

Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risiko und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO- / DIN- / ASI-Normungsausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement, Risiko-Managementsystem): [www.scherer-grc.net](http://www.scherer-grc.net)



Ann-Kathrin Birker

Master Risiko- und Compliancemanagement, Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiterin der Technischen Hochschule Deggendorf, Consultant der Governance Solutions GmbH.



Scherer / Birker

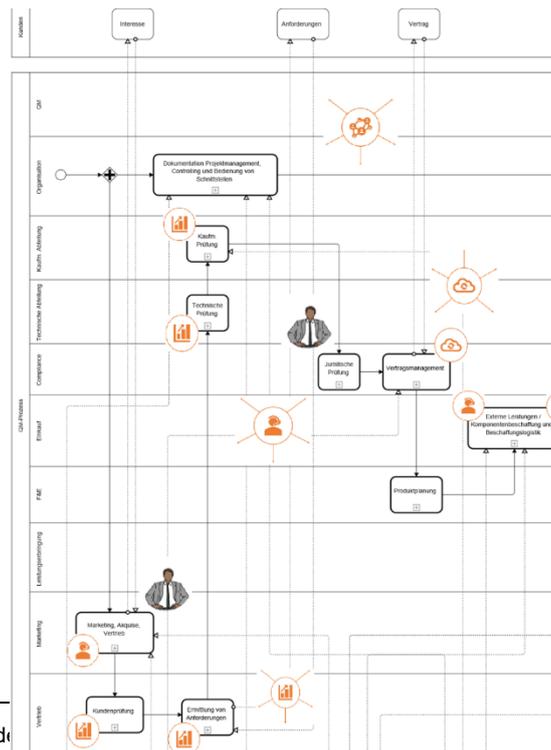
## „Digital, fit & proper“: Neue Anforderungen und „neue Normalität“ für Management und Mitarbeiter durch digitale Transformation und Corona-Krise<sup>1</sup>

Personelle Ressourcen, Kompetenzen und Bewusstsein bzgl. eines digitalisierten Integrierten Managementsystems mit Qualitäts-, Risiko-, Compliance-, Informationssicherheits-, Datenschutz- und Nachhaltigkeitsmanagement in der digitalen neuen Welt

### Summary

Die Fragen, wo künftig im Arbeitsprozess zwischen Robotern, Algorithmen und (teil-) automatisierten Prozessabläufen der Manager oder Mitarbeiter steht, was seine Aufgaben und Ziele sind und welche Kompetenzen er dafür braucht, sind als erstes zu beantworten.

Dann sollten Ausbildung, Coaching, etc. vorhandene Gaps zwischen dem „neuen Soll“ und dem (alten) Ist füllen helfen.



<sup>1</sup> Dieser Artikel ist ein Ausschnitt d

tsrecht, JMG, 2/2020 erscheint.

## Einleitung

Globalisierung, Standardisierung, Regulierung, Digitalisierung, demografische und ökologische Entwicklungen und unsichere Konjunkturentwicklungen zählen zu den aktuellen Megatrends, wobei die Digitalisierung und auch ihr Einfluss auf die „Arbeitswelt von morgen“ als „disruptiv“, also „bisherige Systeme oder Mechanismen völlig ablösend“ angesehen wird.

Corona verändert grundlegend die Arbeitswelt, beispielsweise wird Homeoffice nun verstärkt eingesetzt. Zuvor standen Bürokratie und z. T. mangelnde Flexibilität dagegen:

*„(...) das Management, das sich einfach nicht vorstellen konnte, dass jemand zu Hause produktiv sein kann, der Betriebsrat, die Datenschutzbeauftragten und die Verantwortlichen für IT-Sicherheit erhoben Einwände, und schließlich stand auch noch die Arbeitssicherheit im Weg: Für jeden Heimarbeitsplatz musste erst eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden“*

*„(...) Meetings als Webkonferenzen durchführen? Geht nicht, weil die IT-Sicherheit Bedenken hat und es an vielen ländlichen Standorten kein schnelles Internet gibt. Die Einführung von Kollaborationssoftware? Ist ein langwieriger Prozess, weil er ein Umdenken im gesamten Unternehmen erfordert und alle Mitarbeiter\*innen mitgenommen werden sollen. (...) Kundenbetreuung online? Kann doch gar nicht funktionieren!“*

*„(...) Die erstaunliche Erkenntnis dabei: Alles das, was Bedenken bis vor wenigen Wochen noch mit „Geht nicht!“ abstempelt haben, geht auf einmal doch.“<sup>2</sup>*

Die „neue Normalität“ besteht nicht nur aus homeoffice, Webkonferenzen, etc., sondern führte in kürzester Zeit dazu, über neue Formen von digitalen Geschäftsmodellen nachzudenken und dies bestmöglich umzusetzen. „Not macht erfinderisch“ und „Not verträgt kein „Business as usual“.

Ein weiterer aktueller Artikel<sup>3</sup> stellt folgende Thesen zur „Arbeitswelt nach Corona“ auf:

1. Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt mit diversen Strömungen
2. Aufwertung von Berufsbildern
3. Virtualisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt schreiten voran
4. Führungskultur wird generalüberholt
5. Corona-Krise ist Nagelprobe für Unternehmenskultur
6. Gen Z wird neue Erfahrungen in einem geänderten Umfeld machen“

Ob dies Fluch oder Segen bedeutet, ist eine philosophische Frage<sup>4</sup>, die hier nicht beantwortet werden kann.

Bei vielen Organisationen / Unternehmen, aber auch in Ausbildung, (Hoch-) Schulen und Weiterbildung besteht diesbezüglich enormer Handlungsbedarf im Personalmanagement, der jedoch noch weitestgehend ignoriert wird.

---

<sup>2</sup> Meyer, Wie Corona die Arbeitswelt langfristig verändert, manager-magazin, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/durchbruch-fuer-digitalisierung-corona-veraendert-die-arbeitswelt-a-1305535.html>, 3/2020, Abruf 4/2020.

<sup>3</sup> Sechs Prognosen zur Arbeitswelt nach Corona, [https://www.wuv.de/karriere/sechs\\_prognosen\\_zur\\_arbeitswelt\\_nach\\_corona](https://www.wuv.de/karriere/sechs_prognosen_zur_arbeitswelt_nach_corona), Abruf 4/2020.

