



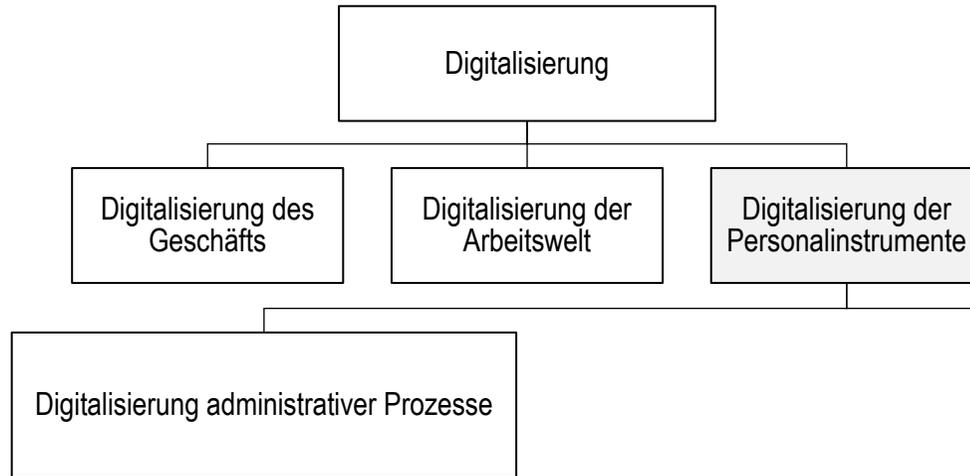
Digitalisierung und Personalarbeit

Abschlussbericht der Projektarbeit
März 2019

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

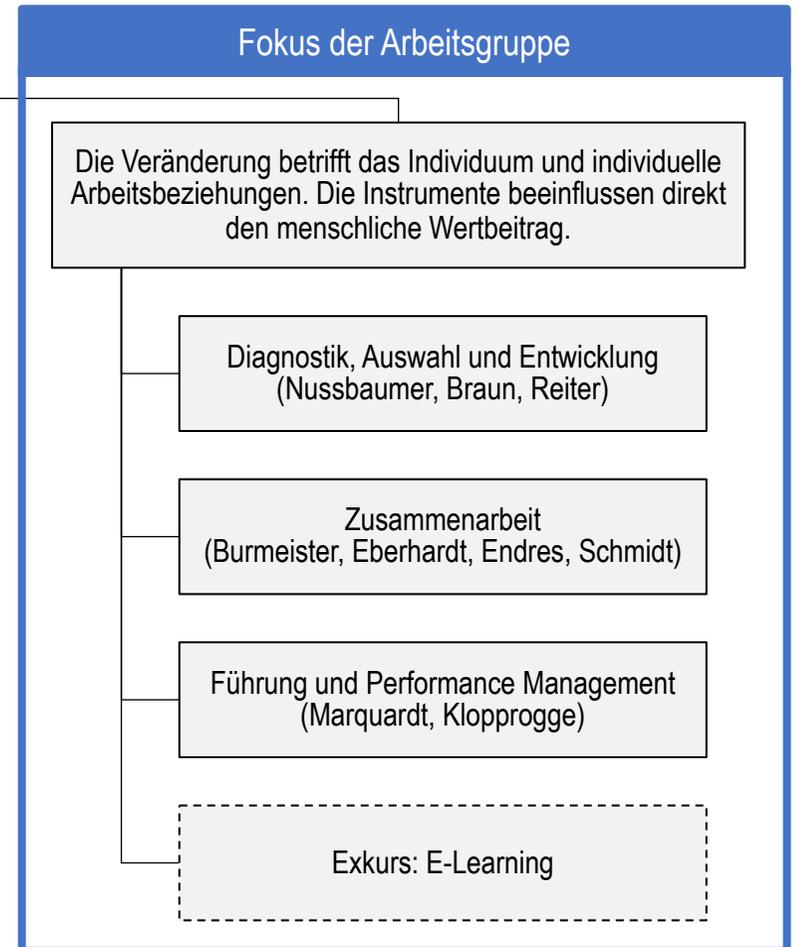
Inhaltliche Eingrenzung



Digitalisierung des Geschäfts. Die Digitalisierung verändert Produkte, Geschäftsmodelle, Märkte und Unternehmen müssen diesen Wandel mitgestalten. Dies betrifft gerade auch die Menschen im Unternehmen. Wie kann die Personalarbeit diesen internen Wandel unterstützen (Change, Qualifikation, neue Bewerbermärkte etc.)? Die Instrumente dafür können, aber müssen nicht zwangsläufig digital sein.

Digitalisierung der Arbeitswelt. Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit wie Telearbeit, Social Collaboration, Datenverfügbarkeit etc. Welche Auswirkungen haben diese neuen Arbeitsformen auf Fragen des Datenschutzes, der Incentivierung, der Führungsinstrumente und anderer klassischer Themen der Personalarbeit? Die Antworten darauf können, aber müssen nicht zwangsläufig digital sein.

Digitalisierung der Personalinstrumente. Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, die Personalarbeit selbst zu verändern. Die Möglichkeiten reichen von der Automatisierung administrativer Prozesse bis hin zur Personalauswahl durch Roboter. Die angebotene Lösung ist hier per definition immer digital - aber welche Modelle und Menschenbilder stehen dahinter?



Ziel und Methode

Ziel der Arbeitsgruppe „Digitalisierung und Personalarbeit“ des Goinger Kreises war die positive Entmystifizierung „der“ Digitalisierung in der Personalarbeit. Aus dem staunenden Hinterherlaufen soll selbständiges Denken und Handeln werden.

- (1) **Sammlung und Strukturierung.** Die verschiedenen unter „der“ Digitalisierung subsummierten Instrumente der Personalarbeit wurden erfasst und verschiedenen Kategorien zugeordnet. Das Interesse richtete sich dabei auf die Elemente, die zur Wertschöpfung, Differenzierung und Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen.
- (2) **Analyse und Bewertung.** Die explizit oder implizit hinter den Instrumenten stehenden Annahmen und Wirkungsmodellen wurden transparent gemacht und kritisch analysiert und wenn möglich mit wissenschaftlichen Untersuchungen verglichen. Das Ziel ist dabei, eine differenzierte Beurteilung- und Handlungsfähigkeit zu gewinnen.
- (3) **Maßstab und Empfehlung.** Im Rahmen der Möglichkeiten des Projektes sollen Kriterien zur Beurteilung digitaler Personalinstrumente, Anforderungen an künftige digitale Personalinstrumente und Anregungen für digitale Personalinstrumente entwickelt werden.

Start: Februar 2017

Ende: Oktober 2018

Viele der diskutierten Instrumente funktionieren auf der rein technischen Ebene noch keineswegs überzeugend und würden obendrein sehr schnell an rechtliche Grenzen stoßen (im Rahmen des Unterthemas Personalauswahl systematisch untersucht). Aber für unsere Bewertungen haben wir das bewusst ausgeklammert. Wir wollten nicht wissen: „Was funktioniert technisch noch nicht so gut?“ sondern: „Was wollen wir und was nicht?“

Deshalb unsere Annahme: „**Alles funktioniert. Alles ist erlaubt.**“

Arbeitsschritte und Elemente

- Klärung der Begrifflichkeiten und Eingrenzung des Themenfelds
- Aufnahme möglichst vieler Einzelinstrumente zum Stichwort „Digitalisierung Personalarbeit“
- Aufnahme der jeweiligen Leistungsversprechen
- Recherche zu Nutzung und Nutzungserfahrungen in Unternehmen
- Analyse vergleichbarer digitaler Prozesse außerhalb P (Kaufportale, soziale Netzwerke, Polizeiarbeit etc.)
- Herausarbeitung der in den Instrumenten und ihren Leistungsversprechen implizit vorhandenen Annahmen.
- Abgleich der impliziten Annahmen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und/oder eigenen Erfahrungen und Überzeugungen.
- Herausarbeitung positiver Beispiele
- Vergleich der Situation und des Realisierungsstandes in den 3+1 Feldern
- Gesamtbewertung und allgemeine Schlussfolgerungen
- Selbstverständnis von HR und Anforderungen an digitale HR-Instrumente
- Offene Fragen über das Thema hinaus

Kategorisierung der digitalen Instrumente in der Personalarbeit

Die Veränderung macht bestehende Instrumente effizienter.

Stammdaten, Abrechnungsdatei, Analyse- und Übermittlungskomponente, Anwendung von Personalabrechnungssystemen, Employee Self Service, Digitale Personalakte, Automatisierte Zeugnisgeneratoren, Archivierung von Personaldaten, Urlaubsantrag, Gehaltsanpassung, Automatisierung administrativer Vorgänge, integrierte End-to-end-Prozesse, Employee und Manager self service, Digitale Personalakte, Effizienzgewinne durch die Digitalisierung von Prozessen und Abläufen, Digitales Bewerbermanagement, IT Reisekostenmanagement, IT Gehaltsabrechnung, IT Zeitwirtschaft, digitale Urlaubsanträgen, Reisekostenabrechnungen, Seminar-Anmeldungen, Buchen/Stornieren von Weiterbildungsmaßnahmen für Online-Schulungen oder Lern-Applikationen, Ändern von Mitarbeiterdaten, Dienstreise beantragen oder ihre Reisekosten abrechnen, digitale Werkzeuge beim Erstellen von Dienstplänen, Bescheinigungswesen

Die Veränderung eröffnet neue Möglichkeiten, ohne das Menschenbild zu tangieren

Systemische und zielorientierte Analyse von Personaldaten, Daten über die Entwicklung der Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern, Verknüpfung von Daten und deren strategischer Analyse, IT gestützte Personalplanung, Recruiting Plattformen für gewerbliche Arbeitskräfte, Online Plattformen für Mitarbeiterfortbildungen., Telearbeit, Nutzung von Social Media für die Personalrekrutierung, Social Media für Weiterbildung nutzen, Social Media für Employer Branding nutzen, Social Media für Personalrekrutierung nutzen, Telearbeit Homeoffice, digitale Werkzeuge beim Erstellen von Dienstplänen, Digital Learning und Development: Reale und virtuelle Räume der Aus- und Weiterbildung, Unternehmenswebseite, Online Jobbörsen, Mobile Recruiting (Erreichen potentieller Bewerber über mobile Endgeräte), Talent Relationship Management, Personalcontrolling als Prognose-Instrument, Personalkostenplanung, Personalkostenbudgetierung, Risikomanagement als Vorsorgeinstrument, Qualitative Kennzahlen, Workflowsysteme, E-Learning (online-Learning, blended learning), Personaleinsatzplanung, Prognose- und Auswertungsmöglichkeiten, Gehaltsanpassung, Nutzung sozialer Netzwerke zur Bewerberansprache, Mobile Apps zur Stellensuche/Bewerbersuche, Vorhersagen zur Personalstruktur (Altersstruktur, Qualifikation etc.), Werkzeuge des Online-Lernens, „Gamification“, um Lerninhalte interessanter zu machen

Die Veränderung betrifft das Menschenbild und den Kern des menschlichen Wertbeitrages

Auswahl: App-Lösungen für Videobewerbungen, die das klassische Motivationsschreiben ersetzen, Vom Social Media Recruiting zu Roboter Recruiting, Digitale Bewerberauswahl (Telefoninterviews Etc.), Digitale Instrumente der Personalauswahl

Führung: Mitarbeiter Feedback Systeme, digitale Systemlösungen für den Führungsprozess, Mitarbeiterpartizipation über Social Web-Anwendungen ermöglichen

Performance: Bewegungsdaten, Digitale Instrumente zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle

