

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Predictive Analytics

Datenanalysen  
erleichtern Prognosen

## Bosch

Diversity kontra  
Unconscious Bias

## Mobil arbeiten

Wie produktiv Entscheider  
auf Geschäftsreisen sind



## Freie Wahl?

WIE VORURTEILE UND NEIGUNGEN  
DIE BEWERBERAUSWAHL BEEINFLUSSEN

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen





## LIEBE LESER,

diese Szene ereignet sich täglich so oder so ähnlich in x Betrieben: Der Geschäftsführer, die Personalleiterin und der Abteilungsleiter sitzen beisammen, um über die Besetzung einer Expertenstelle zu entscheiden. Während sich einer von ihnen für einen exotischen Querdenker ausspricht, stimmen die beiden anderen für den vordergründig sicheren Kandidaten – Ingenieur, männlich, aus der Region. Damit ist die Entscheidung gefallen, der neue Kollege kann zum nächsten Monatsersten beginnen. Tut er auch und fügt sich gut in das homogene Team ein. Doch die erhoffte Innovationsrakete hat der Betrieb mit ihm nicht eingestellt, wie sich rasch herausstellt. Der neue Kollege ähnelt den übrigen Teammitgliedern, erbringt seine solide Leistung, aber disruptive Innovationen kann die Gruppe trotz Verstärkung immer noch nicht entwickeln.

Personalentscheidungen sind praktisch nie rein objektiv. Immer spielen auch Neigungen und Vorurteile der Entscheider mit – ob bewusst oder unbewusst. Unconscious Bias heißt das auf Neudeutsch und beschäftigt immer mehr HR-Verantwortliche. In vielen Betrieben geben Diversity-Initiativen wie bei Bosch den Anstoß

(Seite 9). Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter soll sich als Persönlichkeit im Unternehmen wohl und geschätzt fühlen. Zugleich erkennen immer mehr Arbeitgeber, dass divers zusammengesetzte Teams bessere Ergebnisse erzielen als homogene.

Gerade in den USA testen Unternehmen und Behörden Softwarelösungen auf der Basis von künstlicher Intelligenz und Algorithmen mit dem Ziel, Entscheidungen und Prognosen von Menschen über andere Menschen so neigungsfrei und objektiv wie möglich zu gestalten. Bis heute gelingt es den Softwarehäusern aber noch nicht, Algorithmen zu entwickeln, die zufriedenstellend funktionieren. Erste Einsätze von KI im amerikanischen Polizeidienst hat eher die Diskriminierung einzelner Bevölkerungsgruppen verschärft als die Polizeiarbeit unterstützt. Doch IBM & Co. sind sich sicher, dass KI in den kommenden fünf Jahren enorme Entwicklungssprünge machen und die Kinderkrankheiten überwinden wird (Seite 13). Spätestens dann steht der breite Einsatz von KI bei der Personalauswahl auch für HR bevor.

Dr. Guido Birkner,  
verantwortlicher Redakteur





**Neues kurz & knapp** 4  
Neues aus der HR-Welt

**Predictive Analytics** 5  
Komplexe Datenanalysen verbessern die Zukunftsprognosen der Betriebe

**Agil arbeiten** 7  
Agiles Coaching in Neuseeland und Deutschland – ein Vergleich

**Unconscious Bias** 9  
Bosch schaltet unbewusste Entscheidungsmuster im Recruiting aus

**Betriebliches Gesundheitsmanagement** 11  
Unternehmen zwischen den Welten

**Unconscious Bias** 13  
Mit Fairness gegen Vorurteile bei der Personalauswahl

**Mobil arbeiten** 15  
Geschäftsreisende arbeiten unterwegs ein Drittel ihrer Reisezeit

**Rezension** 17  
Unternehmen gewinnen mit KI

**Impressum** 18



**Neues Denken** 7  
Wo wird agiler gearbeitet?  
In Neuseeland und Deutschland?



**Neues Machen** 9  
Bosch: Mit Diversity-Strategie gegen Unconscious Bias



**Neue Lösungen** 13  
IBM-KI soll Entscheidungsprozesse transparent machen





© Goran13/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Betriebe auf der Suche nach der passenden Gesundheitsprävention gegen die Folgen der Digitalisierung

Die meisten Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen rechnen damit, dass die Digitalisierung die psychischen Belastungen für Mitarbeiter steigen lassen wird. Deshalb suchen sie geeignete betriebliche Maßnahmen für die Stressbewältigung und neue Konzepte für zeit- und ortsflexibles Arbeiten. Die Mehrheit der HR-Manager will zudem fortlaufend in die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten investieren. Kleine und mittlere Betriebe wollen dafür die Sozialkompetenzen von Fach- und Führungskräften schulen lassen. Demgegenüber setzen Großunternehmen in erster Linie auf Trainings zu digitalen Technologien und virtueller Zusammenarbeit. Großunternehmen nutzen schon jetzt mehr digitale Informations- und Kommunikationstechnologien wie beispielsweise Cloud-Computing, Big-Data-Analysen oder künstliche Intelligenz. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Human Resources und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0“ des Psychologischen Instituts der Universität Heidelberg. <

### Erwerbsfähigkeit ist bei lückenhaftem Risikoschutz in Gefahr

Ein Berufsleben wird angesichts der demographischen Entwicklung und der höheren Lebenserwartung in Zukunft länger dauern als bisher. Mit steigendem Lebensalter wächst auch das Risiko, einmal nicht mehr arbeitsfähig zu sein, wobei die Ursachen vielfältig und individuell sind. Gravierend ist, dass die meisten Berufstätigen ihre Arbeitskraft nicht ausreichend absichern. Offenbar sind sich die meisten Personen nicht der finanziellen Konsequenzen bewusst, die der Verlust der Erwerbstätigkeit für sie bedeuten kann. Die größte gesundheitliche Bedrohung für sich selbst sehen die Berufstätigen in psychischen Erkrankungen wie Depressionen. Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Rückkehr ins Berufsleben sowie therapeutische Maßnahmen zur Wiedergewinnung der Arbeitsfähigkeit sind den 40- bis 50-jährigen Befragten wichtig. Das ergibt die Studie „Die eigene Arbeitskraft schützen“, die die Gothaer Versicherungsbank und das F.A.Z.-Institut herausgeben. Die Basis der Studie bildet eine repräsentative Befragung unter 1.000 Berufstätigen von 16 bis 50 Jahren. <

### Fast die Hälfte der weltweit arbeitenden Bevölkerung könnte den Job in maximal fünf Stunden erledigen

Weltweit vertritt fast die Hälfte der Vollzeitbeschäftigten den Standpunkt, die eigene Arbeit in weniger als fünf Stunden täglich erledigen zu können, wenn sie dabei nicht unterbrochen würde. Eine Dreiviertelmehrheit der Berufstätigen würde gern maximal vier oder sogar weniger Tage pro Woche bei gleichem Verdienst arbeiten. Fast ebenso viele Beschäftigte kritisieren, dass ihr Job das eigene Privatleben beeinträchtigt. Zu diesen Resultaten kommt die Studie „The Case for a 4-Day Workweek?“, die auf einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens VIGA basiert. Befragt wurden 2.772 Voll- und Teilzeitbeschäftigte in Australien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Indien, Mexiko, Großbritannien und den USA. Beschäftigte in Deutschland liegen bei der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Woche im internationalen Vergleich hinter den USA, Indien und Mexiko weltweit auf dem vierten Platz. Sie würden eher als der internationale Durchschnitt einen Tag weniger arbeiten bei einem Gehaltsabstrich von 20 Prozent. <



## PREDICTIVE ANALYTICS

# Komplexe Datenanalysen verbessern die Zukunftsprognosen der Betriebe



Prognosen auf der Basis von Predictive Analytics bauen auf großen Datenmengen auf.

© gintas77/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Predictive Analytics werden in den kommenden Jahren für die HR-Arbeit in den Unternehmen immer wichtiger. Heute messen die meisten Personalentscheider dieser Funktion eher weniger Relevanz bei. Doch das ändert sich gerade, wie die IDG-Studie [„Predictive Analytics 2018“](#) zeigt.

