

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

6 NOVEMBER/DEZEMBER 2019

14,50 EURO

www.personal-manager.at

## Künstliche Intelligenz

*Wie sie HR  
verändern wird*

Zum E-Magazin:  
[www.personal-manager.at/  
meinbereich](http://www.personal-manager.at/meinbereich)



### Stärken stärken

Welche Fähigkeiten wir noch benötigen, wenn Algorithmen uns immer mehr Arbeit abnehmen, beschreibt Genetiker Markus Hengstschläger im Interview.

### Mehr Reichweite

Programmatic Job Advertising heißt das neue Zauberwort im Recruiting. Was steckt dahinter?

### Was bringt 2020?

Die wichtigsten Änderungen im Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht im Überblick



IM INTERVIEW



ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M

9 190001 019277

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft ..... 6

aktuelles interview

„Die Geschichte schreibt jeder selbst“:  
Interview mit Genetiker Markus Hengstschläger ..... 8

hr-einsichten

e-dialog: Flexibilität als Gebot der Stunde ..... 10

titel / künstliche intelligenz

**Human-Centered Mangement:**  
Perspektiven schaffen für Mensch-Maschine-Teams ..... 13

**Künstliche Intelligenz:**  
Potenziale verantwortungsvoll nutzen ..... 16

**Spurenelemente:**  
Künstliche Intelligenz im Recruiting steckt (noch) in den Anfängen ..... 20

**Unausgereift:**  
Risiken und Probleme beim Einsatz von KI in der Personalauswahl ..... 24

**Gehversuche:** Künstliche Intelligenz im Betrieb ..... 27

kolumne

**HR-Buzzword:** Programmatic Job Advertising ..... 30

leadership

**Leadership Development im Wandel:**  
Sieben Impulse für die Führung von morgen ..... 32

internationales hrm

**Auslandsentsendungen:** Was Expats von ihren Unternehmen erwarten ..... 35

lohn & recht

**Weihnachtsfeiern:** Rechtsfragen aus der Praxis ..... 38

**Im Regelungsdschungel:**  
Lohnsteuer und Sozialversicherung bei Entsendungen ..... 41

**Personalrecht:** Was ändert sich 2020? ..... 44

**Serie „Betriebsräte“, Teil 2:** Mitwirkungsrechte im Unternehmen ..... 48

**Serie „Mindestentgelt und Lohndumping“, Teil 3:**  
Prämien, Boni und Fringe Benefits ..... 52

**Heikle Angelegenheit:**  
Dienstverhältnisse mit älteren Mitarbeitern beenden ..... 55

service

**HR-Anbieter** ..... 58

**Seminar- und Veranstaltungstermine** ..... 59

lesenswert

**Die Orbit-Organisation** ..... 64

ausblick

**Vorschau/Impressum** ..... 66

10 |  
HR-Einsichten



© Nicole Viktorik

Die Online-Marketing-Agentur e-dialog bekämpft Fluktuation mit guten Arbeitsbedingungen. Dazu gehören nicht nur die Annehmlichkeiten des neuen Bürogebäudes mit XXL-Dachterrasse, sondern auch flexibles Arbeiten mit Homeoffice, Fortbildungen und Team-Events, die den Zusammenhalt stärken. Geschäftsführer Siegfried Stepke berichtet.

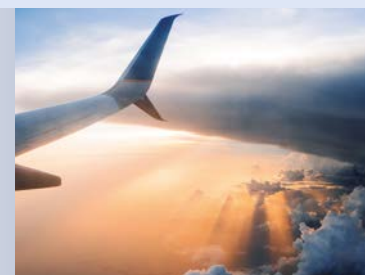
32 |  
Leadership-  
Development



© Jobu Agency | Unsplash

Das Führungsverständnis verändert sich – und somit müssen wir auch im Leadership-Development neue Wege gehen. Unser Autoren-Trio von Trainconsulting gibt sieben Impulse für die Führungskräfteentwicklung von morgen.

35 |  
Internationale  
Personalarbeit



© Tom Barrett | Unsplash

Was erwarten Expats von ihren Arbeitgebern? Und wie gut gelingt es Unternehmen derzeit, den Bedürfnissen jener Mitarbeiter gerecht zu werden, die sie ins Ausland entsenden wollen? Autorin Karin Schreiner hat Zahlen und Fakten zusammengestellt.

44 |  
Was ändert sich  
2020?



© Chris Bignola | Unsplash

Im neuen Jahr werden einige Änderungen im Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht wirksam. Was Personalabteilungen beachten sollten, beschreibt Thomas Neumann, Director bei BDO Austria.

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.

## FÜR PERSONALISTEN EMPFOHLEN



NEU

Das Expofestival für Personalisten  
19. November 2020  
METAhall Wien  
[www.expofestival.personal-manager.at](http://www.expofestival.personal-manager.at)



Recruitment-Weiterbildung  
mit maximalem ROI  
Einstieg jederzeit möglich  
[www.digital-recruiter.com](http://www.digital-recruiter.com)



Jobboard für das HRM  
[www.hr-jobs.at](http://www.hr-jobs.at)



3. Expofestival zu den Themen  
Recruiting, Talent Management  
und Employer Branding  
25.-26. März 2020  
Zenith & Kohlebunker München  
[www.talentpro.de](http://www.talentpro.de)



2. Expofestival für Learning  
& Development Professionals  
28. Mai 2020  
MVG Museum München  
[www.lnd-pro.de](http://www.lnd-pro.de)

## Recruiting: Sieben Unternehmen aus Österreich unter Top 10

Grund zu feiern für österreichische Arbeitgeber! Das Unternehmen BEST RECRUITERS hat erneut das Recruiting von 1.311 Arbeitgebern im deutschsprachigen Raum getestet – und die Österreicher dominieren das Ranking: Sieben Arbeitgeber aus Österreich haben es dieses Mal in die Top 10 geschafft, die Top 3 sind komplett in rot-weiß-roter Hand: Die Herold Business Data GmbH holt sich den Gesamtsieg, der zweite Platz geht wie im Vorjahr an die BDO Austria GmbH, auf Platz drei liegt die Eurest Restaurationsbetriebs-GmbH.

