

Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht

Chefredaktion:

Alois Birklbauer, Markus Grimm,
Wolfgang Kröll und Oliver Neuper

JMG 2|2020

GEORG STREIT (RED.)

Aktuelles in Kürze

STEFAN HUBER

Aus aktuellem Anlass: Sterbehilfe in
Deutschland und Österreich – zum Urteil
des Bundesverfassungsgerichts

THOMAS PIXNER

Haftungsfragen der Chirurgierobotik:
Ein Problemaufriss

HARUN PACIC

Arbeitsrecht im Sozialrecht

ANDREA HABERL | GRAINNE NEBOIS-ZEMAN

Die medizinische Behandlung – gesetzliche
Grundlagen und erste Erfahrungen des
Erwachsenenschutzvereins (ErwSchV) als
besonderer Rechtsbeistand im Verfahren
gem § 131 Abs 1 Z 1 u 2 AußStrG

MANUELA STADLER

Masern, Corona-Virus und Co – Dienstrechtliche
Auswirkungen von Epidemien bzw Pandemien
auf das Krankenhauspersonal

JOSEF SCHERER | ANN-KATHRIN BIRKER

Blick nach „Digital, fit & proper“: Neue
Anforderungen an Management und Mitarbeiter
durch digitale Transformation und Corona-Krise

DER INTERESSANTE FALL

RECHTSPRECHUNG





Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO/DIN-Normenausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement) und von Austrian Standards International (Risiko-Managementsystem).



Ann-Kathrin Birker

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

„Digital, fit & proper“: Neue Anforderungen an Management und Mitarbeiter durch digitale Transformation und Corona-Krise

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

- 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 (siehe Heft 1/20, Seite 45 ff.).

E: Einführung

E1: Ziele dieser Lektion

Sie sollten im Hinblick auf ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem wissen, verstehen und mit eigenen Worten erklären können,

- welche aktuellen Anforderungen an personelle Ressourcen, Kompetenzen und Bewusstsein gestellt werden,
- welche Ziele damit verfolgt werden und mit welchen Kennzahlen gemessen werden kann,
- welche Prozesse und Tools / Werkzeuge helfen, diese Ziele zu erreichen.

E2: „Breaking News“ (Fallbeispiel)

„Unzureichende Personalausstattung als grobe Organisationspflichtverletzung“:

Krankenhaus, Gynäkologin und Hebamme wurden verklagt. Vorwurf: Organisationsfehler hätten zu Komplikationen bei der Geburt und zu erheblichen geistigen und körperlichen Beeinträchtigungen des Kindes geführt,

„[...] 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!“¹

E3: Testfragen

1. Welche Anforderungen werden in Hinblick auf ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem an personelle Ressourcen, Kompetenzen und Bewusstsein gestellt?
 - Angemessene Quantität
 - Angemessene Kompetenz
 - Angemessene(s) Motivation / Bewusstsein
2. Welche Ziele werden damit verfolgt?
 - Gewinnmaximierung
 - Reduktion der Personalkosten
 - Erreichung der (Prozess-) Ziele

¹ Vgl. OLG Nürnberg, Urteil vom 25.03.2011 – 5 U 1786/10, abrufbar unter: <https://openjur.de/u/490382.html> (letzter Zugriff: 08.04.2020).

3. Welche Prozesse / Tools helfen, um die nachfolgend dargestellten Ziele zu erreichen?

- Liquiditätsplanung
- Personalführung und -entwicklung
- Marketing
- Supply-chain-Management
- Kompetenzbilanz

E4: 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!“ abgestempelt haben, geht auf einmal doch.“²

Ein anderer aktueller Artikel³ 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 Frage⁴, 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.

Die klassischen Schul-, Lehr- und Weiterbildungssysteme und -Curricula in Deutschland diesbezüglich zeigten bisher kaum Flexibilität⁵, sowohl bzgl. der Inhalte als auch bzgl. der Art der Wissensvermittlung: Virtuelles / „blended learning“ spielte nur eine völlig untergeordnete Rolle.⁶

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.⁷

Und die nächste „Kognitive Revolution“⁸ 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?

