

POWERCOUPLE Mensch & Maschine



PERO MIĆIĆ

IHR TEAM FÜR EINE
GLÄNZENDE ZUKUNFT

IRINA NALIS-NEUNER

GESELLSCHAFTLICHE
VERANTWORTUNG

RUDI BAUER

RECRUITING ALS
KÖNIGSDISZIPLIN

GEGENSÄTZE ZIEHEN SICH AN

Powercouple Mensch & Maschine

POTENZIALE EINER ZUSAMMENARBEIT

Eine „bright Future“ steht ihm bevor, dem Powercouple Mensch und Maschine. Davon sind wir nicht überzeugt, sondern können damit auch die Worte unseres Keynote-Speakers Pero Mićić zitieren. Kleines Aber dazu: Ohne harte Arbeit wird es nicht klappen, diese erfolgreiche & vielversprechende Zukunft Wirklichkeit werden zu lassen. Es ist die Aufgabe von Führungskräften unterschiedlichster Fachdisziplinen, die Voraussetzungen zu schaffen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Transformationsweg gerne und begeistert mitgehen.

Unser Kongress am 14. September hat viele Aspekte beleuchtet, die wesentlich für den Erfolg sind: inspirierende Leader, motivierte Mitarbeitende, ein rechtlicher Rahmen, der hält, was er verspricht, und vieles mehr. Doch nun müssen den Worten Taten folgen. So finden Sie in diesem Kongress-Magazin konkrete Tipps & Handlungsempfehlungen unserer Referentinnen und Referenten, wie Sie in Ihrem Unternehmen die Digitalisierung & Automatisierung beherzt anpacken können. Direkt ab dem heutigen Tag.

All jenen, die live dabei waren, wünschen wir eine spannende Nachlese. Und all denjenigen, die an diesem Tag nicht mit dabei sein konnten, einen interessanten Einstieg und erste Anregungen.

An dieser Stelle noch ein herzliches Dankeschön an alle, die uns tatkräftig unterstützt haben.

Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Kongress Lust gemacht haben, es zu erkennen und zu nutzen: das Potenzial von Mensch & Maschine.



Weil uns der Planet am Herzen liegt.



Klimaneutral
Druckprodukt
ClimatePartner.com/13996-2208-1049



>> Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------|
| Have a bright Future – Interview mit Pero Mićić | S. 4 |
| Daten & künstliche Intelligenz – Angelika Riedl..... | S. 8 |
| (Self-)Leadership – Monika Herbstrith-Lappe | S. 9 |
| Recruiting als Königsdisziplin – Rudi Bauer..... | S. 10 |
| Synergie zwischen HR & COMM – Vera Futter-Mehringer & Dino Šorlija | S. 11 |
| Künstliche Intelligenz trifft auf natürliche – Herbert Lohninger..... | S. 12 |
| Flexible Arbeitsmodelle – Martin Gruber-Risak | S. 14 |
| Datenschutzkonforme KI-Modelle – Axel Anderl & Alexandra Ciarnau | S. 15 |
| Robotik – Simone Liebmann-Slatin | S. 16 |
| Moderne Mitarbeiterbeteiligung – Jens Winter..... | S. 17 |
| Digitalisierung, New Work, Work 4.0 – Katharina Körber-Risak | S. 18 |
| Digitaler Humanismus – Irina Nalis-Neuner..... | S. 20 |

>> Unsere Partner



>> Unsere Medienpartner





HAVE A BRIGHT FUTURE

Schaffen Sie als Leader Zukunftsbilder

Dr. Pero Mićić hat schon viele Unternehmen am Weg zur Digitalisierung begleitet. In seiner Keynote beim Kongress „Powercouple Mensch und Maschine“ geht er auf das für ihn so wesentliche Führungswerkzeug „Zukunftsbild“ ein.

Interview / ARS Akademie & Pero Mićić / futuremanagementgroup.com

ARS: Welche Skills muss Ihrer Meinung nach eine Führungskraft von heute besitzen, um Mitarbeiter zukunftsweisend zu führen?

MIĆIĆ: Es sind viele Skills nötig für zukunftsweisende Führung. In dem besonderen Kontext meines Vortrages bedeutet zukunftsweisende Führung, dass man als Leader ein Zukunftsbild im Kopf haben sollte, zu dem man die Mitarbeitenden hinführt. Das Zukunftsbild ist aus meiner Sicht die einzige Aufgabe, die man als Leader nicht delegieren kann. Das Zukunftsbild besteht aus einem äußeren Teil und einem inneren Teil. Das äußere Zukunftsbild enthält die Zukunftsannahmen über die Entwicklung und Veränderung des Umfelds, genauer gesagt des Marktes. Es geht um Zukunftsannahmen, auf denen in der Regel strategische Entscheidungen beruhen. Und es geht um mögliche Überraschungen, auf die man sich einstellen und vorbereiten muss. Das innere Zukunftsbild besteht

unter anderem aus der Mission, also dem grundlegenden Zweck und Auftrag des Unternehmens. Zudem braucht ein Unternehmen eine klare Positionierung, mit der es aus Sicht der Kunden ein einzigartig positives Angebot hat. Und schließlich die Vision, die beschreibt, welche Zukunft man gemeinsam verwirklichen will, was man gemeinsam erreichen will. Idealerweise gibt es auch ein Zukunftsbild der zu erstrebenden Kultur der Zusammenarbeit und natürlich des zukünftigen Geschäftsmodells.

ARS: Welchen groben Fahrplan empfehlen Sie Unternehmen, wie sie sich selbst und ihre Mitarbeiter auf die neue KI-Welt einstimmen können?

MIĆIĆ: Der erste Schritt muss sein, mit dem Team eine klare, motivierende, sinnstiftende Mission zu entwickeln. In der Mission muss klar werden, für welche Ziel-Kunden

man arbeitet, welche Wirkung und welchen Nutzen man ihnen verspricht und mit welchen Lösungen diese Wirkung grundsätzlich erzielt wird. Zu einer professionellen Mission gehört auch der gesellschaftliche Beitrag, den man mit seinem Unternehmen über den Kundennutzen hinaus leistet. Wirklich vollständig wird eine Mission, wenn sie auch den Antrieb beschreibt, aus dem heraus man das Unternehmen und das Geschäft überhaupt betreibt. Das ist die Energie, die die Menschen im Unternehmen antreibt. Eine Positionierung, die das Unternehmen und das Angebot einzigartig macht, ist der zweite Schritt. Erst dann kommt die Frage, wie man Technologien aller Art nutzen kann, um diese fokussierte Mission mit hohem Kundennutzen zu geringen Kosten sowie in sozial und ökologisch nachhaltiger Weise zu erfüllen.

ARS: Sie vertreten die These, dass Unternehmen bei der Digitalisierung versagen, weil sie falsche Annahmen über die Zukunft treffen. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?

MIĆIĆ: Jede strategische Entscheidung im Unternehmen basiert auf Zukunftsannahmen. Wer also glaubt, dass man die Zukunft nicht einschätzen muss, weil man sie nicht einschätzen kann, liegt falsch. Denn mit jeder Einstellung oder Entlassung einer Mitarbeiterin, mit

Entwicklung überrascht und oft überrollt.

ARS: Sie haben in 30 Jahren rund zweitausend beraten. Was waren die Best Practices im Umgang mit KI & Robotik?

MIĆIĆ: Best Practices bestehen ganz grundlegend darin, Technologien als nützliche Werkzeuge zu verstehen, die große Chancen bringen, um die Leistungen und Lösungen für Kunden zu

den wie auch der Mitarbeiter. Die Partnerschaft von Mensch und Technologie ist das offensichtlich richtige Rezept.

ARS: Gibt es für Sie einen Schlüsselfaktor, der über Erfolg oder Misserfolg einer Digitalisierungsstrategie entscheidet?

MIĆIĆ: Ja. Es werden allerlei Aufgaben immer wieder zur Chefsache erklärt. Vom Marketing über die Mitarbeiter-Entwicklung bis zum Geschäftsmodell. Wenn Sie mich fragen, gibt es nur diese eine einzige Aufgabe, die man als Führungskraft nicht delegieren kann: das Zukunftsbild des Marktes und das Zukunftsbild des Unternehmens gemeinsam mit dem Team zu entwickeln und es im Team wirksam zu machen. Das ist der längste Hebel, das ist das wichtigste Führungswerzeug.

Häufig werden Entwicklungen in der Digitalisierung bis hin zur künstlichen Intelligenz linear gedacht, beides entwickelt sich jedoch exponentiell.

