprobieren

Coach & Trainer
>> CRM <<

inkl.
virtuellem
Klassen-
zimmer

Digitale Tools für Coaches & Trainer
www.hr-future-tools.de/crm



DIGITAL LEADERSHIP
TEST

Jetzt kostenlos ausprobieren unter
www.digital-leadership-test.de/ausprobieren

„KI wird unsere Gesellschaft umwälzen“

Siri, was soll ich
heute anziehen?

Unbedingt
Cowboystiefel!

Ein Interview von
Kira Pieper

In Zukunft sollen Roboter so gut kommunizieren wie Menschen. Der Informatik-Professor Christian Bauckhage erklärt, was Maschinen bereits können und was sie noch sprachlos macht.

Herr Bauckhage, nehmen wir an, Sie hätten keine Zeit für dieses Interview, würden es aber gerne führen. Könnte ein Computer Sie vertreten?

Jetzt, im Jahr 2017, ist das noch keine gute Idee. Zwar haben wir Computer, mit denen Sie Dialoge führen können, beispielsweise Siri von Apple. Das System versteht Ihre Fragen und Kommentare und kann das nächste Restaurant suchen und kleine Sachen erledigen. Wissenschaftliche Dialoge kann es noch nicht führen. Das dauert aber nicht mehr lange.

Wann wird es so weit sein?

Ich schätze so in etwa fünf, maximal zehn Jahren.

Also ist die aktuelle Entwicklung schon sehr weit. Was muss ein Chatbot können, damit eine gelungene Kommunikation zustande kommt?

Damit ich mich mit einem Chatbot wie mit einem Menschen unterhalten kann, muss er sehr viel wissen. Menschen haben unheimlich viele Informationen im Kopf. Damit Sie eine Vorstellung davon haben: Das Gehirn hat eine Kapazität von etwa 2,5 Millionen Gigabyte. Das entspricht einer Speicherkapazität von ungefähr 11.000 Laptops. Mit der Fülle an Informationen entwickeln Menschen Ideen und eine eigene Meinung. Computer müssen das erst lernen. Sie müssen sich dieses Weltwissen aneignen. Und

dieser Prozess steckt noch in den Kinderschuhen.

Wie lange dauert es, einen Chatbot zu entwickeln?

Ich würde sagen, das dauert etwa einen Tag.

Einen Tag? Nicht eher Jahre?

Klar, einen Chatbot mit künstlicher Intelligenz zu entwickeln, der ein Gespräch auf sehr hohem Niveau führen kann, das braucht viel Zeit. Aber die Chatbots, die Sie heute im Internet finden, sind Standardtechnologie. Einen einfachen Chatbot kann jeder im Hobbykeller programmieren.

Wird ein intelligentes Sprachprogramm gleich auf den Menschen „losgelassen“?

Oder muss es vorher getestet werden?

Es sollte getestet werden. Ansonsten können Dinge passieren wie mit dem Chatbot Tay. Microsoft hat den Twitterbot entwickelt. Er sollte von Menschen lernen und klüger werden, umso häufiger er mit Usern kommuniziert. Als Tay im März 2016 online gestellt wurde, ging erst mal alles gut. Doch dann bombardierten Trolle den Bot mit rassistischen Nachrichten. Dadurch dass alle Dialogangebote, die Tay bekam, rassistisch waren, hat der Bot gelernt, Rassist zu sein. Nach nicht einmal einem Tag musste Microsoft den Bot vom Netz nehmen. Die haben damals den Fehler gemacht, Tay ungetestet auf die Menschheit loszulassen.

Und wie kann ein Bot getestet werden? Zunächst muss eine Person den Bot in dem für ihn vorgesehenen Bereich unterrichten. Das heißt, ein Mensch muss dem Bot erklären, wie er auf bestimmte Anfragen reagieren soll. Daraus ergibt sich eine Datensammlung, anhand derer das System trainiert wird. Dann muss der Bot Aufgaben lösen. Wenn seine Reaktion nicht im gewünschten Bereich liegt, muss er weiter mit Wissen gefüttert werden – bis er die richtigen Antworten gibt.

Das klingt sehr aufwendig.

Das dauert auch lange. Aber eine genaue Zeitangabe kann ich nicht machen. Das kommt auf das System an.

Muss der Mensch eigentlich ebenfalls lernen, wie er mit dem Computer sprechen muss?

Nein, Sie brauchen keine zusätzliche Ausbildung. Ziel ist, die Kommunikation mit Computern so benutzerfreundlich zu gestalten, dass wirklich jeder damit umgehen kann.

Sprache ist etwas Soziales. Sehen Sie die Gefahr, dass Gespräche zwischen Computer und Menschen mit der Zeit die zwischenmenschliche Kommunikation verdrängt?

Absolut. An der Stelle muss ich sagen, Sie reden tatsächlich mit jemandem, der die Entwicklung auch kritisch sieht. Ich selbst vermeide es, soweit möglich, Smartphones zu nutzen. Ich fahre viel Bus und Bahn und ständig sehe ich dabei Leute, die in ihre Handys tippen. Das finde ich bedenklich. Das ist überraschend. Aufgrund Ihrer Profession könnte man meinen, Sie benutzen häufig Ihr Smartphone. Das höre ich oft. Dann sage ich immer: Ich kann auch Experte für Kannibalismus sein, ohne Menschen zu essen. Nur weil ich zu den Entwicklern dieser Technologie gehöre, bedeutet das nicht, dass ich mein Privatleben auch darauf ausrichte.



Christian Bauckhage ist Professor für Informatik an der Universität Bonn und Lead Scientist für maschinelles Lernen am Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS. Er hält Vorträge und berät Politik, Industrie und Wirtschaft zu den Themen maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz.

Wie wird sich die Kommunikation zwischen den Menschen verändern?

Kommunikation wird künftig noch mehr über Maschinen abgewickelt. Man kann auch davon ausgehen, dass die Geräte immer kleiner werden. Sie werden immer mehr an uns heranrücken. Denken Sie an Google Glass: Momentan starren Menschen auf ihre Touchscreens, in ein paar Jahren starren sie womöglich in eine Brille, die Videos und Whatsapp-Nachrichten zeigt.

Das klingt, als sei die zwischenmenschliche Kommunikation in Gefahr.

Das ist der Grund, warum ich Smartphones im privaten Bereich so gut es geht meide. Vor ein paar Wochen war

ich in England in einem Restaurant und habe etwas Schockierendes gesehen: Ein junges Pärchen, das offensichtlich ein Date hatte. Beide kamen in das Restaurant, setzten sich nebeneinander und legten ein Smartphone auf den Tisch. Sie schauten einen Film, während sie aßen. Dabei sprachen sie kein Wort miteinander. Es ist seltsam, was diese Technologie mit unseren Sozialleben macht. Aber Google und Facebook haben kein Interesse, dem entgegenzuwirken.

Es liegt also an jedem selbst, die zwischenmenschliche Kommunikation aufrechtzuerhalten?

Ja, jeder muss für sich entscheiden, wie sehr er die Technologie in sein Leben lässt. Ich kann nur den schönen Spruch zitieren: „Analog ist das neue Bio.“

Gibt es Bereiche, in denen sprechende und denkende Computer niemals eingesetzt werden sollten?

Bei dem unfassbaren Fortschritt, den wir in den letzten Jahren erlebt haben, muss man davon ausgehen, dass solche Systeme in absehbarer Zeit alles können. Deshalb sollten Menschen

künstliche Intelligenz niemals beim Militär einsetzen. Denn dort geht es um Leben und Tod, da wird künstliche Intelligenz gefährlich. Deswegen haben renommierte Vertreter aus der IT-Branche und prominente Wissenschaftler, wie Stephen Hawking, 2015 einen offenen Brief verfasst. Darin sprechen sie sich gegen die Nutzung dieser Technologie für militärische Zwecke aus. Leider ist dem US-Verteidigungsministerium oder Ländern wie China so ein Brief völlig egal. Sie setzen KI trotzdem ein.

Das heißt, künstliche Intelligenz wird uns möglicherweise umbringen?

Auf jeden Fall entwickelt sich künstliche Intelligenz dramatisch schnell. Dieser Fortschritt wird unsere Gesellschaft und den Alltag umwälzen.

Wir haben vor allem über die negativen Folgen von KI gesprochen. KI hat doch sicher auch positive Seiten?

Künstliche Intelligenz wird den Menschen viel Arbeit abnehmen, so dass sie wieder mehr Zeit für andere, wichtigere Dinge haben. Neue Technologien haben immer Vor- und Nachteile. Aber letztendlich möchte keiner die ganze Technologie, die uns heute zur Verfügung steht, sei es in Form von Autos, Telefonen oder Medizintechnologie, missen. Wir wollen nicht ins Mittelalter zurück. Immer wenn neue Technologien eingeführt werden, kommt es zu Veränderungen. Aber in der Regel hat die Menschheit bislang immer davon profitiert.

Wie bitte?!

Wissen durch Vorsprung

SEMINAR

PEOPLE ANALYTICS

Big Data im
HR Management
erfolgreich einsetzen

06.-07.11.2017

Berlin

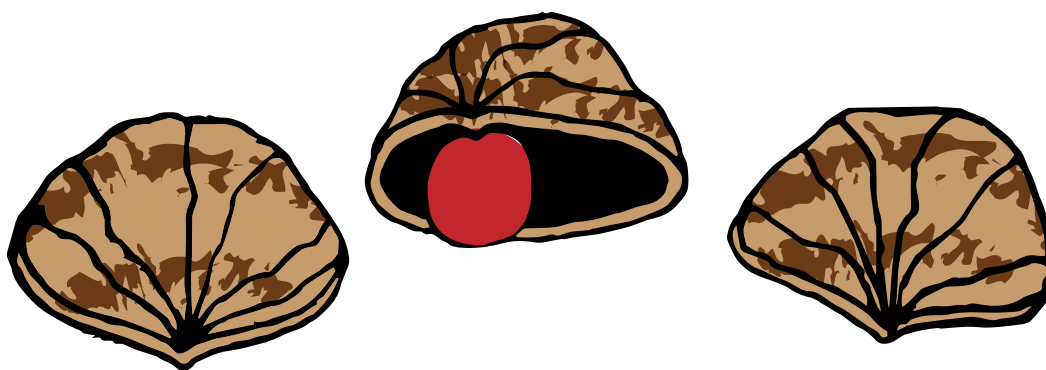


Quadriga
Hochschule

www.quadriga-hochschule.com

Tricksen und Optimieren

Ein Beitrag von André Schmidt-Carré



Bei der Jobsuche agieren Kandidaten zunehmend strategisch und nehmen es mit der Wahrheit in vielen Fällen nicht allzu genau. Worauf Personaler sich einstellen müssen.

Die Zahlen sind erschreckend: 90 Prozent der Jobsuchenden geben Stärken an, die sie gar nicht besitzen. 42 Prozent nennen Hobbys, die sie gar nicht ausüben, die aber gut zum ausgeschriebenen Job zu passen scheinen. 70 Prozent stellen im Bewerbungsgespräch Fragen nur deshalb, um interessiert zu wirken. Die Ergebnisse der aktuellen Studie der Hochschule Osnabrück zeigen, dass Bewerber zunehmend strategisch agieren, um einen Job zu ergattern.

Den meisten Recruitern dürfte es zwar nicht neu sein, dass Kandidaten bei der Selbstdarstellung auch mal übertreiben. Dass Flunkern in einigen Bereichen aber offensichtlich eher Regel als Ausnahme ist, wurde nun empirisch belegt. Ebenso hat sich gezeigt, dass die Zahl der Jobsuchen-

den, die einzelne oder mehrere Kriterien zu ihren Gunsten manipulieren, unter dem Strich deutlich zunimmt.

Strategisch und optimiert

„Bewerber präsentieren zunehmend das, was die Unternehmen von ihnen hören wollen“, sagt Studienautor Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule Osnabrück. „Für Personalmanager wird es entsprechend wichtiger, sich ihrerseits auf die Strategien der Kandidaten einzustellen.“ Kanning hat für die aktuelle Studie rund 1.000 Bewerber in Deutschland befragt, welche Strategien sie anwenden, um einen Job zu ergattern.

Dabei ging es nicht nur darum, inwiefern Kandidaten tricksen und ihre Selbstdarstellung optimieren, sondern welche Strategien Bewerber insgesamt anwenden. Ergebnis: „Jobsuchende sind heutzutage sehr gut auf die üblichen Bewerbungsverfahren eingestellt“, sagt Kanning. Das hat auch damit zu tun, dass Informationen über das Internet heute leichter zu bekommen sind als früher. Zum Beispiel recherchieren mehr als 90 Prozent der Befragten heutzutage vor einer Bewerbung auf der Webseite des jeweiligen Unternehmens.

Gute Vorbereitung, kaschierter Lebenslauf

Kanning hat nicht nur die Strategien abgefragt, sondern unterscheidet zwischen Kandidaten, die sich in den vergangenen fünf Jahren beworben haben und solchen, deren letzte Bewerbung mehr als fünf Jahre zurückliegt. „Aktuelle Bewerber bereiten sich intensiver auf das Verfassen von Bewerbungsunterlagen vor als Bewerber früherer Zeiten“, sagt Kanning.

Das heißt für Unternehmen oft nichts Gutes: 23,7 Prozent – und damit fast jeder vierte Bewerber – kaschieren Lücken in seinem Lebenslauf. Bei früheren Bewerbern lag der Wert mit unter 20 Prozent noch deutlich niedriger. Und die Zahl könnte weiter steigen: Mehr als die Hälfte aller aktuellen Bewerber hält eine solche Strategie für sinnvoll, auch wenn viele Kandidaten aus Anstandsgefühl oder wegen zu großen Aufwands bislang darauf verzichten.

Auch bei anderen Kriterien der Bewerbungsmappe tricksen Jobsuchende häufiger als früher: Die Zahl derer, die sich im Anschreiben sozial kompetenter darstellen, als sie sich in Wahrheit einschätzen, hat sich auf 11,1 Prozent verdoppelt. Bei den fachlichen Kompetenzen legen 14,4 Prozent im Anschreiben gerne eine Schippe drauf, früher waren es nur 10,2 Prozent. Zudem laden sich 62 Prozent der Kandidaten Bewerbungsunterlagen aus dem Internet herunter und passen diese lediglich an, früher waren es nur 44 Prozent. Der formale Aufbau des Anschreibens lässt damit kaum noch verlässliche Rückschlüsse auf die Arbeitseinstellung von

Kandidaten zu: „Ich würde als Personaler kein Anschreiben mehr einfordern, weil dessen Aussagekraft häufig gegen null tendiert“, sagt Kanning.

Wahrheit: ein dehnbarer Begriff

Der Trend zum strategischen Handeln setzt sich im Bewerbungsgespräch fort. Personalmanager müssen damit rechnen, dass sich viele Kandidaten bewusst verstellen: 70 Prozent stellen Fragen nur, um interessiert zu wirken. Fast 40 Prozent nennen nur scheinbare Schwächen, die man tatsächlich auch als Stärken deuten kann. 14 Prozent tun so, als ob die ausgeschriebene Stelle ihr Traumjob wäre.

Bei all diesen Aspekten hat die Zahl derer, die es im Bewerbungsgespräch mit der Wahrheit nicht so genau nehmen, spürbar zugenommen. Zudem analysieren immer mehr Bewerber ihr Gegenüber vorab: 28 Prozent der Kandidaten holen im Vorfeld des Bewerbungsgesprächs Informationen über ihren Gesprächspartner ein. Sie recherchieren zum Beispiel Lebenslauf und Hobbys, um sich im Gespräch möglichst ähnlich und damit sympathisch präsentieren zu können. Früher machten sich nur 16 Prozent der Bewerber diese Arbeit.

Kanning bemängelt, dass sich viele Recruiter ihrerseits auf die Strategien der Bewerber zu wenig einstellen und zu oft auf traditionelle Auswahlmethoden vertrauen. Zum Beispiel fragen mehr als 60 Prozent der Personalmanager Kandidaten im Bewerbungsgespräch nach deren Schwächen, ergab eine Studie von Kanning aus dem vergangenen Jahr. „Das bringt aber in vielen Fällen nichts, wie wir gesehen haben“, sagt der Wirtschaftspsychologe. Jedenfalls dann nicht, wenn Personaler ehrliche Antworten der Kandidaten erwarten.

Er rät, im Gespräch stattdessen situative Fragen zu stellen und Bewerber erzählen zu lassen, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten würden oder verhalten haben. Erstens, um strategisch gelogene Antworten zu erschweren. Und zweitens, damit Antworten nicht nur ehrlich, sondern auch aussagekräftig sind: „Oftmals hat ein Bewerber ganz andere Vorstellungen von einem Begriff wie Teamfähigkeit als der Personaler, der ihm gegenüber sitzt“, sagt Kanning.