<sup>4</sup> Vgl. Precht, Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für eine digitalisierte Welt, 2018 und Harari, 21 Lektionen für eine digitalisierte Welt, 2018.

Die klassischen Schul-, Lehr- und Weiterbildungssysteme und -Curricula in Deutschland diesbezüglich zeigten bisher kaum Flexibilität<sup>5</sup>, sowohl bzgl. der Inhalte als auch bzgl. der Art der Wissensvermittlung: Virtuelles / „blended learning“ spielte nur eine völlig untergeordnete Rolle.<sup>6</sup>

Nach der aktuellen **Studie der OECD 2019** seien **deutsche Arbeitnehmer von der Digitalisierungswelle überdurchschnittlich stark betroffen**: In den kommenden 10 bis 15 Jahren sei fast jeder 5. Arbeitnehmer (20 %) relativ leicht durch Software und Roboter zu ersetzen.<sup>7</sup>

Und die nächste „*Kognitive Revolution*“<sup>8</sup> steht an: Quantencomputer sind in der Erprobung: Ein „Quantensprung“ bei der Entwicklung der künstlichen Intelligenz.

**Es gilt daher, zeitnah folgende Fragen zu klären (und Maßnahmen abzuleiten):**

- Was heißt überhaupt „Digitalisierung“ konkret?
- Wie müssen Unternehmen ihre Strategie und Organisation anpassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein?
- Welche neuen Anforderungen werden an „Unternehmensführung 4.0“ (Governance) gestellt?
- Wie sieht künftig eine teil-automatisierte, digitalisierte Workflow-Ablauforganisation aus?
- Wo findet sich darin der Mensch, Manager, Mitarbeiter?
- Über welche Kompetenzen hat er künftig zu verfügen?
- Wo müssen Workflows „eng führen“ und wo breiten Raum für Kreativität, Agilität etc. lassen?
- Wie können neue Lehr- und Coaching-Formen (z.B. workflowbasiert an den jeweiligen Prozessschritten) den Aufwand für Coaching / Ausbildung reduzieren und zugleich effektiver sein?
- Wie können dadurch auch wenig qualifizierte Personen befähigt werden, das Richtige richtig zu tun?
- Wie sieht ein auf die digitale Welt angepasstes Integriertes GRC-Managementsystem 4.0 aus?

**Fazit: Diese Entwicklung lässt sich nicht wegdiskutieren: Dies ist kein „schwarzer Schwan“.**<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Beispiel: Die klassische staatliche Juristenausbildung in Deutschland umfasst bisher die Themen Compliance- und Risikomanagement, Governance, Prozessabläufe, Digitalisierung, Standardorientierung, Interdisziplinarität, Verhaltensökonomie, etc. kaum bis gar nicht. Nicht wesentlich besser sieht es bei betriebswirtschaftlichen Studiengängen oder Berufsausbildungen aus.

<sup>6</sup> An der Technischen Hochschule Deggendorf setzen wir dank des „Vorreiters der digitalen Lehre“, Prof. Dr. Dr. Popp, bereits seit über 10 Jahren(!) e-learning Programme, z. B. in Kooperation mit BRa (Bayerisches Fernsehen) und der Virtuellen Hochschule Bayern um.

<sup>7</sup>Vgl. OECD, OECD Employment outlook 2019: The Future of work, 25.04.2019. Die Studie von Frey / Osborne aus 2013 geht davon aus, dass in den USA in den nächsten 10 bis 20 Jahren 50 % der Arbeitsplätze durch Roboter und Software ersetzt würden. Zu sehr ähnlichen Ergebnissen kam die Studie des Weltwirtschaftsforums (WEF) im September 2018. Ebenso (50 %) sahen es die Volkswirte der ING-DiBa für Deutschland in ihrer abgeleiteten Studie. Eine Untersuchung des ZEW im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung kam zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung von 2011 bis 2016 „unterm Strich“ mehr neue Arbeitsplätze schuf als vernichtete.

<sup>8</sup> Harari, Eine kurze Geschichte der Menschheit, 25. Auflage 2015, S. 10, 34 und Precht, Jäger, Hirten, Kritiker, 2018.

<sup>9</sup> Ein „schwarzer Schwan“ ist in der Welt des Risikomanagements ein völlig unvorhersehbares Ereignis. In Anbetracht, dass bereits 2012 die Regierung dem Bundestag eine Pandemie-Risikoanalyse präsentierte, die das derzeitige Szenario fast eins zu eins widerspiegelte und dass in Risiko-Rankings Pandemien seit Jahren auf den ersten Plätzen stehen, zeigt die Videobotschaft des Daimler-Chefs Ende April 2020 an 300.000 Mitarbeiter die enormen Wissensdefizite im Risikomanagement: „Covid 19 ist wie ein **Schwarzer Schwan**: Wir konnten uns nicht direkt darauf vorbereiten.“ (Quelle: Handelsblatt).

**Vielmehr gilt es**, frühzeitig Risikomanagement zu betreiben: Gefahren und Chancen analysieren, bewerten, Gefahren steuern und vor allem: **die Chancen nutzen**:

Dabei sollte ein *digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem* natürlich auch die Risiken und Chancen der Digitalen Transformation auf dem Schirm haben und entsprechende Tools und Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt, nutzen, um Effektivität und Effizienz zu steigern.

Mit Human Workflow Management-Prozessen, angereichert mit Komponenten aus Governance, Risk und Compliance lassen sich **noch erhebliche Wertbeiträge erzielen und gleichzeitig** durch wirksame Compliance die **Haftungsgefahren für Management und Mitarbeiter vermindern**.

Außerdem sollte „... **den bestraft das Leben...**“ zumindest in Bezug auf Digitalisierung verhindert werden.

