

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

10 2018

INKLUSIVE
SONDERHEFTE:
Arbeitsrecht
Zeitarbeit

HR Service Design

WEG VON DER PROZESSDENKE, HIN ZUR KUNDENSICHT

+++ **Ausbildung:** Vorgespräch zum DALK 2018 +++ **Zoom:** Whistleblower aus Sicht von HR +++
+++ **Forschung:** Die Illusion der KI +++ **Blick von außen:** Gerald Hüther über Würde +++



Jetzt mit Frühbucherrabatt
für **799 Euro** statt
~~999 Euro~~ anmelden!

Änderungen und Irrtümer vorbehalten

3. Deutscher Ausbildungsleiterkongress 2018

Seien Sie dabei und lernen Sie von den Besten – mit 2.000 Teilnehmern, über 80 Top-Referenten, 100 Vorträgen und Workshops ist der DALK der größte Fachkongress für HR- und Ausbildungsverantwortliche in ganz Deutschland.

- Sofort anwendbare Lösungen für Ihren Arbeitsalltag von über 80 Top-Referenten in 100 zukunftsweisenden Vorträgen und Workshops!
- Intensiver Austausch und wertvolle Networking-Gelegenheiten mit Deutschlands renommiertesten Experten und 2.000 Kollegen aus der Praxis!
- All-inclusive-Verpflegung einschließlich aller Getränke – ohne Extrakosten in einem Kongresszentrum der gehobenen Premiumklasse!
- Jetzt dank **kostenloser Rücktritts-Garantie ganz ohne Risiko** anmelden und bis zum 30.09.2018 mit Frühbucherrabatt 200 Euro sparen!

Hier eine kleine Auswahl unserer über 80 Top-Referenten:

Moderation: Nina Ruge und Lothar Guckeisen



Ranga Yogeshwar



Henry Maske



Olivia Jones



René Borbonus



Prof. Dr. Christoph Igel



Prof. Dr. Jochen Prümper



Prof. Dr. Olaf Axel Burow



Prof. Dr. Klaus Hurrelmann



Tim Krüger



Wilfried Breuer



Philip Keil



Henryk Lüderitz



Vera Reich



Prof. Dr. Harald Görlich



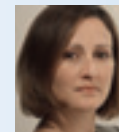
Simone Langendörfer



Jens Höner



Holger Hiltmann



Asli Sevindim



Arved Fuchs



Paul Breitner

Eine Veranstaltung von:



Exklusiver Gesundheitspartner:



Platin-Partner:



Gold-Partner:



Vom Hingucken zum Hinhören



Das Wörtchen „Design“ steht seit 1973 im Rechtschreibduden, und doch haben wir Deutschen seine Vielfalt bis heute nicht so recht durchdrungen. Denken wir hierzulande an Design, dann haben wir meist einen Hingucker vor Augen: das kühn geschneiderte Kleid, das sportliche Coupé oder das aufs Wesentliche reduzierte Technik-Gadget. Gutes Design ist in unserer Vorstellung meist das Ergebnis quasikünstlerischer Kreativprozesse genialischer Individuen.

In den USA wird der Begriff seit mindestens dreißig Jahren deutlich breiter gedacht. 1988 veröffentlichte der Kognitionswissenschaftler Don Norman sein Buch „The Psychology of Everyday Things“ und entfaltete dort die Vision einer Gestaltung, die sich an den Bedürfnissen und Handlungen des Nutzers orientiert. Für ein gutes Design brauchte es in dieser Logik keinen Geniestreich – sondern die Fähigkeit, dem Anwender gut zuzuhören. Rasch war diese Denke von der reinen Produkt- auf die Prozess- und Servicegestaltung übertragen: Die Grundlage dessen, was wir heute Service Design, Design Thinking oder Human-Centered Design nennen, war geschaffen. Übrigens war es Don Norman, der in den Neunzigerjahren den Bereich User Experience beim damals langsam wiedererstarkenden Computerkonzern Apple aufbaute. Der Rest ist Geschichte: Heute ist Apple das wertvollste Unternehmen der Welt, und im Business wollen alle von ihrer Zielgruppe lernen.

Das gilt auch für die Personalabteilungen, mit denen wir für die Titelstrecke dieser Ausgabe (ab Seite 28) gesprochen haben. Im HR Service Design geht es denn auch weniger um genialische Einzelleistungen als vielmehr darum, den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zuzuhören: Wie sieht ein guter HR-Prozess aus Sicht von Geschäftsleitung, Mitarbeitern oder Bewerbern aus? Im Ergebnis gilt, was der chinesische Philosoph Laozi schon wusste: „Das Sichtbare bildet die Form eines Werkes. Das Nichtsichtbare macht seinen Wert aus.“ Einem echten Hingucker müssen wir uns deshalb allerdings auch über 2500 Jahre später nicht verwehren.

Cliff Lehnen
Chefredakteur



PERSONAL AKTEN EFFIZIENT MANAGEN



KYOCERA WORKFLOW MANAGER

Arbeitsverträge, Lohnabrechnungen, Urlaubsanträge und Krankmeldungen Ihrer Mitarbeiter immer im Überblick: Mit dem KYOCERA Workflow Manager optimieren Sie Ihr gesamtes Personalmanagement. So haben Sie mehr Zeit für die wirklich wichtigen Personalaufgaben und erhöhen damit die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter.

KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH
Infoline 0800 187 187 7
www.kyoceradocumentsolutions.de

KYOCERA Document Solutions Inc.
www.kyoceradocumentsolutions.com

PERSONALWIRTSCHAFT 10_2018

3	EDITORIAL	Vom Hingucken zum Hinhören
6	STILKRITIK	Jetzt geht's ums Ganze
	HR & ICH	
8	INTERVIEW	Vorgespräch zum Deutschen Ausbildungsleiterkongress (DALK) 2018
12	ANALYSE	Senioexperten – aus dem Ruhestand ins Unternehmen
15	AUS DER PRAXIS	Organisationen wagen sich an holokratische Strukturen
18	ZOOM	Whistleblower oder: Wenn Mut und Moral bestraft werden
20	PRAXISTRANSFER	Was Arbeitnehmer von der digitalen Arbeitswelt erwarten
22	CASE STUDY	Bomag entwickelt praxisorientierte Leitlinien für Führung
26	LEBENS LAUF	Sebastian Lesch von Apollo-Optik im CV-Check
	TITEL: HR SERVICE DESIGN	
28	ANALYSE	Wie HR sich konsequent auf seine Kunden ausrichtet
31	PRAXISBEISPIELE	Drei Unternehmen, die HR neu denken und gestalten
36	INTERVIEW	Professor Birgit Mager über Service Design für HR
38	CASE STUDY	Design Thinking bei Evonik Technology & Infrastructure
	RECHT & POLITIK	
42	ANALYSE	Neuerungen im Schwerbehindertenrecht
45	BAG & CO.	Scurriles aus dem Gerichtssaal
	TECHNIK & TOOLS	
46	INTERVIEW	Boris Ewenstein über das Talent-Schwungrad von Zalando
48	ANALYSE	Auf der Suche nach Tools für das Skill Management
51	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
	FORSCHUNG & LEHRE	
52	STUDIE	Zum Stand von Social Media im Personalmarketing
56	ANALYSE	Möglichkeiten und Grenzen künstlicher Intelligenz
	EVENT & SZENE	
58	SESSELWECHSEL	HR-Personalien und die Geschichten dahinter
60	BÜCHER	Martina Eberl testet „Agile Evolution“
62	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
64	HR BUZZWORD BINGO	Die reinste Zerstörungswut: Disruption
65	VORSCHAU	Was Sie in der November-Ausgabe erwartet
65	IMPRESSUM	
66	BLICK VON AUSSEN	Gerald Hüther über Arbeit und Würde



Foto: Frank Metzmacher



Foto: VBE



8

Foto: Wolters Kluwer Deutschland



28

Foto: Sabine Hauswirth



36

Foto: privat



46

Foto: Zalando SE



58

Foto: Kathrein



60

Foto: privat



66

Foto: www.gerald-huetter.de

Jetzt geht's ums Ganze

Unternehmen tragen Verantwortung im Kampf gegen Hass, Hetze und Häme. Sie müssen klare Kante zeigen – und zugleich mehr denn je Türen öffnen und Chancen bieten.

VON CLIFF LEHNEN

► Für die entscheidenden Minuten in einem sportlichen Wettkampf haben die Amerikaner den sprechenden Begriff der „crunch time“ erfunden. „Jetzt geht's ums Ganze“, würden wir (wie gewohnt etwas umständlicher, hier aber kaum weniger treffend) sagen. In solch einer Phase braucht es ein starkes Kollektiv und guten Teamgeist – und auch die ein, zwei herausragenden Akteure im Team, die ein Spiel entscheiden können: die sogenannten „crunch time players“.

Es spricht einiges dafür, dass wir gesellschaftlich und politisch gerade in die „crunch time“ gehen. Wir leben in einem Land, das sich an den politischen Rändern in beängstigender Geschwindigkeit radikalisiert. Der in den meisten westlichen Demokratien spürbare Rechtsruck hat auch uns längst erfasst. Der Aufstieg der AfD hat die politische Klasse in Deutschland in den vergangenen drei Jahren derart in die Enge getrieben, dass selbst der Innenminister postuliert, die Migration sei die „Mutter aller Probleme“. Dabei müsste er es besser wissen: Das Thema Migration hat vielmehr die Probleme des Landes – in der Bildung, im sozialen Bereich, in der Infrastruktur – schonungslos offengelegt. Diese Gesellschaft driftet auseinander: rechts und links, arm und reich, alt und jung, drinnen und draußen. Es ist ein System, das Langzeitarbeitslose, Enttäuschte, Zurückgelassene produziert. Von einer vermeintlich sozialen Marktwirtschaft ist nicht mehr viel übrig.

Das gesellschaftliche Nebeneinander wird mehr und mehr zum Gegeneinander. Die Folgen sind Verbitterung, Verhöhnung, Hass. Selten waren die Fronten so verhärtet, war die Rhetorik – im öffentlichen Raum, in den Medien, im Bundestag – so vernichtend. Gleichzeitig halten zu viele den Mund. Es ist kein leichter Spagat: Wir müssen klare Kante gegen Extremismus und Gewalt zeigen und dennoch mehr denn je Türen öffnen, Chancen bieten und Dialoge führen. Diese Verantwortung haben wir alle. Je herausgehobener unsere Rolle, desto wichtiger ist es, dass wir sie wahrnehmen. „Crunch time players“ sind diejenigen, die aufstehen und klare Linien ziehen, die etwas bewegen – jedoch nicht konfrontativ, sondern inklusiv.

Unternehmer, Geschäftsführer und Personalleiter sind hier in besonderer Weise gefordert. Sie geben Richtung und Kultur in der Organisation vor. Ihr Wort hat Gewicht, und zwar

besonders dann, wenn es über die Satzbausteine der CSR-Broschüren und Diversity-Kodizes hinausgeht. Sie haben Verantwortung in zweierlei Hinsicht: Einerseits gilt es, gegen Rassismus, Populismus und Extremismus aufzustehen; andererseits ist es wichtig, konkrete Gegenangebote zu machen.

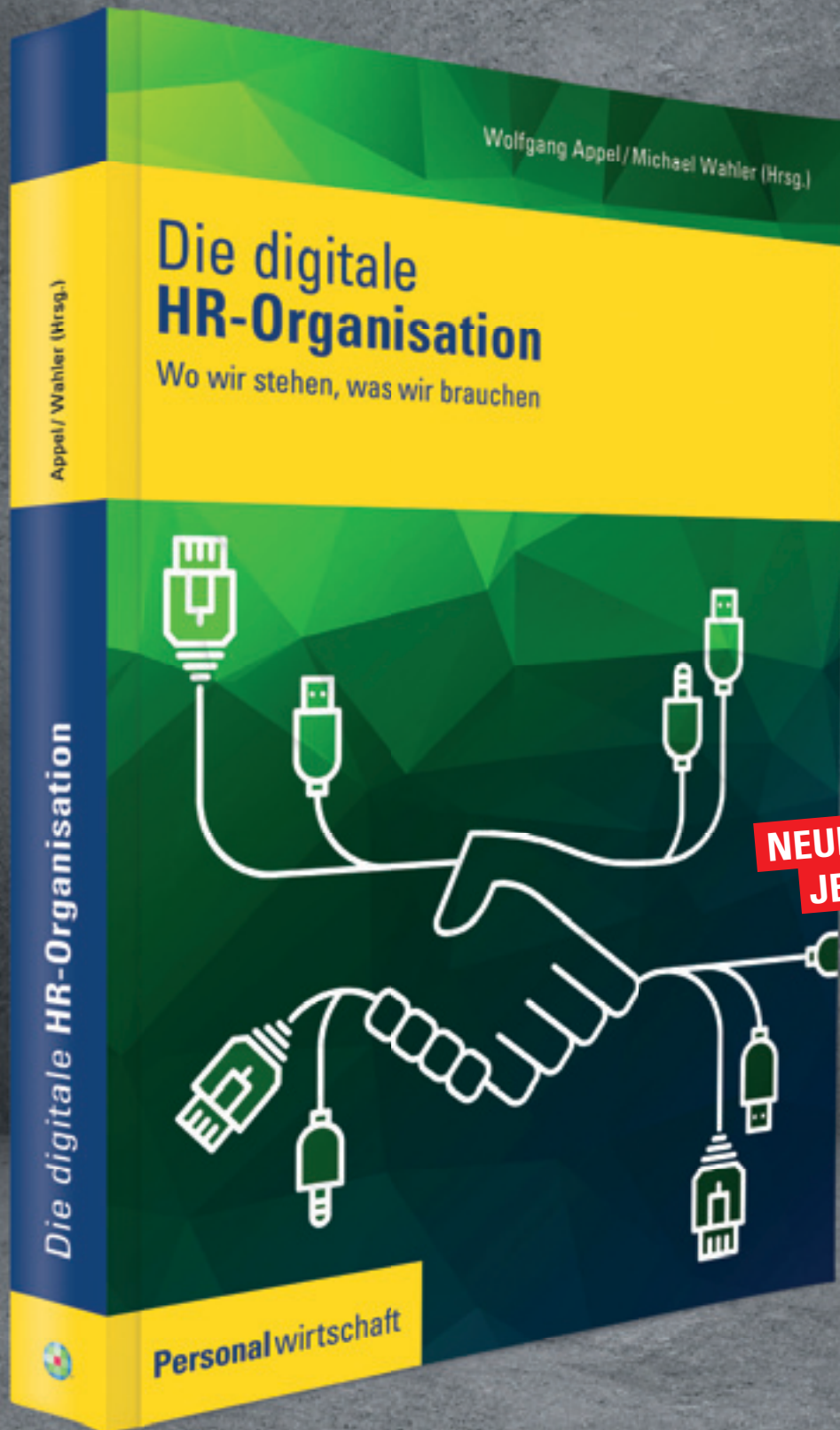
Es ist gut, dass sich etwa die Personalvorstände von Bayer und VW nach den Ereignissen von Chemnitz und Köthen deutlich positioniert haben. Ebenso haben die führenden Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände im Namen ihrer Mitglieder Farbe bekannt. Und auch in zahlreichen KMU finden sich positive

Beispiele. So stärkt etwa die Uhrenmanufaktur Nomos im sächsischen Glashütte ihren Mitarbeitern bewusst den Rücken gegen rechte Hetze und schult sie mit Faktenchecks und Argumentationshilfen gegen AfD-Polemik. Die Berliner Agentur TLGG organisierte einen Betriebsausflug zum Konzert „Wir sind mehr“ in Chemnitz, entwickelte ein Positionspapier und Plakate gegen rechts. (Was, liebe Personalentwickler, neben der klaren Positionierung und dem gesellschaftlichen Abstrahleffekt intern vermutlich mehr Teambuilding-Wirkung hat als jeder teuer eingekaufte Floßbau-Workshop.)



Es geht um so grundlegende Dinge wie Demokratie, Rechtsstaat und soziales Miteinander. Genauso wichtig ist deshalb die gesellschaftliche Prävention durch unternehmerisches Handeln. Integration gelingt immer noch zuerst über Arbeit. Jedes Unternehmen, das Geflüchtete qualifiziert, ausbildet und beschäftigt – ein durchaus nicht immer einfacher Weg –, trägt zur gesellschaftlichen Stabilisierung bei (im September waren über 31 000 Geflüchtete in Ausbildung, 4000 mehr als im Vorjahr). Und auch ein Unternehmen, das – wie etwa Rewe Dortmund – gezielt Langzeitarbeitslose qualifiziert, übernimmt Verantwortung und beugt einer weiteren gesellschaftlichen Spaltung vor. Denn oft sind es erst Armut und Perspektivlosigkeit, die Hass und Extremismus schüren.

Wichtig ist, dass es nicht bei Sonntagsreden bleibt. „Crunch time“ heißt, den Blick zu weiten, voranzugehen, Chancen zu eröffnen und dabei auch ein gewisses Risiko in Kauf zu nehmen. All das, was erfolgreiche Unternehmer ohnehin schon tun. Und übrigens immer schon getan haben – nachzulesen im Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ aus dem 12. Jahrhundert. ■



Prof. Dr. Wolfgang Appel/
Michael Wahler (Hrsg.)

Die digitale HR-Organisation

Wo wir stehen, was wir brauchen

1. Auflage 2018, 344 Seiten,
broschiert, EUR 39,00
ISBN 978-3-472-09519-4

Dieses Buch macht Lust auf die
digitale Transformation des
Personalwesens. Sie erfahren:

- wie die Digitalisierung HR-Zielbilder und -Geschäftsmodelle verändert
- wie HR-Abteilungen ihre Strukturen, Prozesse und Systeme umkrempeln
- wie Personalmanager frische Impulse in der Organisationsentwicklung setzen

www.pwgo.de/digitale-hr-organisation

**NEUERSCHEINUNG.
JETZT BESTELLEN!**

Blick ins Buch und Bestellung: www.personal-buecher.de

Tel.: 02631-801 22 22 · Fax: 02631-801 22 23 · E-Mail: info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com

Personalwirtschaft

Wir für den Job HR.