Den Ergebnissen zufolge ist der Trend zum Mobile Recruiting ungebrochen, im DACH-Vergleich muss Österreich aber noch etwas aufholen. 58 Prozent der österreichischen Unternehmen haben ihre Karriereseiten, Stellenanzeigen und -märkte mobil optimiert, in der Schweiz sind das bereits 63 Prozent, in Deutschland sogar 68 Prozent.

Bei Online-Stellenanzeigen hat Österreich gegenüber den Nachbarländern die Nase vorn. Bewertet wurden in dieser Kategorie Aufbau und Übersichtlichkeit der Anzeigen, aber auch, welche relevanten Informationen über das Unternehmen und die ausgeschriebene Position vorhanden sind. Österreichische Unternehmen erreichen hier 49 Prozent der möglichen Punkte (D: 47 %, S: 44 %).

Sehr viel Raum für Verbesserungen gibt es nach wie vor bei den Rückmeldungen auf Kontaktaufnahmen per Social Media. Auf XING wurde dazu von einem potenziellen Bewerber nach der Möglichkeit zur Altersteilzeit gefragt, Reaktionszeit sowie Inhalt der Antwort wurden bewertet. Das ernüchternde Ergebnis: Nur von 22 Prozent der österreichischen Arbeitgeber (D: 26 %, S: 10 %) erfolgte eine Antwort im studienrelevanten Zeitraum von drei Tagen.

## Studie: Unternehmen arbeiten agil, sind es aber nicht

Viele Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeiten bereits agil mit Methoden wie Scrum und Kanban. Allerdings sind sie es nicht durchgehend, da sie die Agilität noch nicht in den Köpfen der Mitarbeitenden oder gar in der Unternehmenskultur verankert haben. So haben sie agile Strukturen und Ansätze vorwiegend bereichsweise eingeführt. Eine langfristige Roadmap fehlt oder ist nur in Ansätzen vorhanden. Auf dem Weg zur agilen Organisation bleibt also viel Luft nach oben. Dies zeigt der Future Organization Report 2019 des Beratungsunternehmens

Campana & Schott und des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

Als Erfolgsfaktoren für die agile Transformation nennt die Studie ein unternehmensweites Bewusstsein für die Veränderung, organisationales Engagement und empowerndes Verhalten der Führungskräfte. Zu den Risiken zählen die Angst vor Fehlern und mangelnde Kommunikation sowie eine schlechte Nachvollziehbarkeit und Planung der Veränderungen.

## Expats: Lebensqualität top, Kinderbetreuung flop

Expats, also von Firmen ins Ausland entsandte Mitarbeiter, sind in Österreich weiterhin mit der hohen Lebensqualität zufrieden. Das ergab die „Expats Insider 2019 Studie“. Allerdings finden sie es schwer, sich in der Alpenrepublik einzuleben. Beim Familienleben hat Österreich bei den Expats seinen Top-Platz eingebüßt. Nur 63 Prozent der Expats-Eltern in Österreich

sind mit dem Betreuungsangebot für Kinder zufrieden, nur 49 Prozent beschreiben es als zahlreich und leicht verfügbar. Österreich erzielte sein bisher schlechtestes Ergebnis und landete in der Gesamtbewertung auf Platz 37 von 64 Ländern (2018: Rang 24). Die Umfrage wurde zum sechsten Mal in Folge von InterNations durchgeführt.

# „Die Geschichte schreibt jeder selbst“

*Interview mit Markus Hengstschläger*



© privat

Welche Fähigkeiten benötigen wir in Zeiten, in der uns Algorithmen und Maschinen immer mehr Aufgaben abnehmen? Wie entfalten wir unsere Stärken am besten? Wer sich mit Fragen wie diesen beschäftigt, landet schnell bei Markus Hengstschläger. Der österreichische Genetiker hat sich immer wieder kritisch mit dem Verhältnis von Veranlagung und Bildung auseinandergesetzt. Sein Sachbuch zum Thema, „Die Durchschnittsfalle“, wurde ein Bestseller. Hengstschläger ist Vorstand des Instituts für Medizinische Genetik an der Medizinischen Universität Wien, stellvertretender Vorsitzender des österreichischen Rats für Forschung und Technologieentwicklung, Mitglied des Universitätsrats der Universität Linz und Leiter des oberösterreichischen Thinktanks Academia Superior. Er ist außerdem Wissenschaftsmoderator auf ORF Radio Ö1.