Dr. Pero Mićić

jedem Einstieg in ein neues Geschäftsfeld oder jedem Ausstieg, mit jeder Anschaffung von Software oder Hardware wetten Sie auf einen bestimmten Ausgang der Zukunft. Wenn sich die Annahmen falsch erweisen, erweist sich meistens auch die Entscheidung als falsch. Es geht nicht darum, die Zukunft vorherzusagen, weil das niemand kann. Sondern es geht darum, die Annahmen durch Aufschreiben sichtbar zu machen und überprüfbar zu machen, auf deren Basis man das Unternehmen und das Team führt. Zukunftsannahmen sind natürlich sehr individuell. Häufig werden Entwicklungen in der Digitalisierung bis hin zur künstlichen Intelligenz leider nur linear gedacht. Weil das die Art des Denkens ist, für die das menschliche Gehirn gemacht ist. Digitalisierung und erst recht künstliche Intelligenz entwickeln sich aber exponentiell. Das heißt, die Veränderung erfolgt zunächst sehr langsam, dann aber weitaus schneller als man es sich vorstellt. Und so werden Unternehmen und Menschen immer wieder von der

verbessern, einfacher, angenehmer oder schlicht billiger zu machen. Falsch ist, Technologien zu ignorieren oder zu verdrängen bis man abgehängt ist. Man muss sich buchstäblich auf Technologien draufsetzen, damit man mit jedem Fortschritt der Technologie selbst besser wird im Interesse der Kun-

ARS: Um wieder auf die KMUs zurückzukommen, die sich oftmals keine Heerscharen an Beratern für diesen Change leisten können. Wie kann es diesen trotzdem gelingen, erfolgreiche Produkte und Strategien zu entwickeln?

MIĆIĆ: Es ist sogar gut, dass sie sich von keinen Heerscharen beraten lassen können. Denn es braucht sie so gut wie nie. Es braucht zum



einen Fokus. Wenn man sich auf ein klar abgegrenztes Gebiet und eine fokussierte Mission konzentriert, kann selbst der einzelne Mensch und damit auch das kleinste Team sehr innovativ und produktiv sein. Das Internet ist voller Erfolgsbeispiele und Anleitungen, die man als Inspiration nutzen kann. Zum anderen bestimmt die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Klienten, was nützlich ist, was weiterentwickelt werden soll und was wieder eingestampft werden kann.

ARS: Wie sollte man als Manager mit Rückschlägen und Fehlentscheidungen in diesem Kontext umgehen?

MIĆIĆ: Da gibt es nur eine einfache Antwort: Rückschläge und Fehlentscheidungen sind vollkommen normal und unvermeidlich.

gezielter Arbeit an der Zukunft des Unternehmens. Zukunftsfreude entsteht selten durch Zufall. Seit mehr als 25 Jahren ist mein Motto: „Have a bright future!“. Sorge dafür, dass du eine glänzende Zukunft vor dir siehst. Das genau ist der Weg, Zukunftsfreude zu erzeugen.

ARS: Welches Land empfinden Sie persönlich als besonders zukunftsfit hinsichtlich KI & Robotics und was sind dort die Erfolgsstrategien?

MIĆIĆ: Sichtbar zukunftsfit in Sachen künstliche Intelligenz und Robotik ist China. Es hat zwar bei weitem nicht die meisten Patente, es ist aber besonders aktiv und konsequent, wenn es um den Einsatz neuer Technologien geht. Es hat teilweise natürlich damit zu tun, dass dort weniger Rücksicht auf die Interessen des Einzelnen genommen wird. China ist eine Kollektiv-

vollkommen offen, wie es ausgeht. Es kann sein, dass wir mit dem Schutz des Individuums und mit unserer Demokratie langfristig das nachhaltigere und erfolgreichere Konzept haben. Aber dafür müsstest du das autokratische und kollektivistische Modell Chinas wirklich große Schwächen zeigen. Das ist noch nicht zu sehen.

ARS: Welche Noten stellen Sie Österreich hinsichtlich Nutzung & Anwendung von künstlicher Intelligenz aus?

MIĆIĆ: Da wir zu dieser Frage keine Studie gemacht haben, will ich mich mit einer Benotung zurückhalten. Was ich wahrnehme, lässt mich vermuten, dass in Österreich wie auch in vielen anderen Ländern in Europa mittlerweile viel getan wird. Dass wir aber gegenüber asiatischen Ländern wie Südkorea und China wie auch gegenüber den großen IT-Unternehmen in den USA oder Israel noch im Hintertreffen sind. Um auf diesen Stand der Technik und Praxis zu kommen, müssten wir uns eine Zeit lang schneller entwickeln als sie. Das ist bei exponentiellen Technologien ein fast unmögliches Unterfangen, denn wenn man einmal im Rückstand ist, ist die Konkurrenz oft schon zu weit weg.

„Arbeiten Sie als Leader konkret an der Vision der Zukunftsfreude.“

Dr. Pero Mićić

ARS: Was sind Ihre Empfehlungen an das Management, wie mit Ressentiments und Ängsten umgegangen werden soll/kann?

MIĆIĆ: Zukunftsangst ist heute weit verbreitet. Die Veränderungen unserer Welt sind so grundlegend und passieren so schnell, dass sich Menschen kaum noch wohl fühlen können, wenn sie an die Zukunft denken. Wenn man nicht aktiv Zukunftsängste bearbeitet, werden sie in der Regel immer größer. Wie heilt man Zukunftsangst? Ganz banal durch Zukunftsfreude. Zukunftsfreude ist das Ergebnis von

gesellschaft, in der die Gesellschaft wichtiger ist als die Einzelne. Bei uns ist das genau andersherum. Deshalb sind wir naturgemäß etwas vorsichtiger und damit auch langsamer in der Umsetzung. Es ist eine Wertefrage. Und es ist noch



DR. PERO MIĆIĆ

Er ist führender Experte für **Zukunftsmanagement** sowie Gründer der FutureManagementGroup AG und Professor für Foresight and Strategy an der Steinbeis-Hochschule in Berlin. Daneben berät er Konzerne und Mittelständler zu **Zukunftsstrategien**. Er ist Keynote-Speaker, Autor und Vorsitzender verschiedener Verbände.



Ab
€ 30,-
monatlich

Lexis ContractMaster

Ein Lexis 360® Produkt



Intelligente Vertragserstellung für das Arbeitsrecht.



Sicherheit

- Geprüfte & aktuelle Vertragsbausteine direkt von spezialisierten Kanzleien
- Hinweise & Aktualisierung bei Rechtsänderungen



Zeit sparen

- Online ausfüllbare Vertragsvorlagen
- Automatisch angepasst an Ihre Anforderungen



Kollaboration & Verwaltung

- Übersichtliche Verwaltung & Archiv
- Suche & Filter
- Gemeinsam bearbeiten



LexisNexis®

Jetzt testen:
Lexis.at/ContractMaster

DATEN & KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Von der digitalen Vision zur konkreten Umsetzung

Gegenwärtig stellt die Digitalisierung Unternehmen vor große Herausforderungen. Klassische Wertschöpfungsketten verändern sich, neue Technologien ermöglichen basierend auf Daten radikal neue Geschäftsmodelle.

Angelika Riedl / know-center.at

Bei den ersten Schritten Digitalisierung und Daten in das eigene Unternehmen zu integrieren stellt sich oftmals die entscheidende Frage: Wie kann die Symbiose aus bestehender Unternehmenswelt und mächtiger neuer Technologie zu einem besseren Ganzen gelingen?

Zu oft wird der Grundstein für das Misserfolg von Digitalisierungsoffensiven bereits auf strategischer Ebene gelegt. Insbesondere Technologien aus der Ecke der künstlichen Intelligenz (KI) werden zuweilen als Out-of-the-box-Lösungen vermarktet und dabei teils massive Auswirkungen auf viele Stakeholdergruppen ignoriert.

Die Herausforderung besteht in diesem Kontext aus zwei zentralen Bestandteilen. Erstens müssen aus der Fülle der Technologiepotenziale die für die Organisation und Unternehmensziele passenden identifiziert werden. Zweitens ist es notwendig, diese Möglichkeiten erfolgreich umzusetzen und in ein bestehendes Organisationskonstrukt einzubetten. Entscheidend ist, den Spannungsbogen zwischen diesen beiden Elementen herauszuarbeiten und einen Pfad für einen gesunden Veränderungsprozess zu schaffen.