Das Thema der personalbezogenen Daten hat in Deutschland spätestens seit dem Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung im Mai diesen Jahres einen neuen Grad an Sensibilität erreicht. Im persönlichen Gespräch mit HR-Verantwortlichen und -Entscheidern in Unternehmen fällt bei der Frage nach Data-Analytics sofort das Stichwort Datenschutz. Bei Daten zu eigenen Beschäftigten halten die Unternehmen hierzulande lieber die Füße still. Doch wie lange noch?

Das Thema Predictive Analytics wird in den kommenden Jahren in der Arbeitswelt eine größere Relevanz als bislang bekommen. Die Marktforscher von IDC messen für ihre Untersuchung [„Predictive Analytics 2018“](#) aktuell einen Relevanzwert von fast 50 Prozent der Unternehmen. Doch der Blick auf die kommenden drei Jahre eröffnet die Perspektive auf ein deutlich größeres Potenzial. Demnach erwarten zwei von drei Unternehmen einen sehr großen bis großen Bedeutungszuwachs für Predictive Analytics. Nur 14 Prozent der Betriebe messen dem Thema keine große Relevanz bei.

Bei genauem Hinsehen tendieren Großunternehmen und mittlere Betriebe in ihren Einschätzungen in verschiedene Richtungen. So stufen die meisten Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern Predictive Analytics als sehr wichtig bzw. als wichtig ein. Für den jetzigen Zeitpunkt bestätigen das 53 Prozent, für die kommenden Jahre sogar 68 Prozent. Zum Vergleich: Für 27 Prozent der kleinen Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern sind Pre-

dictive Analytics schon heute relevant, mit der Perspektive auf die nächsten drei Jahre sind es sogar 54 Prozent. Noch größer fällt die Differenz zwischen den Unternehmen nach Höhe ihrer IT-Etats aus. So messen sieben von zehn Unternehmen mit einem IT-Etat von über zehn Millionen Euro Predictive Analytics bereits einen hohen Stellenwert bei. Unter den Firmen mit einem IT-Etat von bis zu einer Million Euro ist es nur rund jeder fünfte Betrieb.

## Großunternehmen und IT-starke Betriebe sind bei Predictive Analytics besonders engagiert

Entsprechend weit sind vor allem große Unternehmen bei der Realisierung von Analytics-Projekten. Insgesamt hat mehr als jedes dritte Unternehmen schon Analytics-Projekte realisiert, davon die Mehrzahl im Bereich Predictive Analytics, vor allem die großen Unternehmen. Insgesamt haben 5 Prozent der Unternehmen ein umfangreiches →



### Fünf Wege, auf denen Predictive Analytics HR verändern wird

- > **Erster Weg:** die passenden Arbeitskräfte einstellen
- > **Zweiter Weg:** die Performance abstimmen und die Produktivität steigern
- > **Dritter Weg:** die Mitarbeiter weiterbilden
- > **Vierter Weg:** das Engagement der Belegschaft erhöhen
- > **Fünfter Weg:** Potenzialträger halten

Analytics-System bereits intern, 12 Prozent analysieren schon regelmäßig, und 20 Prozent haben mindestens erste Analytics-Projekte realisiert oder begonnen. Auch hier laufen die großen Unternehmen vorneweg. Ihr Anteil der Unternehmen mit umfangreichen Analytics-Systemen ist zweimal so hoch wie der Vergleichswert in KMUs.

17 Prozent aller für die Studie befragten Firmen planen im kommenden Jahr konkrete Analytics-Aktivitäten, weitere 30 Prozent der Unternehmen denken allgemein über Analytics-Aktivitäten nach. Mit fast einem Drittel ist der Anteil der kleinen Unternehmen, die sich überhaupt nicht mit Analytics-Projekten beschäftigen, besonders hoch. Wichtigste Analytics-Verfahren in den Firmen sind Descriptive Analytics (Was ist passiert?) und Diagnostische Analytics (Warum ist es passiert?).

### HR hat bei Predictive Analytics großen Nachholbedarf

HR spielt bei den Einsatzszenarien für Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. So setzen die Betriebe die Ergebnisse aus Predictive Analytics zuerst für Geschäftsentscheidungen (94 Prozent). 28 Prozent der Betriebe wollen mit Predictive Analytics ihre Geschäftsentwicklung voranbringen. Je größer die Unternehmen sind, desto eher bauen sie für ihr Geschäft auf Analytics.

Zu den Haupteinsatzgebieten für Predictive Analytics in Unternehmen zählen die IT, die Geschäftsführung bzw. das Management und die Produktion bzw. Fertigung. Etwa jeder zweite Betrieb setzt Predictive Analytics für die Bereiche Finanzen bzw. Steuer bzw. Controlling, Forschung und Entwicklung sowie Einkauf bzw. Beschaffung ein. Auch HR bemüht sich ähnlich wie andere Fachbereiche darum, mit der Hilfe von Datenmodellen mögliche Ereignisse in der Zukunft zu prognostizieren, zählt aber zu den Nachzügler.

### Hohe Zufriedenheit mit den abgeschlossenen Analytics-Projekten

Sechs von zehn Betrieben sind mit ihren eigenen Predictive Analytics-Projekten und dem Kostenaufwand sehr zufrieden oder zufrieden. Als Voraussetzung für einen erfolgreichen Abschluss eines solchen Projektes geben die Befragten einen klaren Business-Case an. Bei den Ergebnissen ragt der hohe Wert von 90 Prozent der kleinen Unternehmen heraus. Die hohe Zufriedenheit erklären die Studienautoren damit, dass Analytics-Projekte in kleinen Firmen in der Regel klar abgesteckt sind und sich in einem kurzen Zeitraum abschließen

lassen. Lediglich 11 Prozent der Betriebe sind mit ihren Analytics-Projekten unzufrieden.

Eine Mehrheit von 58 Prozent der Firmen gibt an, dass sich ihr finanzieller und ihr Arbeitsaufwand gelohnt hat, während sich in 26 Prozent der Unternehmen Aufwand und Nutzen die Waage halten. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen startet ein Predictive-Analytics-Projekt erst dann, wenn ein Business-Case und dessen Ziele definiert sind.

### Hohe Investitionsbereitschaft von IT-affinen Großunternehmen

Die meisten Betriebe wollen in den nächsten zwölf Monaten verstärkt in Predictive Analytics investieren, insbesondere in die IT-Infrastruktur und den Aufbau interner Skills. Vor allem Großunternehmen mit einem hohen IT-Etat von über zehn Millionen Euro stellen ein Zusatzbudget für solche Projekte bereit. Lediglich 13 Prozent der Unternehmen wollen 2019 nicht in Predictive Analytics investieren, unter den kleinen Betrieben sind es 18 Prozent.

Konkret investieren die Unternehmen zuerst in die IT-Infrastruktur, also in den Kauf von Hardware und Software, in die Implementierung von Services rund um Analytics sowie in die Vorbereitung und Migration von Daten. Weitere 40 Prozent der Unternehmen stecken Geld in die Förderung interner Skills. Dazu zählen der Aufbau einer eigenen Organisationseinheit mit eigenem Budget, die Schaffung neuer Stellen oder die Weiterbildung der Belegschaft. Externe Dienstleister kommen hier kaum zum Zug. Lediglich rund 10 Prozent der Unternehmen investieren in die Zusammenarbeit mit externen Providern, etwa für technische und fachliche Beratung oder die Auslagerung von Analytics.

### Komplexität, mangelnde Ressourcen und Skills als größte Herausforderungen

Die größten Herausforderungen für Unternehmen bei Predictive Analytics sind fehlende Ressourcen im Fachbereich oder in der IT, die hohe Komplexität der IT-Lösungen und ein Mangel an analytischen Skills und an Datenqualität. Weiterhin bremsen der Datenschutz und die Datensicherheit Analytics-Aktivitäten ab. Häufig sind historische oder externe Daten nicht in der Form, Menge und Qualität verfügbar, wie sie benötigt werden. Weitere Probleme können bei der Datenintegration auftauchen. Anbieter sollten also Kinderkrankheiten bei der Implementierung und Nutzung von Analytics-Software beseitigen.