Foto: Wolters Kluwer Deutschland

Nachwuchsförderung auf der Höhe der Zeit

Was brauchen Betriebe und Azubis heute, um Ausbildung erfolgreich zu gestalten? Dieser Frage geht der Deutsche Ausbildungsleiterkongress (DALK) im November in Düsseldorf nach. Wir haben vorab mit drei Experten aus Wirtschaft, Schule und Politik diskutiert.

INTERVIEW: CLIFF LEHNEN UND CHRISTOPH BERTRAM

► **Personalwirtschaft:** Im Jahr 2017 ist bereits zum achten Mal in Folge die Zahl der Ausbildungsplätze, die nicht besetzt werden konnten, gestiegen. Wen sollte diese Zahl am meisten beunruhigen: die Unternehmen, die Schulen oder die Politik?

Michael Gloss: Die Situation ist nicht ganz so dramatisch, wie sich das anhört. Es ist zwar besorgniserregend, wenn fast 50 000 Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben, aber die duale Berufsausbildung ist nach wie vor zentrales Erfolgsmodell der deutschen Wirtschaft. Immerhin wurden im selben Zeitraum auch rund 523 000 Ausbildungsverträge geschlossen. Aber es stimmt, die Zahl der Suchenden lag noch höher, nämlich bei 603 500.

Viele Betriebe finden also keine Azubis, obwohl es mehr Bewerber als offene Stellen gibt – ein systemischer Mismatch. Wie lässt sich dem begegnen?

Udo Beckmann: Das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die alle Akteure fordert. Der Betrieb, den es betrifft, muss sich die Frage stellen: Bin ich dort präsent, wo der direkte Austausch mit Jugendlichen möglich ist, also etwa im Rahmen von Berufsorientierungstagen an

Schulen? Mache ich meine Ausbildungsberufe derart erlebbar, dass ich Jugendliche in ihrer Lebenswelt abhole? Schule und Eltern sind als Erziehungspartner gefragt, wenn es darum geht, junge Menschen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern, sowohl fachlich als auch in Bezug auf grundsätzliche Tugenden wie etwa Zuverlässigkeit, Beharrlichkeit und Fleiß. Die Politik wiederum muss ihrer Verantwortung nachkommen, erforderliche Bedingungen zu schaffen. Nur wenn Lehrkräften erforderliche Ressourcen zur Verfügung stehen, kann Schule sich intensiv engagieren.

Beim Stichwort Politik sind wir bei Ihnen, Herr Rabe. Teilen Sie als Hamburgs Senator für Schule und Berufsbildung diese Sichtweise?

Ties Rabe: Ja, alle müssen helfen: Betriebe, Schulen, Eltern und Politik. Denn es geht nicht nur darum, Wirtschaftsleistung und Wohlstand zu bewahren und auszubauen. Es geht auch um die Lebensperspektive zahlreicher junger Menschen. Zudem haben wir die historisch einmalige Chance, die Dauerarbeitslosigkeit bestimmter Milieus zu durchbrechen. Da braucht es jetzt alle Kräfte.

Schauen wir einmal genauer auf die Betriebe: Viele nehmen das Heft selbst in die Hand. Sie rekrutieren aktiv und bieten Azubis weit mehr als eine bloße Lehre. Worauf kommt es für erfolgreiches Ausbildungsmarketing aktuell an?

Gloss: Die Wahl eines Berufs oder Arbeitgebers ist für Jugendliche eine hochemotionale Entscheidung. Sie stellen damit die Weichen für ihre berufliche Zukunft und einen Großteil ihres zukünftigen Lebens. Arbeitgeber sind daher gut beraten, sich selbst als attraktiver Ausbildungsbetrieb zu präsentieren und digitale Informationsangebote zu schaffen. Damit stärken sie ihre Arbeitgebermarke und verbessern ihr Recruiting. Wer seine Arbeitgeberangebote und Berufsbilder jenseits von austauschbaren Floskeln beschreibt und gute Orientierung zu den Anforderungsprofilen bietet, ist auf dem richtigen Weg.

Rabe: Es gibt fast 300 Ausbildungsberufe in Deutschland – da fehlt vielen jungen Menschen der Überblick. Deshalb braucht es Unternehmen, die auf junge Menschen zugehen und ihnen Wege in den Beruf erklären. Ausbildungsmessen, Schulpraktika, Ausstellungen in den Schulen und gutes Informationsmaterial, vor allem im Internet und in den sozialen Netzwerken, sind die richtigen Antworten vieler Unternehmen.

Beckmann: Allerdings haben Betriebe teils sehr unterschiedliche Möglichkeiten und Voraussetzungen, abhängig von ihrer Größe, Branche, Lage und vielen weiteren Faktoren. Was aber den meisten erfolgreich rekrutierenden Unternehmen gemein ist: Sie zeigen Engagement. Sie unterstützen beispielsweise Schulen bei Berufsorientierungs- und Vorbereitungsangeboten, bieten Schülerpraktika an und vieles mehr. Meine Erfahrung ist: Wenn ein Unternehmen seine Azubis gleichermaßen fordert und fördert, ihnen fair und wertschätzend begegnet, dazu eine Zukunftsperspektive aufzeigt, sie etwa bei erfolgreichem Abschluss übernimmt, spricht sich das unter Jugendlichen herum. Und kaum etwas überzeugt mehr als die persönliche Empfehlung der Peergroup.

Man sagt der Generation Z eine gewisse Schnellebigkeit nach. Inhalte, heißt es, würden immer schwerer vermittelbar. Ist das eine Beobachtung, die Sie bestätigen können?

Rabe: Nein, Inhalte sind nicht schwerer zu vermitteln als zu meiner Zeit. Ich glaube, da verklärt sich der Rückblick von uns Älteren etwas. Auch in den 60er- und 70er-Jahren wurde reichlich gestöhnt und geschimpft über widerspenstige, faule und lernunwillige Lehrlinge. Wir vergessen oft: Ausbildung ist nicht nur fachliche Anleitung, sondern Teil eines Erziehungsprozesses. Auszubildende sind keine perfekten und fertigen Erwachsenen, sondern junge Menschen, die nicht nur beruflich, sondern auch persönlich Anleitung und Orientierung brauchen.

Unsere Gesprächspartner



Foto: Frank Metzmacher

Michael Gloss, Geschäftsführer der Wolters Kluwer Deutschland GmbH und Veranstalter des Deutschen Ausbildungsleiterkongresses (DALK)



Foto: VBE

Udo Beckmann, Bundesvorsitzender des Verbands Bildung und Erziehung (VBE)



Foto: Wolters Kluwer Deutschland

Ties Rabe, Senator für Schule und Berufsbildung der Freien und Hansestadt Hamburg

Fakt ist aber: Kinder und Jugendliche wachsen heute in einer medial völlig anders geprägten Welt auf, in der allerorts um ihre Aufmerksamkeit gerungen wird. Die Jugend denkt digital und mobil. Ist das heute auch in der Ansprache und der Vermittlung von Wissen der Kanal der Wahl?

Gloss: Ich denke, hier muss man zwischen der Phase der Berufsorientierung und der Ausbildung selbst unterscheiden. Die Verlagerung auf digitale Geräte führt interessanterweise zu mehr Tiefsinnigkeit in der Auseinandersetzung mit Themen der Berufsorientierung. Junge Menschen nehmen sich heute mehr Zeit dafür. Denn während nur ein Drittel der ehemaligen Azubi-Generation in seiner Bewerbungsphase täglich mehr als eine halbe Stunde in die individuelle Berufsorientierung investierte, liegt der Anteil in der aktuellen Ausbildungsgeneration schon bei über der Hälfte.

Das allgemeine Vorurteil, dass die Digitalisierung zu einer oberflächlichen Auseinandersetzung mit Inhalten führe, stimmt für die Berufsinformation also nicht?

Gloss: Nein, es ist vielmehr so, dass digitale Möglichkeiten zu einer verdichteten und zeitlich intensiveren Auseinandersetzung mit Karrierethemen führen. Beginnen die Jugendlichen von heute, die mit Whatsapp, Snapchat und Youtube aufwachsen, dann allerdings eine Ausbildung, stoßen sie häufig auf andere Welten. Lernen mit neuen Medien? Meist Fehlanzeige! Das sollten wir in den Berufsschulen ändern, auch aber in den Unternehmen selbst. Auf dem Deutschen Ausbildungsleiterkongress diskutieren wir beispielsweise, wie es gelingen kann, entsprechende Lernumgebungen und Lernmittel bereitzustellen.

Beckmann: Noch wichtiger als der Kanal, den ich bei der Ansprache wähle, ist meiner Meinung nach die Frage, wie ich die Jugendlichen erreiche: Ich muss sie persönlich begeistern! Das ist die wichtigste Währung, und es ist bei der Generation Z nicht anders als zuvor bei den Generationen X und Y. Dass mir heute und in Zukunft hierfür zusätzliche digitale Möglichkeiten zur Verfügung stehen, erweitert den Spielraum. Überzeugen muss ich aber, auch als Unternehmen, sowohl in der analogen als auch in der digitalen Welt.

Viele junge Leute – und auch Eltern – tendieren heute zur Hochschulbildung, zahlreiche klassische Ausbildungsgänge werden akademisiert, Unternehmen bieten duale Studiengänge an. Wie begeistert man da Abiturienten für eine klassische duale Ausbildung?

Rabe: Ich sehe den Trend zur Hochschule mittlerweile skeptisch. Fast 30 Prozent scheitern im Studium. Die duale Ausbildung bietet dagegen ein hervorragendes Niveau und einen deutlich besseren Übergang von der Ausbildung in den Beruf. Jahrelang wurde dieses Modell weltweit nicht richtig gewürdigt. Das hat sich endlich geän-

dert – dennoch bleibt der Trend zum Studium ungebrochen. Deshalb brauchen wir eine bessere Aufklärung über die Chancen und Risiken beider Wege, wir brauchen aber auch bessere berufliche Karrierechancen für Nichtakademiker in den Unternehmen. Es geht nicht an, über den Trend zum Studium zu jammern und zugleich alle Führungspositionen nur für Akademiker zu reservieren.

Gloss: Unternehmen und Politik sind gleichermaßen gefordert. Das fängt bereits in der Schule an. Die Berufsberatung dort ist schlichtweg unzulänglich und die Vernetzung von Schulen mit Unternehmen oftmals nicht vorhanden. Dazu kommen die mangelnde Durchlässigkeit des Bildungssystems und das mäßige Image der Berufsausbildung. Viele junge Menschen erachten eine Ausbildung als trocken und langweilig. Unternehmen wiederum müssen sich im Hinblick auf Azubi-Marketing und Ausbildungsinhalte deutlich besser positionieren.

Nicht nur die Zahl der Studienabbrüche, auch die Azubi-Abbrecherquoten in den Betrieben sind nach wie vor hoch – insbesondere in ohnehin schwierigen Branchen wie dem Bau oder der Gastronomie. Müssen sich die Unternehmen verändern oder scheitert es an falschen Erwartungen der Azubis?

Gloss: Die Wahrheit liegt wohl irgendwo in der Mitte. Ein großes Problem ist sicherlich, dass viele Jugendliche heute keine oder falsche Vorstellungen davon haben, was sie in der Ausbildung erwartet. Auf der anderen Seite fehlt in einigen Unternehmen – gerade in den angesprochenen Branchen – oft eine gewisse pädagogische Expertise, um gut auszubilden. Neben einem entsprechenden Auswahlprozess ist es daher umso wichtiger, dass die Unternehmen den Jugendlichen schon vor Ausbildungsstart Möglichkeiten zum Probearbeiten oder für ein Praktikum anbieten. Nur so kann man den jungen Leuten die tatsächlichen Inhalte des Berufs und der Ausbildung näherbringen.

Beckmann: Das stimmt. Schulabgänger wissen häufig nicht, was sie in einer Ausbildung erwartet. Erwartungen und Realität klaffen dann mitunter auseinander. Hier helfen Betriebspraktika im Vorfeld, Berufsorientierungskurse und weitere Maßnahmen in Kooperation mit den Betrieben. Aber auch die Unternehmen selbst müssen sich hinterfragen: Wie fair behandle ich meine Azubis? Fördere ich sie adäquat oder sind sie für mich lediglich eine billige Arbeitskraft? Schaffe ich eine Vertrauenskultur und helfe ich bei Problemen? Meist sind es unter dem Strich mehrere individuelle Faktoren, die letztlich zu einem Ausbildungsabbruch führen.

Wie schätzt die Politik das ein, Herr Rabe?

Rabe: Es wäre zu einfach, nur einer Seite die Schuld zu geben. Natürlich müssen sich Unternehmen intensiv um ihre Auszubildenden kümmern. Aber viele junge Menschen haben auch falsche Vorstellungen. In einer

Der Deutsche Ausbildungsleiterkongress (DALK) 2018

Der Deutsche Ausbildungsleiterkongress (DALK) ist **Deutschlands größter Fachkongress für HR- und Ausbildungsverantwortliche**. Bereits zum dritten Mal treffen sich vom 21. bis 23. November in Düsseldorf **mehr als 2000 Teilnehmer**, um die Ausbildung von morgen mitzugestalten, Ideen und Erfahrungen auszutauschen, die Berufsausbildung zukunftssicher zu machen und innovative Lösungsansätze für den drohenden Fachkräftemangel zu erhalten. **Aus über 100 Vorträgen und Workshops von mehr als 80 Topreferenten** können sich die Besucher ihr individuelles Kongressprogramm zusammenstellen. Als Moderatoren führen Nina Ruge und Lothar Guckeisen durch das Programm.

„Der DALK steht dieses Jahr unter dem Motto: **Duale Ausbildung geht in Führung**“, so Michael Gloss. **„80 Topexperten wie KI-Professor Christoph Igel, Jugendforscher Klaus Hurrelmann und Medienprofi Thomas Feibel** vermitteln unseren Teilnehmern aktuelles Know-how und sofort anwendbare Lösungen für den Arbeitsalltag. Und zusätzlich treffen sie auf dem DALK in diesem Jahr mit **Ranga Yogeshwar, Henry Maske, Olivia Jones, Arved Fuchs und Paul Breitner** wieder Persönlichkeiten, die wirklich jeder in Deutschland kennt.“



Foto: Wolters Kluwer Deutschland

Termin: 21. bis 23. November 2018

Ort: Kongresszentrum CCD Düsseldorf

Weitere Informationen und Anmeldung unter:
www.deutscher-ausbildungsleiterkongress.de

Der DALK ist ein Angebot der Wolters Kluwer Deutschland GmbH, unter deren Dach auch die Personalwirtschaft erscheint.

freien Gesellschaft müssen wir mit solchen Veränderungen rechnen. Hilfreich ist es, wenn die Schule intensiver auf die Berufswelt vorbereitet. In Hamburg haben wir dazu das Pflichtschulfach Berufs- und Studienorientierung eingeführt, damit sich junge Menschen frühzeitig informieren und eine begründete und ernsthafte Berufswahl treffen können. Im Übrigen: Wir hätten durchaus genügend junge Menschen, die für eine Ausbildung infrage kommen – wenn wir uns auch denjenigen zuwenden würden, die bislang nicht eingestellt wurden. Ich glaube, wir brauchen Konzepte, die über eine rein fachliche Ausbildung hinausgehen und auch darauf abzielen, Azubis sozial zu stabilisieren und erhebliche Bildungsrückstände und Sprachprobleme zu überwinden.

Wagen wir einen Blick voraus: Wie sieht die Ausbildung der Zukunft aus? Wie wird der Megatrend Digitalisierung die Ausbildung verändern?

Gloss: In einem ersten Schritt wird sich die duale Berufsausbildung selbst deutlich weiter digitalisieren: Anlagenmechaniker statt unsere Wohnungen schon heute mit smarterer Technik aus, Dachdecker nutzen Drohnen und so weiter. Die Digitalisierung wird die duale Berufsausbildung aber viel tiefergehend beeinflussen: Autonome Systeme werden ganze Berufe verändern und Teile der heutigen Qualifikationen überflüssig machen. Alles, was eine Maschine besser kann als ein Mensch, erledigt künftig die Maschine – schneller, verlässlicher, billiger und ermüdungsfrei. Körperliche Fähigkeiten werden künftig deutlich weniger gefragt sein. Die Unterteilung der Wirtschaft und Gesellschaft in Kopfberufe und handwerkliche Tätigkeiten wird durch die Digitalisierung und Robotisierung weniger wichtig und früher oder später sogar obsolet werden. Dadurch wird sich manches in Bildung und Ausbildung ändern.

Was wird sich im schulischen Bereich verändern müssen, Herr Beckmann?

Beckmann: Schon heute haben vielfach Lernfelder starre Lehrpläne ersetzt, um mit der fortschreitenden Entwicklung in vielen Berufen mithalten zu können. Diese Lernfelder beziehen sich nicht mehr auf Fächer, sondern auf Tätigkeitsbereiche. Ändern sich Tätigkeitsbereiche, kann entsprechend nachgesteuert werden. Flexibilität und eine enge Abstimmung zwischen Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen werden in Zukunft noch wichtiger werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich duale Ausbildungen in Theorie und Praxis aufeinander beziehen und mit den realen Entwicklungen und Anforderungen standhalten.

Was können denn die Ausbildungsverantwortlichen tun, um mit der Entwicklung schrittzuhalten? Wie gelingt es ihnen ganz persönlich, mit Trends wie Digitalisierung und Transformation mitzugehen?