Testverfahren und Assessment Center sind übrigens auch nicht vor Tricksereien gefeit: 59 Prozent der Befragten halten es für sinnvoll, in Persönlichkeitsfragebögen solche Antworten anzukreuzen, die möglichst gut zur Stelle zu passen scheinen. Und mehr als jeder dritte Befragte gab an, in einem Assessment Center geschauspielert zu haben. Höchste Zeit für Recruiter, bei der nächsten Auswahlrunde ganz genau hinzuschauen. •

„Ich würde als Personaler kein Anschreiben mehr einfordern, weil dessen Aussagekraft häufig gegen null tendiert.“

Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück

„Die Schwierigkeiten liegen eher beim Menschen als bei der Technik“

Ein Interview von
Hannah Petersohn

Bisher ging es Unternehmen beim Einsatz von Social Collaboration vor allem darum, Kosten einzusparen und Prozesse zu vereinfachen. Das sei jetzt anders, sagt der Wissenschaftler Adrian Engelbrecht. Die Unternehmenskultur rückt nun in den Fokus.

Herr Engelbrecht, welchen Einfluss hat Social Collaboration auf Unternehmen?

„How we create is what we create“. Wenn die Arbeit eines Unternehmens davon geprägt ist, nicht vom Weg abzukommen, Resultate unbedingt pünktlich abzuliefern und im Budget zu bleiben, dann erhält man ein Ergebnis, das dieser Arbeitsweise entspricht. Wenn ein Unternehmen dagegen ergebnisoffen ist, insbesondere für die Art und Weise, wie Ziele erreicht werden, dann entsteht etwas, das über die gewöhnlichen Resultate hinausgeht.

Welches Ziel verfolgen Unternehmen, wenn sie die vernetzte Zusammenarbeit ausbauen?

Bisher stand weitestgehend die Wirt-

schaftlichkeit im Fokus: Prozesse effizienter machen und am Ende des Tages Geld sparen. Mittlerweile sehen wir aber, dass Unternehmen zunehmend ihre Unternehmenskultur verändern möchten. Der Gedanke, IT zur Kostenreduzierung einzusetzen, steht nicht mehr an erster Stelle.

Warum hat die Unternehmenskultur an Brisanz gewonnen?

Viele Unternehmen befinden sich zurzeit in einem starken Konkurrenzkampf, in dem zahlreiche Anbieter vergleichbare Produkte und Services vertreiben. Um sich in solchen Wettbewerbssituationen behaupten zu können, ist es wichtig, agil zu bleiben und schnell Entscheidungen treffen zu können. Diese Faktoren sind wieder-

rum eng mit der Kultur eines Unternehmens verbunden.

Welche Eigenschaften muss ein Unternehmen haben, um Social Collaboration optimal zu nutzen?

Man kann argumentieren, dass eine bestimmte Kultur vorhanden sein muss, um ein Tool gewinnbringend einzusetzen. Gleichzeitig kann sich das eingesetzte Tool aber auch auf die Unternehmenskultur auswirken. Beide Mechanismen sind denkbar.

In welchen Unternehmen funktioniert der Einsatz von Social Collaboration Tools besonders gut?

In unserer Studien unterscheiden wir Unternehmenskultur anhand zweier Dimensionen, indem wir fragen: Ist ein Unternehmen eher auf Veränderung

oder auf Stabilität ausgerichtet? Konzentriert sich ein Unternehmen auf den Markt und auf Kunden oder eher auf interne Prozesse und die Mitarbeiter? Auf dieser Basis haben wir herausgefunden, dass nach außen orientierte Unternehmen tendenziell eher Social Collaboration Tools einsetzen und damit auch eine entsprechend höhere Arbeitseffizienz aufweisen.

Müssen sich Mitarbeiter auch physisch begegnen oder lässt sich die Begegnung komplett ersetzen durch die digitale Erscheinung?

Diese Frage ist ein Dauerbrenner. Da sprechen wir auch darüber, wie viel Anwesenheit im Unternehmen generell nötig ist. Dürfen Mitarbeiter beispielsweise im Homeoffice arbeiten? Ich glaube, es kommt darauf an, woran man arbeitet. Je komplexer die Aufgaben werden und je höher der Abstimmungsaufwand ist, desto wichtiger ist auch der persönliche Kontakt. Ob per-

sönliche Abstimmung bedeutet, dass man über eine Videokonferenz kommuniziert oder sich die Hand schütteln muss, ist wieder eine andere Frage.

Funktioniert ein Vertrauensaufbau innerhalb der Belegschaft auch ohne physische Anwesenheit über digitale Kommunikationsmittel?

Ein initialer Vertrauensaufbau funktioniert aus meiner Sicht am besten, wenn man mal mit allen Beteiligten an einem Tisch gesessen hat.

Unternehmen können über den Einsatz digitaler Tools zunehmend auch Daten ihrer Mitarbeiter sammeln und auswerten. Werden Angestellte kontrollierbarer?

Technisch ist sicher Vieles möglich. Aber nur weil eine Kontrolle technisch möglich ist, muss diese nicht unbedingt praktiziert werden. Wer kontrollieren möchte, der sucht sich ohnehin entsprechende Wege. Das kann genauso persönlich passieren und

hängt nicht unbedingt an der Technik. Daher gehe ich nicht davon aus, dass Social Collaboration Tools eine stärkere Überwachung der Mitarbeiter auslösen, gerade weil in Deutschland die Betriebsräte über die Nutzung der erzeugten Daten wesentlich mitbestimmen können.

Und wie steht es um die Datensicherheit?

Es kann zu besonderen Herausforderungen kommen, wenn Mitarbeiter ihre privaten Geräte im Unternehmen nutzen und dementsprechend Daten außerhalb des Unternehmens speichern. Sollten diese irgendwann mal gehackt werden, kann das weitreichende Folgen haben.

Unternehmen begeben sich in eine immer stärkere technische Abhängigkeit. Was, wenn die Technik streikt und Mitarbeiter immer gestresster reagieren?

Ich glaube nicht, dass das Problem der Tools hohe Ausfallquoten sind. Die Tools selbst sind in der Regel nicht das Problem. Die Schwierigkeiten liegen eher beim Menschen als bei der Technik. Sie müssen ihre Mitarbeiter erst einmal dazu motivieren, so ein System zu verwenden.

Und wie bekommen Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu, Social Collaboration Tools zu verwenden?

Das hat auch etwas mit Gewohnheit zu tun. Sind es die Angestellten gewohnt, Emails zu schreiben, dann muss erst einmal ein Prozess durchlaufen werden, um zu vermitteln: Es geht auch anders. Eine Besonderheit besteht darin, dass für die Erledigung einer einzigen Aufgabe oft verschiedene Optionen vorhanden sind. Das bedeutet, dass sich der Mitarbeiter entscheiden muss: Anruf, Email oder Chat? Es gibt nicht die eine Lösung. •

Adrian Engelbrecht forscht an der TU Darmstadt zu Big Data und Social Collaboration.



Best-of-Optimismus

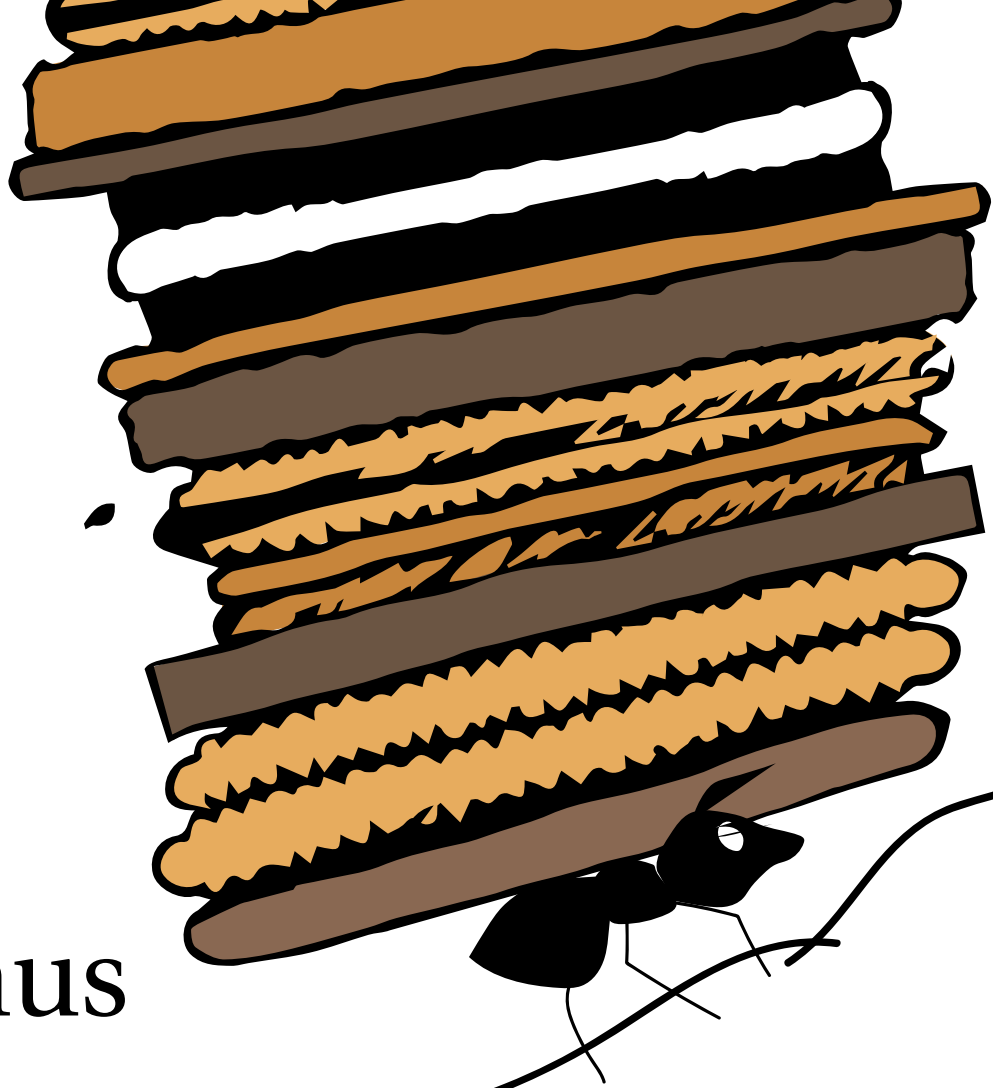
Ein Gastbeitrag von Jens Weidner

Warum wir mehr positives Denken im Berufsalltag brauchen und welcher Optimist am weitesten kommt.

Optimismus ist der Motor des Kapitalismus, glaubt der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman. Optimismus kann Karrieren und Innovationen vorantreiben. Er ist ein wichtiger Rohstoff für jedes Unter-

nehmen, titelte das Handelsblatt. Ein Rohstoff, dessen Bedeutung allerdings unterschätzt wird. Unsere Gesellschaft kann eine zusätzliche Portion Optimismus gut vertragen. Gerade in einer Zeit, in der Bremser, Bedenkenträger und Mauerbauer apokalyptische Szenarien prophezeien.

Gemäß der Optimismus-Forschungsstudie gibt es im deutschsprachigen Raum fünf Optimismus-Typen: Vier dieser Typen helfen, das Leben besser zu bewältigen, aber nur ein Typ, der Best-of-Optimist, ist ein echter Karriereförderer. Er kombiniert gekonnt Ehrgeiz, Zukunftsglauben, Machbarkeitsanalysen und Durchsetzungsstärke.



Hoffnungsvolle Chancensucher

Nun ist der deutschsprachige Raum nicht gerade für seinen Optimismus bekannt. Auf den ersten Blick. Aber Deutschland, Österreich und die Schweiz sind wesentlich optimistischer, als manch einer denken mag. Jedoch nicht im amerikanischen Sinne eines „Hoppla-hier-komme-ich-Optimismus“. Hierzulande wird ein dezentere „Sekundärer Optimismus“ gepflegt, der aus einem differenzierten Vierklang besteht und der weit über den Appell „Wir schaffen das“ hinausgeht:

- 1) Chancen werden gesehen, ohne die Risiken zu ignorieren.
- 2) Es wird abgewogen, ob sich der Einsatz für das Projekt lohnt.
- 3) Wenn ja, werden die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet.
- 4) Diese Entscheidungen werden mit einem Erfolgsglauben und einem beeindruckend langen Atem, auch gegen Kritik, durchgezogen.

Der Sekundäre Optimismus beginnt also nicht mit einem Lächeln, sondern mit einer ernsthaften Machbarkeitsprüfung, die erst im zweiten Schritt in eine Erfolgseuphorie mündet. Best-of-Optimisten sind deswegen hoffnungsvolle Chancensucher. Sie sehen das Leben positiv, selbst wenn gerade nicht alles optimal verläuft. Sie verschwenden kaum Gedanken an Realitäten, die sich gegenwärtig nicht ändern lassen. Sie konzentrieren sich auf das, was Erfolg verspricht, auch wenn dazu viele kleine Schritte nötig sind. Und sie werden bevorzugt ab einer 51-prozentigen Erfolgchance aktiv.

Best-of-Optimisten sind also alles andere als naiv, sondern wichtig für unsere Berufswelt, weil sie die Zukunft erfolgreich denken können, lange bevor sie begonnen hat. Ein unschätzbare Wert für jeden Fortschritt.

Welcher Optimismus-Typ sind Sie?

Best-of-Optimisten unterscheiden sich durch Ehrgeiz und Innovationsbereitschaft von den anderen vier Typen. Diese Optimismus-Typen sichern einem ein zufriedeneres Berufsleben und sind damit jeder larmoyanten Haltung überlegen. Als Karrierebeschleuniger taugt aber vor allem der Best-of-Optimist.

Zweckoptimisten sind feine Menschen mit langem Atem. Sie sind be-

sonders in sozialen und in Bildungsbereufen oder auch in Change-Prozessen gefragt, wenn es notwendig wird, dem Unangenehmen positive Seiten abzugewinnen. Selbst dann, wenn die Umstände kaum veränderbar sind, weil sie etwa durch Krankheiten oder Umstrukturierungen ausgelöst sind. Zweckoptimisten demonstrieren Durchhaltevermögen und wünschen sich, im Gegenzug etwas Bewunderung zu ernten. Zweckoptimisten lieben Zuschreibungen wie: „Der gibt nie auf“ oder „Unglaublich, was die für einen Willen hat“. Sie sind kämpferisch, auch bei geringen Erfolgsaussichten, weil sie Unveränderbares akzeptieren und sich trotzdem engagieren. Sie verzerren die Realität für eine gute Sache, wenn sie etwa dem erfolglosen Selbstständigen Trost spenden. Sie lieben es, den Keim der Hoffnung in die Welt zu setzen und genießen es, wenn er wächst.

Der naive Optimist ist voller Tatendrang und neigt dazu, blind vor Begeisterung über seine Ideen und über sich selbst zu sein. Hindernisse? Werden ignoriert. Die Hoffnung, die er verbreitet, ist wohlthuend, wenn auch trügerisch. Sollte er nicht mehr weiterwissen, ist er davon überzeugt, dass das Glück ihm hold ist und den richtigen Weg zeigen wird. Deswegen bestellt er im Gourmettempel auch Austern, weil er auf die Perle hofft, mit der im Anschluss die Rechnung bezahlt werden kann.

Naive Optimisten sind umtriebiger, risikofreudiger und charmanter: Es macht Spaß, mit ihnen Essen zu gehen, es ist geistreich und das Gegenteil von Langeweile. Sie lieben es, wenn man ihnen zuhört. Irgendwann widmen sie sich auch ihrem Gesprächspartner und sagen: „Lass uns jetzt auch einmal über dich sprechen, sag mal, wie findest du mich eigentlich?“ Dieser Optimist ist ein Meister der Selbsttäuschung, denn er lenkt unsere Erwartung auf

einen besseren Ausgang, ohne dass hinreichende Beweise dafürsprechen – mit zum Teil verblüffend positiven Folgen, weil der gemeinsame Glaube Berge versetzen kann. Die Neurowissenschaftlerin Tali Sharot bezeichnet dieses paradoxe Phänomen als „Optimism Bias“. Naiver Optimismus ist also an sich nichts Schlechtes. Er ist nur eine Frage der Dosis.

Heimliche Optimisten verkörpern die Mehrheit der Optimisten im deutschsprachigen Raum. Sie nehmen das Übelste an, denn dann kann es nur besser werden. Dieser Minimalismus macht ihnen gute Laune. Die perfekte Enttäuschungsprophylaxe? Sie erscheint ihnen zumindest als der sicherste Weg zur Zufriedenheit. Heimliche Optimisten definieren sich daher als defensive Glückssucher, weil sie ihre niedrigen Erwartungen schnell übertreffen. Sie sagen daher nie zu Jahresbeginn: „Ich glaube, wir haben unser erfolgreichstes Jahr vor uns!“ Die Messlatte liegt dann einfach zu hoch. Ihnen reicht das gute Gefühl, dass sie loslegen könnten, wenn sie wollten. Aber dieses Wissen entspannt sie so sehr, dass sie Projekte nicht konsequent angehen.

