This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Entscheidungsvarianz und die Fehlbewertung der Arbeitskosten

Heather Grizzle · February 1, 2026

Personalkürzungen reduzieren die sichtbaren Arbeitskosten. Die versteckten Kosten uneinheitlicher Entscheidungen von Vorgesetzten treiben sowohl die Fluktuation als auch das rechtliche Risiko in die Höhe.

Inhalt

1. Den Verursacher lokalisieren
2. Die Konsequenz für den Personalabbau
3. Automatisierung verschärft das Problem
4. Die Korrekturarbeit
5. Was sich ehrlicherweise behaupten lässt
6. Effizienz, richtig definiert

Die Standard-Effizienzmaßnahme reduziert den Personalbestand, und sie tut dies aus einem Grund, der wenig mit Strategie zu tun hat. Der Personalbestand ist der Teil der Arbeitskosten, den das Rechnungswesen tatsächlich sehen kann. Löhne, Sozialleistungen, Überstunden, Ausgaben für Zeitarbeit und Abfindungen lösen sich alle in Posten auf, die eine Finanzabteilung modellieren, prognostizieren und kürzen kann. Die Kosten, die durch uneinheitliche Entscheidungsfindung innerhalb der Belegschaft entstehen, erscheinen nirgends als eigene Kategorie. Sie treten später und in Einzelteile zerlegt zutage, als Ersatzeinstellungen, Verzögerungen bei der Stellenbesetzung, von den verbliebenen Mitarbeitern aufgefangene Überstunden, Bearbeitung von Beschwerden, Anwaltskosten, Vergleichszahlungen und die Produktivität, die ein neuer Mitarbeiter noch nicht erreicht hat. Eine Organisation, die den sichtbaren Posten streicht, aber den zugrunde liegenden Verursacher unangetastet lässt, verbucht eine Einsparung in der laufenden Periode und bezahlt dafür in den folgenden. Dies ist kein Versagen der Führungsdisziplin, und es als solches zu behandeln, hat eine Menge unbrauchbarer

Ratschläge hervorgebracht. Es ist ein Messproblem, und es tritt branchenübergreifend wieder auf, weil das Messsystem und nicht das Managementteam es verursacht.

Den Verursacher lokalisieren

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor′s judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

Die operative Auswirkung

Die erste Auswirkung ist operativer Art. Uneinheitliche Führung gehört zu den beständigeren Befunden der Fluktuationsforschung als Treiber freiwilliger Kündigungen, und freiwillige Kündigungen wandeln sich in Einstellungsbedarf, Dauer der Stellenvakanz, Abhängigkeit von Überstunden beim verbleibenden Personal und die Zeitspanne um, bis eine Ersatzkraft die volle Produktivität erreicht. In dieser Zeitspanne steckt das eigentliche Geld, und es ist die Kennzahl, die Organisationen am wenigsten wahrscheinlich messen, weil sie sich anders als die Kosten pro Einstellung nicht einfach aus einem Bewerbermanagementsystem ablesen lässt.

Die rechtliche Auswirkung

Die zweite Auswirkung ist rechtlicher Natur, und sie ist dasselbe Phänomen, nur aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Der beweisrechtliche Kern eines Vorwurfs ungleicher Behandlung ist der Vergleichsbeweis: der Mitarbeiter, der wegen eines Verhaltens entlassen wurde, für das ein vergleichbar gestellter Kollege lediglich ein Coaching erhielt, die Sonderregelung, die in einer Schicht gewährt und in einer anderen verweigert wurde, das Beförderungsgespräch, das mit der einen Person geführt wurde und mit der anderen nicht. Uneinheitlichkeit ist nicht nur ein mitwirkender Faktor für dieses Risiko. Sie ist das Risiko selbst. Was das bedeutet – und dieser Punkt ver-

dient Betonung, weil er routinemäßig übersehen wird – ist, dass ein und derselbe zugrunde liegende Zustand innerhalb der Organisation sowohl die Fluktuationskosten als auch das Prozessrisiko erzeugt, während er an zwei getrennten Stellen erfasst und an keiner von beiden korrekt bewertet wird. Keine der beiden zuständigen Stellen sieht das volle Ausmaß. Der operative Bereich sieht Fluktuation, die er dem Arbeitsmarkt zuschreibt. Die Compliance-Abteilung sieht Klagen, die sie einzelnen Fehlverhalten zuschreibt. Die Abhilfemaßnahme, die beides adressieren würde, hat einen Ertrag, der sich auf zwei Kostenstellen aufteilt – ein zuverlässiger Weg, um sicherzustellen, dass niemand sie finanziert.