2 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.

3 Sechs Prognosen zur Arbeitswelt nach Corona, https://www.wuv.de/karriere/sechs_prognosen_zur_arbeitswelt_nach_corona, Abruf 4/2020.

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

5 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.

6 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 BfR (Bayerisches Fernsehen) und der Virtuellen Hochschule Bayern um.

7 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.

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

- 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“.

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. Text und Anforderung des Universalstandards „Digitales Integriertes GRC-Managementsystem“

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 Managementsystem-Kultur unterstützen, die einen offenen, positiven Umgang mit diesem Thema ermöglicht.*

2. Interpretation im Lichte von Gesetzgebung, Rechtsprechung, Wissenschaft

Zunächst sind die zwingenden (Compliance-) Anforderungen zu beachten, die sich aus Gesetzen, Recht-

sprechung 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**. [...]⁹

(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) „Ein Institut muss über eine **ordnungsgemäße Geschäftsorganisation** verfügen, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet. Die Geschäftsleiter sind für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts verantwortlich; sie haben die erforderlichen Maßnahmen für die Ausarbeitung der entsprechenden institut-sinternen Vorgaben zu ergreifen, [...].

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!

Auszug aus Scherer/Fruth (Hrsg.), Stark in die Zukunft!, 2012, S. 106 f.:

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

„... *Es leuchtet auch ohne medizinische Vorbildung ein, dass der Vorhalt von lebenserhaltenden sowie von der Überwachung dienenden Geräten untrennbar mit dem Erfordernis verbunden ist, diese Geräte auch ordnungsgemäß einzusetzen und die vorgeschriebene Dokumentation zu leisten, 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.* ...

Dass dies die Beklagte nicht getan hat, ist nicht nur vorwerfbar, sondern – wie auch der Sachverständige mehrmals betont hat – schlechthin unverständlich. Die mangelnde Personalausstattung (sowohl zahlenmäßig als auch ausbildungsmäßig) stellt sich damit als grober Organisationsfehler dar, der auch dann schlechterdings nicht unterlaufen darf, wenn grundsätzlich nur die Betreuung von (vermeintlich) gesunden Kindern vorgesehen ist.

Damit liegt ein grober, die Beweislast umkehrender Fehler auf Behandlerseite vor. Es kann daher dahinstehen, ob seitens der Beklagten auch die Anästhesiebereitschaft mangelhaft organisiert war und eine – möglicherweise nur geringe – Verspätung der Anästhesistin überhaupt ursächlich für das Absehen von einer Sectio und damit für eine weitere Verzögerung des Geburtsvorgangs geworden ist ...

Zwar konnte keiner der Sachverständigen eine gesicherte Aussage dazu treffen, wann die Schädigung des Klägers eingetreten ist, ob während des Geburtsvorgangs oder erst als Folge von nach der Geburt erlittenen Krampfanfällen oder möglicherweise auch aufgrund beider Ursachen. Daher lässt sich auch eine sichere Aussage darüber nicht treffen, ob durch ausreichende Überwachung der Schadenseintritt ganz oder teilweise hätte verhindert werden können. Umgekehrt lässt sich aber nicht ausschließen, dass bei entsprechender Überwachung der kritische Zustand des Klägers früher erkannt und entsprechend reagiert worden wäre, so dass es nur zu abgemilderten Folgen gekommen wäre...

Diese Nichtaufklärbarkeit der Kausalität geht zu Lasten der Behandlerseite, die nicht nachweisen kann, dass der Kläger schon vor oder während der Geburt im nun vorliegenden Umfang geschädigt war und auch bei ausreichender Organisation der Schadenseintritt nicht zu verhindern gewesen wäre ... Die Beklagte ist daher

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

dem Kläger zum Ersatz des entstandenen und noch entstehenden Schadens verpflichtet. ...“¹⁰

Ende Auszug.