Diese positiven Effekte lassen sich auch gut an alle sogenannten „interested parties“ (Kunden / Behörden / Mitarbeiter / Bank / etc.), z. B. über Nachhaltigkeitsberichterstattung kommunizieren:

**„Tue Gutes und rede darüber!“**

#### 1. Anforderungen des Universalstandards „Digitales Integriertes GRC-Managementsystem“ der Technischen Hochschule Deggendorf

##### **7.2 Personelle Ressourcen und Kompetenzen**

*Bezüglich der personellen Ressourcen in Organisationen / Unternehmen **muss** für angemessene Quantität und Qualität sowohl in fachlicher sowie persönlicher Hinsicht auch in Hinblick auf die Anforderungen der neuen, digitalen Arbeitswelten gesorgt werden.*

*Schulungen und Coachings spielen hierbei eine wesentliche qualifizierende Rolle.*

*Ziel der Schulungen ist eine angemessene Kompetenz bzgl. des digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystems bei Management und Mitarbeitern (positive Einstellung), um pflichtgemäßes Verhalten zu erreichen.*

*Bzgl. der Thematik „Einstellung / Einstellungsänderung“ zu pflichtgemäßem, risiko-orientiertem Verhalten ist auf die Komponentenfolge „Transparenz von Zielen / Anforderungen“, „Wissen, Verstehen, Können (kognitives Element)“, „Wollen (emotionales Element)“ als input und „zielorientiertes Handeln / Erfüllung der Anforderungen“ als output zu achten.*

*In Hinblick auf Kompetenzen im Unternehmen sollte eine „Wissens- oder Kompetenzbilanz“ vorgehalten werden. Diese enthält u.a. die Darstellung von erforderlichem und vorhandenem Wissen und Fertigkeiten im Unternehmen, bei Management, Mitarbeitern und externen Leistungserbringern (z.B. in der Lieferkette oder bei Outsourcing).*

*Dabei **muss** auch betrachtet werden, welches zukünftige Wissen erforderlich sein wird und wie dieses frühzeitig genug aufgebaut werden kann.*

### **7.3 Bewusstsein und Kultur bzgl. des digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystems**

Die Geschäftsleitung und das Aufsichtsgremium **müssen** dafür sorgen, dass im Unternehmen ein angemessenes Bewusstsein und eine positive Kultur bzgl. des Integrierten GRC-Managementsystems herrscht, die vor allem auch von den Führungskräften vorgelebt wird.

Entscheidend sind hierfür die gelebten und dokumentierten Unternehmenswerte, Verhaltensgrundsätze und das Verhalten im täglichen strategischen und operativen Geschäft.

Auch Anreiz- und Sanktionssysteme sollten die Förderung proaktiven Verhaltens in Richtung Integriertes GRC-Managementsystem berücksichtigen.

Der Führungsstil, die Politik und Leitbild / Philosophie des Unternehmens sowie die transparente Durchführung von Aufsicht und Sanktion bei Fehlverhalten **müssen** eine Management-system-Kultur unterstützen, die einen offenen, positiven Umgang mit diesem Thema ermöglicht.

## 2. Interpretation der Anforderungen im Lichte von Gesetzgebung, Rechtsprechung, Wissenschaft

Zunächst sind die zwingenden (Compliance-) Anforderungen zu beachten, die sich aus Gesetzen, Rechtsprechung und sonstigen *verbindlichen* Regelungen ergeben. Hier gibt es keine Entscheidungsspielräume.

Bei bloßen **Empfehlungen**, wie sie oft in Standards oder wissenschaftlichen Publikationen enthalten sind, ist zu differenzieren:

Sofern diese Empfehlungen dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ (die „herrschende Meinung“, dass die entsprechende Vorgehensweise etc. als richtig und bewährt anzusehen ist) widerspiegeln, sind die als „Messlatte“ für gewissenhafte / ordnungsgemäße Unternehmensführung („Governance“) ebenfalls verbindlich, ansonsten nicht.

### **Anforderungen in Gesetzen**

#### **§ 24 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)**

##### **Anforderungen an Personen, die das Unternehmen tatsächlich leiten oder andere Schlüsselaufgaben wahrnehmen**

(1) Personen, die ein [...] Unternehmen tatsächlich leiten oder andere Schlüsselaufgaben wahrnehmen, müssen **zuverlässig und fachlich geeignet** sein. Fachliche Eignung setzt berufliche Qualifikationen, **Kenntnisse und Erfahrungen** voraus, [...]. Dies erfordert **angemessene theoretische und praktische Kenntnisse** [...] sowie im Fall der **Wahrnehmung von Leitungsaufgaben ausreichende Leitungserfahrung**. [...] <sup>10</sup>

<sup>10</sup> Anm. d. Verf.: Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014: Persönliche und fachliche Kompetenzen von Führungskräften.

(2) *Personen, die das Unternehmen tatsächlich leiten, sind neben den Geschäftsleitern solche, die für das Unternehmen wesentliche Entscheidungen zu treffen befugt sind.*“ [...]

### § 25a Kreditwesengesetz (KWG)

(1) [...].

Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation muss **insbesondere ein angemessenes Risikomanagement** umfassen [...]; das Risikomanagement umfasst insbesondere [...]

4. eine **angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung** des Instituts.

[...]

### Anforderungen aus der Rechtsprechung

**Unzureichende Personalausstattung (Quantität / Qualität) stellt eine grobe Organisationspflichtverletzung dar!**

Aus dem Urteil des *Oberlandesgerichts Nürnberg* vom 25.03.2011, Az. 5 U 178/10:

„[...] was insbesondere auch zwingend bedingt, dass das eingesetzte Personal über entsprechende Kenntnisse verfügt und wiederum der Arbeitgeber sicherstellt, dass auch nur entsprechend ausgebildetes Personal eingesetzt wird. ...

[...] Die mangelnde Personalausstattung (sowohl zahlenmäßig als auch ausbildungsmäßig) stellt sich damit als grober Organisationsfehler dar, [...].

**Damit liegt ein grober, die Beweislast umkehrender Fehler [...] vor.**

[...]“<sup>11</sup>

### Anforderungen in „Fit & Proper“ - Leitlinien

Seit dem 30. Juni 2018 sind die sogenannten „Fit & Proper“-Leitlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) und der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) zu beachten. Diese Leitlinien sind die Reaktion auf die Notwendigkeit geeigneter Leitungsorgane und Inhaber von Schlüsselpositionen, wie Geschäftsführer, Aufsichtsräte oder auch Leiter der Risikomanagementabteilung, Compliance-Verantwortliche oder Leiter Interne Revision.

