www.personalwirtschaft.de

11 2024

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

seit 1974

Das große Stühlerücken

WORAUF ES BEIM STELLENABBAU JETZT ANKOMMT

Foto: stock.adobe.com_Africa Studio

ISSN: 0341-4698 www.personalwirtschaft.de 50. Jahrgang 19,00 Euro

4 192121 217507 11

+++ **Exklusiv:** Gina Vargiu-Breuer von SAP im Interview +++ **Technik:** Cybersecurity und KI +++
+++ **Recht:** Neues vom Entgelttransparenzgesetz +++ **Lehre:** Hochschulen und Weiterbildung +++

INHALT

3	EDITORIAL	Augenmaß und Feingefühl beim Stellenabbau
6	STILKRITIK	Kontrolle von erkrankten Mitarbeitenden
8	KURZE FRAGE	Warum scheitern so viele Unternehmen an der Mitarbeiterbindung?
	HR & ICH	
10	ZOOM	Was hinter der geforderten Anti-Stress-Verordnung steckt
12	INTERVIEW	Gina Vargiu-Breuer über die People-Strategie bei SAP
16	LEBENSLAUF	Tina Schomann, Head of Human Resources bei cosnova
18	STANDPUNKT	Die Ambidextrie des Lernens
20	FACHBEITRAG	Wie man Senior Experts motiviert
22	KOLUMNE	Sieben Tipps, eine distanzierte Führungskraft zu werden
	TITEL: STELLENABBAU	
24	EINLEITUNG	Warum Stellenabbau in der aktuellen Krise anders läuft als sonst
28	INTERVIEW	Welchen Einfluss Stellenabbau auf die Arbeitgebermarke hat
30	FACHBEITRAG	Sonderregeln in der Insolvenz
32	FACHBEITRAG	Die Rolle des Betriebsrates bei Restrukturierungen
36	ROUND TABLE	Arbeitsrechts-Expertinnen und -Experten diskutieren aktuelle Herausforderungen
	TECHNIK & TOOLS	
42	FACHBEITRAG	Cybersecurity und Künstliche Intelligenz
45	UPDATE	Aktuelle Tools für HR
46	INTERVIEW	Christopher Peterka über Quantum Leadership
	RECHT & POLITIK	
48	INTERVIEW	Till Heimann über die Reform des Entgelttransparenzgesetzes
50	SKURRIL	Ziele nicht zu spät formulieren!
51	URTEILSTICKER	Neues von den Arbeitsgerichten
	FORSCHUNG & LEHRE	
52	FACHBEITRAG	Wie sich Hochschulen in der beruflichen Weiterbildung positionieren
56	INTERVIEW	Vera Anne Gehrs über Future Skills für veränderte Arbeitsbedingungen
	EVENT & SZENE	
58	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
59	INTERVIEW	Miriam Oehme von Biotest
60	SAVE THE DATE	Veranstaltungen im Herbst
64	BUZZWORD	Quiet
65	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der Dezember-Ausgabe erwartet
66	BLICK VON AUSSEN	Dr. Ramzi Fatfouta über Narzissmus

„Das Unternehmen ist ein **lebendiger Organismus“**

Change-Experte Christopher Peterka stellt in seiner neuen Publikation den Begriff der „Quantum Leadership“ vor. Er hält einen radikalen Wandel für notwendig, damit Unternehmen zukunftsfähig bleiben.

INTERVIEW: ANGELA HEIDER-WILLMS

▸ **Personalwirtschaft: Herr Peterka, wie kamen Sie auf den Begriff „Quantum Leadership“?**
Christopher Peterka: Vorangestellt: Ich bin kein Physiker, sondern finde Quantenphysik lediglich spannend. Beim Thema Führung halte ich zukünftig das Zusammenspiel von Menschen und Maschinen für elementar. Das ist keine Spielerei, die man sich leisten kann oder nicht. Es ist ein Paradigmenwechsel. Und wie in der Quantenphysik sprechen wir von Zuständen, die von verschiedenen Perspektiven abhängen. Ziehen Sie diese zusammen, bekommen Sie ein ganzheitliches Bild – und verstehen, dass die Zustände uneindeutig sind. Das entlehne ich ganz frech aus der Quantenphysik.