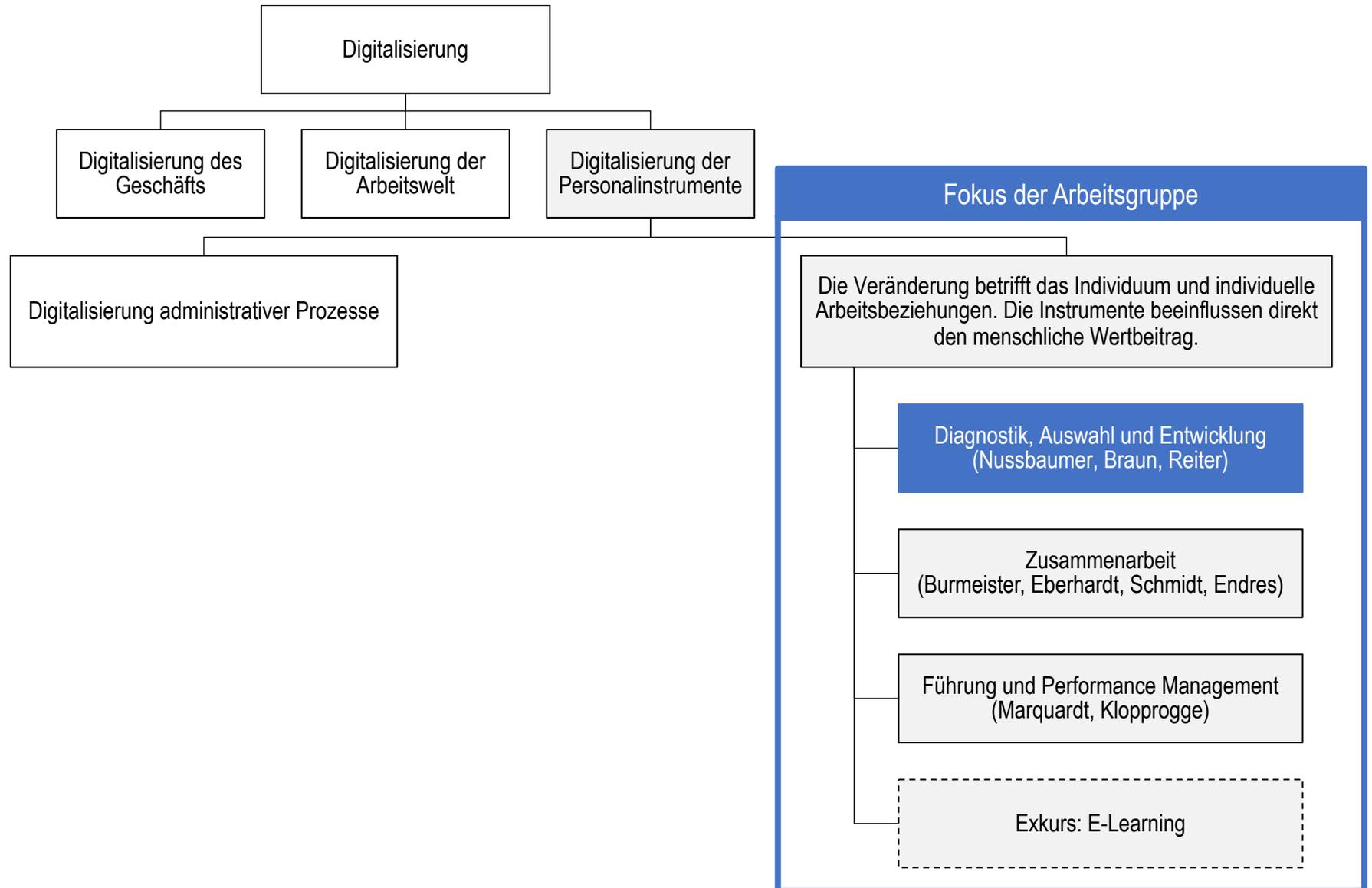
Entwicklung: Vorhersage von Karriereerfolg, Personalentwicklung (Durch den Einsatz solcher IT-gestützt Erfassungssysteme ist die Personalentwicklung imstande, Mitarbeiter gezielt zu fördern und abgestimmte Einsatzpläne zu erstellen. Basierend auf den gesammelten Daten, wie bspw. die des Engagements oder des Wissensstandes eines Mitarbeiters.)

Zusammenarbeit: Fortbildungen für FK zum Umgang mit virtuellen Teams, Social Web-Anwendungen für die Zusammenarbeit im UN nutzen, Scrum, Design Thinking und Kanban, Online-Plattformen für Job Sharing, Soziale Netzwerke als Arbeitsinstrument, Arbeiten von zuhause oder jedem beliebigen Ort

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Die Ergebnisse nach Themen (1)



Arbeitsschritte (Diagnostik, Auswahl und Entwicklung)

Recherche

- Masterarbeit von Michelle Braun mit dem Titel „Big Data und die Digitalisierung im Recruiting: Chance oder Risiko?“ (2017)
 - Umfangreiche Literaturrecherche (über 100 Quellen)
 - Experteninterviews mit Recruitingverantwortlichen großer Unternehmen, Anbietern von Stellenbörsen und Bewerbermanagementsystemen sowie Experten auf den Gebieten Personalmarketing/digitales Recruiting/digitale Personalarbeit/Big Data
- Auswertung diverser HR Blogs wie Personalmarketing2Null, Personalmarketingblog, Wollmilchsau, MetaHR, TalentsConnect, Haufe, etc.
- Webseiten von Anbietern digitaler Auswahlverfahren wie Talentbin, Cornerstone, Talentcube, Viasto, Truffls, Precire, Wade and Wendy, Function HR, etc.
- Fachartikel, Bücher und Studien (z.B. von Deloitte; Indeed; Institute for Competitive Recruiting) zu Themen wie Big Data, Digitalisierung im Recruiting, digitale Personalauswahl etc.
- Digitale Ansätze zur “Personalauswahl“ außerhalb HR: Polizeiarbeit

Analyse und Konzeption

- Rechtliche Bewertung
- Offenlegung der verdeckten Annahmen
- Bewertung der Instrumente
- Erste Empfehlungen, positive Beispiele

Identifizierte und untersuchte Instrumente (Diagnostik, Auswahl und Entwicklung)

- Algorithmus analysiert den sozialen Fußabdruck eines Kandidaten/einer Kandidatin auf Basis von mehr als 50 Quellen und wählt passive Kandidaten aus, die dann vom Unternehmen angesprochen werden können.
- Chatbot führt Gespräch, durch welches das Interesse des Bewerbers erkundet und er zu passenden Stellen geführt wird.
- Bewerbungsplattform gibt die Möglichkeit, sich anstelle eines Anschreibens mit einem kurzen Video zu bewerben (das dann von Menschen angeschaut wird).
- Chatbot spricht mit Bewerbern über Unternehmenskultur.
- Der Bewerber wird durch einen online-Test zum Cultural Fit geführt. Die Ergebnisse fließen in die Auswahl ein.
- Algorithmus analysiert die mit einem Chatbot geführte Gespräche (Sprache oder Video) oder andere Bild- und Tonquellen nicht (nur) hinsichtlich der Aussagen, sondern nach anderen, dem Bewerber nicht transparenten Kriterien und ordnet sie bestimmten Gruppen zu.
- Eigenschaften von Bewerbern werden mit den Eigenschaft bisher erfolgreicher Mitarbeiter verglichen.
- Algorithmus nutzt Branchenkenntnissen und Daten bezüglich der Einstellungspräferenzen des Unternehmens, screent interessierte Talente und gibt Empfehlungen ab.
- Im Netz verfügbare Daten dienen der Überprüfung oder Ergänzung von Bewerberangaben und enthalten auch Informationen zu Mitgliedschaften in Gruppen, Interessen, aufgesuchte Lokalitäten oder sogar den Gesundheitszustand
- Ein Roboter führt ein komplettes Interview anhand standardisierter Fragen und bewertet nicht nur die Inhalte der Antworten, sondern auch die Mimik und vergleicht die Ergebnisse mit erfolgreichen Mitarbeitern.
- Big Data Tools analysieren die Performance und senden automatisch Empfehlungen an die Führungskraft für ihre Mitarbeiter.
- Chatbot hilft Mitarbeitern bei ihrer Karriereplanung und zeigt Möglichkeiten innerhalb – aber auch außerhalb – der Organisation auf:

Ansprache

Vorauswahl

Auswahl

Entwicklung

Implizite Annahmen und ihre Bewertung (Diagnostik, Auswahl und Entwicklung)

	Implizite Annahmen	Kritische Bewertung
1	Menschen haben ein Wesen. Dieses Wesen ist unveränderlich und biologisch verankert	Menschen können sich verändern (Arafat, Begin), weiterentwickeln und haben Potentiale. Wie viel ist durch Biologie bestimmt, wie viel durch soziale, ökonomische, etc. Einflussfaktoren?
2	Der Wesenskern eines Menschen kann am Gesicht, anderen äußerlichen Merkmalen, bestimmten sonstigen unveränderbaren Eigenschaften (Alter, Herkunft, etc.) oder auch an der Stimme erkannt werden.	Eine simple Kategorisierung von Menschen nach äußeren Merkmalen oder unveränderbaren Eigenschaften kann zu kurz greifen und zu Fehleinschätzungen führen. Außerdem: Was ist mit „Gelegenheitstätern“? Lassen sich diese auch so klar einer der Kategorisierungen des 21. Jahrhunderts (z.B. Pädophile, Terroristen, Pokerspieler) zuordnen? Wie hätte ein System Arafat oder Begin kategorisiert – als Terroristen oder Friedensnobelpreisträger?
3	Der Mensch wird objektiv(er) beurteilt, dadurch objektiviert und kann seiner eigenen Klassifizierung nicht entkommen.	Wenn sich objektive und subjektive Beurteilung (sofern diese noch erfolgt) widersprechen, welches Urteil ist dann das maßgebliche?
4	Unter Personalauswahl wird verstanden, dass es ein definiertes Stellen- und Anforderungsprofil gibt, zu dem ein bestimmtes Kandidatenprofil möglichst genau passen soll. Die Zukunft soll sich nach dem Anforderungsprofil der Gegenwart richten.	In einigen Fällen sollte nicht die aktuell beste Passung entscheidend sein, sondern mit Blick auf die Zukunft geurteilt und ausgewählt werden (Potentiale, etc.). Außerdem besteht das Risiko, dass Personen aufgrund geringfügiger Abweichungen vom Standardprofil, auf dem die Algorithmen basieren, aussortiert werden.
5	Der Bewerber ist passiv.	Erhöhtes Risiko für Diskriminierungen? Dem Bewerber bleibt keine Möglichkeit mehr, sich zu positionieren, erklären, profilieren.
6	Der Mensch wird auf Zahlen und statistische Faktoren reduziert.	Individualität, soziale Kompetenzen, etc. gehen zunehmend in der Betrachtung verloren, sind aber eigentlich wesentliche Merkmale einer Person und mit für beruflichen Erfolg verantwortlich.

Scheinbar gleich und doch ganz anders (Diagnostik, Auswahl und Entwicklung)



Der Bewerber hat die Möglichkeit, ein Begleitschreiben oder auch eine Präsentation in Form eines Videos zu übermitteln. Auch ein Interview kann per Video durchgeführt werden.

Möglichkeit, mehr Bewerber als Menschen für die sichtbar zu machen, die nachher mit ihnen arbeiten sollen



Ein Test wird online durchgeführt – mit Schrifteingabe, Ton oder auch Bild. Das Gespräch wird von einem Chatbot geführt. Die Richtigkeit der Antworten oder das inhaltliche Profil der Antworten wird digital ausgewertet.

Für den Bewerber ist transparent, dass es auf die Richtigkeit (oder Schnelligkeit) der Antworten ankommt.



Ein Chatbot führt per Sprache oder Bild ein Gespräch mit dem Bewerber. Tatsächlich geht es jedoch nicht um Inhalte, sondern aus Tonfall, Mimik, Pausen, Wortwahl etc. wird eine Typisierung des Bewerbers erarbeitet.