Die Leitlinien stellen Anforderungen an fachliche Qualifikation und persönliche Zuverlässigkeit.<sup>12</sup> Ziel der Leitlinien ist es, mithilfe festgelegter Kriterien die Leitungs- und Schlüsselfunktionen zu beurteilen, um schlussendlich **solide Governance-Strukturen** aufzubauen und so einzelnen Personen bereits den Eintritt in die Organisation zu verwehren oder sie nach einem Vorfall von weiteren Tätigkeiten abzuhalten.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> OLG Nürnberg, 25.3.2011, Az. 5 U 1786/10.

<sup>12</sup> Vgl. EBA/GL/2017/12 Final report, Joint ESMA and EBA Guidelines, 26.09.2017 oder auch Uribe, Fit & Proper in deutschen Kreditinstituten, 03.12.2018, abrufbar unter: <https://www.fc-heidelberg.de/fit-proper-deutschen-kreditinstituten/> (letzter Zugriff: 18.12.2018).

<sup>13</sup> Vgl. Uribe, Fit & Proper in deutschen Kreditinstituten, 03.12.2018, abrufbar unter: <https://www.fc-heidelberg.de/fit-proper-deutschen-kreditinstituten/> (letzter Zugriff: 18.12.2018).

Zu den **Kriterien** zählen unter anderem praktische, berufliche und theoretische Erfahrung, ausreichende zeitliche Verfügbarkeit, Ehrlichkeit, Integrität und Eigenständigkeit.<sup>14</sup>

## Anforderungen in sonstigen Standards

Es gibt diverse – international anerkannte – Standards, die sich mit dem Thema „Kompetenzen“ beschäftigen: ISO 10015 Quality management – Guidelines for competence management and training, ISO 10018 Quality management – Guidelines on people involvement and competence

Ebenso die **ISO WD (Working Draft) 30422 (Learning and Development-Guidance):**

Hier beschäftigt sich der komplette Standard ausschließlich mit „Knowledge management“<sup>15</sup>

## Abgeleitete Handlungsempfehlungen für Management und Mitarbeiter

Unternehmen, Manager und Mitarbeiter sehen sich bei ihrer täglichen Arbeit mit ständig neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert – unter anderem aufgrund der vielen Standards wie beispielsweise ISO, DIN, ASI, COSO, IDW oder DIIR in nahezu jedem Prozess-Themenfeld des Unternehmens.<sup>16</sup>

Diese beschäftigen sich unter anderem explizit mit den personellen Ressourcen, fachlichen Kompetenzen des Personals, etc.

Sie formulieren den *Soll-Zustand*. Problematisch ist, dass diese Anforderungen häufig nicht bekannt sind bzw. nicht verstanden werden.

Trotz dieser Vielzahl von Anforderungen und Vorgaben lassen sich im Großteil der Unternehmen permanent zahlreiche virulente Risiken im Personalbereich identifizieren.

## Verbindungen von Top-Risiken im Personalbereich mit Organisationspsychologie und Verhaltensökonomie

Bei Betrachtung einiger ausgewählter Personalrisiken, die häufig als Top-Risiken<sup>17</sup> bewertet werden, wird schnell deutlich, dass *circa 50 % dieser Risiken Verbindungen oder Zusammenhänge zur Psychologie bzw. Verhaltensökonomie vorweisen*. Wieder einmal wird deutlich, dass sich der für lange Zeit gelehrte **Homo Oeconomicus** zumeist als Fiktion erweist: Der Mensch kann *nicht* vollkommen rational und frei von Emotionen agieren, während er dabei seinen Eigennutzen maximiert und keine Fehler in der Informationsaufnahme begeht.<sup>18</sup> Außerdem wird das Begehen von Fehlern als eine Eigenschaft des Menschen angesehen.<sup>19</sup>

<sup>14</sup> Vgl. EBA/GL/2017/12 Final report, Joint ESMA and EBA Guidelines, 26.09.2017.

<sup>15</sup> Diese Leitlinie wird gerade von der ISO / DIN / ASI etc. final bearbeitet. Der Verfasser ist Mitglied dieser Arbeitsgruppe (ISO TC 260 / WG 11).

<sup>16</sup> Vgl. Scherer, Managerenthaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs, in: Romeike/Westhoff (Hrsg.), FIRM Jahrbuch, 2017, S. 74, zum kostenlosen Download unter <https://www.scherer-grc.net/publikationen>

<sup>17</sup> Zu den Top-Risiken im Personalbereich zählen: Hohe Fluktuation, zu hohe Personalkosten, Haftungs- und Prozessrisiken, Austritt von Leistungsträgern, Fachkräftemangel, fehlerhafte Personalbedarfsprognosen, Fehleinschätzung von technologischem Wandel und Trends, Einsatz von Fremdressourcen, fehlende Mitarbeitermotivation, Führungsrisiko, kriminelles Verhalten von Mitarbeitern.

<sup>18</sup> Vgl. Beck, Behavioral Economics, 2014, S. 1. Siehe hierzu auch Thaler, Nudge, 4. Auflage, 2009, der 2017 für die darin beschriebene Theorie den Wirtschaftsnobelpreis erhielt.

<sup>19</sup> Vgl. Schweigard (Hrsg.), Der unberechenbare Faktor Mensch, 2014, S. 2.

**Wie kann also bei Management und Mitarbeitern die kognitive und emotionale Ebene positiv beeinflusst werden, um im Bereich Kompetenzen, Wissen und Wollen bestmögliche Ergebnisse zu erzielen und so den Risiken auch vorzubeugen?**

Lösungsansätze lassen sich nur unter Berücksichtigung der Verhaltensökonomie und der Organisationspsychologie finden, wobei Umfeldentwicklungen wie *Globalisierung* und natürlich auch die stetig zunehmende *Digitalisierung* und *Regulierung* sowie *demografische Entwicklungen* eine große Rolle spielen.

Die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder der Organisationspsychologie<sup>20</sup> sind weit gesteckt, da sie sich „mit dem Erleben und Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz“<sup>21</sup> beschäftigt.