Gloss: Die schlechte Nachricht zuerst: Lebenslanges Lernen macht auch vor HR- und Ausbildungsleitern nicht Halt. Die gute Nachricht: Wir beschäftigen uns intensiv damit und haben genau hierfür mit dem Deutschen Ausbildungsleiterkongress – kurz: DALK – die größte Plattform für alle HR- und Ausbildungsverantwortlichen rund um die duale Berufsausbildung geschaffen, von A wie Azubi-Gewinnung bis Z wie Zusammenarbeit zwischen Schulen und Ausbildungsbetrieben. Einen Schwerpunkt widmen wir in diesem Jahr Management-, Führungs- und Kommunikationsstrategien. Die Teilnehmer lernen innovative Lösungsansätze für den Fachkräftemangel kennen und entdecken konkrete Strategien, um qualifizierte Auszubildende zu finden, zu motivieren, zu entwickeln und langfristig zu binden. Und natürlich kommt auch das Networking zwischen den über 2000 Teilnehmern nicht zu kurz, sie können sich gegenseitig unterstützen und voneinander lernen. ■



Rentner wissen mehr

Immer häufiger kommen Unternehmen nicht mehr ohne erfahrene Mitarbeiter aus, die über das Rentenalter hinaus bleiben und ihr Wissen weitergeben. Jetzt gibt es sogar Online-Portale, auf denen sich Seniorexperten anbieten.

VON LARA GOHR

► Ohne den Zahnriemen funktioniert kein Motor. Der Riemen, der auf kleine Rollen im Motor gespannt wird, setzt einen Prozess in Gang, an dessen Ende Kraftstoff in den Zylinder strömt. Das Auto fährt. Wer den Riemen falsch einbaut, verursacht einen Motorschaden, der Tausende Euro kostet. Und genau das passierte Monteuren in Werkstätten weltweit jahrelang mit Zahnriemen und Zubehör von Bosch. Teure unnötige Ausgaben für den Konzern, der die Motoren jedes Mal auf Garantie reparieren musste.

Bis ein Mitarbeiter zum Telefon griff und Walter Kulpe anrief. Er suche jemanden, der sich hinsetze, um sich die Garantiemeldungen einmal anzuschauen. Der 70-jährige Kulpe nahm sich des Projekts an und erkannte das Problem schnell: Die allgemeine Anleitung zur Montage war nicht detailliert genug. Er stellte eine neue Checkliste mit Hinweisen und Tipps zusammen – und innerhalb eines Jahres halbierten sich die Garantiemeldungen.

Wertvolles Wissen sichern

Kulpe ist eigentlich viel zu alt, um noch bei Bosch zu arbeiten. Aber auch 39 Jahre nach seinem ersten Arbeitstag bei Bosch gebürtelt er im Homeoffice über Projekten, denn er

steht dem Konzern als Seniorexperte zur Verfügung – als einer von 1600 im Pool der Registrierten.

Das Technologieunternehmen meldet jährlich Tausende Patente an. Um zu verhindern, dass Wissen in den Ruhestand verschwindet, gründete Bosch 1999 eine Tochtergesellschaft, die Rentner für zeitlich befristete Projekte zurück in den Konzern vermittelt. Dort können Fachbereiche im Konzern Unterstützung von ehemaligen Mitarbeitern beantragen. Die Seniorexperten haben im Gegensatz zu voll eingebundenen Mitarbeitern genügend Zeit, um grundsätzliche Abläufe und Prozesse zu analysieren und zu hinterfragen. Oft beraten sie auch jüngere Mitarbeiter oder Teams. Sie geben Schulungen, halten Vorträge oder sind Mentoren für jüngere Kollegen.

Zu umtriebiger für die Rente

Das Leben bei Bosch begann für den gebürtigen Pfälzer und studierten Maschinenbauer 1979. Damals war Helmut Schmidt Bundeskanzler, die USA erkannten erstmals die Volksrepublik China offiziell als Staat an. Eigentlich war Kulpe erleichtert, als er sich mit 63 Jahren in die Rente verabschieden konnte. Der Hobbypilot und seine Frau flogen zum Beispiel mit ihrem Flugzeug durch die Gegend.

„Personaler sollten versuchen, interne Experten über das Rentenalter hinaus zu beschäftigen, denn viele sind auf dem Zenit ihrer Schaffenskraft, wenn sie das Unternehmen eigentlich verlassen sollen.“

Leena Pundt, Wirtschaftspsychologin und Professorin für Human Resources, Hochschule Bremen

Aber schon nach zweieinhalb Jahren hatte er alles, was er sich für die Zeit nach der Arbeit vorgenommen hatte, so sagt er, „abgearbeitet“.

Als Technikfan Kulpe ein paar Monate später die Fachmesse „Automechanica“ besuchte, traf er am Bosch-Stand einen seiner ehemaligen Kollegen. Der erzählte, dass er trotz seines Alters weiterarbeitete. Dann ermutigte er Kulpe, das doch auch zu probieren. „Schon sechs Wochen, nachdem ich mich bei Bosch gemeldet hatte, bekam ich mein erstes Projekt“, erzählt er. „Ich konnte in meiner alten Abteilung wieder anfangen, weil dort eine Stelle übergangsweise frei war. Für mich war es eigentlich, als würde ich aus einem langen Urlaub zurückkehren.“ Dann fragten ihn auch noch andere Mitarbeiter nach seiner Hilfe. Im Moment etwa arbeitet Kulpe an seinem dritten Projekt: Er überlegt, wie man die mechanische Motorsteuerung optimieren könnte. Dafür bekommt er ein Beratergehalt, das sich an seinem bisherigen Verdienst orientiert. Seine Arbeitszeit ist auf 80 Tage im Jahr begrenzt, der 70-Jährige arbeitet maximal ein paar Stunden pro Tag. So bleibt ihm genug Freizeit für Hobbys und Enkelkinder.

Vermittlungsagenturen haben den Markt erkannt

Obwohl in Deutschland viele Unternehmen Mitarbeiter im Alter weiter beschäftigen, haben nur wenige spezielle Strukturen dafür geschaffen. Ein weiteres Beispiel neben Bosch ist Daimler. Der Konzern startete die Initiative im Jahr 2013. Für Spezialaufträge stehen seitdem 600 registrierte Rentner temporär zur Verfügung.

Aber auch ohne die Bemühungen des ehemaligen Arbeitgebers wissen viele Senioren, dass ihre Erfahrung Gold wert ist. In den letzten Jahren ist für ihr Spezialwissen ein Markt entstanden. Hoch Qualifizierte und alle, die sich dafür halten, bieten sich auf Online-Portalen als Berater an. Auf dem „Portal Erfahrung Deutschland“ sind beispielsweise 7500 von ihnen registriert. Daneben gibt es auch Vermittlungsagenturen, zum Beispiel für Spezialisten für Lieferanten der Automobilindustrie, Maschinen- oder Anlagenbauer.

Sich externe Berater einzukaufen, macht aber meist nur Sinn, wenn das Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen will und dafür kundige Leute braucht. „Meistens ist es wirtschaftlicher, auf Experten mit unternehmensinternem Wissen

HAUFE.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



SETZEN AUCH SIE AUF DEN MARKTFÜHRER

Ob Kommentare, Arbeitshilfen oder Online-Weiterbildung: Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie alles für Ihre HR-Abteilung aus einer Datenbank. Rechtssicherheit und Aktualität garantiert. Vertrauen auch Sie auf die Software Nr. 1 für den HR-Bereich in Deutschland.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office

„Es macht einfach Spaß, mit den anderen über meine Vorschläge zu diskutieren und die Ansichten der jungen Menschen zu erfahren.“

Walter Kulpe, Rentner, arbeitet projektbezogen bei Bosch

zu setzen“, sagt Leena Pundt, Wirtschaftspsychologin und Professorin für Human Resources an der Hochschule Bremen. „Personalern sollten versuchen, interne Experten über das Rentenalter hinaus zu beschäftigen, denn viele sind auf dem Zenit ihrer Schaffenskraft, wenn sie das Unternehmen eigentlich verlassen sollen.“

Pundt beschäftigte sich schon in ihrer Promotion damit, was ältere Menschen dazu motiviert, im Alter weiter zu arbeiten. Ein Ergebnis ihrer Forschung ist: Generativität spielt eine große Rolle – die Freude daran, das eigene Wissen weiterzugeben und sich um zukünftige Generationen zu kümmern. Daneben seien respektvolle Führung, ein ergonomischer Arbeitsplatz und planbare Arbeitszeiten

Seniorexperten – Tipps für Personalern

Personalern müssen einiges beachten, wenn sie wollen, dass ältere Mitarbeiter dem Unternehmen weiter zur Verfügung stehen. Leena Pundt, Wirtschaftspsychologin und Professorin für HR an der Hochschule Bremen, gibt Tipps:

- **Allgemein sollten ältere Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen.** Ein guter Umgang mit ihnen ist entscheidend für ihr Interesse, ihre Zeit wieder für das Unternehmen einzusetzen.
- **Ergonomische Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen** sollten für ältere Mitarbeiter ebenso Standard sein.
- **Ansprechen sollte man die Kandidaten auf jeden Fall vor dem Ruhestand** – solange sie noch im Arbeitsrhythmus sind und mit den Gedanken in ihren Spezialgebieten. Über Haustelefon oder Mail sind sie zudem leichter zu erreichen.
- **Einen Pool kann man zum Beispiel nach dem Gießkannenprinzip aufbauen.** Ein Jahr vor dem Ruhestand bekommt jeder eine Rundmail mit der Fragestellung „Können Sie sich vorstellen weiterzumachen, ja oder nein?“. Aus „Ja“-Kandidaten baut der Personalern eine Datenbank auf. Im Mittelstand lässt sich das noch gut mit einer einfachen Excel-Tabelle erledigen.
- **Eine andere Methode ist, gezielt Schlüsselpersonen anzusprechen,** nachdem der Personalern sich überlegt hat, welche Themen etwa in den nächsten fünf Jahren strategisch wichtig für das Unternehmen sind. Vorgesetzte könnten dann mit darüber entscheiden, wer angesprochen wird.
- **Wenn dann das Rentenalter erreicht ist, kann man sich mit den Kandidaten mögliche Einsatzbereiche überlegen und Zeiten absprechen.** Jeder braucht eine möglichst individuelle Lösung. Dieser Aufwand lohnt sich, je eingespielter das Prozedere wird.
- **Ein Arbeitseinsatz muss zeitlich und thematisch immer festgesteckt sein.** Der Personalern muss vor jedem anderen Mitarbeiter rechtfertigen können, warum für eine Aufgabe ein Rentner wiedereingestellt wird. Neben Beratung könnten Krankheits- oder Elternzeitvertretung oder etwa spezifische Probleme mit alter Technik Gründe dafür sein.
- **Ein guter Start ist wichtig,** die ersten Matches müssen Menschen mit Projekten zusammenführen, die sinn- und gewinnbringend für beide Seiten sind. Erfolg spricht sich rum.

Voraussetzungen, um Senioren erfolgreich in der Firma zu halten.

Walter Kulpe hat seinen Vertrag gerade um ein weiteres Jahr verlängert. „Mir macht die Arbeit Spaß, ich fühle mich viel zu fit, um jetzt damit aufzuhören“, sagt er. Er sei hundertprozentig eingebunden, ob durch den E-Mail-Verteiler oder die Mitarbeiterzeitung. Der 70-Jährige kann jedes Projekt annehmen, auf das er Lust hat. „Es macht einfach Spaß, mit den anderen über meine Vorschläge zu diskutieren und die Ansichten der jungen Menschen zu erfahren.“

Das Gefühl, gebraucht zu werden

Im Fall von Mustapha Jebabli hat auch Geld eine Rolle gespielt. Der Deutsch-Tunesier ist Zerspanungstechniker und arbeitet bei der Samson AG in Frankfurt. Die Firma stellt unter anderem klassische Ventile und intelligente Messregler her. Der heute 68-jährige Jebabli verlängerte seinen Vertrag bei der Firma immer wieder. Auch, um seinen drei Söhnen ein Studium ohne Nebenjob zu ermöglichen. „Wenn man jung ist, will man ja auch Freizeit haben“, sagt er. Sein jüngster Sohn, studierter Maschinenbauer, hat gerade seine Masterarbeit bei Samson geschrieben.

Jebabli ist heute stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats. Damit ist er für die Mitarbeiter da, wenn es Probleme gibt, zum Beispiel bei Kündigungen oder Einstellungen. Der Job sei stressig, sagt er, aber es mache ihm Spaß, für die Menschen zu arbeiten. Er meint, die Auszubildenden bräuchten Leute mit Erfahrung, von denen sie lernen könnten.

Großes Verantwortungsgefühl

Der Fachkräftemangel hat auch der Firma Samson in der Vergangenheit zu schaffen gemacht. Deshalb bildet die Firma nun selbst Mechaniker aus. Asa Lautenberg, Personalern bei Samson, kann sich vorstellen, auch Senioren wieder zu mobilisieren: „Eine zusätzliche Betreuung durch Senioren könnte unsere Ausbildung perfekt ergänzen“. Sie denke an von Rentnern geführte Lehrwerkstätten oder an Generationentandems, bei denen einem Lehrling ein erfahrener Mentor zugeordnet wird.

Mustapha Jebabli sagt, er fühle sich für die 170 Azubis verantwortlich. „Ich gehe morgens in die Maschinenhalle runter und laufe meine Runde, rede mit den jungen Leuten und versuche, ihnen ein Gefühl für die Mechanik zu vermitteln.“ Selbst bei einer einfach wirkenden Aufgabe wie dem Fräsen müsse man grundlegende Mechanik begreifen, angefangen beim Satz des Pythagoras, sagt er. Außerdem hilft der 68-Jährige den arabischen Leiharbeitern regelmäßig mit Übersetzungen. Er sagt: „Ich werde gebraucht.“ ■



Das holokratische Unternehmen

Zurzeit probieren einige Unternehmen den Ansatz der Holokratie aus. In dieser Organisationsstruktur gibt es Rollen statt Stellenplänen, Kreise statt Hierarchien. Die Selbstorganisation der Mitarbeiter steht im Vordergrund.

VON MICHAEL SUDAHL

► „Hierarchie, Anarchie, Holokratie“ ist ein Bonmot, das gerne benutzt wird, um die Sinnlosigkeit agiler Organisationsstrukturen zu verdeutlichen. Und dennoch sind immer mehr Konzerne, Start-ups und Mittelständler gewillt, sich von patriarchischen Führungsformen zu verabschieden, und testen agile Modelle. So nehmen laut einer Studie des Personaldienstleisters Hays und der Unternehmensberatung PAC agile Methoden einen hohen Stellenwert ein: Bereits zwei Drittel der befragten Firmen halten sie für wichtig und 40 Prozent nutzen sie zu Teilen. Allerdings gibt es Widerstände: Konkurrenzdenken verhindert vernetztes Handeln (72 Prozent), das Tagesgeschäft beansprucht zu viel Zeit (65 Prozent) und auch die geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern (55 Prozent) steht im Weg. Für Hays-Sprecher **Frank Schabel** sind drei Aspekte wichtig: Zum einen benötigen Betriebe eine andere Art der Führung – eher einen Coach und Moderator, der nicht mehr fachlich führt. Zum anderen bedürfe es einer hohen Flexibilität und ausgeprägten Lernkultur.

Drittens müsse in Unternehmen transparenter kommuniziert werden. Die wichtigsten Aufgaben für die Führungskräfte seien das Managen der Komplexität in der Kooperation (58 Prozent), heißt es im aktuellen HR-Report, eine neue Führungskultur (53 Prozent) und neue Vernetzungsformen (50 Prozent). „Es sind vor allem mentale und soziale Kompetenzen gefragt“, meint Schabel. Denn Vorgesetzte müssten in der Lage sein, kritische Mitarbeiter mitzunehmen, offen und wertschätzend zu reagieren und eine Feedback- und Fehlerkultur zu entwickeln.

Ein Teil vom Ganzen

Stefan Kennerknecht, Vorstand und Co-CEO der Europace AG, sieht „Wissensunternehmungen, in denen die Menschen das Wissen der Organisation halten“, als prädestiniert, um Hierarchien abzuschaffen und, wie in seinem Fall, die Holokratie einzuführen. Als Teil eines börsennotierten Unternehmens, der Hypoport



Frank Schabel, Hays



Stefan Kennerknecht, Europace

AG, will der Online-Marktplatz für Baufinanzierungen und Ratenkredite eines sein: schneller als die Konkurrenz. Langatmige Hierarchien und aufwendige Abstimmungsschleifen stören da nur, wenn das Tagesgeschäft technische Innovation heißt. Doch wie funktioniert ein Unternehmen mit 160 Mitarbeitern, in dem es keine Arbeitsplatzbeschreibungen und Abteilungen mehr gibt, stattdessen Rollen, Kreise, Verantwortlichkeiten und einen übergeordneten Zweck? „Wie ein Organismus“, lautet Kennerknechts Antwort.

Holokraten verstehen sich als Teil vom Ganzen (der Begriff Holokratie setzt sich zusammen aus altgriechisch „holos“ – vollständig, ganz – und „kratía“ – Herrschaft). Jeder Mitarbeiter nimmt verschiedene Rollen ein und bringt seine Kompetenzen in unterschiedlichen Kreisen ein, siehe Info „So funktioniert Holokratie“. Allerdings sind Organismen anfällig. Wer einmal einen Infekt hatte, weiß, dass schnell der ganze Apparat außer Gefecht gesetzt ist, obwohl nur ein paar Schnupfviren im System zirkulieren. „Ja“, bestätigt Kennerknecht, „jeder im System kann ein mittleres Erdbeben auslösen.“ Das sei ein Risiko, wenn Hierarchien fallen. Aber ein überschaubares. Er selbst habe das im eigenen Haus schon getan. Es dauerte nur wenige Tage, bis das System sich neu ausgerichtet hat und der Organismus wieder auf die Beine kam. Fast wie bei einer Erkältung.

Seither ist die Entwicklungsdynamik im Unternehmen wieder so, wie er sich das vorstellt. Was war geschehen? „Wir haben Kreise aufgelöst“, erzählt er. Danach mussten sich die Leute wiederfinden, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klären. So ein Beben kann manchen erschüttern. Die Holokratie trennt zwar strikt zwischen Rolle und Mensch, doch nicht jeder kann sich mal eben von seiner Rolle lösen.