Der altruistische Optimist ist selbstlos, rücksichtsvoll und hat sich seinem Schicksal ergeben. Im Grunde ist er das Gegenteil eines Egoisten. Er denkt an das Wohl der anderen. Kein Wunder, dass dieser Optimismus-Typ oft in helfenden Berufen zu finden ist. Altruistische Optimisten sind begeisterungsfähig, aber inkonsequent, denn sie wollen sich nicht durch ihre eigenen Träume unter Druck setzen lassen. Sie tun wenig, um Dinge zu realisieren, die sie sinnvoll finden, denn

sie setzen geduldig darauf, dass ihre Ideen automatisch gelingen. Vor dem Erfolg kommt hier kein Schweiß. Alles wirkt entspannt, ohne sich übermäßig zu verausgaben. Ein Erfolgsmodell ist das aber nicht.

Ganz im Gegensatz zum **Best-of-Optimist**. Der sucht den Erfolg. Bei ihm wechselt sich maßvolle berufliche Risikobereitschaft mit Konsolidierungsphasen ab. Er weiß, dass Karriere ein Marathonlauf ist, bei dem die Work-Life-Balance stimmen muss. Er zeichnet sich durch eine geistige Flexibilität aus, denn er denkt vom Ende her und hat das Spitzenergebnis schon vor Augen. Und was er da sieht, gefällt ihm. Aber er beharrt nicht darauf: Wird die Zielerreichung unwahrscheinlich, verabschiedet er sich schnell wieder von dem Ziel. Er ist in dieser Hinsicht kein bisschen sentimental.

Der Best-of-Optimist hat also ausgeprägte adaptive Bewältigungsstrategien und ist anpassungsfähig. Er ist Gestalter und Verantwortungsträger, sozial eingebunden und erstklassig vernetzt. Seine Kraft zieht er aus gemeisterten Krisen.

Der Above-Average-Effekt ist dabei einer seiner Schlüssel zum Erfolg: Er empfindet sich bereits mit seinem

„Heimliche Optimisten verkörpern die Mehrheit der Optimisten im deutschsprachigen Raum. Sie nehmen das Übelste an, denn dann kann es nur besser werden.“

mitreißenden Wesen als überdurchschnittlich. Dabei verschließt er nicht die Augen vor möglichen Konflikten. Schließlich ist er nicht weltfremd. Aber sein Best-of-Optimismus gibt ihm die Kraft, in seinem Einflussbereich dafür zu sorgen, dass sein Geschäft und im besten Fall auch die Gesellschaft jeden Tag ein Stück besser wird.

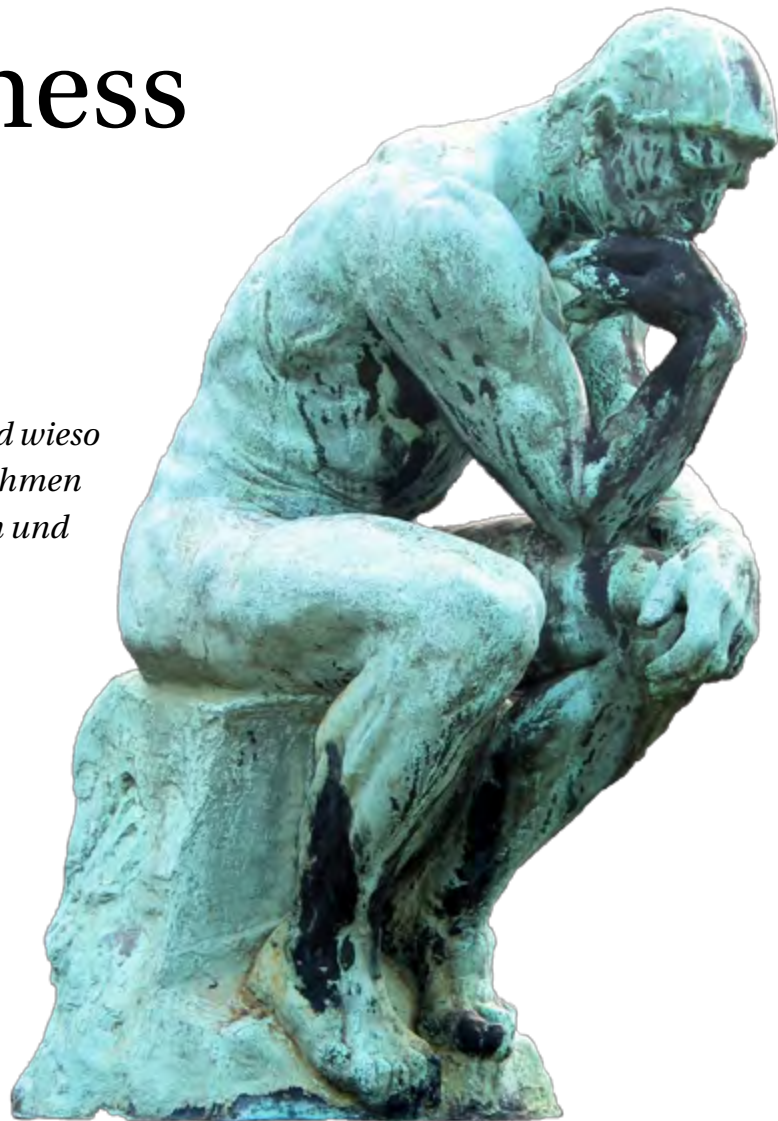


Jens Weidner ist Professor für Erziehungswissenschaften. Als Mitglied im Hamburger Club der Optimisten will er pessimistischen Deutschen mehr Optimismus beibringen. Weidner ist Autor des demnächst erscheinenden Buchs „Optimismus: Warum manche weiter kommen als andere“ (Campus).

Art for Business

Ein Gastbeitrag von
Ulrike Lehmann

Was hat Kunst mit Wirtschaft zu tun? Und wieso sollte ausgerechnet Kunst einem Unternehmen helfen? Weil sich mit ihr Kommunikation und Kreativität trainieren lassen, jene Kernkompetenzen der Zukunft.



Kunst ist hip und der Kunstmarkt boomt. Mittlerweile erkennen aber auch Unternehmensführer jenseits von Prestigedenken und materieller Wertschöpfung den ideellen Nutzen von Kunst. Manager sehen sich inzwischen gar selbst gern als Künstler. Ihr kreatives Denken und Handeln kann in der Tat zum Gewinn für das Unternehmen werden.

Zwei Aspekte stehen dabei im Vordergrund: Kunst kann Kommunikation und Kunst ist Ausdruck von Kreativität. Kunst – Kommunikation – Kreativität. Diese drei Ks werden künftig notwendige Faktoren und Voraussetzung für Innovationen sein.

Doch: Warum wird Kunst überhaupt gemacht? Was treibt einen Künstler an, sich täglich ans Werk zu setzen, oft ohne Auftrag, und so lange mit sich selbst zu ringen, bis die ersten Striche gesetzt sind und das Bild vollendet ist?

Künstler tun etwas, für das es zunächst keine Nachfrage und keinen Markt gibt. Ihre Motivation entspringt einem tiefen inneren Antrieb und dem Glauben an sich selbst. Sie verfügen über eine eigene Sprache und Ausdrucksweise und sind überzeugt von der Relevanz ihres Tuns, trotz nagender Selbstzweifel. Und gerade diese Zweifel erfüllen eine wichtige Funktion: die der Selbstkorrektur.

TOP 10 skills

in 2015

1. **Complex Problem Solving**
2. **Coordinating with Others**
3. **People Management**
4. **Critical Thinking**
5. **Negotiation**
6. **Quality Control**
7. **Service Orientation**
8. **Judgement and Decision Making**
9. **Active Listening**
10. **Creativity**

in 2020

1. **Complex Problem Solving**
2. **Critical Thinking**
3. **Creativity**
4. **People Management**
5. **Coordinating with Others**
6. **Emotional Intelligence**
7. **Judgement and Decision Making**
8. **Service Orientation**
9. **Negotiation**
10. **Cognitive Flexibility**

Kandinsky bezeichnete das künstlerische Tun als eine „innere Notwendigkeit“. In Zukunft könnte es zu einer generellen Notwendigkeit werden.

Auch empfinden Künstler ihr Tun nicht unbedingt als Arbeit im klassischen Sinne, wengleich das, was sie machen, Arbeit ist. Vielmehr handelt es sich, wie der Künstler Wassily Kandinsky es einmal formulierte, um eine „innere Notwendigkeit“. Dennoch erschaffen sie dabei ein Werk, ein Produkt, das nach Fertigstellung auch zum Verkauf angeboten wird. Um das Kunstwerk in den Kreislauf der Wertschöpfungskette zu setzen, müssen Markt und Käufer gefunden werden. Darin sind Kunst und Wirtschaft vergleichbar: Eine Erfindung, eine Neuheit braucht stets einen Absatzmarkt.

Von Künstlern lernen

Künstler sind autonom, sich selbst verpflichtet und agieren eigenverant-

wortlich. Sie bestimmen ihre Arbeitszeit und haben keinen Nine-to-Five-Job. Sie folgen inneren Impulsen, die die Kreativität anstoßen. Die Selbstbestimmtheit ihrer Arbeitsweise und -zeit wirkt sich produktiv aus und lässt jene Angestellten sehnsüchtig werden, die ihre Zeitkarte stechen und von Präsentismus geplagt werden.

Viele Firmen halten ihre Türen aus diesem Grund auch mittlerweile rund um die Uhr geöffnet, um dem Wunsch nach individuellem Arbeitsrhythmus zu begegnen. Auch haben Künstler keinen Chef. Alles, was sie machen, ob gut oder schlecht, müssen sie mit sich selbst ausmachen und verantworten. Scheitern und wieder aufstehen gehört unabdingbar zur Entwicklung ihres Werkes. Daher sind Künstler ausgesprochen resilient. Von dieser Wider-

standsfähigkeit können Führungskräfte lernen.

Digitalisierung, demografischer Wandel und zunehmende Team-Diversität bestimmen die moderne Arbeitswelt und die Suche nach neuen Modellen und Arbeitsformen. Flache Hierarchien, Selbstbestimmtheit und Autonomie sind zu wesentlichen Faktoren des neuen Zusammenarbeitens geworden.

Der Chef wird zunehmend „abgeschafft“ zugunsten selbstständig arbeitender Mitarbeiter und einer demokratischen, vom Team mehrheitlich entschiedenen und getragenen Meinung. Die Mitarbeiter sind zunehmend motiviert, wenn sie mitentscheiden dürfen und nicht für sie oder über sie hinweg entschieden wird. Der Vorteil flacher Hierarchien und ausgeprägter Selbstverantwortung ist

auch durch Studien belegt: Unternehmen mit flachen Hierarchien sind über 60 Prozent innovativer gegenüber solchen, deren Modus Operandi ein stark hierarchischer ist.

Doch wie können Mitarbeiter lernen, selbstbestimmt zu arbeiten und dabei gleichzeitig erfolgreich im Team zu kommunizieren? Wie können die dafür dringend notwendigen Voraussetzungen wie Offenheit, Toleranz, Respekt und gegenseitige Wertschätzung erlernt werden? Wie können Mitarbeiter in einem weiteren Schritt selbst kreativ werden, um das Unternehmen innovativ und damit im Wettbewerb erfolgreicher zu machen?

Von Kunst lernen – Mit Kunst zur besseren Kommunikation

Gemeinsame Kunstbetrachtungen könnten ein Weg sein. Unternehmen sollten Kunstwerke nicht als überflüssigen Luxus oder nur als ein Nice-to-have begreifen, sondern als Medium für Inspiration, Emotion, Diskussion, Interpretation, Kommunikation und Kreativität. Kunstwerke sind einzig-

artig, genau wie Individuen, denen man das erste Mal begegnet. Moderne Kunst zu betrachten bedeutet – analog zur ersten Begegnung –, sich auf Neues, Ungewohntes, zunächst Fremdes einzulassen, innere Blockaden und Hürden zu überwinden und sich zu öffnen. Gute Kunst ist ein offenes Angebot zur vielseitigen Interpretation.

Für das Teambuilding von Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen ist gemeinsame Kunstbetrachtung eine gute Möglichkeit zur Verbesserung der Kommunikation. Denn Kunst wirkt generationenübergreifend und ist international. Sie kennt keine Grenzen – abgesehen von physischen Bild- und Raumgrenzen.

Am besten funktioniert Kunstbetrachtung in einer kleinen Gruppe, weil die unterschiedlichen Äußerungen der anderen die eigenen Überlegungen und Sichtweisen zum Werk inspirieren können und die Betrachter animiert werden, ebenfalls ihre Gedanken zu äußern. Damit erweitert sich der eigene Blickwinkel. Man ergänzt sich.

Machen Sie das Experiment: Betrachten Sie ein Bild mit einer Gruppe in einem Museum und geben Sie zunächst nichts vor. Lassen Sie alle Sichtweisen und Gedanken zu. Hören Sie,

wie unterschiedlich die Ansichten und Meinungen sind. Der eine sieht dies, die andere das. Das alte Kinderspiel „Ich sehe was, was du nicht siehst“ kommt hier zu neuer Geltung.

In der gemeinsamen Kunstbetrachtung ist es sinnlos, den anderen zu bekämpfen oder sein Urteil, seine Ansichten und Sichtweisen auf das Kunstwerk zu negieren oder abzuurteilen. Im Gegenteil. Erst in der Meinungsäußerung eines jeden einzelnen erschließt sich das Werk in seiner Tiefe. Am Ende können die Stimmen dieses Chors durch Daten und weitere Informationen zum Werk ergänzt werden. Sie werden feststellen, dass auch introvertierte Mitarbeiter und vermeintliche Kunstbanausen sich öffnen und aktiv teilnehmen.

Kunstbetrachtung wird so zum Experimentierfeld, unterschiedliche kulturelle Sichtweisen und divergierende persönliche Ansichten kennenzulernen. Mitarbeiter lernen auf diese Weise, Meinungen anderer zu tolerieren und wertzuschätzen. Teammitglieder können sich in dieser Sphäre der Offenheit und des gegenseitigen Respekts untereinander näher kennenlernen.

Auf diesen Wandel müssen sich Unternehmen einstellen. Doch wie lässt-

Anzeige

2. TAGUNG

CHANGE MANAGEMENT

MINDSET
COLLABORATION
AGILITÄT

19. + 20. OKTOBER 2017
QUADRIGA FORUM BERLIN

JETZT FRÜHBUCHERPREIS SICHERN!
BIS 22. SEPTEMBER 2017

DEUTSCHE
PRESEKADEMIE
by Quadriga

HUMAN RESOURCES
MANAGER



„Wirtschaft trifft Kunst. Warum Kunst Unternehmen gut tut“ von Ulrike Lehmann, Springer Gabler, 559 Seiten, 2017, 69,99 Euro.

sich Kreativität erzeugen? Hierfür gibt es bereits zahlreiche Techniken. Kunst ist eine davon, gilt sie doch als Urform und genuiner Ausdruck von Kreativität

Kreativmotor der Zukunft

Im Januar 2016 veröffentlichte das Weltwirtschaftsforum in Davos die Studie „The Future of Jobs“, in der zehn Fähigkeiten genannt werden, die notwendig sind, um zukünftig erfolgreich bestehen zu können. Stand 2015 die Kreativität noch auf Platz zehn, wird sie der Studie zufolge im Jahr 2020 auf Platz drei stehen. In wenigen Jahren wird Kreativität also einen hohen Stellenwert in der Wirtschaft einnehmen. Kreativität und Innovationen werden die Merkmale sein, durch die sich Unternehmen im Wettbewerb unterscheiden.

Auf diesen Wandel müssen sich Unternehmen einstellen. Doch wie lässt sich Kreativität erzeugen? Hierfür gibt es bereits zahlreiche Techniken. Kunst ist eine davon, gilt sie doch als Urform und genuiner Ausdruck von Kreativität.

Auch die emotionale Intelligenz und das kritische Denken werden zunehmend wichtig – Skills, über die

Künstler verfügen und die Grundlage ihrer Kreativität sind. Wer kreativ ist, ist auch selbstbewusster und kann überzeugender Unsicherheiten meistern. Wer sich auf Kunst einlässt, kann sich auch emotionaler auf Menschen einlassen und die Fähigkeit zur Empathie steigern.

Wer Kunst betrachtet, lässt sich ein auf ein Werk als Ergebnis eines künstlerisch-kreativen Prozesses. Wer angesichts eines Kunstwerks Fragen stellt, kann lernen, kritisch zu denken und zu beobachten. Kunstbetrachtung dient als Anregung, kreative Prozesse nachzuvollziehen und zu interpretieren, sowie Kreativität zu trainieren. Kunst ist derart vielfältig, dass jeder einen Zugang finden und über diesen Zugang lernen kann. Sie kann zum Kreativmotor für Unternehmen werden.