&lt;



## AGIL ARBEITEN

# Agiles Coaching in Neuseeland und Deutschland – ein Vergleich



Bergbauanlagen auf der neuseeländischen Vulkaninsel White Island

© Silke Noll

Interview mit Silke Noll, Agile Coach und interkulturelle Trainerin in Neuseeland

**Frau Noll, Sie stammen aus Deutschland und arbeiten seit fünf Jahren als Agile Coach in Neuseeland. In welchem der beiden Länder hat sich agiles Arbeiten mehr etabliert?**

**Silke Noll:** Agiles Arbeiten gibt es in beiden Ländern schon seit langem. Ein Beispiel ist XP. Aus meiner Sicht ist die Entwicklung in Neuseeland langfristiger und kontinuierlicher. In Deutschland beobachte ich seit zwei Jahren eine große Bewegung in Richtung einer agilen Arbeitsweise, vor allem getrieben durch die Digitalisierung in einer immer chaotischeren Welt. Interkulturell geht die agile Arbeitsweise den Neuseeländern leichter von der Hand als den Deutschen. Auf sich selbst

gestellt zu sein, zu improvisieren, flexibel auf die Natur und auf externe Ereignisse zu reagieren ist tief in der Wertestruktur der Kiwis verankert. Die Stärken der Deutschen sind Planungsorientierung, Sicherheit, Prozessoptimierung, Aufmerksamkeit gegenüber Details und Strukturiertheit. Diese Eigenschaften können bisweilen dem agilen Arbeiten im Weg stehen.

**Wie wirken sich diese interkulturellen Unterschiede auf agiles Arbeiten in der Praxis aus?**

**Silke Noll:** Die Merkmale gewinnen an Relevanz, wenn man berücksichtigt, dass Agilität vor allem einen Kulturwandel in Unternehmen bedeutet, nicht das Implementieren von Projektmanagementmethoden. Daher beobachte ich, dass die Agilität in Deutschland oft statisch bleibt und dass nachhaltige Veränderungen mit sichtbarer, kontinuierlicher

Verbesserung ausbleiben. Ein Beispiel: Oft scheitert die Einführung von Agilität in Unternehmen an dessen Gehaltsstrukturen, weil altbewährte Titel für Positionen und Funktionen plötzlich wegfallen sollen. Solche Konflikte sind international überall festzustellen, werden aber in Neuseeland etwas sportlicher gehandhabt als in Deutschland. Auch sind Führungskräfte in neuseeländischen Unternehmen von jeher mehr hands-on unterwegs, packen also selbst mehr an. Man begegnet sich auf Augenhöhe und redet sich mit Vornamen an, auch in Bewerbungsschreiben, offiziellen Briefen und Mails. Titel sind fast unwichtig. Das Statusdenken ist in Neuseeland weniger auf berufliche Leistung und Karriere ausgerichtet als in Deutschland. Der Ansatz lautet „Go for it“ – „Probiere es einfach aus“. Fehler dürfen gemacht werden. All das hilft agilen Ansätzen und agilem Denken.







© Silke Noll

### Silke Noll

Agile Coach und interkulturelle  
Trainerin in Neuseeland

#### Welche Unternehmen stellen sich agil auf?

**Silke Noll:** Agilität ist in den meisten Branchen in beiden Ländern auf dem Vormarsch, auch wenn es leichte Abweichungen gibt. Generell kommen reife Start-ups irgendwann in ihrer Entwicklung an den Punkt der kritischen Größe. Dann wird es schwieriger, die anfänglich natürliche Agilität aufrechtzuerhalten. In Neuseeland fällt es Start-ups leichter, auch in diesem Entwicklungsstadium länger agil zu bleiben. Aus meiner Sicht ist ein Grund die ohnehin agilere Landeskultur, auch in Teilen des öffentlichen Dienstes. Ein großer Prozentsatz der Regierungsunternehmen in Neuseeland arbeitet agil. Natürlich existieren Unterschiede zur Privatindustrie, die in beiden Ländern ähnlich sind. Doch Bürokratie und Prozessverliebtheit stehen den Neuseeländern tendenziell weniger im Weg als den Deutschen.

#### Die digitale Transformation pflügt Branche für Branche um, derzeit die Privatbanken.

**Silke Noll:** Die meisten neuseeländischen Banken haben sich skaliertem Agile verschrieben, sie leben dies aktiv und sind damit Kreditinstituten in Deutschland voraus. Das trifft auch auf die Branchen Versicherung, Logistik und Energie zu. In anderen Branchen sehe ich eher deutsche Unternehmen aktiver. So wagen sich in Deutschland im Vergleich mehr kleine und mittelständische Betriebe an die Agilität heran. Das mag daran liegen, dass sich in diesem Segment in Neuseeland nur Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern befinden, im Gegensatz zum deutschen Mittelstand, der global expandiert. Auch die deutsche Vorzeigewirtschaft, der Automobilbau, arbeitet größtenteils agil.

#### Wie unterscheidet sich das Berufsbild des Scrum-Masters in den beiden Ländern?

**Silke Noll:** Scrum-Master sind Servant Leader, die sich durch laterale Führung im Gegensatz zu disziplinarischer Führung auszeichnen. Was bedeutet das? In der alten Arbeitswelt hatten wir Chefs als Berater, doch der ist ein Auslaufmodell. Die Zukunft gehört der Führung durch Moderation. In Deutschland halten sich Scrum-Master mehr als in Neuseeland an agilen Prozessen und Methoden fest. Dabei fokussieren sie sich auf Detailwissen, auf Modellinnovationen und schicke Gründernamen. Aber hinter der Fassade stecken oft Dinge, die bereits vorhanden sind. Dagegen wird die Methodenslandschaft rund um Scrum in Neuseeland flexibler genutzt, durch Moderation angewandt und unternehmensweit vorangetrieben. Neben Scrum zählen auch Kanban-Systeme, Soziokratie, Holokratie oder

skaliertes Agile wie SAFe, LeSS oder Nexus zum Repertoire der Coaches. In Neuseeland sehe ich eine größere Offenheit für alle agilen Methoden.

#### Wie sehr sind Scrum-Master gefragt?

**Silke Noll:** Hier unterscheiden sich die Arbeitsmärkte beider Länder grundlegend. In Deutschland herrscht durch das Aufleben von Agilität vor rund zwei Jahren ein Mangel an guten Scrum-Mastern und Agile Coaches vor. Es besteht ein Nachfrageüberschuss seitens der Unternehmen. Der Markt ist von freiberuflichen Scrum-Mastern geprägt, die sich auf Jahre in Unternehmen einnisten, anstatt sich fest anstellen zu lassen. Unternehmensberatungen wollen auf den Zug aufspringen und Projekte auf Jahre hinaus mit Agile Coaches und Scrum Mastern besetzen. Ich empfehle Scrum-Mastern und Agile Coaches, sich weiterzuentwickeln, sich fortzubilden und unterschiedliche Unternehmenskulturen oder Organisationen aufzubauen. Durch den permanenten Zuwachs an Kompetenzen und Erfahrungen können sie ihren Kunden einen größeren Mehrwert bieten. Wer als Agile Coach zu lange in einem Unternehmen bleibt, akkulturiert sich, anstatt einen frischen, neutralen Kopf von außen zu bieten. In Neuseeland weist die Agilität eine längere Historie und größere Kontinuität auf. Deshalb arbeiten dort mehr Scrum-Master und Agile Coaches. Die Balance zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt ist ausgeglichener. Scrum-Master und Agile Coaches in Neuseeland sind aufgrund ihrer Mentalität in ihrer Herangehensweise flexibler.

