9783739830131/Zusatzmaterial
8 Anhang / Serviceteil
8.2 Arbeitshilfen

zum Buch *Human Resource Management 4.0* von Michael Hesseler

© UVK Verlag 2022

Übersicht der Arbeitshilfen im Serviceteil 8.2

Arbeitshilfen	Seite
Ahil 1: Lesetechnik	3
Ahil 2: Schreibtechnik	3
Ahil 3: Fragen zum Arbeitsrecht	4
Ahil 4: Ausgewählte externe und interne Ethikmaßnahmen	6
Ahil 5: Handlungsanleitende Referenzbausteine	9
Ahil 6: Fragen zu Moral und Ethik	9
Ahil 7: Fragen zum Warum (Sinn) der Strategieentwicklung	10
Ahil 8: Konsequenzen für Maßnahmen zur Umsetzung der Strategieziele im agilen Unternehmen	11
Ahil 9: Fragen zur Optimierung von Geschäftsprozessen	12
Ahil 10: Erfolgsprinzipien der Digitalisierung	13
Ahil 11: Zur Einschätzung der Ersetz- oder Veränderbarkeit von Berufen und Arbeitstätigkeiten	13
Ahil 12: Fragen zum Sinn von Arbeit	14
Ahil 13: Fragen zur Entwicklung der Personalarbeit	15
Ahil 14: Ziele des HRM	17
Ahil 15: Dimensionen von Aufgaben	18
Ahil 16: Veränderungsfeldanalyse	18
Ahil 17: Entwicklung einer Personalstrategie als iterativer Change-Management-Prozess mit Handlungsoptionen	19
Ahil 18: Anforderungen an die Formen der HR-Organisation	20
Ahil 19: Fragen zur langen Reise von der Dominanz der klassischen HR-Planung zum HR-Informationsmanagement	21
Ahil 20: Fragen zu HR-Analysen	22
Ahil 21: Vor- und Nachteile der Standardsoftware	23
Ahil 22: Datenschutz und -sicherheit für Internet-Anwendungen	25
Ahil 23: Fragen und Antworten zu HR-Systemen	26
Ahil 24: Fragen der Orientierung bei der HR-Planung	26
Ahil 25: Vor- und Nachteile von HR-Planungssoftware	27
Ahil 26: Zur Berechnung des Nettobedarfs	28
Ahil 27: Personalzugangs-7-abgangstabelle zur Errechnung des erwarteten Personalbestands	29
Ahil 28: Bausteine der agilen strategischen Personalplanung	29
Ahil 29: Beispiel ROMI (Return on Marketing Investment)	30
Ahil 30: Ausgewählte Top-Arbeitgeber in Deutschland aus Sicht von Absolventen	31
Ahil 31: Vor- und Nachteile der klassischen und multimedialen HR-Auswahlwege	32
Ahil 32: Ausgewählte Anforderungs- und Eignungsanalysen	33

Ahil 33: Mögliche Tätigkeitsfelder für ältere Softwareentwickler nach Projekt SUFAW	34
Ahil 34: Formen, Inhalte und Ablauf des Outplacement	35
Ahil 35: HR-Entwicklungsziele zur Planung, Umsetzung und Kontrolle	35
Ahil 36: Funktionszyklus HR-Development mit Phasen und ausgewählten Methoden	36
Ahil 37: Integration der Maßnahmen nach Arbeitsweisen	37
Ahil 38: Übersicht zum dualen Studium	38
Ahil 39: Merkmale einer Lernstatt	39
Ahil 40: Fragen und Antworten auf dem Weg zum lernenden Unternehmen	39
Ahil 41: Führungsentscheidungen im HR-Einsatz	40
Ahil 42: Konfliktarten und Tipps für konstruktive Konfliktlösungen	42
Ahil 43: Typische Fehler in Meetings	44
Ahil 44: Motivationsprinzipien	45
Ahil 45: Zur Flexibilisierung der Jahres- und Lebensarbeitszeit	46
Ahil 46: Mögliche Vorteile und Nachteile von flexiblen Arbeitszeitmodellen	46
Ahil 47: Merkmale von Home-Office	48
Ahil 48: Typischer Ablauf beim HR-Einsatz	50
Ahil 49: Ausgewählte Verfahren für die Stellenbesetzungsplanung	51
Ahil 50: Rechtlichen Regelungen zum BGM	52
Ahil 51: Maßnahmenziele des BGM	53
Ahil 52: Fragen zu gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen für die Gesundheit	54
Ahil 53: Vor- und Nachteile des HR-Controllings	55
Ahil 54: Zahlen zur Personal- und Arbeitskostenentwicklung	56
Ahil 55: Das Zielsystem des Controllings nach Hauptprozessen	58
Ahil 56: Zu den Methoden HR-Kostenmanagements59	59
Ahil 57: Professionell-ethische Kompetenzen	59

Ahil 1: Lesetechnik (nach Robinson, 1970, siehe Hesseler, 2007, Anstelle eines Vorworts)	
Vorgehens-weise	**Beschreibung**
I. Ziel	Texte besser verstehen und behalten können
II. Schritte	1. ***S (Survey)***: Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über den Text, indem Sie ihn durchblättern, sich die Überschriften und Abbildungen ansehen sowie Kapiteleinleitungen/-zusammenfassungen und sonstige herausgehobene Abschnitte überfliegen. Schauen Sie auch in das Vorwort, das Inhaltsverzeichnis, die Einleitung und das Quellen-/Literaturverzeichnis. – Es hat sich auch bewährt, mehrfach das Inhaltsverzeichnis (ggf. laut) durchzulesen (insgesamt, jeweils kapitelweise). 2. ***Q (Question)***: Überlegen Sie sich beim Durchsehen Fragen, die Sie an den Text stellen wollen und schreiben Sie diese auf. Dabei ist es hilfreich, den Text in einen größeren Zusammenhang zu stellen. – Es hat sich auch bewährt, alle Überschriften von Kapiteln, Unterkapiteln etc. oder identifizierbaren Abschnitten in Fragen umzuformulieren. 3. ***R (Read)***: Lesen Sie den Text und beantworten Sie dabei die Fragen. Versuchen Sie, nur die Dinge aufzunehmen, die wirklich relevant für die Fragen sind. Schreiben Sie die Antworten in Stichpunkten oder kurzen Sätzen auf und benutzen Sie dabei Ihre eigenen Worte. 4. ***R (Recite)***: Lesen Sie sich jede Ihrer Fragen (nach Kapiteln, Unterkapiteln etc. und Abschnitten; insgesamt) laut vor und beantworten Sie sie so anhand Ihrer Notizen (ggf. schriftlich). 5. ***R (Review)***: Gehen Sie Ihre Unterlagen ein bis zwei Tage später (nicht zu spät) erneut durch und rekapitulieren Sie Fragen und Antworten (möglichst schriftlich).
III. Hinweis für die Anwendung	**Finden Sie Ihr System!**

Ahil 2: Schreibtechnik (Hesseler 2015 / PTZ 1978)	
Vorgehens-weise	**Beschreibung**
I. Ziel	Verständlichere Texte mit weniger Aufwand und Stress schreiben können (den Berg schrittweise und nicht an einem Tag abtragen; anfangen!)
II. Schritte	2.1 Voraussetzung: Thema steht fest. 2.2 Grundregel: Inhalt vor Form. 2.3 Lesen und Literaturangabe festhalten. 2.4 Das Gelesene nach Stichworten zusammenfassen. 2.5 Eine möglichst detaillierte Gliederung ausarbeiten. 2.6 Stichworte den einzelnen (Unter-)Gliederungspunkten zuordnen, dabei weiße Flecken erst einmal auslassen. 2.7 Den ersten (Unter-)Gliederungspunkt herunterschreiben, dabei erst einmal nicht auf Formalien achten (1-2 Seiten pro Tag, dann alle Unterlagen wegräumen, sich erholen). 2.8. Erst am nächsten Tag sich den Text vornehmen, d.h. inhaltlich und dann formal korrigieren (siehe dazu die einschlägigen Bestimmungen der 0 etc.); nur im Ausnahmefall nachlesen (ggf. weiße Flecken füllen, auch nach Stichworten zusammenfassen). 2.9. Weiter mit dem nächsten (Unter-)Gliederungspunkt, etc., bis Sie alle Gliederungspunkte durchhaben, dabei so vorgehen wie bei 2.7./2.8. (ggf. weiße Flecken füllen). 2.10. Korrektur des vorliegenden Entwurfs: erst inhaltlich (dabei ggf. nachlesen), dann formal; Fortsetzung der Korrektur des gesamten Entwurfs bis Endfassung (dann erst Layout-Gestaltung; querlesen lassen/Nachkorrektur), Text abgeben.

III. Hinweis für die Anwendung	**Finden Sie Ihr System (z.B. Ihr Tempo)!**

Ahil 3: Fragen zum Arbeitsrecht nach Bereichen
Regelungsbereiche
Betriebliche Mitbestimmung für global vernetzte IT-Systeme und Technikeinführung ▪ Ist trotz einheitlicher Vorgaben in einem internationalen, in Deutschland agierenden Konzern prinzipiell die Zuständigkeit der Betriebsräte im Rahmen nationaler Mitbestimmung gewährleistet sowie verzögert dies in der Folge kurzfristig eine Flexibilisierung? ▪ Muss die Mitbestimmung insbesondere nach § 87 I Nr. 6 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) angepasst werden und, wenn, wie weit soll das gehen? ▪ Wird das Arbeits- und Leistungsverhaltens durch digitale Systeme mit einer Vernetzung zwischen Maschine und Beschäftigten direkt oder indirekt erfasst und ausgewertet? ▪ Muss die Mitbestimmung hinsichtlich der Überwachung des Leistungsverhaltens der Arbeitnehmer insofern angepasst werden, als erst die gezielte Auswertung der gewonnenen Leistungsdaten mitbestimmungspflichtig wird?
Neuer Arbeitnehmerbegriff im Rahmen sich ändernder Belegschaftsmodellen ▪ Regeln der neue § 611a BGB und vor allem der Arbeitnehmerschutz die Abgrenzung zwischen abhängiger und selbständiger Arbeit und hat dies Auswirkungen auf den Missbrauch in Werk- und Dienstleistungskonstellationen (vgl. die Arbeitnehmerüberlassung)? ▪ Lösen sich nicht im Zuge neuer Arbeitszeitmodelle die Bindungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf? ▪ Ist nicht die fachliche Expertise (siehe die Transparenz und Verfügbarkeit von Fähigkeiten durch Big Data) in Zukunft entscheidender als die Organisationsverfügbarkeit? ▪ Sind die unterschiedlichen Anforderungen an Stellen von einer Klassifizierung in Arbeiter und Angestellte abhängig, (vgl. auch das Problem der Trennung zwischen tariflichen und außertariflichen)? ▪ Müssen den am Unternehmen beteiligten Fremdgeschäftsführern immer mehr Arbeitnehmerrechte zugesprochen werden (Europäischer Gerichtshof vom 11.11.2010, 9.7.2017; vgl. zu den Hürden für leitende Angestelltentätigkeiten: Bundesarbeitsgericht vom 5.5.2015)?
Bedrohte Arbeitsverhältnisse: Veränderte Qualifikationsanforderungen ▪ Können in Verbindung mit der Automatisierung einfacher Hilfstätigkeiten und dem Vorrang von Wissen im Umgang mit vernetzten Systemen bestimmte Berufe nicht mehr ausgeübt werden können? ▪ Sind Arbeitgeber und Betriebsrat nach § 96 I 1 BetrVG verpflichtet, die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern? ▪ Können betriebsbedingte (Änderungs-)Kündigungen notwendig werden, wenn Mitarbeiter die im Arbeitsvertrag vereinbarten Tätigkeiten angesichts der veränderten Anforderungen nicht mehr erfüllen können? ▪ Kann der Arbeitsgeber im Zuge seiner freien unternehmerischen Entscheidung Mitarbeitern aus verhaltensbedingten Gründen kündigen, wenn sie die heuen Anforderungen, z.B. durch die Digitalisierung, nicht erfüllen wollen? ▪ Kann dem Arbeitgeber der Aufwand für Umschulung und Fortbildung zugemutet werden, um die härtere betriebsbedingte Kündigung vermeiden zu können (vgl. die Entstehung von 400000 bis 700000 neuen Stellen durch Verbesserung der Qualifikation bis 2025)? ▪ Müssen Arbeitsgeber nicht am Erhalt und der Förderung von nicht oder schlecht automatisierbaren Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften wie Kreativität, irrationales Denken, freier Wille, Führungsbewusstsein und Autonomie interessiert sein? ▪ Wie ist die Zusammenarbeit von Robotern und Menschen in Zweierteams zu beurteilen (vgl. z.B. Auslieferung von Paketen an Kunden bei der Deutschen Post AG)?

- Muss nicht auch die Gesellschaft bzw. die Politik im Worst-Case den sozialen Abstieg von Freigesetzten abfedern?
- Wie lässt sich die Dynamisierung von Arbeitsverhältnissen durch weltweite und ortsunabhängige (Zusammen-)Arbeit, z.B. im Rahmen der Ausschreibung einzelner Projekte oder Arbeitsaufgaben über webbasierte Plattformen einschätzen (vgl. die registrierten nicht in die Betriebsorganisation des Auftraggebers eingegliederten Crowdworker)?
- Können so Unternehmen personelle Engpässe in den eigenen Reihen auffangen, flexibel auf Auftragsspitzen zu reagieren und von der „Intelligenz der Masse" profitieren?
- Werden Crowdworker (auch Freelancer) rechtlich als Selbständige oder vereinzelt sozialversicherungspflichtig Beschäftigte eingeordnet?
- Müssen die bisherigen Kriterien zur Ermittlung von Scheinselbständigkeit an die Arbeitswirklichkeit 4.0 angepasst werden?
- Müssten nicht angesichts des zunehmenden Grads der persönlichen Abhängigkeit das gängige Arbeitszeitgesetz (§ 2 AZG gilt nicht) angepasst werden (vgl. z.B. das Arbeitsschutzgesetz § 2 Abs. 1 Heimarbeitsgesetz, HAG)?
- Wird im Zuge des Wandels der Arbeitszeiten und -orte die Vergütung abhängig vom Wert der Arbeitsleistung in Projekten?
- Bedeutet flexible Arbeitszeit Ausdehnung von Arbeit durch die Verfügbarkeit an Wochenende, Sonn- und Feiertagen oder sogar Urlaubstage rund um die Uhr per Smartphone/Tablet?
- Bedeutet flexible Arbeitszeit Lockerung der werktäglichen Arbeitszeiten und Aufgabe der im Arbeitszeitgesetz festgeschriebenen zwingenden Ruhezeit von 11 Stunden (auch für Führungskräfte in abhängiger Position)?
- Wie viele der im Zuge der digitalen Transformation geleisteten Überstunden wurden bezahlt? Nur die Hälfte (nach IAB 2016 zwischen 2012 und 2016)?
- Lässt sich das Betriebsgebäude digital abschließen (vgl. die rechtlichen Regelungen zur Nicht-Erreichbarkeit z.B. nach § 12 Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz; vgl. auch die Einrichtung von Arbeitszeitkonten)?
- Gehört nicht auch die Arbeitsbereitschaft angesichts des Arbeitsstresses ohne Ende dringend auf den Prüfstand (vgl. die Rate der Fluktuation und des Absentismus sowie des Dienstes nach Vorschrift)?

Telekommunikationsunterstütztes Home-Office (reine Teleheimarbeit)

- Sind die Zusammenarbeit und Kommunikation direkt am unternehmensinternen stationären Arbeitsplatz (z.B. bei Yahoo angewiesen) oder stationär im eigenem ‚Heim' effektiver (z.B. bei Microsoft durch Mitarbeiter wählbar)?
- Spielen externe Gruppenarbeitsplätze (z.B. Team von IT-Spezialisten), Wechselarbeitsplätze (z.B. Außendienstmitarbeiter) und mobile Arbeitsplätze (z.B. Handelsvertreter) sowie Arbeitsplätze im Ausland eine Sonderrolle?
- Bringen Telearbeiter entsprechend ihrem Arbeitsvertrag ausreichend Initiative auf, um von sich aus mit dem Arbeitgeber zu kommunizieren und selbstdiszipliniert zu arbeiten?
- Steht der Arbeitgeber ergebnisoffenem Arbeiten positiv gegenüber?
- Welche Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein?
- Wäre der Verzicht auf Kontrolle zugunsten von Vertrauen und Gewährung eines Zutrittsrechts bei Bedarf ein Widerspruch?
- Ist die spezielle Haftung bei Telearbeitsplätzen geregelt und wenn, wie genau?
- Ist dabei die Kostenübernahme gesichert, inklusive des Lohnanspruchs bei unverschuldeter Betriebsstörung?
- Können Unternehmen Datensicherheit gewährleisten, da ja das WLAN-Netzwerk im Homeoffice meist nicht betrieblichen Sicherheitsstandards genügt?
- Wie handhaben Unternehmen den Zugang von Unbefugten?
- Müssen besondere Regelungen bzgl. des Arbeitsschutzes, der Arbeitszeiterfassung und Ergebniskontrolle überdacht werden?

Moderne Vergütung

- Löst sich der typische bilaterale Arbeitgeberbegriff auf?

- Können weitere zusätzlich vergütete Vertragspartner, die dem eigentlichen Arbeitgeber nicht zugeordnet werden können, bei Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder bei der Rentenversicherung Berücksichtigung finden?
- Lassen sich Lösungen zur sozialen Absicherung von beiden Seiten aus denken, wenn sie in erster Linie auf ergebnisorientierter Arbeit basieren?
- Sind erfolgsabhängige Vergütungsvereinbarungen im Rahmen personenspezifischer Leistungsdatenerfassung in Echtzeit und Crowdsourcing auf internen Plattformen (vgl. auch Hiring-On-Demand) leichter messbar und steuerbar?

Ahil 4: Ausgewählte externe und interne Ethikmaßnahmen
(Information unabhängig von rechtlichen Regelungen)*

Haben Sie Erfahrungen z.B. mit:

- **‚code of ethics'** (Unternehmensleitlinien) zur Identitätsstiftung und Handlungsorientierung, z.B. im Rahmen von Corporate Social Responsibility,
- **Ethikbeauftragter** (Management/Abteilung),
- **‚Roundtables'** (Gesprächskreise) mit externen Experten und Stakeholdern über aktuelle und unternehmensspezifische ethische Fragen,
- **‚ethics hot line/open line' (**vertrauliche interne/externe Telefonnummern),
- **‚ethics committee of the board of directors'**,
- **Ethik-Kommissionen/Ethik-Gremien für** einen grundsätzlichen Ethik-Dialog,
- **‚public interest directors'** für Online-Netzwerke,
- **Ombudsmann** als Beschwerdestelle (vgl. das BKMS®-System bei der DB AG)
- **Whistle-Blower-Netzwerk, -Ombudsmann,**
- **interne Ethik-Audits,**
- übergreifendes **Werte-Managementsystem**,
- **Ethik-Beratung** bei Bedarf,
- **Ethik-Trainings** bei Bedarf,
- spezifische Leitlinien zur **Informations-/Digital-/Algorithmen-Ethik.**

Externe Ethik-Maßnahmen ohne rechtliche Regelungen
(ggf. als Orientierungsbasis für Unternehmen)**

Sind Branchenvereinbarungen zum Ethik-Management wirksam, z.B.:

- **Bayrischer Bauindustrieverband**: „Ethikmanagement in der Bauwirtschaft", Basis der Grundwerte „Fairness" und „Ehrlichkeit" bzw. Integrität = Gesetzestreue + Fairness (siehe Ethik-Management der Bauindustrie e.V.),
- Marketing- und Handelsunternehmen in der **Spezialgüterindustrie**: Unilaterale Verhaltenskodizes von global agierenden Unternehmen als Basis für Sozialstandards,
- **Großbanken**: Freiwillige Vereinbarung „Wolfsberg Principles" in Zusammenarbeit mit Transparency International,
- **Medien**: Kodex des Deutschen Presserats von 2006 (siehe auch Code de Bordeaux, Medienkodizes, Leitlinien zur Sicherung der journalistischen Unabhängigkeit bei Axel Springer, Verhaltenskodex der WAZ-Gruppe),
- Ethik-Kodex der Partner der Aktion **faire Telefonwerbung** (Aktion der Fairness-Stiftung), 01.11.2008 (http://www.faire-telefonwerbung.de/pdf/Ethik-Kodex.pdf)?

Sind Ihnen die reglementierten / nicht-reglementierten ethischen Leitlinien der Berufsverbände bekannt, z.B.:

- **Informatiker**:
  - Gesellschaft für Informatik e.V. (GI, Unsere Ethischen Leitlinien, www.GI-EV.de),
  - ACM Code of professional Conduct and Procedures for the Enforcement of the ACM Code of Professional Conduct, 1972,
- **Ingenieure**:
  - Ethikkodizes der Ingenieurverbände (VDI, IEEE, ECPD, ASCE),
  - Bundesingenieurkammer: Ethischer und technischer Anspruch - eine Verpflichtung für Beratende Ingenieure (http://www.bundesingenieurkammer.de/463.htm; Musterberufsordnung: 1998),

- Berufsregeln des Verbandes Beratender Ingenieure,
- Charta der Ethik der Ingenieure (FEANI),
- Entwurf für einen Ethik-Kodex des VDI (siehe Ethische Ingenieurverantwortung, Düsseldorf 2000),

- **Personalmanager (BPM Bundesverband der Personalmanager/-innen)**: Ethikbeirat HR Tech gegründet (https://www.bpm.de/meldungen/ethikbeirat-hr-tech-gegruendet-1211892246),
- Der Bundesverband für **Umweltberatung** e.V. (bfub): berufs- und umweltpolitische Interessenvertretung für die Umweltberatung, siehe z.B. Berufsbild Umweltberater, Honorarempfehlungen für Umweltberatungsdienstleistungen, Güteanerkennung von Umweltberatungs- und Energieberatungsleistungen (http://www.umweltberatung.org/php/selbstverstaendnis.php),
- Berufskodex für die **Weiterbildung**. Ethische Richtlinien des Forums für Wertorientierung in der Weiterbildung (http://www.forumwerteorientierung.de/uploads/dokumente/Berufskodex.pdf (vgl. auch Siegel „Qualität-Transparenz-Integrität“, Beschwerdeordnung),
- **Wirtschaftsprüfer**:
  - Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüferordnung) der Wirtschaftskammer (von 1961, Änderungen/Ergänzungen/Erweiterungen bis 29. Juli 2009 (http://www.wpk.de/pdf/wpo.pdf),
  - Über gesetzliche Reglementierungen hinaus „Code of Ethics for Professional Accountants“ der Ethik-Kommission der IFAC (1977 gegründet von Gründungsmitglieder IDW und der WPK?