Eine Herangehensweise, die sich aus unseren Erfahrungen im Know-Center zur Identifizierung geeigneter Technologien in Unternehmen bewährt hat, ist, sich die passenden Technologien zur Lösung bestehender Probleme zu suchen, und nicht umgekehrt für interessante Technologien Probleme zu schaffen. Bei der Suche hilft es immer, das große Ganze im Blick zu haben, d. h. sich anzuschauen, welche Mitarbeitenden im Unternehmen bereits das entsprechende Know-how oder Erfahrungen mit einer passenden Technologie haben, welche Partner einen unterstützen können oder schon verwendete Technologien einzusetzen.

Ein weiterer Tipp ist, sich bei anderen Unternehmen umzuschauen, die ähnliche Technologien eventuell schon sinnvoll zur Problemlösung eingesetzt haben.

Wenn eine geeignete Technologie einmal gefunden ist, gibt es keine Dos und Dont's für die nun anstehende Integrierung. Wichtig ist, vor allem bei größeren Problemstellungen in kleinen Schritten vorzugehen. Dazu werden die Aufgabenstellungen priorisiert und in konkreten Umsetzungspaketen verschnürt, die die technischen, organisatorischen und prozessualen Ebenen verbinden. Unternehmen sollten sich dabei immer für alle Schritte Bewertungskriterien überlegen, anhand derer sie auswerten und weitere Schritte bestimmen.

Die Zusammenarbeit zwischen Daten- und Domänen-experten entlang des gesamten Prozesses hat sich dabei als hervorragender Nährboden für einen intensiven bidirektionalen Erfahrungs- und Wissensaustausch heraustraktallisiert. Daneben ist es dieser Wissensaufbau bei den beteiligten Mitarbeitenden des Unternehmens, der sicherstellt, dass die Innovationsthematik auf nachhaltigem Wege in der Organisation Einzug hält. Gleichzeitig entsteht eine für das Unternehmen passende Lösung – „nice-to-have“ wird vermieden und die Sicherheit der Investition gewährleistet.



ANGELIKA RIEDL, BSC, MA

Sie ist **Senior Consultant bei der Know-Center GmbH** (ein führendes europäisches Forschungszentrum für Data-driven Business und Artificial Intelligence) in Graz im Bereich **Data Innovation** tätig. Ihr beruflicher Schwerpunkt liegt in den Bereichen **Digitalisierung, Data Driven Business Models und Data Driven Strategies**.

(SELF-)LEADERSHIP

Menschliche Intelligenz & Social Skills für den Umgang mit künstlicher Intelligenz

Routineaufgaben werden immer mehr automatisiert. Für die verbleibenden komplexeren Fragestellungen benötigen Mitarbeiter zunehmend Lösungskompetenzen. (Self-)Leadership ist gefragt, um dafür die Grundlage zu schaffen.

Monika Herbstrith-Lappe / vortrag-motivation-humor.de

Kaiser Josef II. hat noch gemeint: „Ich brauche keine Beamten, die mitdenken, sondern nur solche, die ihre Pflicht erfüllen.“ Im patriarchalischen Führungsstil mit teilweise engen Korsetten des Workflows und hoher Bürokratisierung lebt diese Tradition noch weiter. Für unsere schnelllebige Welt, geprägt von dynamischem Wandel und disruptiven Changes, ist diese Führungs- und Arbeitshaltung viel zu träge. Jüngere Menschen akzeptieren auch nicht mehr den traditionellen Führungsstil von „Command & Control“. Sie wollen eingebunden werden und mitgestalten.

Routineaufgaben werden zunehmend von den Algorithmen der künstlichen Intelligenz gelöst. Self-Service-Portale boomen. Wenn Kunden dann endlich einen Mitarbeiter zur Bearbeitung ihrer Anfragen erreichen, sind sie häufig schon von der vergeblichen Lösungssuche auf diversen Plattformen genervt.

Menschen werden auch im digitalen Zeitalter einerseits zum Lösen komplexer und außergewöhnlicher Fragestellungen und andererseits zum Management der Emotionen gebraucht. Dazu benötigen sie neben Fachwissen auch Social Skills wie z. B. Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeiten. Das setzt wiederum voraus, dass ihnen Führungskräfte Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnisse zugestehen. Leadership auf der Grundlage von Vertrauen schafft dafür die Rahmenbedingungen. Distance Leadership in Zeiten von Home Office und Co stellt Führungskräfte vor weitere Herausforderungen bzgl. des Beziehungsmanagements zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der Delegationsweise.

Damit sich Führungskräfte auf die Leistung ihrer Mitarbeiter verlassen können, muss



deren Motivation gefördert werden. Die Kraftquelle Sinn ist dafür eines der wirkungsvollsten Mittel. Wie gut gelingt es Ihnen als Leader Ihrem Team zu vermitteln, WOFÜR es sich zu engagieren lohnt? Statt Aufgaben im Detail zu übertragen, gilt es, die Beiträge der Einzelnen zum Großen & Ganzen zu vereinbaren. Endgültig ausgedient hat das Modell „Der beste Experte wird Führungskraft.“ Stattdessen ist nicht nur die Förderung von Expertise und Lösungskompetenz, sondern auch von Eigeninitiative und Self-Leadership der Mitarbeiter wichtig.

Wenn die Zeit der Anwesenheit nicht mehr das Kriterium von Pflichterfüllung sein kann, ist die Rückmeldung zu den erzielten Ergebnissen umso bedeutsamer. „Welchen Nutzen bewirkst du?“ und „Was ist dein Beitrag zum gemeinsamen Erfolg?“ sind daher zentrale Fragen in Mitarbeitergesprächen.

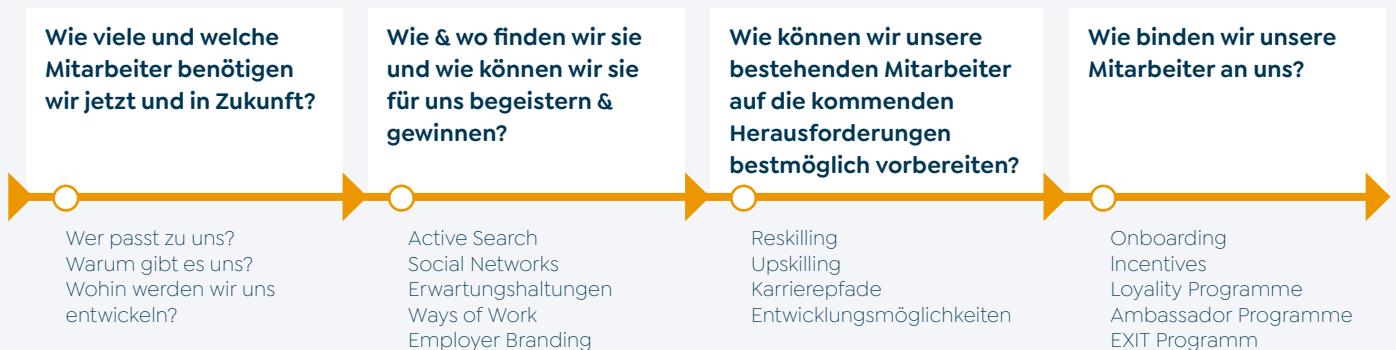


MAG. MONIKA HERBSTRITH-LAPPE

Sie ist Mathematikerin & Physikerin mit philosophisch-erkenntnistheoretischem Schwerpunkt, **vielfach ausgezeichnet als Keynote Speakerin & Top-Trainerin**, High Performance Coach & Management Consultant, Autorin der Bücher „leistungsstark & lebensfroh“ & „Tauchen im Ozean des Lebens“.

RECRUITING ALS KÖNIGSDISZIPLIN

Warum wir uns von gelerntem Handwerk in Richtung Kunsthanderwerk entwickeln müssen



Rudi Bauer / wearedevelopers.com

Viele Jahrzehnte lang war Recruiting, zu meiner Anfangszeit noch als Personalbeschaffung bekannt, ein fast automatisierter Ablauf für beide Seiten. Unternehmen, die Mitarbeitende suchten, wussten genauso wie die Menschen, die auf der Suche nach Jobs waren, was zu tun war. Es gab die klassischen "Single Points of Contact" in Form von Stellenanzeigen in den zentimeterdicken Wochenendbeilagen der Tageszeitungen. Unternehmen buchten und Kandidaten bewarben sich. Das führte zu mal mehr, mal weniger langen Warteschlangen und Bewerbungsmappen-Stapeln in den Unternehmen. In den späten 1990er-Jahren verlagerte sich das Ganze dann auf Jobportale im Internet.