In Zusammenhang mit der oben geschilderten Problematik ergibt sich ein zusätzlicher *Lösungsansatz*, um den gewünschten Wertbeitrag, Effektivität, Effizienz und Wirksamkeit zu erreichen:

### **Unterstützung der Führung von Management und Mitarbeiter durch teilautomatisierte (Human) Workflow-Prozesse**

Der **Einsatz von automatisierten oder standardisierten und geführten (Human) Workflow-Prozessen** kann unterstützend oder sogar ersetzend wirken. Mensch und Mitarbeiter sollten in diesem Fall Fehler nur noch unterlaufen, wenn technische Prozessvorgaben bewusst überwunden und Kontrollen aktiv umgangen werden.<sup>22</sup>

Dem Risiko von Fehlern aufgrund menschlicher Schwächen wird somit vorgebeugt und auch diese aktive Umgehung von Kontrollinstanzen wird dadurch erschwert. Schließlich kann durch Management und Mitarbeiter, aber auch durch die „lines of defense“ jederzeit nachvollzogen werden, wo vom Soll-Prozess abgewichen wird, um zeitnah gegenzusteuern.<sup>23</sup>

### **Change-Prozesse**

Werden Human Workflow-Prozesse unter den Rahmenbedingungen der angesprochenen Umfeldentwicklungen im Unternehmen eingeführt, dürfen jedoch wie bei jeglicher Einführung von neuen Systemen etc. – wie auch den zitierten Standard-Auszügen entnommen werden kann – **Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter** in Form von Change-Prozessen nicht vernachlässigt werden.

Eine Art „*Konfrontationstherapie*“, also wie in Corona-Zeiten ein unmittelbarer Zwang zur „*Auseinandersetzung mit angstausslösenden Reizen, in diesem Fall mit Innovation und Digitalisierung*“<sup>24</sup> kann das Ganze natürlich extrem beschleunigen. Die konkreten Auswirkungen solcher „Hau-Ruck-Changes“ werden erst noch erforscht werden.

### **Hinweis:**

Sinnvoll sind gezielte individuelle Schulungen der konkret betroffenen Mitarbeiter entlang der jeweiligen Prozessabläufe.

---

<sup>20</sup> Häufig wird die Organisationspsychologie auch in Kombination mit der Arbeitspsychologie genannt.

<sup>21</sup> *Bajwa/König* (Hrsg.), *Karrierperspektiven in der Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2018, S. 2.

<sup>22</sup> Vgl. *Scherer*, *Managerhaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs*, in: *FIRM Jahrbuch 2018*, S. 74 ff., zum kostenlosen Download unter <https://www.scherer-grc.net/publikationen>

<sup>23</sup> Vgl. ebenda.

<sup>24</sup> *Meyer*, *Wie Corona die Arbeitswelt langfristig verändert*, *manager-magazin*, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/durchbruch-fuer-digitalisierung-corona-veraendert-die-arbeitswelt-a-1305535.html>, 3/2020, letzter Abruf 4/2020.

**Anschauliche, in Prozessworkflows integrierte „Selbstlernfilme“ (analog YouTube-Filmchen) zu den einzelnen Prozess-Anforderungen** bzgl. Entscheidungs- und Umsetzungsaktivitäten für die Mitarbeiter sind u.U. förderlicher als komplexe Verfahrensanweisungen.

### 3. Ziele / Kennzahlen und Risiken bzgl. dieser Anforderungen

#### 3.1. Ziele dieser Anforderungen

Eine Organisation / ein Unternehmen muss Pflichtziele und freiwillig gesetzte Ziele erreichen (z. B. nachhaltige Existenzsicherung, Pflichtenbefolgung, Kundenzufriedenheit, etc.).

Um Ziele zu erreichen, muss das „Richtige richtig gemacht“, also effektiv (und effizient) gearbeitet werden.

Die Unternehmensziele werden über Abteilungsziele auf Prozessziele „heruntergebrochen“.

Das Ergebnis (output) eines Prozesses sollte die Erreichung des gesetzten Prozessziels sein (z. B. sollte das Ergebnis eines „Beratungsprozesses“ eine angemessene Beratung und ein zufriedener Kunde sein).

Damit ein Prozess angemessen „abgeleitet“ werden kann, müssen die entsprechenden „Ressourcen“ (Zeit, Rohstoffe, IT, Wissen, Mitarbeiter, etc.) bei diversen Abläufen / Handlungen / Aktivitäten eingesetzt werden.

Damit hier Management und Mitarbeiter das „Richtige richtig“ machen (können), müssen sie über **angemessene Kompetenzen und Einstellungen** verfügen, das Erforderliche - wissen, - verstehen, - können und wollen!

Das verlangen auch die jeweiligen Punkte 7.2 und 7.3 der ISO-Standards.

#### 3.2. Kennzahlen

Vorschlag (vgl. auch Benchmarks / also Vorgehensweisen in anderen Unternehmen / Organisationen):

1. Anzahl existierender Zielvereinbarungen im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl (im Berichtszeitraum)
2. Anzahl dokumentierter Mitarbeitergespräche im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl (im Berichtszeitraum)
3. Anzahl von Schulungs- / Trainings-Stunden pro Mitarbeiter im Berichtszeitraum
4. Anzahl fehlender Fachkräfte im Berichtszeitraum
5. Mitarbeiter-Engagement-Index (analog „Gallup-Studie“)
6. Sonstige Mitarbeiterkennzahlen („Human Capital Metrics“)

Vgl. ISO 30414:2018 (Human Capital Metrics): Dieser Standard beschäftigt sich ausschließlich mit Personal-Kennzahlen.

### 3.3. Risiken, die der Erreichung oben genannter Ziele entgegenstehen

Die Risiken bzgl. angemessener Personal-Ressourcen sind angemessen zu identifizieren, bewerten und steuern.