Oft werden Kreativität, Ideenreichtum und Fantasie der Künstler bestaunt. Und viele fragen: Wie kommen Künstler auf ihre Ideen? Die Antwort liegt nicht nur in der Begabung. Vielmehr handelt es sich auch um Beharrlichkeit, um ein „Dranbleiben“ an dem, was „in die Welt soll“. Kunst ist der Ausdruck des Andersdenkens und zeigt den Mut, Neues auszuprobieren, auf den Kopf zu stellen oder umzudrehen. Wer sich mit ihr beschäftigt, kann ler-

nen, anders zu denken. Viele Künstler sind Visionäre und Erfinder, Vordenker und Avantgardisten. Zeitgenössische Kunst ist unserem Zeitgeist am nächsten. Sie ist vielseitig, rätselhaft, spannend und bietet im besten Fall viele Möglichkeiten, sie in ihrer Komplexität wie auch in ihrer Einfachheit wahrzunehmen und zu interpretieren. Sie sensibilisiert die Wahrnehmung – auch auf Details – und setzt Gedanken frei. Und nicht zuletzt fördert Kunst auch die Persönlichkeitsentwicklung.

Die Wirtschaft öffnet sich allmählich dem ideellen Wert und den genuinen Kompetenzen von Kunst. Interventionen von Künstlern in Unternehmen, Kunstbetrachtung zur Teamentwicklung und Weiterbildung in Kunst – allesamt neue Aspekte der Annäherung zwischen Wirtschaft und Kunst. Die Wirtschaft beginnt, von Kunst und Künstlern zu lernen, künstlerische Sichtweisen zuzulassen und neue Betrachtungswinkel zu erproben. Doch braucht Kunstbetrachtung auch Zeit und Muße. Im Zeitalter der Digitalisierung kann Kunst in ihrer Originalität eine sinnvolle, komplementäre Ergänzung zur virtuellen Welt sein.



Ulrike Lehmann arbeitete als Kuratorin und ist heute Coach für Teambildung und Leadership Management mit Kunst. Sie ist Autorin des kürzlich erschienenen Buchs „Wirtschaft trifft Kunst. Warum Kunst Unternehmen gut tut“.

Foto: Klaus Polkowski

Kostenfalle Talent-Management? Insights aus dem Profifußball

Ein Gastbeitrag von **Jan Pieper,**
Hannah Nagler und Malte Martensen



Traditionsverein und Fußball-Viertligist Rot-Weiß Essen.

Arbeitnehmer wechseln immer häufiger den Arbeitsplatz. Warum sollten Firmen also überhaupt noch in die Qualifizierung der eigenen Mannschaft investieren? Um Antworten zu finden, lohnt sich ein Blick auf den Profifußball.

Foto: Markus Endberg

Karrierenetzwerke, Jobbörsen und Bewertungsportale haben den Arbeitsmarkt fundamental verändert. Immer mehr Lebensläufe sind öffentlich zugänglich.

Stellenausschreibungen erreichen eine Vielzahl potenzieller Bewerber, überregional und international. Angestellte können sich problemlos woanders bewerben und Unternehmen können leichter extern rekrutieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich im Talent-Management die Frage: Warum überhaupt noch selbst in die

Qualifikation der eigenen Mitarbeiter investieren? Schließlich könnten die gesuchten Kompetenzen ja ohne Weiteres extern eingekauft werden. Make-or-Buy?

Die Entscheidung, in die eigenen Mitarbeiter zu investieren, wird nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip getroffen. Die Investition lohnt sich, wenn die zu erwartenden Rückflüsse die Investitionskosten übersteigen. Im Gegensatz zu einer neu erworbenen Maschine entscheiden Mitarbeiter allerdings selbst, ob sie auch morgen noch im Unternehmen tätig sein wollen.



Bei einem Transfer von Mesut Özil kann auch sein Ausbildungsclub Rot-Weiß Essen profitieren. Grund ist der Solidaritätsmechanismus.

Humankapital: spezifisch oder allgemein

Wie lässt sich verhindern, dass das Talent-Management zur Kostenfalle wird? Um diese Frage zu beantworten, hilft es, das sogenannte Humankapital in ein allgemeines und ein unternehmensspezifisches zu unterscheiden: Unter allgemeinem Humankapital werden Fertigkeiten verstanden, die auch bei der Konkurrenz gefragt sind. Dazu gehören etwa Sprachkenntnisse. Besucht ein Mitarbeiter hingegen eine Produktschulung, um die Produkte, die er verkauft, bis ins letzte Detail zu verstehen, würde ihm das nur im eigenen Unternehmen zugutekommen. Solche Fertigkeiten fallen unter das unternehmensspezifische Humankapital.

In welche Fertigkeiten soll ein Unternehmen nun investieren? Unternehmensspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse sind auf dem freien Arbeitsmarkt nicht von Interesse. Das investierende Unternehmen ist mit

einem spezifisch qualifizierten Mitarbeiter produktiver als mit jedem Externen. Gleichzeitig ist der spezifisch qualifizierte Mitarbeiter im eigenen Unternehmen produktiver und kann daher mehr verdienen als in jedem anderen Unternehmen. Beide Seiten haben also ein Interesse daran, in unternehmensspezifisches Humankapital zu investieren und das Beschäftigungsverhältnis aufrechtzuerhalten. Schließlich hätten auch beide Seiten im Falle eines Wechsels einen Nachteil.

Anders bei Investitionen in allgemeines Humankapital: Hier steigt der Marktwert des Mitarbeiters. Dieser könnte dann zu dem Unternehmen wechseln, das ihm für seine Fertigkeiten die besten Konditionen bietet. Das investierende Unternehmen muss demnach befürchten, dass seine Investition „davonläuft“ und es auf den Kosten sitzen bleibt. Für den Mitarbeiter hingegen ist eine Investition in sein allgemeines Humankapital risikofrei, schließlich bleibt die Investition auch

dann wertvoll, wenn er den Arbeitgeber wechselt. Sprachkurse, Leadership Trainings und andere Weiterbildungsangebote, die den eigenen Marktwert erhöhen, werden von Mitarbeitern gerne wahrgenommen, bergen für den Arbeitgeber allerdings besagtes Exodus-Risiko.

Man könnte nun meinen, dass ein Unternehmen nur in das unternehmensspezifische, nicht aber in das allgemeine Humankapital seiner Mitarbeiter investieren sollte. Diese Schlussfolgerung ist grundsätzlich richtig, greift aber zu kurz.

Make or Buy?

Um Make-or-Buy-Entscheidungen im Talent-Management verstehen zu können, lohnt sich ein Blick auf den Profifußball. Das Transferreglement gibt hier die Bedingungen vor, unter denen ein Profifußballer den Club wechseln kann. Ökonomisch bedeutsam ist das



Zeitfenster, innerhalb dessen ein Wechsel des Spielers an die Zustimmung seines bisherigen Arbeitgebers gebunden ist. Diese Zustimmung wird vom Erhalt einer verhandelbaren Ablösesumme, zahlbar durch den neuen Arbeitgeber, abhängig gemacht. Zunächst waren die Zeitfenster, in denen Clubs einseitig

Spielertransfers blockieren konnten, unbegrenzt. Daher wurde plakativ von einem System moderner „Sklavenhaltung“ gesprochen. 1995 wurden dann mit dem sogenannten Bosman-Urteil durch den Europäischen Gerichtshof Ablösezahlungen für Fußballer verboten, deren Verträge abgelaufen waren.

Durch weitere Liberalisierungsschritte hat der Profifußball eine Entwicklung vorweggenommen, die wir zunehmend auch auf anderen Arbeitsmärkten beobachten können. Für Profifußballer wurde es schlagartig sehr viel leichter, den Club zu wechseln. Für Clubs wurde es im Gegenzug einfacher, ausgebildete Spieler zu rekrutieren.

Auf diesem freien Arbeitsmarkt stellt sich für jeden Club wie für alle anderen Unternehmen dieselbe Make-or-Buy-Frage: Warum überhaupt noch selbst in die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter, in diesem Fall der Nachwuchsspieler, investieren?

Im Fußball ist allgemeines Humankapital von zentraler Bedeutung, weil die Fertigkeiten eines Spielers

wie Zweikampfstärke oder Ballbehandlung in unterschiedlichen Clubs ähnlich produktiv einsetzbar sind. Ein Cristiano Ronaldo würde bei Barca, Inter oder Bayern wahrscheinlich vergleichbare Leistungen bringen wie derzeit bei Real Madrid. Das liegt nicht zuletzt daran, dass ein umfangreicher Regelkatalog den Produktionsprozess, also die 90 Minuten auf dem Platz, für alle Clubs standardisiert. Zahlreiche Studien belegen, dass die Fertigkeiten eines Spielers sehr gut transferierbar sind und sportlicher Erfolg damit käuflich ist. Geld schießt eben doch Tore.

In diesem Umfeld maximaler Markttransparenz und hochmobiler Spieler, die ihre Fertigkeiten an den Meistbietenden verkaufen können, erscheint es geradezu abwegig, als Club systematisch in die jahrelange Ausbildung von Talenten zu investieren. Und trotzdem bilden die Clubs aus. Warum?

Extremfall Profifußball

Im Profifußball würde kaum ein Nachwuchsspieler bereit sein, für die Kosten seiner Ausbildung selbst aufzukommen. Die Wahrscheinlichkeit, Profi zu werden, ist einfach zu gering. In Deutschland schaffen von etwa 150.000 Nachwuchsspielern pro Jahrgang nur circa 20 den Sprung in den Profibereich. Investitionen in eine Berufsausbildung oder ein Studium, also in allgemeines Humankapital, sind im Vergleich dazu deutlich risikoärmere Alternativen. Ein Club ist de facto der bessere Investor als der einzelne Nachwuchsspieler, weil nur ein Club das Ausbildungsrisiko über ein Portfolio an Nachwuchsspielern streuen kann.

Dennoch: Die Gefahr „davonlaufender“ Investitionen bleibt. Würden aber weder Clubs noch Spieler inves-

tieren, droht die sportliche Qualität im Allgemeinen zu sinken. Zuschauer könnten das Interesse am Fußball verlieren. Die fehlenden Ausbildungsanreize der Clubs werden daher durch drei gezielte Markteingriffe korrigiert: Erstens werden die Clubs gezwungen, bestimmte Mindestinvestitionen in die Nachwuchsausbildung zu tätigen. Insbesondere verpflichtete der DFB alle 18 Erstligisten zur Saison 2001/2002, ein Nachwuchsleistungszentrum zu betreiben. Andernfalls droht ihnen Lizenzentzug. Zweitens werden die Ausbildungsinvestitionen der Clubs durch die Nationalverbände subventioniert. Schließlich haben die Verbände auch ein Interesse an einer wettbewerbsfähigen Nationalmannschaft. Drittens reguliert die FIFA den Transfer von Spielern: Für Spieler mit laufenden Verträgen erhält der bisherige Club im Transferfall vom neuen Club eine verhandelbare Ablösesumme.

Ebenso geht für Spieler mit laufenden Verträgen ein Teil ihrer Transfersumme jedes Mal an den oder die Clubs, die bis zum 23. Lebensjahr eines Spielers in dessen Ausbildung investiert haben. Als Mesut Özil 2013 von Real Madrid zu Arsenal wechselte, erhielt sein Ausbildungsverein Rot-Weiss Essen eine Ausbildungsentschädigung in Höhe von 750.000 Euro. Das schafft Ausbildungsanreize für die Clubs. Eine Fokussierung auf die Marktwertsteigerung junger Profispieler, um entsprechende Ablösen und Ausbildungsentschädigungen zu generieren, ist insbesondere für kleinere Clubs ein attraktives Finanzierungsmodell.

Ein Wert an sich

Der Profifußball zeigt: Sind zu wenige Arbeitnehmer bereit in ihr allgemeines

Humankapital zu investieren, sinkt dadurch die branchenweite Qualität. Ein Argument für Markteingriffe von außen. Dasselbe Prinzip gilt für die duale Berufsausbildung. Hier wäre der Auszubildende eigentlich der geeignetere Investor. Wie im Fußball wäre aber zu befürchten, dass zu wenige Menschen bereit sind, selbst in ihre Ausbildung zu investieren. Die branchenweite Qualität könnte dadurch sinken. Ein öffentliches Interesse an einem gewissen Qualitätsstandard rechtfertigt, dass der Staat den Unternehmen Anreize setzt, Auszubildende einzustellen und einen Großteil der Ausbildungskosten zu tragen.

Auch vertragliche Regelungen können eine Möglichkeit sein, das betriebliche Investitionsrisiko zu reduzieren. Die Festlegung einer Mindestbeschäftigungsdauer bei einem vom Arbeitgeber finanzierten Studium kann eine Lösung sein. Und auch ohne rechtliche Absicherung können betriebliche Investitionen in allgemeines Humankapital, wie Talentprogramme oder Führungskräfte trainings, sinnvoll sein. Unternehmen, die glaubhaft signalisieren, dass sie Personalentwicklung als Wert an sich verstehen, besitzen unter Umständen ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber alternativen Arbeitgebern und stärken gleichzeitig ihre Mitarbeiterbindung.

Außerhalb des Fußballs erscheint eine Fokussierung auf die Marktwertsteigerung junger Talente als Finanzierungsmodell ungeeignet. Schließlich kann ein Unternehmen kaum auf Ablösesummen und Ausbildungsentzündigungen hoffen, wenn ein Mitarbeiter von einem Konkurrenzunternehmen abgeworben wird. Völlig abwegig ist der Ansatz jedoch nicht. Führende Unternehmensberatungen und Wirtschaftskanzleien etwa ziehen

mit dem mehr oder weniger expliziten Versprechen auf Marktwertsteigerung besonders hochkarätige Bewerber an. Ausscheidende Mitarbeiter bilden einen lukrativen Kundenstamm.

Die Grenzen der Transparenz

Um sinnvoll entscheiden zu können, wann ein Unternehmen in die Qualifikation seiner Mitarbeiter investieren sollte und wann nicht, hilft die einfache Unterscheidung in allgemeines und unternehmensspezifisches Humankapital. Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital sind dabei sowohl für das Unternehmen als auch für Mitarbeiter vorteilhaft. Für beide Seiten steigt das Interesse an einer Fortführung des Beschäftigungsverhältnisses. Externe können kein unternehmensspezifisches Humankapital mitbringen. Dem gläsernen, digitalisierten Arbeitsmarkt werden effektive Grenzen gesetzt.

Auch wenn bei betrieblichen Investitionen in das allgemeine Humankapital Mitarbeiter für andere Unternehmen attraktiver werden und abgeworben werden können, ist nicht gänzlich von dieser Investition abzuraten. Zum einen spielen strategische Überlegungen im Bereich der internen wie externen Arbeitgeberattraktivität (Rekrutierung ebenso wie Mitarbeiterbindung und Talententwicklung) eine entscheidende Rolle. Zum anderen droht die Qualität zu sinken, wenn weder Unternehmen noch Arbeitnehmer bereit sind, in Aus- und Weiterbildung zu investieren.

In den meisten Branchen ist die Kombination aus allgemeinen und unternehmensspezifischen Kompo-

nenten im Humankapital wesentlich ausgeglichener als im Profifußball. Die betriebliche Investitionslogik ist jedoch dieselbe: Wer in der Champions League mitspielen will, darf nicht nur extern rekrutieren, sondern muss auch bereit sein, loyales Spitzenpersonal auszubilden. Selbst dann, wenn es Bayern München hin und wieder gelingt, einen wechselwilligen Spieler abzuwerben.



Malte Martensen ist Professor für Business Economics an der IUBH School of Business and Management.



Hannah Nagler ist Diplom-Psychologin und Research Associate am Lehrstuhl für Internationales Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin. Zudem ist sie Dozentin für Negotiation Skills, Statistik und Forschungsmethoden an der IUBH School of Business and Management.



Jan Pieper ist Professor für Personalmanagement und Organisation an der IUBH School of Business and Management.

Wissen, wo man suchen muss.

www.humanresourcesmanager.de/jobboerse



Das anständige Unternehmen

*Jede Veränderung beginnt mit einem Gedanken.
Hier sind sieben zu Anstand.*

Anstand durch Abstand

1

Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel

Man versteht den Prozess des modernen Organisierens nur, wenn man ihn als Überschuss an Zudringlichkeit begreift. Dabei sind viele Distanzen – Räume, Freiräume, Spielräume – verschüttet worden. Dagegen setze ich den „Anstand durch Abstand“, im älteren Jargon: „Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps“.

Der Mitarbeiter ist ein Gegenüber, dem wir auf Augenhöhe begegnen und der seinen Zweck in sich selbst trägt. Unter dieser Perspektive macht sich ein Unternehmen nicht zum Selbstzweck, es verzichtet auf Zielvorgaben, fordert keine Identifikation, macht die Mitarbeiter nicht über Bonus-Systeme zu Reiz-Reaktions-Automaten.