Die Identifikation ist oft hoch. Kritiker sehen genau darin einen unmenschlichen Aspekt holokratischer

Systeme. Hinter den Rollen stecken Biografien und Schicksale. Es ist menschlich, sich über seine Aufgabe, seine Rolle, zu definieren. Deshalb sei es wichtig, Räume für diese Bedürfnisse zu schaffen, so Kennerknecht. „Clean the Air“ heißt das in den Berliner Büroräumen von Europace. Nach jedem holokratischen Meeting gibt es die Gelegenheit, die Luft emotional zu säubern. Größte Übung dabei: bei sich zu bleiben, aus der Ich-Position zu sprechen, Verantwortung für Handeln und Gefühl zu übernehmen und Gesagtes sowie Gehörtes zu reflektieren, ohne es persönlich zu nehmen. „Die Werkzeuge sind wichtig“, weiß Kennerknecht inzwischen. Und meint Kommunikationsprozesse an der Hand zu haben, die eben nicht über den Menschen und seine Würde hinwegfegen, sondern Platz geben für Bedürfnisse und Wünsche.

Führung und Macht

Auch bei Bosch in Stuttgart testet man Formen der Selbstorganisation. 19 Personaler haben sich aufgemacht – Juristen und Ingenieure, Sozialpädagogen und Psychologen, Sportwissenschaftler und Kaufleute arbeiten seit einem Jahr in Eigenregie zusammen. Das klingt nach einem hippen Garagen-Start-up, doch Fachreferentin **Ruth Schulze** stellt fest: „Selbstorganisation braucht Führung und Macht.“ Allerdings seien Ansprüche nicht mehr durch Posten zementiert, sondern in Rollen geteilt. Teams wählen Rolleninhaber auf anderthalb Jahre. Danach werden die Karten neu gemischt. Für Routineaufgaben wie Lohnbuchhaltung oder Bewerbungen-Scannen ist die kreative Wucht der Selbstorganisation nicht sinnvoll. Für Aufträge, die große Gestaltungsräume und Kundenorientierung beinhalten oder schnell umgesetzt werden sollen, dagegen schon. Ebenfalls für solche, deren Ziel noch nicht klar ist, etwa ein Fahrrad-Leasing für die Bosch-Mitarbeiter. Zusammen mit einem Sportwissenschaftler und einem Kaufmann hat Schulze eine Analyse erstellt und dadurch die Bedürfnisse der Mitarbeiter besser verstanden. „Ich lerne viel“, begeistert sich die Referentin für diese Arbeitsstruktur, „wir haben einen sehr wertschätzenden Umgang, sind hoch motiviert und haben auch noch Spaß.“

Früher wäre das Projekt von Abteilung zu Abteilung gewandert – an den Schnittstellen hätte es gehapert, weil sich keiner damit identifiziert hätte. In der Selbstorganisation haben die drei Kollegen das Fahrrad-Leasing zu ihrem Baby gemacht und mit Experten daran gearbeitet. Das Feedback während des Prozesses kam viel schneller und führte zu effektiveren Reaktionen. Ergebnis: eine schnellere Lösung, die von den Mitarbeitern gut angenommen wird.

Mit der neuen Organisationsform ändert sich der Ton. Holokratin Heike Schmidt fragt in ihrer Rolle als Mar-



Ruth Schulze, Bosch

So funktioniert Holokratie

Die Holokratie (auch: Holakratie) schafft Hierarchien fast völlig ab. Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und organisieren sich selbst. Der US-Unternehmer Brian Robertson gilt als Pionier der „Holocracy“. In der Holokratie nehmen Mitarbeiter Rollen ein, die in organisatorischen Kreisen zusammengefasst werden. So kann es einen Produktionskreis geben, in dem Kollegen für Entwicklung, Personalplanung, Beschaffung und Lager zuständig sind. Die Kreise organisieren sich selbst und legen Zuständigkeiten fest. Üblich ist, dass Mitarbeiter mehrere Rollen übernehmen und zu verschiedenen Kreisen gehören. Außerdem kann jeder Mitarbeiter Rollen wechseln.

Damit die Kreise kommunizieren können, gibt es doppelte Verbindungen. Jeweils ein Vertreter eines Kreises wird in den nächsthöheren und -tieferen Kreis gesandt. Holokraten unterscheiden bei Besprechungen zwischen den operativen Treffen, die den Alltag regeln, und Steuerungs-Meetings. Diese dienen dazu, Strukturen weiterzuentwickeln: Hier werden Zuständigkeiten verteilt, Kreise zusammengelegt und aufgeteilt. Holokratie macht den Chef zwar nicht überflüssig, aber er wird nur noch bei kritischen Fragen konsultiert. Das soll Freiräume schaffen, um Neues zu entwickeln.

ketingverantwortliche bei Europace ihre Kollegen: Was brauchst du, um deine Rolle auszufüllen? Statt Mitarbeitern zu sagen, was sie zu tun haben, lässt sie diese selbst entscheiden. „Das motiviert“, beobachtet Schmidt und merkt an, dass Meetings produktiver würden, weil es in ihnen nur noch ums Synchronisieren geht statt um „lautes Brüllen“. Wenn jeder Einwand gehört wird und es ein klares Reglement zur Prüfung gibt, entsteht Transparenz. „Holokratie liefert Denk- und Herangehensweisen, die ganz anders sind als jene, die ich in anderen Organisationen kennengelernt habe“, resümiert Schmidt.

Wenn das Bitten um Zustimmung entfällt, entsteht Freiraum für jedermann. Das gefällt nicht allen. Führen Unternehmen selbstbestimmte Organisationsformen ein, steigt mitunter die Fluktuationsrate. Bei Zappos, dem amerikanischen Zalando-Vorbild, verließ ein Fünftel der Mitarbeiter das Unternehmen, nachdem die Holokratie eingeführt worden war.

Ein selbstverwalteter Organismus

Auch Rainer Brang hat sich in die 45-seitige **Holokratie-Verfassung** von Brian Robertson eingeleesen. Für den Erfinder des Hörberts, einem MP3-Player aus Holz für Kinder, ist das Regelwerk zu komplex für den Alltag. Dennoch arbeitet seine Firma Winzki als selbstverwalteter Organismus. Ähnlich wie Europace-Chef Kennerknecht hat sich der schwäbische Tüftler überlegt, wie die Firma funktionieren soll, in der er arbeitet und sich wohlfühlen will. Die Holokratie diente ihm als anschauliches Betriebsmodell. „Als mir klar war, dass es nicht um meine persönliche Präferenzen geht, sondern darum, ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen, war die Selbstverwaltung gesetzt“, erinnert sich Brang, der es schätzt, dass eine Fragekultur in seinem 20-Mitarbeiter-Unternehmen heranwächst. Um jährlich 10 000 Hörberts zu produzieren, müssen die Winzki-Teams miteinander reden. Will etwa die Produktion in der Vorweihnachtsaison möglichst keine Überstunden schieben, taktet sie die Auslastung übers Jahr verteilt. Lager, Einkauf und Finanzen müssen dazu gehört werden. „Also fragen die Kollegen bei den jeweiligen Schnittstellen an“, erläutert Brang.

Früher wäre dieser Wunsch auf seinem Tisch gelandet und er hätte nachgedacht, gerechnet, wieder nachgedacht und wieder gerechnet und schließlich einsam entschieden. Jetzt übernehmen Mitarbeiter diese Denkarbeit und tragen gefallene Entscheidungen, weil sie sie verstehen und nicht aus Gehorsam. Wenn es kritisch wird, müssen gemeinsam neue Prozesse entwickelt werden. „Selbstfürsorge“ nennt das der gelernte Softwareentwickler. Die gestattet er sich, weil für den Chef

Von der Hierarchie zur Selbstorganisation – was es für Holokratie braucht

- **Bereitschaft:** Chefs müssen sich auf neue Organisationsformen einlassen.
- **Führungsrolle:** Chefs, die bereit sind, traditionelle Ansprüche aufzugeben und in eine neue Rolle hineinzuwachsen.
- **Neue Definition:** Die Führungskraft als Coach und Gestalter eines Rahmens.
- **Klarheit:** Soll es hundertprozentige Holokratie werden oder ein individuelles, maßgeschneidertes Betriebssystem?
- **Prototyp Implementierungskreis:** Besetzt mit oberster Führungskraft, die Kriterien festlegt, Prozess und Kreismitglieder begleitet, reflektiert und coacht.
- **Hohe Fehlertoleranz:** Ausprobieren und messen, was wie funktioniert.
- **Durchhaltevermögen:** Veränderung benötigt einen langen Atem und Geduld.

mehr Freiräume entstehen. Und gleichzeitig entsteht eine Holschuld für die Mitarbeiter, weil jeder für seine Umgebung (eigen-)verantwortlich ist.

Winzki ist seit der Gründung vor fünf Jahren schnell gewachsen. Aber auch **Rainer Brang** hat die Erfahrung gemacht, dass nicht jeder Bewerber sein eigener Chef sein will. Der Einstellungsprozess dauert daher einen ganzen Tag lang. Potenzielle neue Mitarbeiter gehen in jeden Bereich und sprechen direkt mit den künftigen Kollegen. Auch das gemeinsame morgendliche Frühstück ist Teil des Kennenlernprozesses. Alle betroffenen Kollegen werden anschließend gehört. Wenn aus Sicht der Firma nichts gegen den Kandidaten spricht, wird er gefragt, ob er den Deal „Freiheit gegen Verantwortung“ eingehen will.



Rainer Brang, Winzki

Schwarmintelligenz und Digitalisierung

Schwarmintelligenz nennen das die Fachleute. Die will auch der Automobilhersteller Daimler nutzen. Unter dem Label Leadership 2020 soll ein Fünftel der weltweit 285 000 Mitarbeiter künftig in Schwarmorganisationen eingebunden sein. Zwar ist Schwarm noch keine Holokratie. Und ein Chef ohne Krawatte und in Jeans, wie CEO Dieter Zetsche sich inszeniert, noch keine Abkehr von der Hierarchie. Doch der Stuttgarter Autobauer macht eines deutlich: Digitalisierung und Elektrifizierung sind nicht mit herkömmlicher Arbeitsweise zu haben. Personalvorstand Wilfried Porth sagt dann Sätze wie: „Wer sich mit diesen Themen beschäftigt, stellt fest: Da brauche ich an einigen Stellen andere Entscheidungsprozesse, damit man schneller wird.“ Dabei gehe es bei Daimler um recht simple Dinge wie Reisegenehmigungen. Statt mehrerer Hierarchien seien nur noch der Reisende selbst und der direkte Vorgesetzte beteiligt. Dieses Prinzip – weniger Unterschriften und weniger Genehmigungen – diskutiert der Konzern jetzt auch für andere Prozesse. ■



Die Holokratie-Verfassung („Holacracy Constitution“) finden Sie unter www.holacracy.org/constitution



Whistleblower aus Sicht von HR

Menschen, die sich an hohen ethischen Maßstäben orientieren, verdienen unsere Anerkennung. Doch beherzt gegen Unrecht in Unternehmen und Behörden einzuschreiten, ist für die Mutigen voller persönlicher Risiken.

VON WINFRIED GERTZ

► Solcher Mut ist aller Ehren wert. Als dem Polizisten Swen Ennullat und seinen Kollegen Mitte der 2000er-Jahre auffiel, dass die Ermittlungsbehörden in Sachsen-Anhalt bei der Verfolgung rechtsextremer Straftaten nicht so genau hinschauen wollten, schlug er Alarm. Mit Erfolg: Unter großer medialer Anteilnahme ging ein Untersuchungsausschuss der Sache nach. Auch Margrit Herbst und Martin Porwoll wollten ihre besorgniserregenden Erkenntnisse nicht für sich behalten. Herbst war in den 1990er-Jahren als Fleischhygiene-Tierärztin in einem Schlachthof tätig und wies frühzeitig darauf hin, dass torkelnde Rinder Vorboten eines riesigen Futtermittelskandals sind, Stichwort BSE. Auch Porwoll, kaufmännischer Leiter einer Apotheke, ging im vergangenen Jahr entschlossen an die Öffentlichkeit. Sein Chef, der Apotheker, hatte jahrelang Krebspatienten mit einem von Glykose oder Kochsalzlösungen gestreckten Medikament betrogen.

Der bittere Preis für Mut

Tun, was sich kaum jemand traut, Missstände ans Licht bringen, vorhersehbaren Widerständen hartnäckig die Stirn bieten: Solch unerschütterlicher Einsatz für das Gemeinwohl verdient größten Respekt. Doch dafür müssen die Hinweisgeber oft bitter bezahlen, denn ihre Arbeitgeber greifen hart durch. Ennullat, nach einem Disziplinarverfahren zunächst versetzt, arbeitet heute nicht mehr als Polizist. Veterinärmedizinerin Herbst wurde fristlos gekündigt. Begründung: Sie habe wegen eines Interviews ihre Verschwiegenheitspflicht verletzt. Porwoll verlor ebenfalls seinen Job in der Bottroper Apotheke, legte aber Berufung ein und einigte sich vor dem Landgericht Hamm mit seinem Ex-Arbeitgeber auf einen Vergleich. Danach wurde der Arbeitsvertrag aufgelöst und er erhielt eine Abfindung über zehn Monatsgehälter. Seinem Chef wurde inzwischen wegen Körperverletzung, Betrug und Verstoß gegen das Arzneimittelgesetz der Prozess gemacht. Das Urteil: zwölf Jahre Gefängnis.

Ennullat, Herbst und Porwoll sind Whistleblower. Ohne Angst vor Einschüchterung durch Vorgesetzte und Kollegen decken

sie Skandale auf und sensibilisieren die Öffentlichkeit. Ihr persönliches Opfer ist jedoch groß. Denn zwar werden sie für ihr zivilgesellschaftlich vorbildliches Engagement mit dem jährlich vergebenen Whistleblower-Preis ausgezeichnet. So beispielsweise Edward Snowden oder der inzwischen in Deutschland lebende türkische Journalist Can Dündar, der nach einem Bericht über Waffenlieferungen des Geheimdienstes an islamistische syrische Milizen einsitzen musste. Doch jenseits der zweifellos verdienten Anerkennung müssen Whistleblower oft zerbrochene Lebensläufe, Jobverlust, gesundheitliche Belastungen oder sogar Gefängnisstrafen in Kauf nehmen.

Die Mauer des Schweigens

In der Tat ist es um die Rechte von Hinweisgebern nicht gut bestellt. Kritiker vergleichen ihre Situation mit den Opfern der Mafia. Was sie auch tun, sie scheitern stets an der Mauer des Schweigens, der sogenannten Omertà. Wer sich an die Regeln hält, wird von der Organisation gedeckt. Man bekommt die besten Anwälte und gehört weiter zur „Familie“. Wer auspackt, wird fallen gelassen.

So zumindest ist Compliance, also die Einhaltung von nationalen und internationalen Gesetzen, Vorschriften und freiwilligen Selbstverpflichtungen sowie internen Richtlinien, worauf sich die deutsche Wirtschaft nach zahlreichen Korruptionsskandalen verständigte, kaum zu verstehen. Doch dieser unerträgliche Zustand könnte sich bald ändern, nachdem die Bundesregierung nun ein Gesetz vorgelegt hat. Primär soll es zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen vor rechtswidrigem Erwerb sowie rechtswidriger Nutzung und Offenlegung dienen. Tatsächlich räumt es auch Whistleblowern einen größeren Schutz ein. Und zwar ist die Erlangung, Nutzung oder Offenlegung eines Geschäftsgeheimnisses dann gerechtfertigt, wenn es der Aufdeckung einer rechtswidrigen Handlung dient. Dabei muss die Person in der Absicht handeln, das allgemeine öffentliche Interesse zu schützen. Ein überfälliger Schritt in die richtige Richtung.



Worum geht es?

Wer Unrecht aufdeckt, verdient Schutz statt Strafe

Whistleblower, die beispielsweise Korruption in Unternehmen aufdecken und damit an die Öffentlichkeit gehen, müssen sich nicht allein der vollen Härte des Arbeitsrechts erwehren. Denn wer Interviews gibt und damit Loyalitätspflichten gegenüber dem Arbeitgeber verletzt, auf den wartet die fristlose Kündigung. Zwar versuchen Whistleblower, zunächst intern auf ihre Beobachtungen hinzuweisen. Doch darauf reagieren Organisationen mangels entsprechender Strukturen oft nicht angemessen. Und wer auf Kündigungsschutz klagt, wird in höheren Instanzen zurückgewiesen. Zusätzlich werden Whistleblower auch zur Zielscheibe sozialer Stigmatisierung. Kollegen diffamieren und mobben sie. Deren Sorge ist, dass kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Lieber arrangiert man sich mit den Verhältnissen: Kadavergehorsam statt selbstreinigende Reflektion.

Laut Annegret Falter, Vorsitzende des Whistleblower-Netzwerks e.V., einer 2006 gegründeten Initiative zum Schutz von Menschen, die auf Rechtsbrüche am Arbeitsplatz hinweisen, stehen Whistleblower vor dem Dilemma der „gespaltenen Loyalität“: Sie erfahren in ihrem Arbeitsumfeld in Unternehmen und Behörden oft von Missständen, von denen kein Außenstehender wissen kann. „Sie schulden ihrem Arbeitgeber Loyalität und Verschwiegenheit“, betont Falter. „Aber als Bürger einer Demokratie fühlen sie sich auch dem Gemeinwohl verpflichtet.“ Letztlich hängt es nicht zuletzt vom Unternehmen ab, wie Whistleblower sich in dieser Zwickmühle verhalten.



Woran hakt es?

Firmen nehmen Klagen und Reputationsverlust in Kauf

Einer Umfrage des Whistleblower-Netzwerks zufolge verloren zwei Drittel der Betroffenen nach der Enthüllung ihre Jobs oder wurden in den Ruhestand versetzt. Viele leiden bis heute unter gesundheitlichen Problemen. Insbesondere in Deutschland sei der Schutz von Whistleblowern zu gering ausgeprägt, kritisiert EU-Verbraucher-Kommissarin Věra Jourová. „Es gibt weder klare Meldewege, noch gibt es ausreichenden Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen.“ Deshalb hat sie eine Richtlinie vorgelegt, die bald auch in deutsches Recht umgesetzt werden soll. Unter anderem sieht diese vor, dass Arbeitgeber künftig beweisen müssen, dass eine spätere Entlassung des Whistleblowers kein Racheakt sei.