Seit einigen Jahren werden die Stapel an Bewerbungen aber spürbar kleiner und HR-Experten weltweit sind auf der Suche nach Erklärungen. Ratlosigkeit hält Einzug in den Managementetagen. Immer neue Buzzwords tauchen auf – wir reden über New Work, Employer Branding, künstliche Intelligenz, digitale Transformation und War for Talents. Ich selbst habe mich viele Jahre mit all diesen Themen beschäftigt – hier meine persönlichen Erkenntnisse:

Basis für diesen Wandel ist die soziodemographische Entwicklung der letzten Jahrzehnte – sämtliche Bevölkerungspyramiden in Europa haben nicht mehr die Form von Pyramiden, sondern gleichen eher der einer Birne, was wiederum bedeutet, dass wesentlich weniger Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten als jene, die ihn durch Pensionierung etc. verlassen. Um das mit einer Zahl zu verdeutlichen – in Deutschland fehlen laut wissenschaftlichen Prognosen im Jahr 2035 ca. fünf Millionen Arbeitskräfte. Eine weitere Komponente ist, dass wir vier Generationen gleichzeitig in Unternehmen haben und

diese unterschiedliche Erwartungshaltungen und Einstellungen zum Thema Arbeit haben. Unternehmen sind gefordert, sich damit auseinanderzusetzen und neben dem Verständnis auch passende Angebote zu liefern. HR transformiert sich gerade, weg von der Einkaufsabteilung, hin zur zentralen Drehscheibe. Es geht um Zielgruppenverständnis, People-Strategy, Umgestaltung des Leadership-Styles, Aufbau einer Vertrauenskultur im Unternehmen und darum, Antworten auf die Frage "arbeiten wir eigentlich zeitgemäß und sinnvoll?" zu finden.

Sind diese Themen analysiert und verstanden, lässt sich daraus eine passende Kommunikationsstrategie ableiten. Was erschwerend dazukommt, ist das Thema Geschwindigkeit. Auch wenn die Hälfte der Menschen da draußen latent wechselbereit sind, sind die guten Kandidaten und Kandidatinnen nur wenige Tage am Markt verfügbar. Corona hat uns hier neue Wege aufgezeigt, um uns effizienter und schneller zu machen.

Last but not least: Authentizität – niemand will eine Mogelpackung. Und: Job ist Lebenszeit. Wir wollen diese verwenden und nicht verschwenden. Menschen sind auf der Suche nach dem, was zu ihnen passt. Es geht nicht darum, cool zu sein und allen zu gefallen, sondern darum, die richtigen Menschen anzusprechen und für sich zu gewinnen – seien Sie bitte echt und authentisch!



RUDI BAUER

Er ist seit August 2020 bei **WeAreDevelopers** tätig, davor war er Chef Evangelist für die Jobplattform StepStone. Er ist bekennender Employer Branding & NewWork Fan. In seine Talks bringt er mehr als **30 Jahre Management-Erfahrung** aus unterschiedlichen Branchen (Telekom, IT, Werbung) ein. Als Visionär & Motivator hechelt er Trends nicht nur hinterher, sondern setzt sie.

SYNERGIE ZWISCHEN HR & COMM

Personal- und Kommunikationsarbeit in Zeiten fortschreitender Digitalisierung

Dank menschlicher Fertigkeiten und technologischer Möglichkeiten gelang es uns in kurzer Zeit, die Bereiche Employer Branding, Recruiting, Mitarbeiterkommunikation und Personalentwicklung auf neue Beine zu stellen.

Vera Futter-Mehringer & Dino Šorlija / twininformatics.at

Als wir 2019 zum Team der twininformatics GmbH stießen, musste vieles schnell gehen. Unser Mutterkonzern, einer der größten Versicherungskonzerne in CEE, befand sich mitten im umfangreichsten Digitalisierungsprogramm der Konzerngeschichte. Als IT-Partner der Versicherungen galt es, bei diesem ambitionierten Vorhaben mitanzupacken, und dafür mussten viele neue IT-Spezialisten rekrutiert werden. Gleichzeitig standen wir vor der Herausforderung, neue und bestehende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen zu binden. Innerhalb kurzer Zeit wurde unser Auftritt auf der Webseite und in den sozialen Medien professionalisiert. Intern wurde die Kommunikation neu aufgestellt, neue Aus- und Weiterbildungsangebote geschaffen und nebenbei wurde unser Mitarbeiterempfehlungsprogramm rundum erneuert.

Zwei Faktoren waren für die erfolgreiche Umsetzung der Themen ausschlaggebend

Erstens: Menschen zusammenbringen. Dabei haben wir insbesondere auf die Synergie zwischen Human Resources und der Unternehmenskommunikation gesetzt. Unser Ansatz war, die verschiedenen Stärken, Skills, Erfahrungen und Ideen aus den Bereichen Recruiting, Personalentwicklung, Marketing und interner Kommunikation miteinander verschmelzen zu lassen. Aufgaben aus den Bereichen Employer Branding und Recruiting wurden als gemeinsame Projekte betrachtet und zusammen zur Umsetzung gebracht.

Zweitens: Keine Angst haben, neue Methoden und Technologien auszuprobieren. Bei der Digitalisierung unseres Mitarbeiterempfehlungsprogramms haben wir sogar gegen das Paradigma „never change a running system“ verstößen. Obwohl unser ursprünglich analoges Mitarbeiterempfehlungsprogramm effektiv war, musste ein Facelift her. Unsere Zielsetzung war es, das aus-

schließlich nach innen gerichtete Programm wirksam mit unserem Außenauftritt zu verknüpfen und neue Anreize für unsere Mitarbeitenden zu schaffen, Bekannte oder Freunde zu empfehlen. Unsere Lösung: Ein neues Empfehlungsprogramm mit der Möglichkeit, durch Social-Media-Shares um Punkte wettzueifern und attraktive Prämien zu ergattern.

In der internen Kommunikation haben wir – nicht zuletzt aufgrund der Pandemie – neue Wege gefunden, unsere Mitarbeiter auch im Home Office zu erreichen. Dabei wurde das Intranet als Hauptankerpunkt des Digital Workplace etabliert und durch neue Kollaborationstools ergänzt. So gelang es, Arbeitsabläufe und Informationsfluss sowohl im Lockdown als auch später in der hybriden Arbeitswelt aufrechtzuerhalten und auch in herausfordernden Zeiten für Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen.

Fazit: Das Zusammenwirken zwischen Mensch und Maschine ist vor allem im Digitalisierungsbereich nicht mehr wegzudenken. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Verschränkung ist, die Maschine so einzusetzen, dass sie menschliche Fähigkeiten bestmöglich zur Entfaltung bringt.



MAG. VERA FUTTER-MEHRINGER

Sie verantwortet bei der twininformatics GmbH den Bereich **Human Resources** mit den Schwerpunkten Recruiting, HR-Controlling und Mitarbeiterbindung- und Entwicklung.



DINO ŠORLIJA, MA

Er ist Leiter der **Unternehmenskommunikation** bei der twininformatics GmbH und verantwortlich für die Bereiche interne Kommunikation, Social Media und Eventmanagement.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ TRIFFT AUF NATÜRLICHE

Künstliche Intelligenz nimmt immer mehr Einzug in unser (Berufs-)Leben. Wo heute überall schon KI im Einsatz ist, ist vielen nicht bewusst.

Herbert Lohninger / plus.ac.at

Digitale Assistenten – Ein Bedarf, den viele Mitarbeitende täglich im Berufsleben haben: Das Planen und Organisieren von Meetings. Meist ist es in Unternehmen nur ab einer speziellen Hierarchie möglich, auf Assistenz für solche Tätigkeiten zurückzugreifen. Viele haben dieses Privileg aber nicht. Sogenannte „Digitale Assistenten“ sind hierfür die Lösung, damit Angestellte sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können. Hier lohnt sich ein Blick auf Lösungen wie die von SavvyCal, Scheduler for Microsoft 365 o. ä.

Übersetzungen – Viele Menschen arbeiten in Unternehmen mit globalen Strukturen. Je nach Schulbildung und Häufigkeit des täglichen Gebrauchs sind die Englischkenntnisse der Mitarbeitenden international jedoch sehr unterschiedlich. Technologie und v. a. KI kann hier mit den Echtzeit-Übersetzungen bei Videokonferenzen unterstützen. Mit Funktionen wie z. B. bei Microsoft Teams ist es möglich, dass die Teilnehmer in ihrer Sprache sprechen und die KI das Gesagte in Echtzeit für die anderen Teilnehmer per Untertitel übersetzt.