Der eigentliche Vorgang und die Bewertungskriterien sind für den Bewerber nicht transparent.

Risiken und Widersprüche (Diagnostik, Auswahl und Entwicklung)

Bewerbung ohne Bild, ohne Angabe persönlicher Daten wie Alter, Geschlecht etc.



Erfassung aller persönlicher, im Internet verfügbaren Daten eines Kandidaten

Auswahl nach immer schärferen, standardisierten Kriterien (Konzentration auf Cultural Fit, „genormte“ Bewerber; keine Ecken und Kanten)



Fachkräftemangel; Streben nach Diversity, Heterogenität als Erfolgsfaktor; Frage nach dem Ideal (Welche gewonnen Informationen werden als gut/schlecht bewertet?)

Personalauswahl rein nach Fit



Personalauswahl als Beziehungsentscheidung

Zunehmender Standardisierungsgrad in der Personalauswahl (unternehmensseitig)



Zunehmender Wunsch nach individueller Betreuung/Behandlung (bewerberseitig)

Voraussagen basierend auf Vergangenheit (predictive analytics); statisch



Aussagen über zukünftige Leistung/Potential; Veränderungsfähigkeit des Menschen

Hohe Aggregationsebene



Mensch = komplexes Wesen; Vernachlässigung des Kontext der Datenentstehung kann zu Fehlinterpretationen führen

Geringere Diskriminierung und objektivere Behandlung/Bewertung der Kandidaten



Algorithmen werden von Menschen programmiert; auch Maschinen/Systeme können Vorurteile erlernen

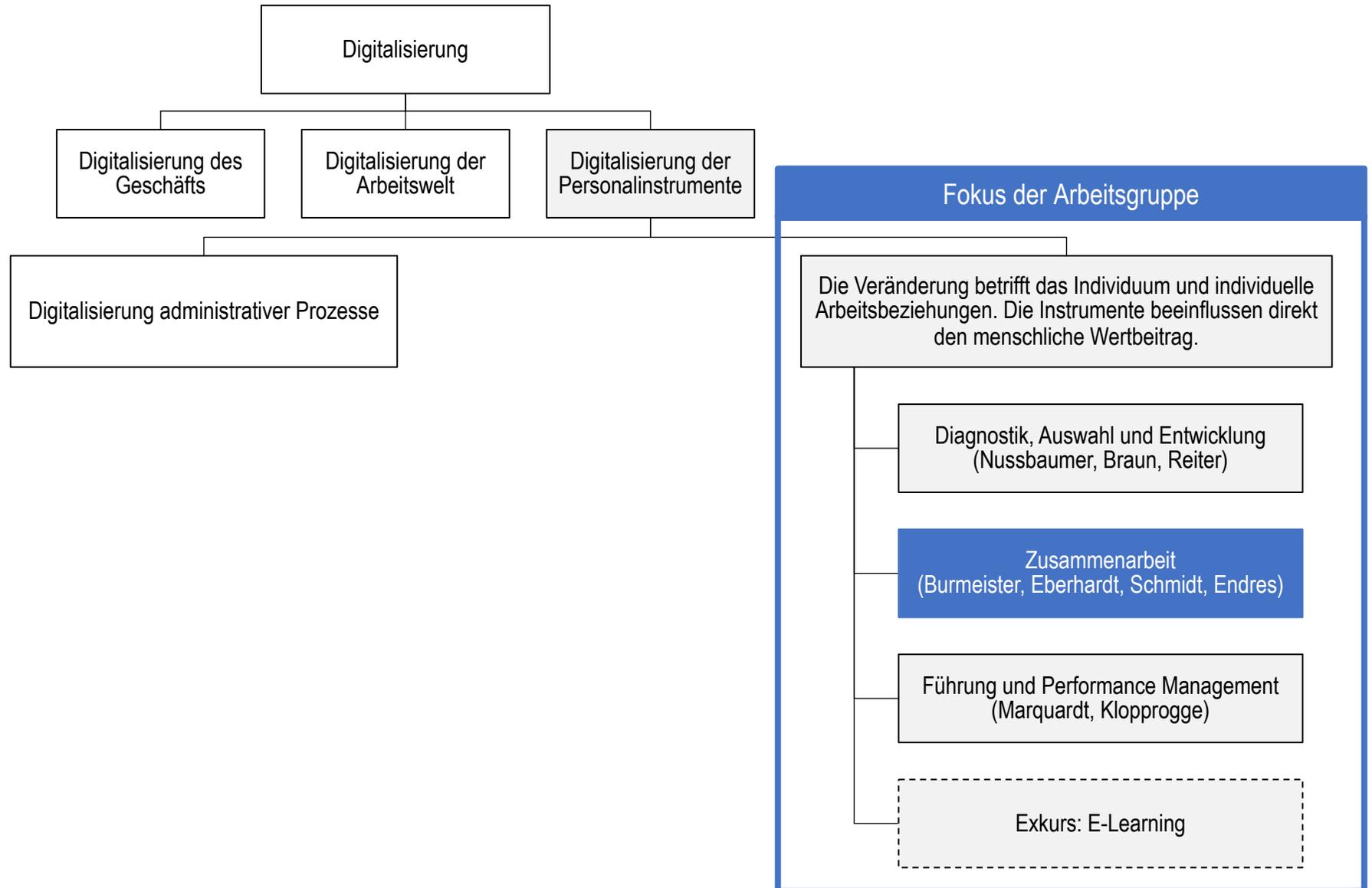
Fazit und Empfehlungen (Diagnostik, Auswahl und Entwicklung)

- Voraussetzung: hohe Qualität der digitalen Methoden
- Genaue Unterscheidung zwischen Ansprache, Vorauswahl und Auswahl erforderlich.
- Genaue Unterscheidung der Methoden:
 - Misst der Algorithmus die Richtigkeit der Antwort auf die jeweilige Frage (Was ist 1+1?)?
 - Oder täuscht man nur vor, nach bestimmten Inhalten zu fragen, während man tatsächlich anhand verborgener Kriterien (z.B. Dauer der Antwort, Nervosität, Augenbewegungen, Gesichtsform, Stimmhöhe etc.) und mit einem verborgenen Algorithmus auf Basis einer verborgenen Theorie (z.B. Psychophysiognomie) etwas ganz anders misst?
- Unterscheidung zwischen Empfehlung und Entscheidung.
- Die Beziehung zwischen Menschen nicht als Störfaktor ausmerzen, sondern als Erfolgsfaktor stärken.
- Unterstützung in der Vorauswahl durch digitale Methoden, um Zeit zu sparen, die dann auf den persönlichen Kontakt mit den Bewerbern in der engeren Auswahl verwendet werden kann
- Methoden, die wir nicht nutzen würden, auch wenn sie noch so ausgefeilt wären (auch aus „Sorge“ vor dem Bumerang – dem Aufrüsten auf Kandidatenseite):
 - Software, die Videos auf Persönlichkeitsmerkmale screent
 - Roboter als Recruiter beim „persönlichen“ Vorstellungsgespräch
 - Screening von sozialen Medien (facebook, twitter, etc.)
 - zu private, nicht für diesen Zweck zur Verfügung gestellte Informationen
 - Scheindarstellung/selbstoptimierte Darstellung durch die Person selbst
 - unbemerkte und/oder ungewollte Diskriminierung

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Die Ergebnisse nach Themen (2)



Arbeitsschritte (Zusammenarbeit)

Recherche

Recherche zu digitalen Tools der Zusammenarbeit bei der Arbeit

- Unternehmenswebseiten
- HR-Zeitschriften
- Zeitungsartikel

Analyse und Konzeption

Ableitung von Annahmen zum Menschenbild, die „hinter“ den digitalen Tools liegen

- Was ermöglicht das digitale Tool?
- Welche Annahmen über Bedürfnisse von Mitarbeitenden stehen möglicherweise dahinter?

Prüfung der Annahmen aus wissenschaftlicher Sicht auf Basis empirischer Evidenz

- Stichwortsuche in wissenschaftlichen Datenbanken (z.B. Web of Science)
- Dokumentation relevanter Studien und Ergebnisse (Auszug, kein Anspruch auf Vollständigkeit)
- Integration und Zusammenfassung der Ergebnisse als Ganzes

Beispiele digitaler Tools (Zusammenarbeit)

Kategorie	Digitale Tools	Beispiel/Anwendung
Mobiles und grenzübergreifendes Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile Solutions • Adobe Connect, WebEx, Cisco Meeting Place; GoToMeeting, Messenger uvm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphone, Tablet usw.) • Mglk. von unterwegs auf Anwendungen/Daten zuzugreifen • Kommunikationsmglk., wie Video-, Telefon-, Webkonferenzen
Kollaboratives Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Social Collaboration Tools, z.B. Confluence 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Planung, Organisation, Kontrolle und Dokumentation der Zusammenarbeit eines Teams
▶ Entwicklung und Austausch von Ideen	<ul style="list-style-type: none"> • zahlreiche Tools für Ideen- und Innovationsmanagement, z.B. HYPE • Mind Master 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration des betrieblichen Vorschlagswesens, flexibles Einreichen von Ideen und Begleitung bis zur Umsetzung • Orts- und zeitunabhängige Ideenfindung und -weiterentwicklung
▶ Er- und Bearbeitung von Dokumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Dropbox, Google Drive, NetFiles, Brainloop • Content-Management Systeme, wie SharePoint, Wikis uvm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenmanagement als Cloud- oder On Premise Lösung • Datenräume für das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten (Je nach Anforderung/System: Intern oder mit Externen)
▶ Teamorganisation, Aufgaben- und Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • doodle, Trello, Wunderlist uvm. • Basecamp • Asana, Wrike • TeamViewer 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminplanung, Zuteilung von Aufgaben, Selbstorganisation • Plattform zur Planung und Strukturierung der Team-Aufgaben • Projektmanagement-Software für bessere Teamkoordination • Fernwartungssoftware für Unterstützung bei PC-Problemen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Yammer, Bitrix24 • Slack, Microsoft-Teams, Skype for Business, IBM Watson Workspace • Twitter; Facebook; LinkedIn, Xing usw. • Mystery Lunch, Workdate 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Intranet für intensiven internen Informationsaustausch • Instant-Messaging-Dienste, zentrale Plattformen für Zusammenarbeit in Teams, (IBM: Integration von KI-Elementen) • Social Media zur besseren Vernetzung (privat / beruflich) • Digitale Mittagslotterie für neues Networking im Unternehmen
Qualität der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Instant Feedback: Office Vibe, Company Mood • Pulsbefragungen: Pulse, Peakon 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktives Anfordern/Abgeben von kurzen Rückmeldungen • Schnelles Sammeln kontinuierlicher Stimmungsbilder der MA

Implizite Annahmen und ihre Bewertung (Zusammenarbeit)

	Implizite Annahmen	Wissenschaftliche Evidenz
1	Mitarbeiter müssen mit anderen interagieren, um ihre Arbeit erledigen zu können.	Weitgehend unterstützt: Austausch/Netzwerke fördern Synergien. <i>Aber:</i> Zu viel Kontakt kann zu Zeitverlust führen und Leistung hemmen.
2	Menschen sind soziale Wesen, je mehr interpersonaler, digitaler Kontakt desto besser.	Weitgehend unterstützt: Kontakt Quelle von Zugehörigkeit/Wohlbefinden. <i>Aber:</i> Zu viel Kontakt kann zu Überlastung führen.
3	Mitarbeiter möchten digitale Tools nutzen und fordern deren Bereitstellung ein.	Teilweise unterstützt: Förderung von Zufriedenheit, insb. für O und E. <i>Aber:</i> Geringe Erfahrung/Selbstwirksamkeit und N hindern Nutzung.
4	Digitale Tools können persönlichen Kontakt ersetzen.	Teilweise unterstützt: Reichhaltige Medien können Präsenz nachbilden. <i>Aber:</i> Zu Beginn nicht zu ersetzen; Empathie/Vertrauen kann leiden.
5	Je mehr Menschen an einem Problem arbeiten, desto besser (Schwarmintelligenz).	Eher nicht unterstützt: Komplexität profitiert von unterschiedl. Meinungen. <i>Aber:</i> Quantität & Qualität im Mittel geringer; risikoreichere Entscheidungen.
6	Mitarbeiter werden durch hierarchische Strukturen in ihrer Effektivität eingeschränkt.	Teilweise unterstützt: Negative Wirkung auf Innovation & Teameffektivität. <i>Aber:</i> Stärkt MA Sicherheit und Zufriedenheit; finanzielle Effektivität.
7	Mitarbeiter möchten Arbeitsteilung und Jobbeschreibungen überwinden.	Teilweise unterstützt: Autonomie steigert Zufriedenheit, insb. für G und E. <i>Aber:</i> Schutz vor Willkür, Koordinationsproblemen und Stress für MA.
8	Berufstätige wünschen flexible Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben.	Teilweise unterstützt: Autonomie steigert Zufriedenheit, insb. für G und E. <i>Aber:</i> Schutz vor Willkür, Koordinationsproblemen und Stress für MA.