Falter geht das nicht weit genug. Sie fordert Unternehmen auf, Whistleblower nicht mehr wie Nestbeschmutzer zu behandeln, die den Betriebsfrieden stören und womöglich auch Arbeitsplätze gefährden. „Denn rechtzeitige interne Hinweise auf Missstände können das Unternehmen vor Strafen, Schadensersatzansprüchen oder Reputationschäden bewahren.“ Ein deutlicher Fingerzeig

in Richtung HR. Vielleicht überlagert in Personalabteilungen der juristische Aspekt alles andere – zum Nachteil demokratischer Prinzipien, die mehr und mehr eingefordert werden. Wessen Anwalt ist HR eigentlich?



Worauf kommt es an?

Ohne Kultur der Fairness laufen alle Maßnahmen ins Leere

Um vor Mobbing und Vergeltungsmaßnahmen geschützt zu werden, „brauchen Whistleblower einen Ansprechpartner, dem sie unbedingt vertrauen können“, sagt Falter. Geht es nach der anstehenden EU-Richtlinie, müssen Unternehmen künftig ein Hinweisgebersystem einrichten, um vor externen Anzeigen bei Behörden oder gar vor öffentlichem Whistleblowing geschützt zu sein. Ein solches System sollte auch vertrauliche und anonyme Meldungen zulassen, mahnt die Richtlinie an. Insider empfehlen, hierzu Betriebsvereinbarungen abzuschließen, zumal dem Betriebsrat laut Gesetz ein Mitbestimmungsrecht zusteht. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten zudem geschult werden, sich rechtmäßig zu verhalten. Dazu gehört auch zu wissen, an wen man sich im Falle eines beobachteten Vergehens wendet.

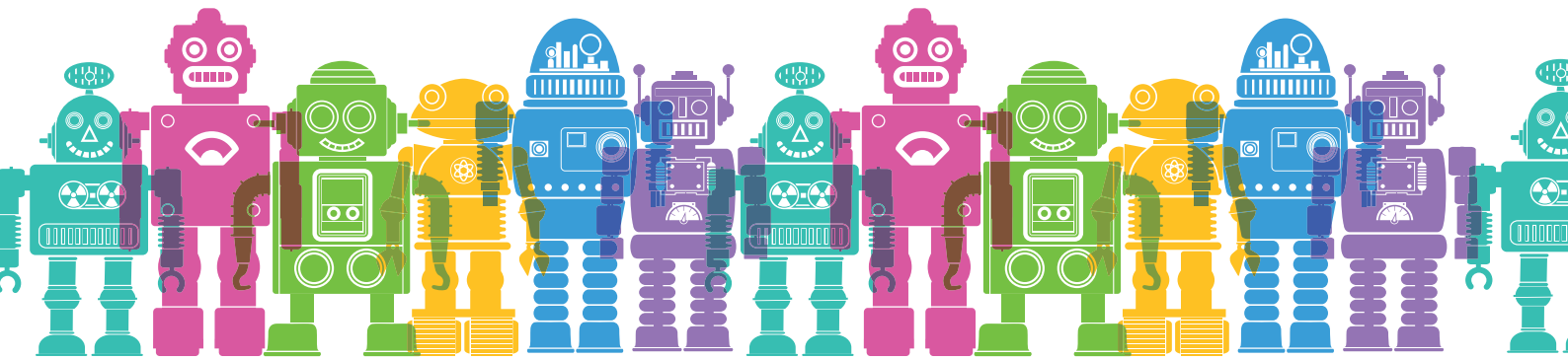
Aber auch das beste Hinweisgebersystem wird Falter zufolge nicht im Sinne des Unternehmens genutzt werden, solange der „tone from the top“ nicht stimmt. „Es kommt letzten Endes auf eine Unternehmenskultur des offenen und fairen Dialogs an“, fordert die Whistleblower-Vorkämpferin. Sollte HR sich tatsächlich für eine Kultur der Partizipation und des fairen Umgangs verwenden wollen, wie aus zahlreichen Unternehmen zu hören ist, wird der Umgang mit Whistleblowern womöglich zur Nagelprobe. ■

„Whistleblower stehen vor dem Dilemma der gespaltenen Loyalität zwischen ihrem Arbeitgeber und dem Gemeinwohl.“

Annegret Falter,
Vorsitzende,
Whistleblower-Netzwerk e.V.

Foto: privat





Keine Angst vor Kollege Roboter

Die Digitalisierung ist das mediale Schreckgespenst auf dem Arbeitsmarkt. Doch deutsche Arbeitnehmer versetzt sie weitaus weniger in Angst und Schrecken, als man angesichts der jüngsten Schlagzeilen vermuten könnte, wie eine aktuelle Studie von Gallup zeigt.

► Angesichts der jüngsten technologischen Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz ist die Debatte um die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt voll entbrannt. Experten sagen einen massiven Abbau von Arbeitsplätzen voraus und diskutieren die gesellschaftlichen Folgen. Aber welche Themen treiben die Arbeitnehmer selber um? Wie nehmen sie die technologische Entwicklung in ihrem eigenen Arbeitsumfeld wahr? Und was erwarten sie persönlich von der digitalen Arbeitswelt? Die neue europäische Gallup-Studienreihe „The Real Future of Work“ („Die Arbeitswelt von morgen“), die vierteljährlich mit jeweils einem anderen Schwerpunktthema erscheinen wird, gibt darauf Antworten.

① Selbstbewusste Arbeitnehmer trotz neuer Technologien

Fakt: Nur sieben Prozent der deutschen Arbeitnehmer halten es für wahrscheinlich, dass ihr Job in den nächsten fünf Jahren durch Technologien wie künstliche Intelligenz oder Roboter ersetzt wird. Damit zeigen sich die deutschen Beschäftigten deutlich selbstbewusster als ihre französischen oder britischen Kollegen (17 Prozent beziehungsweise 13 Prozent). Das gilt auch in Hinblick auf die eigene Leistung. Nur jeder dritte Deutsche, aber rund zwei von drei Briten und Franzosen, rechnet

damit, dass mit dem technologischen Wandel auch die Anforderungen an ihre Arbeitsleistung steigen werden.

Transfer: Dass die Beschäftigten hierzulande so viel selbstbewusster in die digitale Zukunft blicken, liegt unter anderem daran, dass der Kollege Roboter für viele deutsche Beschäftigte bereits heute eine Selbstverständlichkeit ist. Mit 309 Robotern je 10 000 Beschäftigte liegt Deutschland weltweit auf Platz drei, hinter Korea (631 Einheiten) und Singapur (488 Einheiten). Das sieht in Frankreich und Großbritannien ganz anders aus: Beide Länder liegen bei der Roboterichte im Mittelfeld, Großbritannien hinkt dabei als einziges G7-Land sogar dem Weltdurchschnitt von 74 Einheiten je 10 000 Beschäftigte hinterher (Quelle: Internationaler Robotik-Verband IFR 2017).

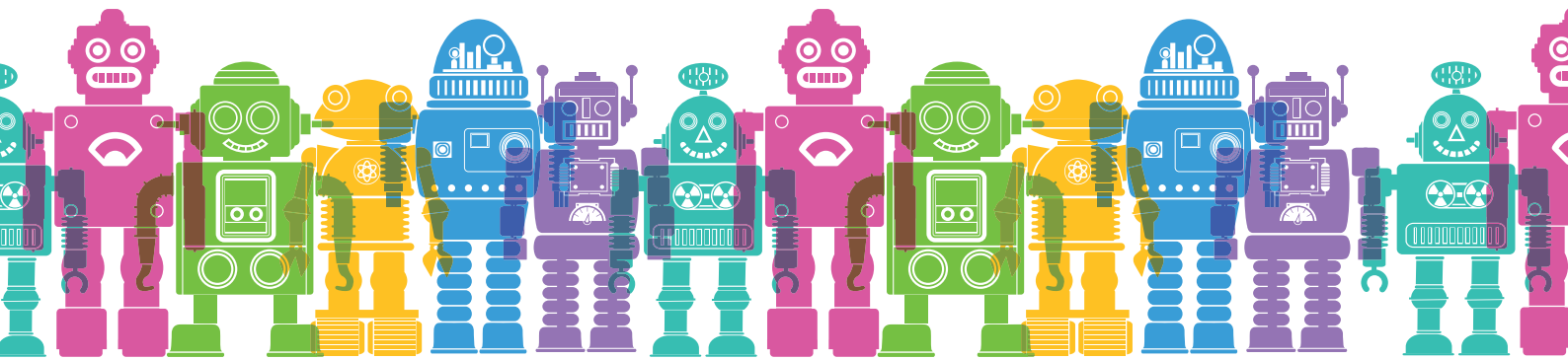
② Deutsche brauchen Qualifizierung, bekommen aber wenig Training im Unternehmen

Fakt: Der Technisierungsgrad in Deutschland ist hoch. Und viele Arbeitnehmer sind Neuerungen gewohnt. Vier von zehn Arbeitnehmern (38 Prozent) berichten davon, dass sich bei ihnen im Jahr 2017 Arbeitsmittel und Technik am Arbeitsplatz (Geräte, Arbeits- oder Produktionsprozesse) verändert haben. Am ehesten wird vermutet, dass durch die Veränderungen zukünftig die Anforderungen an die Qualifikation (44 Prozent) zunehmen, die Produktivität steigt (38 Prozent) und die Erwartungen an die Arbeitsleistung (33 Prozent) höher ausfallen werden.

Transfer: Die Einschätzung, dass zukünftig die Qualifikationsanforderungen anziehen werden, deutet darauf

Die Studie

Für die Untersuchung hat Gallup jeweils 1000 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren in den Ländern Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien im Februar und März 2018 telefonisch interviewt. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in den jeweiligen Ländern.



hin, dass sich Arbeitnehmer durchaus bewusst sind, dass ihre derzeitige Qualifikation und ihr Erfahrungswissen an Bedeutung verlieren. Unternehmen sind daher gut beraten, eine unterstützende, fördernde Kultur zu schaffen – eine Kultur, die jedem einzelnen Beschäftigten hilft, sich weiter zu qualifizieren und seine Stärken auszubauen. Allerdings: Nur 35 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland stimmten jüngst (2018) der Aussage „Ich habe das nötige Training erhalten, um gute Arbeit leisten zu können“ uneingeschränkt zu.

③ Leistungsbewertungen neu denken

Fakt: Die Führungskultur in vielen deutschen Unternehmen ist ausbaufähig. Nur 45 Prozent der Arbeitnehmer hierzulande erhalten überhaupt mindestens einmal monatlich Feedback von ihrem Vorgesetzten. Und auch in den üblichen Jahresgesprächen stehen bei uns meist nur Gehaltsfragen und Beförderungsentscheidungen im Mittelpunkt. Statt als Coach und Potenzialentwickler treten Führungskräfte in Deutschland ihren Mitarbeitern gegenüber viel zu häufig als Leistungskontrolleure auf und bewerten sie vielfach anhand von Kennzahlen, die sie nicht beeinflussen können. Lediglich 16 Prozent der Beschäftigten stimmen der Aussage „Ich kann die Leistungskennzahlen, an denen ich gemessen werden, selbst beeinflussen“ uneingeschränkt zu.

X Transfer: Dass ein solches Performance Management wenig zur Motivation beiträgt und die wenigsten Beschäftigten die eigene Leistungsbewertung für fair halten, verwundert daher nicht. Nur jeder vierte Arbeitnehmer (27 Prozent) stimmt der Aussage „Die Leistungsbeurteilungen, die ich erhalte, sind fair“ ohne Wenn und Aber zu. Doch je mehr Qualifikation und Kompetenz – auch im Umgang mit neuen Technologien – benötigt werden, desto wertvoller wird der einzelne Mitarbeiter für das Unternehmen und desto wichtiger ist es, Mitarbeiter an den Arbeitgeber zu binden – gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der zur Folge hat, dass es immer weniger potenzielle Arbeitskräfte gibt.

Fazit: Die Unternehmen scheinen aufgrund der Digitalisierung stärker zu leiden als ihre Mitarbeiter, denn sie sehen sich disruptiven Geschäftsmodellen, neuen globalen Wettbewerbern und grundlegend veränderten Prozessen ausgesetzt. Um in dem sich ständig wandelnden Umfeld bestehen zu können, müssen Unternehmen beweglich bleiben und schnell reagieren. Viele setzen daher auf dezentrale, flexible Strukturen und flache Hierarchien. Von den Mitarbeitern wird damit erwartet, dass sie mehr Verantwortung übernehmen und mehr Eigeninitiative zeigen. Um das leisten zu können, brauchen sie Führungskräfte, die sie entsprechend coachen, hilfreiches Feedback geben und individuelle Potenziale fördern. Wer Verantwortung übernehmen soll, braucht Befähigung und Empowerment. Wer sich engagiert, muss für seine Leistung auch gewürdigt werden. Wer sich weiterentwickeln will und soll, braucht dafür Feedback, mit dem er tatsächlich etwas anfangen kann.

Anders als komplexe Maschinen brauchen Menschen die Erfüllung ihrer emotionalen Bedürfnisse wie beispielsweise positives und konstruktives Feedback, das Gefühl bei der Arbeit eingebunden zu sein, sich persönlich weiterentwickeln zu können oder als Mensch hinter der Arbeitskraft gesehen zu werden, um leistungsbereit und motiviert zu arbeiten. Dabei geht es nicht um die Pflege von Befindlichkeiten, sondern um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Denn die kann nicht allein mit technologischen Innovationen gesichert werden, sondern bedarf gut qualifizierter und talentierter Mitarbeiter, die mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit sind. Die im Arbeitsumfeld erlebte Führung entscheidet nachweislich darüber, wie leistungs- und wettbewerbsfähig Unternehmen sind – von der Innovationskraft über die Kundenorientierung bis hin zur Weiterempfehlungsbereitschaft der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Auch wenn die jüngste Gallup-Studie deutlich macht, dass die Arbeitnehmer hierzulande keine Angst vor Robotern haben, sollten sie nicht wie solche behandelt werden.

AUTOR



Marco Nink,
Regional Lead Research &
Analytics EMEA,
Gallup Deutschland, Berlin,
marco_nink@gallup.de



Erfolgsrezept Praxis

Von hierarchischer zu kollegialer Führung: Durch einen aufwendigen Change-Prozess etablierte Bomag, Hersteller von Maschinen für den Straßenbau, Leitlinien für die Führung. Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung war eine konsequente Praxisorientierung.

► Begonnen hatte alles mit einem unangenehmen Gefühl, das immer stärker wurde. Dies kam auf, wenn das Management der Bomag über die herrschende Führungspraxis diskutierte. „In der Vergangenheit wurde Führung bei uns zu wenig vermittelt, man war sich in manchen Situationen, insbesondere in Konfliktsituationen, selbst überlassen“, beschreibt Bomag-Präsident Ralf Junker die damalige Situation. Im Jahr 2016 dann setzte die Geschäftsleitung das Thema Führung auf die Agenda. Zwei Faktoren waren dafür ausschlaggebend: Das Unternehmen setzt – getrieben von der Produktion – auf Lean Management und auf Selbststeuerung der Mitarbeiter bei Aufgaben und Arbeitszeiten. Hier ist Dialog auf Augenhöhe und verstärkte Teamarbeit gefragt, eine Umstellung von einem hierarchischen Führungsstil hin zu Kooperation und Mitsprache.

Zeitgemäße Führung notwendig

Dazu kommen die sich verändernden Ansprüche von Mitarbeitern und Bewerbern, die eine Weiterentwicklung der Führungskultur im Unternehmen erfordern, wie Junker berichtet: „Die Anforderungen der jüngeren Generation an einen ‚guten‘ Arbeitgeber, an eine zeitgemäße Führung haben sich radikal verändert.“

In Bewerbungsgesprächen gehören Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten, Wunsch nach Feedback, Mitgestaltung und Mitsprache sowie kooperative Zusammenarbeit mittlerweile zum Standard. „Angehende Führungskräfte wollen eigene Ideen einbringen, in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und Verantwortung übernehmen. Zudem wünschen sie sich verbindliche

Aussagen darüber, wie die Führungskräfte steuern und welche Werte sie leiten“, so der Präsident von Bomag. Ihre Führungskräfte müssen also unterschiedliche Interessen integrieren können und Diversität ausbalancieren, wie sie durch Betriebszugehörigkeit, Alter, ungeschriebene Gesetze oder unterschiedliche Kulturen gegeben ist. Die Zusammenarbeit im Unternehmen wird kooperativer, Hierarchien werden auf notwendige Maß reduziert, Teams formen sich flexibel und projektbezogen. Damit wandelt sich das Berufsbild der Führungskraft: Führung wird nicht mehr nur funktions- oder hierarchiebezogen definiert, sondern rückt als Haltung und eigene Profession in den Mittelpunkt.

Transparente Projektstruktur, klare Rollenverteilung

Um die neuen Führungsleitlinien einzuführen, beschloss die Geschäftsleitung, sich externe Unterstützung zu holen. Sie vertraute auf die Expertise und Erfahrung der Berater vom Institut Persönlichkeit+Ethik (Eigenschreibweise: Institut persönlichkeit+ethik) aus Augsburg, die als Impulsgeber, Moderatoren und Projektmanager den Prozess steuerten. „Anfangs waren wir uns nicht sicher, wie wir ein derart komplexes Thema bearbeiten können“, blickt Junker zurück. Seine Bedenken wurden schnell zerstreut: In einer strukturierten Auftragsklärung haben Geschäftsleitung und Berater Ziele und Rahmenbedingungen besprochen und erste Ideen für den Weg zu einem veränderten Führungsverständnis diskutiert. Im Frühjahr 2016 stand ein Projektplan mit vier Phasen: „Entwerfen der Führungsleitlinien“, „Testen der Führungsleitlinien“, „Festlegen und verwirklichen“ und „Implementieren in die Prozesse“. Die Fäden des Projektes liefen beim fünfköpfigen Steuerungsteam zusammen, das unter der Moderation der Berater den gesamten Prozess plante und begleitete. Um Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Erstellung der Leitlinien bestmöglich einzubeziehen, benannte die Geschäftsführung eine Resonanzgruppe aus elf Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen. Aufgabe der Resonanzgruppe war es unter anderem, zu Beginn des Prozesses die wesentlichen Führungsthemen der Bomag zu identifizieren. Die Mitglieder der Resonanzgruppe benannten unter anderem Strategie, Fehlerkultur, Werte, Kommunikation, Kritikfähigkeit und Mitarbeiterführung als wesentliche Führungsthemen. Diese flossen in die weitere konzeptionelle und inhaltliche Arbeit ein. Entlang des gesamten Projektverlaufs fing die Resonanzgruppe Stimmungen aus der Organisation ein. Sie brachte zudem immer wieder relevante Inhalte sowie konstruktive Vorschläge zur Prozessgestaltung ein.