Ein anderes Beispiel ist der Einsatz spezieller Smartphone-Apps auf Reisen, um sich mit Einheimischen in deren Sprache zu unterhalten, ohne diese selbst beherrschen zu müssen. Hier gibt es Apps von vielen Technologieanbietern wie Google, Microsoft, Amazon usw.

Weitere Lösungen gibt es z. B. bei Präsentationen für ein internationales Publikum. Seit einiger Zeit bietet PowerPoint verschiedene Echtzeit-Übersetzungsmöglichkeiten während Präsentationen an. Entweder mit Untertiteln oder auch sehr individuell mit einer App, in der man seine Wunschsprache auswählen kann. Auch das Übersetzen des gesamten Slide-Decks ist möglich.

Ein weiteres Beispiel sind Lösungen wie DeepL. Hier können ganze Dokumente hochgeladen und übersetzt werden. Eine eigene Schnittstelle ermöglicht zudem, dass die eigenen Unternehmensapplikationen anzubinden oder auch die eigene Unternehmenswebsite übersetzen zu lassen.



Branchenspezifische KI-Lösungen – Zu den allgemeinen Lösungen kommen noch spezifische Lösungen für die jeweiligen Branchen hinzu. KI kann z. B. am Arbeitsplatz eines Mediziners oder einer Medizinerin unterstützen, um bildgebende Diagnosen schneller und noch genauer zu analysieren.

KI unterstützt aber auch Anwälte bei ihrer Recherchearbeit oder beim Review-Prozess von Dokumenten mit Lösungen wie LawGeex oder Kira zur schnellen Prüfung von Verträgen.

KI ist also nicht mehr die Zukunft, sondern schon heute sehr präsent. Weitere Entwicklungen dazu werden folgen. Nun geht es daran, die Technologien für sich und das eigene Unternehmen richtig einzusetzen.



HERBERT LOHNINGER

Als CIO verantwortet er mit seinem Team die **IT- und Digitalisierungsagenden** für mehr als 21.000 Benutzer. Zuvor war er in einem internationalen Konzern für die weltweite digitale Transformation rund um den Arbeitsplatz bei mehr als 30.000 Benutzern verantwortlich. Dank seiner Expertise im Bereich **Digital Work und Leadership** gilt er als gefragter Keynote Speaker.



Souverän führen

Führungsstärke in Zeiten des Wandels

Leadership-Skills trainieren
und Strategien entwickeln

ars.at/fuehrungsseminare



Rethink HR

P&I Personal & Informatik GmbH

Ares Tower
Donau-City-Straße 11
1220 Wien

T +43 1 26039-0

www.pi-ag.com

P&I LogaHR bietet auf allen Unternehmensebenen maßgeschneiderte Funktionen – vom Gesamtüberblick für die Unternehmensführung und HR-Verantwortlichen bis zur Verwaltung der Daten durch die einzelnen Mitarbeiter/-innen.

Wir erleben gerade, wie sich Wandel in Krisenzeiten beschleunigt: Veränderungen wie Digitalisierung, Arbeitszeitflexibilisierung, Home-Office-Modelle, E-Recruiting stellen Unternehmen permanent vor neue Herausforderungen. Nur wer auch in der Personalwirtschaft vorausschauend und schnell reagiert, sichert sich die ideale Ausgangsposition im Rennen um die besten Talente und bleibt auf der Überholspur.

Dafür stellt P&I seine state-of-the-art Cockpit-Lösung bereit: Souverän steuern – mit P&I LogaHR

Die HR-Plattform P&I LogaHR deckt als Komplettlösung alle personalrelevanten Softwarefunktionen ab. Das cloudbasierte Service garantiert permanente Aktualität, maximale Flexibilität und Mobilität bei unübertroffener System- und Datensicherheit.



Sandor Andorko

Geschäftsführer

FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

„Wo viel Licht ist, ist starker Schatten“

Flexible Arbeitszeitmodelle können bei allen Vorteilen auch Nachteile für Arbeitende mit sich bringen. Es ist aber wesentlich, diese realistisch einzuschätzen, da nur bei deren Mitberücksichtigung die vollen Flexibilisierungspotenziale gehoben werden können.

Martin Gruber-Risak / arbeitsrecht.univie.ac.at

Mit der Arbeitszeitflexibilisierung werden bei allen Beteiligten in aller Regel positive Erwartungen geweckt: bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie gesteigerte Zufriedenheit wegen erhöhter Selbstbestimmung. Rechtlich geht es um eine Lockerung der gesetzlichen Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit bzw. zwischen Fremd- und Selbstbestimmung.

Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit in eine für die Beschäftigten und letztlich auch für Arbeitgeber **wenig befriedigende Einbahnstraße** münden kann, deren negative Effekte durch die Digitalisierung weiter verstärkt werden: Dauererreichbarkeit, keine Möglichkeit zum Abschalten, undokumentierte und damit unbezahlte Arbeitszeiten sowie der Entfall von Überstundenzuschlägen wegen formal selbstbestimmter Arbeitsleistung. Dies hat massive Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit, deren Produktivität, die Krankenstandshäufigkeit sowie die Kündigungsrraten.

Damit Arbeitszeitflexibilisierung tatsächlich zu einer Win-win-Situation führt, ist es daher notwendig alle Aspekte zu berücksichtigen und **ausgewogene Lösungen** zu finden. Dabei empfiehlt es sich auf Mechanismen zurückzugreifen, die von Konsens getragen sind und hohe Legitimation genießen wie **Betriebsvereinbarungen**. Der Prozess sollte transparent mit möglichst breiter Einbindung aller Arbeitenden stattfinden.

Inhaltlich geht es dabei vor allem um folgende Aspekte:

- Ausgewogene, verständlich abgefasste **Vereinbarungen** über flexible Arbeitszeiten



und Homeoffice; insbesondere für Gleitzeitvereinbarungen, die strukturell die Gefahr mit sich bringen, dass Überstunden in selbstbestimmter Arbeitszeit aufgehen

- Etablierung einer **Arbeitskultur**, die Grenzziehungen ermutigt und Selbstausbeutung vermeidet
- Unkomplizierte, transparente sowie jederzeit einsehbare **Arbeitszeitaufzeichnungen** und **Entgeltabrechnungen**
- Sicherstellung des **Datenschutzes** in allen Belangen der digitalisierten Arbeitswelt sowie der Zustimmungserfordernisse bei Kontrollmaßnahmen
- Effektive Sicherung der gesetzlichen Mindestruhezeiten durch ein „**Recht auf Nickerreichbarkeit**“, das auch technisch abgesichert sein sollte



AO. UNIV.-PROF. DR. MARTIN GRUBER-RISAK

Er ist Experte für **Rechtsfragen der Digitalisierung des Arbeitsrechts** und außerordentlicher Universitätsprofessor am **Institut für Arbeits- und Sozialrecht der Universität Wien**. Er berät vor allem (Arbeitnehmer-)Interessenvertretungen sowie die **Europäische Kommission bei arbeitsrechtlichen Fragestellungen** und ist gefragter Vortragender zu Fragen der Zukunft des Arbeitsrechts.

DATENSCHUTZKONFORME KI-MODELLE

Mit innovativen Lösungswegen zum KI-Pionier aufsteigen

Haben Sie auch schon Bildausschnitte mit Ampeln, Brücken oder Katzen auf Webseiten ausgewählt, um zu beweisen, dass Sie kein Roboter sind? Dann haben Sie eine KI-Anwendung bei der Bilderkennung trainiert. Da Modelle der KI eine Fülle an Daten benötigen, um ihr Potential entfalten zu können, steht bei ihrer Anwendung der Datenschutz im Mittelpunkt.

Axel Anderl & Alexandra Ciarnau / dorda.at

Der Datenschutz wird oftmals als innovationshemmend wahrgenommen. Tatsächlich lassen sich Datenschutz und digitaler Fortschritt miteinander vereinbaren. Dazu folgende Tipps aus der Praxis:

Überwiegender berechtigte Interessen als Alternative – Viele Datenverarbeitungen werden reflexartig auf eine Einwilligung des Betroffenen gestützt, was aufgrund der jederzeitigen Widerrufbarkeit aber nicht die beste Wahl ist. Daher sollte alternativ das Vorliegen von überwiegenden berechtigten Interessen hinterfragt werden. In der Praxis bedarf das einer diffizilen Einzelfallbeurteilung. Im HR-Bereich können z. B. KI Tools auf überwiegende berechtigte Interessen des Arbeitgebers gestützt werden, wenn Bewerbungen bloß vorsortiert werden. Entscheidet die KI allerdings selbst, ob ein Bewerber zum Erstgespräch eingeladen oder eingestellt wird, ist die Verarbeitung nach Art. 22 DSGVO einwilligungspflichtig. Hier überwiegen die Grundrechte und -freiheiten des Bewerbers an einer fairen, individuellen Beurteilung.