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.¹¹ 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.¹²

Zu den **Kriterien** zählen unter anderem praktische, berufliche und theoretische Erfahrung, ausreichende zeitliche Verfügbarkeit, Ehrlichkeit, Integrität und Eigenständigkeit.¹³

Anforderungen in sonstigen Standards

Es gibt diverse – international anerkannte – Standards, die sich mit dem Thema „Kompetenzen“ beschäftigen.

ISO WD (Working Draft) 30422 (Learning and Development-Guidance)

Hier beschäftigt sich der komplette Standard ausschließlich mit „Knowledge management“¹⁴

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.¹⁵

Diese beschäftigen sich 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-Risiken¹⁶ 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.¹⁷ Außerdem wird das Begehen von Fehlern als eine Eigenschaft des Menschen angesehen.¹⁸

Wie kann also bei Management und Mitarbeitern die kognitive und emotionale Ebene positiv beeinflusst werden, um im Bereich Kompetenzen, Wissen und

10 OLG Nürnberg, 25.3.2011, Az. 5 U 1786/10.

11 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).

12 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).

13 Vgl. EBA/GL/2017/12 Final report, Joint ESMA and EBA Guidelines, 26.09.2017.

14 Diese Leitlinie wird gerade von der ISO / DIN / ASI etc. final bearbeitet. Der Verfasser ist Mitglieder dieser Arbeitsgruppe (ISO TC 260 / WG 11).

15 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>)

16 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.

17 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.

18 Vgl. Schweigard (Hrsg.), Der unberechenbare Faktor Mensch, 2014, S. 2.

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 Organisationspsychologie¹⁹ sind weit gesteckt, da sie sich „mit dem Erleben und Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz“²⁰ 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.²¹

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.²²

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 Mit-**

arbeiter 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*“²³ 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.

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

19 Häufig wird die Organisationspsychologie auch in Kombination mit der Arbeitspsychologie genannt.

20 *Bajwa/König* (Hrsg.), *Karrierespektiven in der Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2018, S. 2.

21 Vgl. *Scherer*, *Managerenthaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs*, in: *FIRM Jahrbuch 2018*, S. 74 ff., zum kos-

tenlosen Download unter <https://www.scherer-grc.net/publikationen>

22 Vgl. ebenda.

23 *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.

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 „Galup-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

Sind die Risiken bzgl. angemessener Personal-Ressourcen in Ihrer Organisation identifiziert, bewertet und gesteuert?

Ja
Nein

Weiterer Kommentar:

4. Prozessabläufe

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

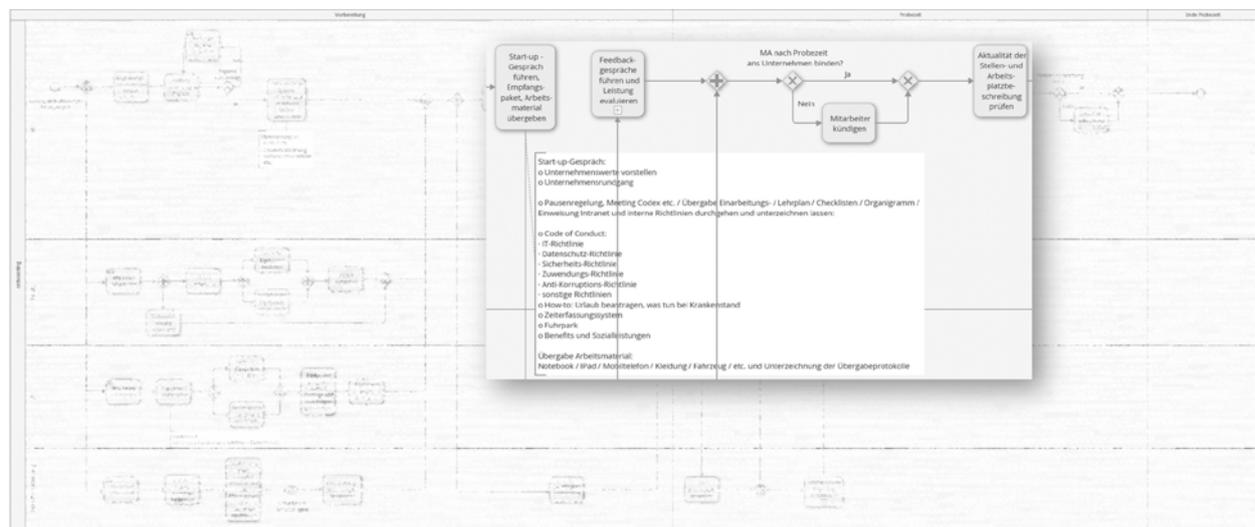


Abbildung 1: Onboardingprozess.