## 4. Prozessabläufe

Nicht abschließend sind hier folgende (Personal-) Prozesse einschlägig:

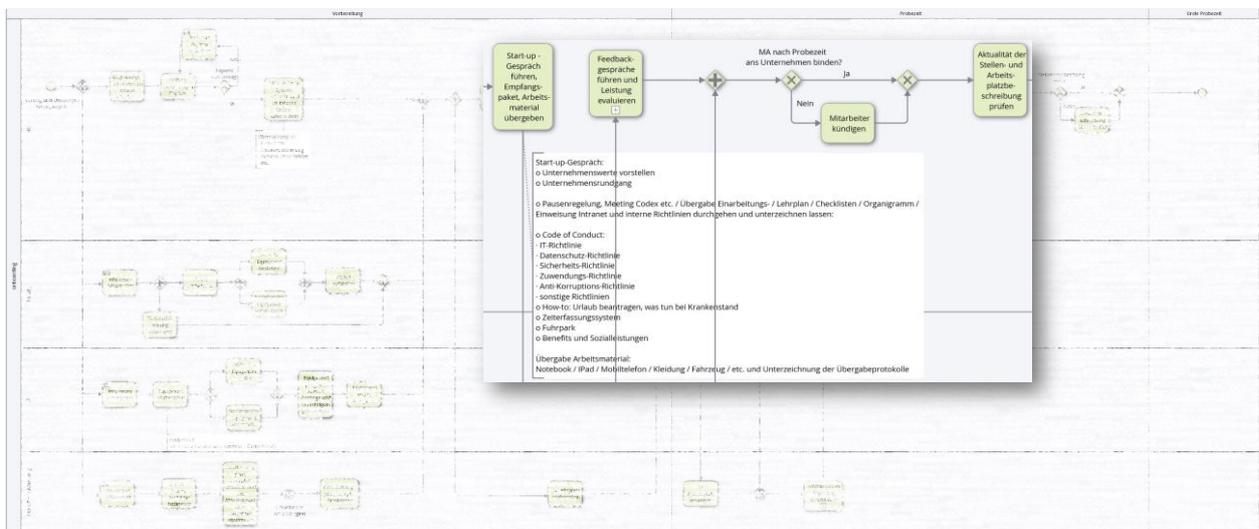


Abbildung 1: Onboardingprozess.

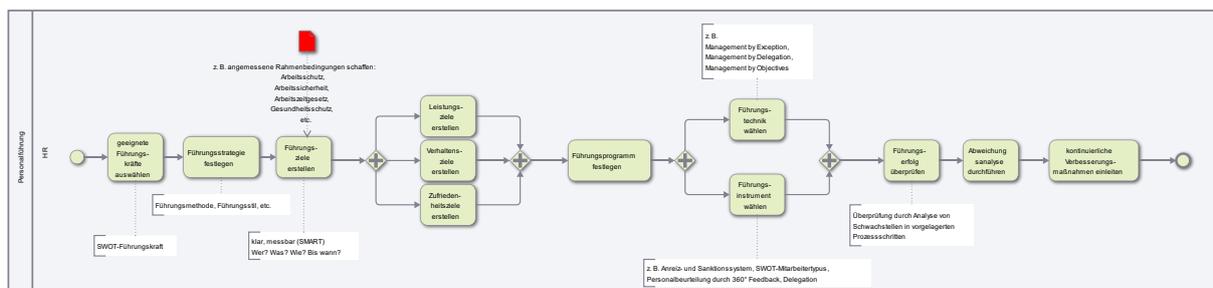


Abbildung 2: Personalführung.

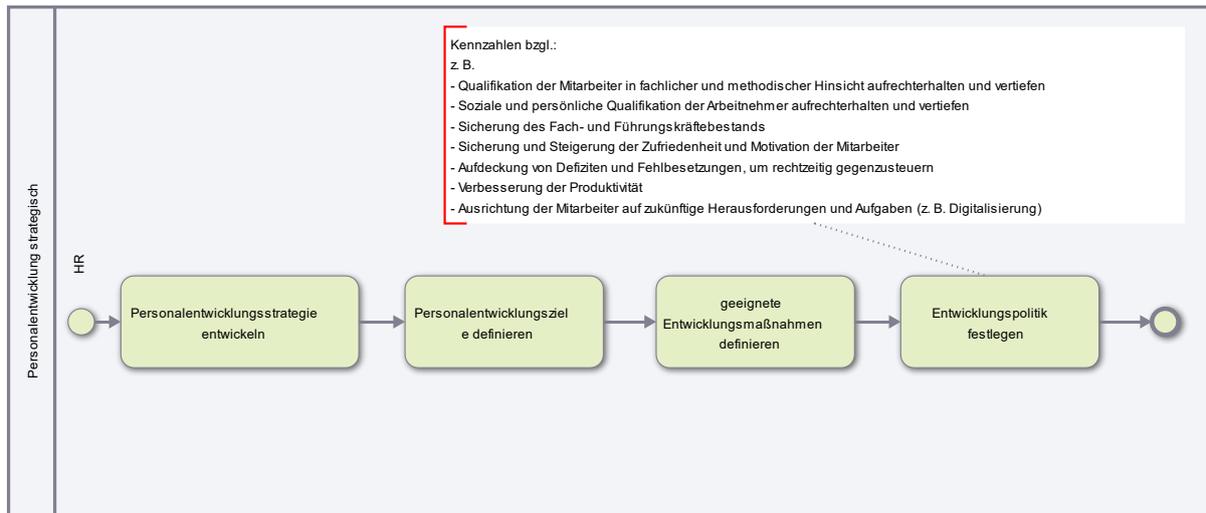


Abbildung 3: Strategische Personalentwicklung.

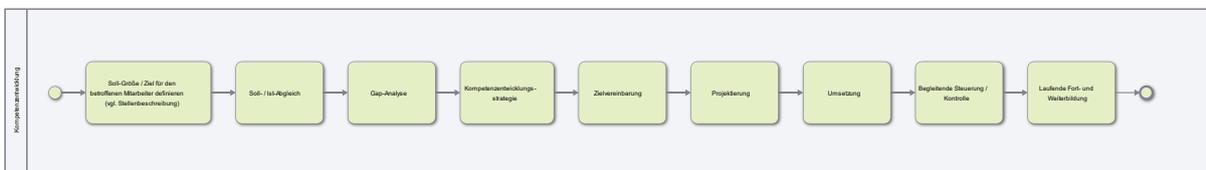


Abbildung 4: Kompetenzentwicklungsprozess.

## 5. Tools

### Toolbox

- Wissensbilanz / Kompetenzbilanz
- Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen
- Personalgespräche
- Zielvereinbarungen
- Anreiz- und Sanktionssystem
- Schulungs- / Weiterbildungskonzept mit E-learning- / blended learning-Programme
- Personal-Handbuch
- Strategische Personalentwicklung
- Strategisches Recruiting
- Etc.