Bias vermeiden – Entscheidungsfindungen durch KI bergen außerdem ein hohes Risiko, dass sich ein Bias einschleicht. Entwickelt sich die KI nämlich weiter, wird sie zunehmend zu einer Black Box. Getroffene Entscheidungen sind dann nicht mehr nachvollziehbar und das Risiko steigt, dass sich Algorithmen irren und falsche Entscheidungen oder Diskriminierungen fortschreiben. Das beeinflusst wiederum die Einzelfall-abwägung der überwiegenden berechtigten Interessen negativ und kann eine sinnvolle Rechtsgrundlage abschneiden. Eine vertrauenswürdige

und erklärbare KI ist daher Grundvoraussetzung.

Anonymisierung – ein effizientes Hilfsmittel – Ist ein Personenbezug nicht notwendig bzw. unpraktisch, ist eine Datenanonymisierung eine attraktive Lösung. Die DSGVO und das DSG sind hier schließlich nicht anwendbar. Eine vollständige Anonymisierung ist aber schwer zu erzielen, insbesondere dann, wenn viele Daten kombiniert werden und möglichst viel Informationsgehalt erhalten bleiben soll. In der Praxis haben sich daher probabilistische Anonymisierungsmethoden durchgesetzt. Sie schaffen die notwendige Balance zwischen Informationsgehalt und Anonymität.

Fazit: Unternehmen sollten vor dem Einsatz von KI ein AI Impact Assessment durchführen. Darin werden die rechtlichen, technischen & ethischen Aspekte beleuchtet. Identifizierte Gaps sind so einfacher zu schließen.



DR. AXEL ANDERL, LL.M. (IT-LAW)

Er ist ausgewiesener Experte für IT-, IP- und Datenschutzrecht sowie **Managing Partner, Leiter des IT/IP Datenschutzteams und der Digital Industries Group bei der DORDA Rechtsanwälte GmbH**.



MAG. ALEXANDRA CIARNAU

Sie ist **Anwältin bei der DORDA Rechtsanwälte GmbH und Co-Leiterin der Digital Industries Group** mit den Schwerpunkten IT- und Datenschutzrecht.

ROBOTIK

Digitalisierung in der Arbeitswelt

Unternehmen sind laufend bemüht, ihre Arbeitsprozesse durch den Einsatz künstlicher Intelligenz zu optimieren, um so ihre Ergebnisse zu steigern. Teilweise hinkt die rechtliche Entwicklung jedoch hinter den technischen Möglichkeiten hinterher. Dennoch müssen potenzielle rechtliche Risiken vorab abgeschätzt und reduziert werden, damit der Schuss nicht nach hinten losgeht.

Simone Liebmann-Slatin / bakermckenzie.com

Bevor Unternehmen ihre Arbeitsorganisation ändern und Investitionen in Robotik tätigen, sollten die dahinterstehenden Rechtsprobleme bewertet werden. Dabei denken die meisten Unternehmen zunächst an Datenschutzaspekte oder Unfallschutz, also Themenbereiche, die selbstverständlich zu berücksichtigen sind. Zu denken ist aber auch an andere Rechtsbereiche:

Thema Diskriminierung: Ein Beispiel sind digitalisierte Recruiting-Maßnahmen, die zur Vermeidung von menschlichen Fehlentscheidungen und Diskriminierung eingesetzt werden. Eine rein datenbasierte Entscheidung kann aber dazu führen, dass passende Stellenbewerber schon an der falschen Stelle ausgeschieden werden. Außerdem ist Diskriminierung auch hier nicht ausgeschlossen, weil voreingestellte Algorithmen auch nur auf menschlichen Daten und Entscheidungen beruhen, die nur scheinbar neutral sind. Letztlich kann der Arbeitgeber auch beim Einsatz solcher Maßnahmen mit dem Argument faktisch diskriminierender Auswahlverfahren belangt werden. Zu überlegen wäre daher, ob eine mögliche Haftung auf Anbieter entsprechender Software übertragen werden kann.

Thema Betriebsrat: Wichtig ist vor dem Einsatz von digitalen Systemen außerdem, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Ein automatisierter Betrieb kann in der Praxis kaum ohne Mitwirkung des Betriebsrats umgesetzt werden. Auch in automatisierten Arbeitsabläufen kann eine die Menschenwürde berührende Kontrollmaßnahme verborgen sein, vor deren Einführung eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden muss. Aber auch wenn es keinen Betriebsrat gibt, bedarf die Einführung einer derartigen Kontrollmaßnahme die Zustimmung aller betroffenen Arbeitnehmer. Insofern empfiehlt sich vor dem Einsatz digitaler Ressourcen

eine Überprüfung, welche Arbeitnehmergruppen vorab in die Entscheidungsfindung einbezogen werden sollten. Ansonsten entpuppt sich die gehoffte Kostensenkung möglicherweise am Ende als Verlust.

Thema Arbeitsvertrag: Auch bei der Verwendung vorgefertigter Arbeitsvertragsmuster und dem Einsatz externer HR Service Center ist Vorsicht geboten. Hier werden oft einzelne Vertragsmuster verwendet, deren Anpassung auf Einzelfälle in rechtlicher Sicht schwierig sein kann. Beispielsweise kann es sein, dass man sich zwischen einem befristeten und einem unbefristeten Arbeitsverhältnis entscheiden kann, an späterer Stelle im Vertrag aber bei den Kündigungsmöglichkeiten dann darauf nicht mehr eingegangen wird. So kommt es leicht zu Widersprüchlichkeiten, die im Streitfall kostspielig werden können. Derartige Systeme sind dann sinnvoll, wenn eine große Anzahl von Arbeitskräften unter denselben Bedingungen beschäftigt werden soll. Ansonsten ist eine individuelle Anpassung eines Musters weiterhin anzuraten.



MAG. SIMONE LIEBMANN-SLATIN, MSC

Sie ist **Rechtsanwältin** mit Fokus auf Arbeitsrecht und berät Unternehmen seit knapp 20 Jahren in sämtlichen **arbeitsrechtlichen** Fragestellungen und Herausforderungen.

MODERNE MITARBEITERBETEILIGUNG

„Nicht jedes Beteiligungsmodell passt zu jedem Unternehmen!“

Dr. Jens Winter, Partner bei CMS Reich-Rohrwig Hainz, beschäftigt sich als Experte im Arbeitsrecht seit vielen Jahren mit leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen. Viele Unternehmen steigern durch Incentives ihre Attraktivität. Die rechtliche Gestaltung ist nicht immer einfach.

Jens Winter / cms.law

Incentives und Mitarbeiterbeteiligungsmodelle gewannen in den vergangenen Jahren immer größere Bedeutung. Unternehmen möchten (und müssen) teilweise durch leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungsmodelle ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt steigern. Die Gestaltungsmöglichkeiten solcher Modelle sind vielfältig. Start-ups haben andere Bedürfnisse und Rahmenbedingungen als etablierte Unternehmen. Viele Unternehmen versuchen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle als Instrument für eine Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen zu nutzen. Bei der Gestaltung und Einführung müssen zahlreiche rechtliche Rahmenbedingungen beachtet werden. In der Praxis sind nicht nur arbeitsrechtliche Fragen, sondern auch gesellschafts- und steuerrechtliche Vorschriften relevant.

Um das richtige Vergütungsmodell für ein Unternehmen zu finden, bedarf es zuerst einer Analyse. Einzuzeigen sind Faktoren wie die Größe des Unternehmens, die Belegschaftsstruktur, die Marktstruktur, gegebenenfalls Modelle der Mitbewerber und das Ziel des jeweiligen Systems. Abzuraten ist davon, „blind“ bestehende Modelle von anderen Unternehmen zu übernehmen. Selbstverständlich kann man diese aber als „Vorbild“ berücksichtigen. Jedes Unternehmen bedarf jedoch eines individuellen Systems, welches auch dessen Voraussetzungen und langfristigen Ziele widerspiegelt.

Bei der Implementierung eines Vergütungsmodells ist auf Transparenz und die Messbarkeit der jeweiligen Ziele zu achten. Je klarer die Spielregeln, je messbarer die Ziele, desto erfolgreicher wird das System sein. Offensichtlich ist, dass solche Modelle einer stetigen Evaluation bedürfen. Ein einmal eingeführtes und funktionierendes System kann über die Jahre Schwachstellen entwickeln. Daher bedarf es einer gewissen Flexibilität, die es erlaubt, Vergütungsmodelle an zukünftige Entwicklungen anzupassen. Vor allem in Krisenzeiten, wie uns COVID-19 verdeutlicht hat, kann diese

Flexibilität von großer Relevanz sein.