Bomag GmbH

CASE STUDY



Foto: Bomag GmbH

Die international tätige Bomag aus Rheinland-Pfalz gehört zur französischen Fayat-Gruppe. Sie beschäftigt weltweit 2400 Mitarbeiter, davon 1600 am Hauptsitz in Boppard. Das 1957 gegründete Unternehmen ist Weltmarktführer auf dem Sektor der Verdichtungstechnik und stellt Maschinen für die Erd-, Asphalt- und Müllverdichtung, Stabilisierer/Recycler sowie Fräsen und Fertiger her, die beispielsweise beim Bau von Straßen, Flughäfen und im Landschaftsbau eingesetzt werden.

Leitlinien im Storytelling-Ansatz wirken praxisnah

Ausgestattet mit den von der Resonanzgruppe identifizierten Themen entwickelte die zehnköpfige Geschäftsleitung im Mai 2017 in einem zweitägigen Workshop eine erste Fassung der Führungsleitlinien. Die Teilnehmer tauschten sich zu den Führungsthemen aus und trugen ihre Erfahrungen zusammen: Auf Basis des Storytelling-Ansatzes, in dem implizites und explizites Wissen in Erzählungen gefasst wird, entstanden so prägnante Beispiele aus dem Führungsalltag, die die Formulierung der Führungsleitlinien leiteten. „Auf dieser Basis fanden sich bereits am Ende des ersten Workshop-Tages griffige Formulierungen. Am nächsten Morgen wurden diese reflektiert und diskutiert, mit gängigen Führungstheorien abgeglichen und überarbeitet“, sagt Andreas Grabenstein, Geschäftsführer von Persönlichkeit+Ethik.

Am Ende lag ein erster Entwurf, die sogenannte Beta-version der Führungsleitlinien, vor. „Eine wesentliche Erkenntnis des Workshops lautete: Zum Führen braucht man Zeit! Außerdem wurde deutlich, dass wir uns stärker mit dem Thema Strategie befassen müssen“, fasst Junker die beiden Tage zusammen.

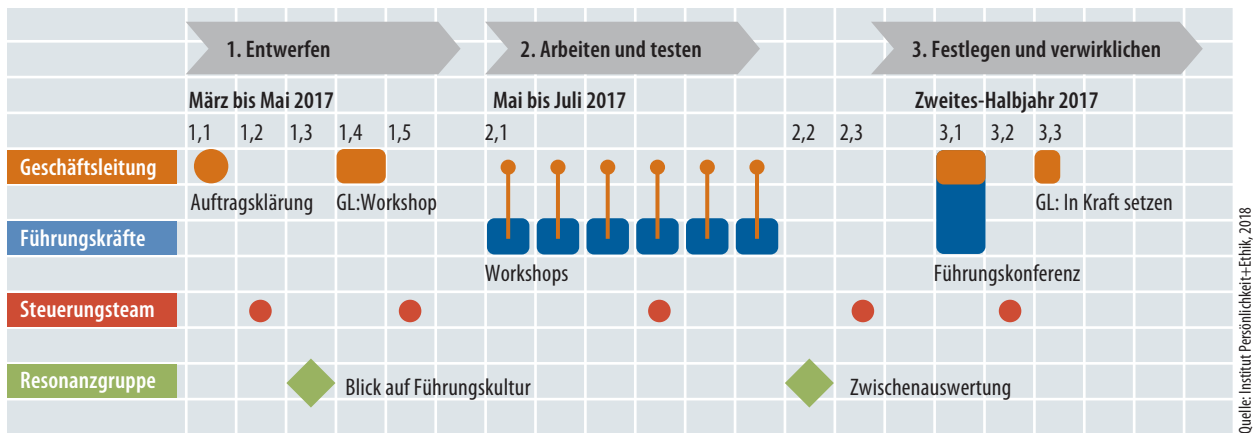
Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Balance zwischen „Sog“ und „Druck“ finden:** Was motiviert Menschen, die eigene Komfortzone zu verlassen und über den Tellerrand zu schauen? Die Aussicht auf einen erlebten Mehrwert. Eine große Herausforderung im Projekt war es, die Organisation einerseits behutsam in Bewegung zu bringen und dabei – bei derzeit hoher Produktionsauslastung – nicht zu überfordern.
- **Mut zur Beteiligung:** Wie lassen sich Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichem Mindset für ein Vorhaben von dieser Tragweite gewinnen? Durch ernst gemeinte Beteiligung, aktives Zuhören und Eingehen auf ihre Interessen und Bedürfnisse. Die offene Haltung und das Engagement des Managements waren ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
- **Zeit für Reflexion:** Um gut zu führen, braucht es Zeit. Angesichts der aktuellen Aus- und Belastung ist es eine entscheidende Herausforderung, sich die Zeit für Führung zu nehmen. Wie kommen wir aus einem permanenten Problemlösungsmodus zur systematischen und strategierorientierten Führungsarbeit? Hier brachten Führungskräfte viele Ansätze und Ideen ein.

Projekttablauf des Change-Prozesses

Abbildung 1

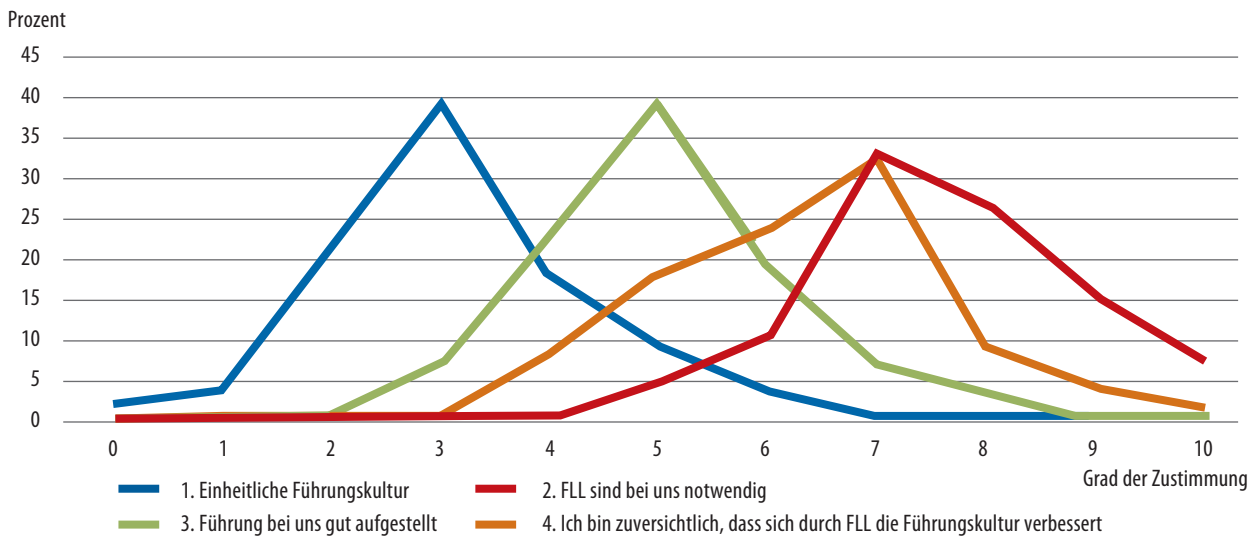


Quelle: Institut Persönlichkeit+Ethik, 2018

In Workshops wurden die Ergebnisse aus der jeweiligen Phase diskutiert, um daraus Verbesserungen für die nächste Phase abzuleiten.

Ergebnis der soziometrischen Aufstellungen zu Beginn der Workshops

Abbildung 2



Quelle: Institut Persönlichkeit+Ethik, 2018

Das Ergebnis der soziometrischen Aufstellungen unterstrich den Bedarf von Führungsleitlinien (FLL).

„Probefahren“ mit den Führungsleitlinien

Im nächsten Schritt wurden alle Führungskräfte mit disziplinarischer Verantwortung in den Prozess einbezogen. An sechs Workshops nahmen rund 120 Führungskräfte teil. Zu Beginn jedes Workshops gaben die Teilnehmer in einer soziometrischen Aufstellung den Status quo wieder (siehe Abbildung 2): Haben wir eine einheitliche Führungskultur? Sind Führungsleitlinien notwendig? Sind wir beim Thema Führung gut aufgestellt? Wird sich die Führungskultur durch die Leitlinien

verbessern? Sie positionierten sich dazu auf einer Skala von 0 (keine Zustimmung) bis 10 (absolute Zustimmung). Bei jedem Workshop erläuterte zudem ein Mitglied der Geschäftsleitung zu Beginn den Auftrag, mit der Betaversion zu arbeiten.

Im Zentrum der Workshops standen die intensive Auseinandersetzung mit dem Entwurf der Führungsleitlinien und die Einbindung eigener Praxiserfahrungen. Die Teilnehmer knüpften an ihre Erfahrungen an, überarbeiteten den Entwurf und brachten weitere Ideen ein. Dieser Praxisbezug ließ den Leitlinienpro-

zess für viele plausibel und relevant werden. Am Ende der Workshops diskutierte wieder ein Mitglied der Geschäftsleitung die Ergebnisse mit den Teilnehmern.

Nach Abschluss der Workshop-Reihe sicherte die Resonanzgruppe deren Ergebnisse. Die Mitglieder verdichteten und bereiteten gemeinsam mit der Geschäftsleitung die finale Version der Führungsleitlinien auf.

Ausrollung auf der Führungskonferenz

Im September 2017 wurden die Führungsleitlinien auf einer Führungskonferenz in einer Produktionshalle vorgestellt und auf ihre Praxistauglichkeit hin geprüft. Junker plädierte vor 120 Teilnehmern für eine wertebasierte Führungskultur. Die Mitglieder der Resonanzgruppe stellten die Führungsleitlinien vor. Sie haben in Interviews mit den Beratern von Persönlichkeit+Ethik den Bezug der Leitlinien zur Praxis durch eigene Beispielen veranschaulicht.

Im zweiten Teil der Veranstaltung setzten sich die Teilnehmer in einem World-Café, einer Großgruppenmethode, an zehn Thementischen mit den Führungsleitlinien auseinander: Wie wirken die gelebten Führungsleitlinien auf das Unternehmen? Was können wir selbst dazu beitragen, um sie zu leben? Was sind die größten Herausforderungen? Wie sieht die Bomag-Führungskultur in zwei Jahren aus, wenn diese Leitlinien wirken? So beschäftigte sich jede Führungskraft an diesem Nachmittag intensiv mit den Führungsleitlinien. Zum Abschluss der Konferenz bekannten sich alle Teilnehmer mit ihrer Unterschrift sichtbar zu den Führungsleitlinien.

Was hat das Projekt gebracht?

UNTERM STRICH

- **Führungshandeln inszeniert sich innerhalb von Leitplanken.** Die Führungsleitlinien bieten konkrete Orientierung für Geschäftsleitung und Führungskräfte wie auch für die Mitarbeiter.
- **Durch die Einbindung der Führungskräfte sowie der Resonanzgruppe entschied sich die Projektleitung für ein praxisbezogenes Vorgehen.** Die Führungsleitlinien greifen alltägliche Themenfelder auf, die für die Organisation relevant sind.
- **Die Führungskräfte haben sich aktiv und umfassend beteiligt.** 90 Prozent von ihnen arbeiteten in den Workshops mit. Das Unternehmen hat dabei viel über sich selbst gelernt und lernt ständig weiter.

Überprüfung und Überführung in die Praxis

Seit Januar 2018 läuft nun ein aufwendiger Review-Prozess: In Workshops, Praxisreflexionen und im Rahmen kollektiver Beratung tauschen sich die Führungskräfte über ihre ersten Erfahrungen im Alltagsumgang mit den Leitlinien aus. Die Idee dahinter: Gegenseitig von guten Beispielen, guten Erfahrungen, guten Praktiken lernen, damit die Führungsleitlinien kein Strohfeuer bleiben, das schnell verpufft, sondern ein Dauerbrenner werden, sodass das eigene Führungsverhalten immer wieder überprüft wird. Wieder ist die Geschäftsleitung in diesen Reflexionsprozess involviert, der bis zum Jahr 2020 andauern soll. Im Herbst 2018 startet zudem ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das inhaltlich an den Führungsleitlinien ausgerichtet ist. Hier werden Themen in Workshops vertieft und beispielhafte Führungsinstrumente vermittelt. Die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter der Bomag haben sich intensiv mit dem Thema Führung auseinandergesetzt und werden das weiter systematisch tun. Sie haben ein Ziel ausgemacht, das sie gemeinsam erreichen wollen: sich mehr Zeit für Führung nehmen! ■

AUTOREN



Dr. Daniel Dietzfelbinger,
Geschäftsführer, Institut
persönlichkeit+ethik, Augsburg,
dietzfelbinger@pro-ethik.de



Thomas Merfeld,
Geschäftsleitung Human
Resources, BOMAG GmbH,
Boppard,
thomas.merfeld@Bomag.com



Mit relevanten Erkenntnissen stärken Sie Ihre Organisation.

Cubia ist spezialisiert auf die Konzeption, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen. Wir bieten exzellente Beratung verbunden mit professionellem Projektmanagement auf höchstem IT-Sicherheitsniveau.

Erkennen Sie mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen und individuellem Feedback die Stärken Ihrer Organisation und Ihrer Führungskräfte. Nutzen Sie Verbesserungspotentiale und profitieren Sie von den Ergebnissen unserer Analysen.

„Der Mensch ist bequem und meidet den Schmerz“

Als Psychologe erntet Personal- und Unternehmensentwickler Sebastian Lesch schon einmal skeptische Blicke. Doch vielleicht ist gerade das psychologische Wissen wichtig, um die goldene Mitte zwischen Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung zu finden.



LEBENS LAUF

Sebastian Lesch

Abteilungsleiter Personalentwicklung, Apollo-Optik



Personalien

Alter: 41 Jahre, geb. in Beuthen, Polen

Familienstand: verheiratet

Ausbildung und Studium

2001–2007 **Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt**, Arbeits- und Organisationspsychologie, klinische Psychologie, Diplom-Psychologe

Beruflicher Werdegang

seit 2015 **Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG**, Schwabach
Leiter Personalentwicklung (D-A), Mitglied der GrandVision Academy

2009–2015 **SBK Siemens-Betriebskrankenkasse**, München
Leiter Unternehmensentwicklung & Personalentwicklung
Leiter Personalentwicklung, Fachexperte Führungskräfteentwicklung

2009–2010 **Dr. Thorsten Bosch AG**, Schondorf am Ammersee
Innendienstleiter und Projektleiter für Personalentwicklungsmaßnahmen

2007–2009 **Unternehmensberatung Schäfer**, Stuttgart
Trainer und Coach für Führungskräfteentwicklung und Change Management

Publikationen

Sebastian Lesch: Psychoblasen in der Wirtschaft. Irrungen und Wirrungen im Management. Wiesbaden 2011.



Gibt es auf Ihrem beruflichen Weg einen Mentor?

Im Rahmen meines ersten Praktikums zu Studienzeiten habe ich eine Beraterin kennen- und schätzen gelernt, mit der ich seitdem in Kontakt stehe. **Der Austausch ist immer differenziert und sehr kreativ.**

Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?

Zielstrebig, mannigfaltig, konsequent

Sie haben auch klinische Psychologie studiert. Inwiefern hilft Ihnen das in Ihrer Arbeit?

Mir hilft natürlich mein Wissen zu Depressionen oder auch Burn-out sehr im Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement, betriebliches Eingliederungsmanagement oder auch im Umgang mit Extremfällen in der Führungskräfteentwicklung beziehungsweise im Coaching.

Welche zentralen Lehren aus Ausbildung und Studium haben Ihnen im Berufsleben wirklich weitergeholfen?

Die Psychologie bietet sehr viele praxisorientierte Ansätze in der Organisations- und Personalentwicklung, auch wenn ich dafür häufiger skeptische Blicke erhalte. **So lautet für mich ein wenn auch provokativer Leitsatz: Der Mensch ist bequem und meidet den Schmerz.** Daraus lässt sich viel ableiten und für Gestaltung nutzen.

2011 haben Sie über die Irrungen und Wirrungen im Management geschrieben. Hat sich seitdem etwas getan? Welche Psychoblasen erkennen Sie im Jahre 2018 im Bereich HR?

Der Umgang mit Digitalisierung! Agiles oder digitales Führen sind beispielhafte Produkte, die daraus entstanden sind. Häufig erhalte ich auf Nachfrage fragwürdige Konzepte, die oft auch nur auf bekannten Konzepten beruhen. **Agile oder offene Raumkonzepte sind eine weitere Blase für mich. Der Mensch ist ein soziales Wesen, auch in der digitalen Welt.** Er sucht Vertrautheit, Nähe und Orientierung. Das Gute ist, dass einige Unternehmen daraus bereits gelernt haben und einen besseren Mix finden.

Was war Ihre prägendste Station und warum?

Der Wechsel vom Personalentwickler zum Unternehmensentwickler. Das hat mein Rollenverständnis am stärksten innerhalb kürzester Zeit verändert und meinen Gestaltungsspielraum ebenso. Perspektivwechsel und Analysefähigkeit sind wesentlich anspruchsvoller, aber auch spannender.