Kennen Sie die folgenden übergreifenden nationalen / internationalen Erklärungen /Abkommen / Regelungen / Vereinbarungen oder haben Sie schon Erfahrungen mit ihnen, z.B.:

- **Accountability** (AA 1000), Ethical Corporation Guidelines Briefing Part 2: AA1000 - Accountable Sustainability (http://www.accountability.org/blogs.aspx?id=5232),
- **Allianz von Unternehmen, Business Schools, anderer Institutionen (**http://www.eabis.org),
- **Allianz von Unternehmen, Gewerkschaften und Freiwilligenorganisationen** ‚Alternative **Banken‘** (vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Ethisches_Investment),
- Arbeitsgruppe Digitale Ethik (https://initiatived21.de/arbeitsgruppen/ag-ethik),
- **B.A.U.M.** – Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management (https://www.baumev.de),
- Bertelsmann-Stiftung (https://algorithmenethik.de),
- Bundeskodex für gute **Unternehmensführung/**Public Corporate Governance Kodex (https://publicgovernance.de/html/de/8830.htm),
- Bundesverband der **grünen Wirtschaft**, http://www.unternehmensgruen.org),
- **Business Roundtable** Institute for corporate ethics (http://www.corporate-ethics.org),
- **Chaos Computer Club** (https://www.ccc.de/),
- Council for Ethics in Economics/**ethical Leadership** at Capital University (http://www. businessethics.org),
- **CSR Europe**: Europäisches Netzwerk mit 23 Partnerorganisationen (http://www. csreurope.org/, http://www.csrcampaign.org),
- Dachverband **FairWertung (** http://www.fairwertung.de),
- Das Netzwerk für sozial verantwortliche **Wirtschaft NSW/RSE (**http://www.nsw-rse.ch),
- **Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik** (EBEN Deutschland e.V./Deutscher Verband des European Business Ethics Network (EBEN, http://www.dnwe.de)Die Unternehmensgruppe IZE (UG IZE): Leadership-Initiative von Unternehmen für die Zivilgesellschaft (http://www.cccdeutschland.org/staticsite/staticsite2.php?menuid=262&topmenu=4&keepmenu=inactivevv),
- **Digitale Ethik** – der Wertekodex für die Digitalisierung (https://www.new-communication.de/neues/detail/digitale-ethik-der-wertekodex-fuer-die-digitalisierung)***,
- **Direktinvestitionen** in nicht börsenorientierte Unternehmen, z.B. für alternative Energien (http://de.wikipedia.org/wiki/Ethisches_Investment#Direktinvestitionen),
- DRZE, Deutsches Referenzzentrum für Ethik in den **Biowissenschaften** (https://www.drze.de),
- **Econsense-Forum**, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. (http://www.econsense.de),
- Ethikverband der Deutschen **Wirtschaft** e.V. (http://www.ethikverband.de/cms/front_content.php?idcat=48),
- Europäische Agentur für **Sicherheit und Gesundheitsschutz** am Arbeitsplatz (https://osha.europa.eu/de),
- "**European Alliance for Corporate Social Responsibility** (siehe auch http://ec.europa.eu/old-address-ec.htm),

- Europäische Kommission 2001 (**Grünbuch)** über „Europäische Rahmenbedingen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (siehe auch Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2002),
- **Foodwatch** (http://www.foodwatch.de),
- **Foreign Corrupt Practices Act** von 1977 (https://de.wikipedia.org/wiki/Foreign_Corrupt_Practices_Act),
- future e. V. – Verantwortung **unternehmen (**Projekt Benchmarking for Sustainability, http://www.future-ev.de),
- Gemeinschaftsinitiative **Gesünder Arbeiten** e.V. (http://www.gesuenderarbeiten.de),
- **Gen-ethisches Netzwerk** (http://www.gen-ethisches-netzwerk.de),
- **Gesellschaft für digitale Ethik** (https://gesellschaft-digitale-ethik.org),
- **Global Reporting Initiative** (GRI, http://www.globalreporting.org/Home),
- Hochschulnetzwerk **Bildung durch Verantwortung** (http://www. netzwerk-bdv.de/content/home/index.html),
- Handel: **Local Resources Network ethical trade** (http://wwwethicaltrade.org),
- Hochschule der Medien/**Institut für Digitaltechnik** (https://www.hdm-stuttgart.de/digitaleethik/home),
- **ILO** (Internationale Arbeitsorganisation), Kernarbeitsnormen (lo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm),
- **IMP3prove** zur Verbesserung der Kompetenz von SMEs im Umgang mit Innovation (www.improve-innovation.eu),
- **Informationsplattform**: Angewandte Ethik-Ressourcen im Internet, http://www. ethicsweb.ca/resources),
- Initiative Ethics in Business (**Mittelstand**), http://www.ethics.de/die-initiative/index.html),
- Initiative **Wirtschaft und Schule (**http://www.wirtschaftundschule.de),
- International Center for Information Ethics (https://www.i-c-i-e.org/),
- **KI-Richtlinien für HR**: Ethikbeirat stellt finale Fassung vor (aufe.de/personal/hr-management/ethikrichtlinien-zu-kuenstlicher-intelligenz/ki-richtlinien-fuer-hr-ethikbeirat-stellt-finale-fassung-vor_80_513366.html),
- Klima e.V.- **Mobbing-Abwehr** (http://www.klimaev.de),
- Mensch, Moral, Maschine Digitale Ethik, Algorithmen und **künstliche Intelligenz (**www.bvdw.org /ethik),
- **Menschenrechte im Handel** (z.B.: http://www.business-humanrights.org),
- Mobbing.net: Verein für Arbeitsschutz und Gesundheit durch systemische Mobbingberatung und Mediation e.V. (http://www.mobbing,.net),
- Nachhaltigkeitsmanagement (Dachmarkenzeichen **ECOmade in GERMANY;** siehe www.nachhaltiger-mittelstand.de),
- **Netzwerk Medienethik** – Interdisziplinäres Gesprächsforum zu ethischen Fragen im Medienbereich (https://www.netzwerk-medienethik.de),
- **Netzwerk Personaler**. Fachportal für Human Resources Professionals (hrm.de),
- Regelwerke zum **fairen Handel** (siehe z.B. www.transfair.org),
- **Social Responsible Investments** auf Basis von Nachhaltigkeitsindizes (https://www.gabler-banklexikon.de/definition/socially-responsible-investment-sri-70774),
- **Small Business Act** (SMEs, www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_de.htm),
- **Technoethik** an der TU Kaiserslautern (owi.uni-kl.de/philosophie/forschung/technoethik-zertifikats-studiengang-disc),
- **The learning platform** for artificial intelligence (https://ki-campus.org),
- Transparency International Deutschland e.V. (https://www.transparency.de/aktuelles/detail/article/companies-can- **Social Venture-Netzwerk** für sozial und ökologisch engagierte Unternehmen (http://www.svneurope.com),
- UPJ-Unternehmensnetzwerk (**Corporate Citizenship Netzwerk**, http://www.upj.de),
- **Verbraucherbildung** nach sozial-ethischen, ökonomischen, ökologischen und gesundheitlichen Aspekten (http://www.verbraucherbildung.de/projekt01/ textil/sozial_eth.htm); vgl. auch Ethik-Kommissionen in Landesämtern),
- **Whistleblower-Netzwerk** e.V. (www.whistleblower-netzwerk.de)?

* Zur Rechtsprechung siehe Hesseler 2011, Kap. 5.4.3;

** derselbe zu externen Ethikrahmen in Serviceteil 9.2.6; zu professionell-moralisch Risiken in Serviceteil 9.2.2., zu professionell-ethischen Maßnahmen in Projekten in Serviceteil 9.5; *** und dies bei 4,6 Mio € Ausgaben für IT

Ahil 5: Handlungsanleitende Referenzbausteine
Fragen
Bilden Menschen (als Individuen und in ihren Beziehungen insgesamt, also die Menschen im Plural) erst dadurch Unternehmen als soziale Figurationen, dass sie miteinander verflochten, aufeinander angewiesen und voneinander abhängig sind: gleichzeitig?
Basiert dabei die Entstehung von Machtbalancen auf der Ungleichverteilung von Informationen oder Wissen oder Besitz/Verfügbarkeit von Organisationsmitteln oder von Technik (z.B. IT)? Manifestieren sie sich so Machtverhältnisse in Wertvorstellungen, Erfahrungen, Qualifikationen/Kompetenzen, Persönlichkeiten?
Organisieren die Menschen im Unternehmen ihre Zusammenarbeit, indem sie gleichwertig an den Machtbalancen beteiligt sind, das Wissen untereinander verteilen und so anwenden?
Hängt die Zusammenarbeit davon ab, dass sich ‚Organisation als quasi kollektive Entität' im jeweiligen individuellen Bewusstsein als Ordnungsmuster repräsentieren muss, damit die übergreifende Zusammenarbeit und integrierende Koordinierung sozialen Handelns gelingen können?
Müssen die beteiligten Menschen situationsangemessenere normative Regeln für ihre Interdependenzen vereinbaren/aushandeln und praktisch erproben?
Sind dabei individuelle Moral bzw. soziale Normen als emotionales Band zu verinnerlichen und der institutionelle ethische Kontext dafür gemeinsam zu schaffen?
Lassen sich mit Gestaltungsmaßnahmen ausgleichen, dass eine Gruppe von Menschen (das Management/Eigentümer/Unternehmer) mehr Möglichkeiten hat, ihre Interessen durchzusetzen? Oder verändern sich Machtbalancen als notwendige Struktureigentümlichkeit des Sozialen evolutionär (vgl. auch die Beharrungskräfte, Wandlungstendenzen und Strukturzwänge? Oder sind unabhängig davon immer soziale Ausgleichmaßnahmen notwendig?

Ahil 6: Fragen zu Moral und Ethik: Anforderungen an Maximen klugen Gemeinsinns und Gemeinschaftlichkeit für die Arbeit 4.0*
Macht: ▪ Ist eine Verständigung über einen **positiven Machtansatz erfolgt?** ▪ Ist ein **sozial verantwortlicher Umgang** mit Macht möglich, d.h. ➢ **Abgabe echter Machtchancen** top-down (Selbstorganisation/-koordination), ➢ keine **Symbolik** wie früher die Einrichtung von KVP-Parkplätzen als Belohnung (heute: Gaming in den Pausen?), sondern - wechselseitiges **Vertrauen** im Rahmen von Unternehmensleitung, z.B. eine engere Verbindung zwischen Leben und Vorleben des Managements sowie Arbeitsplatzgarantie sowie - ohne kontraproduktive **Ausweichmanöver** wie beim technikzentrierten und wenig humanzentrierten Business Reengineering?
Verantwortlicher Perspektivenwandel in Richtung der kreativen Erschaffung der Zukunft: ▪ Lässt sich die **Verantwortung** für das Produkt und den Prozess an Mitarbeiter zurückgeben? ▪ Kann die wechselseitige Selbstverpflichtung unter **horizontal Gleichen** in echten, d.h. hierarchiefreien Arbeitsgruppen eine Lösung sein? ▪ Ist die Ideologie der rein kompensatorischen **Gewinnverwendung** abgelöst? ▪ Ist die persönliche, öffentlich kontrollierte **Selbstverpflichtung**, die sich nicht in compliance erschöpft, eine Alternative? Lassen sich **ethische Spielräume** in der Geld- und Wettbewerbswirtschaft nutzen? ▪ Gilt der **Grundsatz**: "Sollen impliziert Können"?
Antizipation positiver Folgen: ▪ Können sich die Belegschaftsmitglieder besser **mit der Arbeit identifizieren** und geht dies mit erhöhtem Einsatz einher? ▪ Werden sie so zu **Unternehmern** für interne und externe Kunden?

- Lassen sich die Effektivität und Effizienz durch vorbereitende/begleitende **Qualifizierungs- und Motivierungsmaßnahmen near the job/on-the-job** steigern (vgl. z.B. eine Lernstatt), Bezugspunkt:
  - Bekämpfung von Orientierungslosigkeit und Beliebigkeit
  - Freude an Kreativität und Innovation
  - emotionale Intelligenz
  - Achtsamkeit
  - Interesse am Umgang mit Technik
  - Ehrlichkeit
  - Offenheit
  - Selbstvertrauen,
  - Teamkompetenz
  - Zivilcourage auch gegenüber den Schönwetterkapitänen und Hasardeuren oben?
- Fördert Job Enrichment **Eigenverantwortung und Kreativität**?
- Ermöglicht **Job Rotation** einen Einblick in neue Arbeitsfelder?
- Bringen **Arbeitsgruppen** weiter (Synergieeffekte), wenn sie die Leistungsschwachen nicht ausgrenzen?
- Lässt sich die **Ergebnissicherung** optimieren?

Beteiligung:

- **Stimmt der Rahmen**:
  - Beteiligung der ausführend Beschäftigten an der Aufstellung gemeinsamer Spielregeln,
  - Dauer-Motivation anstatt oberflächlicher Balance zwischen Belohnungen und Sanktionen,
  - Sicherstellung der Ergebnisverantwortung auf Basis der funktionsbezogenen Übereinstimmung von Zuständigkeit und Verantwortung?
- Ist die **Umsetzung** organisiert:
  - Hingabe an ein gemeinsames Ziel,
  - Einigkeit unter den Beteiligten,
  - Effektives Kommunikationssystem unter Einbezug der Betroffenen (kommunikative Rationalität),
  - ‚Moralisch' motivierter Konsens, d.h.:
    - Verpflichtung der gesamten Organisation hinsichtlich der ethischen Grundprinzipien für das gemeinsame Tun,
    - Danach Geltung und Befolgung übergeordneter Maßstäbe einer Klugheitsethik, die nicht einfach aus den praktizierten Normen (Moral) abgeleitet werden?

* Es gibt sogar ethisches Einkaufen (Nachhaltigkeit) nach Management …, DK, München 2021 (S. 86 f.): Für 81 % der Konsumenten wichtig!

Ahil 7: Fragen zum Warum (Sinn) der Strategieentwicklung*

Bausteine

1. Auflösung des Strukturkonflikts zwischen Shareholder- und Stakeholderprinzip zugunsten eines **integrierten sozio-ökologischen-ökonomischen Zielkomplexes (people first),** abgesichert durch **politische Rahmenziele** (vgl. das Donat-Modell),
2. **Sozio-psychische Sicherheit für alle**:
   - Sitzen alle in einem Boot?
   - Sind sie gleichwertig in die kritischen Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette eines Produkts einbezogen?
   - Sind alle erforderlichen Leistungsbereiche mit ihrer funktionalen und formalen Autorität sowie ihr Zusammenhang für alle Beteiligte transparent?
   - Sind alle motiviert?
   - Sind Veränderungen eindeutig und verständlich kommuniziert?
3. **Kundenorientierung:**
   - Wohin verändern sich Kundenbedürfnisse?
   - Nützen die Produkte dem Kunden?
   - Wird mindestens 20 % der Zeit dafür verwendet?

- Welche Blockaden, Störfaktoren oder Engpässe bremsen ihre Befriedigung (vgl. die „Engpasskonzentrierte Strategie EKS“ bzw. die Mewes-Strategie: ganzheitliche Spezialisierung, Minimumprinzip; Immaterielles vor Materiellem, Nutzenmaximierung)?
- Hilft authentische Überzeugungsarbeit?

4. Erhöhung der Wirksamkeit:

- Wie können Unternehmen ihr Veränderungslernen beschleunigen?
- Wie können Unternehmen mit innovativem Unternehmen wieder in Fahrt bringen?
- Wie können sie sich (re-)vitalisieren?
- Ist das Management mutig genug für nachhaltige Veränderungen, bis hin zu ihrer ausreichenden Finanzierung?

* Heute hat sich die einheitliche Phasenaufteilung in Formulierung und Implementierung der Strategie aufgelöst (bei Vorteilen der Kenntnis der Herausforderungen bei der Implementierung). Die Grenzen zwischen diesen beiden Phasen sind fließender geworden (iterative Zyklen von Denken und Handeln, Initiativen einzelner organisatorischer Akteure)

Ahil 8: Konsequenzen für Maßnahmen zur Umsetzung der Strategieziele im agilen Unternehmen

Dimensionen	Entscheidungs- und Handlungsbedarf
1. Dimension: Die gemeinsam geteilte Kultur (Voraussetzung), *d.h.* die geltenden Werte, das Unternehmensverständnis, Normen, Eigenheiten, Sozial-/ Individualkompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter	
2. Dimension: Die agile Netzwerk-Organisation, *d.h.* die Struktur, Abläufe, Schnittstellen, Aufgabenprofile, Freiräume, Handlungskompetenz/-verantwortung und Kommunikationswege im Rahmen von selbstorganisierender gemeinsamer Gestaltung	
3. Dimension: Die Führungskräfte und Mitarbeiter (Bedarf), *d.h.* Struktur, Qualifikationsgrade, Schlüsselkompetenzen, Personalentwicklung und Unternehmensidentifikation bei den Mitarbeitenden, Führungskräften und der Geschäftsleitung mit kurz-, mittel- und langfristigem Ausblick	
4. Dimension: Die HR-Prozesse (Inhalte), *d.h.* Effizienz, Wirksamkeit und Einfachheit einer hierarchiearmen Umsetzung der Strategie der Informatisierung z.B. in den Bereichen Employer Branding / HR-Marketing, -Entwicklung, Kommunikation im HR-Einsatz; Rahmen: Ziel- und effizienzorientierte Sicherstellung klar definierter Arbeitsprozesse und transparenter Abläufe	

Ahil 9: Fragen zur Optimierung von Geschäftsprozessen (Auswahl)*		
Möglichkeit z.B. durch (nach https://www.paperless-solutions.de/blog/geschaeftsprozesse-optimieren)**	**Kriterien zur Bewertung der Wirkungen*****	**Entscheidungs-/Handlungsbedarf**
1. **Prozessautomatisierung in Wertschöpfungsnetzwerken** unter der Voraussetzung eines vorher zu analysierenden Reifegrads der Digitalisierung sowie einer dezentral gesteuerten Ad-Hoc-Organisation und sich selbststeuernder crossfuncional (Projekt-) Teamprozesse mit dezentraler Verantwortung und Empowerment für einen Zugriff auf zirkulierende Wissensströme zu sichern******		
2. **Implementierung einer digitalen Signatur** für einen papierlosen Unterzeichnungsvorgang ohne Medienbrüche (auch mobil per Tablet oder Smartphone)		
3. **Digitales Dokumentenmanagement** (DMS) für die effiziente, digitale Verwaltung von Dokumenten sowie die Automatisierung der Erfassung, Überprüfung von Rechnungen oder der Ablage in ein **digitales Archiv**		
4. **Digitale Workflow-Management-Systeme**, d.h. Analyse, Modellierung, Koordination, Steuerung (erhoffte Folge: Transparenz bei gleichzeitiger Reduzierung von Durchlaufzeiten, Fehlerquoten, Prozesskosten (aber ohne IT nur als Transporteur einer Kennzahlenlogik)		
……..		

* Empfehlung: Anwendung des Golden Circle (Warum vor was und wie) unter Klärung der Wirtschaftlichkeit;

** Hier sind beim Trend zu datenzentrierten Geschäftsmodellen zu unterscheiden: (1) Schon umgesetzte Geschäftsinnovationen als Basis existierender Modelle, (2) Schon umgesetzte veränderte Geschäftsmodelle durch (vernetzte) Technologien, (3) völlig neue zu definierende, noch nicht umgesetzte Geschäftsmodelle (Kaufmann 2015, wenn auch mehr mit Blick auf Industrie 4.0);

*** Wer sind die Zielkunden? Was bieten wir den Kunden an? Wie und wann stellen wir die Leistung her?

**** Vgl. auch die Umzugsfähigkeit logistischer Knoten im Zuge der Globalisierung, weil neue Produktionsstandorte bis ins kleinste Detail eine exakte Kopie laufender Produktionslinien sind.

Ahil 10: Erfolgsprinzipien der Digitalisierung	
Iterativ zu durchlaufende Schritte als Veränderungsprozess	**Entscheidungs-/Handlungsbedarf entlang der erreichten Innovations-, Lern- und Erfahrungsrate der Wissensträger als Personen auf dem Weg zur Problemlösung (Soll = Ist)**
Mehrfache, nicht nur kurzfristige und gemeinsame Erfassung des deutlich veränderten **Kundenverhaltens** (z.B. anhand der Anzahl der Customer Touchpoints und des neuen Entscheidungszyklus) und Formulierung klarer, für die internen Stakeholder verständlicher **Nutzen-Indikatoren**	
Auf Grundlage der vom HRM formulierten kulturellen Unternehmenswerte, die sich an einem maßvollen **Gleichgewicht** zwischen digitaler Innovation und analoger Konservation, Idee und Wirklichkeit ausrichten, Definition einer neuer **an den HR orientierten Strategie** für den Geschäftsalltag	
Etablierung einer **prozessorientierten teamartigen Netzwerkorganisation** mit veränderten bereichsübergreifenden Abläufen und Verteilung der Handlungskompetenz/-verantwortung auf Rollenträger, um die kundenzentrierte Zusammenarbeit und Koordination zu gewährleisten	
Gemeinsame Entscheidung für die Auswahl **individueller vernetzter IuK-Technologien** (nicht von der Stange) und deren Implementierung in Verbindung mit der Anwendung neuer Instrumente für die **HR-zentrierte Performancesteuerung** in hierarchiearmen Prozessen	

Ahil 11: Zur Einschätzung der Ersetz- oder Veränderbarkeit von Berufen und Arbeitstätigkeiten (Raster zur Einschätzung des Substituierungspotenzials von Arbeitsinhalten)*						
voraussichtliche Folgen / Arbeitsinhalte (mit Teilarbeitsinhalten)	Bis zu welchem Grad automatisiert?	Bis zu welchem Grad verändert bzw. unverändert?	Entstehen Restarbeitsinhalte (Teilarbeitsinhalte) mit weniger Autonomie, Gestaltungsfreiraum und Souveränität sowie Qualifikationsverlust (vgl. auch Bedienung von Maschinen/IT im Rahmen von Interaktion)?	Entstehen Arbeitsinhalte (Teilarbeitsinhalte mit mehr Autonomie, Gestaltungsfreiraum und Souveränität sowie Qualifikationsgewinn (z.B. in Verbindung mit oder ohne direkte Interaktion mit Maschinen/IT)?	Grad der Betroffenheit des damit angesprochenen Berufs (Qualifikationsbündels, Jobfamilie) oder eines Berufssegments?	Entscheidungs-/ Handlungsbedarf (Abschätzung)
Verwalten						
Dokumentieren						

* vgl. die **Merkmale wissensintensiver Arbeitsinhalte** (Wissensforum Graz, 2000): hohe Komplexität, kaum Wiederholungen, wenig Kontextwissen, geringer Grad von Vorbestimmtheit, hoher Grad an Neuheit, schlechte Verfügbarkeit von implizitem Erfahrungswissen (auch des von Experten), zu wenig verwendbare Daten, Verknüpfbarkeit vieler Wissensaspekte für Problemlösung, schwierige Dokumentierbarkeit, wenige spezialisierte Wissensträger im Unternehmen (z.B. bezgl. Digitalisierung); für den multiplen Wissensarbeiter heute bleibt wohl eine Grundausbildung im MINT-Bereich zentral, zudem wird ein interdisziplinärer Schub wichtig: BWLer lernen mehr über IT, ITler mehr über BWL, das heißt in der Konsequenz auch Entrümpelung/Um-/Neustrukturierung des Fächerkanons an Schulen und Hochschulen, Drehscheibe: Lebenslanges Lernen von Veränderungen.