**Professor Hengstschläger, Sie schreiben – in Anlehnung an den Verhaltensgenetiker Dean Hamer: „Gene sind nur Bleistift und Papier. Die Geschichte schreibt jeder selbst“. Können Sie an einem Beispiel erklären, was Sie damit meinen?**

Ja, dieses Zitat von Dean Hamer verwende ich in etwas abgewandelter Form oft. Es soll zum Ausdruck bringen, dass bei dem meisten, was den Menschen zum Menschen macht, die Wechselwirkung zwischen genetischen Anlagen und der Umwelt entscheidend ist. Meine Erfolgsformel lautet: Jeder Mensch hat individuelle genetische Leistungsvoraussetzungen, diese müssen allerdings entdeckt werden und durch Üben, Üben, Üben – Extra Miles – in eine besondere Leistung umgesetzt werden. Es muss uns aber andererseits auch klar sein, dass Üben nicht bei jedem zum Gleichen führt. Darum halte ich zum Beispiel auch das richtige Talentmanagement für eine enorm wichtige Komponente als Voraussetzung für die Innovationskraft eines Unternehmens.

**Wie gut wir unsere Geschichte schreiben können, hängt stark von unseren Rahmenbedingungen ab – unseren Elternhäusern, Kindergärten, Schulen, später dann den Unternehmen, in denen wir arbeiten. Wie könnten ideale Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung in Unternehmen aussehen? Welche Hebel und Instrumente sind hier wichtig?**

Ich denke, um in Zukunft innovativ sein zu können, müssen wir Menschen erlauben, aktiv darauf zu verzichten, sich in Bereichen, in denen sie nicht so talentiert sind, mehr als unbedingt notwendig weiterzuentwickeln. Dadurch haben wir die nötige Zeit und entwickeln auch Kraft, Lust und Laune, um uns dort noch zu verbessern, wo wir bereits gut sind – und das führt zu Spitzenleistungen. Aus der Psychologie wissen wir, dass es Menschen oft schwerfällt, sich selbst einzuschätzen. Darum ist ein ehrlicher Umgang bei der Beurteilung intra- und interpersoneller Intelligenzen von Kindern, Schülern und Mitarbeitern unverzichtbar. Nur wer seine Stärken und Schwächen kennt, kann daran arbeiten. Natürlich müssen wir uns auch mit unseren Schwächen beschäftigen – aber nicht mehr als unbedingt notwendig. Stärken stärken ist die Devise.

**Wenn wir über das Entwickeln von Talenten für die Zukunft sprechen, sind wir ganz rasch bei der VUCA-Welt. Wie berechtigt ist dieses Buzzword, das wir heute allerorten hören? Leben wir wirklich in Zeiten, die volatil, unsicher, komplexer und mehrdeutiger sind als frühere Jahrzehnte?**

Die einen sagen, aufgrund der vielen Daten, die wir heute auch über Menschen, etwa Kunden oder Mitarbeiter haben – Big Data –, und aufgrund der enormen Möglichkeiten, diese heute bereits zu speichern, zu vergleichen und über künstliche Intelligenz zu interpretieren – Predictive Analytics –, werden die Prognosen für die Zukunft immer besser und die Zukunft auch immer vorhersehbarer. Andere sprechen aber von dem enormen Zuwachs an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) und einer immer unvorhersehbareren Zukunft. Ich meine, dass die Geschwindigkeit zugenommen hat, mit der die Zukunft – ob vorhersehbar oder unvorhersehbar – gewissermaßen auf uns zukommt. Wir müssen uns in der Gegenwart für beides rüsten.

**Niemand kann die Zukunft eines Unternehmens oder einer Branche genau vorhersagen. Daher ist es auch so schwierig, Menschen dafür auszubilden. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von gerichteter und ungerichteter Bildung. Was ist das genau und inwiefern brauchen wir beides?**

Unter gerichteter Bildung verstehe ich die Weitergabe von bereits etabliertem Wissen, um Fragen, die mit hoher Sicherheit immer wieder auf uns zukommen werden, auch beantworten zu können. Ungerichtete Bildung zielt darauf ab, die Wahrscheinlichkeit zu steigern, dass wir durch Innovationen neue Ansätze – vielleicht auch für heute noch unvorhersehbare Dinge – entwickeln. Dafür braucht es jede Menge Kompetenzen, kreatives und kritisches Denken, Kommunikation, soziale Intelligenzen und vieles mehr.

**Ob es der hoch entwickelte Roboter an der Fertigungsstraße ist oder der Algorithmus in der Recruiting-Software: Menschen werden voraussichtlich immer häufiger mit irgendeiner Form von künstlicher Intelligenz zusammenarbeiten. Welche Fähigkeiten benötigen wir Menschen für**

**diese Mensch-Maschine-Kooperationen? Und sind wir darauf überhaupt vorbereitet?**

Die richtige Bildung ist von großer Bedeutung. Außerdem müssen wir das psychische Rüstzeug stärken, das wir brauchen, um mit hohem Veränderungsgrad – Permanent Change – durch hohe Flexibilität umgehen zu können. Und es braucht Mut, immer weiterzugehen, auch wenn nicht immer ganz klar ist, wo der Weg hinführt. Wer mit offenen Augen und Ohren und viel Mut immer weitermacht, findet Dinge, die er sucht, aber auch Dinge, die er nicht gesucht hat. Für Letzteres verwenden wir in der Wissenschaft den Begriff Serendipität, der beschreibt, dass man auch zufällig etwas finden kann, was man nicht gesucht hat, und dabei sehr wichtige neue Lösungsansätze entdecken kann.

**Was ändert sich durch den Einsatz von KI in den Unternehmen für die Aus- und Weiterbildner?**

Natürlich brauchen wir Menschen, die programmieren können. Natürlich brauchen wir entsprechende Ausbildung in den MINT-Fächern. Das Ausmaß an Berührungspunkten mit digitalen Technologien nimmt sowohl im Berufsleben als auch im Privaten permanent zu. Aber wir brauchen auch entsprechende Kreativität, um neue Ansätze entwickeln zu können. Unter digitaler Bildung verstehe ich unter anderem aber auch, dass man den Umgang mit Daten unterrichtet, um im Internet das „Richtige“ vom „Falschen“ unterscheiden zu können.