Bezeichne nichts als alternativlos

6

Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter

Der Mitarbeiter ist ein Wählender, der Wertkonflikte anerkennt, dem wir Mehrdeutigkeit zumuten sollten und auch den Preis, der bei Entscheidungen zu zahlen ist. Eine Kultur der gegenleistungslosen Wertschätzung, Englisch als Imperialsprache, Transparenzterror – für all das gibt es Alternativen – meistens bessere.

Der Mitarbeiter wird als Mensch anerkannt, dem vertraut wird und der selbstverantwortlich entscheidet, wie er im Rahmen seiner Aufgabe handelt. Das anständige Unternehmen verzichtet auf jede Therapeutisierung der Kooperationsverhältnisse. Es lässt vor allem bei der Trennung den Anstand nicht vermissen und versucht nicht, Mitarbeiter zu binden. Ein anständiges Unternehmen verzichtet auf intensive Kontrolle.

Lassen ist das neue Tun

Wir müssen uns ersatzlos trennen vom Management-Firlefanz, der angeblich bewährt ist, der aber mit Anstand und Respekt vor dem Menschen als Freiheitswesen nicht vereinbar ist. Enthaltung als Haltung. Man muss Ballast abwerfen, um an Höhe zu gewinnen.

7

Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder

3

Der Mitarbeiter muss als Erwachsener gesehen werden, der kompetent und in der Lage ist, angemessene Entscheidungen zu fällen. Das bedeutet: Verzicht auf Forderungen nach Vorbildlichkeit oder Fürsorgepflicht der Führung, ebenso auf Mitarbeiterbefragungen, die die Gründe des Schweigens unterlaufen und durch Anonymität erniedrigen.

Versuche nicht, Menschen zu verbessern.

4

Anstand erkennt den Mitarbeiter als Individuum an, der so zu nehmen ist, wie er ist und für den ein Arbeitsrahmen gestaltet wird, der sein Sosein zur Stärke werden lässt. Unter diesem Prinzip verzichtet ein anständiges Unternehmen auf Führungsstil-Vorgaben und Feedback-Runden



Reinhard K. Sprenger ist Führungsexperte und Autor des Buchs „Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt“.

Werkzeugkasten und Lagerfeuer

Wenn sich Berufs- und Privatleben nicht trennen lassen, ist die passende digitale Unterstützung gefragt, meint **Fränzi Kühne**, Chefin einer Digitalagentur und Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin.

Ich bin so gut wie nie ohne den gigantischen Werkzeugkasten unterwegs, den wir noch immer als „Phone“ bezeichnen. So als wären die Medien, Shops, Streams, sozialen Netzwerke und Tools, die sich darauf befinden, nur ein kleines Update. Mich begeistern die Möglichkeiten von Apps. Und das nicht nur, weil ich Gründerin und Geschäftsführerin einer Agentur für digitales Business bin.

Work-Life-Blending

Mein Leben ist seit neun Jahren eng mit der Agentur verbunden. Privates und Berufliches sind dabei untrennbar miteinander verwoben. Das gilt auch für meine Kontakte. Entsprechend wichtig sind News aus Netzwerken wie Facebook und Twitter. Wer tut was? Was bewegt wen? Worüber reden Freunde? Worüber spricht die Branche? Auf Swarm – ein Netzwerk, in dem die Positionsangabe das Statusupdate ist – sehe ich, wer wo in der Welt unterwegs ist. Dieser Blick auf das Geschehen gehört für mich zum Morgen. Stichwort: Update-Dusche! Die täglichen 30 Autominuten in den Berliner Bezirk Kreuzberg, wo unsere Agentur ihren Sitz hat, markieren den

Übergang in den Büroalltag. Manchmal wünschte ich mir eine App, die mir Nachrichten und Mails vorliest. Doch würde mir dann wahrscheinlich die Musik fehlen, die über den Streaminganbieter Spotify läuft – mittlerweile für mich die einzige Art, Musik zu hören.

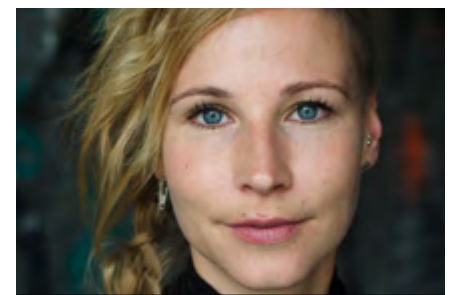
Ortsunabhängig arbeiten

Dank des Chatdienstes Slack, der gewöhnlichen Mail-App und der Software Basecamp begleiten mich interne Kommunikation und Projektorganisation jederzeit in eines der vielen Cafés in der Gegend.

Ebenfalls immer dabei: Apps für die Kommunikation und Organisation rund um die Familie. Über Klax erfahre ich Aktuelles aus der Kita oder kann Krankheitstage und Urlaube anmelden. Die komplette private Organisation mit Freund, Kind und der eigenen Agentur läuft über den Google-Kalender. Aber nicht immer brauche ich Effektivität und Dokumentation. Sport etwa ist für mich ein wichtiges Mittel zur Entspannung und zum Stressabbau, das ohne Tracker- und Workout-Apps besser funktioniert.



chen wie ins Lagerfeuer gucken. Ähnlich, aber aktiver, funktioniert Pinterest für mich. Ein Ideen- und Inspirationsarchiv für praktisch alles: von der Inneneinrichtung über den Garten bis zu Fest-Ideen für private oder berufliche Events. Und um den Weg von der Idee zum ausgefallenen Geschenk einfach abzukürzen, heißt mein Geheimtipp Fancy, die Shopping-App für alles Tolle. Und wenn dann alles schön durchorganisiert, auskommuniziert, archiviert, gekauft und tiefenentspannt ist, kann man sich ein bisschen Eitelkeit erlauben: Youcam Perfect für perfekte Selfies.



Fränzi Kühne ist Gründerin der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr (TLGG) und Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin eines börsennotierten Unternehmens (Freenet).

Lagerfeuer-Feeling

Zum Feierabend gehört für mich Instagram. Das ist ein spannendes Abendprogramm mit schönen Bildern, ein biss-

Foto: Linda Rosa Saal



Von Jägern und Sammlern

Eine Rezension von
Christopher Klausnitzer



Was, wenn ein Kündigungsexperte selbst ersetzbar wird? In der herausragenden Tragikomödie „Up in the Air“ frisst die moderne Arbeitswelt ihre Kinder. Was bleibt? Die Liebe.



Mehrfach nominiert für den Oscar: die Tragikomödie „Up in the Air“.

Wer je ein Imperium aufgebaut oder die Welt verändert hat, war genau in ihrer Situation.

Und deswegen hat er geschafft, was er geschafft hat.“ Das sollen motivierende Worte sein, solche, die verhindern, dass einer, der gerade aus dem Unternehmen geworfen wird, eskaliert. In Jason Reitmans filmischer Interpretation des gegenwärtigen Turbokapitalismus „Up in the Air“ spielt George Clooney jenen Motivationskünstler. Mit diesem Satz will er Wutausbrüche der geschassten Mitarbeiter abfedern, ja gar umwandeln in gefügige Akzeptanz. Ryan Bingham heißt dieser Protagonist und er hat einen Job, um den ihn wenige beneiden: Bingham reist quer durch die Vereinigten Staaten, um in verschiedenen Unternehmen Mitarbeiter zu entlassen – beauftragt von Chefs, die die unliebsame Aufgabe nicht selbst übernehmen wollen, und angestellt bei einer Firma, die stolz auf ihre professionellen „Transition Specialists“ ist. Bingham ist ihr Star.

Doch die Tatsache der zunehmenden Ersetzbarkeit von Menschen macht irgendwann auch vor dem

Nutznieser des Systems keinen Halt: Bingham's Boss eröffnet ihm, die Kündigungsgespräche sollen künftig nicht mehr vor Ort in physischer Präsenz geführt werden. Online vom beschaulichen Nebraska aus ginge es ebenso gut. Das wäre schließlich auch kostensparend. Zu allem Überfluss soll Bingham auch noch Natalie (Anna Kendrick), die agile, junge Entwicklerin dieses effizienten und kostengünstigen Systems, unter seine Fittiche nehmen. Sie verkörpert eine neue Generation. Mit ihrem gerade erworbenen Vorzeigabschluss ist sie bereit, durchzustarten. Und wie Bingham hat sie dafür alles perfekt geplant. Gemeinsam mit der übereifrigen Ivy-League-Absolventin bricht der zynische Einzelgänger und passionierte Vielflieger zu einer letzten Geschäftsreise auf.

Zynische Auswüchse als Zeichen der Zeit

„Up in the Air“ kam 2009 in die amerikanischen Kinos – inmitten der Banken- und Wirtschaftskrise. Und so steht Reitmanns Film, der die oft berechtigte Furcht vor Massenkündigungen und



die Hilflosigkeit entlassener Arbeitnehmer thematisiert, ganz im Zeichen seiner Zeit. Der Regisseur, zugleich auch Co-Autor des Drehbuchs, orientierte sich lose an dem Roman von Walter Kirn, hierzulande erschienen unter dem Titel „Mr. Bingham sammelt Meilen“. Um die Relevanz und Aktualität des Stoffs zu unterstreichen, ließ Reitman auch reale Personen, die tatsächlich kurz zuvor ihren Job verloren hatten, auftreten. Die Zuschauersympathien sind nicht nur in diesen Szenen klar verteilt. Unternehmen, die die Entlassung langjähriger Mitarbeiter outsourcen? Kündigungsspezialisten, die ihre Dienstleistung nur noch per Video-Chat durchführen? Die zynischen Auswüchse des Profitstrebens werden zum Teil ins Satirische überhöht und bleiben doch nah an der Realität. Reitman vermeidet jedoch den erhobenen Zeigefinger. Vielmehr geht es ihm um seine Hauptfiguren und darum, wie sie versuchen, ihren Platz in dieser auf Effizienz gepolten Business-Welt zu finden.

Bingham war an 322 Tage des vergangenen Jahres unterwegs, wie er zu Beginn des Films stolz erklärt – was

aber gleichzeitig bedeute, dass er „43 elende Tage“ zuhause verbringen musste. Eine Work-Life-Balance sucht er nicht, die Arbeit ist sein Leben. Familie, Freunde oder ein Zuhause? Für ihn nur ein schwerer Rucksack, der um all diese Klötze am Bein erleichtert werden muss. Diese Einstellung gibt er auch an die Besucher seiner Motivationsvorträge weiter.

Für Bingham ist das durchgetaktete Leben zwischen Flughafenschalter und Hotelloobby das einzig Erstrebenswerte. Sein größtes Ziel: die Schallmauer von zehn Millionen Vielfliegermeilen zu erreichen. Seine Einstellung ändert sich erst, als er in Alex, gespielt von Vera Farmiga, einer vermeintlich Gleichgesinnten begegnet. Mit ihr kann sich Ryan allmählich das bislang Undenkbare vorstellen: sesshaft zu werden.

Unberechenbarkeit als Konstante

Dass die Handlung dann nicht ins kitschige Mainstream-Kino abdriftet, liegt auch am famosen Hauptdarstellertrio – Clooney, Farmiga und die damalige Newcomerin Kendrick wur-

den jeweils für einen Oscar nominiert. Gekonnt umschifft das Drehbuch mit einer überraschenden Wendung (fast) jedes Hollywood-Klischee. Indie-Regisseur Reitman, der sich zuvor bereits mit den Kritikerlieblingen „Juno“ und „Thank You for Smoking“ einen Namen gemacht hatte, trat damit endgültig aus dem Schatten seines Vaters, der Komödien-Koryphäe Ivan Reitman („Ghostbusters“).

Ganz nebenbei ist ihm mit „Up in the Air“ eine ebenso melancholische wie prägnante und witzige Beobachtung der modernen Arbeitswelt gelungen. Die Protagonisten Bingham und Natalie müssen sowohl im Job als auch im Privatleben erkennen, dass theoretisches Wissen eben doch nicht immer genügt. Menschen bleiben im wirklichen Leben selbst unter Zuhilfenahme datenbasierter Algorithmen immer unberechenbar. •

Eine fragwürdige Innovationsmethode



Eine Rezension von
Anna Gielas

Als Innovationsansatz ist Design Thinking derzeit überaus populär. Der Autor Tim Seitz diskutiert das Konzept erfrischend unvoreingenommen und neutral. Dafür bedient er sich soziologischer Methoden.

Die knappe Design-Thinking-Abhandlung des Soziologen Tim Seitz ist jedem zu empfehlen – sowohl Skeptikern, die die Methode als esoterisch abtun, als auch Anhängern, die in ihr die Lösung ihrer Probleme wittern. Beide Lesergruppen werden dank Seitz einen nüchternen Blick auf Design Thinking erhalten, das aktuell als beliebtes Allzweckmittel für den Umgang mit allerlei unternehmerischen Herausforderungen gilt, vor allem als Innovationsansatz.

Tim Seitz hat Design Thinker in Aktion erlebt: Sieben Wochen lang hat er eine der vielen Agenturen in Berlin begleitet, sowohl bei der inter-

nen Geschäftsentwicklung als auch bei externen Projektdurchführungen. Dank seiner Rolle als Beobachter bietet er aufschlussreiche Einsichten. So beschreibt Seitz im ersten Kapitel einen Workshop, in dem kritisches Feedback im Vordergrund stand: Hier sollte offener Dialog in einem sicheren, kreativen Freiraum stattfinden – doch der artete binnen Minuten in einen kaum kontrollierten Austausch von Anekdoten aus.

Gegenmittel zur sinnentleerten Arbeit

Seitz' sachlich-neutraler Beobachtungsstil lädt ein, sich mit solchen Schwächen gründlich und bedacht auseinanderzusetzen. Er reiht seine Beobachtungen nicht einfach aneinander, sondern stellt sie gut strukturiert vor – und diskutiert sie.

Hierfür bedient er sich zentraler soziologischer Theorien, horcht und klopft die Methode ab. So zeichnen sich für den Leser sowohl ihre Vor- als auch Nachteile ab, ohne dass Seitz sie als solche bewertet.

Die interessanteste – und im Titel erwähnte – Beobachtung stellt Seitz am Ende vor. Hier diskutiert er Design Thinking als ein „Phänomen der Gegenwart“: Es diene als Gegenmittel zu wirtschaft-

lichen Wachstumsmaximen und einer sinnentleerten Arbeit. Indem es zum Beispiel formelle Hierarchien temporär außer Kraft setzt, soll es – so die Hoffnung der Verfechter – Freiraum für selbstbestimmtes Arbeiten schaffen.

Innerer Widerspruch der Methode

So weit, so gut. Doch im Verlauf des Kapitels skizziert Seitz den inneren Widerspruch der Methode: Einerseits wollen Design-Thinking-Vertreter gezielt einzelne Strukturen unseres heutigen Wirtschaftssystems entkräften. Andererseits gehorcht Design Thinking durchgehend genau jenen ökonomisch orientierten Prozessen, die es aufheben soll.

Für Seitz ist das ein „nur schwer aufzulösender Widerspruch“. Und der ein oder andere Leser wird ihm recht geben und sich fragen, ob Design Thinking statt Innovation und Sinnstiftung nicht bloß kurzlebige, oberflächliche Ausbrüche aus festgefahrenen Strukturen bietet.

Fazit: Der schmale Band nimmt sowohl Befürwortern als auch Kritikern den Wind aus den Segeln – und zwingt den Leser zu einer besonnenen Herangehensweise an die Innovationsmethode.



„Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus. Soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur“ von Tim Seitz, Transcript, 142 Seiten, 2017, 24,99 Euro.

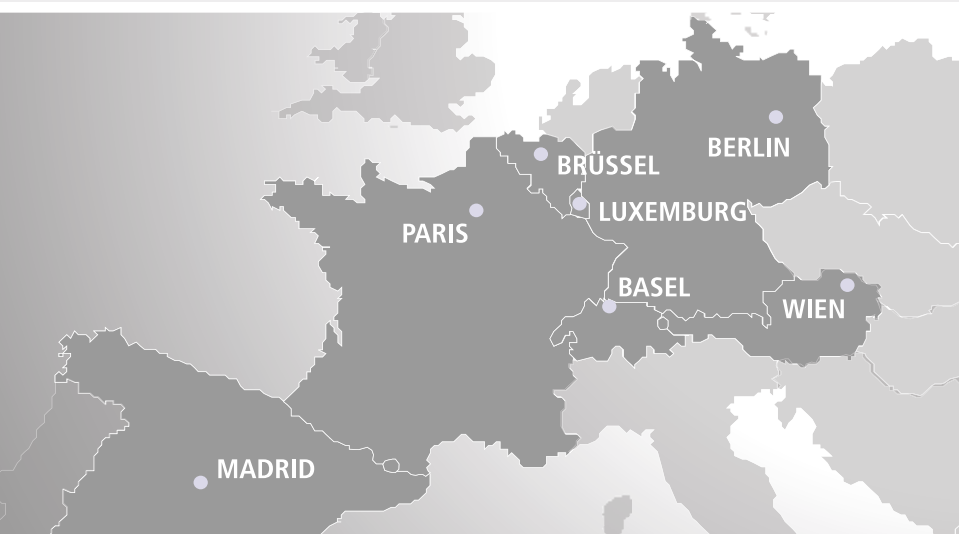
**Wir
verstehen**

**Menschen
Unternehmen
Karrieren**



Liebe Kunden, wir danken Ihnen für 25 Jahre Vertrauen und Treue!