Ahil 12: Fragen zum Sinn von Arbeit
(ohne Reduktion auf das subjektive Gefühl von Sinn)

Fragenbereiche	Entscheidungs-/Handlungsbedarf
Unternehmenszweck: ▪ Korreliert der Unternehmenszweck mit den Potenzialen, Interessen, Einstellungen aller Belegschaftsmitglieder? ▪ Sind alle relevanten Betroffenen schon Beteiligte (Stichwort: Diversity), die auf Basis ihres Erfahrungswissens in Eigenverantwortung vor Ort entscheiden und handeln dürfen (vgl. die Abschaffung einer ineffizienten Meeting-Kultur im Rahmen einer Holakratie)? ▪ Existiert ein dementsprechender Sozialpakt?	
Unternehmenskultur und Arbeitsklima: ▪ Ist Glück als Pendant von Zufriedenheit wie eine Pille zu verordnen oder geht es nicht um die Förderung von Neuroplastizität? ▪ Ist die Unternehmenskultur schon darauf ausgerichtet, erlernten Handlungsmuster (mentale Modelle zur Identifikation) in Frage zu stellen und sich aus den Antworten heraus zu verbessern und weiterzuentwickeln? ▪ Bringt eine Unternehmenskultur mit einem Teamklima, Slow Work und Achtsamkeit ohne Druck und Optimierungswahn mehr Leistung? ▪ Ist die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens eng mit der Arbeitsplatzsicherheit verbunden?	
Strategie: ▪ Bestehen schon echtes Lean Management, d.h. eine adäquate, d.h. Spielräume für Teams und Einzelne zulassende und freisetzende Selbstorganisation/-koordination außerhalb reiner Business Agility und ein Doing agile, Copy and Paste zwischen Anwendungsbereichen? ▪ Ist die neue Bedeutung von Arbeit im Zuge der Digitalisierung geklärt?	
Good work (I): ▪ Werden / sind methodische Probleme der Erfassung gelöst, z.B. über Expertenbefragungen, Multi-Rater-Feedback, 360-Feedback?	

▪ Können kompetenzbasierte Job-Profile als Teil der Sicherung von Employability auf der Wissens- und Werteebene zu einem primären Steuerungsinstrument für dezentrale Entscheidungen werden: ➢ auf kognitiver Wissenseben: - Fehler als Schatz (siehe GM), - Umsetzung von Verbesserungen entsprechend dem Umfeldwissen, - Anregung zu selbstgesteuertem Lernen, ➢ auf der Ebene von Werten: - reflexive und gemeinsame Bewertung des Problemdrucks, - Nutzung von Chancen im Kontext der vernetzten Wertschöpfungsströme durch alle Belegschaftsmitglieder (unter Kenntnis der Risiken), - Einbezug des Kunden, - unternehmensübergreifendes Sammeln von Erfahrungen?	
Good Work (II): ▪ Wie wirken Kompetenzen und integrierte Software (implementiert im mobilen Internet), die dezentral organisierte Arbeitsprozesse unterstützen, zusammen? ▪ Wie können Wissens- und Bewertungsprozesse von Wissensträgern durch intranetbasierte kollaborative Wissensmanagement-Software unterstützt werden?	
Good Work (III): ▪ Lässt sich resignative Arbeitszufriedenheit bändigen? ▪ Nehmen wechselseitige Anerkennung und Wertschätzung zu? ▪ Dominiert die Freude an der Team-Arbeit? ▪ Besteht ein hoher Grad sozialer Integration? ▪ Wächst das Interesse an der Aufgabe durch Abwechslung, Verantwortungsübernahme und Gestaltungsmöglichkeiten? ▪ Passen die Anreizsysteme? ▪ Ist die Aufteilung zwischen Arbeits- und Privatleben stimmig?	

Ahil 13: Fragen zur Entwicklung der Personalarbeit nach Aufgabenfeldern		
Aufgabenfelder	**Entwicklungstand**	**Soll-Projektion Zukunft**
HR-Informationsmanagement: Beschaffung/Einsatz von Personalinformations- oder Human-Resource-Informationssystemen (PIS, HRIS) zur Bereitstellung von Daten und Informationen in allen Kernbereichen des HRM		
HR-Planung: Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsbestimmung sowie Abgleich ihres Ergebnisses (Netto-/ Ersatzbedarf) mit drei möglichen		

Ergebnissen als Basis für alternative Folge-Entscheidungen		
HR-Employer Branding/Marketing/-beschaffung/-auswahl (Ergebnis/Option/Veränderung 1 nach Abgleich): Präsentation des Unternehmens als Marke auf Bewerbermarkt, Marketing auf Bewerbermarkt, Rekrutierung von Mitarbeitern auf dem externen und/oder internen Arbeitsmarkt		
HR-Freisetzung (Ergebnis/Option/Veränderung 2 nach Abgleich): Prüfung des Abbaus von ‚überflüssigem' Personal (bei Überhang bzw. Stellenwegfall) in einem Unternehmensbereich, Berücksichtigung von ethischen, rechtlichen und sozialen Gesichtspunkten für sanfte Maßnahmen		
HR-Entwicklung (Ergebnis/Option/Veränderung 3 nach Abgleich): HR-Bildung, -Förderung im Rahmen neuer Karrierepfade sowie Organisationsentwicklung im Rahmen von Beteiligung		
HR-Einsatz von Mitarbeitern im Rahmen bestimmter (gestalteter, zu gestaltender) **Arbeitsbedingungen**: nach ihrer Employability entsprechend den Sachaufgaben, materiellen/ immateriellen Anreizsysteme (Entgeltgestaltung) sowie neuer kommunikativer Führungsrollen in Richtung Motivation als Catalyst/Coach, Co-Creator, Synergist		
HR-Gesundheits- und Betreuungsmanagement: Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Planung/Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz ermöglichen (z.B. Prävention von Arbeitsstress)		
HR-Kostencontrolling: Kostenmanagement auf Basis der systematischen Strukturierung der gegenwärtigen und zukünftige Kosten entlang der Informationen über den aktuellen Stand bzw. zukünftige Entwicklung der Personalplanung sowie Koordinationsmanagement der Planung, Steuerung, Kontrolle/Verhaltensregulierung der Unternehmensaktivitäten		
* zu den kulturellen, strategischen, organisatorischen Rahmenaufgaben siehe Tab. 31, zur digitalen Unterstützung der Aufgaben siehe Tab. 38; ** ohne die z.T. automatisierbaren und/oder auslagerbaren HR-Verwaltungs- und Serviceleistungen (v.a.)		

Ahil 14: Ziele des HRM		
Ziele**	**Entscheidungs-/Handlungsbedarf aufgrund von Problemen der Vereinbarkeit***	**Lösungsansatz*****
Ziele aus individueller Sicht der Belegschaftsmitglieder: ▪ Vorhandene Defizite abbauen und bisher **ungenutzter Potenziale** erkennen und fördern, ▪ das eigene Aufgaben- und Verantwortungsgebiet **eignungs- und neigungsgerecht** gestalten, ▪ das **Risiko des Arbeitsplatzverlustes** reduzieren und gleichzeitig die eigenen Chancen am Arbeitsmarkt verbessern, ▪ die **Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten** verbessern und ggf. ein höheres Einkommen erzielen, ▪ das **persönliche Prestige und Selbstbewusstsein** erhöhen		
„Kollektive“ Ziele aus Sicht Unternehmen: ▪ **fachliche** und **methodische** Qualifikation der Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterbilden, ▪ **soziale und persönliche** Qualifikation der Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterbilden, ▪ notwendigen **Fach- und Führungskräftebestand** sichern, potenzielle Nachwuchsführungskräfte erkennen und vorbereiten, ▪ die **Motivation und Zufriedenheit** der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber sichern und steigern (und damit langfristig an das Unternehmen binden), ▪ Fehlbesetzungen und Defizite beim **Stellenbesetzungen** aufdecken und gegensteuern ▪ **Effizienz und Wirtschaftlichkeit** des Unternehmens verbessern, auf künftige Aufgaben und Herausforderungen ausrichten, ▪ Ziele aus **gesellschaftlicher Sicht integrieren,** ▪ Employability (langfristige Beschäftigungssicherung) mit Blick auf den Rückgang Arbeitslosigkeit, ▪ die optimale Allokation der Humanressourcen, ▪ die Gewährung des Grundrechts auf Persönlichkeitsentfaltung, ▪ Chancengleichheit und soziale Mobilität		

* Sind individuelle und Unternehmensziele kompatibel? ** Führungskräfte im HRM haben die Unternehmensziele mitzutragen, verfolgen aber auch eigene individuelle Ziele, und die Regelungskompetenz/-verantwortlichkeit des Betriebsrats beschränkt sich auf tarifliche Angestellte. *** In agilen Unternehmen kann die Grundlage nur ein Höchstmaß an Beteiligung an nachhaltigen Veränderungsprozessen sein: beginnend bei der Unternehmens-/HRM-Kultur! (vgl. auch Team Canvas zum Sinnstiften)

Ahil 15: Dimensionen von Aufgaben (Checkliste)	
Dimensionen*	**Beschreibung**
1. Arbeitssubjekt: ▪ Auftraggeber (aufgabenerteilende Stelle oder Abteilung bzw. zuständige Führungskraft mit Personalverantwortung, die ggf. einen Bedarf gemeldet hat), ▪ Arbeitskraft (aufgabenlösende Stelle, Mitarbeiter in Personalabteilung, aber in Verantwortung des Personaleiters oder ersatzweise ein anderer Verantwortlicher), ▪ Kontaktpersonen (beeinflusste/anderweitig involvierte Stellen, z.B. Einführung eines neuen Portals am Intranet)	
2. Arbeitsobjekt: ▪ Arbeits- oder Betriebsmittel (z.B. Personalinformationssystem), ▪ Bearbeitungsgegenstand (z.B. Entwicklung einer Personalbeschaffungsmaßnahme)	
3. Leistungsergebnis (Ziel-Mittel-Wirkung): ▪ Leistungsart (Produkt, Dienstleistungsergebnis, sonstiges Leistungsergebnis wie eine Erkenntnisleistung), ▪ Leistungsmenge (Arbeitsvolumen pro Zeiteinheit)	
4. Leistungsverhalten: ▪ Qualitätsstandards, ▪ Arbeitsverfahren, ▪ sonstige Verhaltensnormen	
5. Arbeitsprozess: ▪ Fachspezifische Funktionen, ▪ Regelkreisfunktionen oder Leitungsschlüsselfunktionen, die allerdings kritisch zu sehen sind	
* Begriffsklassen: (1) Arbeit, Leistung, Aufgabe, Funktionen, Stellen, (2) Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese, Aufgabenteilung/Arbeitsteilung, (3) Aufbau-/Ablauforganisation, Arbeitskräfteeinsatz, (4) Funktionendiagramm, Funktionenbeschreibung, Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzbeschreibung, sonstige Tätigkeitsanalyse, (5) Anforderungs-, Qualifikations-, Entwicklungsprofil, personalpolitische Instrumente (Debusmann, E., Dworatschek, S. 1989)	

Ahil 16: Veränderungsfeldanalyse (VFA-Matrix)*							
IST (Gegenwart)				**SOLL (Zukunft)**			
Stärken	Einflussgrad**	verstärkende Maßnahmen	Wirkungsgrad**	Chancen	Einflussgrad**	fördernde / verstärkende Maßnahmen	Wirkungsgrad**

Schwächen (Probleme)	Einfluss-grad**	hemmende / abbauende Maßnahmen	Wirkungs-grad**	Risiken	Einfluss-grad**	Problemlösungsmaßnahmen	Wirkungs-grad**

Hinweise:

* Risiken müssen in Zukunft zu Chancen werden, indem vorhandene Stärken genutzt und vorhandene Schwächen (möglichst) beseitigt oder kontrolliert werden.

** Der Einfluss- und Wirkungsgrad kann von 0 = kein Einfluss/keine Wirkung bis 5 = sehr großer Einfluss/sehr große Wirkung eingestuft werden.

Ahil 17: Entwicklung einer Personalstrategie als iterativer Change-Management-Prozess mit Handlungsoptionen
(https://www.perso-net.de/rkw/Entwicklung_einer_Personalstrategie; vgl. unter Beteiligung von allen relevanten Belegschaftsmitgliedern mit IT-Unterstützung in Echtzeit, dazu auch: der Netzwerkexperte Prof. Peter Kruse)*

Fragen nach idealisierten Schritten	Entscheidungs- und Handlungsbedarf
Geschäftsplanung: ▪ Sind die geschäftlichen Anforderungen und Zielen des Unternehmens klar definiert (zum Beispiel der nächsten drei Jahre), ist dabei kritisch geprüft worden, ob sozial-ökologische-ökonomische Ziele komplementär, zueinander gleichgültig oder konkurrierend sind? ▪ Sind die messbaren Beiträgen der jeweiligen Personalfunktion zu ihrer Erreichung bestimmt (Bedarf)? ▪ Sind die personalwirtschaftlichen Kapazitäts-, Kompetenz-, Beschaffungsrisiken für die betroffenen verantwortlichen Stellen/Abteilungen/Bereichen mit Blick auf mögliche Hindernisse für die Umsetzung der Geschäftsziele gebündelt? ▪ Ist der tatsächliche Bedarf auch auf Basis der Ermittlung von Jobfamilien und Schlüsselpositionen bzw. ihres Einflussgrads für die Umsetzung der Geschäftsziele bestimmt?	
Neubestimmung der Organisation und des Leistungsspektrums: ▪ Sind die neuen Anforderungen an die Personalabteilung als Leistungseinheit als Arbeitssystem erkannt? ▪ Sind die technischen, prozessualen, personellen Voraussetzungen zur Generierung angemessener Ergebnisleistungen geschaffen?	

Kunden: ▪ Welche Kunden muss die Personalabteilung mit beauftragten Dienstleistungen beliefern? ▪ Wie muss das geschehen? ▪ Wer ist dafür verantwortlich?	
Maßnahmen zur Abwehr der ermittelten Risiken für die Umsetzung der Geschäftsziele: ▪ Liegt eine Liste mit möglichen Maßnahmen, z.B. dringenden Bindungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Erreichung des angestrebten Umsatzwachstums vor? ▪ Sind die Maßnahmen, die für die Umsetzung der Geschäftsziele erforderlich sind (Priorität1), festgelegt? ▪ Liegen die Termine und Verantwortlichkeiten dafür fest? ▪ Lässt sich in der Folge die Verknüpfung zwischen dem betrieblichen Bedarf und dem verantwortlichen Mitarbeiter gewährleisten?	
Schätzung der benötigten Ressourcen/Mittel (abgeleitet aus den Zielen und den Maßnahmen sowie gegebenenfalls unter möglichen Änderungen in der Organisation und im Leistungsspektrum der Personalabteilung): ▪ Ist der Personal- und Sachmittelaufwand geschätzt? ▪ Ist der Weiterbildungs- oder Beratungsaufwand bekannt? ▪ Sind die Kosten für Datenverarbeitung erfasst?	
* Basis: Informationen aus Unternehmensanalyse (Blick nach innen, mit Human-Resource-Portfolio), z.B. über Wettbewerbs-, SWOT-, Stakeholder-, Kompetenzanalyse (vorher PESTEL: Political, economic, social, technological, legal, environmental) sowie aus der HR-Analytics der eigenen/externen Personalforschung und aus lessons learnt der eigenen Personalarbeit (Erfahrungswissen)	

Ahil 18: Anforderungen an die Formen der HR-Organisation
(vereinfachend nach Scholz, Scholz 2019, S. 41 ff.)

Mögliche Fragen zu der in die Unternehmensorganisation integrierten Organisation der Personalarbeit	**Mögliche Antworten**	**Möglicher Entscheidungs-/ Handlungsbedarf**
▪ Ist sie zentral (ein Personalressort) oder dezentral organisiert (mehrere Personalabteilungen/ -referenten)?		
▪ Dominiert eine kooperative Form der Verteilung von Personalaufgaben auf viele Akteure)?		
▪ Hat sich eine Kombination zwischen zentraler und dezentraler Organisation entwickelt?		
Mögliche Fragen zur inneren Struktur der Personalarbeit (Arbeitsorganisation)	**Mögliche Antworten**	**Möglicher Entscheidungs-/ Handlungsbedarf**

▪ Ist die Personalarbeit über eine Funktionsstruktur organisiert (Gliederung entlang der Personalmanagementfelder)?		
▪ Gliedert sich die Personalarbeit entlang Zielgruppen (Objektorganisation)?		
▪ Existiert eine Kombination beliebiger Organisationsdimensionen (vgl. z.B. die Matrixorganisation)?		
Organisation der Personalprozesse	**Mögliche Antworten**	**Möglicher Entscheidungs-/ Handlungsbedarf**
▪ Welche Handlungskompetenz und -verantwortung hat die Personalabteilung (Kompetenzumfang)?		
▪ Worauf hat sich die Personalabteilung inhaltlich spezialisiert (Kompetenzinhalt, vgl. insbesondere das Center-Prinzip)?		
▪ Welche Formen der Kombination von Center-Modellen haben sich herausgebildet?		
▪ Welcher digitale Rahmen für die Organisation der Personalarbeit ist vorhanden (vgl. z.B. die virtuelle Organisation mit demensprechenden IT-Systemen für das HRM)?		

Ahil 19: Ausgewählte Fragen zur langen Reise der Informatisierung: von der Dominanz der klassischen HR-Planung zum HR-Informationsmanagement	
Fragen	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf auf Basis der Antworten**
▪ Dominiert noch eine verwaltende, auf die externe Dynamik passiv reagierende Personalwirtschaft auf Grundlage disponibler Leistungs- und Kostenfaktoren (Personal als besonderer Produktionsfaktor)?	
▪ Ist Personal (Human Capital) schon eine teure, komplexe, schwer zu gewinnendes und zu erhaltende Ressource?	
▪ Ist die Personalarbeit zu einer unersetzlichen wertschöpfenden Kernkompetenz geworden?	
▪ Hat die Behandlung der Human Resources als zentralem Kapital für die Leistungserstellung in Unternehmen eher Symbolcharakter?	
▪ Lassen sich Rückschritte oder sogar Stillstand in der Entwicklung der Personalarbeit erkennen und wenn, welche genau?*	
▪ Erfüllt Personal-/Human Resource Magagement als System miteinander vernetzter, teilweise verschmolzener Funktionen eine aktiv gestaltende,	

antizipatorische Funktion für Menschen mit ihren individuellen Persönlichkeiten?	
▪ Kann HRM normiert werden, denkt man z.B. an internationale HR-Standards und im Speziellen die ISO-Leitlinie 30414 „Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting“?	
▪ Wie gehen Personaler mit den Professionalisierungsansprüchen an ihre Arbeit um (vgl. die Mischung zwischen betriebs-/verhaltens- und sozialwissenschaftlichem sowie technisch-naturwissenschaftlichem Profil; vgl. auch den zunehmenden Anteil von Quereinsteigern)?	
▪ Haben Personaler die Anforderungen an die digitale Transformation erkannt und sich darauf einstellt (vgl. die Algorithmisierung der sozio-ökonomischen Welt, KI auf Basis von Big Data, People Analytics)?	
▪ Hat das Informationsmanagement mit dementsprechenden HR-Systemen alle Personalfunktionen durchdrungen und, wenn nicht, welche?	
▪ Können Personaler zwischen der digitalen Automatisierung von Personalfunktionen und ihrer technischen Unterstützung unterscheiden (Interaktion Benutzer und HR-System)?	
▪ Werden einige Personalfunktionen/-aufgaben noch händisch erledigt und wenn, welche genau?	
* Vielleicht, wenn man zu sehr auf KI setzt, die nicht zur menschlichen Intentionalität (Erkennen von Bedeutung) und logischen Selbstreflexion fähig ist (dazu: D. Winter, Warum KI nichts wollen kann, in: Gehirn & Geist, 4/2022, S. 48 ff.)	