Annahme 3 im Detail: Was sagt die wissenschaftliche Evidenz?

Annahme 3: Mitarbeiter möchten digitale Tools nutzen und fordern deren Bereitstellung ein.

Pro

- Mitarbeiter*innen von Organisation, die digitale Tools fördern und bereitstellen, sind zufriedener mit ihrer Arbeitsplatzkultur (Wakefield, Lee & Guest, 2013).
- Persönlichkeitsdimensionen, wie Offenheit und Extraversion hängen positiv mit der Absicht zur digitalen Technologienutzung zusammen (Devaraj et al., 2008).

Contra

- Mitarbeiter*innen mit einer geringen Selbstwirksamkeit sind weniger bereit, ihre Ideen über digitale Tools zu teilen (Oldham, 2015).
- Persönlichkeitsdimensionen, wie Neurotizismus hängen negativ mit der Absicht zur digitalen Technologienutzung zusammen (Devaraj et al., 2008).

Fazit

Annahme 3 wird von der Empirie nur teilweise unterstützt. Mitarbeiter*innen, die bereits eine hohe digitale Selbstwirksamkeit erlangt haben, erkennen den Nutzen von digitalen Tools. Mitarbeiter*innen mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und/oder geringer Selbstwirksamkeit sind gegenüber deren Bereitstellung und Nutzung digitaler Technologien skeptischer.

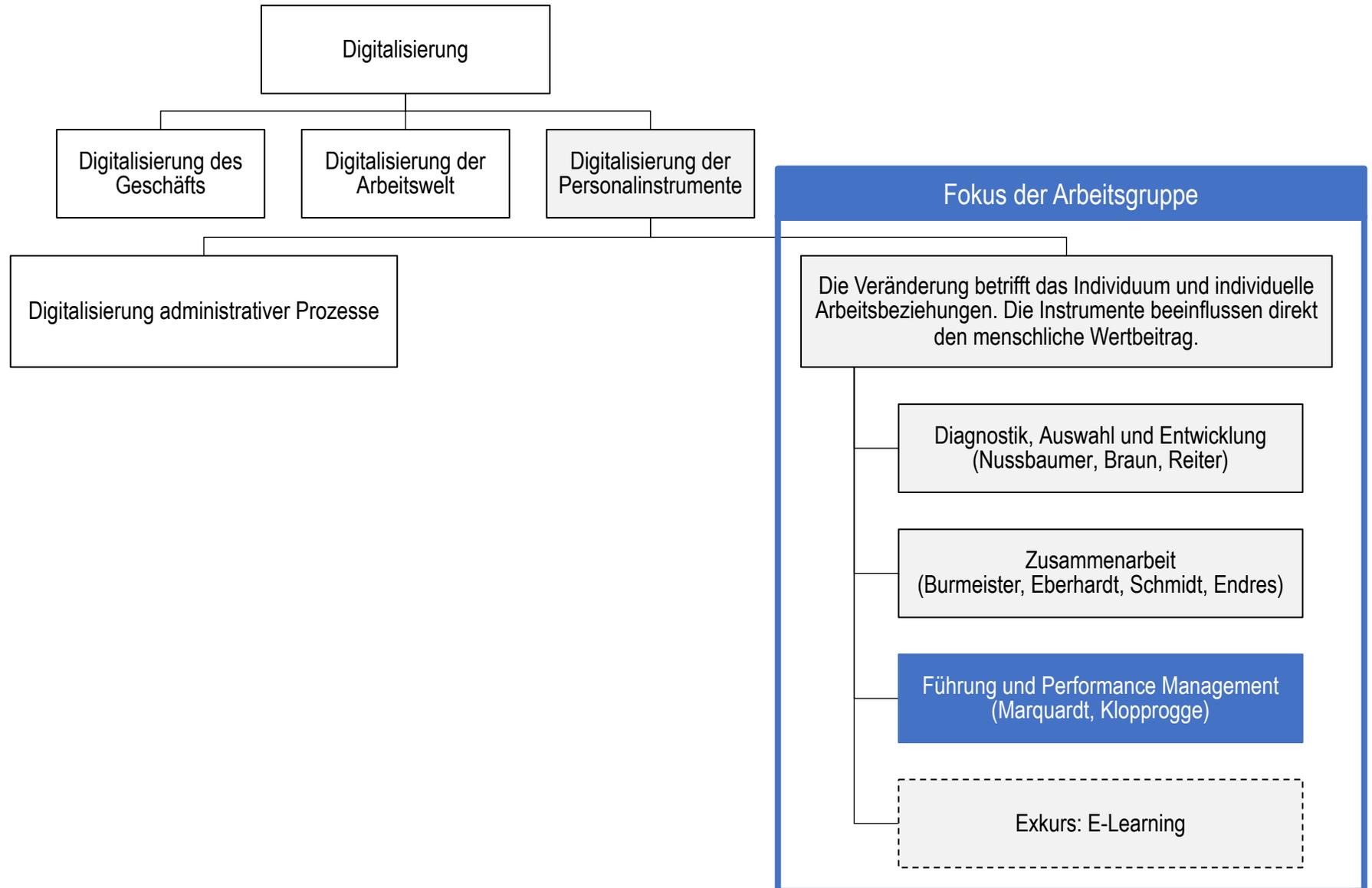
Fazit und Empfehlungen (Zusammenarbeit)

- Mitarbeiter*innen können von der Nutzung (insb. immersiver) digitaler Technologien profitieren, da sie Austausch und gemeinsame Erarbeitung von Inhalten ermöglichen.
- Allerdings lassen sich die angenommenen Vorteile der Nutzung von digitalen Tools zur Zusammenarbeit, nur teilweise durch wissenschaftliche Evidenz stützen.
- Die avisierte freie, übergreifende und hierarchielose Zusammenarbeit durch die Nutzung digitaler Technologien, kann zu Stress und Koordinationsproblemen führen.
- Individuelle Unterschiede der Mitarbeiter*innen (z.B. Erfahrung, Selbstwirksamkeit, Persönlichkeit) beeinflussen den Nutzen digitaler Technologien.

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Inhaltliche Eingrenzung



Arbeitsschritte (Führung und Performance Management)

Recherche

- „Verheißungen“ der Digitalisierung im Performancemanagement und der Führung 2.0: Weniger Hierarchie, weniger Kontrolle, mehr Vertrauen, mehr Freiraum, mehr Autonomie etc.
- Tatsächlich eingesetzte Instrumenten und praktischen Erfahrungen
- Leistungstransparenz in Collaboration Tools
- Tendenzen bei „digital native companies“
- Digitale Führungs-, Bewertungs- und Feedback-Instrumenten außerhalb HR: Instant Feed-back und Transparenz bei Handelsplattformen
- Ergebnisunabhängige Verhaltenskontrolle (inner- und außerhalb HR)
- Vorausschauenden Leistungsbewertung (inner- und außerhalb HR)

Analyse und Konzeption

- Vergleich zwischen versprochener und tatsächlicher Führungsphilosophie
- Entwicklung unserer Vorstellung zu guter Führung in einem veränderungsfähigen Unternehmen
- Vergleich mit sichtbaren digitalen Führungs- und Feedback-Instrumenten

Identifizierte und untersuchte Instrumente (Führung und Performance Management)

- Ein Algorithmus entscheidet, welche E-Mails für den Mitarbeiter wichtig sind und nur diese bekommt er zu sehen.
- Tastatureingaben, Mausbewegungen, benutzte Software und sonstige Aktivitäten werden verfolgt.
- In Callcentern wird bei jeder Call die Stimme analysiert und daraus Schlüsse auf den Erfolg des Gespräches und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters gezogen.
- Aus dem Inhalt und der Sender-Empfängerstruktur von E-Mails, SMS, instant messages sowie Äußerungen in sozialen netzen kann der Zustand des Unternehmens ebenso wie die Gedanken der Mitarbeiter verfolgt werden.
- Aus GPS-Daten von mobilen Geräten kann der Vorgesetzte/das Unternehmen ein besseres Verständnis gewinnen, was Mitarbeiter machen und mit wem sie interagieren.
- Collaboration tools geben ein umfassendes Bild der Arbeitsweisen und Arbeitsleistung von Mitarbeitern.
- Instant-Feed-back kann von Kollen und Vorgesetzten, aber auch Kunden jederzeit über alles gegeben werden. Es ist für alle sichtbar und ersetzt Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen.
- Langfristdaten zeigen, dass ein Mitarbeiter montags eine geringere Leistung (Konzentration, Geschwindigkeit, Qualität, Anzahl der Likes etc.) aufweist. Bestimmte Aufgaben werden ihm montags nicht anvertraut.
- Die Bedienung der Tasten zeigt, dass der Mitarbeiter heute ungewöhnlich angespannt, nervös, unkonzentriert etc. ist. Der Mitarbeiter wird bestimmten Aufgaben (z.B. schwierige Gespräche im Call Center) abgezogen und von kritischen Besprechungen ausgeschlossen.
- Bestimmte Indikatoren (Anzahl der Likes, Peer-Communication etc.) zeigen ein tendenzielles Absinken oder ein Abflachen der Leistungskurve.
- Bestimmte Indikatoren (z.B. Rhythmus der Tastenbedienung, Augenbewegungen, Häufigkeit des Toilettengangs, Rhythmus der Konzentrationskurve) ergeben ein Profil, das mit bestimmten Problemtypen übereinstimmt (Alkoholismus, Krankheiten, Beziehungsstress etc.).

Gesteuerter Zugang
zu Informationen

Verhaltenskontrolle

Permanenter
Leistungsvergleich

Sanktionierung

Implizite Annahmen und ihre Bewertung (Führung und Performance Management)

	Implizite Annahmen	Kritische Bewertung
1	Es gibt eine zentrale Stelle, die weiß, wie Mitarbeiter ihre Arbeit am Besten erledigen.	<p>Alle diese Annahmen gehen davon aus, dass es den einen richtigen Weg zum einen richtigen Ziel gibt und dass Organisationen dann am erfolgreichsten sind, wenn alle Informationen an der Spitze vereint sind und alle anderen im Sinne des eines einheitlichen Willens handeln.</p> <p>Das Scheitern der Planwirtschaft (und viele andere Beispiele) haben gezeigt, dass sich komplexe Systeme nicht von einem allwissenden Zentrum aus lenken lassen. Der vermeintliche Vorteil des einheitlichen Willens verwandelt sich unweigerlich in die größte Schwäche.</p>
2	Es gibt eine zentrale Stelle, die wissen sollte, was Mitarbeiter denken.	
3	Unbeobachtete Mitarbeiter neigen zu verwerflichen Handlungen.	
4	Es sollte jederzeit transparent sein, was Mitarbeiter gerade machen.	
5	Es geht nicht nur um das Ergebnis, sondern auch um das Wie seiner Erreichung.	
6	Durch ständige Beobachtung und Kontrolle erhöht sich die Leistung.	
7	Durch ständiges Feed-back von Kollegen und Stakeholdern erhöht sich die Leistung.	
8	Wenn man alles weiß, werden keine Fehler gemacht.	
9	Mögliche Fehlerquellen sollen im Vorhinein erkannt und ausgeschaltet werden.	