Dieser Wechsel fand bei der Siemens-Betriebskrankenkasse statt. Welchen Unterschied macht es in der täglichen Praxis, wenn beide Bereiche in einer Hand liegen?

Der Vorteil ist, dass man die Abhängigkeit von Menschen, Prozessen und Strukturen besser aufeinander abstimmen kann. Entscheidungsträger können dabei nicht nur dafür sensibilisiert, sondern auch zu einem bewussteren Umgang mit diesen Bereichen angeregt werden. Aktuelle Anforderungen an agile oder selbststeuernde Organisationen lassen sich so ebenfalls besser gestalten.

Gab es Irrwege oder Sackgassen, in die Sie geraten sind?

Richtige Sackgassen zum Glück nicht, aber nicht immer haben die Rahmenbedingungen gestimmt, sodass ich meine Konsequenzen daraus gezogen habe.

Welcher berufliche Wechsel war am bedeutsamsten für Ihre Karriere?

Der letzte Wechsel zu Apollo-Optik. Zum einen, weil ich dort eine größere Abteilung mit einer eigenen Führungsebene habe. Zum anderen aber auch weil es beweist, dass man sich sehr schnell auf eine neue Branche und deren Anforderungen einstellen kann. Zuletzt kann ich auf internationaler Ebene mit Kollegen zusammenarbeiten.

Welche Vision trägt Sie in Ihrer Arbeit – und persönlich?

Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung sind kein Widerspruch. Ich habe viele Unternehmen kennenlernen dürfen, die mehr oder weniger aus einem der beiden Pole kommend sich auf den anderen Pol zubewegen wollen. Die Kunst ist es, diese Balance für eine neue Unternehmenskultur zu definieren und mit der gesamten Führungsmannschaft konsequent zu gestalten.

Seite 29	Analyse: Service Design für HR
Seite 31	Praxisbeispiel Innogy
Seite 32	Praxisbeispiel Paritätischer Wohlfahrtsverband Thüringen
Seite 34	Praxisbeispiel Österreichische Bundesbahnen (ÖBB)
Seite 36	Interview: Birgit Mager über bessere HR-Lösungen
Seite 38	Case Study: Design Thinking bei Evonik



Im Sinne der Kunden

Bei vielen Mitarbeitern gilt HR als verstaubt, verkopft und klausuliert. Mit einer neuen Methode versuchen Personalabteilungen, die Sicht ihrer „Kunden“ einzunehmen und HR-Lösungen zu finden, die begeistern. Kann das gelingen?

VON JAN SCHULTE

► Wenn Juliane Amlacher eine Konferenz leiten soll, bringt sie gerne mal die ein oder andere Packung Spaghetti und eine Tüte Marshmallows mit. Denn bevor es richtig losgeht, dürfen die Teilnehmer häufig erst einmal ein wenig basteln. „Baut einen Turm aus Spaghetti so hoch, wie es geht, und setzt einen Marshmallow oben drauf“, lautet die Aufgabe.

Mitunter blickt Amlacher dabei in irritierte Gesichter. Warum soll man einen Nudelturm bauen, wenn es doch eigentlich darum geht, eine neue Strategie für das Recruiting zu finden? Doch hinter dem auf den ersten Blick eher albernem Spiel steckt ein ausgetüfteltes Konzept. „Die Übung fördert von Anfang an das kreative Denken, außerdem lockert sie die Stimmung“, sagt Amlacher.

Die Unternehmensberaterin hat sich auf Service Design spezialisiert. Bei diesem Ansatz geht es letzten Endes darum, alle Prozesse aus Kundensicht zu betrachten. Aus HR-Perspektive bedeutet das: die eigenen oder zukünftigen Mitarbeiter als Kunden der Personalabteilung zu sehen und daraus ihre ganz eigenen Bedürf-

nisse abzuleiten. Das Nudelspiel selbst ist nur ein kleiner Baustein dieser Methode, mit der sich inzwischen auch immer mehr Personalabteilungen beschäftigen.

In der HR-Szene angekommen

Als Marc Stickdorn begann, sich mit dem Thema zu befassen, ahnte er nicht, dass er einmal mit Preisen überhäuft werden würde, geschweige denn mit Personalern zusammenarbeiten würde. 2008 veröffentlichte er sein preisgekröntes Buch „This is Service Design Thinking“. Seitdem gilt der in Innsbruck lebende Service Designer als Koryphäe auf dem Gebiet und die Methode erlebte einen regelrechten Boom. „Inzwischen arbeite ich viel mit HR-Abteilungen zusammen“, sagt Stickdorn. Er glaubt, dass sich mit Service Design die Arbeit vieler Personalabteilungen deutlich verbessern lasse. Das fange beim Employer Branding oder mit der Erwartung der Mitarbeiter an das Unternehmen an, gehe über eine Optimierung des Einstellungsverfahrens bis

Worüber wir hier reden

Der Begriff Service Design tauchte zum ersten Mal Ende der 1980er-Jahre auf. Die Idee ist in den Managementabteilungen großer Unternehmen entstanden. Der Gedanke dahinter: **Wie können wir herausfinden, was genau der Kunde von uns möchte und wie müssen wir dahingehend unsere Dienstleistungen ändern?** 1991 veröffentlichten dann die Produktentwicklungs-Berater Bill und Gillian Hollins ihr Buch „Total Design: Managing the Design Process in the Service Sector“. Es war das erste Werk zum Thema Service Design. Anschließend griffen Akademiker die Methode auf und entwickelten sie weiter. So gibt es zum Beispiel einen Lehrstuhl in Köln, den Service-

Design-Professorin Birgit Mager innehat. (Auf Seite 36 lesen Sie ein Interview mit ihr.) Bei Service Design geht es um die **Gestaltung von Dienstleistungen**. Ziel des Designprozesses sind kunden- und marktgerechte Dienstleistungen. Unternehmen müssen eben nicht bloß ihre Produkte gestalten, sondern auch ihre Services um die Produkte und Angebote herum und das Nutzererlebnis. Auch Personalarbeit kann als Dienstleistung für interne Kunden (Mitarbeiter und Führungskräfte, Geschäftsführung und Betriebsrat) und externe Kunden (Bewerber) verstanden werden. Verwandte Begriffe sind Customer Experience (CX), User Experience (UX) und Design Thinking. (cb + jas)

hin zu der Frage, wie man sich von Angestellten am besten wieder trennen könne.

Auch der Bundesverband der Personalmanager (BPM) hat unlängst begonnen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Der Ansatz der Kundenzentriertheit stehe vor allem für eine veränderte Grundhaltung in HR, sagte Präsidiumsmitglied Felicitas von Kyaw zuletzt der Personalwirtschaft. (Auf www.personalwirtschaft.de lesen Sie ein Interview mit Felicitas von Kyaw über die vierteilige „Design Challenge“ des BPM: <https://bit.ly/2NDocJn>.) Die Welt aus Sicht der Zielgruppen zu sehen und damit Mitarbeiter als interne Kunden zu betrachten, sei ein Themenschwerpunkt für den Verband. „Das ist in gewisser Weise ein Paradigmenwechsel“, so von Kyaw. „Wir kommen als Personaler eher aus der Prozessdenke, doch wir können als Personalwesen eine Organisation beziehungsweise die Menschen in ihr dahingehend unterstützen, positive Erfahrungen zu machen und Erlebnisse zu gestalten.“

Die Methode hat sich bewährt

Bei Axel Springer setzte das Team HR Digital bereits zwischen Anfang 2016 und Ende 2017 Service Design im Rahmen von konzerninternen Beratungsprojekten ein. Der Mitarbeiter wurde zum Kunden der Personalabteilung. Weil das Team jedoch aufgrund einer Umstrukturierung aufgelöst wurde, wird die Methode zur Zeit nicht angewandt. „Da sich Service Design für uns aber bewährt hat, ist es durchaus denkbar, dass wir die Methode wieder bei uns verankern“, lässt Stefanie Burgert wissen. Sie ist seit 2014 im Unternehmen und war eine Zeit lang als „Senior Project Manager HR Service Design“ tätig. Seit Juni dieses Jahres leitet sie die übergeordnete Personalabteilung. Burgert und ihr Team sollen dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter bei Axel Springer weltweit ihr volles Potenzial entfalten können. „Wir unterstützen unsere einzelnen Business Units bei ihren Problemen, versuchen zum Beispiel das Onboarding zu verbessern. Dafür griffen wir zuletzt immer wieder auch auf Service Design zurück“, sagt sie.

So half Burgert mit ihrem Team zum Beispiel der @Leisure Group, eine interne Lern- und Weiterbildungs-Community aufzubauen. Unter der @Leisure Group sind Reiseveranstalter wie Belvilla und Ferienunterkunsftsanbieter wie Casamundo, Dancenter und Traum-Ferienwohnungen.de vereinigt. Die Angestellten haben seit Mitte 2017 die Möglichkeit, eigenverantwortlich ihr Wissen zu erweitern. Sie können ihren Kollegen über die Plattform Artikel und Videos empfehlen und vorhandene Einträge ähnlich wie bei Facebook liken. Außerdem können Mitarbeiter, die auf einem bestimmten Feld Experten sind, sich selbst als Trainer für ihre Themen anbieten.

Service Design – so funktioniert’s

Doch wie geht man beim Service Design genau vor und wie findet man heraus, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter haben? „Grundsätzlich gibt es vier große Kernaktivitäten“, erklärt Buchautor und Service Designer Marc Stickdorn. Diese Phasen teilen sich auf in Nachforschung, Ideenfindung, Protagonisierung und

Umsetzung. „Man sollte Service Design aber auf keinen Fall als lineare Phasen verstehen, die man nacheinander abhaken kann. Es geht vielmehr darum, zwischen den vier Kernaktivitäten hin und her zu springen“, erläutert er.

● Aktivität 1: Das Beobachten

Zuallererst steht im Fokus, genau festzustellen, wie der Mitarbeiter etwas erlebt. Das können zum Beispiel der Ablauf eines Bewerbungsgesprächs, das Onboarding oder der Arbeitsalltag sein. Um das herauszufinden, helfen etwa Online-Umfragen, die Begleitung einzelner Kollegen, gezielte Interviews oder auch Rollenspiele, in denen man selbst die Position eines Mitarbeiters einnimmt. „Wichtig für die Personalabteilung ist, Schritt für Schritt jede einzelne Szene aus Mitarbeitersicht durchzugehen und zu hinterfragen“, sagt Stickdorn. Außerdem sei es ratsam, verschiedene dieser Methoden anzuwenden, um ein umfassenderes Bild zu gewinnen. Ist das erledigt, werden sogenannte „Personae“ angefertigt. Das sind letzten Endes Profile der verschiedenen Kundentypen, die sich aufbauen lassen wie ein Steckbrief. Darin zusammengefasst: die Bedürfnisse, Erwartungen oder Sorgen des jeweiligen Kundentyps. „Mit all den gewonnenen Informationen wird dann eine Customer Journey erstellt“, erklärt Stickdorn. Sie bildet die Grundlage für Phase zwei.

● Aktivität 2: Die kreative Ideenfindung

In der nächsten Phase geht es darum, Lösungsansätze zu entwickeln. „Schwierig ist oft, aus den etablierten Denkstrukturen auszurechnen und wirklich kreativ an die Sache heranzugehen.“ Da die Arbeitsgruppen gemischt sind mit Vertretern verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen, trauen sich möglicherweise Einzelne nicht, auch mal Fehler zu machen. Deshalb sei es besonders wichtig, eine Fehlerkultur zu etablieren, mahnt Stickdorn. Dazu können Spiele, eben wie das Bauen eines Nudelturms, helfen. „Wenn die Stimmung nicht passt, traut sich keiner, Neues auszuprobieren und dabei eventuell auch Fehler zu begehen“, sagt er. Deshalb hänge viel von einem guten Moderator ab.

● Aktivität 3: Die Protagonisierung

„Wichtig ist, die Ideen möglichst schnell zu testen.“ Das funktioniert am besten, indem man eine Testgruppe kreiert. Treten dabei neue Probleme auf, geht es für dieses konkrete Szenario wieder zurück in die Phasen eins und zwei: beobachten, verstehen und neue Lösungsansätze entwickeln.

● Aktivität 4: Die Umsetzung

Hat in der Testgruppe alles funktioniert, heißt es als Nächstes, die neue Maßnahme für alle Mitarbeiter einzuführen. „Man kann Service Design mit den Designprozessen von Produkten, wie einem Auto zum Beispiel, vergleichen“, sagt Stickdorn. Das werde auch immer wieder getestet, bevor es in den Verkauf gehe. „Genau diese Sichtweise brauchen wir auch für Service-Design-Aspekte.“ Zu oft komme es sonst vor, dass sich eine Abteilung etwas Neues überlegt, das für viele andere Mitarbeiter jedoch so nicht zu gebrauchen ist.



Sandra Karl

Praxisbeispiel 1: Innogy

Ein neues Serviceportal

Wie können wir unseren Mitarbeitern bei der Lösung ihrer HR-bezogenen Anliegen besser helfen? Das fragte sich das Personalmanagement von Innogy. Herausgekommen ist ein überarbeitetes HR-Portal, das die Bedürfnisse der Mitarbeiter trifft.

► Vor vier Jahren hat die Personalabteilung von Innogy ihren Service zur Betreuung der Mitarbeiter umgestellt. Die Beschäftigten sollen in Stufe null das Serviceportal der HR-Abteilung nutzen. Finden sie dort keine Lösung für ihr Anliegen, können sie sich in der zweiten Stufe telefonisch an die Servicestelle der Personalabteilung wenden. Kann ihnen auch dort nicht geholfen werden, wird ihr Problem in der dritten Stufe an einen Fachexperten weitergeleitet. Sollte auch dann noch keine Lösung gefunden sein, gibt es noch zwei weitere Stufen: Das Problem kann an die sogenannten Kompetenzzentren, die für unterschiedliche Fachbereiche wie Personalentwicklung zuständig sind, oder an den zuständigen Business Partner übergeben werden, je nachdem wie komplex das Anliegen des Mitarbeiters ist.

„Kern des Stufenmodells und der zentrale Einstiegspunkt für alle Innogy-Mitarbeiter ist das HR-Portal“, sagt Sandra Karl, Head of Customer Experience beim Essener Energieversorger. Deshalb haben sie und ihr Team Service-Design-Methoden genutzt, um das HR-Portal kundenfreundlicher zu gestalten. „Schneller zum Ziel“ war der zentrale Leitsatz. Durch eine Online-Umfrage fanden Karl und ihr Team heraus, dass 79 Prozent der Nutzer das Portal hauptsächlich wegen Selfservices aufsuchten. „Dafür war unser Portal aber gar nicht ausgelegt“, sagt sie. Der

Fokus habe vor allem auf der Informationsbeschaffung und Neuigkeiten aus HR gelegen. Der Bereich mit den Selfservices war zwar vorhanden, optisch aber recht klein und nicht anwenderfreundlich genug.

Selfservices in App-Optik

Um das zu verbessern, holte Karls Mannschaft 30 Mitarbeiter in eine abteilungs- und hierarchieübergreifende Testgruppe. Sie wurden in die Ideenfindung eingebunden und waren die ersten, die die neue Plattform testen durften. Das Ergebnis: Die überarbeitete Plattform ist seit Januar 2018 in Betrieb. Die Navigationsleiste mit den Inhalten ist am Anfang ausgeblendet. Stattdessen findet sich auf der Startseite eine Kachelübersicht mit verschiedenen Selfservices, ähnlich aufgebaut wie die App-Übersicht auf einem Smartphone. Dazu gehören etwa das Abrechnen von Reisekosten, die bereitgestellte Lohnsteuerbescheinigung und eine Weiterbildungsrubrik. Führungskräfte haben zudem die Möglichkeit, Informationen über ihr Team wie zum Beispiel die Arbeitszeiten oder Reisedaten einzusehen. Außerdem können sie Mitarbeiterprozesse wie eine Gehaltsanpassung oder Umgruppierung anstoßen. ■

Die Österreicher machen es vor

In Sachen Service Design hat sich besonders in Österreich viel entwickelt. „Mittlerweile geht es nicht mehr darum, einzelne Projekte mit Service Design voranzubringen, sondern eine neue Form von Zusammenarbeit und Kultur in die Unternehmen zu bringen“, sagt Linda Kaszubski, Service Designerin aus Wien. Dabei würden strategisch relevante Projekte von den eigenen Mitarbeitern in neuen agilen Teams über die Unternehmensbereiche hinweg mit der Methode bearbeitet. Service Design werde somit schon im Rahmen der ganzen Organisationsentwicklung angewendet.

Wie das funktionieren kann, haben die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) vorgemacht. Das Management machte sich

Gedanken, wie man Mitarbeiter langfristig motivieren könnte, im Unternehmen zu bleiben. Es galt, jungen Mitarbeitern eine neue Form der Ausbildung zu ermöglichen, abseits der klassischen Experten- und Leadership-Programme. „Ziel war es, junge Talente dadurch sichtbar zu machen und neue Perspektiven im Konzern zu ermöglichen“, sagt Yvonne Pirkner von den ÖBB.

Vor sieben Jahren hat Österreichs größte staatliche Eisenbahngesellschaft angefangen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Inzwischen gibt es ein Open Innovation Lab & Service Design Center unter Leitung von Pirkner. „In den vergangenen zwei Jahren haben wir rund 5000 Mitarbeiter mithilfe von Service Design zum Andersdenken angeregt, um mehr Drive zu geben und Dinge schneller umzusetzen“, sagt Pirkner. Zudem beschäftigt der Konzern 80 gelernte Service-Design-Moderatoren, die ihren

Praxisbeispiel 2: Paritätischer Wohlfahrtsverband Thüringen

Flexiblere Lösungen für die Mitarbeiter

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Thüringen möchte ein positiveres Bild der Pflegeberufe vermitteln und die Arbeit in der Sozialwirtschaft attraktiver machen. Mit Service-Design-Methoden hat man neue Lösungen für flexiblere Arbeitsbedingungen entwickelt.