Ahil 20: Fragen zu HR-Analysen (HR-Analytics/Workforce Analytics)*	
Fragen zu ausgewählten Bereichen der Verwendung HR-bezogener Daten	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf auf Grundlage der Antworten**
Analyse der Unternehmenskultur (z.B. Werte am Arbeitsplatz, Kultur-Tracking)	
Ersatz von Personal (z.B. Fluktuationsanalyse)	
Suche und Auswahl der Bewerber / Gewinnung neuer Mitarbeiter (z.B. Anzahl der Bewerber pro Recruiting-Kanal)	
Führungsmanagement (z.B. Erfassung des Low-Level-Managements)	
Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Unternehmensbereichen (Daten z.B. nach unternehmensinternem (sozialen) Intranet ausgewertet)	
Kompetenzanalyse (v.a. Erfassung der Schlüsselqualifikationen)	
Mitarbeiterbindung (z.B. Analyse der Kündigungsgründe, oder Langzeitmitarbeiter)	
Messung der Mitarbeiter-Performance** (z.B. Analyse/Auswertung der Arbeitsproduktivität über Kennzahlen wie Umsatz pro Mitarbeiter, Kosten pro Mitarbeiter, Anzahl der Überstunden pro Mitarbeiter)	

Messung der Mitarbeiterzufriedenheit (z.B. über anonyme Mitarbeiterbefragungen, mit Blick auf Steigerung in der Mitarbeiterbindung sowie -produktivität)	
* Datenerfassung Thematik, Datenanalyse: Messung, Vergleich und Kontextualisierung der Daten (KPIs), endgültige Schlussfolgerungen angesichts erkannter Probleme sowie Identifizierung von Trends, Umsetzung der Schlussfolgerungen in Maßnahmen zu Erfüllung der Anforderungen aus der Analyse; ** Viele Mitarbeiter warten wohl drei Monate auf ein Feedback, und vor dem Delegieren dürfen Manager auch nicht zurückschrecken. Vertrauen hilft.	

Ahil 21: Vor- und Nachteile der Standardsoftware
(in Bezug auf Passung zu Aufgaben)*,**

Vorteile	Zustimmung	Nachteile	Zustimmung
Verhandelbarer Vertragsgegenstand, z.B. bezüglich: ▪ optionaler Vorgehensweise, ▪ Anwendungsschwerpunkten, ▪ Systemvoraussetzungen, ▪ Kompatibilität bzgl. Programm-/Datenschnittstellen, ▪ Formaten/Standards, ▪ Inhaltsherstellungswerkzeugen, ▪ Lizenzkosten bei Cloud-Software, ▪ Support/Dienstleistungen, Updates, ▪ Datenschutz/-sicherheit, ▪ Exit-Szenario		Vollständig oder größtenteils vorgegebener Vertragsgegenstand, v.a. bezüglich: ▪ optionaler Vorgehensweise, ▪ Anwendungsschwerpunkten, ▪ Systemvoraussetzungen, ▪ Kompatibilität bzgl. Programm-/Datenschnittstellen, ▪ Formaten/Standards, ▪ Inhaltsherstellungswerkzeugen, ▪ Lizenzkosten bei Cloud-Software, ▪ Support/Dienstleistungen, Updates, ▪ Datenschutz/-sicherheit, ▪ Exit-Szenario	
Kein Entwicklungsaufwand ab Projektdefinition, Potenzialanalyse, Anforderungsermittlung im Rahmen eines Vorgehensmodells		Ungenügende Anpassung des Customizing der Software auf die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse der User, Folgen: (1) in den meisten Fällen keine Verwendung der Software für weitere User, (2) manchmal Kompensation der unvollständigen Abdeckung durch breitbandigen Funktionsumfang)	
Geringer Anschaffungspreis und schnelle Verfügbarkeit (im Vorfeld unternehmensübergreifende Entwicklung und Senkung der Stückkosten durch eine größere Kundenzahl)		Manchmal Lücken (vgl. auch den Wartungsvertrag) in der Gewährleistung der Programmwartung und Optimierung/Weiterentwicklung auf Anbieterseite	
Nutzen durch ständige Pflege des Produkts durch		Abhängigkeit von Hersteller (z.B. SAP)	

Hersteller (bei Klärung der Verfügbarkeit angesichts der Unterbrechungsrate)			
Eliminierung von Entwicklungszeiten durch Produktverfügbarkeit just in time (kein eigenes Entwicklungsteam, bessere Dokumentation)		Keine angemessenen Aufbauorganisation und Geschäftsprozesse als Basis für Sollkonzepte (Folgen: unvollständige Integration in die Gesamtheit der bereits im Unternehmen implementierten Anwendungen, vgl. Schnittstellenprobleme)	
Allgemein bekannte Benutzungsoberfläche (sofern digital skills verfügbar)		Anpassung an die individuellen Benutzungsanforderungen	
Reduzierung der Implementierungszeit im Vergleich zur modulweisen Entwicklung der Individual-Software		Orientierung an allgemeiner Verwendbarkeit, (Folgen: (1) Einführungsaufwand und (2) eventuell schlechtes Betriebsverhalten in unternehmensspezifischen Situationen (Risiko: Anpassung der Geschäftsprozesse)	
Hohe Programmqualität http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/Management-der-Systementwicklung/Software-Qualitatsmanagement/Qualitatsmerkmale-von-Software_durch spezialisierte Anbieter und unter Wettbewerbsdruck stehende Anbieter		Oft Abhängigkeit der Anwender von den Informationen etablierter Standardsoftware-Lieferanten (Folge: z.T. nicht nachvollziehbare Qualität (Vergleichsmaßstab?)	
Unabhängigkeit der Programmentwicklung von der Größe und Verfügbarkeit der IT-Ressourcen		Ggf. aber Anschaffung neuer Hardware und aufwendige Einarbeitung	
Möglicher Wissenstransfer durch vernetzte IT-Systeme		Problem der Aktualisierung der Unternehmensdaten und der Akzeptanz	
* Möglicher Ablauf für Auswahl (zu unterscheiden von Softwareentwicklungsphasen): (1) Definition Requirements/Festlegung der Kriterien, (2) Bestimmung der Gewichtung, (3) Vorselektion, (4) Produktvergleich, (5) Testphase, (6) Entscheidung für Implementation (vgl. dazu die Stacey-Matrix für die Anwendung von agilen/leanen Methoden in Entscheidungsfeld „Kundenanforderung - technische Lösung“; ** bei der Auswahl sollten die allgemeinen Produktkennzeichen (z.B. Testberichte, Version) und Referenzfirmen bekannt sein und ein Ersteindruck durch die Web-Präsenz des Anbieters entstanden sein.			

Ahil 22: Datenschutz und -sicherheit für Internet-Anwendungen
(Fragen)

Datenschutz im vernetzten Unternehmen:

- Ist ein kulturell, strategisch, organisatorisch, personell und baulich abgesichertes technisches **Konzept** zum Schutz der gespeicherten und übermittelten Informationen/Daten vorhanden und lässt es sich gemeinsam implementieren?
- Findet die gegebene **Flexibilität** durch allseitige Verfügbarkeit von Informationen im Datenschutz ihren angemessenen Platz?
- Müssen nicht seit **Big Data** andere Formen des Beschäftigtendatenschutzes entwickelt werden (siehe globales Talent-Pool im Rahmen von Crowd-Sourcing oder Hire-on-Demand-Diensten)?
- Werden die **Persönlichkeitsrechte der Betroffenen** gewahrt (siehe Bundesverfassungsgericht vom 15.12.1983)?
- Gilt dies für den Fall, dass Beschäftigte nicht fest einem Unternehmen zugeordnet sind und/oder bei bestimmten Formen der Zusammenarbeit der **Beschäftigtenstatus** fraglich ist?
- Bietet der **§ 32 des BDSG** einen ausreichenden Schutz (vgl. https://dejure.org/gesetze/BDSG/32.html)?
- Reicht das restriktive deutsche Datenschutzgesetz mit seinem **kollektiven Verständnis** aus, um in unsicheren Drittstaaten Schutz zu gewähren?
- Muss ein **Crowdworker** nach EU-Datenschutzrecht nicht dem Auftraggeber vor Ort umfangreiche Kontrollrechte zubilligen (vgl. den Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung)?
- Kann nicht eine Person im Rahmen von **‚schützenden'** Clouddiensten ihre Daten vollständig auf andere Dienstleister übertragen?
- Bringen die **Öffnungsklauseln** für spezifische Vorschriften der Mitgliedsländer weiter (siehe Verordnung EU 2016. DS-GVO am 25.8.2018 in Kraft), wenn damit eine Vereinheitlichung unmöglich wird?
- Können weitergehende Regelungen von Datenschutzfragen durch **Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge** weiterhelfen?
- Wird ein **Arbeitgeber zum Internetprovider**, wenn die Nutzung von Kommunikationsmitteln für private Zwecke möglich wird (vgl. das Fernmeldegeheimnis nach § 88 Telekommunikationsgesetz, TKG) und damit die eMail- und Browser-Daten der Kontrolle des Arbeitgebers entzogen sind?
- Wann kann **Rechtsklarheit g**eschaffen werden, wie das BMAS hinsichtlich der Umsetzung der DS-GVO angekündigt hat?

Informations-/Datensicherheit im vernetzten Unternehmen (mehr als Schutz personenbezogener Daten)*:

- **Umsetzung**: Ist ein kulturell, strategisch, organisatorisch, personell und baulich abgesichertes **Datensicherheits-Konzept** vorhanden (Hintergrund: Verfügbarkeit im Sinne technische Möglichkeit und organisatorischer Befugnis des Zugriffs auf Datenbestände) und lässt es sich unter Beteiligung implementieren?
- **Verantwortliche**: Sind die Handlungszuständigkeit und -verantwortung untereinander klar geregelt?
- **Zugang** zu den Daten: Sind Rechner mit Passwörtern geschützt, findet ein regelmäßiger Wechsel der Passwörter statt, existiert eine solide Benutzererkennung?
- **Zugriff/Zutritt** für Befugte: Nur autorisierte Personen können auf Daten zugreifen (vgl. Verschluss von Räumen, Aufenthalt von Besuchern unter Aufsicht)?
- **Weitergabe**: Werden die Daten nur mit ausdrücklichem Einverständnis weitergegeben?
- **Systeme**: Sind sie mit Passwörtern, Firewalls und anderen Schutzvorkehrungen gesichert?
- **Daten**: Sind sie (vgl. z.B. die Unterbrechung der Stromversorgung) durch permanente Backups, Kopien und andere Maßnahmen gesichert?
- **Transparenz**: Sind die Datenveränderungen nachvollziehbar, z.B. durch Protokollierung mit Benutzennamen?
- Sicherung der (Hoch)**Verfügbarkeit ü**ber das Schutzprinzip hinaus: Ist sie im Sinne einer fehlerfreien und produktiven Laufzeit als Prozentanteil der Betriebszeit gesichert (uptime; vgl. die Aufteilung in 7 Klassen nah Neunen und – besser – die „Availability Environment Classification", AEC, der Harvard-Group)?

* vgl. § 9 Bundesdatenschutzgesetz zu den t**echnischen und organisatorischen Maßnahmen (TOM)** für datenverarbeitende Stellen; zu (Massen) Medien und Kriminalität vgl. Schwind 2013, § 14, S. 298 ff.

Ahil 23: Fragen und Antworten zu HR-Systemen mit Blick auf People Analytics (Basis: Big Data)*		
Mögliche unterstützte Funktionen	**Fragen zum Stand**	**Entscheidungs-/Handlungsbedarf auf Grundlage der Antworten**
▪ **Recruiting** (Personalsuche und -gewinnung auf Basis von Employer Branding)		
▪ **Profiling** (systematische Sammlung von Ausschreibungen / Stellenbeschreibungen, überbetrieblich im Vergleich von eigenen und anderen Ausschreibungen, Anforderungsprofilen, Qualifikationsanforderungen Soll/Ist und berufsbiographischen Anforderungen)		
▪ **Kapazitätsmanagement inkl. Monitoring** zur Steuerung des Gesamtprozesses		
▪ **Verwaltung** (oft Ergebnis von Outsourcing; vgl. mögliches Zusammenwachsen mit Kapazitätsmanagement)		
▪ Erstellen von **personalisierten Qualifizierungsplänen** (auch im Rahmen von E-Learning)		
▪ **Führungsvorbereitung** (vgl. aber den Wandel)		
▪ **Präsenz- und Imagepflege oder Reputationsmanagement** (Optimierung der Spezifität von Ausschreibungen und Stellenanzeigen hinsichtlich der Rücklaufquote und Reichweite durch lernende Algorithmen)		
* Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen: (1) Descriptive Analytics (Gegenstand: Zustände und Dynamik) mit Reports, Dashboards, Scorecards, Data Warehouse(Ergebnis: Geschäftsberichte, Optionen), (2) Predictive Analytics (Gegenstand: Was, wann, warum) mit Data-/Text-/Web Media-Mining, Forecasting (Ergebnis: Prognosen), (3) Prescriptive Analytics (Gegenstand: was tun, warum) mit Optimierung, Simulation, Decision Modeling, Experten-/Wissensmanagementsystemen (Ergebnis: Entscheidungsalternativen, Präferenzen).		

Ahil 24: Fragen zur Orientierung bei der HR-Planung (Bereiche)	
Fragen zu den HR-Planungsbereichen	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf auf Basis der Antworten**
Macht die die P**ersonalbestandsplanung** in quantitativer, qualitativer, raumzeitlicher und wertmäßiger Weise den IST-Zustand der HR sichtbar und richtet sie sich konsequent auf die Steigerung der Produktivität durch die vorhandenen Ressourcen in der Zukunft?	

Agiert die **Personalbedarfsplanung** unter Auswertung aller Informationsquellen mit einem bewussten Blick in die Zukunft?	
Ist dem Unternehmen bewusst, wie bedeutsam die **Personalbeschaffungsplanung** auf Basis des erkannten Personalbedarfs für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist?	
Hat das Unternehmen erkannt, dass die **Personalentwicklungsplanung** zum einen durch Maßnahmen die analysierten Lücken schließen und zum anderen Personalfreisetzungen vorbeugen kann?	
Basiert die **Personalfreisetzungsplanun**g auf transparenten validen Informationsgrundlagen zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sind Alternativen möglich?	
Bietet die Personaleinsatzplanung eine zukunftsfähige Grundlage für die Zuordnung von Stellen und Mitarbeitern, muss die kurzfristige Sichtweise nicht durch eine mittel- und langfristige Perspektive der wechselseitigen Anpassung von Mitarbeiter und Stellen abgelöst werden (vgl. neue Führung, Entgeltgestaltung für vernetzte Teamarbeit, HR-Logistik), um demotivierenden Effekte zu entgegenzuwirken (vgl. Bartscher, et al., 2012)? Welchen Stellenwert haben Projekte als dispositive Aufgaben?	
Soll die Personalkostenplanung nur den großen Personalkostenblock regeln oder ist sie auch auf wertsteigernden Investitionen in HR gerichtet (vgl. Manzel, 2017)?	
Unterschätzen Unternehmen Bedeutung des **Gesundheitsmanagements** als Personalfunktion, v.a. dass es durch vorsorgliche, antizipative Planung gesundheitlichen Risiken, Beeinträchtigungen, Schädigungen, Krankheiten vorbeugen kann (vgl. die Digitalisierung als Beschleunigungsfaktor für nachhaltigen Arbeitsstress)?	

Ahil 25: Vor- und Nachteile der HR-Planung durch datenzentrierte Verdichtung über die erweiterte Funktionalität von Personalsoftware*

Vorteile, wenn implementiert	Nachteile, wenn nicht implementiert
Verwendung transparenter, einfach bedienbarer, kostengünstiger modularer Lösungen zur selbstständigen exakten Zusammenstellung der Funktionen (Folge z.B. Zufriedenheit der Belegschaft?)	Ohne ein sehr genaues Lastenheft mit den notwendigen Funktionen Entstehung zu hoher Kosten, sodass eine schnelle Amortisation zum Problem wird (vgl. auch die Ausschaltung der gekauften Internet-Funktion wegen ungelöster Datensicherheitsprobleme oder die Nicht-Nutzbarkeit des Dataware-House-Moduls, weil keine Anwender dafür qualifiziert ist)
Freie Kapazitäten für die Betreuung der Mitarbeiter und die strategische Entwicklung neuer HR-Konzepte (vgl. aber die KMU), sofern Vorgesetzten nicht dezentral über MSS wie Sachbearbeiter agieren müssen, sondern Zeit für Management und Führung haben.	Verbleib von zeitraubenden Routineaufgaben, wenn sie nicht an eine Personalsoftware ausgelagert werden, und/oder noch eine händische Arbeitsweise vorherrscht (mit Excel)

Nutzung von Recruiting durch Linienvorgesetzte, dabei über Schnittstellen zu vorhandenen Systemen bessere Abstimmung (z.B. Verknüpfung von Personaleinsatz- und Urlaubsplanung)	Keine genaue Erfassung der unternehmensspezischen Anforderungen, sodass die Modularität auf Sand gebaut ist
Bei der Zielvereinbarung frühzeitiges Gegensteuern durch automatisierte Meldungen (vgl. auch MSS-Portale)	Durch Nicht-Einhaltung von Terminen Versanden von vereinbarten Gesprächen zwischen Linienvorgesetzten
Förderung des Selbstmanagements von Personalprozessen (vgl. Nutzung von ESS-Portalen des Intranets z.B. zur Information über Weiterbildungsmöglichkeiten und Anmeldung)	Kein ausreichendes Angebot von Modulen, sodass ohne Informationsaustausch über Schnittstellen (vgl. den Umprogrammieraufwand), die von anderen Lösungsanbietern eingekauft und integriert werden müssen, Folge der Inkompatibilitäten z.B. Doppelarbeiten durch Medienbrüche oder Übertragungsfehler
Mobil abrufbare unternehmensinterne Daten aus der Datenwolke (Cloud), dabei z.B. Verbesserung der Projektprozesse bei Abwesenheit eines Ansprechpartners	Keine der Neuimplementierung vorangegangene Akzeptanz (z.B. durch Beteiligung an der Auswahl der Software, sodass Effizienzverluste entstehen
Generierung von Kennzahlen auf Knopfdruck durch Reporting- und Controlling-Tools	Weiterhin Führen von komplexen Excel-Listen
* nach https://www.softguide.de/software/personalplanung, wenn auch ohne das (seltene, bei klassischen Informatikern nicht beliebte?) Modul Wissensmanagement, das den regelmäßigen informellen Austausch über Fachliches unterstützen soll (interne Chats oder Foren, Wissensblogs oder Wikis, E-Learning Tools); vgl. auch den Nicht-Einbezug des HRM bei der Auswahl, wenn sie ausschließlich in der Hand der in Informatik/Ingenieurwissenschaft Ausgebildeten liegt und die Personaler nicht über die notwendigen digital skills verfügen	

Ahil 26: Nettobedarfsrechnung
Beispielhafte Vorgehensweise (modifiziert u.a. nach Mag, 1998, S. 52)

Arbeitsschritte	Beschreibung
1. Bruttopersonalbedarf **SOLL** im Planungshorizont	1) Der Bruttopersonalbedarf ergibt sich aus der Summe des Einsatzbedarfs im Tagesgeschäft und dem Reservebedarf (meist Zuschlag für Abwesenheitszeiten oder bei Engpässen/in Notfällen)
2. ./. vorhandenem Personalbestand **(IST)** im Planungshorizont	(1) Der vorhandene Personalbestand ist der aktuelle oder gegenwärtige Personalbestand (aus Stellenbesetzungsplan), aber (2) in Abstimmung mit Unternehmensplanung
3. + voraussichtliche Personalabgänge im Planungshorizont	(1) Ermittlung des fortgeschriebenen, zukünftig erwarteten Personalbestandes aus Personalzugangsabgangstabelle (Skontrationsrechnung), (2) hier aber als Diagnose- und Projektionsfunktion, d.h. ohne Addition von zu planenden personellen Veränderungen (Handlungsfunktion) und Subtraktion von vermutlich nicht realisierbaren personellen Veränderungen (Prognosefunktion), (3) vor diesem Hintergrund erhöht sich bei voraussichtlichen Personalabgängen der Bestand bzw. nimmt er bei voraussichtlichen Personalzugängen ab.
4. ./. voraussichtliche Personalzugänge im Planungshorizont	
5. Erwarteter Nettopersonalbedarf am Planungshorizont	Aus Differenz Bruttopersonalbedarf und fortgeschriebenem Personalbestand ergeben sich – unter Berücksichtigung der Fluktuation – die zusätzlich benötigten Mitarbeiter (der Neu- oder Erweiterungsbedarf in Form gewünschter Leistungsstunden).*
* siehe zudem Zusatzbedarf (z.B. bei erhöhter Nachfrage), Ersatzbedarf (z.B. bei Kündigung/Verrentung), Minder- oder Freistellungsbedarf (z.B. bei Rationalisierung)	

Ahil 27: Personalzugangs-/-abgangstabelle zur Errechnung des erwarteten Personalbestands (Beispiel nach Amely, Krickhahn 2015, S. 312)	
Schritte	**Werte**
Personalbestand zu Beginn des gewählten Zeitraums	1.000
Erwartete Zugänge	
+ Übernahme,	100
+ Rücklauf aus der Weiterbildung,	300
+ Versetzung aus anderer Abteilung,	200
+ sonstiger Zugang	50
Zwischensumme	1.650
Erwartete Abgänge	
Abgang in die Rente,	150
Entlassungen durch den Arbeitgeber,	20
Kündigungen seitens der Arbeitnehmer,	60
Versetzung in eine andere Abteilung,	70
Abgang in Weiterbildung,	200
Sonstiger Abgang	10
Erwarteter Personalbestand am Ende des gewählten Zeitraums	1.140

Ahil 28: Bausteine der agilen strategischen Personalplanung (www.haufe.de)*		
Bausteine	**Beschreibung**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf**
Verankerung des Prozesses durch breite Beteiligung	Überzeugungsarbeit zur Motivation unter Abschätzung von Aufwand/Kosten und Nutzen, Einbezug von proaktiv eingestellten Partnern in Geschäftsbereichen sowie unter Verwendung von Beispielszenarios für das Aufzeigen von Konsequenzen	
Grobe Erfassung des zukünftigen Personalbedarfs (Soll 1)	Vor allem auf Grundlage der Kompetenz- oder Qualifikationsveränderungen quantitatives und qualitatives Herunterbrechen der Unternehmensstrategie aus Sicht der Geschäftsbereiche (für die HR in Personalplanung nach kritischen Mitarbeitergruppen)	
Einordnung von Jobfamilien	Identifikation der Jobfamilien durch HRM sowie Validierung durch Geschäftsbereiche, d.h. vor allem Aufbrechen von Karrieresilos durch sinnvolle Kompetenzcluster und Transferpotenziale	
Erfassung des Personalbestands (Ist-Zustands)	Durch HRM Identifizierung des Personalbestands entlang der festgelegten Jobfamilien und lineare Fortschreibung der Entwicklung nach Menge und Qualität, dabei auch Einarbeitung z.B. der Fluktuationsrate (Richtwerte)	