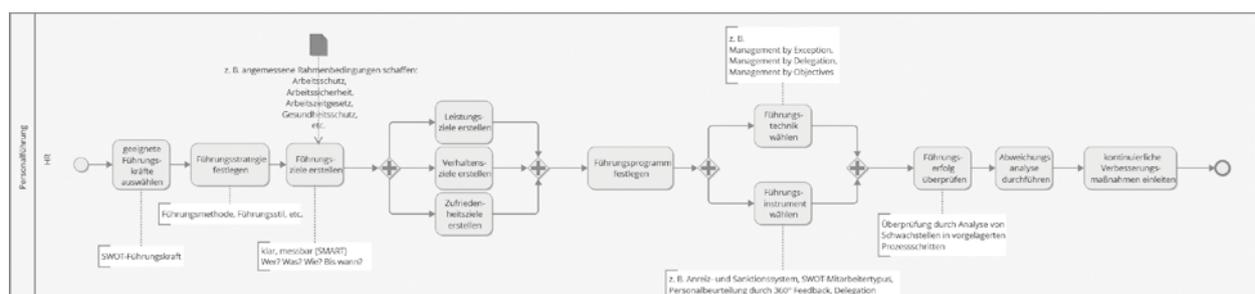


Abbildung 2: Personalführung.

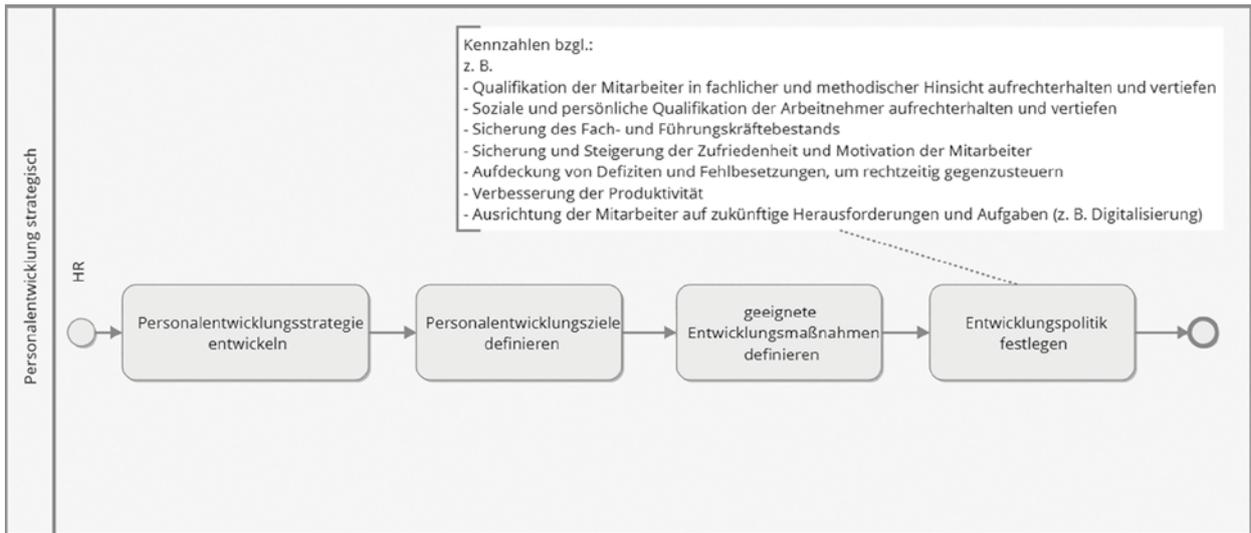


Abbildung 3: Strategische Personalentwicklung.