#### Wie sieht die Zukunft Ihres Berufs aus?

**Silke Noll:** Der Neuseeländerin in mir fällt es schwer, langfristig vorauszublicken, was für mich als Scrum-Master und Agile Coach ein Pluspunkt ist. Wegen der Digitalisierung wird unsere Welt immer chaotischer und damit VUCA, also volatil, unsicher, komplex und ungewiss. Künftig müssen immer mehr Unternehmen agil werden. Für viele Beschäftigte heißt das: Der sichere Arbeitsplatz ist passé. Wer im Job bestehen will, sollte sich kontinuierlich weiterentwickeln. Eine Anstellung auf Lebenszeit wird immer unwahrscheinlicher. Daher passen Unternehmen ihre Personalpolitik und Führungsmodelle an, um für Arbeitnehmer attraktiv zu bleiben. Wenn der Wettbewerb härter wird, gilt es für jedes Unternehmen und jeden Berufstätigen, die Kundenorientierung zu erhöhen, Transparenz zu gewährleisten und gut zu kommunizieren. <

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.



## UNCONSCIOUS BIAS

# Bosch schaltet unbewusste Entscheidungsmuster im Recruiting aus



© Bosch.

Interview mit Heidi Stock, Vice President Talent Management & Diversity, Robert Bosch GmbH

**Frau Stock, was veranlasst Bosch dazu, sich mit dem Thema Unconscious Bias zu beschäftigen?**

**Heidi Stock:** Mit dem Thema Unconscious Bias beschäftigen wir uns im Rahmen unserer Diversity-Aktivitäten, die sich direkt aus unserer Unternehmensstrategie ableiten. Diversity verstehen wir als Potenzial an Möglichkeiten, das sich weltweit aus den unterschiedlichen Erfahrungen, Denkweisen, Lebensentwürfen und Perspektiven unserer Mitarbeiter ergibt. Über diesen mehrschichtigen

Diversity-Begriff sorgen wir dafür, dass alle unsere Mitarbeiter – gleich welchen Geschlechts oder Alters oder welcher Herkunft sie sind – bei uns wertgeschätzt werden. Wir fordern Talente ausdrücklich dazu auf, ihre Unterschiedlichkeit, ihre vielfältigen Kompetenzen, als Potenziale in den Job einzubringen. Das gilt für alle Bosch-Standorte auf der Welt, denn etwa zwei Drittel unserer Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands tätig, und Bosch erzielt rund vier Fünftel des Umsatzes außerhalb Deutschlands.

**Und wie kommt Unconscious Bias dabei ins Spiel?**

**Heidi Stock:** Unconscious Bias, also unbewusste Denkmuster, spielen vor allem in der Zusammen-

arbeit und im Recruiting eine wichtige Rolle. Ein Beispiel: Wir setzen auf gemischte Teams, weil wir wissen, dass sie oft bessere Ergebnisse erarbeiten. Denn verschiedene Sichtweisen liefern wichtige Impulse für neue Ideen und Herangehensweisen. Gemischte Teams tragen so zu unserer Innovationskraft und letztlich unserem Unternehmenserfolg bei. Doch diese Vielfalt ist auch herausfordernd, da unterschiedliche Charaktere zusammenkommen. Hier kommen die unbewussten Denkmuster ins Spiel. Unbewusste Denkmuster erlauben es uns, im Alltag mit der Informationsflut umzugehen und schnell Entscheidungen zu treffen. In vielen Situationen können sie jedoch auch zu Fehlentscheidungen führen. Das sehen wir zum Beispiel in Recruitingprozessen. Menschen be- →



**Heidi Stock**

ist Vice President Talent  
Management & Diversity,  
Robert Bosch GmbH.

### Was bedeutet der Begriff Unconscious Bias?

Unconscious Bias lässt sich am besten mit „unbewusste Denkmuster“ übersetzen. Einer solchen Voreingenommenheit liegen meistens Stereotype zugrunde, sei es in Bezug auf das Geschlecht, das Alter, die Nationalität oder auf ein anderes persönliches Merkmal. Unconscious Bias ist durch unbewusste Einflüsse solcher Merkmale gekennzeichnet und führt dazu, dass Entscheidungen und Bewertungen ungewollt zugunsten oder zuungunsten einer Person getroffen werden.

werten andere Menschen, indem sie sie mit sich selbst vergleichen. Sie entscheiden sich bevorzugt für Personen, mit denen sie mehr persönliche Übereinstimmungen erkennen. Das gilt genauso für die Zusammenarbeit. Wir arbeiten lieber mit Menschen zusammen, die uns ähnlich sind. Solche unbewussten Denkmuster laufen dem Grundgedanken der Diversity und der gemischten Teams entgegen. Deshalb setzen wir uns bei Bosch seit einigen Jahren mit Unconscious Bias auseinander.

### Wie sieht die Umsetzung von Unconscious Bias in der HR-Arbeit konkret aus? Angesichts der zahlreichen Führungskräfte und HR-Experten in der Bosch-Gruppe bedeutet das doch einen enormen Aufwand.

**Heidi Stock:** Wir wissen aus der Psychologie, dass die Menschen ihre Entscheidungen zu 90 Prozent schnell und unbewusst treffen. Nur zu 10 Prozent verlaufen Entscheidungsprozesse bewusst gesteuert. Das gilt auch für die Zusammenarbeit und die Auswahl von neuem Personal. Vor zwei Jahren haben wir begonnen, für alle 402.000 Mitarbeiter weltweit Workshops anzubieten, um sie für unbewusste Denkmuster zu sensibilisieren. Allein im deutschsprachigen Raum haben wir seitdem rund 180 Workshops dazu durchgeführt. Nun haben wir ein zusätzliches Training entwickelt, das sich speziell an unsere Führungskräfte und HR-Kollegen richtet. In den Schulungen machen wir ihnen bewusst, wie sich Denkprozesse vollziehen und welche Denkfehler dabei unterlaufen können. Es handelt sich dabei nicht um bewusst falsches Denken, sondern um verzerrte Wahrnehmungen, die jedem Menschen automatisch passieren.

### Wie sind die Workshops gestaltet? Welche Methoden setzen Sie dabei ein?

**Heidi Stock:** Wir transferieren in den Workshops nicht einfach Inhalt, sondern wir arbeiten dort mit interaktiven Methoden und Übungen auf wissenschaftlicher Basis. Die Teilnehmer erfahren den Ablauf von Entscheidungsprozessen im Gehirn durch eigenes Erleben. Das simulieren wir in Übungssituationen mit einem Bezug zu Personalentscheidungen. Wir beginnen mit der Sprache, mit Formulierungen und mit der Auswahl von Bildern für Stellenanzeigen. Außerdem beschäftigen sich die Teilnehmer mit der Erstellung eines konkreten Kompetenzprofils und Situationen, in denen Unconscious Bias während des Auswahlprozesses wirken können.

### Welche Veränderungen konnten Sie mit dem Unconscious-Bias-Ansatz seitdem erzielen?

**Heidi Stock:** Wir haben konkret im Recruiting einiges verändert. So werden die künftigen Kollegen des Bewerbers häufiger in die Auswahl einbezogen, selbst auf der Ebene der Geschäftsführung und der anderen Toppositionen. Die zuständigen Führungskräfte und Personalierer konzentrieren sich im Auswahlverfahren noch gezielter auf die Kompetenzen und auf die Teamzusammensetzung, indem sie sich mögliche unbewusste Denkmuster, die die Entscheidung beeinflussen könnten, bewusst machen. Auch geben sich alle am Stellenbesetzungsprozess Beteiligten gegenseitig offenes Feedback zu einzelnen Kandidaten nach Einsicht von Bewerbungsunterlagen sowie ersten Auswahlgesprächen. Dadurch gelingt es uns insgesamt besser, genau die Mischung in einem Team zu erreichen, die es für die Arbeit an Innovationen benötigt.