Gap-Analyse und Report zum Personalbedarf	Detaillierte Nachzeichnung des Personalbedarfs (Soll 2), d.h. (1) entlang der Kompetenz-Cluster (Job-Familien), Lokationen oder Unternehmensbereiche transparente Erfassung der Über- und Unterdeckungen, dabei (2) Zusammenführung der Daten aus der Bestandsanalyse und deren Fortschreibung sowie der Daten aus der Bedarfsanalyse, (3) Entwicklung einer bereichsbezogenen **Heatmap für die Personalplanung zur Signalisierung von Handlungsbedarf nach einer** Ampel-Logik (allerdings ohne Differenzierung der Farben nach Über-/Unterdeckung)	
Entwicklung eines Maßnahmenportfolios	In Eigenregie des HRM Entwicklung von situationsangemessenen Maßnahmen zum **Personaltransfer bei Überdeckungen (**z.B. durch Querqualifizierung) und von neuen **Recruiting-Wegen bei Unterdeckungen** (vgl. auch „Buy or Borrow"-Szenarien), dabei Agieren der Geschäftsbereiche als „Sounding Board" für Vorschläge	
Integration bewährter Prozesse aus Pilotprojekten in eine Regelplanung, sodass sie für weitere Projekte und Geschäftsbereiche angewendet werden können	Am Anfang Klärung des Schwerpunkts der Verwendung der Daten z.B. für Ad-hoc-Planungen oder die jährlichen Planungsprozesse)	
* nach https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-strategische-personalplanung/agile-strategische-personalplanung-personalbedarf-klaeren_80_409192.html bzw. Kettler, B. v., Strategische Personalplanung, Schäffer & Poeschel (Teil der Haufe-Group) Stuttgart 2017		

Ahil 29: Beispiel ROMI (Return on Marketing Investment) am Beispiel eines Herstellers von Klima-Anlagen (nach: BWL Kompakt 2016, S. 242 f)*

Ausgaben für Marketingkampagne	Ergebnisgang	Ergebnisse
2100 € für Postsendungen (Brief mit Kontaktformular für mögliche Kunden, mit Rabattangebot von 10 %)	▪ Verschicken von 4000 Postsendungen, ▪ Reaktion von 120 Interessenten auf Angebot, ▪ Gewinnung von 14 geeigneten Interessenten, zu den das Produkt gut passt, als potenzielle Kunden, ▪ Gewinnung von drei Kunden	▪ **Zahl der gewonnenen Kunden**: 3, ▪ **durchschnittliche Einnahmen pro Kunde** = 6500,- € (nach Abzug von 10 % von den 7222,- € Gesamteinnahmen), ▪ **Einnahmen des Marketings** = 19500,- € (3 x 6500 €), ▪ **Kosten der Kampagne** = 2100,- € + 2166,- € (3 x 722,- €), ▪ **Kosten des Werbeetats insgesamt** = 4266,- €, ▪ **ROMI** = 4,57 pro 1 € Ausgabe für die Kampagne (19500,- € : 4266,- €)
* 63 % der Chief Marketing Officers (CMO) gingen davon aus, dass der ROMI bis 2016 zum wichtigsten Erfolgsstab geworden ist (BWL Kompakt 2016, S. 242 f.). Allerdings ist der ROMI wegen vieler unterschiedliche Marketingziele und -methoden gerade in der Online-Zeit schwer zu messen (vgl. z.B. SEO-Blogbeiträge, TV-		

Werbung, Bannerwerbung im Web, physische Anzeigen, Radiomarketing, E-Mails usw.). Wegen des Arbeitsaufwands planen daher viele Unternehmen nur einen festen Betrag ein: ohne genaue Messung der Wirksamkeit der Ausgaben (z.B. für SEO-Inhalte oder Google-Anzeigen).

Ahil 30: Ausgewählte Top-Arbeitgeber in Deutschland aus Sicht von Absolventen
(trendence in Zusammenarbeit mit Business Punk, 2019, Arbeitgeber-Ranking.de,
siehe auch trendence in Zusammenarbeit mit manager magazin, 2017)

Ausgewählte Ergebnisse nach vier Berufsgruppen (Basis: 55.000 befragte Absolventen)

Was erwarten Absolventen in ***Wirtschaftswissenschaften*** (mit losem Bezug zum eigenen Erfahrungsprofil*):

- Bruttogehalt (Mittel von Frauen/Männern 2019: 46.500 €/Jahr),
- Wie viele Wochenstunden bereit zu arbeiten (Bezug: 44,1 Std.),
- Verweildauer im ersten Job (Bezug: 18,0 % mehr als 5 Jahre),
- Attraktive Arbeitsumgebung (Bezug: flexible Arbeitszeiten),
- Persönliche Auswahlkriterien (Bezug in der Reihenfolge: attraktive Arbeitsaufgaben, persönliche Entwicklung, Wertschätzung der Mitarbeiter, guter Führungsstil, gute Karriereperspektiven),
- Beliebteste Branchen** (Bezug: Consulting an erster Stelle, dann Automobilhersteller, Konsumgüter, Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung, FMCG),
- Beliebteste fünf Unternehmen (Bezug: BMW Group, Daimler, Audi, adidas, Porsche),

* Bezug: (1) Alter: 23,8 Jahre, (2) Geschlecht: 51,1 % Männer, 48,9 % Frauen, (3) Abschluss: BA (64,3 %) / Master (33,9 %); Uni (49,3 %) / HS (41,9 %), (4) Studiendauer: 8,5 Semester

Was erwarten Absolventen in ***Ingenieurwissenschaften*** (mit losem Bezug zum eigenen Erfahrungsprofil*):

- Bruttogehalt (Mittel von Frauen/Männern 2019: 49.200 €/Jahr),
- Wie viele Wochenstunden bereit zu arbeiten (Bezug: 41,9 Std.),
- Verweildauer im ersten Job (Bezug: 27,3 % mehr als 5 Jahre),
- Attraktive Arbeitsumgebung (Bezug: flexible Arbeitszeiten),
- Persönliche Auswahlkriterien (Bezug in der Reihenfolge: attraktive Arbeitsaufgaben, persönliche Entwicklung, Wertschätzung der Mitarbeiter, guter Führungsstil, gute Karriereperspektiven),
- Beliebteste Branchen** (Bezug in der Reihenfolge: Automobilhersteller, Maschinen- und Anlagenbau/Industrie, Elektrotechnik/Elektronik, Aviation, Ingenieurdienstleistungen),
- Beliebteste fünf Unternehmen (Bezug: BMW Group, Daimler, Audi, Porsche, Bosch-Gruppe),

* Bezug: (1) Alter: 24,1 Jahre, (2) Geschlecht: 80,1 % Männer, 19,9 % Frauen, (3) Abschluss: BA (56,1 %) / Master (38,6); Uni (49,3 %) / HS (50.5 %), (4) Studiendauer: 9,5 Semester

Was erwarten Absolventen in ***Informatik*** (mit losem Bezug zum eigenen Erfahrungsprofil*):

- Bruttogehalt (mittel von Frauen/Männern 2019: 47.900 €/Jahr),
- Wie viele Wochenstunden bereit zu arbeiten (Bezug: 41,9 Std.),
- Verweildauer im ersten Job (Bezug: 25,4 % mehr als 5 Jahre),
- Attraktive Arbeitsumgebung (Bezug: flexible Arbeitszeiten),
- Persönliche Auswahlkriterien (Bezug in der Reihenfolge: attraktive Arbeitsaufgaben, persönliche Entwicklung, Wertschätzung der Mitarbeiter, guter Führungsstil, gute Karriereperspektiven),
- Beliebteste Branchen** (Bezug in der Reihenfolge: IT-Dienstleistungen, Automobilhersteller, Öffentlicher Sektor, Elektrotechnik/Elektronik, Consulting),
- Beliebteste fünf Unternehmen (Bezug: Google, BMW Group, Microsoft, Apple, SAP),

* Bezug: (1) Alter: 23,6 Jahre, (2) Geschlecht: 79,1 % Männer, 20,9 % Frauen, (3) Abschluss: BA (69,0 %) / Master (28,7); Uni (56,7 %) / HS (42,5 %), (4) Studiendauer: 8,6 Semester

Was erwarten Absolventen in ***Naturwissenschaften*** (mit losem Bezug zum eigenen Erfahrungsprofil*):

- Bruttogehalt (Mittel von Frauen/Männern 2019: 46.600 €/Jahr),
- Wie viele Wochenstunden bereit zu arbeiten (Bezug: 42,6 Std.),
- Verweildauer im ersten Job (Bezug: 31,6 % mehr als 5 Jahre),
- Attraktive Arbeitsumgebung (Bezug: flexible Arbeitszeiten),

▪ Persönliche Auswahlkriterien (Bezug in der Reihenfolge: attraktive Arbeitsaufgaben, persönliche Entwicklung, Wertschätzung der Mitarbeiter, guter Führungsstil, gute Karriereperspektiven), ▪ Beliebteste Branchen** (Bezug in der Reihenfolge: Pharma, Öffentlicher Sektor, Chemie, Forschung, Automobilhersteller), ▪ Beliebteste fünf Unternehmen (Bezug: Google, BMW Group, Microsoft, Apple, SAP), * Bezug: (1) Alter: 23,5 Jahre, (2) Geschlecht: 53,9 % Männer, 46,1 % Frauen, (3) Abschluss: BA (48,6 %) / Master (38,5); Uni (87,7 %) / HS (12,2 %), (4) Studiendauer: 9,1 Semester
** Spezifizierung der Branchen nach Focus Business Nr. 1 Februar/März 2018 (mit erstem Rang; vgl. auch unter dem Gesichtspunkt der Innovationsbesten: www.brandeinswissen.de, Heft 8 / Febr.-März 2018, S. 100 ff.): (1) Automobil/Zulieferer (BMW), (2) Banken/Finanzdienstleistungen (Sparda-Bank München), (3) Bau (Dringer & Scheidel), (4) Bekleidung, Schuhe, Sportausstattung (Herstellung und Handel; adidas), (5) Beratung/Agenturen/Kanzleien, Forschung und Technik (Bain & Company Deutschland), (6) Chemie/Pharma (Bayer), (7) Dienstleistungen (Personal, Immobilien, Call-Center; Dringer & Scheidel), (8) Einzelhandel (ohne Bekleidung)/Handwerk/einzelhandelsnahe Dienstleistungen (dm-drogerie-markt), (9) Elektronik/Elektrotechnik/medizinische Geräte (Vector Informatik), (10) Fertig-/Gebrauchsgüter (Busch-Jaeger), (11) Gastronomie/Beherbergung/Entertainment/Fitness/Tourismus (Radisson), (12) Gesundheit/Soziales (domino-world), (13) Großhandel (Stahlgruber), (14) Herstellung/Verarbeitung von Werk- und Baustoffen, Metallen und Papier (Bauder), (15) Internet (Infrastruktur, Portale, E-Commerce; Google Germany), (16) Lebens-/Genussmittel/Tierfutter und Drogerieartikel/medizinische Verbrauchsmaterialien (Beiersdorf), (17) Maschinen-/Anlagenbau (Koenig & Bauer Group), (18) Rohstoffe/Energie/Ver- und Entsorgung (Stadtwerke Osnabrück), (19) Schienenfahrzeug-, Schiffs-, Flugzeug- und sonstiger Fahrzeugbau (Airbus Group), (20) Telekommunikation/IT (SAP), (21) Verkehr/Logistik (Flughafen München), (22) Versicherungen/Krankenkassen (AOK Hessen)

Ahil 31: Vor- und Nachteile der klassischen und multimedialen HR-Auswahlwege*
(aus Sicht des Eignungsprofils**)

Auswahlinstrumente	Erfahrungen mit	Vorteile	Nachteile
Strukturierte Vorstellungsgespräche: ▪ Situative Fragen (biographisch, z.B. WAB, BIB)*** ▪ Verhaltensbeschreibung ▪ Multimodales Interview ▪ Integration von AC-Elementen			
Tests: ▪ Persönlichkeitstests (z.B. LSI, SCII),**** ▪ kognitive Intelligenztests, ▪ Urteilstests für Sachverhalte, ▪ projektive Deutungsmethoden, ▪ Leistungstests, ▪ EQ-Test (Emotional Quotient) zur Erfassung der emotionalen Intelligenz			
Assessment Center (AC): ▪ Einbindung psychologischer Tests, ▪ Rollenspiel, ▪ Fallstudien, ▪ Präsentationen, ▪ Postkorb-Übung, ▪ Gruppenarbeiten/-diskussionen			
Arbeitsproben: ▪ Probearbeitstag, ▪ Praktikum, ▪ Abschlussarbeiten für Hochschulabsolventen (BA, Master)			

Multimediale oder Online-Unterstützung, z.B.:*** ▪ Gamified Assessment mit Talentanalytik zur Optimierung des Candidate Experience: z.B. Smartphone-Spielen zwischen Bewerbern zur Vorauswahl, über Erfassung der Schlüssel-Knacks, ▪ Rollenspielübung in multimedialer, videobasierter Form, ▪ videobasiertes oder multimediales SJT (Situational Judgement Tests) zur Simulation, ▪ Multimedia im AC			

* (1) Nach Abschluss der Ausschreibungs- und Werbephase für die Personaleinstellung und bei Vorlage der Bewerbungen sowie (2) ohne Analyse/Bewertung der Bewerbungsunterlagen (+ Personalfragebogen, siehe §§ 94, 1 BVG), Planspiele (Simulation) und graphologische Gutachten; ** Ergebnis des Abgleichs des Qualifikationsprofils mit dem Anforderungsprofil, d.h. Feststellung des Grads, mit dem der Bewerber das Anforderungsprofil der Stelle oder des Projekts erfüllt (ohne genetische Dispositionen nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen), *** Weighted Application Blank, Biographical Information Blank, **** Learning-Styles Inventory, Strong-Campbell Interest; ***** zur Verkürzung des Prozesses von der Bewerbung zur Einstellung sowie Finden von Talenten nach Diversity-Kriterien aus Sicht Employer-Branding (Umdrehung der Zwangsstandardisierung der individuellen Identität seit Krabbelgruppe/KITA/Schule)

Ahil 32: Ausgewählte Anforderungs- und Eignungsanalysen
(prinzipielles Vorgehen, u.a. nach https://brauchler.org/beratung, Schuler 2014, Krüger u.a. 2015)

Ebenen	**Spezifizierung des Gegenstands**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf**
Bestandsaufnahme	**Unternehmens-Check, Strategiespezifizierung z.B. nach Generation Y, Z**	
Arbeits- und Anforderungsanalyse (arbeitsplatzanalytisch-empirische Methodik)*	**Arbeitsanalyse (Fokus: Prozess-/Arbeitsorganisation, Technik):** ▪ Aufgaben/Ergebnis inkl. Kritik, ▪ Arbeitsbedingungen in Situation inkl. Kritik (Produktionsprozess, Arbeitsaufträge, Teilschritte, Arbeitsmaterial, Zeitaufwand), ▪ ggf. Konsequenzen für Arbeitsgestaltung und/oder **Personenbezogene Anforderungsanalyse (Fokus: Eigenschaften/Verhalten der Person):** ▪ Auf Basis der Ergebnisse der Arbeitsanalyse Ermittlung der Arbeits- und Qualifikationsanforderungen an den Stelleninhaber oder Projektmitarbeiter (z.B. Kompetenzen einer Person für eine gute Arbeitsleistung), ▪ Bewertung mit Umsetzungszielen und Dokumentation, ggf. Change-Management,	
Eignungsanalyse entsprechend Problemstellung	**Leistungs- und Potenzialbeurteilung** für Talent-/Bewerbermanagement, Personaleinsatzplanung	
Kompetenzanalyse	**Erfassung der Qualifikationsbedarfe über Soll-Ist-Abgleich:**	

	▪ Mitarbeiter-Kompetenz (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz, digital skills, Persönlichkeitseigenschaften), ▪ Anforderung aus Stellen/Projekten (entsprechend digitaler Transformation): z.B. innovative Planungskompetenz, kreative Problemlösungskompetenz, agiles Wirtschaftlichkeitsdenken ▪ Bewertung und Dokumentation, ▪ Maßnahmenentwicklung/-einleitung auf Grundlage von Arbeits-/Anforderungs-/Kompetenzmatrix	
* Problem: Zusammenführung positionsspezifischer Profile berufsrelevanter Anforderungen mit einem organisationsweit geltenden Kompetenzmodellen auf betriebswirtschaftlicher Basis (entsprechend den Strategiezielen des Unternehmens), Instrument: Anwendung des Symmetrieprinzips der gleichen Ebenen Arbeitsaufgabe/Ergebnis, Verhalten, Eigenschaften		

Ahil 33: Mögliche Tätigkeitsfelder für ältere Softwareentwickler u.a. nach Projekt SUFAW*

Altersgruppe / **Leistungspotenziale**	**jüngere Softwareentwickler****	**ältere Softwareentwickler****
Fachkompetenz, z.B.: ▪ aktuelles Know-how, ▪ Erfahrungswissen aus vorangegangenen Projekten, ▪ nachhaltige Weiterbildung (möglichst von Unternehmen gefördert)		
Methodenkompetenz, z.B.: ▪ Abstraktionsfähigkeit, ▪ Kreativität		
Sozialkompetenz, z.B.: ▪ Teamfähigkeit, ▪ Fähigkeit im Umgang mit Kunden		
Persönlichkeitseigenschaften, z.B.: ▪ Verantwortungsbewusstsein, ▪ Innovationskraft, ▪ Engagement/Initiative/Mut, ▪ ruhige Herangehensweise (Resilienz, Stressresistenz)		
Zur **empfehlenswerten Teamzusammensetzung** nach Phasen als Bezug	▪ Überwiegend ältere Softwareentwickler: Aufgabenanalyse (Erfahrungswissen, Abstraktionsfähigkeit, Sozialkompetenz), Systemtest (Verantwortungsbewusstsein), Integration (Teamfähigkeit), Implementierung (Teamfähigkeit), Nachsorge und Wartung (Fähigkeit zur Kommunikation mit Kunden), ▪ altermäßig gemischte/ausgewogene Teams in den Phasen Systementwurf, Modulentwurf, ▪ Einsatz Niedrig-Qualifizierter für die Codierung und zumindest den Modultest (unter Anleitung durch Ältere)	
* Beratung **S**oftwareentwickelnder **U**nternehmen über **F**olgen des **a**ltersstrukturellen **W**andels; ** Definition alt im IT-Bereich: ab 35 + (um 2000) oder 40 + (heute; dabei Vernachlässigung der Verwendung alter IT-Infrastruktur, Verkennen des Mixes zwischen Neuerung und Stabilisierung; im Vordergrund oft: Jüngere kosten 50% weniger, sind nicht krankheitsanfällig)		

Ahil 34: Formen, Inhalte und Ablauf des Outplacement (Bewertungsraster aus Sicht eines Outplacement-Beraters)							
Bereiche/ Gründe für Freisetzung	**Bewertung**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
veränderte Unternehmensphilosophie							
Einführung von neuem Führungsstil							
technischer Wandel							
Verbesserung der MA-Struktur							
Betriebsstillegung, Fusion, Aufgabe von Geschäftsbereich(en)							
Nachlassen der Leistungsfähigkeit							
Reduktion der Leistungsbereitschaft							
Nachlassen der Entwicklungsfähigkeit							
Intrigen, Spannungen, Störungen des Vertrauensverhältnisses							
* Skala von 1 = sehr unwichtig bis 7 = sehr wichtig							

Ahil 35: HR-Entwicklungsziele zur Planung, Umsetzung und Kontrolle (u.a. nach Scholz, Scholz 2019, S. 266 ff.)		
Entwicklungsprinzipien Aspekt Zielgruppe*	**Mögliche Entwicklungsziele**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf für Umsetzung**
▪ Chancengleichheit oder Prinzip Gießkanne, ▪ Privilegierung (z.B. der Führungskräfte), ▪ Begabten-/Talentförderung, ▪ Engpassbearbeitung (z.B. Beseitigung), ▪ trotz Bedarf Aussitzen / Nichts-Tun und / oder Mitarbeitern ihre Weiterbildung überlassen (auch der Kosten)		
Entwicklungsprinzipien Aspekt Methodenauswahl		
▪ Prinzip Wunderdroge (wie mit dem Einsatz mehrerer standardisierter Methoden unabhängig vom konkreten Bedarf entwickelt wird) ▪ Prinzip Weihnachtsmann (Nachfragedominanz: Chance für jeden Kunden = Mitarbeiter, seine Maßnahme zu wählen) ▪ Prinzip Versandhandel (Angebotsdominanz: nach Rahmenbedingungen freie Entscheidung für breit angelegte Maßnahmen) ▪ Prinzip zentral gesteuerte ausgefeilte planwirtschaftliche Maßnahmen (auch)		

zur Engpassbeseitigung (Kontingentierungsdominanz als aktueller Trend?) ▪ Prinzip ohne Hilfe von außen Zusammenstückeln vorhandener Methodenfragmente ▪ Prinzip der externen Delegation (z.B. betenden Wissenschaftlern)		
* Design Thinking für Produktentwicklung mit Konsequenzen für die HR (Apple mit iMac 1998 und iPhone 2007)		

Ahil 36: Funktionszyklus HR-Development mit Phasen und ausgewählten Methoden

Phase	Fragen zur Methodik	Entscheidungs- und Handlungsbedarf auf Basis der Antworten (mit Blick auf die Lernkultur*)
Bedarfsermittlung	▪ Werden PE-Ziele aus Unternehmensstrategie abgeleitet? ▪ Dominiert eine kurzfristige Vorgehensweise? ▪ Wird der Bedarf an einer Weiterbildungsmaßnahme auf Basis eines Antrags des Mitarbeiters ermittelt? ▪ Wird ein aussagefähiges Eignungsprofil aus dem Abgleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofil erstellt? ▪ Kommt bei allem eine Personal-/Personalmanagementsoftware zum Einsatz?	
Konzeption der Weiterbildungsmaßnahmen	▪ Formulierung von Zielen, auch als Basis für Evaluierung ▪ Oft keine Aussage über Wahl der Formate (Präsenztraining, Coaching, Blended Learning, E-Learning, selbstgesteuerte Entwicklung	
Durchführung	Unter Auslassung der vor- und nachgelagerten Bereiche: ▪ eher Präsenzveranstaltungen der Unternehmen), ▪ weniger E-Learning-Maßnahmen, ▪ kaum Blended-Learning (Kombination Präsenzveranstaltungen mit digitalen Inhalten), ▪ selten Coaching oder Mentoring	
Transfer der gelernten Inhalte in Arbeitsalltag	angefangen bei Vorbereitungsgespräch und Nachbereitungsgespräch	
Evaluation	▪ noch Einsatz von Papierfragebögen, ▪ weniger Online-Fragebögen, ▪ kaum Bildungscontrolling, ▪ kein übergreifendes Reporting, ▪ keine Ableitung von Handlungsergebnissen	
* Grundsätzliche Einstellung gegenüber Lernen und Neuem in Unternehmenskultur, Einfluss auf formelles und informelles Lernen siehe Froehlich et al. 2014): Als erster auf Markt (32 %, nach Bersin 2010), relevante Fähigkeit für Erfolg auf Markt (58 %, ebenda), Förderung der Lernkultur (63 der Unternehmen), Messung (nur 6 %)		