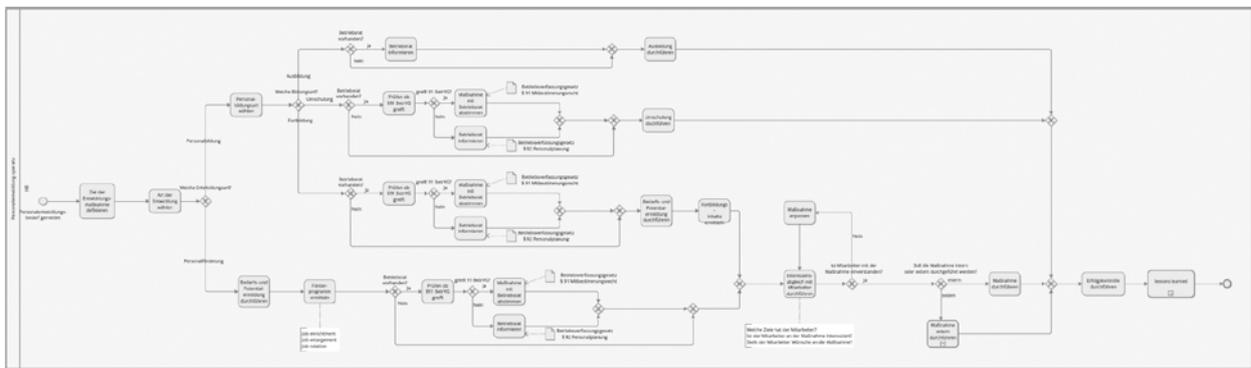


Abbildung 4: Operative Personalentwicklung.

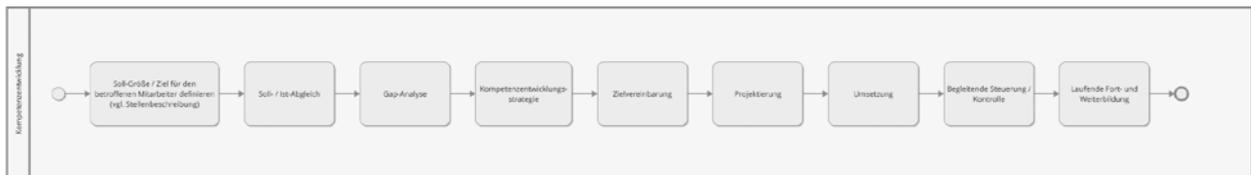


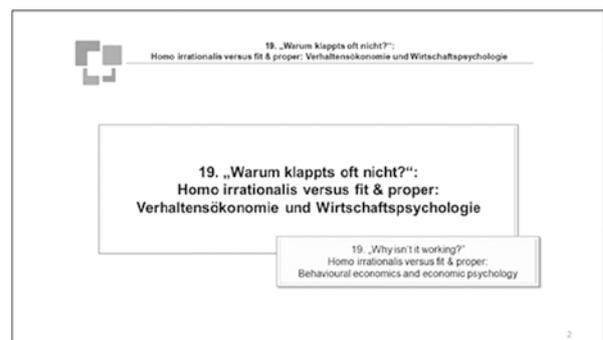
Abbildung 5: Kompetenzentwicklungsprozess.

5. Tools

Toolbox

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

Blended / e-Learning: Beispiel:



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 berechnigte (!) „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 Qua-**

litätsmanagementsystems 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

Die Organisation muss:

- die erforderliche Kompetenz der Person(en) festlegen, die unter ihrer Aufsicht Arbeit verrichtet (verrichten), die ihre Compliance-Leistung beeinflusst;
- sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung Schulung oder Erfahrung kompetent sind;
- wo zutreffend, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen bewerten;
- angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.

[...]