Die Konsequenz für den Personalabbau

Dies hat eine konkrete und unbequeme Konsequenz für den Personalabbau als Effizienzstrategie. Die Reduzierung von Aufsichts- oder Verwaltungspersonal in einem Entscheidungsumfeld mit hoher Varianz weitet die Kontrollspanne aus, verkürzt die für jede Entscheidung verfügbare Zeit und verschlechtert die Qualität der zeitnahen Dokumentation – die einzige dauerhafte Verteidigung gegen ein Vergleichsargument. Die Argumentation hier ist unkompliziert, sollte jedoch als Argumentation gekennzeichnet werden und nicht als gesicherter empirischer Befund, da die veröffentlichte Forschung, die Effekte auf die Entscheidungsqualität von den vielen anderen Folgen eines Personalabbaus isoliert, dünn ist. Vorsichtig formuliert: Ein Effizienzprogramm, das ohne Beachtung der Entscheidungsstruktur durchgeführt wird, verhält sich gegenüber dem Verursacher der Kosten, die es eigentlich senken soll, bestenfalls neutral, und es gibt einen plausiblen Mechanismus, durch den es den Verursacher verschlimmert.

Ein und derselbe zugrunde liegende Zustand erzeugt sowohl die Fluktuationskosten als auch das Prozessrisiko, während er an zwei getrennten Stellen erfasst und an keiner von beiden korrekt bewertet wird.

Automatisierung verschärft das Problem

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization′s historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it correctly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **REIHENFOLGE**
>
> Entscheidungen müssen standardisiert werden, bevor sie automatisiert werden, denn die Automatisierung einer ungeregelten Entscheidung regelt sie nicht.

Die Korrekturarbeit

Die Korrekturarbeit ist wenig glamourös und weitgehend verfahrenstechnischer Natur. Sie beginnt damit, die Entscheidungspunkte zu identifizieren, die sowohl operative Kosten als auch rechtliches Risiko bergen – in den meisten Organisationen eine kurze und keine umfassende Liste. Sie erfordert, die Kriterien für diese Entscheidungen in einer Sprache zu formulieren, die ein Vorgesetzter unter Zeitdruck anwenden kann, eine zeitnahe Dokumentation zu verlangen und dann, entscheidend, die Varianz zwischen Vorgesetzten als ständige Betriebskennzahl zu messen, anstatt sie erst bei einer Compliance-Prüfung oder einer Zeugenaussage zu entdecken. Sie erfordert zu wissen, welche Rollen bei Destabilisierung die Produktion oder die Kundenlieferung unterbrechen würden, und diese Rollen als Kontinuitätsproblem und nicht als Rekrutierungsproblem zu behandeln. Und sie erfordert, das Risiko zu bewerten – der Schritt, den die meisten Organisationen auslassen, weil ein nicht bewertetes Risiko nicht gegen ein bewertetes um Kapital konkurrieren kann.

Was sich ehrlicherweise behaupten lässt

Eine Anmerkung dazu, was sich für diese Arbeit ehrlicherweise behaupten lässt. Öffentlich verfügbare Belege stützen keine genauen Einsparzahlen, und Anbieter, die eine feste prozentuale Rendite für Standardisierung der Belegschaft angeben, sollten mit Skepsis betrachtet werden, da das zugrunde liegende Kontrafaktum fast nie beobachtbar ist. Verteidigen lässt sich das Richtungs- und Strukturhafte: Die hier beschriebenen Kosten sind real, sie sind in den meisten Organisationen derzeit nicht erfasst, sie haben einen gemeinsamen Verursacher, und sie werden durch die am häufigsten eingesetzte Maßnahme gegen sie nicht adressiert. Das ist eine schwächere Behauptung, als der Markt sie gewöhnlich aufstellt, und eine erheblich tragfähigere.

Effizienz, richtig definiert

Effizienz, richtig definiert, ist keine Reduzierung. Sie ist Vorhersehbarkeit – bei den Personalkosten, bei der Zeit bis zur Produktivität, bei der Kontinuität kritischer Rollen und bei der Verteidigungsfähigkeit der Entscheidungen, die alle drei hervorbringen. Personalsysteme, die das leisten, funktionieren als Infrastruktur. Die meisten sind nicht so aufgebaut, und der Grund dafür liegt selten darin, dass die Menschen darin nicht hart genug arbeiten.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, February 1). Entscheidungsvarianz und die Fehlbewertung der Arbeitskosten. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/