### Wie wollen Sie den Unconscious-Bias-Ansatz in den nächsten Jahren weiterentwickeln?


**Heidi Stock:** Mit den Workshops, die wir seit drei Jahren durchführen, sehen wir uns auf einem guten Weg, denn wir erhalten von den Teilnehmern, aber auch von anderen Mitarbeitern in Befragungen ein positives Feedback. Zudem sehen wir eine Zunahme der hierarchie- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Doch ist bei Bosch noch viel mehr Potenzial vorhanden. Wir beschäftigen uns etwa mit digitalen Lösungen wie computergestützten Interviews im Recruitingprozess, um noch objektiver über die Besetzung von Stellen entscheiden zu können. Wir befassen uns zudem mit Behavioral Design. Hier geht es darum, Prozesse und Instrumente so zu gestalten, dass bei der Anwendung die individuelle Haltung und Einstellung eines Menschen nicht zu Verzerrungen führt. Das alles zielt darauf ab, Personalentscheidungen noch objektiver und im Sinne des Unternehmens zu treffen, nicht im Sinne einer subjektiven menschlichen Tendenz, die vielleicht auf irgendwelche Äußerlichkeiten zurückgeht. Damit wollen wir Vielfalt und Wertschätzung fördern und so unsere Innovationskraft weiter stärken. <

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.



## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## Unternehmen zwischen den Welten



Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich auch die vertrauten Grundlagen für menschliche Arbeit.

© monsiti/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Die aktuelle ias-Studie „Außen agil, innen traditionell – Unternehmen zwischen den Welten“ zeigt es: Deutsche Unternehmen werden agiler. Wenn auch erst ein geringer Anteil von Unternehmen vollumfänglich auf agile Methoden setzt, so werden in vielen Betrieben bereits Ansätze agilen Arbeitens erprobt. Was bewegt Unternehmen auf dem Weg vom traditionellen zum agilen Arbeiten?

Immer mehr Unternehmen befinden sich quasi zwischen den Welten. Das wirkt sich auf Arbeitsweisen, Strukturen und Prozesse aus, aber auch auf die Art, wie Menschen geführt werden. Für unsere Studie haben wir von Mai bis Juli 2018 rund 200 Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen einer Onlineerhebung nach ihren Erfahrungen während des Wandels vom traditionellen zum agilen Unter-

nehmen befragt. Ein Fazit: Es gibt noch viel zu tun, aber die Erwartungshaltung ist positiv.

### Wandel beeinflusst Mensch und Organisation

Der Wandel ist stets präsent – dies wird durch die Studie deutlich. So unterliegen Organisationsformen und Arbeitsweisen großen Veränderungen. 89 Prozent der Befragungsteilnehmer bestätigen das. Rund 92 Prozent der Befragten erkennen darin auch Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Organisationen.

Die Fluktuation in den Unternehmen ist auf einem hohen Niveau, Teamkonflikte nehmen zu, der Gestaltungsspielraum des Einzelnen vergrößert sich, während die Vorgaben abnehmen. Aufgaben werden komplexer, es fehlen vielfach fachliche und methodische Qualifikationen. Die Liste der Aspekte mit akutem Handlungsbedarf in den Unternehmen ist lang. Auch der interne Umgang mit Informationen sowie mit Innovationen zeigt deutliche Defizite. Bei 83 Prozent der Befragten betreffen massive Veränderungen in den Arbeitsweisen und

Organisationsformen das gesamte Unternehmen. Dennoch richten Führungskräfte und Mitarbeiter in der ias-Studie durchaus positive Erwartungen an die Zukunft: In allen Punkten prognostizieren die Studienteilnehmer deutliche Verbesserungen in den kommenden fünf Jahren. Für die Unternehmen eröffnen sich daraus große Chancen.

### Führung in agilen Zeiten

Chancen, die unter anderem auch Führungskräfte nutzen können. 80 Prozent der Befragten erleben die Führungskräfte in ihrem Unternehmen zumindest teilweise als aktive Förderer des Wandels. Dabei attestieren ihnen 33 Prozent der Befragten die nötigen sozialen Kompetenzen. Beim Handwerkszeug gibt es Nachholbedarf: 39 Prozent der Befragten bemängeln, dass den Führungskräften die nötigen Qualifikationen fehlen, um den Wandel zu gestalten. Weiteren 36 Prozent fehlen diese zumindest teilweise, was sich für 75 Prozent der Befragten deutlich negativ auswirkt.

Führungskräfte simultan mit den neu entstehenden Anforderungen zu befähigen wird derzeit →





© Florian Liedel

**Dr. Alexandra  
Schröder-Wrusch**

Vorstand der ias Stiftung und  
der ias Aktiengesellschaft

augenscheinlich noch vernachlässigt. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass 36 Prozent der Befragten beanstanden, dass Versuche, Änderungen zu schaffen, in den Unternehmen gegenwärtig häufig auf Widerstand stoßen.

### **Gemeinsame Vision und unbekannte Strategie**

Eine Vision stellt ein gemeinsames Verständnis her, vermittelt Orientierung und Sinn. Ihr Potenzial, Mitarbeiter zu begeistern und Kräfte freizusetzen, erhöht die emotionale Bindung an das Unternehmen und hat Schubwirkung für Veränderungen und Weiterentwicklung. 32 Prozent der Befragten geben an, dass die Vision des Unternehmens auch gelebt wird, bei 42 Prozent erfolgt dies zumindest teilweise. Etwa jedes zweite Unternehmen hat eine umfassende Unternehmensstrategie zum Wandel.

Während diese nach Einschätzung der Befragten etwa 47 Prozent der Mitarbeiter bekannt ist, haben jedoch nur 30 Prozent sie auch verstanden. Gerade in agil arbeitenden Unternehmen braucht es aber einen strategischen Kompass, der die Richtung vorgibt und Orientierung bietet. Denn damit Unternehmen innovativer, kreativer und flexibler werden, muss jeder Beschäftigte an seinem Arbeitsplatz dazu befähigt sein, selbstorganisiert zu handeln – im Sinne des Unternehmens sowie dessen Strategie und Vision.

### **Wettbewerbsvorteil interne Innovationen**

Um ihre Innovationsfähigkeit zu steigern und eine Innovationskultur zu etablieren, müssen Unternehmen intern gereifte Ideen als wertvolle Impulse begreifen. Mehr noch: Sie müssen ihre Innovationsprozesse öffnen und dabei sowohl Mitarbeiter als auch Kunden einbinden. 38 Prozent der Studienteilnehmer sehen sich seitens ihres Arbeitgebers jedoch nicht ausreichend zu Innovationen ermutigt.

### **Turbulentes Arbeitsumfeld**

Wechselnde Kollegen und Vorgesetzte: 42 Prozent der Befragten sehen die Belegschaft ihres Unternehmens starken Schwankungen durch häufige Zu- und Abgänge von Mitarbeitern ausgesetzt. Die Folgen sind Unruhe und Mehrarbeit. In einer sich ohnehin ständig wandelnden Arbeitswelt führt das zu zusätzlichen Belastungen. Ausscheidende Mitarbeiter nehmen zudem ihr erworbenes Wissen mit. Neue Kollegen müssen eingelernt und befähigt werden, was wiederum einen hohen Res-

sourceneinsatz bedeutet. Doch gerade die Neubesetzung der Stellen auf Mitarbeiterebene bewerten 87 Prozent als schwierig, wie die Studie zeigt.

In der Folge steigen das Arbeitsvolumen und der Zeitdruck für die verbleibenden Mitarbeiter und damit auch die individuelle Arbeitsbelastung. Die möglichen Auswirkungen auf die individuelle Gesundheit und Leistungsfähigkeit können schwerwiegend sein. Für Unternehmen ist es daher von existenzieller Bedeutung, die Ursache der Wechselwilligkeit ihrer Mitarbeiter zu ergründen und konkret gegenzusteuern. Das aktive Management von Gesundheit und Leistungsfähigkeit kann dabei eine gewichtige Hebelwirkung haben.