Ahil 37: Integration der Maßnahmen nach Arbeitsweisen		
Anbindungsgrad an ‚Organisation' (gemischt mit Ort und Zweck)	**Maßnahmenbeispiele**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf**
stellengebundene PE-Maßnahmen (on-the-job)	▪ reaktive Anpassungsschulung von Mitarbeitern: Multiplikatorenmodell von BMW und Implementierung in Beratungsnetzwerk, ▪ aktive arbeitsbegleitende Maßnahme: Job-Enlargement, Job-Enrichment, ▪ Führungskräfte(nachwuchs)entwicklung (z.B. durch Job-Rotation), ▪ Re-/Up-Skilling	
stellenübergreifende Maßnahmen (near-the-job, inkl. in-, along-, out-the-job)	▪ Mischformen zwischen stellengebunden/-ungebunden, z.B. Problemlösungsgruppen (Lernstatt/Qualitätszirkel), ▪ stellengebunden unter Einbeziehung mehrerer Stellen, z.B. Job-Rotation, ▪ im Führungsbereich, z.B. Job-Rotation bei Auslandseinsatz, Stellvertretung, ▪ Weiterbildung während der Arbeitszeit (siehe Starbucks), ▪ Laufbahnentwicklung (Potenzialanalyse) und Karriereplanung, ▪ Einsatz von Lernsoftware am Arbeitsplatz (auch eingebunden in Assistenzsysteme an Maschine etc.), ▪ Mitarbeiterberatung bei Einarbeitung, ▪ Projektlernen, ▪ Workshops für Wissenstransfer bei Ausscheiden	
stellenungebundene PE-Maßnahmen (meist off-the-job)	▪ Vortrag, Informationsveranstaltung, Seminar, Lehrgang, ▪ programmierte Unterweisung, ▪ Lernkonferenzen, ▪ Planspiele und Fallstudien, ▪ Rollenspiele, ▪ gruppendynamische Methoden, ▪ interaktive Trainingsmethoden (auch WBT), ▪ Erfahrungsgruppen	

Ahil 38: Übersicht zum dualen Studium			
Aspekte	**Vorteile**	**Nachteile**	**Bewertung**
Praxisnähe	▪ bereits während der Studienzeit jede Menge **Berufserfahrung** ▪ direkte Anwendung des Gelernten ▪ motivierende **Abwechslung** ▪ punkten im Bewerbungsgespräch!	kaum Vorbereitung auf eine wissenschaftliche Laufbahn	▪ kaum **wissenschaftliche Auseinandersetzung** mit Thematik ▪ keine Forschung ▪ keine **wissenschaftliche Laufbahn** als Dozierender etc. (kein Masterabschluss, Dissertation)
mehrere Abschlüsse	Zusätzlich ein (meist) staatlich anerkannter doppelter **Berufsabschluss** im ausbildungsintegrierenden Modell, d.h.: ▪ Vorlesungen und Seminare an der Hochschule ▪ **Praxisphasen** im Ausbildungsunternehmen ▪ in der Regel Berufsschule	doppelter Zeitaufwand und hohe Arbeitsbelastung durch die Nacheinander-Absolvierung von Berufsausbildung und Studium	▪ Wechsel unterschiedlicher Lernphasen mit hohem Grad an A**rbeitsintensität** ▪ keine wochenlangen Semesterferien, sondern betriebliche Urlaubstage meist zwischen 25 und 30 freien Tagen pro Jahr ▪ keine Freistellung für die Lernphasen vor Klausuren als Standard
Gehalt	▪ Festlegung der Höhe der Vergütung im **Ausbildungs- bzw. Praxisvertrag**, sodass sich die Studiengebühren (meist anteilsmäßig), Lehrmaterial, evtl. eigene Wohnung, Lebensmittel finanzieren lassen ▪ dennoch **keine 100 %-Verfügbarkeit von Einkommen** für die Ausbildung/das Leben (fast die Hälfte der Studenten/-innen haben Probleme damit) ▪ **Arbeiten nebenher**?	fast Unmöglichkeit des **Abbruchs** des dualen Studiums	Tragik eines möglichen Fachwechsels oder Studienabbruchs: ▪ Rückzahlung der bis dato geleisteten Studiengebühren an (ehemaligen) Arbeitgeber ▪ Extremfall: Erzwungener Abschluss der Ausbildung trotz Zweifel
gute Übernahmechancen	Unternehmen bieten duale Studienplätze in erster Linie an, Ausbildung qualifizierte **Nachwuchsführungskräfte** ▪ hohe Investition ▪ Übernahmevereinbarung zur Bindung ▪ Wegfall der Jobsuche nach dem Abschluss	Festlegung auf einen **Arbeitsbereich**	Festlegung des Studiengangs = Festlegung des Tätigkeitsbereichs: ▪ keine Schwerpunktsetzung durch unterschiedliche Praktika oder die Wahl bestimmter Vertiefungsfächer ▪ Praxisphasen immer beim gleichen Unternehmen ▪ im 4./5. Semester am Anfang
gute Studienbedingungen	▪ duale Studiengruppen aus zehn bis 40 Studierenden ▪ sehr moderne Ausstattung, z.B. an Berufsakademien	zu **exklusive Lernintensität** und einschränkend in Bezug auf Kommunikationsbreite/-tiefe	exzellentes **Eintopflernen** (vielleicht mit Hilfe externer Hilfe, z.B. begüterte Eltern, KfW-Kredit, Stipendium)
*https://www.wegweiser-duales-studium.de/infos/vorteile-nachteile/#vorteile			

Ahil 39: Merkmale einer Lernstatt Dauereinrichtung mindestens einmal pro Woche während der Arbeitszeit) am Beispiel eines Rasters für eine Lernstattrunde near-the-job für die Analyse von (Wissens) Problemen und die Entwicklung von Problemlösungen (arbeitsorientiertes Lernen), die danach im Arbeitsprozess angewandt werden (lernorientiertes Arbeiten) etc.					
Gestaltungs-dimension (Wissens-bereich)	**Wissens-problem/ Schwachstelle**	**Ursache**	**Ziel der Lösungs-entwicklung**	**Maßnahme zur Lösung des Wissens-problems**	**Entschei-dungs-/ Handlungs-bedarf**
Produkt/ Arbeitsergebnis					
durch IT unter-stützte Prozess-organisation					
Arbeitsorgani-sation/-inhalte					
HR-Logistik im Einsatz					
…					

Ahil 40: Fragen und Antworten auf dem Weg zum lernenden Unternehmen in Form der Integration von Geschäfts- und Lernprozessen*		
ausgewählte Fragen	**mögliche Antworten**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf**
Ist das Umfeld der digitalen Transformation Richtung nachhaltiger Innovation von Prozessen/Produkten erkannt und hat dies Konsequenzen (und, wenn, welche) für eine auf Lernen im Rahmen einer organisatorischen Wissensbasis angelegten entdeckenden Unternehmenskultur: für einzelne Belegschaftsmitglieder, Arbeitsgruppen, Organisationseinheiten?		
Sind die Strategieziele bzgl. des produktivem Zusammenspiels zwischen nachhaltiger Problemlösung und sozialen Lerndimensionen noch aktuell?		
Müssen die/das unternehmensweite Arbeit und Lernen angesichts der Anforderungen an die Selbstorganisation/-koordination in vernetzten Teams präzisiert und/oder völlig neu definiert werden?		
Ist das kompetenzbasierte** Wechselspiel zwischen lernorientiertem Arbeiten und arbeitsorientiertem Lernen im Geschäftsalltag verankert?		
Sind integrierte Organisations- und Personalentwicklungsmaßahmen zur Etablierung selbstgesteuerter Veränderungsprozesse (als Projekte) geplant und/oder umgesetzt***?		

Gelten messbare soziale, ökologische, ökonomische Erfolgsmaßstäbe zur Bewertung des Entwicklungsfortschritts?		
*vgl. als Bezug das Reach-Out-Programm von Motorola, Work-Out-Programm von General Electric, Marketing-Programm von ABB, Führungssystem-Programm von Siemens; zu Fällen vgl. Molina, Kaiser, Widuckel 2018; ** in einem Beteiligungsprogramm für Innovationskompetenzen bilden die Lernkompetenzen die Klammer für Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen (Hesseler 1995); *** Richtung Ausweitung der Teamarbeit auf das gesamte Unternehmen, durchdrungen von Lernen near- and on-the-job: bezogen auf Rollenflexibilität als kundenorientierter Mit-Unternehmer, hohen Autarkiegrad von Teams, Honorierung der Lern- und Kooperationsleistung, Lernen vor Liefern im Arbeitsalltag, Verantwortung für die Bearbeitung von Brüchen zwischen den Ebenen der Teamarbeit.		

Ahil 41: Ausgewählte Führungsentscheidungen im HR-Einsatz*		
Fragen	**Antworten**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf auf Basis der Antworten**
Kultureller Rahmen: ▪ Sind wirtschaftlich tragfägige und ▪ attraktive, d.h. Sinn und Freude erzeugende Arbeitsplätze geschaffen?		
Führungsprinzip: ▪ Sind ausreichend Potenziale im System „Denken-Fühlen-Verhalten-Körperempfindungen“ zur Energie sparenden (= klugen?) Nutzung der Wirkkraft für sach-/sozialgerechte Zusammenarbeit, Kommunikation, Motivation, Förderung vorhanden, ▪ Dominanz von Fragen anstatt Anordnen, ▪ existiert ein endloser Windmühlenkampf?		
Abstimmung der Aufgaben und einzusetzenden Mitarbeiter aufeinander, z.B.: ▪ Mitarbeiter als Mitgestalter/Mitentscheider in agilen Netzwerken akzeptiert, ▪ nicht durch Weisung und Kontrolle fremdgesteuert, ▪ nicht durch eine Schattenführung irritiert, ▪ auf Mindset/Achtsamkeit, realistischer Selbsteinschätzung basierende Coaching-Beratungs-, Betreuungshaltung internalisiert, ▪ Arbeitsbelastung der Teams nach Kriterien für eine Balance zwischen lauter/schneller und und langsamer/leiser Mitwirkung geprüft, ▪ ggf. Qualifikationen und Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder		

angepasst, um sich gewachsen zu fühlen, ▪ nachhaltiges Lernen (Weiterbildung) für alle umgesetzt?		
Mitwirkung an der Festlegung der Ziele: ▪ Erreichbarkeit durch Transparenz und Überschaubarkeit sowie ▪ Klarheit der Erwartungen an das eigene Verhalten gesichert?		
Umsetzung durch Arbeitsgestaltung: ▪ Änderung oder Optimierung des gesamten betrieblichen Arbeits- und Leistungsystem, Einzelmaßnahmen, die aufeinander abzustimmen sind, z.B.: ▪ Agile Führungsorganisation mit neuen Führungsgrundsätzen vorhanden, d.h. ohne restriktive Vorgaben zur Verhinderung bestimmter systembedingter positiver Abweichungen von der formal vorgegebenen Durchschnittsnorm (Mehrleistungen), ▪ Folge daher flexibles, sach- und sozialgerechtes, am Produktivitäts- und HR-Entwicklungsfortschritt ausgerichtetes Arbeits- und Leistungsverhalten: ➢ Gruppenarbeitsorganisation mit der digitalisierten Prozessorganisation abgestimmt, ➢ auf Kreativitätspotenziale ausgerichtetes unbürokratisches betriebliches Vorschlagswesen verankert, ➢ neue Zeitwirtschaft (vgl. auch People Analytics) vorhanden, ➢ flexible Handhabung der Leistungsstandards für die Lohnfindung/-gestaltung nach Wirtschaftlichkeitsrechnung im Rahmen erweiterter Wirksamkeit gegeben (Kosten/Nutzen), ➢ dynamische Personaleinsatzsteuerung nach agilen Personalplanungsgrundsätzen etabliert?		
Sicherheitsphilosophie zur Handhabung des Dienstes nach Vorschrift, sofern Verhaltensspielräume vorhanden sind und Personal nicht unterbesetzt ist: ▪ Finanzierbarkeit der (z.T. erholungswirksamen) Leistungszurückhaltung möglich, oder		

▪ noch Dominanz autorären, auf rechtlichen Drohszenarien aufsetzendes Verhalten?		
Belohnung der Leistungen: ▪ Klarheit darüber, was den Einzelnen/Gruppen/Geschäftsbereiche motivieren könnte, gewonnen, ▪ über materielle Anreize hinaus positives Feedback gegeben, ▪ aktives Interesse an beruflicher Entwicklung gezeigt, ▪ mehr echte Verantwortung übertragen?		
* Merkmale von Führungsentscheidungen (sofern Führung noch existiert; Sonderfall: Führungskräfte von Mitarbeitern gewählt) nach https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsentscheidung-36209: (1) Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage, (2) Auf das Unternehmen als Ganzem gerichtet, (3) nicht delegierbar; wenn für Arbeitgeber kritisches Denken, klares Denken und Lösungsorientierung zu 93 % wichtiger ist als das Studienfach von Bewerbern, sollte dies für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen gelten (Management, DK, München 2021, S. 132 f.).		

Ahil 42: Konfliktarten und Tipps für konstruktive Konfliktlösungen (Raster)*		
Konflikte nach Arten		**Entscheidungs-/Handlungsbedarf mit Blick auf konstruktive Konfliktlösung als Konfliktstil** (Win-Win-Situation in Balance von Ichs, Wir, Sache)
sachbezogene Konflikte	**psychosoziale Konflikte**	
Zielkonflikte durch Zusammenwirken gegensätzlicher Zielsetzungen und Ergebniserwartungen	**Konflikte** z.B. aus sogenannter unstimmiger „Chemie“ von: ▪ Störkräften mit Vorurteilen, Antipathie, Misstrauen, Verwendung von Killerphrasen und Bullshit-Techniken (z.B. Appelle an den gesunden Menschenverstand), persönlichen Problemen, ▪ mitlaufenden Begleitern, wie z.B. Kommentatoren und Beobachter, ▪ vorsichtigen Bewahrern, die Mut machen, aber wenig Initiative zeigen, lieber dokumentieren wollen, ▪ Bearbeiter, die zwar die Ärmel hochkrempeln, aber zu autoritär auftreten	
Entscheidungskonflikte aus den Diskrepanzen bei der Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen	**Bewertungskonflikte** z.B. aus unterschiedlichen: ▪ Wertorientierungen und Normen ▪ Einstellungen und Verhaltensweisen ▪ Wahrnehmungsdifferenzen, ▪ Entwicklungsstand (Qualifikationen/Kompetenzen, persönlichen Erfahrungen)	

Verteilungskonflikte aus dem Wettbewerb um Arbeitsplatz, Aufstiegschancen, Profilierung über Aufgaben und Honorierung	**Rollenkonflikte:** ▪ *Intra-Rollen-Konflikt* ➢ Konflikt z.B. zwischen Rolle als Führungskraft und als normalem weisungsgebundenen Mitarbeiter, ➢ Konflikt infolge des Aufsetzens ein und derselben Rolle mit unvereinbaren und widersprüchlichen Erwartungen, ➢ Konflikt aus sich widersprechenden Erwartungen der Führungskraft an das Verhalten eines Teammitglieds in vergleichbaren Situationen, ➢ Unvereinbarkeit des zugemuteten Rollenverhaltens eines Teammitglieds in einem Digitalisierungsprojekt mit den eigenen Wertvorstellungen und Selbstbild, ▪ *Inter-Rollenkonflikt* eines einzelnen Teammitglied als Träger mehrerer Rollen mit unterschiedlichen Erwartungsspektren in Arbeits- und Privatleben, ▪ *Rollenambiguität*, d.h. Erzeugung mehrdeutiger Verhaltenserwartungen an das Team, z.B. durch widersprüchliche Übermittlung von Kundeninformationen, ▪ *Rollenüberlastung* als Ergebnis quantitativer Überforderung einer Führungskraft/Mitarbeiters durch die Arbeitsmenge (Disstress): ➢ trotz widerspruchsfreier Erwartungen, Kompatibilität mit dem eigenen Wertsystem und ➢ ohne qualitative kompetenzbedingte Überforderung	
Tipps zur konstruktiven Konfliktlösung unter Berücksichtigung der Vermischung der Konfliktarten (vgl. z.B. die typische Austragung von Sachkonflikten auf psychosozialer Ebene)		
Allgemeine Tipps 1. Anpacken statt aussitzen, Folge: Reduzierung von Belastung und Gewinnung von Energie 2. Machtworte sind keine Lösung, Folgen: (1) Bringt nichts, wenn die Fähigkeiten und Bereitschaft fehlen, (2) werden zudem unterlaufen, oder (3) die Schuld wird anderen zugewiesen 3. Freiräume schaffen, Folge: Raum für Lösungen nicht in der Arbeit oder nach Feierabend, wobei dies im Interesse der beteiligten Führungskräfte liegen sollte 4. Alle ins Boot holen, Folge: keine individuellen Alleingänge oder Zwei-Augen-Gespräche, sondern Beteiligung aller Teammitglieder und des Chefs (siehe aber ersten Spiegelstrich) 5. Gemeinsames Besprechen des Vorgehens, Folge: Akzeptanz durch alle Teammitglieder 6. Karten auf den Tisch legen, Folge: Bergen von Informationen des Eisbergs im Wasser 7. Ziele und Lösungen festhalten, Folgen: (1) sich gemeinsam auf ein Ziel verständigen und dann (2) Lösungen erarbeiten		

8. Hilfe suchen, Folge: Bei gegebener Kooperationsbereitschaft zwar gemeinsame Lösung von Sachproblemen, aber Streit auf persönlicher Ebene (z.B. wegen anderer Wertorientierungen), sodass ein neutraler (interner, externer) Dritter eingeschaltet werden kann,
9. Blockaden umgehen, wenn sich Kollegen oder Vorgesetzte verweigern, Folge: Einschalten einer hierarchisch höherstehenden Führungskraft mit hoher emotionaler und kommunikativer Kompetenz oder im Ausnahmefall eines Externen,
10. Aus Sicht eines vom Konflikt betroffenen Mitarbeiters Kündigung als letzter Ausweg: (1) Bei mangelndem Interesse an der Lösung des Konflikts seitens des Unternehmens Strategiewechsel, d.h. Suche nach neuem Arbeitgeber oder (2) bei gegebenem existentiellem Konflikt für das Unternehmen Fortsetzung der Suche nach Konfliktlösungen.

Verhaltenstipps für Mitarbeiter (What I need is someone who will make me do what I can?!)

- Sprechen Sie alle Probleme frühzeitig an!
- Versetzen Sie sich öfter in die Lage Ihres Vorgesetzten und überlegen, was Sie an dessen Stelle in dieser Situation tun würden.
- Nutzen Sie vorhandene Feedback-Möglichkeiten, wie „Kummerkasten“, Mitarbeitervertreter, Personalabteilung etc.
- Bereiten Sie sich gezielt auf Ihre Jahresgespräche vor. Erstellen Sie im Laufe des Jahres eine Checkliste mit allen Ihren Punkten. Nehmen Sie die Unterlagen des Vorjahres als Vorlagen.
- Vergessen Sie nicht, dass auch Vorgesetzte mal ein Lob (z.B. Schulterklopfen) brauchen.

Verhaltenstipps für Vorgesetzte

- Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter als Individuen. Interessieren Sie sich für die einzelnen Persönlichkeiten mit all ihren Vorlieben etc.
- Warten Sie nicht, bis die Mitarbeiter zu Ihnen kommen. Eröffnen Sie die Diskussion und fragen nach Feedback.
- Kommunizieren Sie häufig mit Ihren Mitarbeitern, fragen nach deren Befinden. Gehen Sie zusammen in die Kantine.
- Führen Sie (anonyme) Feedbackmöglichkeiten (Vordruck Kurzmeinung) ein.
- Motivieren und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, so viel Sie können. Es kann gar nicht zu viel sein!
- Arrangieren Sie informelle Treffen (Grillen, Kegeln, Englisch-Kurs etc.), um den Kontakt der Mitarbeiter untereinander und zu den Führungskräften zu fördern.

* ohne Diagnose-Instrumente wie z.B. Erfassung der Konfliktstile, Status-Radar oder Konfliktlösungsmaßnahmen wie z.B. Konfliktgespräch, Verhandlungspoker, Mediation Regelungen für Informationsaustausch in Besprechungen, Drama-Dreieck, Werte-Quadrat

Ahil 43: Typische Fehler in Meetings*, **

Fragen	Erfahrungen mit Fehlern	Entscheidungs- und Handlungsbedarf
Wer ist verantwortlich für Besprechung, hat ggf. sogar die Kosten dafür kalkuliert***?		
Ist der Anlass ausreichend erläutert / bekannt, die Sitzung begründet?		
Steht die Zielsetzung fest, welche Ergebnisse sollen genau erreicht werden?		
Ist geprüft, wer an der Besprechung teilnehmen soll (keiner/keine vergessen?)?		
Wer leitet die Besprechung, welche Aufgaben werden delegiert (z.B. Moderation, Protokollführung*, ...)? Ist ein fairer Gesprächsstil festgelegt, z.B. kommt jeder/jeder zu Wort?		