Verschiedene Perspektiven sollte jede gute Führungskraft im Blick haben. Was ist so besonders an einem „Quantum Leader“?
In den allermeisten Führungsmodellen und -praktiken, die ich in meinem Alltag erlebe, wird aus dem Bestand heraus agiert. Man spricht zwar auch über Transformation, geht allerdings davon aus, dass es eine Verlängerung des Bekannten sein wird. Und ich glaube, das ist bei der gegenwärtigen Entwicklung im Bereich der Technologie – Stichwort Künstliche Intelligenz –, ein gefährlicher Kurs.

Inwiefern?
Ich glaube, dass besonders der deutschsprachige Teil Europas die rasante Geschwindigkeit der Technologieentwicklung massiv unterschätzt. Das sieht man im Praxisablauf. Führungsentscheidungen basieren auf Stichproben, beispielsweise auf Personalgesprächen, die allerhöchstens viertel- oder halbjährlich stattfinden. Auch bei Feedback handelt es sich meist um Momentaufnahmen. Und dabei wächst die Gefahr, dass wir bestimmte Dinge zu spät oder gar nicht sehen.

Was macht der Ansatz „Quantum Leadership“ besser?
Es bedeutet die Anerkennung von Verschränkungen und Uneindeutigkeit. Wir betrachten ein Gesamtsystem – unter der Zuhilfenahme von Technologie. Wir schauen sozusagen mit einer Art Röntgenblick in den lebendigen Organismus des Unternehmens. Und das können wir, wenn wir die heute verfügbaren Technologien vernünftig nutzen.

Wie kann Künstliche Intelligenz hier helfen?
Mit Machine Learning können Muster jedweder Form gesucht werden. Das führt natürlich auch zu irrelevanten Ergebnissen. Nichtsdestotrotz können wir entscheidende Hinweise darauf finden, dass gerade eine große Veränderung im Gang ist. Und wir müssen aufhören, an das Märchen zu glauben, dass KI nicht zu Stellenabbau führen wird. Dagegenzusteuern ist verschwendete Energie. Stattdessen sollte man überlegen: Wie kann ich mich als Unternehmen neu erfinden, gemeinsam mit allen Mitwirkenden?

Wie schafft es eine Führungskraft, hier wirklich alle Mitarbeitenden abzuholen?
Ich mache das ja auch nicht erst seit gestern, und im Laufe der Zeit sind mir ein paar Sachen aufgefallen. Im Umgang mit neuen Technologien werden diese in der Frühphase in der Regel von der Unternehmensführung ernst genommen. Aber sie werden nur wenigen in der Belegschaft zugänglich gemacht. Das war schon damals beim Smartphone so, ein gigantischer Fehler.

Warum?
Weil es einen Graben aufmacht. Sehr beliebt ist das Gründen einer Arbeitsgruppe, die sich mit irgendwelchen KI-Fantasien auseinandersetzen soll. Und der Abschlussbericht wird dann dem Vorstand oder dem Aufsichtsrat viel zu spät vorgelegt. Der Rest der Belegschaft weiß zwar, dass es diese Gruppe gibt. Doch die Fragezeichen – und die Gräben – werden dadurch noch größer. Das halte ich alles für falsch. Ich glaube, man sollte hemmungslos und entschlossen radikal allen Mitarbeitenden Zugang geben.

Gerade beim Thema KI gibt es allerdings oft große Berührungsängste in der Belegschaft.
Daher muss Aufmerksamkeit darauf gelenkt werden, und zwar innerhalb der bezahlten Arbeitszeit, nicht in der Freizeit und nicht gegen irgendwelche Incentives. Es ist nicht vergleichbar mit anderen technologischen Neuerungen der Vergangenheit, wie der 3D-Drucker oder Ähnliches. Ich glaube, dass das ‚was wir jetzt sehen, eine Veränderung für die Art und Weise, wie wir arbeiten und wirtschaften, bedeuten wird, wie wir sie seit der industriellen Revolution nicht gesehen haben.

Braucht es also auch andere Lernansätze?
Jedenfalls nicht im traditionellen Verfahren über PowerPoint und Schulungen und Workshops. Ein explorativeres Verfahren ist nötig, eine Praxis, die lebenslanges Lernen wirklich abbildet. Ich kenne natürlich auch schon die Einwände und Vorbehalte. Und dann erinnere ich daran, was wir noch vor wenigen Jahren geschafft haben, auch wenn wir diese Zeit alle gerne vergessen.