Auch bei der Ausschöpfung steuerlich begünstigter Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, wie der neuen steuerfreien Gewinnbeteiligung, ist Vorsicht geboten. Diese ist nur unter engen Voraussetzungen möglich. Bisherige Entgeltbestandteile dürfen nicht einfach zu einer Gewinnbeteiligung umgewandelt werden. Erst vor kurzem wurde auch eine abgabenfreie Teuerungsprämie beschlossen – Gewinnbeteiligungen können unter gewissen Voraussetzungen in diese umgewandelt werden. Auch hierbei darf es sich aber nicht um eine Bezugsumwandlung handeln, und es bestehen Einschränkungen wie ein Maximalbetrag von € 3.000 jährlich. Steuerliche Begünstigungen zu berücksichtigen, ist sinnvoll. Ein System der Mitarbeiterbeteiligung, das nur geschaffen wird, um Steuerbegünstigungen zu lukrieren, ist in aller Regel von sehr kurzer Lebensdauer und erfüllt die Erwartungen von Unternehmen und Belegschaft nicht.

Zusammenfassend ist daher zu sagen, dass die Einführung eines optimalen Vergütungsmodells gründlicher Vorüberlegungen und Beratung bedarf. Nicht jedes Modell eignet sich für jedes Unternehmen – es bedarf eines individuell angepassten Prozesses und stetiger Evaluation.



DR. JENS WINTER

Er ist einer der **Führenden Spezialisten im Bereich des Arbeitsrechts in Österreich** und berät nationale und internationale Unternehmen in mannigfaltigen Bereichen. Darüber hinaus ist er Partner und Rechtsanwalt bei CMS Reich-Rohrwig Hainz sowie Autor zahlreicher wissenschaftlicher Beiträge und publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften.

DIGITALISIERUNG, NEW WORK, WORK 4.0

Ist unser Arbeitsrecht noch up to date?

Digitalisierung, Globalisierung und Corona-Krise haben Remote Work und hybrides Arbeiten institutionalisiert; auch die Präsenzarbeit wird immer mehr durch Technologie bestimmt. Plattformökonomie bzw. Crowdworking wurden vom EU-Gesetzgeber als Phänomene einer neuen „Zwischenwelt“ auserkoren.

Katharina Körber-Risak / koerber-risak.at

Die Arbeitswelt hat sich zuletzt durch Corona für viele – nicht alle – Branchen drastisch verändert. Die meisten Unternehmen sind nach Jahren der Pandemie zumindest technisch remote-fit und aufgrund des sich wandelnden Arbeitsmarkts auch zu sehr großer Flexibilität bereit.

Während Remote Work also bereits Realität geworden ist, hat sich im Arbeitsrecht wenig getan. Das „Home-Office-Maßnahmenpaket“ kam mit einiger Verzögerung und war kein großer Wurf. Weder wurde darauf eingegangen, dass sich die Arbeit eben nicht nur örtlich, sondern auch zeitlich immer mehr entgrenzt und klassische Arbeitszeitmodelle damit an ihre Grenzen geraten. Auch das Spannungsfeld von Kontrolle vs. Datenschutz und Privatsphäre ließ der Gesetzgeber bislang außen vor. Schmerhaft für international tätige Unternehmen ist auch, dass es hohe Hürden im europäischen bzw. internationalen Steuer- und Sozialversicherungsrecht gibt. Home-Office außerhalb von Österreich ist kompliziert; die Beratung zu „Global Mobility“-Fragen boomt.

Ein wenig mehr tut sich zum Thema Plattformökonomie (Uber, Essenzusteller etc.) Im Mittelpunkt einer von der EU-Kommission vorgeschlagenen Richtlinie steht die Frage der Scheinselbstständigkeit von Plattformbeschäftigten. Anhand von Kriterien soll die Frage, ob im Einzelfall eine selbstständige Tätigkeit ausgeübt wird, oder doch Arbeitnehmereigenschaft vorliegt, in der EU einheitlich behandelt werden. Darüber hinaus soll ein Mindestmaß an Transparenz für die Beschäftigten bei Algorithmus basierter Steuerung von Arbeitsprozessen gegeben sein. Eine RL für transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen ist außerdem bis 1. August 2022 in nationales Recht umzusetzen. Die darin normierten Min-

deststandards sind im österreichischen Arbeitsrecht überwiegend bereits existent, sodass die Impulse aus dieser Gesetzgebung hierzulande gering sein werden.

Da Arbeitsrecht nach wie vor überwiegend durch nationales Recht geprägt wird, wäre zu wünschen, dass die radikalen Veränderungen in der realen Arbeitswelt sich auch in einem Prozess der Adaptierung des Arbeitsrechts widerspiegeln würden. Anzufassen gäbe es so vieles: eine Synchronisation der datenschutz- und insbesondere betriebsverfassungsrechtlichen Regelung im Bereich Mitarbeiterkontrolle, ein „großer Wurf“, mit dem das Arbeitszeitrecht und die Kollektivverträge entschlackt und anwenderfreundlich gemacht werden, ein kritisches Hinterfragen unserer sehr mobilitäts- (und ausländer-)feindlichen Ausländerbeschäftigteuregelungen. Flexibilisierung darf nicht mehr ausschließlich als Gefahr für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesehen, sondern auch als deren Bedürfnis anerkannt werden. In dieser neuen, flexiblen Welt muss der notwendige Interessenausgleich neu verhandelt werden. Das Arbeitsrecht steht dabei vor großen Herausforderungen – Innovation ist gefragt.



RA DR. KATHERINA KÖRBER-RISAK

Sie ist Gründerin & Partnerin der **KÖRBER-RISAK Rechtsanwalts GmbH** und seit 2004 schwerpunkt-mäßig im Arbeitsrecht tätig. Außerdem ist sie Autorin zahlreicher Fachpublikationen, Vortragende und Lektorin an Universitäten, gefragte Expertin in Funk und Fernsehen und wurde mehrfach mit Preisen ausgezeichnet.

Bleiben Sie neugierig

Bleiben Sie informiert.
Jetzt drei Monate lesen,
doch nur einen bezahlen!
Und Sie entscheiden, ob
gedruckt von Montag bis
Samstag oder digital rund
um die Uhr.

DiePresse.com/neugierig



3 Monate
gedruckt oder
digital lesen
—
nur 1 Monat
bezahlen

Die Presse



DIGITALER HUMANISMUS

Gesellschaftliche Verantwortung & psychologische Ressourcen

Man kann nicht nicht designen. In Anlehnung an den einflussreichen Buchtitel des Philosophen und Psychoanalytikers Paul Watzlawick (1921–2007) „Man kann nicht nicht kommunizieren“: Bei allen digitalen Produkten sind die Entwicklung und das Ergebnis immer durch die Sicht der Entwickler (sei es der Individuen oder des Auftraggebers) geprägt und je nach Betrachtungsweise deshalb auch verzerrt (Bias).

Irina Nalis-Neuner / informatics.tuwien.ac.at

Derzeit erleben wir, dass Menschen künstlicher Intelligenz tendenziell zu viel als zu wenig vertrauen, wie die Diskussion um die HLEG der Europäischen Kommission zeigt. Die individuellen Entscheidungsfähigkeiten aber oft unterschätzt oder auch unterentwickelt sind. Außer-

zeug, Medium und sozialem Akteur gestaltet werden? Die zentrale Forderung ist es, die Autonomie des Menschen zu gewährleisten, wenn er mit automatisierter Entscheidungsfindung konfrontiert wird. Insbesondere zur Frage der Autonomie, die auch eine Verantwortung

(Springer, 2021) schreibt: „Während der COVID-19-Krise haben wir gelernt, dass es keine technologischen Lösungen gibt, ohne die Bedürfnisse, Schwächen, Hoffnungen und Ambitionen der Menschen zu integrieren. Simulationen, Modelle und Entscheidungshilfen müssen in Prozesse integriert werden, die auf den Grundlagen des digitalen Humanismus beruhen.“ Die High Level Expert Group on AI der Europäischen Kommission empfiehlt dazu vier ethische Prinzipien für den Einsatz künstlicher Intelligenz: menschliche Autonomie, Schadensverhütung, Gerechtigkeit, Erklärbarkeit. Wir müssen also Technologien im Einklang mit menschlichen Werten und Bedürfnissen gestalten, anstatt zuzulassen, dass Technologien Menschen prägen. Unsere Aufgabe besteht nicht nur darin, die Schattenseiten der Informations- und Kommunikationstechnologien einzudämmen, sondern auch menschzentrierte Innovation zu fördern. Wir fordern einen Digitalen Humanismus, der das komplexe Zusammenspiel von

„Derzeit erleben wir, dass Menschen künstlicher Intelligenz tendenziell zu viel als zu wenig vertrauen“

Dr. Irina Nalis-Neuner

dem werden menschliche Schwächen und Eigenheiten wie der Negativity Bias oder Bedürfnisse nach Zugehörigkeit zielgerichtet ausgenutzt, anstatt Individuen zu verantwortungsvollen Handlungen zu befähigen.