Steht die Tagesordnung fest, haben die Teilnehmer daran mitgewirkt? Welche Punkte sollen behandelt werden, wer ist verantwortlich für die Vorbereitung und Verteilung der Agenda?		
Sind alle Einladungen mit Angaben über Ziel, Tagesordnung, Ort, Zeit, Dauer (begrenzt auf 2 Std.), einzuladende Personen sowie ggf. mit anderen Unterlagen rechtzeitig gemailt? Etwas vergessen?		
Sind die Teilnehmer vorab dazu aufgefordert, sich über die Diskussionspunkte zu informieren und sich dazu vorzubereiten?		
Stimmt der organisatorische Rahmen: ▪ Raum, Raumgröße ▪ Beleuchtung ▪ Unterlagen ▪ Moderations-/Visualisierungsmittel ▪ Unterkunft (bei längeren Sitzungen am Wochenende) ▪ Anwesenheitsliste ▪ Ausstattung ▪ Getränke (keine Alkoholika), Verpflegung ▪ Schreibmaterial für Teilnehmer ▪ Sonstiges		
* Die Zusammenarbeit scheint sich in manchen Unternehmen in einem z.T. sinnlosen/ineffektiven Besprechungsmarathon und/oder Videokonferenzen zu erschöpfen, in dem v.a. Jüngere kaum zu Wort kommen oder heruntergeputzt werden (vgl. Dueck 2018 zur Schwarmdummheit; vgl. den Ideenverlust); **Es muss verpflichtend unter Nennung der Ergebnisart protokolliert werden, welche vereinbarten Punkte umzusetzen sind. Die Umsetzung ist zu kontrollieren!!!; *** Eine Besprechung pro Tag lässt sich bei 125,- € Stundensatz, einer Beteiligung von 8 Personen für 2 Std. 2000,- € an Besprechungskosten kalkulieren. Nutzen? Aber: der Großteil aller Mitarbeiter ist nicht im Management von Meetings geschult.		

Ahil 44: Motivationsprinzipien (nach den großen B von Sprenger)

Prinzipien*	Beschreibung in Form von Fragen	Vorteile	Nachteile	Bewertung
Ausdrücken der Wertschätzung durch Belobigen	Sind geeignete Corporate-Identity-Programme und/oder Führungsleitlinien auf Grundlage einer kooperativ-innovativen Unternehmens-/Führungskultur und Diversity vorhanden?			
Ausdrücken der Wertschätzung durch Belohnen	Bietet das Unternehmen im Erfolgsfall Beförderungen an? Existiert dafür eine Regelung für persönliche Erfolge bei einem hohen Grad der Zielerreichung? Was			

	sind die Grenzen, wird die Latte nicht zu oft höher gelegt?			
Bestechen (Anerkennung nur nach materiellen Nutzenerwägungen)	Zahlt das Unternehmen einen hohen oder den gesamten Bonus aus, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?			
Bedrohen (Abwertung anstatt Wertschätzung)	Weisen die Verantwortlichen auf Pflichten aus Anstellungsvertrag hin und/ oder kündigen Versetzungen an?			
Bestrafen (Abwertung anstatt Wertschätzung)	Sprechen die Verantwortlichen Abmahnungen aus und/oder zahlen keinen oder einen niedrigen Bonus aus? Sind persönliche Krisen bei Zielverfehlung geregelt?			
*Motivation ohne ausreichende Informationen über die Mitarbeiter und Teams, geeignete Arbeitsumgebung/-klima, konstruktive Kritik und Feedback (z.B. über den Sinn der Arbeit), offene und klare Kommunikation (vgl. Missverständnisse), individuellen Zuschnitt der Anreize sowie wechselseitiges Vertrauen läuft ins Leere (vgl. auch den Wandel in Richtung Wahl der Führungskräfte durch Mitarbeiter und den Verzicht auf Führungskräfte, die heute keine mehr Vorgesetzte nennen sollte); altbackene Theorien wie z.B. Maslow und Herzberg helfen auch nicht weiter! Ist nicht die Kunst der Kommunikation (93 % ist non-verbal) die Sprache der Führung (James Humes, Redenschreiber für US-Präsidenten)? Wird aktives Zuhören ausreichend trainiert?				

Ahil 45: Zur Flexibilisierung der Jahres- und Lebensarbeitszeit (Praxisbeispiel zum flexiblen Planungs- und Informationsablauf im Personaleinsatz)	
Jahresplanung ↓	z.B. Information über Arbeitsanfall, Ausgleichszeitraum, Projekte, Urlaubplanung, Zeitentnahme
Monatsplanung ↓	z.B. Urlaub, Freistunden, Krankheit, Seminare, Zeitausgleich, Abbauplan
Tagesplanung ↓	z.B. Mindestbesetzung, freie Stunden und Tage
Ist-Situation	z.B. kurzfristige Reaktion und Absprache im Team
* ohne Schichtarbeit, ohne Berücksichtigung von Planungsfehlern (vgl. auch den kurzfristigen Einsatz von Leiharbeitern)	

Ahil 46: Mögliche Vorteile und Nachteile von flexiblen Arbeitszeitmodellen

Dimension	Beschreibung	Vorteile*	Nachteile**
Flexibisierung der Dauer der Arbeitszeit	▪ **Teilzeitarbeit, Folge**: Regelmäßige Arbeitszeit unterhalb der Regelarbeitszeit der vergleichbaren Vollzeitkräfte, ▪ **Jobsharing als besondere Form der Teilzeitarbeit**: Aufteilung eines oder mehrerer Arbeitsplätze unter zwei oder mehrere Personen, ▪ **Altersteilzeit als spezielle Form der Teilzeit**: Durch Reduzierung der Arbeitszeit Förderung des gleitenden Übergangs in den Ruhestand (z.B. im Rahmen des Blockmodells		

	als Mix zwischen (1) zunächst ungekürzter Weiterarbeit und (2) abruptem Einstellen der Arbeit der in der sogenannten Freistellungsphase), ▪ **geringfügige Beschäftigung**: Sozialversicherungsrechtlicher Sonderfall der Teilzeitarbeit, bei dem das regelmäßige monatliche Arbeitsentgelt 450,- € nicht überschreitet, ▪ **Kurzarbeit**: Zeitweilige Kürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit, da die betriebliche Auftragslage vorübergehend keine Auslastung der vollen Arbeitszeit erlaubt, ▪ **Mehrarbeit**: Über die Regelarbeitszeit hinaus realisierte Arbeitszeit		
Flexibilisierung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit	▪ **Schichtarbeit**: Arbeitszeit mit versetzter Lage und unterschiedlicher oder gleicher Dauer, sodass verschiedene Personen denselben Arbeitsplatz zu verschiedenen Tages- und Nachtzeiten besetzen können, ▪ **Gleitzeit**: In verabredetem Rahmen freie Wahl von Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit, durch festgelegte Kernzeit Bestimmung der notwendigen Anwesenheitszeiten, ▪ **Baukastensystem**: Individuelle Zusammenstellung von wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Zeit-Modelle durch Mitarbeiter oder Gruppen, ▪ **Jahresarbeitszeit**: In Abhängigkeit vom unterschiedlichen betrieblichen Arbeitsaufwand im Jahresverlauf sowie den Beschäftigteninteressen keine gleichmäßige Verteilung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, sondern ihre Erreichung im Jahresdurchschnitt, ▪ **Vertrauensarbeitszeit**: Im Rahmen einer ergebnisorientierten Arbeitsweise im Rahmen der geltenden rechtlichen Bedingungen eigenverantwortlich Gestaltung der individuellen Arbeitszeit durch Beschäftigte, ▪ **Sabbatical**: Unter kontinuierlicher, wenn auch genau zu regelnder nachhaltiger Anstellung Ermöglichung einer Auszeit zur Wahrnehmung privater Interessen		
Instrumente der Arbeitszeitgestaltung	▪ **Arbeitszeitkonto**: Instrument zur Erfassung der Arbeitszeit bei Schwankungen des Arbeitsvolumens, um Abweichungen der tatsächlichen von der vereinbarten Arbeitszeit festhalten zu können, Folge: Ausgleich eines Guthabens innerhalb eines festgesetzten Zeitraums durch Auf- oder Abbau, ▪ **Langzeitkonto/Lebensarbeitszeitkonto**: Höheres Ansparvolumen und Abzielen auf andere Entnahmezwecke, z.B. Sabbaticals. In Abgrenzung zu Arbeitszeitkonten kein kurz- bis mittelfristiger Ausgleich.		

*Gutmann, Joachim; Hüsgen, Jens (2005): Flexible Arbeitszeit: Wie Sie moderne Konzepte und Modelle nutzen. Planegg: Haufe Verlag; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Im Takt? – Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 4. Auflage. Dortmund: 2013 (siehe: https://www.demographie-netzwerk.de/wissenswertes/wiki/flexible-arbeitszeit); **nach https://skepp.com/de/blog/buerotipps/flexzeit-die-vor-und-nachteile-von-flexibler-arbeitszeit, z.B. Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, reduzierte Reisezeit, lange Öffnungszeiten, optimalere Kapazitätsauslastung, Anlocken neuer Mitarbeiter, keine unbezahlten Überstunden (verschwiegene Überzeit), ***z.B. größerer Zeitaufwand/Personaleinsatzkosten, höherer Aufwand für Anpassungsweiterbildung, Schwierigkeiten bei Kommunikation und Zusammenarbeit/Verlust sozialer Kontakte, Arbeitsverdichtung und Stresszunahme.

Ahil 47: Merkmale von Home-Office		
Merkmale mit Blick auf technische Unterstützung	**Erfahrungen**	**Entscheidungs- und Entwicklungsbedarf**
▪ Einrichtung eines die Verbindung verschlüsselnden **Virtual Private Network** (VPN): ➢ Zugang zum Firmennetz, Mailpostfach, zu den verwendeten Dokumenten/Materialien, Folge: ➢ Verfügbarkeit der gleichen Arbeitsumgebung wie am Computer im Büro		
▪ Zusätzlicher Einsatz von Instrumenten wie **Teamview oder Citrix**, um den Desktop vom Betriebsrechner auf den Rechner zu Hause zu übertragen		
▪ Verlagerung der Daten in die Cloud, sodass sich die Zusammenarbeit mit den Kollegen über Microsoft 365 auch **ohne VPN-Zugang** herstellen lässt: ➢ Nach vollumfänglicher Anmeldung mit den Benutzerdaten im Browser nach eigenem Bedarf Öffnen der **Office-Programme** Word, Excel, PowerPoint und des E-Mail-Programms Outlook, ➢ mit der Desktop-Version **Erhalt der Identität** der Anwendungen und Funktionen, z.B. bei der problemlosen Weiterbearbeitung schon gespeicherter Dokumente, ➢ mit der Anwendung des **Microsoft Tools OneDrive** zur ununterbrochenen Synchronisation der Dateiverzeichnisse zwischen Homeoffice-Computer und der Cloud (vgl. auch den Effekt von Dropbox oder Google Drive): - Herstellung eines **One-Drive-Ordners auf dem Homeoffice-Rechner**, in dem alles identisch wie in der Cloud vorzufinden ist, - insbesondere Entwicklung **neuer Formen der Zusammenarbeit**: ○ Für jedes Dateiobjekt Einrichtung, ob und mit wem es im Unternehmen geteilt werden, ○ Direktes Kommentieren und transparentes Korrigieren der Passagen eines Dokumentes, ○ Folge: wegen des allseitigen Zugangs zum Dokument (Bearbeitungsstand, Nachvollzug von Korrekturen, jüngste Version; vgl. auch Blockchain) Reduktion des mühseligen Verschickens per Mail im Browser		

▪ **Datenschutz** ➢ Problem: Absprachen über zukünftige Handlungen aus dem Homeoffice auch per WhatsApp oder Teilen von Dateien via WeTransfer, ➢ Lösung durch gute Arbeitgeber: Formulierung geeignete Verhaltensvorschriften (vgl. Schwarze 2020)		
▪ **Kommunikation**: Mit Diensten wie Microsoft 365 und Microsoft Umzug der Teams in die Cloud, Folgen: ➢ Zügige, überschaubare und weniger formelle Chats ➢ Die Chats machen die Kommunikation ➢ Über Kommunikationskanäle zum Beispiel bei Microsoft ➢ Dichte Verbindung der Teams mit dem Dateiverzeichnis OneDrive, dem Outlook-Kalender und dem ➢ Intranet des Unternehmens ➢ In Teams Erkennbarkeit gemeinsamer Dokumente, Termine sowie Einladungen zu gemeinsamen Meetings. ➢ Übergangslose Verknüpfung der Add-Ons des Kommunikationsprogramms mit Software wie zum Beispiel mit Kanban-Board, Trello (Erstellung von To-Do´s)		
▪ **Telefonie und v.a.** ▪ **Videokonferenzen** über Internet-Programme wie Teams, Skype oder Zoom (vgl. Lindler 2020 S. 13-28), Voraussetzungen effizienter Videokonferenzen: ➢ Klärung der Datensicherheit und des Datenschutzes (z.B. bei Zoom), ➢ Definition des Ziels des Meetings und Kostenabschätzung, Agenda, Einladung relevanter Teilnehmer, Regelung der Durchführung (z.B. Redezeit) und Umsetzung der Ergebnisse, ➢ Grundausstattung: funktionierende Kamera, Lautsprecher und ein Mikrofon (das in Headsets eingebaute funktioniert oft nicht), ➢ Test der Funktionsweise der technischen Hilfsmittel (Beseitigung aller störenden Nebengeräusche am Anfang bzw. Stummschaltung des Mikrofons, wenn gerade nicht gesprochen wird, vgl. Schwarze 2020)		

Ahil 48: Typischer Ablauf beim HR-Einsatz: Kurzzeitperspektive		
Schritte	**Beschreibung**	**Entscheidungs-/Handlungsbedarf**
1	**Optimierung:** ▪ Unabhängig von der Dynamik der Digitalisierung **Festlegung** der Anzahl der Arbeitsplätze und Betriebsmittel sowie der Anforderungen an die Arbeitsinhalte auf Ebene HR-Planung, ▪ je nach Fall Festlegung des Arbeitskontingents (Zeit und Qualifikation) eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams: ➢ Prüfung, ob für die anstehenden Aufgaben qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen, ➢ ausgehend von schon erreichten neuen Anforderungen im Rahmen von Arbeitsgestaltung Verbesserung der Eignung mit Hilfe von Nachschulungen, Unterweisungen, letztlich also Re-and Up-Skilling, ➢ Ausnahme: Veränderung der Anforderungen erst durch Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen im Zuge des laufenden Personaleinsatzes	
2	**Arbeitsanfallsanalyse:** ▪ Erfassung der Daten, ▪ Dabei Erkennen wiederkehrender Muster (z. B. Arbeitsspitzen und -täler), ▪ Aufzeigen von Handlungsbedarfen, ▪ Sensibilisierung von Führungskräften wie Meistern und Teams für die vorausschauende Planung: ➢ Darstellung des Arbeitsanfalls auf einer Zeitleiste mit Schwankungen im Jahres-, Monats- und Tagesverlauf, ➢ Interpretation der dabei gewonnenen Daten, um aus der Besetzungsdichte die Anforderungen an Arbeitszeitmodelle und auch die Entgeltfindung für den Personaleinsatz abzuleiten und zu bewältigen, ▪ In Abhängigkeit von der Auswahl der im Unternehmen, den Bereichen oder Abteilungen verwendeten Kenngrößen Bildung von Kriterien (Indikatoren), z.B. Aufträge, Umsatzzahlen und Kundenfrequenzen Wahl von Kriterien (= Indikatoren) für den Arbeitsanfall (Anforderungen an das Arbeitszeitmodell und den Personaleinsatz)	
3	**Auf Grundlage der berechneten Besetzungsdichte und des Arbeitszeitmodells Bewältigung des jeweiligen Arbeitsanfalls mit den verfügbaren Personalressourcen zum jeweiligen Zeitpunkt**	

4	**Budget:** ▪ Hochrechnung der wöchentlichen Arbeitszeit auf das gesamte Jahr (mit vertraglicher Arbeitszeit und Anzahl von Arbeits- bzw. Feiertagen), ▪ in Abhängigkeit vom prognostizierten Arbeitsanfall Verteilung der errechneten Nettoarbeitszeit auf einzelne Zeitperioden (Monate, Wochen), ▪ Basis des konkreten Personaleinsatz: Berechnung des Stunden-Budgets	
5	**Freigabe der Planungsergebnisse von Betriebsleitung oder Entscheidungsausschuss sowie Übergabe der mit der Realisierung verbundenen Aufgaben an Planungsteams/Leitende**	

Ahil 49: Ausgewählte Verfahren für die Stellenbesetzungsplanung

Verfahren	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Mathematisch in Form linearer Programmierung	▪ Optimierung der Zielfunktion, d.h. des maximalen Produkts aus einer Fähigkeitskennzahl (Nutzwert des MA als Ertragsgröße) und einer binären Variablen (Zuordnung oder Nicht-Zuordnung), ▪ Besetzung einer Stelle durch einen Mitarbeiter, wobei Qualifikationen und Leistungen messbar zu sein scheinen		
Heuristisch	▪ Ziel: Ermittlung des maximalen. Gesamtnutzwerts für Betrieb, indem die Zuordnung von Mitarbeiter und Stelle optimiert wird. ▪ Vorgehensweise: ➢ Eintrag der Nutzwerte aller MA in eine Bewertungsmatrix, ➢ im Rangordnungsverfahren Platzierung jeder Stelle mit dem jeweils am besten geeigneten Mitarbeiter, Folge: Bestimmung der relativen Eignung nur insofern, als insgesamt die geringer qualifizierten Mitarbeiter A auf Stellen mit niedrigeren Nutzwerten eingesetzt werden (z.B. auch Leiharbeiter?), ➢ im Spezialbegabungsverfahren Einsetzen jedes Mitarbeiters auf Stellen, für die er am besten geeignet ist,		

	➢ Problem: Optimaler Einsatz von hochqualifizierten Generalisten, die gerade bei gegebenem Digitalisierungsgrad verfügbar sein müssen		
Profilvergleich auf Basis einer Eignungsanalyse	▪ Profile als Liste von Qualifikationen, verknüpft mit Ausprägungen aus ihren geforderten Anforderungs- bzw. vorhandenen Fähigkeitsprofilen (Bühner 2005, S. 130), ▪ Probleme: hoher Aufwand und Subjektivität (vgl. auch die Entlohnung)		

Ahil 50: Rechtlichen Regelungen zum BGM (Auswahl)*		
Gesetze	**Fragen**	**Antworten**
Sozialgesetzbuch: § 20a und 20b SGB V: Betriebliche Gesundheitsförderung und Primärprävention durch die gesetzlichen Krankenkassen		
Sozialgesetzbuch: § 1 und § 14 SGB VII: Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren durch die gesetzliche Unfallversicherung und die Zusammenarbeit mit der gesetzlichen Krankenversicherung		
Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG): Gesetz zur Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes, zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit. Dieses Gesetz regelt die Pflichten und Rechte von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.		
Arbeitszeitgesetz (ArbZG): Das Gesetz regelt Arbeits-, Pausen- und Erholungszeiten zum Schutz der Gesundheit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten		
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV): Im Gesetz werden sicherheitstechnische, arbeitsmedizinische sowie Hygiene-Verordnungen für die Einrichtung und den Betrieb von Arbeitsstätten geregelt.		
*https://arbeitgeber.meine-krankenkasse.de/gesund-im-betrieb/betriebliches-gesundheitsmanagement/rechts-grundlagen-bgm		

Ahil 51: Maßnahmenziele des BGM (u.a. nach Uhle, Treier 2015)		
Ziele in Form von Fragen	**Beschreibung**	**Entscheidungs- und Handlungsbedarf**
Sind die Informationen zur Entwicklung des BGM auf dem neuesten Stand (vgl. z.B. die Chancen/Risiken der Digitalisierung nach Drupp 2018, S. 72) und die neuen Anforderungen bekannt?	▪ neue Produkte, Märkte, ▪ Gesundheitsressourcen, ▪ Prozessoptimierung in Echtzeit durch Online-Tools ▪ Handlungskompetenzen	
Sind das Top-Management* oder die Geschäftsführung schon zum Vorreiter einer gesunden Performancekultur geworden?	▪ Übernahme der Rolle einer gesunden Performancekultur durch Geschäftsführungsmitglieder, ▪ auf dieser Basis Anstoß, Förderung und Festigung der unternehmensweiten Gesundheit	
Sorgen die Führungskräfte für gesundes Selbstmanagement?	▪ Entstehung von Vertrauen und Authentizität durch Aktivitäten für die eigene Gesundheit, ▪ In diesem Rahmen Übernahme einer Vorbildfunktion bei der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter	
Hat sich ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement herausgebildet?	▪ Spezifizierung und Verzahnung der verschiedenen auf das Unternehmen und alle Belegschaftsmitglieder zugeschnittenen Maßnahmen miteinander	
Wirken schon auf Autonomie und freie Gestaltung ausgerichtete Arbeitsstrukturen für den Normalfall, existiert dafür ein Auffangnetz im Notfall?	▪ Bei größeren Handlungsspielräumen für Mitarbeiter optimaler Umgang mit Ressourcen und Gesundheit, ▪ Bereitschaftshaltung von Führungskräften im Krisen-/Störfall und bei Bedarf Angebot zur Unterstützung	
Macht die Arbeit für jeden Sinn (objektiv messbar)?	Wegen mangelnder Identifikation mit dem Zusammenhang zwischen eigenen Aufgaben in hochspezialisierten Unternehmen Ausgleich von Motivationsdefiziten durch klare Kommunikation ▪ des Unternehmens als Marke und in diesem Rahmen, ▪ Aufzeigen des messbaren Beitrags jedes Mitarbeiters	
Wird die Arbeit durch echte Anerkennung und Wertschätzung gesteuert?	Über das Loben für sehr gute Leistungen hinaus die Etablierung einer Kultur der Wertschätzung im Arbeitsalltag, um sich im physiologisch-körperlichen, psychischen, emotionalen, sozialen Sinn (reales Verhalten) gesund zu werden/zu sein	