# Weiterbildungskonzept



## Stellenbeschreibung<sup>1</sup> Leitung Personalmanagement<sup>2</sup>

### 1. Stellenbezeichnung

|                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Stellenbezeichnung:               | Personalmanagement      |
| (Vergabe durch GB Person/ IT)     |                         |
| Nummer der Stellenbeschreibung:   | Themenfeld 8 (Personal) |
| zuletzt geändert am:              |                         |
| ausgestellt am:                   |                         |
| Benötigtes Budget für die Stelle: | xx €                    |
| Zeumfang der Stelle:              | Vollzeit 40 Stunden     |

### 2. Ziel der Stelle

|   |   |
|---|---|
| Ziel der Stelle:  | Personalführung (strategisch) und -verwaltung, Definition des Umfangs, der Art und des Qualitätsanspruchs der Personalbetreuung unter Berücksichtigung der internen und externen Einflussfaktoren (Unternehmensstrategie, Kultur, Wertschöpfungsmanagement, etc.) |
| Kennzahl (KPI's) / Indikatoren oder qualitative Angaben:                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterproduktivität</li> <li>Durchschnittsalter der Mitarbeiter</li> <li>Mitarbeitermotivation</li> <li>Qualifikationsstruktur</li> <li>Etc.</li> </ul>   |
| Angabe, von wem (Verantwortlichkeit) das Ziel wie (Methode) überwacht wird: |   |

### 3. Hauptaufgaben, Tätigkeitsschwerpunkte sowie Schnittstellenverantwortung

| Hauptaufgaben            | Verantwortlichkeiten der Stelle bei der Aufgabenerfüllung   | Besondere Schnittstellenverantwortung  |
|--------------------------|---|--|
| Personal(bedarfs)planung | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ermittlung und Analyse des zukünftigen Personalbedarfs</li> <li>Karriereplanung</li> <li>Nachfolgeplanung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(Personal-) Risikomanagement</li> </ul>                                 |
| Personalbeschaffung      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Interne und externe Personalbeschaffung</li> <li>Aktive und passive Personalbeschaffung</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>(Personal-) Compliance</li> <li>(Personal-) Risikomanagement</li> </ul> |

<sup>1</sup> Diese Stellenbeschreibung ist nicht abschließend. Das Unternehmen kann dem Mitarbeiter auch anderweitige Tätigkeiten, die der arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit entsprechen, zuweisen. Das Unternehmen behält sich vor, die Stellenbeschreibung im Rahmen der arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit in Zukunft zu ändern oder zu ergänzen.

<sup>2</sup> Gender-Hinweis: Im Sinne einer besseren Lesbarkeit des Dokuments wurde die männliche Form von personenbezogenen Bezeichnungen gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des anderen Geschlechts. Jegliches Geschlecht mag sich von den Inhalten gleichermaßen angesprochen fühlen.



## Arbeitsplatzbeschreibung

### 1. Stelle, die der Arbeitsplatz von \_\_\_\_\_ umfasst

|   |     |
|---|-----|
| 1.1. Stellenbezeichnungen:  |     |
| Vgl. auch die Stellenbeschreibung (Anlage) in der aktuellen Version |     |
| 1.2. Sonstige:  | --- |

### 2. Organisatorische Eingliederung

|                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Angestellt bei                 |                          |
| 2. Disziplinarischer Vorgesetzter | Vgl. Stellenbeschreibung |
| 3. Fachlicher Vorgesetzter        | Vgl. Stellenbeschreibung |

### 3. Aufgaben

|   |   |
|---|---|
|   | Vgl. Stellenbeschreibung (Anlage 1) ohne folgende Aufgaben: |
| 1. Hauptaufgaben  | 1. ....<br>2. ....<br>3. ....                               |
| 4. Erweiterte Aufgaben, speziell für den Arbeitsplatz von _____ | ---   |

# 8

## Handbuch Personal





# Kompetenzbilanz



## Mitarbeitergespräch

### Hinweis:

Bitte informieren Sie den Mitarbeiter mindestens zehn Tage vor dem Gespräch über den Gesprächstermin und -anlass. Vor Gesprächsbeginn sollten Sie sich genau mit den Merkmalen zur Einschätzung des Mitarbeiters und ihrer Beschreibung vertraut machen. Es sollte bedacht werden, dass Arbeitsergebnisse durch Umstände, die der Mitarbeiter nicht beeinflussen kann, mitbestimmt werden können. Das Gespräch sollte als Dialog stattfinden.

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Personaln. \_\_\_\_\_  
Stelle \_\_\_\_\_ seit \_\_\_\_\_ Abteilung \_\_\_\_\_  
Vorgesetzter \_\_\_\_\_ seit \_\_\_\_\_

Das Gespräch bezieht sich auf den Zeitraum: Von: \_\_\_\_\_ Bis: \_\_\_\_\_

### Gesprächsanlass:

- Erstgespräch                       Versetzung                       Vorgesetztenwechsel  
 Jahresgespräch                       Probezeit                       auf eigenen Wunsch

### 1. Informationen / Rückblick

Ablauf und Ziele des Mitarbeitergespräches.

Informationen zur aktuellen und zukünftigen Situation des Unternehmens und des Arbeitsbereiches des Mitarbeiters.



**Zielvereinbarung**

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Personlnr. \_\_\_\_\_  
 Funktion \_\_\_\_\_ seit \_\_\_\_\_  
 Vorgesetzter \_\_\_\_\_ seit \_\_\_\_\_

Das Ziel bezieht sich auf den Zeitraum: Von: \_\_\_\_\_ Bis: \_\_\_\_\_

**Ziel:**  
 Das Ziel \_\_\_\_\_ soll innerhalb des oben genannten Zeitraums erreicht werden.

**Maßnahmen bei Zielerreichung:**

**Maßnahmen bei Nichterreichung:**

Mitarbeiter \_\_\_\_\_ Vorgesetzter \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_ Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_



**„Managementletter“**

Ziele, Risiken & Chancen, Maßnahmen  
2020 ff.

hier:  
**Top-Ziel Nr. 5**  
**Strategische Personalentwicklung und  
 Beschäftigungsbedingungen**

## 6. Beispiele aus der Praxis

### Strabag: Strategische Personalentwicklung

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 46 ff. (abrufbar im Internet):

#### Kennzahlen auf einen Blick:

| Thema                            | Indikator   | 2017 | 2018 | Ziele          |
|----------------------------------|---|------|------|----------------|
| Strategische Personalentwicklung | Anzahl geführte und erfasste Mitarbeitergespräche im Berichtszeitraum gegenübergestellt zum Personalstand | 46 % | 51 % | bis 2021: 80 % |
|                                  | Trainingstage pro Angestellter/Angestelltem   | 1,33 | 1,31 | -              |

Die Bauwirtschaft ist eine **personalintensive Branche**, deren Geschäftsergebnis maßgeblich vom Engagement der in ihr tätigen Menschen beeinflusst wird – nicht zuletzt deshalb, weil sie aufgrund von **Fachkräftemangel** und **saisonbedingten Engpässen** einen **kritischen Faktor** darstellen.