7.2.2 Beschäftigungsprozess

Die Organisation muss in Bezug auf ihr gesamtes Personal Prozesse so entwickeln, erstellen, implementieren und aufrechterhalten, dass:

- a) die Beschäftigungsbedingungen von dem Personal die Einhaltung der Compliance-Verpflichtungen, -Politiken, -Verfahren und -Prozesse der Organisation fördern;
- b) das Personal innerhalb eines angemessenen Zeitraums vom Beginn seiner Beschäftigung eine Kopie von der

oder den Zugang zur Compliance-Politik und Schulung in Bezug zu dieser Politik erhält;

- c) entsprechende Disziplinarmaßnahmen gegen Personal getroffen werden, das gegen die Compliance-Verpflichtungen, -Politiken, -Verfahren und -Prozesse verstößt. [...]

Die Organisation muss einen Prozess für eine regelmäßige Prüfung der Leistungsziele, der Leistungsprämien und andere Anreize implementieren, um zu überprüfen, ob geeignete Maßnahmen vorhanden sind, um die Förderung von Non-Compliance zu verhindern.

7.2.3 Schulung

Die Organisation muss dem relevanten Personal regelmäßige Schulungen ab dem Beginn des Arbeitsverhältnisses und in geplanten Intervallen nach Maßgabe der Organisation zur Verfügung stellen.

Die Schulung muss:

- a) für die Rollen des Personals und die Compliance-Risiken, denen es ausgesetzt ist, geeignet sein;
- b) hinsichtlich ihrer Wirksamkeit beurteilt werden;
- c) regelmäßig geprüft werden.

Die Organisation muss unter Berücksichtigung der identifizierten Compliance-Risiken sicherstellen, dass Verfahren, die das Compliance-Bewusstsein und die Schulung für dritte Parteien, die in ihrem Auftrag handeln und ein Compliance-Risiko für die Organisation darstellen können, behandeln, implementiert werden.

Die Schulungsprotokolle müssen als dokumentierte Information aufbewahrt werden.

7.3 Bewusstseinsbildung

Personen, die unter der Aufsicht durch die Organisation tätig sind, müssen sich folgender Dinge bewusst sein:

- Compliance-Politik;
- ihres Beitrags zur Wirksamkeit des Compliance-Managementsystems, einschließlich der Vorteile einer verbesserten Compliance-Leistung;
- der Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des Compliance-Managementsystems.
- Personen, die unter der Aufsicht durch die Organisation tätig sind, müssen sich folgender Dinge bewusst sein:
 - der Mittel und Verfahren zur Meldung von Compliance-Bedenken (siehe 8.3);
 - der Unterstützung der Compliance-Kultur.“

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 Risiko-

komanagement 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

„7.1. Ressourcen

Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des Informationssicherheitsmanagementsystems bestimmen und bereitstellen.

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

Personen, die unter Aufsicht der Organisation Tätigkeiten verrichten, müssen sich:

- a) **der Informationssicherheitspolitik;**
- b) **ihres Beitrags zur Wirksamkeit des Informationssicherheitsmanagementsystems;**
- c) **der Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des Informationssicherheitsmanagementsystems bewusst sein.**“

ISO 14001:2015 Umwelt-Managementsysteme

„7.1. Ressourcen

Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und

die fortlaufende Verbesserung des Umweltmanagementsystems bestimmen und bereitstellen.

7.2 Kompetenz

Die Organisation muss:

- a) **für Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Umweltleistung der Organisation beeinflussen, die erforderliche Kompetenz bestimmen,**
- b) **sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind;**
- c) **mit ihren Umweltaspekten und ihrem Umweltmanagementsystem verbundenen Schulungsbedarf bestimmen;**
- d) **wenn erforderlich, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu bewerten.**

[...]

7.3 Bewusstsein

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

- a) **der Umweltpolitik;**
- b) **der bedeutenden Umweltaspekte und der damit verbundenen tatsächlichen oder potenziellen Umweltauswirkungen im Zusammenhang mit ihrer Arbeit;**
- c) **ihres Beitrags zur Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems, einschließlich der Vorteile einer verbesserten Umweltleistung;**
- d) **der Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des Umweltmanagementsystems, einschließlich der Nichterfüllung der bindenden Verpflichtungen der Organisation, bewusst sind.**“

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, S. 44 ff.