**Bitte vervollständigen Sie den folgenden Satz: „Die besten Lehrer/Ausbilder/Personalentwickler sind diejenigen ...“**

... die Wissen vermitteln, Kreativität entfachen und Talente entdecken können.

## VERANSTALTUNGSTIPP

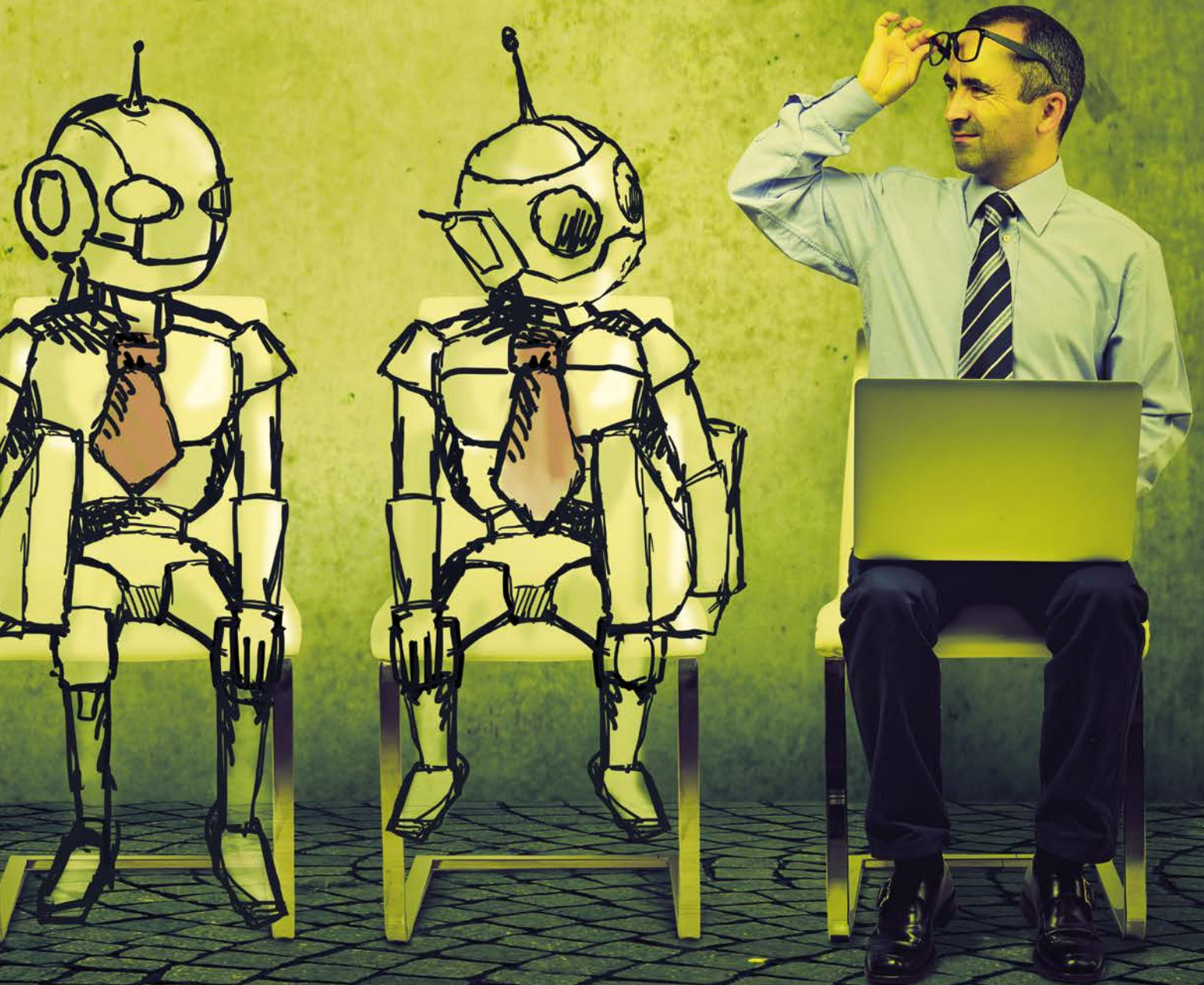
„Wie manage ich (m)ein Talent?“ ist der Titel der Keynote, die Markus Hengstschläger auf der #TA19 TalentAttract hält, die am 3. und 4. Dezember in Wien stattfindet.

Nähere Infos zum Programm unter <https://www.talent-attract.com>

Interview: Bettina Geuenich

# Künstliche Intelligenz

*Wie sie HR verändern wird*



# Human-Centered Management

## Perspektiven schaffen für Mensch-Maschine-Teams



Autor

**Dirk Nicolas Wagner**

Professor für Strategisches Management  
an der Karlsruhochschule International  
University Karlsruhe und  
Geschäftsführer des Karlsruhochschule  
Management Institut



© Illustration: André Rösler

Die künstliche Intelligenz ist auf dem Vormarsch. Vieles spricht dafür, dass Menschen in Zukunft häufiger und enger mit intelligenten Maschinen zusammenarbeiten werden. Dafür benötigen sie bestimmte Kompetenzen – und zwar nicht nur im Umgang mit Technologie. Die Personalentwicklung ist zunehmend gefragt, die Arbeit von Mensch-Maschine-Teams zu unterstützen.