Ist eines ausbalancierten Systems zwischen Fordern und Fördern installiert?	▪ Verteilung der Aufgaben durch Führungskräfte nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen den Ressourcen sowie dem Anspruchsniveau und Fähigkeiten der Mitarbeiter, ▪ Angebot von perspektivischen Entwicklungsmöglichkeiten	
Haben die Mitarbeiter ihre „Gesundheits-Konsumhaltung“ aufgeben?	▪ Ablösung der Vorstellung der Förderung von Gesundheit als alleinige Aufgabe der Führungskraft. ▪ Übernahme der Verantwortung für die eigene Gesundheit durch die Mitarbeiter selbst	
Wirkt schon ein psychisches „Immunsystem“?	▪ Ausgleichsmaßnahmen der Führungskräfte im Arbeitsumfeld und ▪ eigenverantwortliche Entwicklung von Resilienz und Stressresistenz durch die Mitarbeiter selbst	
* Arbeitssucht, Medikamentenabhängigkeit, Drogensucht vielfältiger Art sind im (Top-)Management verbreitet (Dunkelziffer?, vgl. z.B. WirtschaftsWoche vom 21. März 2017), lassen sich aber totschweigen. Nur die Vorstandsekretärin bekommt z.B. mit, wenn der Chef morgens eine halbe Flasche Whisky leert. Der Marathon zwischen Speeds, Beruhigungs- und Schlaftabletten läuft versteckt ab. Im Vergleich dazu riskiert ein Werker in der Produktion bei einer Flasche Bier um 10 Uhr morgens eine Kündigung. In jedem Fall wird ihm eine Therapie gegen seine Alkoholabhängigkeit angeraten. – Nur bei Betriebsfeier und/oder Kohl- und Pinkelfahrten besäuft man sich gemeinsam (Frauen und Männer), sozusagen hierarchieübergreifend. Die Kinder, sofern dabei, haben vielleicht kleine Schnapsgläser für Apfelsaft umhängen. Früh übt sich!; ist bekannt, dass die Verdoppelung der Belüftungsrate die kognitive Leistung um mehr als 100% steigert (nach Management, DK, München 2021, S. 139)		

Ahil 52: Fragen zu gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen für die Gesundheit*		
Fragen zur wirtschaftlichen und humanen Gestaltung des Arbeitssystems aus Sicht gesicherter arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse**	**Antworten auf Basis von Erfahrungen**	**Möglicher Entscheidungs- und Handlungsbedarf**
Vergleichbarer Entwicklungsstand der Technik: fortschrittliche Verfahren, Einrichtungen oder Betriebsweisen (vgl. die technischen Regeln zur Betriebssicherheit (TRBS), für Arbeitsstätten (ASR), für die Lärm- und Vibrationsarbeitsschutzverordnung (TRLV) sowie weitere technischen Regeln und DGUV-Vorschriften)		
Vergleichbare Anforderungen an die Arbeitsmedizin und die Arbeitsplatzhygiene		
Gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse (evidenzbasierter Konsens über die Richtigkeit der Erkenntnisse unter der		

Mehrheit der Fachleute, in der Praxis bewährt, empirisch begründet)		
Anwendbare **rechtliche Bestimmungen**: ▪ Arbeitsschutzgesetz § 4 Allgemeine Grundsätze, ▪ Betriebsverfassungsgesetz §90 ▪ Arbeitszeitgesetz §6, Abs. 1		
Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in diversen **Leitlinien, Regeln, Empfehlungen**, z.B: ▪ Arbeitsmedizinische Leitlinien, Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin e. V. (DGAUM) und der GFA, Leitlinien der DGAUM ▪ EmpfBS - Empfehlungen zur Betriebssicherheit (Herausgeber: BMAS) ▪ Empfehlungen des Ausschusses für Arbeitsstätten (Herausgeber: BMAS) ▪ DGUV-Regeln, DGUV-Informationen		
* https://www.arbeitssicherheit.de/service/lexikon/artikel/arbeitswissenschaftliche-erkenntnisse.html, https://sifa-community.de/praxisthemen/stellenwert-von-arbeitswissenschaftlichen-erkenntnissen-im-arbeitsschutz; ** nachgefragt im Sinne einer zweckmäßigen und mit angemessenen Mitteln durchführbaren Anwendung z.B. von der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Betriebsarzt und dem Sicherheitsbeauftragten und Betriebsrat: die Veröffentlichungen der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (www.baua.de), Veröffentlichungen in technischen Regelwerken wie z.B. den Arbeitsstättenrichtlinien, die Aufnahme in Unfallverhütungsvorschriften, statistische wissenschaftliche Absicherung etwa bei Erkenntnissen aus dem eigenen Unternehmen, die Veröffentlichung in Fachbüchern oder anderen wissenschaftlichen Publikationen, Konsens-Ergebnisse wissenschaftlichen Fachtagungen (siehe https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/wir-ueber-uns_ziele-gfa.htm)		

Ahil 53: Vor- und Nachteile des HR-Controllings

Vorteile	Nachteile	Einschätzung
▪ **Instrumente**, z.B. aktuelle Software, die auf geeigneten betrieblichen Modellen basiert: bessere Strukturierung von Problemen und Systemkomplexen, überschaubarere und vergleichbarere Gestaltung, ▪ **fundierter Überblick** aller Kosten durch transparente Informationsbündelung, um die Unternehmensführung (Entscheidungsträger) über die Offenlegung wesentlicher Zusammenhänge zu entlasten, die Entscheidungskoordination zu verbessern und rationale Entscheidungen zu sichern und den	▪ Einstufung des **Controllers als Kontrolleur**, der wegen der Optimierung der Personalkosten ggf. sogar bewährte Abläufe verändern will	

Fortbestand einer Unternehmung zu garantieren.		
▪ Durch ein **Frühwarnsystem** Bewahrung vor kritischen finanziellen und betrieblichen Situationen	▪ Keine Erkenntnisse aus **Kennzahlen**, weil sie falsch eingeordnet und interpretiert werden (z.B. bzgl. Gesamtrationalität; vgl. auch die fehlende Verwendung qualitativer Größen)	
▪ Im Vorfeld mit einer fundierten **Kalkulation** Bestimmung der Erlöse	▪ In der **Vollkostenrechnung** keine Gemeinkostenschlüsselung bzw. verursachungsgerechte Verteilung (vgl. z.B. bei Mehrproduktunternehmungen) Folge: Gefahr einer ungerechten bzw. ungleichmäßigen Verteilung	
▪ Genauere Information über die **Liquidität,** ▪ ihre Weiterleitung an Ihre Banken, ggf. Verbesserung des **Ratings**	▪ **Prozesskostenrechnung** als Alternative: (1) Hoher Aufwand, insbesondere durch Nicht-Verfügbarkeit von Daten (vgl. auch Excel anstatt Unterstützung durch High-Analytics), (2) entgegen dem Erfolgsfaktor Markte für Produkte zu wenig Einarbeitung der Kundenbedürfnisse (Target-Costing als Alternative?)	
▪ **Kosteneinsparung** durch Prozessoptimierung	▪ Bei hochgradig innovativen Produkten Versagen der Einschätzung im Voraus	
Im **strategischen Kostenmanagement**: ▪ Messen der **Marketingstrategie am** Wettbewerb ▪ Einbindung von Kundenbedürfnissen bereits in der frühen Phase der Produktentwicklung ▪ Transparenz in den indirekten Bereichen ▪ hohe Qualität bei sinkenden Durchschnittskosten	▪ Mangelnde Akzeptanz und Anerkennung der Position des Controllers (Wasserträger der Leitung)	

Ahil 54: Zahlen zur Personal- und Arbeitskostenentwicklung (Berechnungsrahmen für die Kosten beim betrieblichen Einsatz menschlicher Arbeitskraft; vgl. zum Entgelt für geleistete Arbeitszeit (Direktentgelt) + Personalzusatzkosten auf eher unternehmensübergreifender Ebene: *****, ******)		
Kalkulation		**Entscheidungs- und Handlungsbedarf auf Basis identifizierter Probleme**
Berechnungsrahmen	**Beschreibung**	
	1. Ermittlung der produktiven Stunden:	

Kalkulationsgrößen des Stundenverrechnungssatzes der Arbeits-/Personalkosten (Beispiel nach Wikipedia)	▪ Anzahl der Jahresstunden bei einem 8-Stunden-Tag und einer 5-Tage-Woche: z. B. 2080 Stunden, minus ➢ gesetzliche Feiertage (z. B. 10 Tage × 8 Stunden = 80 Stunden) ➢ geschätzte Krankheitstage (z. B. 10 Tage x 8 Stunden = 80 Stunden) ➢ tarifliche Befreiungen (z. B. 2 Tage × 8 Stunden = 16 Stunden) ➢ tarifliche Urlaubstage (z. B. 30 Urlaubstage × 8 Stunden = 240 Stunden) ▪ ergibt als Summe die Anzahl der Anwesenheitsstunden im Jahr (z. B. 2080 - 416 Stunden = 1.664 Std., minus ➢ unproduktive Zeiten* (z. B. 5 % = 84 Stunden), ▪ ergibt als Endsumme die Anzahl der Anwesenheitsstunden im Jahr (z. B. 2080 - 416 Stunden = 1.664 Stunden)	
	2. Ermittlung der Kosten je Stunde ▪ *Ermittlung der lohnunabhängigen Kosten* (gezahlter Stundenlohn x Produkte Stunden im Jahr, s.o.), ergibt bei ➢ vermögenswirkamen Leistungen je Jahr (z.B. 12 Monate x 52 €) ➢ tariflichem Urlaubsgeld je Jahr (z.B. 30 Tage x 30 €) ➢ weiteren Monatsgehältern (z. B. 13. Monatsgehalt), ➢ + freiwillige Leistungen je Jahr ➢ **den Bruttolohn X je Jahr**. ▪ *Ermittlung der lohnabhängigen Kosten*** ergibt bei dem Bruttolohn X je Jahr ▪ + Rentenversicherungsbeitrag in Prozent ▪ + Arbeitslosenversicherung in Prozent ▪ + Krankenkassenbeitrag in Prozent ▪ + Pflegeversicherungsbeitrag in Prozent ▪ + Berufsgenossenschaftsbeitrag ▪ + Beitrag nach Lohnfortzahlungsgesetz ▪ + Umlage 1 (Krankengeld) ▪ + Umlage 2 (Mutterschutz) ▪ **den Lohnaufwand je Jahr**	
Stundenwert und Gemeinkostenzuschlag	Jahreslohnaufwand: produktive Jahresstunden + Gemeinkostenzuschlag (von Buchhaltung erfasste Kosten***, kalkulatorische Kosten****, + Risiko- und Gewinnzuschlagsatz in Prozent) ergibt *Nettostundenverrechnungssatz* (zu Selbstkosten) + Mehrwertsteuersatz ergibt *Brutto-Stundenverrechnungssatz*	

*z. B. Material be- und entladen, Wartezeiten, Störungen im Betriebsablauf, Maschinenstandzeiten und -pflege, Arbeitsvorbereitung und Aufräumarbeiten; **Zurechnung der vom Arbeitgeber zu tragenden lohnabhängigen Kosten auf die Bruttolohnsumme in Prozent errechnet. Sie werden in Gänze an die jeweiligen Institutionen ausbezahlt und in etwa hälftig in Deutschland zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgeteilt. Verrechnet werden im Stundenverrechnungssatz lediglich die Kosten des Arbeitgebers. Die Basis für die Berechnung der lohnabhängigen Kosten bildet der Bruttolohn je Jahr; ***z. B. die betriebliche Steuern, Raumkosten, Bürokosten, Miete

bzw. Pacht, Strom, Gas, Wasser, Reparaturen, Betriebsstoffe, Kfz-Kosten, Zinsaufwand für betriebliche Darlehen und Hypotheken, Gebühren und Anwaltskosten, ****z. B. die kalkulatorische Miete oder Pacht, kalkulatorische Abschreibung, kalkulatorische Instandhaltung, kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung, kalkulatorischer Unternehmerlohn und Kalkulation für mithelfende Familienangehörige, *****Merkmale zur Entwicklung und Struktur der Arbeitskosten nach IW Köln: Arbeitskosten oder Direktentgelt für geleistete Arbeitszeit, einschließlich der leistungs- und erfolgsabhängigen Sonderzahlungen und der Personalzusatzkosten, Unterteilung von Letzteren in vier Blöcke: (1)Entgelt für arbeitsfreie Tage (Bestandteile des Jahresverdienstes), (2) Sonderzahlungen (Bestandteile des Jahresverdienstes), (3) Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen, (4) sonstige Personalzusatzkosten, Folge: häufig Missverständnisse, wenn die Zusatzkostenquote von zuletzt 71,4% im produzierenden Gewerbe häufig auf den Monatsverdienst oder sogar den Jahresverdienst aufgeschlagen wird und so deutlich überhöhten Kosten entstehen. Auch deswegen weist das IW Köln die Kostenstruktur in Prozent des Bruttojahresverdienstes aus; ******Arbeits- und Lohnnebenkosten (2020) nach destais.de: auf 100 € Bruttoverdienst kommen 27 € Lohnnebenkosten (liegen unter dem Durchschnitt von 32 € in EU).

Ahil 55: Das Zielsystem des Controllings nach Hauptprozessen
(modifiziert nach ICG 2011, Losbichler 2016)*

Ziele	Beschreibung	Entscheidungs- und Handlungsbedarf
Forecast Ist-Werte und durch Abweichungsanalysen (Gesamtjahr)	▪ Frühzeitige Einschätzung von Maßnahmen, ▪ dabei Lieferung von Informationen über zukünftige Abweichungen, ▪ schnelle Anpassungen der Budgets (Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets)	
Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung auf Basis von Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	▪ Herstellung von Transparenz durch verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten, Leistungen und Erlösen auf Produkte und/oder auf Unternehmensbereiche	
Reporting auf Basis finanzieller sowie nicht-finanzieller Daten aus regelmäßigen Berichten	▪ Transparente Unternehmenssteuerung durch entscheidungsrelevante Informationen für die Bereiche/das gesamte Unternehmen, ▪ Vorschläge zur Gegensteuerung	
Projekt- und Investitionscontrolling zur aktiven Unterstützung des Projektmanagements	▪ Sicherstellung von Transparenz und Wirtschaftlichkeit von Projekten und Investitionen, ▪ auf der Bewertungsbasis Planung, Überwachung, Steuerung mit Blick auf Einhaltung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenzielen in Projekten	

* Controlling im Sinne von Koordinationsmanagement zu verstehen (Schwiering 1996)

Ahil 56: Zu den Methoden HR-Kostenmanagements
(nach Bühner 2005; zum Stand des Controllings als Bezug: *)

Funktionsschwerpunkt (↓) / Richtung (→)	personalfunktionsübergreifende Einbindung in Unternehmenscontrolling	personalfunktionsbezogenes Bereichscontrolling	Entscheidungs- und Handlungsbedarf
ergebnisorientierte Informationsfunktion	▪ Human Resource Accounting, ▪ Sozialbilanzen, ▪ Kostenstrukturanalyse, ▪ Kennzahlen, ▪ Investitionsrechnung	▪ Funktionsstrukturanalyse, ▪ Budgetierung, ▪ Wertvergleichsanalyse, ▪ Utility Analysis	
prozessorientierte Gestaltungsfunktion	▪ Strategie- und motivationsorientierte Rechnungssysteme, ▪ Zielvereinbarung und partizipative Gestaltung	▪ Auditierung, ▪ Prozesskostenrechnung, ▪ Target Costing, ▪ Gemeinkostenmanagement, ▪ Benchmarking	

* Ist die klassische Kostenrechnung überwunden (Vergangenheitsbezug, wegen Berücksichtigung von Opportunitätskosten Loslösung der Kosten von Aufwand und Auszahlungen)? Hat sie die verursachungsgerechter Gemeinkostenschlüsselung abgelöst (z.B. ein-/mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung)? Wird mit zukünftigen Kosten gerechnet (z.B. Plankostenrechnung, Kalkulation mit Vollkosten oder auf Teilkostenbasis ohne fixe Kosten)? Dominiert moderne Kostenrechnung auf Basis des Managements des Kostenniveaus u. Kostenverlaufs (z.B. Benchmarking, Wertanalyse, Prozesskostenrechnung, Gemeinkostenwertanalyse, Zero-Base-Budgeting)? Haben sich in Kombination mit bewährter Kostenrechnung (z.B. Investitionsrechnung, Finanzplanung, Finanzregeln und Kennzahlen) moderne Controlling-Methoden Fuß gefasst, z.B. Aufwands-, Ergebnis-, Nutzen-, Wertschöpfungs-, Zustands-, Ereignis-, Vorgehens- und Systemanalysen, Qualitätsmanagement, Kapitalflussrechnung, ABC-Analyse, wertorientierte Unternehmensführung, EVA = Economic Value Added, ROCE = Return on Capital Employed etabliert? Kommen strategische Controlling-Instrumente wie Produktlebenszykluskonzepte, produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen, Produkt-Portfolio-Analysen, Benchmarking, Balance Scorecard zum Einsatz?

Ahil 57: Professionell-ethische Kompetenzen (Grundgerüst)*

mögliche Defizite	mögliche moralische Anforderungen	Problemlösungsrichtung**
▪ keine digitale Entgiftungskur, ▪ kaum/zu wenig Beteiligung der ausführend Beschäftigten an der Aufstellung gemeinsamer Spielregeln, Belohnungen und Sanktionen, ▪ keine Sicherstellung der Ergebnisverantwortung auf Basis der funktionsbezogenen Übereinstimmung von Zuständigkeit und Verantwortung, ▪ Defizite moralischer Grundwerte: ➢ Mentalität: - Pluralismus: keine verbindliche Wahrheit, Beliebigkeit, Konfusion,	▪ Engagement für ein gemeinsames Ziel, ▪ Einigkeit unter den Beteiligten, ▪ effektives Kommunikationssystem ohne Einbezug der Betroffenen, ▪ kommunikative Rationalität, ▪ ‚moralisch' motivierter Konsens, d.h.: ➢ Verpflichtung der gesamten Organisation hinsichtlich der ethischen Grundprinzipien für das gemeinsame Tun, ➢ danach Geltung und Befolgung übergeordneter Maßstäbe der Vernünftigkeit	Bezgl. des Aspekts **materieller** oder datengieriger Umnutzung, z.B.: ▪ politische und ökologisch resilienter Infrastrukturen und Treuhandsysteme, ▪ transparenter Technikgestaltung über die Öffnung von Öffnung von Quellen und Schnittstellen, ▪ Integration einer Algorithmen-Ethik in Entscheidungsprozesse zwischen Überregulierung und Dominanz von Geschäftsprozessen. Bzgl. **funktioneller** intransparenter Wirkmechanismen:

- Mobilität: kein verbindlicher Standort, Flucht, Oberflächlichkeit, - Anonymität: kein verbindliches Gegenüber, Selbstwertverlust, Depression, - Individualismus: keine verbindliche Autorität, Egoismus, Realitätsverlust. ➢ Sozialer Druck in der Belegschaft: - schnelllebige Zeit: Zunahme benötigter Zeit für Komplexität, Abnahme zulässiger Zeit dafür, - wachsender Leistungsdruck unten bei unterqualifizierten Schönwetterkapitänen und Hasardeuren oben, - Suche nach zu einfachen Lösungen. ➢ Deformierte Persönlichkeitsprofile: - kein Bezug der Werte zum sozialen Ganzen (Menschen), - Ihre raum-zeitliche Verdinglichung zur bessren Handhabung, - Mystifizierung/Heiligsprechung des Ökonomischen.	(Ethik), die nicht einfach aus den praktizierten Normen (Moral) abgeleitet werden. ▪ Bekämpfung der Orientierungslosigkeit: ➢ Fähigkeit, positive Gefühle zu zeigen ➢ sich mehr um andere sorgen ➢ über eigene Probleme nachdenken, ➢ Suche und Entwicklung tragfähiger Freundschaften, ➢ persönlich wichtige Fragen mit persönlichen Antworten zusammenführen, ➢ Ablösung des Berufsverständnisses vom bloßen Funktionieren, ➢ Streben nach Geistkapital (vor allem emotionale Intelligenz) als Ressource, ➢ Lebensplanung, ➢ Beratung dafür. ▪ Erforderliche Persönlichkeitseigenschaften ➢ Sozialkompetenz ohne Manipulation, ➢ keine ausschließliche Beschäftigung nur mit sich selbst, sondern eine friedvoll-produktive mit Anderen, ➢ sich als wertvoll akzeptieren (sich nicht beweisen müssen, Kritik annehmen, ohne zurückzuschlagen), ➢ wahrhaftige partnerschaftliche Nächstenliebe als kollegiale Energie, ➢ keine Zukunftsangst: mehr Kraft für kreative Gestaltung, keine Verdrängung von Zukunft, Energie für Gestaltung. ▪ ‚Tugenden' als Persönlichkeitsprofil:*** ➢ Ehrlichkeit, ➢ Offenheit, ➢ Selbstvertrauen und ➢ Zivilcourage.	▪ lebensdienliche Datenwerkzeuge ohne interessenspezische Manipulationsabsicht, ▪ Big-Data-Ethos für ITler, ▪ kriteriengesteuerter elastischer Umgang mit Daten (aber: Verfügbarkeit? Bezgl. der Überwindung individueller **kognitiver** Entgrenzung: ▪ Störung der Verbraucher-/Nutzerkompetenzen, ▪ Einrichtung kreativer epistemischer Suchräume in Verbindung mit Technologiekritik. ▪ proaktive Gestaltung der Baselines. Bezgl. der Bekämpfung kollektiver Versagensängste im **Sozialen**: ▪ Regulation als zivilisatorische Aufgabe in Verbindung mit dialogorientertem Konfliktmanagement****, ▪ Stärkung der Gemeinwohlorientierung trotz Dominanz des Privat-Ökonomischen (siehe Donat-Welt), ▪ Vermeidung digitaler Vulnerabilität (vgl. auch die ca. 553000 Schadsoftware-Varianten pro Tag).
* Jeder Beruf/jede Profession orientiert sich in seinem Ethos nicht nur an fachlichen, sondern auch ethischen Grundsätzen (siehe Abb. 55), die in besonderem Maße für die digitale Transformation zugeschnitten werden müssen (siehe Tab. 53). Welchen ethischen Grundsätzen folgt ein in Wirtschaftswissenschaften Ausgebildeter in der Praxis, z.B. ein Personaler/Personalmanager)? Ist er ein Human Resource Manager?, ** nach Selke Ethikgutachten in www.abida.de (im Rahmen von Big Data, aber ohne Benennung der Verfügungsmacht über IT, und es fehlt die typisch menschliche Intentionalität, die KI nicht aufweist); *** Geht dies so weit, dass ethisches Einkaufen (Nachhaltigkeit) für 81 % der Konsumenten wichtig ist (Management, DK, München 2021, S. 87)? *** Für viele Manager ein Problem?		