Und trotz wissenschaftlich belegter Vorteile der neuen technischen Möglichkeiten, wie zum Beispiel zur Remotearbeit, rufen viele Unternehmen jetzt wieder zur Präsenz zurück. Woran liegt das?
Die Verantwortlichen sind überfordert, weil sie eben noch keine plausible und für sie zugängliche Alternative zu den ihnen vertrauten Systemen kennen. Dazu kommen Gewohnheits- und sicherlich auch Machtreflexe. Das Schlimme daran ist, dass es im Grunde der Versuch ist, die Zahnpasta zurück in die Tube zu schieben. Und die Beteiligten nehmen dann wahr, dass die Führungsriege keine Vorstellung davon hat, wie dieses Unternehmen in die Zukunft geführt werden kann. Dann kündigen die ersten Top-Gehirne. Darauf folgt die innere Kündigung, erhöhte Krankenstände und so weiter.

Und wie setzt „Quantum Leadership" hier an?
Dafür ist Office und Homeoffice ein gutes Beispiel: Die Widersprüchlichkeit dieser beiden unterschiedlichen Büroformen muss als koexistent anerkannt werden. Die Stärken, Schwächen und Profile der unterschiedlichen Art und Weise von Zusammenarbeit auszusprechen und an einen Tisch zu bringen, könnte schon viel helfen. Wenn ich mir das aber erspare, weil ich meine, das sei nicht wichtig genug oder ich persönlich sei zu wichtig, um das tun zu müssen, verliere ich die zuvor genannten Top-Gehirne im Unternehmen.

Was sind die Voraussetzungen für dieses Umdenken?
Das Unternehmen mehr als Teil eines Systems zu betrachten. Es ist aus meiner Sicht beispielsweise kurzsichtig, eine harte Grenze zwischen meinen Mitarbeitenden und deren Familie zu ziehen, weil dieses System aus sozialen Beziehungen, Versorgung, Logistik und unterstützenden Organisationen ja erst dafür sorgt, dass Mitarbeitende performen können.

Henkel hat kürzlich eine bezahlte Elternzeit für alle Elternteile eingeführt, unabhängig vom Geschlecht, meinen Sie damit solche Maßnahmen?
Das deutschsprachige Europa hat diese Neigung, jedes Problem erstmal nur mit Geld zu beantworten. Ich will das auch gar nicht kleinreden. Ich glaube aber, das

Foto: gannaca GmbH & Co. KG / Foto: MoGaff

CHRISTOPHER PETERKA

ist Gründer der virtuellen Beratungsgesellschaft gannaca, spezialisiert auf Change- und Transformationsprozesse. Der Begriff „Quantum Leadership" stammt aus seinem Buch „Beyond Binary: Business Leadership at the Interplay of Humans & Machines", das von Research Publishing International, Großbritannien, herausgegeben wird.

Spektrum der Möglichkeiten ist viel größer. Der Quantenansatz betrachtet das Unternehmen als lebendigen Organismus, mit dem ich Wertschöpfung betreibe. Und damit kann ich viel schneller viel früher Unterstützungsmaßnahmen vorschlagen, die erstmal mit Geld nichts zu tun haben müssen.

Und die wären?
Wenn zum Beispiel jemand umzieht, muss ich nicht erst auf einen Antrag warten, um demjenigen einen Bonus zuzuschieben, sondern kann die Person proaktiv vernetzen, mit dem Fuhrpark unterstützen oder Ähnliches. Es geht im besten Fall nicht um Prestige oder die Frage nach dem Gehalt, sondern um eine Art Sphäre der gemeinsamen Entwicklung unter der Zuhilfenahme von Werkzeugen und Wissenszuständen – die dann nicht irgendwo in Amerika auf Servern liegen, sondern hier. Trotz der wirklich erdrückenden Dominanz der USA, Chinas und so weiter hätte man so mit Deutschland noch mal ein Ticket – das Dichten und Denken, aber eben mit der Maschine und nicht gegen sie.

Das klingt alles sehr utopisch. Wie würden Sie eine skeptische Führungskraft davon überzeugen, so radikal umzusteuern?
Ich würde meinen Gesprächspartner bitten, die Situation des Unternehmens und seine Fragen einer KI-Software zu stellen und das Sprachmodell eine Antwort generieren lassen. Ich gehe davon aus, dass diese Antwort so formuliert wird, dass sie Überraschung, aber auch Zugänglichkeit durch einen Vorschlag schafft, der umsetzbar ist. Und dann bleibt nur die Frage: Wo ist die Hürde? Traue ich mich oder nicht? ■