Der STRABAG-Konzern antwortet auf diese Themen mit einer **konsequenten strategischen Personalplanung** und der **kontinuierlichen Weiterbildung und -entwicklung** seiner Beschäftigten.

## 7. Checkfragen

- Gibt es eine Planung der Geschäftsleitung für personelle Ressourcen bzgl. des digitalen Integrierten GRC-Managementsystems (IMS)?
- Gibt es einen Freigabebeschluss der Geschäftsleitung für personelle Ressourcen?
- Gibt es eine rechtssichere Organisation mit kompetenten Mitarbeitern?
- Gibt es eine Wissens- und Kompetenzmatrix?
- Gibt es eine kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung im Unternehmen?
- Gibt es einen Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter?
- Findet eine Bewertung der Personalressourcen statt?
- Sind Kennzahlen definiert, mithilfe derer die Angemessenheit der Personalressourcen kontinuierlich überprüft werden kann?
- Gibt es Maßnahmen, mithilfe derer ein Fortbildungs- / Schulungsbedarf festgestellt werden kann?
- Werden Risiken im Personalbereich regelmäßig überprüft?
- Werden die Personalrisiken bewertet und gesteuert?
- Gibt es ein Weiterbildungskonzept hinsichtlich des IMS?
- Werden Schulungen inklusive Erfolgskontrollen durchgeführt?
- Wird im Unternehmen die Angemessenheit des „Bewusstseins“ von Management und Mitarbeitern bzgl. der von Integrierten Managementsystemen erfassten Themen gemessen und kontinuierlich verbessert?

## 8. Synopsen: Entsprechende Regelungen in „anderen Managementsystemen“

### Hinweis:

Aus dem nachfolgenden Vergleich (der beliebig auch noch in Richtung weiterer Themenbereiche erweitert werden könnte) zeigt sich, dass hier nahezu alle Standards „das Gleiche“, wenn auch nicht „dasselbe“ verlangen.

Der Integrierte Managementsystemansatz geht davon aus, dass es reicht, die Anforderung „interdisziplinär“ *einmal* richtig zu erfüllen, die Nachweise hierfür in einem Datenraum zu hinterlegen und für berechtigte (!) „interessierte Parteien“ zugänglich zu machen: Effektiv und effizient!

### ISO 9001:2015 (Qualitäts-Managementsystem)

#### „7.1.2 Personen

Die Organisation muss die **Personen bestimmen** und bereitstellen, **die für die wirksame Umsetzung ihres Qualitätsmanagementsystems und für das Betreiben und Steuern seiner Prozesse notwendig sind.** [...]

#### 7.2 Kompetenz

Die Organisation muss:

- a) **für Personen**, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems beeinflussen, **die erforderlichen Kompetenzen bestimmen**,
- b) **sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind;**

- c) wo zutreffend, **Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit** der getroffenen Maßnahmen zu **bewerten**;
- d) angemessene **dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren**. [...]

### 7.3 Bewusstsein

Die Organisation muss sicherstellen, dass die Personen, die unter Aufsicht der Organisation Tätigkeiten verrichten, sich Folgendem bewusst sind:

- a) der Qualitätspolitik;
- b) der relevanten Qualitätsziele;
- c) ihres Beitrags zur Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, einschließlich der Vorteile einer verbesserten Leistung;
- d) der Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems. [...]"

## Aus dem neuen Entwurf E DIN ISO 37301:2020-04 (Compliance-Managementsysteme)

### „7.2. Kompetenz

#### 7.2.1 Allgemeines

[...]

#### 7.2.2 Beschäftigungsprozess

[...]

#### 7.2.3 Schulung

[...]

### 7.3 Bewusstseinsbildung

[...]"

## ISO 31000:2018 (Risiko-Managementsystem)

### „5.4.4 Zuordnung von Ressourcen

Die oberste Leitung und, wo angezeigt, die Aufsichtsorgane sollten die Zuteilung geeigneter Ressourcen für das Risikomanagement sicherstellen, die unter anderem Folgendes umfassen können:

- **Personen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen**;
- **Prozesse, Methoden und Werkzeuge** der Organisation zum Umgehen mit Risiko;
- **dokumentierte Prozesse und Verfahren**;
- **Informations- und Wissensmanagementsysteme**;
- **berufliche Weiterentwicklungs- und Schulungsbedürfnisse**.

Die Organisation sollte die **Fähigkeiten und Beschränkungen bestehender Ressourcen berücksichtigen**.“

## ISO 27001:2017 Informationssicherheits-Managementsysteme

### „7.2 Kompetenz

Die Organisation muss:

- a) **für Personen**, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Informationssicherheitsleistung der Organisation beeinflussen, **die erforderliche Kompetenz bestimmen**,
- b) **sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind**;

- c) wenn erforderlich, **Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit** der getroffenen Maßnahmen zu **bewerten**; und  
d) angemessene **dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren**. [...]

### 7.3 Bewusstsein

[...]“

## ISO 14001:2015 Umwelt-Managementsysteme

### „7.2 Kompetenz

[...]

### 7.3 Bewusstsein

[...]“

## 9. Literatur

- Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Personal-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2017
- Scherer / Birker, „Healthcare und Pflege 4.0“ – Die digitale Transformation von Compliance, Risikomanagement und Standards im Gesundheitswesen – Teil 4, „Digital Governance“: „Wirksamkeit“ eines Integrierten GRC-Managementsystems durch Digitalisierung und „nudges“, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, 4/2019, S. 228 – 244
- Scherer / Birker, „Digital, fit & proper“: Neue Anforderungen an Management und Mitarbeiter durch digitale Transformation und Corona-Krise, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, 2/2020.