### **Erkenntnis: Investition in Mitarbeiter**

Doch die Studie zeigt: Nur jedes dritte Unternehmen begegnet heute den Themen Gesundheit und Leistungsfähigkeit mit einem umfassenden und strategisch ausgerichteten Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Zwar gibt es in etwas mehr als jedem zweiten Unternehmen Einzelmaßnahmen. Sie können jedoch für die komplexen Themen von Unternehmen im Wandel kaum nachhaltige Lösungen bereitstellen. Dass im Zeitalter der Digitalisierung in die Mitarbeiter und Führungskräfte investiert werden muss, um erfolgreich zu sein, haben die Unternehmen aber bereits erkannt: Als relevanteste Maßnahme für die Zukunft geben die Befragten Personalentwicklung an (88 Prozent), dicht gefolgt von Coaching für Führungskräfte (86 Prozent) und Gesundheitsförderung (85 Prozent). <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

### **Studie anfordern**

Bei Interesse an der kostenfreien Studienpublikation (PDF) „Außen agil, innen traditionell – Unternehmen zwischen den Welten“ schreiben Sie bitte an:  
[redaktion@ias-gruppe.de](mailto:redaktion@ias-gruppe.de)



## UNCONSCIOUS BIAS

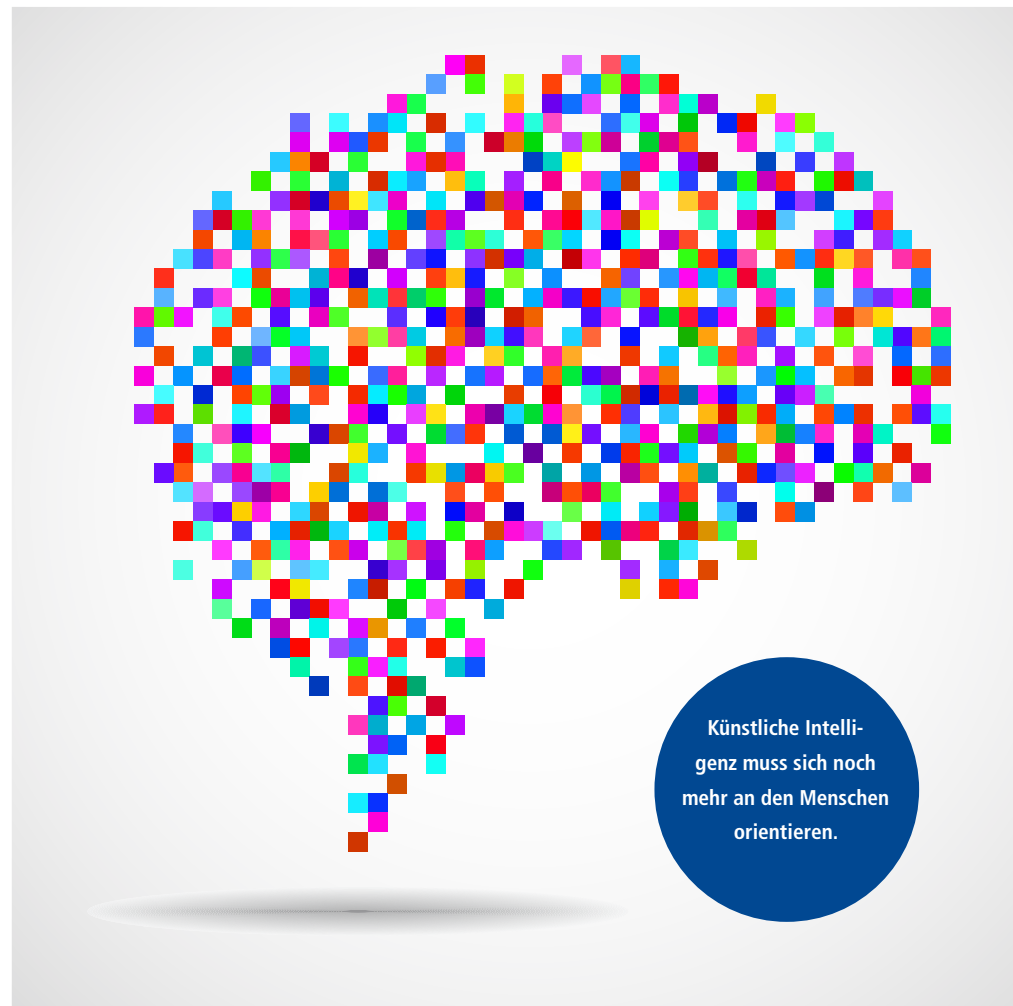
# Mit Fairness gegen Vorurteile bei der Personalauswahl

IBM bringt mit „AI Fairness 360“ eine neue Software auf den Markt, die Entscheider in Organisationen dabei unterstützt, unbewusste Präferenzen oder Vorurteile gegenüber Menschen auszuschließen. Die Lösung spürt Anzeichen für Befangenheit und Neigungen auf und schlägt Korrekturen vor. Ein erstes Einsatzfeld ist das Kreditgeschäft. Doch liefert die Technik auch zuverlässige Resultate?

Die Software identifiziert mit Hilfe von künstlicher Intelligenz die unterschiedlichen Faktoren bei einer Entscheidungsfindung. Laut David Kenny, Senior Vice-President of Cognitive Solutions bei IBM, geht es vor allem um das Sichtbarmachen von Entscheidungsprozessen. „Wenn die Software eine Schlussfolgerung zieht, dass etwa eine Person eine Kreditzusage erhalten soll und dass eine andere sie nicht bekommen soll, dann stellt sich die Frage, wie sie zu diesem Schluss gekommen ist“, wird David Kenny in E&T zitiert. [„Der Konsument und das Kreditinstitut wollen wirklich verstehen können, wie künstliche Intelligenz arbeitet.“](#)

Bereits andere IT-Lösungen wie etwa Bilderkennungssysteme konnten mit Hilfe von Algorithmen nachweisen, dass in Entscheidungsprozessen Vorurteile beispielsweise gegen Frauen oder ethnische Minderheiten ausschlaggebend waren. Deshalb legen IBM-Kunden Wert darauf, dass die ethnische Herkunft und das Geschlecht nicht als Merkmale in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Mit „AI Fairness 360“ bietet das IT-Unternehmen jetzt ein Produkt an, das unter Einsatz von Machine-Learning Transparenz und Nachvollziehbarkeit innerhalb von Entscheidungsprozessen schafft.

Die Cloud-basierte Software lässt sich als Open-Source-Lösung gut in bestehende IT-Archi-



© vladystock/iStock/Thinkstock/Getty Images.

tekturen integrieren. Sie arbeitet mit gebräuchlichen Bausteinen und Rahmen für die Entwicklung von Algorithmen. Nutzer können über ein visuelles Dashboard herausfinden und verfolgen, wie ihre Algorithmen Entscheidungen treffen und welche Faktoren bei Entscheidungsempfehlungen den Ausschlag geben.

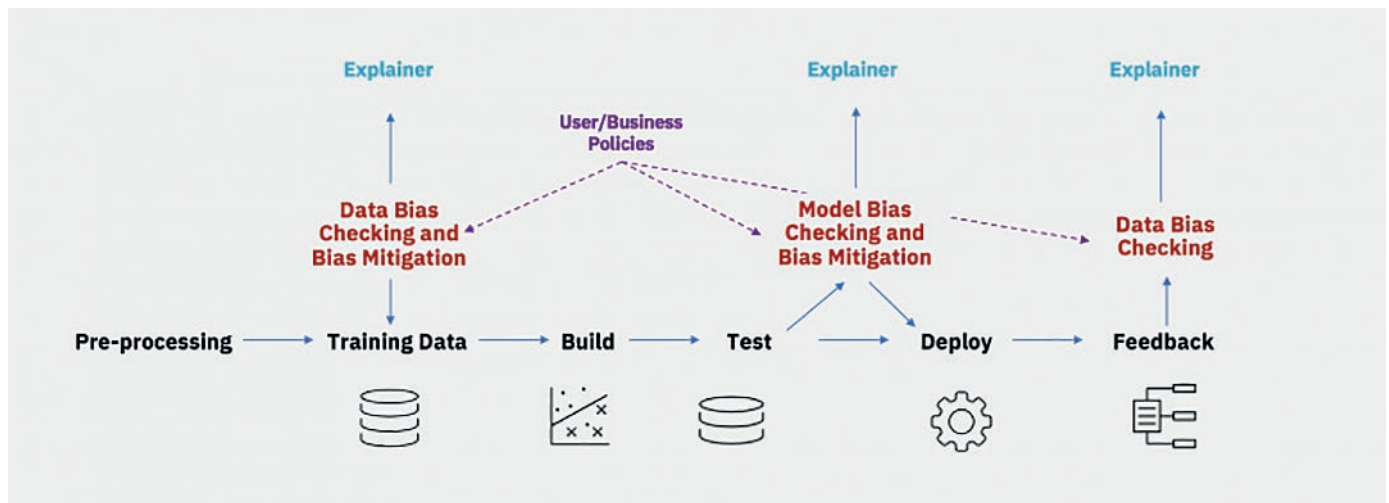
## Objektive Bewertungen auf der Basis einer vordergründig diskriminierenden Differenzierung