Autonomie, Vertrauen, Transparenz – Legende und Realität

Beispiel 1: Vorstellung des neuen Mercedes-Transporters „Sprinter“ (FAZ 25.2.2018):

"Zusätzlich wird der neue Sprinter digital, eine Vernetzung des Fahrzeugs ist auf Wunsch möglich. Die Routenplanung des Paketzustellers wird flexibel und zentral vom Unternehmensstandort überspielt, die Reihenfolge der Kundenbesuche des Servicetechnikers optimiert. Außerdem gibt es Werkzeuge für den Flottenmanager. Mit ihnen lassen sich etwa die Wartungszustände der einzelnen Fahrzeuge abrufen und deren Werkstatttermine mit Auftragslage oder Ferienzeiten harmonisieren. **Zusätzlich kann der Sprinter den Fahrstil seines Chauffeurs an die Zentrale übermitteln. Geht der zu sorglos mit dem Gaspedal um, kann ihn sein Fuhrparkleiter zur Ordnung rufen.**"

Beispiel 2: Buchung von Dienstreisen 1990-2018

1990	2000	2018
Keine Kostentransparenz für Entscheider	Kostentransparenz für Entscheider	Keine Entscheidungskompetenz
<ul style="list-style-type: none">▪ Freie Entscheidung durch Reisenden, Vorgesetzten oder Kostenstellenverantwortlichen▪ Vorstandsgenehmigung für Auslandsdienstreisen	<ul style="list-style-type: none">▪ Freie Entscheidung durch Kostenstellenverantwortlichen (auch gegen Vorschlag Travelmanagement)▪ Keine Sonderregelung für Auslandsreisen▪ Kostenstellenverantwortlicher genehmigt auch eigene Reisen.	<ul style="list-style-type: none">▪ Wenig Entscheidungsfreiheit für Reisenden oder Kostenstellenverantwortlichen▪ Definierte Vorschlags-, Genehmigungs- und Abrechnungsprozesse▪ Änderung der Empfehlung nur mit hierarchischer Genehmigung▪ Übergehen der Prozesse gefährdet Abrechenbarkeit.

Gutgemeinte Bevormundung – analog und digital

Beispiele schlechter Führung	Beispiele digitaler Assistenzsysteme
Wenn MA irgendetwas nicht perfekt macht, zieht der Chef die Sache sofort an sich und macht es selbst.	Overkill von Assistenzsystemen im Auto, sei als Blinken, Summen, Piepsen, Vibrieren oder als direkter Eingriff in Steuer oder Bremsen
Chef bombardiert den Mitarbeiter mit allerhand Erfahrungen aus seinem Erfahrungsschatz und lässt wenig Raum, eigene und neue Erfahrungen zu machen.	Bevor man selbst Gelegenheit dazu hatte, es selbst zu tun, werden aus den Fotos auf dem Smartphone Filme mit Musik hergestellt.
Fehler werden vom Chef korrigiert, ohne dem Mitarbeiter zu erklären, warum.	Automatische Rechtschreibkorrektur, Aufzählungszeichen, Datumsvervollständigung
Chef kommentiert jede Handlung des Mitarbeiters und vergleicht sie mit Kollegen oder stellt den Mitarbeiter vor anderen bloß.	Permanentes Feed-back und Bewertungstransparenz in sozialen Netzwerken.
Bevor der Mitarbeiter überhaupt Gelegenheit hat, eine eigene Idee zu entwickeln, hat der Chef schon deutlich gemacht, dass er die bessere Lösung längst fertig in der Tasche hat.	Das Smartphone wählt ungefragt Urlaubsfotos aus und macht daraus einen Film mit Musik,.
Bevor der Mitarbeiter überhaupt Gelegenheit hat, eigene Lösungen zu entwickeln, wird er damit bombardiert, was andere machen.	Amazon und andere geben ständig ungefragt Empfehlungen: "Menschen, die dieses Buch gekauft haben, haben auch..."
Der Chef gibt nicht nur das Ziel vor, sondern hat genaue Vorstellungen über den einen Lösungsweg und lässt keine Freiheit.	Wenn man auf gmail Nachrichten erhält, erscheinen unten drei Empfehlungen für vorgefertigte Antworten, die man nur anzuklicken braucht.
Alle Post an den Mitarbeiter geht über den Tisch des Vorgesetzten und dieser entscheidet, was der Mitarbeiter überhaupt zu sehen bekommt.	Microsoft Clutter sortiert E-Mails aus, von denen der Algorithmus glaubt, das sie nicht relevant seien (funktioniert obendrein grottenschlecht).
Chef möchte ständig um Rat gefragt werden, aber wenn man ihn wirklich braucht, kann er nicht helfen.	Masken lassen nur vorformulierte Standardprobleme zu. Probleme, die davon abweichen, kann man nicht loswerden.
Chef will, dass MA etwas macht, ist aber für Rückfragen nicht zu sprechen.	Norepy-mails auch zu persönlichen Themen.
Chef beobachtet mich ständig, lauscht meinen Privatgesprächen zu und gibt dann genaue Empfehlungen für mein Leben	G-mail (und viele andere Programme und cookies) verfolgen mein Verhalten und lesen meine E-mails und leiten daraus Empfehlungen ab.

Wird das, was wir bisher für schlechte Führung gehalten haben, plötzlich gut, weil es digital umgesetzt wird?

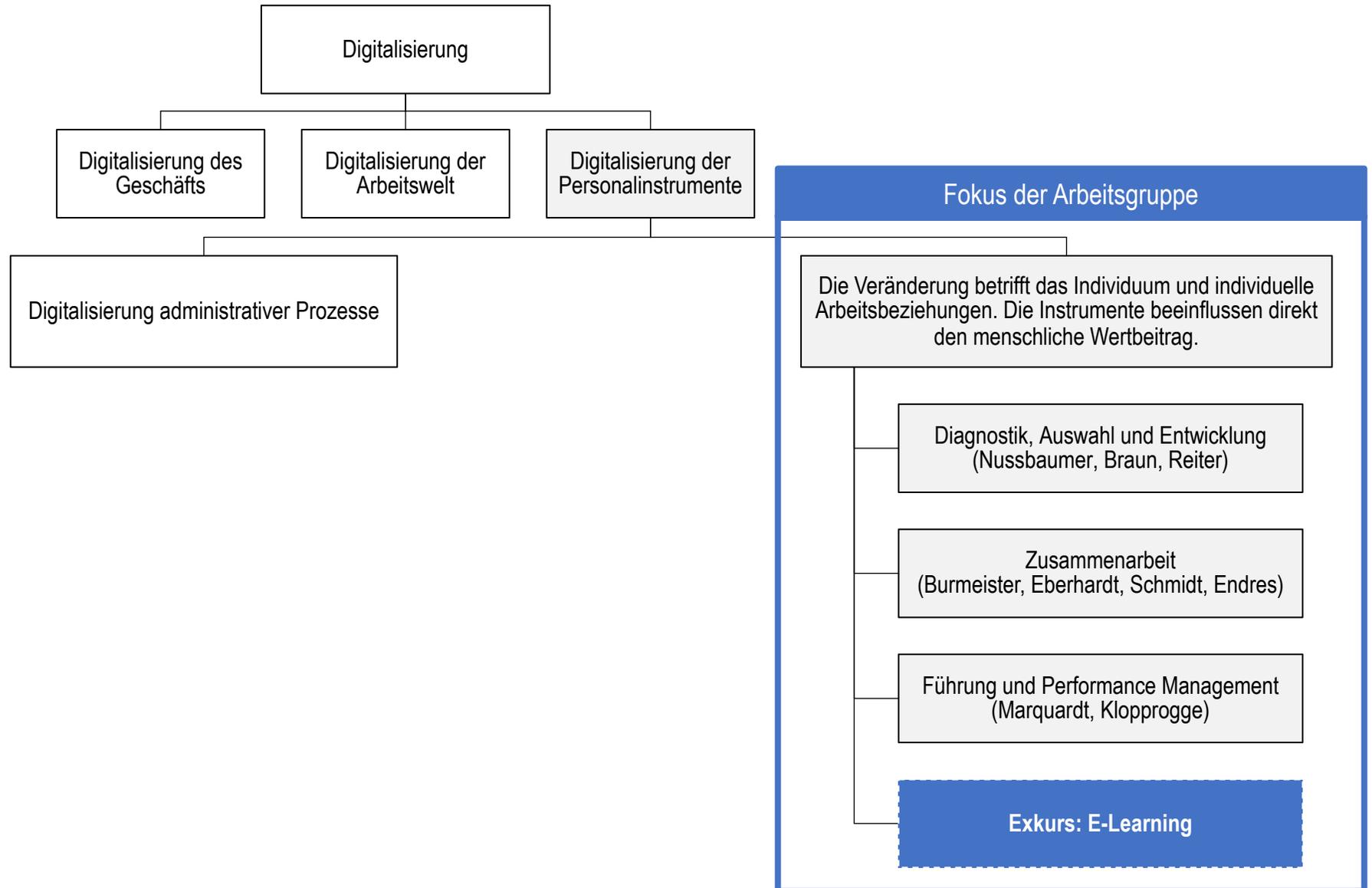
Fazit und Empfehlungen

- Extremer Gegensatz zwischen Verheißung und Realität
- Implementierungsgrad sehr vage und unklar.
- Viele Instrumente mit Datenschutz und Arbeitsrecht nicht vereinbar.
- Instant feed-back ist tendenziell innovationsfeindlich (Permanentes Streamlining und Alignment)
- Sehr starres, hierarchisches und misstrauensgetriebenes Verständnis von Organisation.
- Psychische Auswirkungen?
- Notwendigkeit der Entwicklung und Implementierung von Instrumenten, die dem einzelnen Mitarbeiter ermöglichen, eigenständig bessere Entscheidungen zu treffen.
- Notwendigkeit von Freiräumen, Risiken und „Geheimnissen“, damit Innovationen und neue Handlungsoptionen entstehen können.

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Inhaltliche Eingrenzung



Exkurs: Virtuelles Lernen nach 30 Jahren Digitalisierung

Unaufgeregte Weiterentwicklung statt Hype

Kritische Punkte:

- Selbstgesteuertes Lernen on-line
- Learning on demand
- Effektivität nicht seriös nachgewiesen
- Mobiles Lernen
- Kostendruck und Quote

Vorteile:

- Moderne Technik reduziert den Unterschied zum „physischen Beisammensein“
- Collaboration Plattformen ermöglichen neue Formen des Lernens
- In agilen Projekt- und Innovationsteams mischen sich „altmodisch“ analoge mit digitalen Formen
- Interessant sind vor allem die Mischformen (blended Learning)

Offene Fragen

- Verschieben der Grenze zwischen digitalen und analogen Lernformen durch technische Weiterentwicklung?
- Verschieben der Grenze zwischen digitalen und analogen Lernformen durch „Digital natives“?

▶ Viele Bildungsverantwortliche in den Unternehmen sind seit Jahren darin geübt, relativ locker mit analogen und digitalen Lernformen umzugehen. Ihre Erfahrungen und ihre Haltung könnte evtl. ein Vorbild für andere Themen sein, die erst jetzt durch den digitalen Hype gehen.