- NewPlacement-Coaching
- OutPlacement-Beratung
- Gruppen-NewPlacement
- Gruppen-OutPlacement
- Transfermaßnahmen
- Trennungsprävention



**Immer dort, wo Sie uns brauchen:
Coaching und Beratung an mehr als
60 Standorten in**

- Belgien • Deutschland • Frankreich
- Luxemburg • Österreich • Spanien • Schweiz

**Tel: 0800 8736686
info@NewPlacement.de**



ANPASSUNGSPRÜFUNGSPLICHT

Zu den wichtigsten Regelungen des BetrAVG gehört die Prüfungspflicht zur Anpassung laufender Leistungen der betrieblichen Altersversorgung gemäß § 16 BetrAVG. Diese bereitet Unternehmen – nicht zuletzt wegen des unbestimmten Wortlauts und der zu beachtenden Kasuistik – häufig Probleme. Insbesondere die Bestimmung und Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage des

Arbeitgebers nach § 16 Abs. 1 BetrAVG stellt die Praxis vor zahlreiche Herausforderungen. Durch höchstrichterliche Rechtsprechung bisher ungeklärt war die Frage, inwieweit in der Bilanz des die Versorgung schuldenden Unternehmens ausgewiesene aktive latente Steuern i. S. v. § 274 Abs. 1 S. 2 HGB als Beurteilungsgrundlage die Anpassungsprüfung geeignet sind und inwiefern im Rahmen dieser Anpassungsprüfung auf die wirtschaftliche Lage eines Contractual Trust Arrangements (CTA) abzustellen ist, in das der Versorgungsschuldner seine Pensionsverbindlichkeiten aus Direktzusagen zur Ausfinanzierung ausgelagert hat.

Zu beiden Fragen hat das BAG (21.2.2017 – 3 AZR 455/15) nun Stellung genommen und diese verneint. Aktive latente Steuern sind zwar zulässige Posten in der HGB-Bilanz und stellen verborgene zukünftige, aber jetzt bereits verursachte Steuerlasten oder –vorteile dar. Durch die gesetzgeberische Wertung der Gewinnausschüttungssperre in § 268 Abs. 8 S. 1, 2 HGB, wonach bilanzierte aktive latente Steuern nicht bei der Gewinnausschüttung berücksichtigt werden dürfen,

Berücksichtigung aktiver latenter Steuern bei Betriebsrentenanpassung?

Arbeitgeber nach § 16 Abs. 1 BetrAVG stellt die Praxis vor zahlreiche Herausforderungen. Durch höchstrichterliche Rechtsprechung bisher ungeklärt war die Frage, inwieweit in der Bilanz des die Versorgung schuldenden Unternehmens ausgewiesene aktive latente Steuern i. S. v. § 274 Abs. 1 S. 2 HGB als Beurteilungsgrundlage die Anpassungsprüfung geeignet sind und inwiefern im Rahmen dieser Anpassungsprüfung auf die wirtschaftliche Lage eines Contractual Trust Arrangements (CTA) abzustellen ist, in das der Versorgungsschuldner seine Pensionsverbindlichkeiten aus Direktzusagen zur Ausfinanzierung ausgelagert hat.

Arbeitgeber verneint das BAG grundsätzlich die Berücksichtigung von CTA-Vermögen und CTA-Erträgen im Rahmen der Prüfung nach § 16 BetrAVG, da die Anpassungsprüfungspflicht nach § 16 BetrAVG nur den Versorgungsschuldner (Arbeitgeber) trifft, ein CTA jedoch selbst nicht Versorgungsschuldner ist. Auch eine bilanzielle Zurechnung der übertragenen Vermögenswerte bedinge kein anderes Ergebnis.

Der Entscheidung des BAG ist zuzustimmen. Bedauerlich ist hingegen, dass der Gesetzgeber das kürzlich verabschiedete Betriebsrentenstärkungsgesetz nicht genutzt hat, um die weit gefasste und konturlose Norm des § 16 Abs. 1 BetrAVG anzupassen.

sei der Ansatz aktiver latenter Steuern in der Bilanz als Beurteilungsgrundlage für die künftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens für die Erstellung einer Prognose im Rahmen des § 16 Abs. 1 BetrAVG jedoch ungeeignet.

In der Praxis werden im Falle von Direktzusagen häufig die Pensionsverbindlichkeiten auf ein CTA ausgegliedert, um die Bilanz von diesen Verpflichtungen zu befreien. Unter Bestätigung seiner jüngeren Entschei-



Tobias Neufeld ist Global Head Employment & Benefits von Allen & Overy LLP und Co-Head der German Pensions Group.

VERSETZUNG

Verbindlichkeit unbilliger Weisungen?

Nach dem 5. Senat des BAG hat ein Arbeitnehmer Weisungen des Arbeitgebers zunächst Folge zu leisten, bis deren Unbilligkeit gerichtlich festgestellt ist. Der 10. Senat des BAG (14.6.2017 – 10 AZR 330/16) vertritt nun die Auffassung, dass der Arbeitnehmer eine unbillige Weisung des Arbeitgebers auch

dann nicht befolgen muss, wenn noch keine rechtskräftige Entscheidung über die Unbilligkeit der Weisung vorliegt und legt diese Frage jetzt dem Großen Senat des BAG zur einheitlichen Entscheidung vor.

Sollte sich die Auffassung des 10. Senats durchsetzen, könnten Arbeitnehmer zukünftig ihre Leistung verweigern, wenn sie die Weisung des Arbeitgebers für unbillig halten, ohne

dass der Arbeitgeber abmahnen oder kündigen kann. Der Arbeitgeber verliere damit die Möglichkeit, etwa in Aufhebungsvertragsverhandlungen Druck auf den Arbeitnehmer aufzubauen und müsste schnellstmöglich eine gerichtliche Entscheidung herbeiführen. Denn der Arbeitnehmer braucht der Weisung nicht Folge zu leisten, der Arbeitgeber schuldet aber trotzdem weiter Entgelt.

Cornelia Drenckhahn, Allen & Overy

ARBEITSVERTRAGSGESTALTUNG

**Kündigungsfrist
in der Probezeit**

Sieht ein vom Arbeitgeber vorformulierter Arbeitsvertrag in einer Klausel eine Probezeit und in einer anderen Klausel eine Kündigungsfrist vor, ohne dass unmissverständlich deutlich wird, dass diese ausdrücklich genannte Kündigungsfrist erst nach dem Ende der Probezeit gelten soll, ist dies so zu verstehen, dass der Arbeitgeber schon während der Probezeit nur mit der vereinbarten (längeren) Kündigungsfrist, nicht aber mit der zweiwöchigen Kündigungsfrist kündigen kann (BAG, 23.3.2017 – 6 AZR 705/15).

Wolfgang Wittek, Allen & Overy

BETRIEBSRAT

**BAG mildert
Darlegungslast**

Verweigert der Betriebsrat die Zustimmung zur Einstellung oder Versetzung eines Arbeitnehmers, ohne dass ein Zustimmungsverweigerungsgrund vorliegt, kann der Arbeitgeber die Zustimmung gerichtlich ersetzen lassen. Nach BAG (21.2.2017 – 1 AZR 367/15) hat der Arbeitnehmer aber grundsätzlich keinen Anspruch auf Durchführung eines Zustimmungseretzungsverfahrens, es sei denn, der Arbeitgeber hat sich etwa hierzu vorab selbst verpflichtet.

Jutta Heidisch, Allen & Overy

AUFHEBUNGSVERTRAG

**Bezugnahme Klausel und
Betriebsübergang**

Bei einer Vereinbarung über das Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis zu einem weit in der Zukunft liegendem Zeitpunkt handelt es sich um eine nachträgliche Befristung des Arbeitsverhältnisses. Dies stellte das BAG (Urt. v. 18. Januar 2017 – 7 AZR 236/15) jüngst zur Frage der Zulässigkeit einer Art Vorruhestandsmodell fest, das ca. sieben Jahre vor dem Ausscheidetermin vereinbart wurde. Eine solche Vereinbarung bedarf nach Auffassung des BAG zu ihrer Wirksamkeit eines sachlichen Grundes im Sinne des § 14 Abs. 1 TzBfG. Entscheidend sei nicht die Vertragsbezeichnung, sondern der von den Parteien gewählte Beendigungszeitpunkt. Überschreite dieser die Kündigungsfrist wie im entschiedenen Fall um ein Vielfaches, so sei von einer nachträglichen Befristung auszugehen.

Boris Blunck, Allen & Overy

Anzeige

Wir sind das führende Chemieunternehmen der Welt, weil wir intelligente Lösungen bieten – für unsere Kunden und für eine nachhaltige Zukunft. Dazu vernetzen und fördern wir Menschen mit den unterschiedlichsten Talenten – weltweit. Das eröffnet Ihnen vielfältige Entwicklungschancen. Bei uns zählt Ihre Leistung ebenso wie Ihre Persönlichkeit, unabhängig von Alter, Herkunft, Geschlecht, sexueller Identität, Behinderung oder Weltanschauung. So werden aus Chancen Karrieren. Bei BASF.

Der Unternehmensbereich Coatings von BASF verfügt über globale Expertise in der Entwicklung, Produktion und Vermarktung innovativer Fahrzeug- und Autoreparaturlacke sowie Bautenanstrichmittel und ist durch die Akquisition von Chemetall der weltweit führende Anbieter angewandter Oberflächenbehandlungen von Metall-, Plastik- und Glassubstraten. Wir schaffen zukunftsweisende Lösungen und fördern Innovation, Design und neue Anwendungsmöglichkeiten, um die Bedürfnisse unserer Partner weltweit zu erfüllen.

Senior HR Business Partner (m/w)**Was Sie erwartet**

In unserer Einheit HR – Solutions & Development beraten Sie die Führungskräfte des Bereichs Automotive Refinish Coatings Solutions Europe mit ca. 1.400 Mitarbeitern in Europa zu personalspezifischen Produkten und Prozessen.

- Hierzu bringen Sie die Human Resources-Perspektive in Strategie- oder Veränderungsprojekte ein und steuern strategische Personalmaßnahmen in der Region.
- Sie unterstützen bei der Identifikation von Talenten sowie bei der Umsetzung der Karriere- und Nachfolgeplanung.
- Sie koordinieren Personal- und Entwicklungsklausuren sowie Entgelttrunden.
- Als Beitrag zur lokalen und globalen Konsistenz der BASF-Entgeltgruppen steuern Sie deren Überprüfung und gegebenenfalls Neubewertung.
- Sie arbeiten zu allen personalrelevanten Prozessen eng mit Führungskräften, HR-Kollegen aus den europäischen Sub-Regionen und den Arbeitnehmervertretungen zusammen.

Was wir erwarten

- Sie verfügen über ein erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung.

- Neben hohem Interesse an personalrelevanten Zusammenhängen wie Change Management, Talent und Performance Management, Compensation & Benefits sowie dem Arbeitsrecht verfügen Sie über fundierte Kenntnisse im Projektmanagement.
- Sie verstehen die Anforderungen Ihrer Kunden, berücksichtigen verschiedene Sichtweisen und kommunizieren vertrauenswürdig und selbstbewusst in deutscher und englischer Sprache.

Wir bieten

- Ein anspruchsvolles Aufgabengebiet mit hoher Eigenverantwortung. Ihre Einarbeitung erfolgt „on the job“ in einem engagierten, kompetenten Team.
- Unterstützung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Maßnahmen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
- Attraktive Vergütung einschließlich betrieblicher Sozialleistungen sowie hervorragende Entwicklungschancen in einem internationalen Unternehmen.

Werden Sie Teil des besten Teams mit einem Netzwerk von mehr als 110.000 Mitarbeitern weltweit. Entdecken Sie Ihre Karriere bei BASF auf on.basf.com/meinekarriere

Einsatzgebiet:

Personal

Standort:

BASF Coatings GmbH,
Münster

Arbeitszeit:

Vollzeit

Vertragsart:

Unbefristet

Referenzcode:

DE56040648_TJ_1

**Ihre Bewerbung erreicht
uns online über:**

www.basf.de/karriere

Ihre Fragen**beantworten wir gern:**

Tel.: 00800 33 0000 33

E-Mail: jobs@basf.com

 **BASF**
We create chemistry

Der Cyberboss – Algorithmen als Vorgesetzte

Ein Gastbeitrag von
Jens Günther

Mitarbeitersteuerung durch Maschinen ist nicht mehr bloß Zukunftsmusik. Technisch ist der Cyberboss bereits einsatzbereit. Die praktischen Herausforderungen liegen im rechtlichen Rahmen – und der Akzeptanz der Mitarbeiter.

Die Digitalisierung des Arbeitslebens schreitet unaufhaltsam voran. Intelligente Systeme und Roboter sind nicht mehr länger nur Kollegen, die unterstützen und Arbeiten abnehmen. Künstliche Intelligenz schlüpft vermehrt auch in die Rolle des Chefs. Beim japanischen Elektrotechnikkonzern Hitachi analysiert ein intelligentes System zurückliegende Arbeitsabläufe. Die Erkenntnisse kombiniert es mit weiteren Daten und erteilt Mitarbeitern unmittelbar Aufträge auf mobile Endgeräte. In der Smart Factory ist denkbar, dass ein intelligentes System den drohenden Ausfall einer Maschine bemerkt und nach Kriterien wie Qualifikation, Erfahrung, Aufenthaltsort, verbleibende Arbeitszeit oder Dringlichkeit der Arbeitsaufgabe den aus seiner Sicht am besten geeigneten Mitarbeiter anweist, die Maschinen sofort zu warten. Schon vor zwei Jahren schätzte das Marktforschungsinstitut

Gartner, dass bis 2018 weltweit drei Millionen Beschäftigte von einem Cyberboss beaufsichtigt werden.

Akzeptanz in der Belegschaft

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz auf der Führungsebene verspricht eine effiziente Mitarbeitersteuerung. Die Produktivität lässt sich steigern, Personalkosten sinken. In einer Fallstudie fand das Massachusetts Institute of Technology (MIT) 2014 heraus, dass sich die Menschen lieber von Robotern anweisen ließen und produktiver und zufriedener im Arbeitsleben waren. Der Cyberboss lässt auf eine objektive Leistungsbeurteilung und Behandlung ohne subjektive Voreingenommenheit hoffen.

Die TU Darmstadt hat 2016 in der länderübergreifenden Studienreihe „Robots@work 4.0“ Führungskräfte und Mitarbeiter befragt. Immerhin 21 Prozent der Befragten würden einem



Roboter mehr vertrauen als ihrem menschlichen Kollegen. Geringere Fehlerhaftigkeit, höhere Berechenbarkeit und Kontinuität im Verhalten sind die Gründe hierfür.

Allerdings passt eine Gleichbehandlung „by design“ nicht für jede Situation. Menschliche Erfahrung und Intuition sind bei der Mitarbeiterführung zweifellos wichtig. Und wie sich der Cyberboss auf die Psyche der Mitarbeiter auswirkt, ist bislang nicht hinreichend erforscht. Mitarbeiter sollten daher weiterhin einen (menschlichen) Ansprechpartner haben, an den sie sich wenden können. Eine umfassende Kommunikation gegenüber der Belegschaft darüber, welche Aufgaben in welchem Umfang künstliche Intelligenz übernimmt, und Schulungen im Umgang mit dem Cyberboss erhöhen die Akzeptanz im Mitarbeiterkreis.

Übertragung Weisungsrecht auf KI

Grundsätzlich liegt das Recht des Arbeitgebers, dem Mitarbeiter konkrete Arbeitsanweisungen zu geben, beim Vorstand oder der Geschäftsführung. Gelebte und nicht mehr hinterfragte Praxis ist es, dieses Direktionsrecht auf nachgelagerte Führungskräfte zu übertragen. Dieses „Aus-der-Hand-Geben“



Herausgeber
Rudolf Hetzel
Frederik Nyga
Torben Werner (V.i.S.d.P.)