Die aktuellen Diskussionen über die Zukunft der Arbeit sollten uns Sorgen bereiten. Allerdings sind die Diskussionen besorgniserregender als die Zukunft der Arbeit selbst. Viele Medien und immer neue Studien schüren die Angst vor Arbeitsplatzverlusten. Danach sollen bis zu 50 Prozent aller Arbeitsplätze in den kommenden Jahren der Automatisierung zum Opfer fallen. Nach den Fabriken und Montagehallen kämen nun die Büros an die Reihe; Wissensarbeit würde rationalisiert und automatisiert. Unerwähnt bleibt dabei allerdings häufig, dass der technologische Fortschritt auch neue Berufsbilder schafft und alte erweitert.

Gleichzeitig wird vielerorts immer wieder betont, dass Europa längst den Anschluss an die führenden Tech-Unternehmen aus Nordamerika und Asien verloren habe. Mit datengestützten Geschäftsmodellen und künstlicher Intelligenz setzen diese tatsächlich an, auch in traditionell europäisch geprägten Branchen wie der Energie- oder der Automobilwirtschaft den Takt anzugeben. Der Einzelhandel oder auch die Unterhaltungsbranche haben bereits schmerzlich die Erfahrung gemacht, an vielen Stellen den Anschluss zu verpassen. Welchen Beitrag können Unternehmer und Personalmanager hierzulande leisten, wenn es darum geht, die

Zukunft von Unternehmen und Branchen zu sichern?

Automatisierung und künstliche Intelligenz (KI) bieten Unternehmen nahezu aller Branchen ein nie dagewesenes Spektrum an Möglichkeiten zur Geschäftsentwicklung. Dass sie diese auch nutzen müssen, daran lässt Michael Feindt, einer der Pioniere der KI im deutschen Einzelhandel und langjähriger Begleiter der Online-Transformation der Otto Group, keinen Zweifel – und sagt: „KI ist keine Option“. Um die bestehenden und vor allem auch die entstehenden Möglichkeiten nachhaltig erschließen zu können, bedarf es jedoch einer langfristig angelegten, strategischen Personalarbeit: Es gilt, Perspektiven zu schaffen für Mensch-Maschine-Teams.

### Strategische Personalarbeit für Human-Agent Collectives

Wer eine Perspektive möchte, braucht eine Vorstellung davon, wie die Welt in einigen Jahren aussehen kann. Hier bietet der britische Informatiker Nick Jennings die Be-

schreibung von „Human-Agent Collectives“ (HAC) an, also Kollektive, in denen Menschen und Software gemeinsam agieren: In einer Welt mit immer leistungsfähigerer künstlicher Intelligenz werden zunehmend auch Maschinen Entscheidungen treffen, die dann Menschen ausführen. Das Navigationssystem im Auto kann hier als Vorbote deutlich weitreichenderer Technologien verstanden werden. Es entstehen agile Teams aus Menschen und Maschinen, in denen mal der Mensch den Ton angibt und mal die Maschine. Ob als hoch dotierte Investmentbankerin oder als einfacher Mitarbeiter in einem Logistikzentrum – für menschliche Arbeitnehmer stellen sich völlig neue Herausforderungen. Nur im Team mit der Maschine wird ihre Arbeit Beiträge zur Wertschöpfung der eigenen Organisation und zur eigenen Rente leisten. HAC beenden eine Ära, in der Menschen passiven Maschinen Befehle erteilt haben. Der Mensch beginnt mit hoch vernetzten, künstlich intelligenten und autonom agierenden Agenten zusammenzuarbeiten – und wird hier rein zahlenmäßig unterlegen sein. Jedes Individuum wird sich gerade auch beruflich mit einer Vielzahl von Software-Agenten vernetzen. Die Apps auf dem persönlichen Smartphone geben darauf bereits heute einen Vorgesmack. Doch diese neuen Kollegen sind ganz anders als die alten, arbeiten doch viele davon hinter den Kulissen oder besser gesagt in der Cloud.

### Augmentation statt Automatisierung

Die Zusammenarbeit in Mensch-Maschine-Teams erfordert verschiedene Kompetenzen, die Personalentwicklung fördern muss. Thomas Davenport vom Babson College schlägt einen Perspektivenwechsel vor, weg von der Idee der Automatisierung und hin zum Leitmotiv der Augmentation. Für Unternehmen würde dies bedeuten, dass sie HAC darauf ausrichten, menschliche Fähigkeiten zu verbessern, zu erweitern und zu ergänzen. Die sogenannte Präzisionslandschaft ist dafür ein Beispiel. Hier entscheidet nicht mehr die Landwirtin allein, wann und wie sie ihre Felder bestellt. Big Data und KI ermöglichen eine quadratmetergenaue Düngung und Bewässerung mit entsprechender Steigerung der Erträge. Ein anderes Beispiel ist die softwaregestützte medizinische Betreuung, bei der nicht länger das Krankheitsbild, sondern der individuelle Patient mit seiner gene-

tischen Prägung, seinem Lebenswandel und bestehenden Umwelteinflüssen im Mittelpunkt steht. Erweiterte diagnostische Möglichkeiten gehen hier mit Kostensenkungen und damit einer in jeder Hinsicht möglichen Verbesserung der Betreuung einher.