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Die untersuchten Felder im Vergleich

Aktionsfeld	Verbreitungsgrad	Bewertung (Technischer Stand, Fachdiskussion, Rechtliche Situation)
Personalauswahl und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele Angebote besonders im Bereich der Vorauswahl ▪ Viele Instrumente nach Angaben der Unternehmen bereits eingeführt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technischer Stand: Chat-Bots nicht immer befriedigend ▪ Sehr gute Unterstützung im Bereich der Bewerberinformation und Vorauswahl ▪ Wenig Reflexion über die Schwelle zwischen Vorauswahl und Auswahl ▪ Wenig Bewusstsein für Personalauswahl als Beziehungsentscheidung ▪ Arbeitsrechtliche Hindernisse
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele Instrumente inzwischen unspektakulär eingeführt ▪ Praktische Nutzung noch unterschiedlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technischer Stand: Qualität und Bedienungsfreundlichkeit inzwischen gut ▪ Teilweise naive Versprechen, während tatsächliche Arbeit Regeln und Disziplin erfordert ▪ Im Übergang evtl. kulturelle Hindernisse ▪ Datenschutz: Collab.-Plattformen können zur Totalüberwachung missbraucht werden.
Führung und Leistungsbemessung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viel Ankündigung, wenig Fassbares in der Praxis ▪ Viele Praktiken in anderem Zusammenhang bereits eingeführt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technischer Stand: In anderen Zusammenhängen bereits Routine ▪ Starker Gegensatz zwischen Ankündigung und Realität ▪ Mangelnde Reflexion über ein von Misstrauen und hierarchisch-zentralistischem Kontrollwahn geprägtes Menschenbild ▪ Zahlreiche rechtliche Hindernisse
Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskussion über Nutzen fand vor 20-30 Jahren statt ▪ Die meisten Instrumente heute weit verbreitet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technischer Stand: Im Allgemeinen gut; mobile Anwendungen noch im Aufbau ▪ Nicht immer ausreichende Reflexion über den Einsatz der richtigen Lernform ▪ Auch bei E-Learning-Anbietern sehr unideologischer Umgang mit „Blended Learning“ ▪ Teilweise Druck in Richtung E-Learning ohne Kosten-Nutzen-Betrachtung

Digitale Instrumente haben keine eigenen Maßstäbe (1).

Warum sieht Digitalisierung so aus?

"Zusätzlich wird der neue Sprinter digital, eine Vernetzung des Fahrzeugs ist auf Wunsch möglich. Die Routenplanung des Paketzustellers wird flexibel und zentral vom Unternehmensstandort überspielt, die Reihenfolge der Kundenbesuche des Servicetechnikers optimiert. Außerdem gibt es Werkzeuge für den Flottenmanager. Mit ihnen lassen sich etwa die Wartungszustände der einzelnen Fahrzeuge abrufen und deren Werkstatttermine mit Auftragslage oder Ferienzeiten harmonisieren. Zusätzlich kann der Sprinter den Fahrstil seines Chauffeurs an die Zentrale übermitteln. Geht der zu sorglos mit dem Gaspedal um, kann ihn sein Fuhrparkleiter zur Ordnung rufen."

Warum eigentlich nicht so?

"Zusätzlich wird der neue Sprinter digital, eine Vernetzung des Fahrzeugs ist auf Wunsch möglich. Der Paketzusteller oder Servicetechniker erhält aktuell alle Daten zu Anlaufpunkten, Arbeitsumfang und Verkehrslage überspielt, so dass er die Route flexibel gestalten und dringende Kunden vorziehen kann. Flottenmanager und Fuhrparkleiter werden durch datengestützte Algorithmen ersetzt. Aufgrund der Wartungszustände der einzelnen Fahrzeuge werden automatisch Werkstatttermine geplant, die mit Auftragslage oder Ferienzeiten harmonisiert sind. Der Chauffeur erhält außerdem Vergleichsdaten zu seinem Fahrstil, so dass er eigenverantwortlich Schnelligkeit oder Verbrauch bevorzugen kann."

- ▶ Digitale Instrumente können unterschiedliche Prozesse abbilden.
- ▶ Sie nehmen uns die Entscheidung über unser Menschenbild nicht ab.

Digitale Instrumente haben keine eigenen Maßstäbe (2).

Menachem Begin

Terrorist 1943-1953

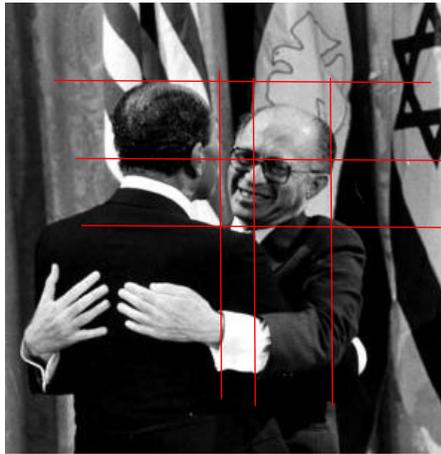
- 1946: Anschlag auf King David Hotel
- 1948: Massaker von Deir Yassin
- 1952: Attentat auf Bundeskanzler Adenauer

1977-1983 Ministerpräsident Israels

1977 Friedensabkommen von Camp David

1978 Friedensnobelpreis

1982 Massaker in den Lagern Sabra und Schatila



Yassir Arafat

1957-1993 Terrorist

- 1970 Attentat auf jordanischen König
 - 1972 Attentat auf olympische Spiele
- 1994 Präsident der Palästinensischen Autonomiebehörde
1994 Autonomieabkommen
1994 Friedensnobelpreis
2001 zweite Intifada



Was erkennt das digitale System? Den Terroristen oder den Friedensnobelpreisträger?

- ▶ Digitale Instrumente können die Fachdiskussion nicht ersetzen.
- ▶ Menschen können sich verändern ebenso wie die Maßstäbe, nach denen wir sie beurteilen.



Ein Plädoyer für eigenes Denken

- ▶ Hinter der Überschrift „Digitalisierung“ verbergen sich sehr unterschiedliche und teilweise in sich widersprüchliche Dinge. „Die“ Digitalisierung, „den“ Mehrwert und „die“ Unausweichlichkeit der Digitalisierung gibt es nicht.
- ▶ HR sollte sich selbstbewusst eine Meinung bilden, was für das jeweilige Unternehmen gut ist und was die Stärken und den Wertbeitrag des Faktors Mensch unterstützt und was nicht. HR sollte weder panisch noch gläubig den vermeintlichen Trends hinterherlaufen noch versuchen, der bessere ITler zu werden.
- ▶ HR sollte ganz praxisorientiert und individuell prüfen, welche digitalen Instrumente der Personalauswahl, der Zusammenarbeit, der Führung und des Lernens für das eigene Unternehmen, seine Größe, Strukturen und Prozesse und die Ziele der eigenen HR Arbeit passen und welche nicht.
- ▶ HR sollte als Experte für den Faktor Mensch handeln. Es sollte das eigene Menschenbild und den spezifischen Beitrag der Menschen zum Unternehmenserfolg zum Maßstab machen und kritisch hinterfragen, welche digitalen Instrumente diesen Werten entsprechen und den menschlichen Wertbeitrag unterstützen.
- ▶ Wir sind überzeugt, dass Empathie, Vertrauen, Freiraum, Verantwortung oder Vielfalt entscheidende Faktoren für den Erfolg und die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen sind (und nicht der Glaube an die eine perfekte Lösung aus dem einen perfekt konzipierten und kontrollierten Prozess oder Algorithmus).
- ▶ Wir wünschen uns, dass die Zukunft in einer aufgeklärten, entspannten und situationsabhängigen Mischung analoger und digitaler Instrumente liegen wird. Aus der kreativen Gestaltung dieser Mischung (und nicht aus der blinden Standardisierung und Automatisierung) entstehen Wettbewerbsvorteile.

“Agile Manifesto“ aus dem Jahr 2001

AGILE MANIFESTO

① **CUSTOMER**
COLLABORATION
over contract negotiation

② **INDIVIDUALS** AND
INTERACTIONS
over processes and tools

③ **RESPONDING** to
CHANGE
over following a plan

④ **WORKING**
SOFTWARE
over full documentation

- Ein Plädoyer für „undigitale“ Software-Entwicklung

Twelve Principles

- (1) Customer satisfaction through early and continuous software delivery
- (2) Accommodate changing requirements throughout the development process
- (3) Frequent delivery of working software
- (4) Collaboration between the business stakeholders and developers throughout the project
- (5) Support, trust, and motivate the people involved
- (6) Enable face-to-face interactions
- (7) Working software is the primary measure of progress
- (8) Agile processes to support a consistent development pace
- (9) Attention to technical detail and design enhances agility
- (10) Simplicity
- (11) Self-organizing teams encourage great architectures, requirements, and designs
- (12) Regular reflections on how to become more effective

(1) **DIGITALE INSTRUMENTE MEHREN DIE VIELFALT AN ALTERNATIVEN UND DENKRICHTUNGEN** statt sie möglichst schnell auf eine Lösung zu reduzieren.

(2) **DIGITALE INSTRUMENTE FÖRDERN MUT, ENTSCHEIDUNG UND BEHARRLICHKEIT** statt den Eindruck zu erwecken, eine gute Datenlage ersetze die aktive Entscheidung.

(3) **DIGITALE INSTRUMENTE LADEN BEI ALLEN TÄTIGKEITEN ZUM AKTIVEN MITDENKEN, AUSPROBIEREN UND VERBESSERN EIN** statt Menschen zu willenlos Ausführenden zu degradieren.

(7) **DIGITALE INSTRUMENTE LASSEN ZU, DASS MENSCHEN SICH ENTWICKELN**, statt das Bild eines in sich konsistenten und unveränderlichen Wesens zu zeichnen.

(8) **DIGITALE INSTRUMENTE ERMÖGLICHEN, DASS SICH MENSCHEN UND AUFGABEN WANDELN**, statt eine statische Passgenauigkeit anzustreben.

(9) **DIGITALE INSTRUMENTE UNTERSTÜTZEN DIE EMPATHISCHE BEZIEHUNG ZWISCHEN MENSCHEN ALS ERFOLGSFAKTOR** statt sie zu eliminieren, zu automatisieren oder vorzutäuschen.

ZWÖLF ANFORDERUNGEN AN DIGITALE HR INSTRUMENTE:

Empathie, Vertrauen, Freiraum, Verantwortung und Vielfalt sind entscheidende Faktoren für die Innovations- und Veränderungsfähigkeit und damit für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Digitale HR Instrumente müssen so beschaffen sein, dass sie die Erfolgsfaktoren menschlichen Handelns unterstützen statt sie als Störfaktor beseitigen zu wollen.

OFFENER GESTALTUNGSRAUM

ist wichtiger als
vorstrukturierte Lösungen.

VERTRAUENSVOLLE BEZIEHUNG

ist wichtiger als
starre Normierung.

FÄHIGKEIT ZUR VERÄNDERUNG

ist wichtiger als
irrtumsfreie Prognose.

INDIVIDUELLE VERANTWORTUNG

ist wichtiger als
anonyme Prozesse.

(4) **DIGITALE INSTRUMENTE MACHEN IDEEN UND PROBLEME IN IHRER UNTERSCHIEDLICHKEIT SICHTBAR** statt Meinungen und Verhalten zu vereinheitlichen.

(5) **DIGITALE INSTRUMENTE SCHAFFEN KONKRETE UND PRAKTISCH ERLEBBARE ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN** statt alles in vorgeprägte Muster zu zwingen.

(6) **DIGITALE INSTRUMENTE ERLAUBEN FEEDBACKFREIE RÄUME FÜR GEHEIMNISSE UND VORLÄUFIGES**, statt alles sofort der Bewertung auszusetzen.

(10) **DIGITALE INSTRUMENTE STÄRKEN AUCH IN DER NETZWERKARBEIT DIE VERANTWORTUNG DES EINZELNEN**, statt sie durch folgenlose Beliebigkeit zu verwässern.