Redaktion
Hannah Petersohn (hp)
(Leitende Redakteurin)
hannah.petersohn@quadriga.eu

Sven Pauleweit (svp)
sven.pauleweit@quadriga.eu

Jeanne Wellnitz (jew)
jeanne.wellnitz@quadriga.eu

Mitarbeiter der Ausgabe

Boris Blunck,
Cornelia Drenckhahn
Monika Frech, Anna Friedrich
Claudia Gallus, Edgar Geffroy
Daniela Geiger, Anna Gielas
Jens Günther, Jutta Heidisch
Christopher Klausnitzer
Sandra Koch, Fränzi Kühne
Ulrike Lehmann, Malte Martensen
Hannah Nagler, Tobias Neufeld
Jan Pieper, Kira Pieper
Martin Scheele, André Schmidt-Carré,
Reinhard K. Sprenger
Mirjam Stegherr, Birga Teske
Thomas Trappe, Helmut Uder
Jens Weidner, Wolfgang Wittke
Martin Zenhäusern

*redaktion@
humanresourcesmanager.de*

Gestaltung
Danny Tuan Anh Schuster
www.buero-farbe.de

Fotoredaktion
Jana Legler

Anzeigen
Norman Wittig
norman.wittig@quadriga.eu

Druck
PieReg Druckcenter Berlin GmbH
Benzstraße 12
12277 Berlin

Im Internet
www.humanresourcesmanager.de



Quadriga

Verlags- / Redaktionsanschrift
Quadriga Media Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 92 00
info@quadriga.eu

des Weisungsrechts ist zulässig, sofern der Delegationsempfänger geeignet ist und hinreichend kontrolliert wird. Beim Cyberboss muss dasselbe gelten. Das intelligente System muss so programmiert sein, dass es grundsätzlich das notwendige billige Ermessen (§ 106 Gewerbeordnung) wahrt, wenn es Weisungen gibt. Insoweit kommt es auf die Qualität der Programmierung in Abhängigkeit von der Komplexität der übertragenen Entscheidungen an. Erfahrungswerte in Testläufen helfen zu erkennen, in welchem Umfang das Direktionsrecht übertragen werden kann.

Die bloße Möglichkeit, dass der Cyberboss gesetzeswidrige Weisungen erteilt, spricht nicht per se dagegen, dass die Übertragung zulässig ist. Schließlich liegen auch menschliche Vorgesetzte einmal daneben. Unbillige Weisungen sind zudem per Gesetz unverbindlich (§ 315 Abs. 3 Bürgerliches Gesetzbuch). In jedem Fall wird der Cyberboss aber engmaschiger zu kontrollieren sein als die menschliche Führungskraft. Dies gilt erst recht in der Einführungsphase. Überträgt die Geschäftsleitung Entscheidungsbefugnisse auf intelligente Systeme, ist die obere Führungsebene damit allerdings noch nicht entlastet, denn noch fehlt es dem Cyberboss an einer eigenen Rechtspersönlichkeit, die eine Haftung möglich machen würde.

Beschäftigtendatenschutz

Intelligente Systeme erheben und verarbeiten eine Vielzahl von Unternehmens-, aber auch Personendaten. Damit gewinnt der Beschäftigtendatenschutz an Bedeutung. Im Kern geht es dabei sowohl nach geltendem Recht als auch unter der ab Mai 2018 geltenden europäischen Datenschutzgrundverordnung um eine Verhältnismäßigkeitsabwägung: Dem berechtigten

Interesse des Unternehmens an der Datenverarbeitung dürfen keine überwiegenden schutzwürdigen Interessen der Mitarbeiter gegenüberstehen.

Auch unter der künftig geltenden europäischen Datenschutzgrundverordnung bleibt es dabei, dass Datenverarbeitungen außer nach dem Gesetz auch über Betriebsvereinbarungen erlaubt sein können.

Der Cyberboss soll aber nicht nur Daten analysieren, sondern auch Entscheidungen treffen. Damit rückt eine datenschutzrechtliche Vorgabe in den Fokus, die bislang in der Arbeitswelt kaum beachtet wurde: das Verbot automatisierter Einzelentscheidungen (§ 6 a Bundesdatenschutzgesetz). Danach dürfen Entscheidungen, die für den Betroffenen eine rechtliche Folge nach sich ziehen oder ihn erheblich beeinträchtigen, nicht ausschließlich aus einer automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten folgen. Anders ausgedrückt: Wo die Entscheidung des Cyberboss für den Mitarbeiter gravierende Folgen hat, muss ein Mensch dazwischengeschaltet werden und die letzte Entscheidung treffen.

Gibt der Cyberboss konkrete Weisungen darüber, wo, wann und wie eine Arbeitsaufgabe erledigt werden soll, ist damit grundsätzlich keine rechtliche Folge oder eine erhebliche Beeinträchtigung für den Mitarbeiter verbunden. Das intelligente System konkretisiert nur die im Arbeitsvertrag angelegte Arbeitspflicht, wenn es zum Beispiel den Mechaniker anweist, eine bestimmte Produktionsmaschine zu einem bestimmten Zeitpunkt zu warten. Das Datenschutzrecht steht dem Einsatz des Cyberboss insoweit nicht entgegen. Weigert der Mitarbeiter sich, einer Arbeitsanweisung zu folgen, kann als mittelbare Folge eine Abmahnung drohen. Die Abmahnung selbst sowie erst recht eine Kündigung, die allein durch das intelligente System

ausgesprochen werden, wären wegen ihrer erheblichen Beeinträchtigungen verbotene automatisierte Einzelentscheidungen.

Bei solchen einschneidenden Maßnahmen wird der Arbeitgeber aber wohl ohnehin Wert auf eine abschließende Beurteilung durch eine menschliche Führungskraft legen. Bei der Vorbereitung von betriebsbedingten Kündigungen kann der Cyberboss aber beispielsweise bei der Sozialauswahl zum Einsatz kommen. Dabei ist sicherzustellen, dass nicht Mitarbeiter automatisch eine Kündigung erhalten, die bei der Sozialauswahl vom Cyberboss die geringsten Punktzahlen für eine soziale Schutzwürdigkeit erhalten haben. Das letzte Wort muss ein Mensch haben.

Arbeitssicherheit

Die Maschinen verlassen ihre Käfige. Menschen und Roboter arbeiten Hand in Hand („collaborative robots“). Dies gilt auch für den Cyberboss, wenn er nicht bloß ein intelligentes Softwaresystem ist, sondern die Gestalt eines Roboters annimmt. Das Produktsicherheitsrecht verlangt vom Hersteller des Roboters, dass er die gesundheitlichen Belastungen des potentiellen Bedienpersonals berücksichtigt. Dies setzt bereits eine präzise Vorstellung beim Hersteller voraus, wie der Roboter konkret in die Betriebsabläufe eingebunden wird. Der Arbeitgeber seinerseits muss bereits bei der Auswahl und Beschaffung des Roboters beurteilen, welche Gefahren von ihm ausgehen und wie diese abgestellt werden können. Er darf den Roboter nicht in Betrieb nehmen, bevor er diese Gefährdungsbeurteilung abgeschlossen und alle notwendigen Arbeitsschutzmaßnahmen implementiert hat. In einer Industrie 4.0, in der Arbeitsmittel wie etwa kollaborieren-

de Roboter verstärkt individualisiert („tailor-made“) zum Einsatz kommen, müssen sich der Hersteller und die Verantwortlichen des Arbeitgebers schon frühzeitig auch zu Arbeitsschutzthemen abstimmen. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie die für Arbeitssicherheit verantwortlichen Personen bereits in den Beschaffungsprozess einbinden sollten. Unternehmen können dabei auf verschiedene Orientierungshilfen zurückgreifen. So hat das berufsgenossenschaftliche Institut für Arbeitsschutz Empfehlungen für Gefährdungsbeurteilungen bei Arbeitsplätzen mit kollaborierenden Robotern herausgegeben. Diverse ISO-Normen und technische Spezifikationen (z.B. ISO/TS 15066: 2016 zu collaborative robots) geben Aufschluss über angemessene Schutzmaßnahmen wie Geschwindigkeits- und Abstandsüberwachung oder taktile Schutzeinrichtungen.

Einbindung des Betriebsrats

Besteht im Unternehmen ein Betriebsrat, sollte auch dieser frühzeitig in die Planung des Cyberboss-Einsatzes eingebunden werden. Zum einen gibt das Betriebsverfassungsrecht dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht auch schon bei Gefährdungsbeurteilungen. Zum anderen kann es die Akzeptanz des Cyberboss in der Belegschaft erhöhen, wenn deren Interessenvertretung Bedenken vortragen und Anregungen geben konnte. Wirkt sich der Cyberboss erheblich auf Arbeitsweise, Arbeitsbedingungen oder Zahl der Arbeitsplätze aus, kann es nötig werden, einen Interessenausgleich und ein Sozialplan mit dem Betriebsrat zu verhandeln. Insoweit gilt nichts anderes als bei jeder anderen technisch veranlassten Änderung von Betriebsorganisation und Arbeitsmethoden.

Der Cyberboss wird im Regelfall

technisch in der Lage sein, Verhalten und Leistung der Mitarbeiter zu kontrollieren. Dies ist gerade Teil seines Jobs. Das Bundesarbeitsgericht gewährt dem Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung solcher technischer Einrichtungen bereits dann ein Mitspracherecht, wenn die Systeme nur objektiv geeignet sind, Leistung und Verhalten zu kontrollieren. Darauf, ob eine solche Kontrolle bezweckt ist, soll es nicht ankommen. Dies stellt Arbeitgeber und Betriebsräte in einer digitalisierten Arbeitswelt vor eine Mammutaufgabe. Software wird in immer kürzeren Abständen vom Unternehmen upgedated oder ausgetauscht. Deshalb ist die Forderung an die Politik laut geworden, im Gesetz klarzustellen, dass das betriebliche Mitbestimmungsverfahren erst bei gezielter Nutzung der technischen Einrichtung zur Überwachung zu beschreiten ist. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales lehnt dies in seinem Weißbuch „Arbeiten 4.0“ aber ab. In der Praxis greifen die Beteiligten zu Rahmenbetriebsvereinbarungen über IT-Systeme und implementieren effektive Mitbestimmungsabläufe (z.B. gemeinsame IT-Ausschüsse). Hier gilt wie generell: Kollaboration und Kooperation ist das Gebot der Stunde. Damit Unternehmen die Chancen der Digitalisierung ergreifen und die Risiken im Griff behalten.



Jens Günther ist Partner der Kanzlei Gleiss Lutz in München.

Foto: Gleiss Lutz

Mit dem **SZ-Stellenmarkt** finden sich die **Besten**.

Setzen Sie auf einen Stellenmarkt,
der qualifizierte Fach- und Führungskräfte
mit erfolgreichen Arbeitgebern effizient
zusammenführt.

Erfahren Sie mehr unter jobs.sz.de
oder in der Süddeutschen Zeitung
am Wochenende.

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

BPM

BUNDESVERBAND DER
PERSONALMANAGER

INHALT

- 102 Rückblick zur Mitgliederversammlung
- 104 Der Personalmanagementkongress in Bildern
- 106 Die Gewinner des Personalmanagement Awards im Gespräch
- 109 Die Gewinnerin des Nachwuchsförderpreis im Interview

Rückblick zur Mitglieder- versammlung

Ein Text von

Hannah Petersohn

Während der diesjährigen Mitgliederversammlung am 28. Juni in Berlin wurde das BPM-Präsidium neu gewählt.

Die wichtigste Abstimmung an diesem Abend war die Wahl des BPM-Präsidiums: Elke Eller wurde mit einem eindeutigen Abstimmungsergebnis in ihrem Amt bestätigt. „Das neue Präsidium steht mit Vertretern aus Mittelstand, Konzernwelt und Start-ups stellvertretend für die große Heterogenität der Herausforderungen des HR-Bereichs.“

Frisch und wach wolle sich der Verband positionieren, so Eller, um sich aus eigener Kraft zu erneuern. Die Arbeit des Verbands ziele daher darauf ab, den Mitgliedern gerade in Zeiten des digitalen Umbruchs Orientierungshilfe zu geben. Eller nannte in ihrer Eröffnungsrede auch die Berufsfeldstudie, realisiert durch den BPM und die Quadriga Hochschule Berlin. Die Ergebnisse der Studie und des Projekts „Rethinking HR“ hätten gezeigt, dass sich Personaler noch stärker kritisch hinterfragen müssten. Wobei die Verbandspräsidentin die existentielle und häufig gestellte Frage, „Braucht es überhaupt noch die HR?“, mit einem bestimmten: „Ja, mehr denn je“, beantwortet.

Zwischen digitalen Tools und künstlicher Intelligenz

Allerdings seien nur im Schulterschluss mit digitalen Technologien und physischer Personalkompetenz die gegenwärtigen Herausforderungen zu meistern. Künstliche Intelligenz (KI) dürfe nicht den Personaler ersetzen. Schließlich erliegen viele dem Glauben, KI sei objektiv, so Eller. „Wir müssen uns digitale



Das neue Präsidium v.l.n.r.: Malte Hansen, Christa Stienen, Katharina Herrmann, Christian Vetter, Martina Niemann, Thomas Belker, Elke Eller, Jan Mönikes (Justiziar), Torsten Schneider, Felicitas von Kyaw, Thymian Bussemer, Friderike Schröder, Bernd Blessin (ohne Immanuel Hermreck)

Tools zu eigen machen, nicht andersherum“, sagt Eller. Neben dem neu initiierten generationsübergreifenden Austausch hob Eller insbesondere auch die Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie hervor.

Die Verbandspräsidentin kam auch auf das diesjährige Thema des Personalmanagementkongresses zu sprechen: So sei die Wahl auf den Titel HR Evolution gefallen, weil sich menschliches Verhalten eben nicht in Sprüngen, wie es bei technologischen Entwicklungen der Fall ist, verändere, sondern über einen längeren Zeitraum entwickle. Ganz im Sinne einer Evolution.

Es gehe nun darum, die passende Denkweise und Einstellung in einer auf Agilität bedachten Arbeitswelt herzustellen. Führungskräfte sollten sich vor diesem Hintergrund auch eher als Coaches für ihre Mitarbeiter betrachten.

Einstimmigkeit bei den Präsidiumswahlen

Nach den Berichten der Regional- und Fachgruppen sowie des Schatzmeisters wurde das Präsidium neu beschlossen. Neben der Wiederwahl von Präsidentin Elke Eller wurde auch Thomas Belker, Sprecher des Vorstands bei der Talanx Service AG, als Geschäftsführender Vizepräsident abermals ernannt.

Der Vize-Präsident Immanuel Hermreck, Personalvorstand bei Bertelsmann, und die Vize-Präsidentin Christina Stienen von LSG Sky Chefs wurden ebenfalls in ihrem Amt bestätigt. Einstimmig wurde auch der Schatzmeister Mal-

te Hansen von Nufarm Europe wiedergewählt. Erstmals wurden vier neue Beisitzer berufen: Thymian Bussemer, Leiter Personalstrategie & Nachhaltigkeit bei der Volkswagen AG, Friderike Schröder, Director Human Resources bei der Verivox GmbH, Bernd Blessin, Leiter Personal und Organisation bei VPV Versicherungen und Felicitas von Kyaw, Vice President HR Business Area Customers & Solutions bei der Vattenfall Group. Erwin Lebon, Cornelia Hulla und Oliver Kothrade haben nicht erneut für das Präsidium kandidiert. Auch Stefan Ries verlässt das Präsidium, um sich stärker seinen beruflichen Aufgaben als Chief Human Resources Officer und Arbeitsdirektor bei SAP widmen zu können. Ihm wird eine besondere Ehre zuteil: die der Ehrenmitgliedschaft.

Zum Abschluss der Mitgliederversammlung wurden drei Anträge eingebracht, denen jeweils zugestimmt wurde. Ein Antrag betraf die Forderung des BPM, das bestehende Arbeitsrecht zügig anzupassen, um nicht, wie es von Verbandsseite hieß, „ins Hintertreffen zu geraten, was die Flexibilität der Arbeitswelt angeht“.

Darüber hinaus fordert der BPM den Gesetzgeber auf, die Qualität der Gesetzgebung im Arbeitsrecht zu steigern. Als Beispiel wurde das umstrittene Entgelttransparenzgesetz genannt, dessen Lücken und fehlende Genauigkeit gegenwärtig häufig Gegenstand der Kritik sind. Mit dem einstimmig bewilligten Antrag auf Verleihung der Ehrenmitgliedschaft an Stefan Ries schloss der Verband die Mitgliederversammlung.



Die Start-up-Pionierin Alisée de Tonnac begeisterte mit ihrer Bühnenpräsenz.

HR Evolution: Der PMK 2017 in Bildern

Beim diesjährigen Personalmanagementkongress, der am 28. und 29. Juni in Berlin stattfand, trafen sich wieder 1.500 Personaler, um sich zu aktuellen HR-Trends auszutauschen.



Bei der Unconference ging es lockerer zu.





BPM-Präsidentin Elke Eller und Bundesaußenminister Sigmar Gabriel



Live-Pitch beim HR Start-up Award



Moderator Hajo Schumacher



Auch für Cocktails war bei der Nacht der Personaler gesorgt.