Wie könnte in Zukunft die funktionale Triade (Fogg, 1999) der Rolle von Computertechnologien aus Werk-

von Entwicklern und Designern (wie z. B. im ACM Code of Ethics dargestellt) bedeutet, ist es möglich, die Perspektive der potenziellen Verantwortung von Nutzerinnen und Nutzern gegenüberzustellen.

Responsibility by Design: Wie der Simulationsforscher Niki Popper in einem Beitrag im Sammelband "Perspectives on Digital Humanism"



Technologie und Mensch beschreibt, analysiert und vor allem beeinflusst, für eine bessere Gesellschaft und ein besseres Leben unter uneingeschränkter Achtung der universellen Menschenrechte. (Aus dem "Wiener Manifest für Digitalen Humanismus", <https://www.informatik.tuwien.ac.at/dighum/index.php>).

notwendig bleibt, sie als selbstbestimmte Akteure anzusehen und dabei gleichzeitig anzuerkennen, dass sie keine perfekten Entscheidungen treffen. Einschränkungen in Autonomie sind aus dieser Perspektive also auch keine ausreichende Begründung, dass Nutzern die Verantwortung abgesprochen werden

ren der Fokus auf selbstbestimmtes, kompetenzorientiertes Lernen im Team ausgerichtet.

Was bedeutet das in der unternehmerischen Praxis? Was bedeutet das für mich als Arbeitnehmer? Tanz die Ambiguitätstoleranz: Angesichts der vielfältigen, oft „Wicked Problems“ in unserer "VUCA World", geht es nicht um das eine Supertalent, die eine "Silver Bullet" – es braucht vielschichtige Lösungen, Kommunikation und Prozessorientierung. Eine psychologische Kompetenz, die in Zukunft an Bedeutung in der Organisations-, Personal- und Karriereentwicklung gewinnen könnte, ist die Fähigkeit, mit Uneindeutigkeit umzugehen – die Ambiguitätstoleranz. Das Konzept der Ambiguitätstoleranz, das bereits vor über 70 Jahren von Else Frenkel-Brunswik erstmals beschrieben wurde, wurde in den letzten Jahren als Kernkompetenz wiedererkannt, da sie die Entscheidungskompetenz (Feldmann Hall et al., 2015) und zudem auch das prosoziale Verhalten (Vives et al., 2018) erhöht. Mit Lernangeboten, die die Ambiguitätstoleranz steigern, wird die Grundvoraussetzung für bessere Entscheidungen geschaffen. Gestützt durch Daten, beispielsweise Visualisierung, kann der Umgang mit Unklarheiten erleichtert werden. Lehren ohne Belehren, Berühren statt Belehren durch Einbeziehen und Entwicklung der menschlichen Fähigkeit zu sozialer Interaktion und Empathie; inklusive eines frühen Fokus auf Digital Literacy sowie auf das Entwickeln von Entscheidungsfähigkeiten.

Eine psychologische Kompetenz, die in Zukunft an Bedeutung in der Organisations-, Personal- und Karriereentwicklung gewinnen könnte, ist die Fähigkeit, mit Uneindeutigkeit umzugehen – die Ambiguitätstoleranz.

Dr. Irina Nalis-Neuner

Mensch und Maschine – it's complicated. Insgesamt zeigen empirische Forschungen in der Psychologie und zur menschlichen Entscheidungsfindung (Kahnemann, 2011), dass Menschen dazu neigen, die Welt zu vereinfachen, um schneller handeln zu können. Das ist ein hilfreicher Mechanismus des Gehirns, beispielsweise auf Heuristiken, sozusagen Daumenregeln und Erfahrungswerte zurückzugreifen, es bedeutet aber eben auch, dass die Entscheidungen nicht im rationalen Sinne immer die besten sein müssen. Dabei ist es laut den Forschern Engelen und Schmidt (2019) immer im Blick zu behalten, dass trotz der Belege, dass Menschen oft weniger rational handeln als von ihnen wahrgenommen oder gewünscht, es

kann. Die Frage scheint also kein Entweder-oder zu sein, sondern eher wie und wann man Mensch und Maschine kombiniert – kompliziert!

Zukunft ist ein Teamsport, also „do it together, statt do it yourself“

Ohne zu weit in die Geschichte der Pädagogik zurückzublicken, aber schulische Bildung von Kindern war zu lange Zeit auf Dressur ausgerichtet und ist auch heute oft noch von einem sehr eng umsteckten Bild von Fertigkeiten geprägt. Durch die dynamischen Veränderungen unserer Gesellschaft und die damit steigenden Anforderungen an Wissenserwerb und auch das Verlernen und Umlernen, ist seit wenigen Jah-



DR. IRINA NALIS-NEUNER

Sie promovierte mit Auszeichnung im Bereich **Angewandte Psychologie: Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialpsychologie**. Sie ist in der interdisziplinären Forschung u. a. als PostDoc im Christian Doppler Lab der Informatik Fakultät an der TU Wien tätig und kooperiert regelmäßig mit der Universität für Angewandte Kunst, der TU Graz/Architektur sowie der ETH Zürich/Architektur. Sie ist Mitverfasserin des "Wiener Manifest für Digitalen Humanismus" und Vorstand des Vereins Digital Humanism in Wien. Seit 2005 macht sie strategische Marken-, Kommunikations- und Organisations-Beratung.



Viele Themen – ein Partner

Egal ob Online oder Präsenz. Mit 1.200 Veranstaltungen im Jahr sind wir Ihr verlässlicher Weiterbildungspartner.

ars.at/entdecken



Testen Sie jetzt kostenlos Microsoft Teams als Video based Training.



Jetzt testen
m365.trainit.academy

In dieser Demo bauen Sie Wissen zu folgenden Themen auf:

- Erste Schritte in Microsoft Teams
- Freigeben einer E-Mail von Outlook an Teams
- Besprechungen und Gruppenräume
- Unterhaltungen
- T-Bots & Apps



ETC - Enterprise Training Center GmbH • Modecenterstrasse 22, Office 4 • 1030 Wien • +43 1 533 1777-0 • info@etc.at

Impressum:

Medieninhaber, Herausgeber: ARS Akademie, Seminar- und Kongress Veranstaltungs GmbH, Schallautzerstraße 4, 1010 Wien, Geschäftsführer: Richard Melbinger, Hersteller: Print Alliance HAV Produktions GmbH, 2540 Bad Vöslau, Änderungen, Druck- und Satzfehler sowie Irrtümer vorbehalten. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Imagefotos: © iStockphoto, Porträt Anderl: © Natascha Unkart/Isabelle Köhler, Porträt Bauer: © Margit Hubner Fotografie, Porträt Ciarnau: © Natascha Unkart/Isabelle Köhler, Porträt Futter-Mehringer: bereitgestellt von der twininformatics GmbH, Porträt Gruber-Risak: bereitgestellt von der Universität Wien, Porträt Herbstrith-Lappe: © Andrea Klem, Porträt Körber-Risak: bereitgestellt von der Körber-Risak Rechtsanwalts GmbH, Porträt Liebmann-Slatin: bereitgestellt von Baker McKenzie, Porträt Lohninger: bereitgestellt von der Paris Lodron Universität Salzburg, Porträt Mićić: bereitgestellt von der FutureManagementGroup AG, Porträt Nalis-Neuner: © Mato Johannis, Porträt Riedl: © Thomas Rössler, Porträt Šorlija: bereitgestellt von der twininformatics GmbH, Porträt Winter: © CMS. Reich-Rohrwig Hainz

**WISSEN
MACHT
ERFOLG**

>> Digitalisierung & Datenschutz

>> New Recruiting

>> KI am Arbeitsplatz

>> Digitale Arbeitswelt

>> #NewWork

>> Wirksame Mitarbeitermotivation

>> Leadership & Change Management