(11) **DIGITALE INSTRUMENTE HALTEN DEN AUSSERGEWÖHNLICHEN WEG OFFEN UND ERMÖGLICHEN BEWUSSTE AUSNAHMEN**, statt Initiativen jenseits des Status quo zu blockieren.

(12) **DIGITALE INSTRUMENTE MACHEN BEWERTUNGSMASSTÄBE TRANSPARENT** statt sich hinter Algorithmen zu verstecken.

Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Diskussionsthemen zur Zukunft von HR in „der Digitalisierung“

(1) Führt die Digitalisierung zu veränderungsunfähigen Unternehmen?

➤ *Das maximal veränderungsunfähige Unternehmen?*

(2) Schafft die Digitalisierung eine neue soziale Spaltung?

➤ *Analoge Freie und Digitalisierte Sklaven?*

(1) Das maximal veränderungsunfähige Unternehmen?

- Der Lauf der Geschichte wurde bei der Erschaffung der Welt schon durchnummeriert (1.0, 2.0, 3.0 ...). Die Zukunft ist vorbestimmt und muss jetzt von uns Menschen nur noch abgearbeitet werden.
- Die Zukunft wird als eine Verlängerung der Vergangenheit verstanden (Predictive analytics) und Entscheidungen werden am Besten auf der Basis von möglichst viel Vergangenheitsdaten getroffen (Data driven decisions).
- Die Ungewissheit und damit Offenheit und Gestaltbarkeit der Zukunft wird als bedrohliche Besonderheit der Gegenwart empfunden.
- Wenn man alles weiß, macht man keine Fehler: Alle Daten werden nach oben hin aggregiert, weil dort alle Weisheit versammelt ist, während die Mitarbeiter ständig Unfug machen und deshalb kontrolliert werden müssen.
- Alle Handlungen der Mitarbeiter werden durch Prozesse und Kontrolle auf das eine Ziel hin ausgerichtet (Alignment).
- Der Inhalt von Aufgaben und Stellen ist vorab komplett beschreibbar und wird durch die Mitarbeiter nicht verändert.
- Mitarbeiter sollen in ihrem persönlichen Profil möglichst genau dem unveränderlichen Profil der Stelle entsprechen.
- Mitarbeiter werden als wesentlich unveränderliche Menschen gedacht. Eine querschnittliche Analyse zu einem beliebigen Zeitpunkt des Lebens erlaubt längsschnittliche Aussagen über das gesamte Leben.
- Sie sollen obendrein so sein, wie diejenigen, die schon bisher erfolgreich waren.
- Sie sollen möglichst gut zur bisherigen Unternehmenskultur passen. Eine unberechenbare Diversity der Ideen ist nicht erwünscht.
- Eigene Ecken und Kanten sind nicht erwünscht. Man soll in seinem Leben möglichst nie auffallen.
- Der ideale Mitarbeiter lässt sich gerne durch gutgemeinte Bevormundung an die Hand nehmen. Er akzeptiert, dass er von von Bots interviewt und von Algorithmen ausgewählt wird.
- Die einzige Möglichkeit der Veränderung in einem solchen durch und durch starren System ist das Konzept der "Schwarmintelligenz": Wenn der allein allwissende Leitfisch die Richtung ändert, ändern alle ruckartig ihre Richtung und schwimmen im Gleichschritt hinterher.

(2) Analoge Freie und Digitalisierte Sklaven?

Passen die beschriebenen digitalen Instrumente der Personalauswahl und Führung nur auf bestimmte Mitarbeitergruppen und auf andere nicht? Entsteht klammheimlich eine neue Klasseneinteilung zwischen:

Einer kleinen Minderheit von Gestaltenden,	Einer großen Masse von Ausführenden,
die sich ganz undigital alle Freiheiten des Denkens und Handelns nehmen	die als menschliche Arbeitskraft überhaupt nur noch so lange geduldet werden, wie sie im Rahmen digital optimierter Prozesse funktionieren wie Automaten ohne eigenen Willen
die in einer vollkommen analogen Arbeitsumgebung die digitalen Instrumente entwickelt...	bei denen jeder Arbeitsschritt determiniert und kontrolliert wird.
bei denen Personalauswahl vollkommen auf Vertrauen und Sympathie beruht.	die durch digitale Instrumente für einen Job ausgewählt und angeleitet werden.
Die stolz sind, nicht erreichbar und nicht durch Feedback behelligt zu werden.	Die ständigen Leistungskontrollen und Bewertungen ausgesetzt sind.
Die die Freiheit besitzen, von der Norm abzuweichen.	Die bis ins Detail an vorgegebenen Maßstäben und Vergleichen mit Peer-groups gemessen werden.



Inhalt

- (1) Aufgabenstellung und Methode
- (2) Ergebnisse Themenfeld Diagnostik, Auswahl und Entwicklung
- (3) Ergebnisse Themenfeld Zusammenarbeit
- (4) Ergebnisse Themenfeld Führung und Performance Management
- (5) Exkurs: E-Learning
- (6) Allgemeine Ergebnisse und Bewertungen
- (7) Ausblicke und Fragezeichen
- (8) Anhang: Vertiefende Informationen

Vertiefendes Material

- (1) Einführungsgrad digitaler Rekrutierungsinstrumente
- (2) Ergebnisunabhängige Verhaltenskontrolle
- (3) Arbeits- und Datenschutzrechtliche Fragen
- (4) Digitale Instrumente außerhalb HR
- (5) Überholte wissenschaftliche Annahmen in digitalen Instrumenten
- (6) Führungsmodell für dynamische Unternehmen
- (7) Positive Beispiele: Digitale Instrumente zur Stärkung des Faktors Mensch

(Anhang 1) Realisierungsgrad digitaler Auswahl-Instrumente

Vorstellungsgespräche	
Holographie	---
virtuelle 3D-Umgebungen	---
Robotik	
Recruiting Roboter	Matilda
Kommunikation	
Chatbots	Sixt, Trenkwalder, Allianz
Matching (Algorithmen)	
Truffls	Opel, 1&1, Kindernothilfe e.V.
metaHR – Cultural Fit Evaluator	Cortal Consors, SICK AG, Vattenfall
CYQUEST	Allianz, Airbus, DB, EY
Analysetools	
Cornerstone	Virgin media, Walgreens, ZF
PRECIRE Technologies	Fraport, randstad, Euroweb
HireVue	Vodafone, Mercedes Benz, BASF
Videos	
Talencube	Lidl, Schaeffler, Bosch
Viasto	Telekom, Fujitsu, Bertelsmann
People Analytics	
function(HR)	Flixbus, Absolventa

angedacht / in der Entwicklungsphase

entwickelt, aber noch nicht bei Unternehmen im Einsatz

bereits bei Unternehmen im Einsatz

(Anhang 2) Ergebnisunabhängige Verhaltenskontrolle

EnCase

Ein Programm, das ursprünglich aus der Forensik stammt. Wird heute eingesetzt bei Mitarbeitern zum Tracking von benutzter Software, Tastatureingaben, Aktivitäten

Create a Clear Picture of Agent Performance

Analyze every single call and obtain objective feedback. By analyzing agent voice characteristics, our predictive models will identify the soft skills that make a difference in your business so you can *quickly* pinpoint struggling agents.

www.rankminer.com

„Am Anfang steht das digitale HRM auch bei der automatischen Dokumentation und Visualisierung des Verhaltens, der Gedanken der Mitarbeitenden und Kunden. Die Unternehmen profitieren noch wenig von der Möglichkeit, den Zustand ihrer Unternehmen per Knopfdruck festzuhalten und Entwicklungen in dynamischen Animationen zu verfolgen. Die Befragung zeigt, dass ein entsprechendes Bedürfnis eigentlich vorhanden ist.“

Quelle: Personalarbeit in digitaler Welt; Personalmagazin 01/13

Big data on what a worker does:

- Who they communicate with (email and phone records and online collaborative tools)
- What they communicate about (the content of email, instant messenger conversations and SMS messages)
- Extracting information on mood and morale from large bodies of email messages, mapping social networks and ties within organizations based on electronic records of communications
- Using geo-location data from mobile devices to gain a better understanding of what employees do and how they interact with one another.

Quelle: Angrave et al., HR and Analytics, HR Management Journal 26 (2016)

(Anhang 3.1) Herausforderungen der DSGVO

- DSGVO steht für Datenschutz-Grundverordnung, quasi die Europäische Rechtsgrundlage für den Datenschutz.
- Sowohl im Recruiting als auch im Hinblick auf die Personalentwicklung werden (zukünftig) jede Menge Daten erhoben werden.
- Die Regelung tritt am 25. Mai endgültig in Kraft.
- Was die DSGVO so brisant macht, sind vor allem die abschreckenden Strafen: Je nach Verstoß können Bußgelder von bis zu 10 oder 20 Millionen Euro bzw. 2 oder 4 Prozent des weltweiten Jahresumsatzes erhoben werden.

Gemäß Artikel 2 DSGVO gilt diese Verordnung „für die ganz oder teilweise automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten sowie für die nichtautomatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten, die in einem Dateisystem gespeichert sind oder gespeichert werden sollen“.

→ Beispiel: Vollautomatisierte (Vor-)Auswahl durch einen Algorithmus, Roboter, o.ä. ohne „Kontrolle“ durch eine reelle Person ist derzeit nicht zulässig

(Anhang 3.2) Herausforderungen der DSGVO

→ Ausnahmen:

- Die Verarbeitung von Daten ist auch rechtmäßig, wenn „*die Verarbeitung zur Wahrung der berechtigten Interessen des Verantwortlichen oder eines Dritten erforderlich ist*“ (Artikel 6 (1) f)). Dies gewährt die Sicherung zwei berechtigter Interessen. Nämlich die des Unternehmens, welches selbstverständlich ein berechtigtes Interesse hat, die ausgeschriebene Stelle mit den bestmöglichen Kandidaten zu besetzen. Und natürlich die des Kandidaten, der natürlich das berechtigte Interesse hat, den bestmöglichen Job angeboten zu bekommen. Und dass er solche Jobs angeboten bekommt und seine Daten von Unternehmen zur Kontaktaufnahme genutzt werden, davon muss er einfach ausgehen, wenn er sich auf XING oder LinkedIn oder einer Lebenslauf-Datenbank anmeldet.
- Ein anderer Teil der DSGVO beinhaltet, dass das Unternehmen auch umfassende Datenschutzbestimmungen bereitstellen muss. Diese wiederum müssen leicht zugänglich sein, natürlich auch über mobile Endgeräte. PDF und iFrame sind also tabu (aber leider in vielen Fällen an der Tagesordnung). In diesen Bestimmungen muss der Bewerber erfahren (Auskunftsrecht der betroffenen Person), wer eigentlich die Daten bearbeitet und speichert, er muss darüber informiert werden, wie lange die Daten gespeichert werden und natürlich muss er auch die Möglichkeit haben, seine Zustimmung zurückzunehmen, also ein Widerrufsrecht ausüben zu können.

(Anhang 3.3) Herausforderungen der DSGVO

→ Konsequenzen:

- Bewerberdaten (von Erstkontakt bis Ein-/Freistellung) müssen jederzeit einsehbar, veränderbar und löscher sein.
- jede durch einen Algorithmus, Roboter, o.ä. getroffene Auswahlentscheidung muss aktuell noch durch eine reelle Person überprüft (und ggf. bestätigt oder abgelehnt) werden

→ Herausforderung: Bewerberdaten konsolidieren (Outlook-Eintrag, Excel-Tabelle, Recruiting-Tool, etc.)