Panel-Diskussion führender CHROs zur Studie „Rethinking HR“



Die neue Location am Alexanderplatz bot interessante architektonische Einblicke.



Die Gäste trotzten dem Jahrhundertregen in Berlin.



Partystimmung im Friedrichstadt-Palast

KATEGORIE GROSSUNTERNEHMEN

Beiersdorf AG

Betriebsratswahlen Online



Die Beiersdorf AG ist eines der ersten Konzernunternehmen, das auch eine Online-Wahl der Betriebsräte ermöglicht. Diese mobilisierte eine jüngere Zielgruppe und erreichte mehr Mitarbeiter mit zunehmend mobilen und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Auch auf politischer Ebene wurde ein Bewusstsein für das Thema geschaffen.

Herr Harms, was war die größte Herausforderung bei der Umsetzung der Online-Betriebsratswahlen?

Innovative Vorhaben und ein verändertes Vorgehen in tradierten Verfahrensweisen setzen stets eine gute Kommunikation voraus. Wir haben im Vorfeld und während der Betriebsratswahl umfassend alle unmittelbar Beteiligten sowie die Betriebsöffentlichkeit informiert und über die zusätzliche Wahlmöglichkeit aufgeklärt. Das kam insgesamt sehr gut an. Darüber hinaus war die Mehrheit des Wahlvorstands und die deutliche Mehrheit des Betriebsrats von der Schaffung einer zusätzlichen Wahloption sehr angetan und überzeugt. Das hilft natürlich. Auch unser Personalvorstand, Herr Zhengrong Liu fand schnell Gefallen an der Möglichkeit und unterstützte nach Kräften.

Wie hat die Belegschaft die Möglichkeit zur Online-Wahl aufgenommen?

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir durchweg positives Feedback erhalten, insbesondere wurde die Online-Wahl als sehr zeitgemäß angesehen. Wir wollten mit der Online-Wahl die Steigerung der Wahlbeteiligung und

damit ein starkes Mandat für den neuen Betriebsrat erzielen – für die Belegschaft natürlich ein gutes Signal. Insbesondere war es uns wichtig, auch diejenigen zur Wahl zu motivieren, die sonst vielleicht nicht daran teilgenommen hätten – entweder aufgrund mangelnder Präsenz zum Beispiel im Außendienst oder aber aufgrund des Alters. So konnten wir auch die sehr digitalaffine junge Wählerschaft erreichen.

Was würden Sie Unternehmen mit dem gleichen Vorhaben empfehlen?

Fundiertes und transparentes Stakeholder-Management ist das A und O. Schaffen Sie Transparenz und Aufklärung und sorgen Sie dafür, dass Mehrheiten das Projekt unterstützen und als sinnvoll erachten. Dies gilt bei dieser Maßnahme, aber auch bei allen Innovationen im HR-Bereich. Akzeptanz korreliert unmittelbar mit Transparenz und guter Kommunikation.

KATEGORIE NON-PROFIT-ORGANISATIONEN UND
ÖFFENTLICHER SEKTOR

Krankenhaus Porz am Rhein gGmbH Krankenhaus@WhatsApp



In Berufe schnuppern 2.0: In einer Whatsapp-Aktionswoche berichten Ärzte und Pfleger eine Woche aus dem Alltag des Krankenhauses Porz. Ob Visite, Intensivstation oder Geburt – alles konnten potenzielle Mitarbeiter hautnah miterleben. Das Ergebnis: Ein großes Medienecho und 20 Prozent mehr Bewerber.

Herr Raschke, was ist die Idee hinter der WhatsApp-Woche?

Wir suchten nach einem Weg, Schüler und Ausbildungssuchende möglichst niederschwellig und zeitgemäß auf Berufe im Krankenhaus neugierig zu machen – und fanden ihn in WhatsApp. Der Messenger-Dienst ermöglicht nämlich beides: Wenn man dort eine Gruppe anlegt, erreicht man einerseits eine gewisse Öffentlichkeit, andererseits schaffen wir Exklusivität und Unmittelbarkeit. Und mit WhatsApp ist nahezu jeder vertraut. WhatsApp-Gruppen kennt man ja für sich sonst eher aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis, vielleicht auch noch im Kollegenkreis bei der Arbeit. Nun aber war ein Krankenhaus ein „guter Bekannter“ beziehungsweise ein „guter Kollege“, der einem eine Woche lang Fotos, Texte, Videos und Audio-Dateien aufs eigene Handy schickte. Das waren quasi alles Appetithappen für potentiell neue Kollegen. Ein Radiologie-Assistenzarzt, ein Chefarzt, eine Intensivpflegekraft, eine OP-Managerin und eine Kinderärztin nahmen die WhatsApp-Gruppe je einen Tag per Aktions-Smartphone mit. Wer sich vorab als Schüler oder Jobsuchender gemeldet hatte, wurde in die WhatsApp-Gruppe aufgenommen.

Was waren die wesentlichen Erkenntnisse der Aktionswoche?

Zunächst einmal gab es die Erkenntnis, dass es tatsächlich funktioniert: Rund 220 Menschen in einer Gruppe – und alle sind mucksmäuschenstill und erleben mit, was Ärzte und Pflegekräfte da aus OP, Kreißsaal und Station berichten. Wir wollten auch den Austausch mit den Gruppen-Teilnehmern; also richteten wir pro Tag ein Zeitfenster für Fragen ein, die dann auch auf uns einprasselten. Am Ende der Woche waren die Teilnehmer richtig traurig, dass es vorbei war. Anschließend hatten wir 20 Prozent mehr Bewerbungen für Praktika, Azubi-Stellen & Co.

Welcher Post ist Ihnen besonders nachhaltig in Erinnerung geblieben?

Das war sicherlich eine Audio-Datei, die die Kinderärztin aus dem Kreißsaal gepostet hatte. Unmittelbar nach einer Zwillingsgeburt hörte die WhatsApp-Gruppe so nämlich den ersten Schrei eines der Babys als Tonaufnahme. Das war schon sehr berührend.

VICE Media Internal HUB



Das interne Informationstool „Internal Hub“ versorgt alle Mitarbeiter von Vice Media mit allen relevanten Neuigkeiten aus den Abteilungen. Das Besondere: Die Plattform wurde in der Rekordzeit von nur zwei Tagen aus der Taufe gehoben. Ein simples, aber effektives Projekt mit Vorbildcharakter für die internationalen VICE Standorte.

Herr Tsalikis, warum schaffen es andere Unternehmen nicht, in zwei Tagen ein internes Informationstool aufzusetzen?

Wir haben uns bewusst von zahlreichen Features gelöst, die man hätte einbauen können und die in vielen Intranets vorhanden sind und das geschaffen, was wir eigentlich brauchen: ein Informationstool für den internen Gebrauch. Keine „like“- oder „share“-Buttons, keine Kommentarfunktionen, keine Up- und Download-Funktionen, nichts davon. Im Zentrum steht schlicht die für die Mitarbeiter relevante Information.

Bestechend einfach ist auch die Umsetzung. Im Grunde ist unser Internal Hub mehr oder minder ein Wordpress-basierter interner Blog, von Mitarbeitern für Mitarbeiter. Wir haben Wordpress als CMS verwendet und einzelne Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen auserkoren, um das Internal Hub regelmäßig mit spannenden Inhalten zu befüllen. Das funktioniert seit der Einführung extrem gut. Für das Internal Hub gibt es eine Desktop-Variante und eine technische Lösung für größere Monitore in den Küchen und Essbereichen.

Welche Funktion des Internal Hubs gefällt den Mitarbeitern am besten?

Wie gerade beschrieben, ist der eigentlich Clou, dass das Tool so simpel ist und schnell in den Hintergrund rückt. Was uns und auch vielen Kollegen besonders gut gefällt, sind natürlich die geteilten Inhalte. Die Inhalte werden von den Mitarbeitern für die Mitarbeiter erstellt, zum Beispiel schreiben die Newbies ihre eigene Vorstellung und so bekommt alles einen persönlichen Charakter und wirkt nicht zu geradlinig.

Was hat sich seit Einführung des Tools verändert?

Da wir bei VICE mittlerweile 150 Mitarbeiter zählen, war der Wunsch nach mehr Transparenz zwischen unseren verschiedenen Abteilungen groß. Diese Aufgabe bildet das Tool effektiv ab und informiert in der Kaffeepause über neue Entwicklungen im Unternehmen. Dadurch hat sich die Transparenz merklich erhöht, die Themen werden unter den Mitarbeitern diskutiert und Synergie-Effekte zwischen den Abteilungen treten vermehrt auf.

Der Nachwuchs räumt ab

Ein Interview von
Sandra Koch

Frau Kuttig, während der Nacht der Personaler wurden Sie als Gewinnerin des Nachwuchsförderpreises geehrt. Wie hat es sich angefühlt?

Ich konnte es gar nicht fassen, als mein Name von Frau Stienen bei der Verleihung als Gewinnerin des Nachwuchsförderpreises genannt wurde. Erst als ich die Auszeichnung in den Händen hielt und das wunderschöne Überraschungsvideo von meiner Familie und meinen Freunden gesehen habe, realisierte ich, was da gerade passiert. In dem Moment habe ich mich riesig gefreut, dass die viele Arbeit, die ich in meine Masterarbeit gesteckt habe, belohnt wird.

In Ihrer Masterarbeit haben Sie die Bedeutung von Arbeitgebersiegeln untersucht. Der Markt für diese Zertifikate ist recht undurchsichtig. Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen?

Der positive Einfluss von Arbeitgebersiegeln auf die Arbeitgeberwahl von Bewerbern wurde bereits in früheren Studien belegt. Arbeitgeber, die sich für eine Zertifizierung interessieren, stehen dann aber vor der Frage, welches Arbeitgebersiegel für ihr Unternehmen am besten geeignet ist. Bei über 200 existierenden Siegeln auf dem deutschen Markt kann man da leicht den Überblick verlieren. Die größte Herausforderung bei der Auswahl eines Ar-



Die Preisträgerin Laura Kuttig gab während der Nacht der Personaler ein kurzes Saxophon-Solo.

beitgebersiegels ist es, ein Siegel zu finden, das die Zielgruppe des jeweiligen Unternehmens anspricht. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Wünsche und Präferenzen der einzelnen Zielgruppen hinsichtlich der Arbeitgebersiegel zu untersuchen.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse Ihrer Arbeit?

Für die einzelnen Bewerberzielgruppen – also Schüler, Studenten oder Berufserfahrene – konnte ich passende Arbeitgebersiegel, die die Ansprüche bestmöglich erfüllen, finden. Im Detail zeigte sich, dass die Bekanntheit von Arbeitgebersiegeln gering ist und soziodemographische Variablen die Relevanz von und das Vertrauen in Siegel beeinflussen. Insgesamt sind aber Kriterien wie Unabhängigkeit und Transparenz bei Arbeitgebersiegeln relevant. Weiter stellte sich heraus, dass sich die Bewerberzielgruppen hinsichtlich ihrer Präferenzen bei bestimmten Siegel-Kriterien unterscheiden und Siegel wie „Familienfreundlicher Ar-

beitgeber“ für Schüler und „Top Job – Top Arbeitgeber“ für Studenten und Berufserfahrene die zielgruppenspezifischen Ansprüche am besten abdecken.

Welche Tipps würden Sie Unternehmen geben, die sich zertifizieren lassen wollen?

Zuerst sollten die Unternehmen festlegen, für welche Bewerberzielgruppe sie ein Arbeitgebersiegel implementieren wollen. Nachdem die Ansprüche der Bewerber hinsichtlich der Arbeitgebersiegel analysiert wurden, sollten Unternehmen bei Ihrer Recherche versuchen, ein Siegel zu finden, das diese Ansprüche bestmöglich abdeckt. Wenn ein für die Zielgruppe geeignetes Arbeitgebersiegel gefunden wurde, sollte dies aber noch mit den unternehmensseitigen Ansprüchen und Kriterien abgeglichen werden. Nur wenn das Unternehmen die gewünschten Siegelmerkmale verkörpert und unterstützt, kann der Einsatz des Arbeitgebersiegels seine volle Wirkung entfalten. •

Einen Mehrwert schaffen

Claudia Gallus

Feel Good Managerin bei betterplace.org

Als Feel Good Managerin habe ich gelernt ...

die kleinen Dinge wahrzunehmen, durch die Unzufriedenheit entstehen kann: Passt der Sitzplatz nicht? Gibt es zu viel Zugluft? Oft helfen schon kleine Veränderungen. Man muss sie nur hören, spüren und fühlen können.

Die Rolle von Personalern wird in Zukunft ...

eine ganz andere sein. Viele HR-Prozesse werden künftig digitalisiert und automatisiert. Die künstliche Intelligenz als Chef ist nicht mehr weit entfernt. Die große Frage ist: Wie gehen wir damit um?

Ein HR-Thema, das in Unternehmen immer noch zu kurz kommt, ist ...

Wertschätzung.

betterplace.org ist ein guter Arbeitgeber, weil ...

wir spürbar alle ein Teil unserer Vision sind, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Wir verkörpern das auch nach innen und schaffen für uns einen „better place“, getragen von Ehrlich-

keit, Offenheit und Flexibilität.

Erfolgreich zu sein bedeutet, ...

wenn ich einen Mehrwert schaffen kann. Sei es als „betterplacerin“ für mehr Gemeinwohl, als Personalerin für eine bessere Mitarbeiterzufriedenheit, als Freundin oder Familienmitglied für eine schöne, gemeinsame Zeit.

Ein guter Morgen beginnt ...

mit einem Tee auf meinem Balkon. Ich sehe den Bienen bei der Nektarsuche zu und habe vielleicht Glück, eine Himbeere zu ernten.

Ein Buch, das mich inspiriert hat, ...

ist „Feierabend! Warum man für seinen Job nicht brennen muss“ von Volker Kitz. Eine Streitschrift für mehr Gelassenheit und Ehrlichkeit im Arbeitsleben. Speziell für mich im sozialen Sektor sehr spannend.

Die besten Ideen habe ich ...

auf Meetups, Veranstaltungen oder bei Webinaren – auf jeden Fall häufiger außerhalb des Arbeitsplatzes.

Einen geeigneten Mitarbeiter erkenne ich an ...

Der erste Job, die zukünftige Rolle des Personalers oder eine inspirierende Lektüre: HRler, Geschäftsführer und Blogger geben Antworten in unserem Fragebogen auf der „Letzten Seite“.

seiner Motivation und daran, ob er das Profil der Stelle verstanden hat.

Ein Bewerber, der überzeugen will, ... muss in seinem Anschreiben auf den Punkt kommen und auf das Bewerbungsgespräch gut vorbereitet sein.

Garantiert kein Jobangebot bekommt ein Bewerber, wenn ...

er nicht genau weiß, warum er sich bewirbt. Wir haben genügend Bewerber, die Lust haben, bei betterplace.org zu arbeiten. Das muss ich spüren können.

Eine Frage, die Personalern gerne stellen würden, sich aber nicht trauen, ...

ist natürlich die Frage nach der privaten Zukunftsvision.

Ein Punkt, den ich bei fast jedem Bewerber in Vorstellungsgesprächen vermissem, ist, ...

dass der Bewerber viele neugierige Fragen stellt. Wenn jemand wirklich am Job interessiert ist, dann hat er viele Fragen.

Die Frage nach dem Gehalt sollten Bewerber am besten stellen, wenn ... es für sie/ihn essenziell wichtig ist, dann darf danach gern schon telefonisch gefragt werden, bevor man sich die Arbeit der Bewerbung macht. Sonst gern am Ende des ersten Bewerbungsgespräches.

Claudia Gallus kümmert sich als Feel Good Managerin um das Wohlbefinden ihrer Kollegen bei der Online-Spendenplattform betterplace.org. Die Plattform verbindet Menschen, die helfen wollen, mit Menschen und Organisationen, die Hilfe benötigen. Gallus ist außerdem in der Personal- und Teamentwicklung des Unternehmens tätig.



1. DEZEMBER 2017, BERLIN

2. Tag der Teilhabe

MITARBEITER- UND MANAGEMENTBETEILIGUNG AN START-UPS,
MITTELSTÄNDISCHEN UND BÖRSENNOTIERTEN UNTERNEHMEN

MIT KEYNOTES VON: JOE KAESER // GÜNTHER H. OETTINGER //
STEFAN RIES // DR. IMMANUEL HERMRECK





HUMAN RESOURCES
EXCELLENCE
AWARDS
2017

SAVE
THE
DATE:
24.11.2017
GALA IM TIPI AM
KANZLERAMT

Wir suchen die besten Personalprojekte 2017!
Bewerben Sie sich demnächst wieder für die HR Excellence Awards

Reguläre Deadline: 14.9.2017
Late Deadline: 21.9.2017



HUMAN  RESOURCES
MANAGER

Mehr Informationen unter

WWW.HR-EXCELLENCE-AWARDS.DE