Wie gelingt es nun, dass die Software objektive personenbezogene Entscheidungen fällt? Dafür

muss die Machine-Learning-Lösung zunächst diskriminierend vorgehen, indem sie bestimmte privilegierte Personengruppen mit einem systematischen Vorteil versieht und bestimmte benachteiligte Gruppen mit einem systematischen Nachteil, [wie Kush Varshney, Principal Research Staff Member und Manager bei IBM Research, erläutert.](#)

Die vorliegende erste Version von „AI Fairness 360“ enthält neun verschiedene Algorithmen, die darauf ausgerichtet sind, ungewünschte Tendenzen abzuschwächen. Ihre breite Einsatzmöglichkeit für die Zwecke verschiedener Branchen will IBM →





© IBM.

durch die Anlage in Scikit-learn, einer freien Software-Bibliothek zum maschinellen Lernen für die Programmiersprache Python, sicherstellen.

Die Software enthält drei Tutorials für die Funktionen Kreditwürdigkeit, gesundheitsbezogene Prognose und Klassifizierung von Gesichtsbildern, getrennt nach Geschlechtern. Die Bedienung ist interaktiv und für individuelle Einsatzzwecke leicht zu spezialisieren.

### Fehlschläge bei Anwendungen künstlicher Intelligenz in der US-amerikanischen Polizei

Das Beispiel von „AI Fairness 360“ zeigt, dass Algorithmen selbst noch Zeit brauchen, um Menschen objektiv bewerten und Entscheidungen herbeiführen zu können. [Der Hersteller IBM erwartet, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Machine-Learning bei Unconscious Bias in den kommenden fünf Jahren große Entwicklungssprünge machen wird – und machen muss.](#) Demnach wird künstliche Intelligenz bis 2023 neue Rollen beispielsweise bei der Kontrolle der Wasserqualität und dem Einsatz der Blockchain-Technologie für die Aufdeckung von Betrugsfällen in Versorgungsketten übernehmen.

Dabei werden nach IBM-Prognose nur solche Algorithmen und IT-Systeme am Markt bestehen können, die in der Lage sind, vollkommen unbefangen zu bewerten und zu entscheiden. Fehlende Transparenz und Unvoreingenommenheit hat in den vergangenen Jahren gerade in den USA immer wieder Kritik an den Anbietern von Algorithmen für die Koordinierung von Polizeieinsätzen in Gebieten mit einer höheren Kriminalitätsprognose hervorgerufen. Dabei werteten

Kritiker vermehrte und größere Polizeieinsätze in bestimmten Vierteln als Stigmatisierung dieser Wohngebiete.

[2016 wurde der Fall von Compas, einen Programm auf der Basis von Algorithmen, bekannt.](#) Das Tool prognostizierte die Rückfallrate von Verurteilten und wies dabei afroamerikanischen Tätern ein unproportional höheres Rückfallrisiko auf. [Ein ähnliches Beispiel ist die jüngst aufgedeckte Kooperation zwischen der Kooperation der Polizei von New Orleans und Palantir, einem IT-Anbieter aus dem Umfeld der CIA, der künstliche Intelligenz nutzt.](#)

### Künstliche Intelligenz sollen menschliche Entscheidungen unterstützen, nicht ersetzen

IBM zieht angesichts solcher fehlerhaften Lösungen anderer Anbieter die Konsequenz, Softwareprogramme so anzulegen, dass sie unter Einsatz von künstlicher Intelligenz menschliche Unbeständigkeiten erkennen, verstehen und in Entscheidungsprozesse einbeziehen müssen. Nur die Erkenntnis, dass Menschen Neigungen und Vorurteile haben und danach handeln, kann dazu führen, dass Softwarelösungen für künstliche Intelligenz unparteiischer und objektiver entscheiden. Und letztlich sollen Softwareprodukte wie „AI Fairness 360“ dazu dienen, die Entscheidungen von Menschen zu unterstützen und zu verbessern, sie aber nicht ersetzen.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

### Links

#### Links zu weiteren Informationen zu „AI Fairness 360“ von IBM und künstlicher Intelligenz:

- > AI Fairness 360 Open Source Toolkit: [aif360.mybluemix.net](http://aif360.mybluemix.net)
- > Künstliche Intelligenz bei IBM: [www.research.ibm.com/artificial-intelligence/trusted-ai](http://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/trusted-ai)



## MOBIL ARBEITEN

# Geschäftsreisende arbeiten unterwegs ein Drittel ihrer Reisezeit

Ist Reisezeit verlorene Arbeitszeit? Laut der Umfrage „Chefsache Business Travel 2018“ des Deutschen Reiseverbandes (DRV) können Geschäftsreisende ihre An- und Abreise sowie die Zeit im Hotel produktiv für ihre Arbeit verwenden. Zumindest ein Drittel der Reisezeit ist für die Reisenden effektive Arbeitszeit.

Doch für Arbeit auf Reisen brauchen Berufstätige die erforderlichen Arbeitsbedingungen. So legt jeder Zweite großen Wert auf ein stabiles Internet und einen passenden Arbeitsplatz. Vor allem Jüngere zwischen 18 und 34 Jahren erwarten eine technologische Ausstattung wie Reise-Apps und Laptops. Insgesamt wurden 100 Geschäftsführer mit regelmäßiger Geschäftsreisetätigkeit sowie 102 geschäftsreisende Führungs- und Fachkräfte aus Unternehmen ab 250 Mitarbeitern online zum Thema Geschäftsreisen befragt.

Viele Geschäftsreisende bleiben auch unterwegs produktiv und setzen im Durchschnitt ein Drittel der Zeit während der An- und Abreise für die Arbeit ein. Noch effektiver ist die Zeit in Hotels. Dort wenden die Befragten außerhalb der Schlafenszeiten sogar 35 Prozent ihrer Zeit für berufliche Tätigkeiten auf. Wenn die erforderliche technische Ausstattung und Infrastruktur wie ein guter Handyempfang und eine stabile Internetverbindung gegeben sind, dann bewertet fast jeder zweite Dienstreisende Fahrten und externe Aufenthalte als besonders effizient. Doch es ist noch Luft nach oben vorhanden: Laut der Befragung wären die Reisenden in der Lage, ihre Produktivität unterwegs um 3 Prozentpunkte im Vergleich zum derzeitigen Status zu steigern, vorausgesetzt, sie hätten geeignete Rahmenbedingungen.

Vor allem jüngere Geschäftsreisende unter 35 Jahren sind davon überzeugt, Reisezeit bei guten Arbeitsbedingungen produktiver nutzen zu können. Demnach könnten sie bei entsprechender Ausstattung 43 Prozent ihrer Reisezeit im Zug oder



© DRV.

im Flugzeit effektiv nutzen. Im Hotel sind es noch 40 Prozent. Mit der Arbeit unterwegs tut sich die mittlere Generation schwerer. So geben von den 35- bis 45-Jährigen lediglich 34 Prozent an, ihre Fahrtzeit produktiv zu verwenden. Arbeiten im Hotel kann diese Gruppe in 35 Prozent ihrer Zeit, soweit die technische Ausstattung vorhanden ist.