Viele Unternehmen stehen momentan vor der Frage, wie sie die Kompetenzentwicklung und damit das Thema der Augmentation angehen sollen. Dabei berücksichtigen sie meist nicht, dass sie von Branchen lernen könnten, die auf langjährige Erfahrung im Umgang mit anspruchsvoller Technologie und Automatisierung zurückblicken. So hat beispielsweise die Luftfahrt bereits vor Jahrzehnten mit sogenannter „Human-Factors-Ausbildung“ begonnen. Bei näherer Betrachtung erweisen sich die dort zum Einsatz kommenden Bausteine in Zeiten der Verbreitung von KI als branchenübergreifend relevant. Es ist für Personalentwickler also nicht nötig, auf der grünen Wiese anzufangen.

### Von Human Factors zu Human-Centered Management

Die Bedeutung sogenannter Human Factors im Flugbetrieb geht darauf zurück, dass es in den 1970er-Jahren trotz erheblicher technologischer Fortschritte in Form zuverlässigerer Triebwerke und ausgefeilter Unterstützungssysteme unerträglich viele Flugzeugabstürze gab. Untersuchungen zu diesen Vorfällen ergaben, dass menschliche Fehler die Ursache waren. Um den Luftverkehr sicherer zu machen, legte man fortan großen Wert auf die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten. Die Erfolgsbilanz des „Human Factors“-Ansatzes nicht nur in der Luftfahrt, sondern auch in anderen anspruchsvollen soziotechnischen Umgebungen wie zum Beispiel in Krankenhäusern, spricht dafür, diese Form des Trainings ganz allgemein für HAC in Betracht zu ziehen und an einigen Stellen zu erweitern. Ich bezeichne dies als Human-Centered Management.

Worum geht es konkret? Human-Centered Management legt besonderen Wert darauf, die individuelle Leistungsfähigkeit durch effektive Interaktion mit anderen zu erhöhen. Dies wird wichtiger, weil die Folgen des menschlichen Handelns in einer vernetzten Welt immer weitreichender sein können. Das zeigt fehlende Aufmerksamkeit beim Öffnen

von E-Mail-Anhängen im Kleinen ebenso wie im Großen das nach zwei fatalen Unfällen monatelang währende Flugverbot für die technisch vermeintlich optimierte Boeing 737 Max. Trainings, die Menschen dabei unterstützen, in einer vernetzten Umgebung möglichst gut zu agieren, bestehen aus folgenden Bausteinen:

- ▶ Situationsbewusstsein,
- ▶ Workload Management,
- ▶ (menschliche) Fehler,
- ▶ Kommunikation,
- ▶ Entscheiden,
- ▶ Führung und Teamarbeit,
- ▶ Selbstbestimmung und Achtsamkeit sowie
- ▶ Ideation und Innovation.

Die vorgenannten Trainingsbausteine wirken synergetisch zusammen und verfehlen ohne einander die beabsichtigte Wirkung. Ziel ist es, in Zusammenarbeit mit künstlicher Intelligenz weniger Krisensituationen zu produzieren und gleichzeitig mehr Chancen und Innovationen zu realisieren. Während dabei durchaus die Technologiekompetenz steigt, geht es trotz des schnellen Bedeutungszuwachses von künstlicher Intelligenz im Kern auch weiterhin um den Menschen, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. In diesem Sinne kann Human-Centered Management ein effektiver Weg für eine vielversprechende Zukunft der Arbeit sein.

*Illustration: André Rösler, Freischaffender Gestalter im Atelier Remise in Karlsruhe, Professor für Zeichnen und Illustration an der Fakultät Gestaltung der Hochschule Würzburg ([www.der-roesler.de](http://www.der-roesler.de))*

### LITERATURTIPPS

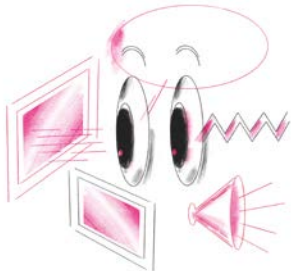
**Only humans need apply. Winners and losers in the age of smart machines.** Von Thomas H. Davenport und Julia Kirby. Harper Business 2016.

**Fatale Fehler. Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen.** Von Jan U. Hagen. Springer Verlag 2013.

**Human-Agent Collectives.** Von Dirk Wagner. In: Zukunftsinstitut (Hrsg.): Künstliche Intelligenz. Wie wir KI als Zukunftstechnologie produktiv nutzen können (Trendstudie 2019).



GANZHEITLICHES TRAININGSKONZEPT FÜR HUMAN-CENTERED MANAGEMENT



**Situationsbewusstsein:**

Situatives Bewusstsein hilft dem Einzelnen, die aktuellen System- und Umgebungsbedingungen zu verstehen und so zukünftige Veränderungen zu antizipieren. Der Schwerpunkt liegt auf der Fähigkeit, aufmerksam zu bleiben, System- und Umgebungsänderungen zu überwachen und andere Teammitglieder über

mögliche Probleme zu informieren. In HAC sind die Mitarbeiter mit einer natürlichen und mit einer digitalen Umgebung konfrontiert. Die Anforderungen an die Situationswahrnehmung sind daher hoch. Assistenzsysteme in Fahrzeugen sind ein gutes Beispiel für Software, die das Situationsbewusstsein unterstützen und gleichzeitig zu nachlässigem Verhalten verleiten kann. Dem entgegenzuwirken, ist Ziel der Trainings.