→ Chance: Trennung von veralteter Software und komplette Neuaufstellung mit einer E-Recruiting-Software

(Anhang 4.1) Digitale Methoden: “Personalauswahl“ in der Polizeiarbeit

Polizeiarbeit	Implizite oder verdeckte Annahmen
<h2>1. Suche oder Überprüfung bereits erfasster Personen</h2>	
<p>Es gibt eine feste Anzahl relevanter Personen (z.B. Straftäter, Gefährder etc.), die mit bestimmten Kennzeichen registriert sind: Fingerabdrücke, biometrische Daten, Stimmen o.a. Bei einer Kontrolle werden mittels Gesichtserkennungssoftware oder beliebiger anderer Kennzeichen Menschen erfasst und mit der bestehenden Datenbank verglichen.</p>	<p>Solche Verfahren gehen – egal ob händisch oder mit Computer – immer davon aus, dass das Verhalten (im Kontext) der Vergangenheit auch für die Zukunft spricht.</p>
<h2>2. Aufdeckung von Handlungsmustern und -räumen der Zielgruppe</h2>	
<p>Precobs beschäftigt sich nicht mit Individuen, sondern mit Risikogebieten: Wurde in einem Gebiet eingebrochen, so analysiert das System, ob es sich um ein strukturelles Risiko-Gebiet handelt und empfiehlt daraufhin Maßnahmen, wie zum Beispiel erhöhte Streifen. Diese führend dann – so die These – zu einer Reduzierung der Kriminalität.</p>	<p>Das Verhalten bestimmter Zielgruppen folgt bestimmten Mustern. Diese Verhaltensmuster kann man sich zunutze machen.</p>
<h2>3. Suche und Bewertung unbekannter Personen aufgrund von Persönlichkeitsprofilen</h2>	
<p>Täter der Vergangenheit werden nach definierten Eigenschaften registriert (Alter, Herkunftsland, Religion, Kleidung, Vorstrafen, Reisewege etc.). Dann wird analysiert, ob bestimmte Tätergruppen (z.B. islamistische Terroristen) bestimmte Eigenschaften gemeinsam haben. Zwar besteht keine kausale Beziehung zwischen bestimmten Eigenschaften und einem möglichen zukünftigen Verhalten, aber man benutzt die Korrelation, um mögliche Risikopersonen herauszufiltern. Bei einer Kontrolle kann man prüfen, ob die zu prüfende Person diesem Profil entspricht. Man kann mit dem Profil prophylaktisch Datenbanken durchforsten, um dort Menschen mit hoher Übereinstimmung zu identifizieren.</p>	<p>Es gibt keine Entwicklung (gilt besonders für das Screening von Jugendlichen). Es gibt keine „Sündenvergebung“ Gesucht werden Menschen ohne Auffälligkeiten: Wie bewertet man das leichtbekleidete Tanzen auf einer Teenager-Party oder gar das Wegnehmen des Förmchens im Sandkasten? Positiv oder negativ?</p>
<h2>4. Vorhersage von Verhalten aufgrund sekundärer (äußerlicher) Kennzeichen</h2>	
<p>Faception arbeitet mit einem Algorithmus, der von aktuellen und konkreten Personen unabhängig ist. Die Personenauswahl beruht vielmehr auf bestimmten Gesichtseigenschaften, aus denen man Terroristen, Spieler, Pädophile usw. zu erkennen glaubt.</p>	<p>Menschen können statisch bestimmten Typen zugeordnet werden (auf Lebenszeit?). Diese Typisierung ist möglich, obwohl die Kategorien (Spieler, Terrorist, Pädophiler etc.) historisch-gesellschaftlich veränderlich sind. Diese sozial beeinflusste Typisierung kann an simplen äußeren oder anderen sekundären Merkmalen festgemacht werden. Es gibt klare Bedeutungsverbindungen, z.B. dass schnelle Mausbewegungen Nervosität und nicht etwa Begeisterung bedeuten.</p>

(Anhang 4.2) Übertragung von Instant-Feedback-Instrumenten auf HR

Jeder Mitarbeiter ist Feed-back-Empfänger.
Jeder Mitarbeiter ist Feed-back-Geber
Bei entsprechender Funktion können auch Kunden, Lieferanten, externe Arbeitspartner etc. ihr Feed-back abgeben.
Jeder kann Feed-back zu jedem ihm relevant erscheinenden Vorgang geben (Blog, Idee, Themenbeitrag, Projektgruppenleistung, persönliches Verhalten, Besprechung, Administrativer Vorgang etc.)
Feed-back kann zu sachlichen Ergebnissen, aber auch zu persönlichem Verhalten gegeben werden.
Die Bewertung enthält die Möglichkeit zu Kommentaren, Likes/Frowns und Benotungen (1-5 Sterne)
Die Bewerter können Dokumente (Schreiben, Fotos etc.) beifügen, um ihre Bewertung zu veranschaulichen oder zu belegen.
Alle Mitarbeiter sind gehalten, solches Feed-back möglichst oft und möglichst zeitnah zu geben.
Das Feed-back ist für alle sichtbar.
Der bewertete Mitarbeiter ist mit Klarnamen sichtbar. Der Bewerter kann entscheiden, ob er anonym bleiben will. Die Plattform kennt jedoch alle Bewerter (Funktion)
Der bewertete Mitarbeiter hat keinen Einfluss auf die Bewertung.
Andere Mitarbeiter können die Bewertung kommentieren.
Ein Programm wertet die Bewertungen nach Häufigkeit, Ursprung, Inhalt, Ranking etc. aus und leitet daraus eine ständig aktualisierte Leistungsbeurteilung ab.
Diese Bewertung ersetzt herkömmliche Formen der Leistungsbeurteilung, Zielerreichung und Potenzialeinschätzung.

(Anhang 5) Digitalisierung: Alter Wein in neuen Schläuchen?

Stichwort aus Digitalisierung	Implizite Annahme	Hintergrund dieser Theorie	Gegenpol, Widerlegung
Big Data	Wenn man genügend Daten hat, kommt man zu Mustern, ohne a priori eine Theorie zu besitzen.	Die Strukturen sind schon in der Welt. Sie senden Signale, die wir nur aufnehmen müssen. Platon (350 v. Chr.)	Kant, Quantenphysik, Popper, Thomas S. Kuhn, Hirnforschung uvm. (1800, spätestens 1900 ff.)
Predictive Analytics	Die Zukunft ist eine Verlängerung der Vergangenheit. Je mehr Vergangenheitsdaten man besitzt, desto mehr weiß man über die Zukunft.	Übeneralisierung eines deterministischen Weltbildes der klassischen Physik (Frühscholastik 12. Jh., Newton, Descartes 17. Jh.; Marx 1860))	Darwin'sches Evolutionsmodell 1870; Scheitern aller Modelle zur Voraussagen aufgrund angeblicher historischer Gesetze
Gesichts- und Stimmanalysen unbekannter Menschen	An äußerlichen Kennzeichen eines Menschen (Gesicht, Minenspiel, Stimme kann ich nicht nur den momentanen Gefühlszustand, sondern das Wesen eines Menschen erkennen.	Psychophysiognomie; Elementelehre; Charakterlehre (500 v.Chr. - 1945)	Genetik/Epigenetik; Falsche Verknüpfung moderner Bennungen moderner Phänomene („Terrorist“) mit viel älteren physiognomischen Eigenschaften.
Automatisierte Personalauswahl	Personalauswahl sollte ausschließlich nach objektiven Kriterien erfolgen. Subjektive Faktoren sind Störfaktoren.	Mechanistisches Bild (Übeneralisierung der Physik) von Welt und Mensch (17./18. Jh.)	Sozialpsychologie, Soziologie, Geschichte: Personenverband, moderne Biologie (1930 ff.)
Screening sozialer Netzwerke	Menschen haben einen unveränderlichen Wesenskern	Platon'sche Ideenlehre; Elementelehre etc. (500 v. Chr.)	Entwicklungspsychologie; Epigenetik (1950-heute)
Bewegungskontrollen	Weisheit und Edelmut in einer Organisation sind oben in der Hierarchie. Je mehr man dort weiß über das, was die Unteren machen und denken, desto weniger Fehler können passieren.	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Lenin, Stalin und viele andere vor und nachher. (1917)	Allgemeines Scheitern aligner Systeme. Auftragstaktik vs. Befehlstaktik 1805
Schwarmintelligenz	Gleichgerichtetes Handeln großer Menschengruppen ist leistungsfähiger als individuelles Handeln.	Massenpsychologie kollektivistischer Systeme; „Gruppengeist“-Theorien (1930-1950)	Sozialpsychologische Forschungen zum Problemlösen in Gruppen (1960ff.)

(Anhang 6) Führungsmodell für ein dynamisches Unternehmen

- Empowerment benötigt qualifizierte Mitarbeitern auf allen Ebenen. Bestimmte Werte und Arbeitsprinzipien gelten durchgängig für alle.
- Vertrauen und Respekt sind Voraussetzung für Kreativität und Effizienz. Sie müssen sich in ganz konkreten und praktisch erlebbaren Entscheidungsfreiräumen äußern – und auch der Pflicht, zu entscheiden.
- Kommunikation und Diskussion werden qualitativ und quantitativ so organisiert, dass ernsthafte Teilhabe möglich ist. Ideen in beide Richtungen und werden ständig neu diskutiert.
- Innovationen benötigen Geheimnisse, Schutzräume für Unvollkommenes, Zeiträume ohne Feed-back und Raum für Beharrlichkeit.
- Es gibt unterschiedliche Wege zum Ziel. Es herrscht Vielfalt der Ideen. Es herrscht keine sogenannte „starke“ Unternehmenskultur, sondern eine plurale.
- Werte, Strukturen, Prozesse und Instrumente müssen konsistent sein, damit nicht ein kleines Hindernis die große Freiheit zu Fall bringen kann. Einfluss, Verantwortung und Honorierung müssen in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen.
- Menschen können und sollen sich und ihre Aufgabe entwickeln. Grenzen von Stellen werden ständig hinterfragt und ausgeweitet.
- Bei Führung und Zusammenarbeit geht es um Beziehungen zwischen Menschen. „Subjektivität“ ist kein Störfaktor, sondern notwendig für Gestaltungsfähigkeit und Krisenfestigkeit. Empathie ist keine „Führungstechnik“, sondern persönliche Zuwendung.
- Führung muss Gestaltungsfreiräume schaffen, bewusste Entscheidungen treffen und persönliche Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter schlagen Ihre Ziele und ihre Bereichsstrategie selbst vor.

(Anhang 7) Digitale Instrumente zur Stärkung des Faktors Mensch

„Die“ Digitalisierung stellt weder die Welt noch die Personalarbeit völlig auf den Kopf.

Aber es gibt gute Beispiele dafür, dass digitale Instrumente gerade das Persönliche, Weiche, „Analoge“ fördern und das Besondere des Faktors Mensch stärken:

- Ablösung der früheren „Holzhammer-Methode“ in der Vorauswahl von Bewerbungen und Möglichkeit zum weicherem Spielen mit Kriterien.
- Auflösung des früheren Zielkonfliktes zwischen zentral und dezentral in der Bewerberinformation.
- Möglichkeit, durch Videos mit vertretbarem Aufwand mehr Menschen als Menschen kennenzulernen.
- Möglichkeit, durch qualitätsvolle Videokonferenzen bei Remote Teams persönlicher in Kontakt zu bleiben.
- Möglichkeit, in Collaboration-Plattformen alle projektrelevanten Informationen gesammelt zu haben und per App über Änderungen zu informieren.
- Digitale Instrumente können die Folgen des eigenen Handelns sichtbar machen (z.B. Kosten verschiedener Reiseoptionen, Verteilung eines Bonusbudgets), ohne die Entscheidung abzunehmen.
- Führungskräften alle relevanten Information zu ihren Mitarbeitern zugänglich zu machen.
- Informationen können allen zugänglich gemacht werden, ohne dass es ausdrücklich adressiert werden muss und ohne dass jemand entscheidet, wer es bekommt und wer nicht. (in beide Richtungen)
- Mitarbeiter (z.B. schlecht Deutsch schreibende) können Verbesserungsvorschläge mündlich eingeben.
- (...)