### Prävention gegen Datenklau gehört zum Grundwissen für Geschäftsreisende

Allerdings ist die Arbeit unterwegs nicht ganz risikolos, denn Reisende laufen Gefahr, Opfer von

Datenklau und Spionage zu werden. Reisende können versehentlich Geschäftsgeheimnisse verraten, etwa bei Telefongesprächen oder am offenen Bildschirm des Laptops. Deshalb sollten Reisende über Präventionsmaßnahmen für den Datenschutz informiert sein, bevor sie eine Reise antreten. Spezielle Blickschutzfolien für Laptops können verhindern, dass Spionen auf dem Nachbarsitz mitlesen.

Zu den wichtigsten Sicherheitsstandards gehört, eine sichere Internetverbindung zu wählen – ob auf Reisen, auf Messen oder im Hotel. Risikobehaftet sind zum Teil kostenfreie Hotspots in öffent-

→



lichen Räumen, da solche offenen Hotspots häufig einfach verschlüsselt sind. Dadurch können Fachleute mit krimineller Energie berufliche und private Daten sowie Passwörter leicht abfangen. Deshalb ist zu empfehlen, immer Zugänge für sichere und gekennzeichnete Hotspots zu kaufen. Solange ein Reisender einen offenen Hotspot nutzt, sollte er auf die Eingabe von Passwörtern verzichten. Auch empfehlen Experten, die Bluetooth-Schnittstelle zu deaktivieren, damit Kriminelle keinen Zugang zu Mobilfunkgeräten bekommen.

### Geringes Verbesserungspotenzial für die Arbeitsbedingungen in Hotels

Augen auf bei der Wahl des Businesshotels! Jeder dritte Befragte stuft die Entscheidung für ein gut ausgestattetes Hotel, das beste Arbeitsbedingungen bietet, als fördernden Faktor für die eigene Produktivität ein. Vor allem Vielreisende schätzen eine gute Ausstattung im Hotel, zumal 35 Prozent der Zeit im Hotel außerhalb der Schlafenszeit für die Arbeit verwendet wird. Grundsätzlich bieten viele

Businesshotels nach Einschätzung der Befragten auch diesen Service an, so dass sich die Arbeitsbedingungen dort selbst mit einer besseren Technik nur um 1 Prozentpunkt im Vergleich zum jetzigen Zustand verbessern lassen.

Die größten Produktivitätsverluste entstehen in den Übergangszeiten. So können Geschäftsreisende bislang Umsteigezeiten noch längst nicht ausreichend produktiv nutzen. Hier liegt der Wert der effizienten Arbeitszeit lediglich bei einem Anteil von 17 Prozent. Dort sehen die Befragten auch das größte Potenzial für eine bessere Effektivität. Als Option empfehlen die Studienautoren an Flughäfen oder Bahnhöfen kostenpflichtige Lounges, damit Geschäftsreisende Umsteigezeiten überbrücken können. Auch wenn solche Wartebereiche kostenpflichtig wären, sehen 81 Prozent der Befragten darin einen sehr großen oder eher großen Nutzen. Vor allem Geschäftsführer und Frauen schätzen Lounges mit Arbeitsmöglichkeiten. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE

## 9. Deutscher Human Resources Summit

18./19. Oktober 2018 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche  
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –

Deutscher  
Human Resources  
Summit

ZEITENWENDE

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:



Dr. Daniela Büchel,  
Bereichsvorstand Human  
Resources & Nachhaltigkeit,  
REWE Group



Babette Fröhlich,  
Chief Human Resources  
Officer, OSRAM Licht AG



Christoph Kübel,  
Geschäftsführer und  
Arbeitsdirektor,  
Robert Bosch GmbH



Walter Riester,  
Bundesarbeitsminister a.D.

Veranstalter



DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Medienpartner



Mitveranstalter



Weitere Informationen und Anmeldung auf: [www.deutscher-hr-summit.de](http://www.deutscher-hr-summit.de)





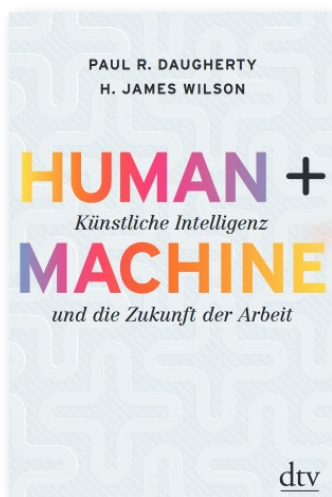
© Mac Choudhry

**Paul R. Daugherty**

ist Cheftechnologe, Accenture.



© Mac Choudhry

**H. James Wilson**ist geschäftsführender Direktor,  
Accenture Research.

© dtv.

**Paul R. Daugherty, H. James Wilson:**  
**Human + Machine****Künstliche Intelligenz und  
die Zukunft der Arbeit**

dtv

ISBN: 978-3-423-28993-1

276 Seiten

EUR 25,00

## REZENSION

# Unternehmen gewinnen mit KI

Was unterscheidet die zukünftigen Gewinner unter den Unternehmen von den Verlierern? Der Umgang mit künstlicher Intelligenz zählt zu den wichtigsten Erfolgskriterien für Organisationen. Doch den meisten Managern in Unternehmen fehlt das erforderliche Fachwissen dafür.

**Was steht im Buch drin?**

Unternehmenslenker sehen sich seit Jahren dazu gezwungen, ihr Geschäftsmodell, die Organisation und die Prozesse in einer veränderten Umwelt neu auszurichten. Künstliche Intelligenz (KI) wird in den kommenden Jahren für Betriebe aller Branchen immer wichtiger, ja sogar unverzichtbar. Die Autoren Paul R. Daugherty und H. James Wilson, beide von Accenture, wollen die erforderlichen Kenntnisse vermitteln, damit ein Unternehmen im neuen Zeitalter auf der Seite der Gewinner, also der erfolgreichen Nutzer von KI, steht. Sie betonen, dass gerade Großunternehmen zunächst die notwendige Basis für die Mensch-Maschine-Kooperation schaffen müssen, damit diese gelingt. Branchenführer werden künftig die Unternehmen sein, denen es über innovative Wege gelingt, dass „Maschinen die Menschen erweitern können“.

**Was wollen uns die Autoren damit sagen?**

Die Autoren haben einen Leitfaden zusammengestellt, der dabei hilft, traditionelle Vorstellungen von Arbeit zu überholen und neu zu denken. Nur über diesen Weg werden Unternehmen und vor allem ihr Management in der Lage sein, die Möglichkeiten der KI vollkommen für sich zu nutzen. KI verändert

Arbeit in ihrer bisher gekannten Form vollkommen und macht somit auch neue Rollen für die Mitarbeiter notwendig. Es entwickeln sich neuartige Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen und Maschinen, traditionelle Vorstellungen von Management wandeln sich. Kurz: Arbeitgeber sollen ihr gesamtes Konzept von Arbeit generalüberholen.

**Was bringt das Buch für die HR-Praxis?**

HR-Profis lernen in diesem Buch das immer noch nebulöse Phänomen der künstlichen Intelligenz und ihre konkreten Anwendungen in der Arbeitswelt kennen. Einsatzorte sind Fabrikhallen, Back-Offices sowie Stätten für Forschung und Entwicklung. Spannend aus HR-Sicht ist vor allem der zweite Teil des Buchs. Hier stellen die Autoren anschaulich dar, wie sich maschinelles Lernen in Prozesse integrieren lässt und dabei neue Funktionsprofile wie beispielsweise das des Machine-Relations-Managers entstehen. Aufschlussreich für HR-Profis sind auch die Kapitel zu den Leistungsschüben von Menschen mittels KI und zu den Herausforderungen für Manager und Führungskräfte durch den Einsatz von KI. Das Buch veranschaulicht, wie die Zukunft der Arbeit konkret aussehen kann.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)





© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Impressum

Verlag:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:  
Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:  
Dr. Guido Birkner,  
E-Mail: [guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)

Marketing und Anzeigen:  
Dorothee Groove, Objektleitung,  
E-Mail: [dorothee.groove@frankfurt-bm.com](mailto:dorothee.groove@frankfurt-bm.com)

Jahresabonnement:  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.