**(Menschliche) Fehler:**

Irren ist menschlich. So lernen Menschen schon früh im Leben, mit Fehlern umzugehen. Das Training professionalisiert diese Fähigkeit, indem es Wissen über Fehlerursachen vermittelt und dabei hilft, Fehlerarten zu

unterscheiden. Es gilt, die Kompetenzen zum Vermeiden, Erkennen und Bewältigen von Fehlern zu erhöhen. Die Komplexität und Dynamik von HAC dürfte die Nachfrage nach solchen Kompetenzen erhöhen: Auf der einen Seite zeigen Menschen eine Tendenz zum blinden Vertrauen in technische Systeme. Andererseits sind Fehler ein unvermeidliches Merkmal komplexer Systeme, auch Spitzentechnologien haben Schwachstellen und reagieren oft nicht angemessen auf unvorhergesehene Entwicklungen.



**Entscheiden:**

Keine oder schlechte Entscheidungen können katastrophale Folgen haben. Daher ist es wichtig zu lernen, wie Menschen und wie Software zu Entscheidungen kommen. Es geht darum, Abweichungen

von den Soll-Zuständen zu erkennen, Probleme zu bewerten, Handlungsalternativen zu generieren, Risiken und Chancen zu identifizieren und die beste Vorgehensweise auszuwählen sowie zu überprüfen. In hoch automatisierten Umgebungen werden viele Aufgaben an Maschinen delegiert und Menschen typischerweise nur dann einbezogen, wenn Entscheidungen erforderlich sind. Das bedeutet, dass die Entscheidungsfindung über ein breites Spektrum von automatisierten Aufgaben und Prozessen zur Kernaufgabe und damit zu einer wichtigen Fähigkeit wird.



**Selbstbestimmung und Achtsamkeit:**

In HAC ist der Mensch die einzige Komponente, die nicht für den Betrieb rund um die Uhr entwickelt wurde. Das Training soll den Teilnehmern Kenntnisse

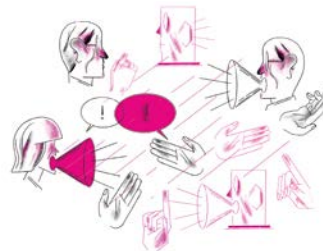
über die Entstehung und die Auswirkungen von Stress oder Müdigkeit vermitteln und es ihnen ermöglichen, angemessen mit ihren persönlichen Ressourcen umzugehen und Verantwortung dafür zu übernehmen. Aufgrund der menschlichen Anfälligkeit für Ablenkung und der Tatsache, dass Quellen der Ablenkung in computergestützten Umgebungen allgegenwärtig sind, gehören Selbstbestimmung und Beharrlichkeit zu den wichtigen Eigenschaften, die es zu entwickeln gilt.



**Workload-Management:**

Dies betrifft sowohl das Selbstmanagement als auch das Management anderer. Ziel ist es, eine gute Vorbereitung und ausreichende Planung der relevanten Arbeiten einschließlich der entsprechenden Kommunikation zu ermöglichen. Um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, müssen Mitarbeiter Aufgaben priorisieren und effektiv delegieren – auch an Maschinen. Für die Interaktion mit den Teammitgliedern ist der effektive Umgang mit Feedback wichtig. Wenn neue Informationen verfügbar

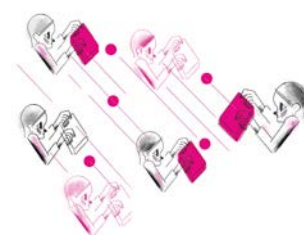
werden, sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Bedeutung. Gerade in hochautomatisierten Umgebungen ist es notwendig, Ablenkungen zu vermeiden, wachsam zu bleiben und bei Bedarf schnell zu reagieren.



**Kommunikation:**

In komplexen Situationen kann die Wahrnehmung jedes einzelnen Beteiligten eine Rolle spielen und eine gute Kommunikation entscheidend sein. Das Training zielt daher darauf ab, alle Teammitglieder zu einer freien und offenen Kommunikation zu ermutigen. Kritische Situationen in der Luftfahrt zeigen immer wieder, wie wichtig zum Beispiel die Fähigkeit ist, problematische Sachverhalte über Hierarchieebenen

hinweg klar zu adressieren. Es gilt, Kommunikationsumgebungen zu schaffen, in denen Menschen Unklarheiten fortlaufend beseitigen. Wenn nicht nur Menschen, sondern auch Maschinen beteiligt sind, müssen sich die Menschen der Unterschiede zwischen den verschiedenen Arten von Akteuren bewusst sein. Anders als ein Algorithmus, neigen Menschen in schwierigen Situationen beispielsweise gerne zu übertrieben optimistischen Fehlplanungen.



**Führung und Teamarbeit:**

Hier wird darauf abgezielt, ein Gleichgewicht zwischen aktiver Teambeteiligung und dem Erhalt der Führungsautorität herzustellen. Das ist wichtig, um verfügbares Wissen und Kompetenz bestmöglich zu nutzen, aber auch die Verantwortung dafür zu tragen. Denn Maschinen übernehmen keine Verantwortung. Das Training fördert daher den Einsatz angemessener Autorität

bei gleichzeitiger Unterstützung der Mitarbeiter und Berücksichtigung ihrer Anliegen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, eine positive Teamatmosphäre zu schaffen und Teamressourcen effektiv zu nutzen. In Mensch-Maschine-Teams wächst die Bedeutung dieser Fähigkeiten, weil immer kleinere Teams in immer stärker automatisierten Umgebungen im Guten wie im Schlechten immer mehr Wirkungskraft entfalten.



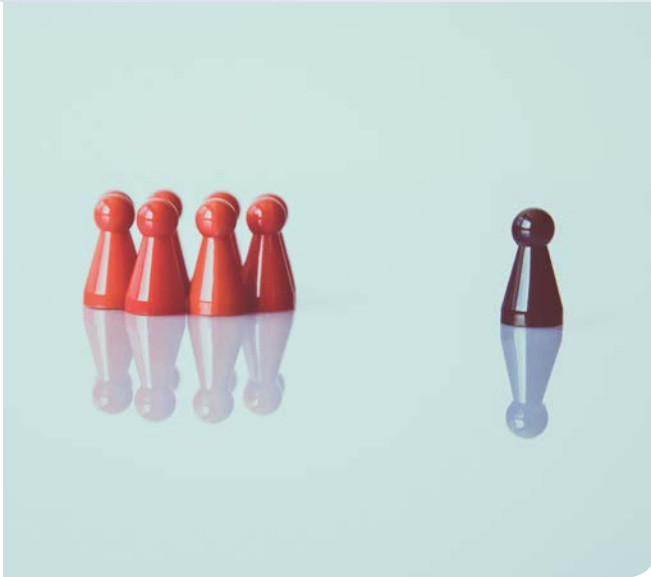
**Ideation und Innovation:**

Human-Factors-Training in Risikobranchen kommt mit den vorgenannten Punkten aus. Aber um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Chancen erkennen und wahrnehmen. Human-Centered Management setzt deshalb zusätzlich auf das kreative Potenzial der Mitarbeiter. Trainiert werden Konzepte wie Design Thinking, Value Proposition Design oder Gamification. Diese rücken den Kunden in den Mittelpunkt

und sind von der Idee des Human-Centered Design inspiriert. Die Teilnehmer werden befähigt, unter Anwendung zeitgemäßer Technologien Kreativität und kommerzielle Anwendung zu kombinieren.

# Titelthema der Jänner/Februar-Ausgabe

## Führung: Warum wir sie brauchen und wie sie sich verändert



Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte heute? Was treibt sie um und wie verändert sich ihr Alltag? Ist Führung in den Unternehmen von morgen überhaupt noch gefragt – oder benötigen wir sie dringender als je zuvor? Antworten liefert die Jänner/Februar-Ausgabe der Zeitschrift *personal manager*.

### Weitere Themen der nächsten Ausgabe sind:

- ▶ Recruiting
- ▶ Projektmanagement
- ▶ Changemanagement
- ▶ Schwierige Personalgespräche
- ▶ Incentives/Besondere Leistungen

Noch nicht abonniert? Gleich nachholen:

[www.personal-manager.at/abonnement](http://www.personal-manager.at/abonnement)

## IMPRESSUM

### Medieninhaber:

HRM Research Institute GmbH  
Rheinkaistr. 2, D-68159 Mannheim

verlag@personal-manager.at  
[www.personal-manager.at](http://www.personal-manager.at)

### Geschäftsführer:

Chris Felgner

### CEO:

Alexander R. Petsch

### Chefredaktion:

Bettina Geuenich (HV i. S. d. P.)  
T +43 7722 6735089-58  
T +49 621 40166-304  
b.geuenich@personal-manager.at

### Creative Director:

Ines Richter  
T +49 621 40166-315  
i.richter@personal-manager.at

### Salesmanager:

Oliver Hohmann  
T +43 7722 6735089-53  
T +49 621 40166-305  
o.hohmann@personal-manager.at

### Abonnementverwaltung:

Séverine Gellrich  
T +43 7722 6735089-54  
T +49 621 40166-319  
info@personal-manager.at

### Bezugspreise:

Premium-Jahresabo: 178 Euro  
Basis-Jahresabo:  
regulär 87 Euro  
für Studenten: 72 Euro  
zur Probe: 43,50 Euro  
Einzelheft: 14,50 Euro

### Erscheinungsweise:

jeden zweiten Monat  
(Jän., März, Mai, Juli, Sept., Nov.)

### Auflage:

7.000 / 17. Jahrgang

### Druckerei:

Ferdinand Berger & Söhne Gesellschaft  
mbH, Wienerstr. 80, A-3580 Horn

### Copyright:

HRM Research Institute GmbH  
ISSN: 1612-2836

### AutorInnen dieser Ausgabe

Sonja Dietz  
Dirk Nicolas Wagner  
Thorsten Petry  
Stephan Böhm  
Wolfgang Jäger  
Uwe Peter Kanning  
Clemens Zierler  
Andreas Berger  
Eva Planötscher-Stroh  
Susanna Achleitner  
Claudia Wintersteiger  
Jürgen Sicher  
Karin Schreiner  
Birgit Kronberger  
Rainer Kraft  
Gabriela Fischmeister  
Thomas Neumann  
Anna Mertinz  
Patricia Fischer  
Jana Eichmeyer  
Karolin Andréewitch  
Petra Freydorfer  
Jürgen Ellmer

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übernimmt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verwendung im Internet und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für die Rechte an den Bildern der Anbieter, zum Beispiel in Anzeigen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Grundlegende Richtung: Der **personal manager** ist eine alle zwei Monate erscheinende Fachzeitschrift für Entscheidungsträger im Human Resource Management, deren Berater und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführer, Personalleiter, Personalrecruiter, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Berater in Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen und Institutionen. Der **personal manager** informiert über Neuigkeiten im Personalgeschäft im In- und Ausland sowie über den für die Zielgruppe relevanten Markt für Produkte, Software und Dienstleistungen. Es werden innovative Konzepte zu Management, Führung, Vergütung, Sozialleistungen, betrieblicher Altersvorsorge, Arbeitsrecht, Organisation und Softwareunterstützung der Personalabteilung behandelt.