Stefan Werner



Diana Paschek

► Gerade der Sozialwirtschaft bereitet der Fachkräftemangel große Probleme. Seien es Pfleger im Seniorenheim oder Betreuer im Kindergarten – überall fehlt es an qualifizierten Leuten. Zu gering die Bezahlung, zu abschreckend die Arbeitszeiten, zu anstrengend der Job, lautet die gängige Meinung, wenn es um Pflegeberufe geht. Eine Ansicht, die Stefan Werner, Landesgeschäftsführer des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Thüringen, nicht teilen kann. „Der Beruf wird in der öffentlichen Debatte viel zu negativ gesehen“, sagt er.

Der Verband versucht deshalb, ein anderes Berufsbild zu vermitteln und gleichzeitig alles zu unternehmen, um das Recruiting zu verbessern. Dazu will Werner die Sichtweise, dass man in diesem Beruf etwas für die Gesellschaft tut, mehr in den Vordergrund rücken. Um sich besser auf die Bedürfnisse zukünftiger Mitarbeiter einstellen zu können, setzt der Verband gezielt auf Methoden

aus dem Service Design. Gemeinsam mit 47 Unternehmen der Sozialwirtschaft organisiert er zehn Workshops. Gefördert wird das ganze Projekt vom Europäischen Sozialfonds (ESF).

Freude an der Arbeit und Wertschätzung

Zu den Workshops kommen Vertreter des Projektverbundes und Führungskräfte der einzelnen Unternehmen. Je nach Thema erstellen sie Personenprofile, entwickeln eine Kundenreise und versuchen, Lösungen zu entwickeln. „Ein Ergebnis ist, dass wir versuchen müssen, die Arbeit flexibler an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen“, sagt Diana Paschek. Sie ist beim Verband Sonderbeauftragte für Fachkräftesicherung und -gewinnung. Dazu gehören klassische Teilzeitmodelle oder auch Elternzeiten. Doch auch die Digitalisierung spielt eine Rolle. Durch Computerprogramme und vernetztes Arbeiten lasse sich der Zeitaufwand für die Dokumentationspflichten reduzieren, die für die Branche typisch sind. Die Idee dahinter: „Unsere Mitarbeiter sind die beste Werbung für den Beruf“, sagt Paschek. Hätten sie viel Freude an der Arbeit und erführen mehr Wertschätzung, würden sie in ihrem Umfeld mehr darüber erzählen und so auch neue Mitarbeiter anwerben. ■

aus dem Service Design. Gemeinsam mit 47 Unternehmen der Sozialwirtschaft organisiert er zehn Workshops. Gefördert wird das ganze Projekt vom Europäischen Sozialfonds (ESF).

Kollegen helfen, neue Ideen zu entwickeln. (Mehr zu dem Ansatz bei den ÖBB finden Sie in Praxisbeispiel 3.)

Für viele Unternehmenslenker und Führungskräfte steht jedoch derzeit nicht eine Verbesserung der Personalarbeit an oberster Stelle, sondern die Digitalisierung im eigenen Unternehmen. Doch gerade dabei sollte man Service Design auf jeden Fall mitdenken, findet Unternehmensberaterin Juliane Amlacher. Viele Unternehmen fühlten sich durch die sich verändernde Arbeitswelt unter Druck gesetzt. „Das Problem bei einigen Unternehmen ist,

dass ihre digitale Strategie einfach darin besteht, alles zu transformieren“, findet auch Service Designer Marc Stickdorn. Dabei sei die Digitalisierung ein guter Zeitpunkt, die eigenen Prozesse zu hinterfragen.

Konsequente Kundensicht wird zur Normalität

Genau das hat die Deutsche Telekom gemacht. „Wir haben bei der digitalen Transformation von Anfang an darauf geachtet, die

Das konzentrierte Job-Angebot für Personaler.



Auf unserer
Plattform direkt
fündig werden.

Der Online-Stellenmarkt der **Personalwirtschaft** ist wie für Sie gemacht:
Als HR-Talent finden Sie hier in einem exklusiven Umfeld schnell den richtigen Job.
Nutzen Sie Ihre Chance auf eine Personaler-Karriere mit Zukunft.

Jetzt mit der Suche beginnen!

Personalwirtschaft ist Teil des **W&V** JOB-NETWORK

stellen.personalwirtschaft.de

STELLEN **MARKT**
Personalwirtschaft



Foto: Sabine Hanswirth

Yvonne Pirkner

Praxisbeispiel 3: Österreichische Bundesbahnen

Veränderte Denkweisen

Die Österreichischen Bundesbahnen setzen in vielen Bereichen auf Service Design. Die Methode ist inzwischen fest im Konzern verankert und fördert neue Denkweisen bei den Mitarbeitern, die für kreative Ideen und Innovationen sorgen.

► In Sachen Service Design gehören die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) zu den Vorreitern im deutschsprachigen Raum. Gemeinsam mit der Service Designerin Linda Kaszubski begannen die ÖBB vor sieben Jahren, Lehrgänge zu entwickeln, um das kreative Denken der Mitarbeiter zu fördern. „Das Team der zukünftigen Service Designer hat vom Management drei strategisch relevante Themen zur Bearbeitung bekommen“, sagt Kaszubski. In Gruppen von sieben Teilnehmern wurde jeweils ein Thema bearbeitet. Die Ergebnisse wurden dann dem gesamten Topmanagement präsentiert. Die Präsentation sei ein voller Erfolg gewesen, sagt Kaszubski.

Schnell, agil, unkompliziert

„Im Vordergrund stand von Anfang an, schnelles, agiles und unkompliziertes Denken zu fördern“, sagt Yvonne Pirkner, Leiterin des Open Innovation Lab & Service Design Centers der ÖBB. Die Mitarbeiter wurden darauf geschult, innovative Ideen zu entwerfen, Prototypen zu gestalten und eine radikale Kundenperspektive einzunehmen. Die ÖBB haben das Arbeiten mit

Service-Design-Methoden nach den ersten Projekten weiter gezielt gefördert.

Kulturwandel angestoßen

Neben den gut 5000 Mitarbeitern, die mit Service-Design-Methoden vertraut sind, gibt es zudem rund 80 Moderatoren, die solche Arbeitsgruppen leiten können. Zur Entwicklung neuer Ideen haben die ÖBB das besagte Open Innovation Lab und Service Design Center eingerichtet.

„Das Programm hat uns nicht nur innovationsfähiger gemacht, sondern auch einen Kulturwandel angestoßen“, sagt Yvonne Pirkner. Was zuerst als HR-Projekt begonnen habe, wurde so auf viele weitere Unternehmensfelder ausgeweitet. Ein Beispiel sind die neuen Zugtoiletten bei den ÖBB. Mithilfe von Service Design wurde herausgefunden, dass die Kunden neben der Sauberkeit auch Atmosphäre auf den Zugtoiletten schätzen. Jetzt finden sich im Nahverkehr – und bald im Fernverkehr – WCs, die mit Almsee-, Bergwiesen- und Weltraummotiven beklebt sind. ■

Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren“, sagt Dr. Reza Moussavian. Er ist Leiter für den Bereich Digital and Innovation im Personalressort und zuständig für das Innovation Lab, das bereits 2016 einen international anerkannten Service-Design-Award erhalten hat. Schon Ende 2012 fing man bei der Telekom an, Service-Design-Methoden zu nutzen, und das nicht nur in der HR-Abteilung.

„Heute wollen auch andere Dax-Konzerne von uns wissen, wie man die Methode anwenden kann“, sagt Moussavian. Für sie hat er vor allem einen Rat: „Einfach mal ausprobieren, viele Unternehmen gehen da viel zu kopflastig ran.“ Über die Jahre hat sich in der HR-Abteilung der Telekom ein fünfköpfiges Team entwickelt, das sich auf Service Design spezialisiert hat und Mitarbeiter mit den Methoden vertraut macht. So gibt es ein Programm für Führungskräfte, wie sie mit der neuen Arbeitsweise die Leistung ihrer Abteilung verbessern können. „Das war 2017 unser beliebtestes und meistgebuchtes Seminar“, erzählt Moussavian.

Seit 2016 schulte das Team der internen Design-Academy nicht nur zahlreiche Führungskräfte, sondern insgesamt rund 20 000 Mitarbeiter. Bereits 400 Projekte sind unternehmensweit seit 2016 mit Methoden aus dem Service Design umgesetzt worden. Dazu gehört zum Beispiel die Entwicklung einer neuen Servicekultur bei Shop-Mitarbeitern in Kroatien oder die Entwicklung einer App für virtuelles Lernen zu Präsentationstechniken. Zudem gibt es bei der Telekom 150 Service-Design-Coaches, die in verschiedenen Abteilungen sitzen und teilweise in Vollzeit nur noch Projekte organisieren und ihre Kollegen schulen.

„Konsequent die Kundensicht einzunehmen und gerade auch die eigenen Mitarbeiter als Kunden zu betrachten, hat bei uns die Unternehmenskultur verändert“, sagt Moussavian. Entwickelt nun eine Abteilung ein neues Projekt, geht sie dort inzwischen ganz von alleine mit Methoden aus dem Service Design ran. „Für uns ist das längst Normalität.“ ■

Guter Stoff: Mehr zum Thema Service Design



Die Bücher von Marc Stickdorn erklären das Thema Service Design und regen und leiten an zum Gestalten von Dienstleistungen:

Stickdorn, M./Schneider, J.: **This Is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases**, 7. Aufl., Amsterdam (NL) 2014

Stickdorn, M. et. al.: **This is Service Design Doing. Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services**, Farnham (UK) 2017



Das Buch von Jörg Becker und anderen führt in den Bereich der Dienstleistungsinnovation ein und stellt mit der Quadromo-Methode einen praxistauglichen Ansatz für das Service Design vor:

Becker, J. et al.: **Service Design. Mit der Quadromo-Methode von der Idee zum Konzept**, Wiesbaden 2015



Dark Horse, eine Agentur für digitale Innovationen, kennt sich bestens mit Methoden wie Design Thinking und Service Design aus und hat ihr Wissen in Handbuchform geballt:

Dark Horse Innovation: **Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager**, Murmann Publishers GmbH 2016

- **Eine Sammlung verständlicher Artikel** zum Thema Service Design bietet das Kreativbranchen-Magazin Page: <https://bit.ly/2ETu64K>
- **Definitionen, Erläuterungen und Beispiele** zu Design Thinking finden Sie auf unserer Personalwirtschaft-Themenseite: pwgo.de/design-thinking
- **Jede Menge Methoden und Werkzeuge für Designprozesse**, insbesondere für die Kommunikation, finden sich in dieser offen zugänglichen Sammlung: www.servicedesigntools.org
- **Service Designer vernetzen sich** unter anderem auf dieser Plattform: www.service-design-network.org

Anzeige



Mitarbeitermotivation 3.0

Unternehmen wissen gute Mitarbeiter nicht nur zu schätzen, sondern wollen sie auch halten. Bei Motivation und Gratifikation sind flexible Vergütungsmodelle gefragt.

Mit My Benefit Kit von Athlon lassen sich diese individuell in Mobilität und Lebensqualität wandeln. Für die Mitarbeiter bedeutet das erstens mehr Anerkennung und zweitens volle Bewegungsfreiheit.



Fahrzeug



Fahrrad



Mobile Devices



Car-Sharing-Optionen

Athlon bietet mit My Benefit Kit eine völlig neue Nutzung des Mobilitätsbudgets. Weg vom reinen Firmenwagen, hin zu alternativen Kombinationen aus Fahrzeug, Fahrrad, Car-Sharing, Bahnticket oder anderen Sachwerten. Im Rahmen festgesetzter Budgets haben Mitarbeiter freie Hand und können Module flexibel konfigurieren.

Das ist genau die richtige Motivation für Ihre Mitarbeiter? Sprechen Sie uns persönlich an oder besuchen Sie uns im Internet.

Athlon Germany GmbH

Am Seestern 24 – 40547 Düsseldorf – T +49 (0) 211 5401-7000

„Anstöße geben, um eingefahrene Denkweisen zu überwinden“

Birgit Mager ist Professorin für Service Design und bringt einen HR-Hintergrund mit. Im Interview erklärt sie, wie Service Design funktioniert und wie es Personalern helfen kann, bessere Lösungen zu finden.

INTERVIEW: LARS-THORBEN NIGGEHOFF

► **Personalwirtschaft:** Frau Mager, welche typischen Fehler machen Unternehmen, wenn sie ihre internen Prozesse wie auch ihre Produkte und Dienstleistungen verbessern wollen?
Birgit Mager: Das Hauptproblem ist oft, dass sie Lösungen entwickeln, ohne den Leuten zuzuhören, sowohl der Chef seinen Mitarbeitern als auch die Kollegen untereinander – und natürlich den Kunden. Dazu kommt ein weit verbreitetes Silo-Denken.

Das heißt?

Man fokussiert sich auf seine eigene Abteilung und sucht kaum bereichsübergreifend nach Lösungen. Für die Problemlösung ist es unterdessen essenziell, den Fokus auf die sogenannte Customer Journey zu legen, also immer im Hinterkopf zu behalten, wie Kunden etwas erleben. Dabei kann der Kunde aus Sicht des Personalers auch ein Bewerber sein.

Wie geht es aus Sicht des Service Designs richtig?

Als Service Designer machen wir zuerst eine Bestandsaufnahme. Wir identifizieren also die relevanten Akteure, beobachten sie im Alltag und versuchen, ein tiefgreifendes Verständnis für ihre Bedürfnisse und Erfahrungen zu bekommen. Erst dann beginnen wir mit den Veränderungen.

Das klingt ähnlich wie beim Design Thinking. Sind Service Design und Design Thinking ein und dasselbe?

Nicht ganz. Die grundsätzlichen Ansätze ähneln sich in dem Sinne, dass wir vom Kunden her denken. Allerdings fokussiert sich Design Thinking mehr auf Produkte, während Service Design das Augenmerk auf Dienstleistungen legt. Die Bereiche nähern sich aber an, man lernt voneinander und inspiriert sich gegenseitig.

Das Personalwesen gilt häufig als angestaubt und prozessorientiert. Neue Ansätze sind gefragt. Wie kann Service Design dabei helfen, zum Beispiel im Recruiting?

Zunächst dadurch, dass man die Kommunikationsprozesse verbessert. Das geht schon bei Kleinigkeiten los: Im Bewerbungsprozess kann man mit den Bewerbern regelmäßig Kontakt halten, das hilft schon. Es geht darum, die Kandidatenreise durch den Prozess angenehmer zu gestalten. Der Bewerber soll das Gefühl bekommen: Wir haben auf dich gewartet.

Und im Vorstellungsgespräch?

Nehmen Sie den öffentlichen Dienst: Da sind oft ein halbes Dutzend Leute oder mehr am Bewerbungsverfahren beteiligt und sitzen mit im Gespräch. Da muss man aufpassen, dass der Bewerber sich nicht übermannt fühlt. Eine natürliche Gesprächsatmosphäre ist ebenfalls wichtig. Wenn der Personaler die ganze Zeit nur seinen Fragebogen abarbeitet und sich darauf Notizen macht, ist das nicht gut. Da hilft es, die Bewerber vorab zu informieren, wer dabei sein wird und warum. Und mit digitalen Technologien kann man ganz einfach den Prozess der Dokumentation optimieren und Kontakt mit den Kandidaten halten.

Viele Köche verderben also den Brei.

Das stimmt so pauschal natürlich nicht. Aber die Abstimmung zwischen den einzelnen Beteiligten und ihren Bereichen ist enorm wichtig, nicht nur im Personalwesen. Das ist ein Feld, in dem wir immer wieder Nachholbedarf beobachten.

Die Arbeit von Personalmanagern beginnt nicht erst, wenn Menschen sich bewerben. Was kann man tun, um potenzielle Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen?



Zur Person:

Professor Birgit Mager ist seit 1995 Lehrstuhlinhaberin für Service Design an der International School of Design in Köln, die erste Professur dieser Art in Europa. Außerdem ist sie Mitbegründerin und Präsidentin des International Service Design Network. Zuvor war Mager unter anderem als Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Muehlens KG und in vergleichbarer Position bei Hewlett Packard tätig.

Um der sogenannte Employer of Choice zu werden, muss man heutzutage aktiv werden. Das erklären wir auch den Unternehmen, die wir beraten. Wenn sie Hochschulmarketing betreiben, geht es darum, die Studenten zu begeistern, etwa mit Aktivitäten und kreativen Prozessen, die einen Bezug zur Branche haben.

Hat der klassische Infostand also ausgedient?

Auch das kann funktionieren, solche Dinge hängen von der jeweiligen Firma ab. Letztendlich ist hier das Gleiche wie im Bewerbungsprozess wichtig: eine gewisse Regelmäßigkeit in der Kommunikation. Nur einmal auftauchen und sich vorstellen, das reicht nicht mehr. Man muss bei den Menschen präsent bleiben und sich interessant machen.

Viele Prozesse in Unternehmen sind aufgrund von Vorschriften und Guidelines so entstanden. Da gibt es doch kaum die Flexibilität, um die nötigen Änderungen zu implementieren.

Aber man kann durchaus hinterfragen, ob eine Vorschrift sinnvoll ist oder ob sie die Mitarbeiter nur unnötig einengt. Das kann ja keiner wollen. Schließlich muss gesichert sein, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit gerne machen. Nur durch ein gutes Mitarbeitererlebnis kann man dafür sorgen, dass am Ende auch das Ergebnis stimmt.

Eine engere Zusammenarbeit, das Überdenken von Vorschriften: Ist das klassische Top-down-Management aus Sicht des Service Designs eher kontraproduktiv?

Um die Abschaffung von Hierarchien geht es nicht, sondern um hierarchieübergreifende Zusammenarbeit. Freiräume sind aber fast immer wünschenswert. Dadurch entsteht eine gewisse Durchlässigkeit, die vor allem positive Effekte hat.

Wie kann die Personalabteilung das im Arbeitsalltag umsetzen?

Indem man den Mitarbeitern die Chance zur Entfaltung gibt sowie Anstöße, um eingefahrene Denkweisen zu überwinden. Und indem man kundenzentriert und bereichsübergreifend arbeitet. Man kann zum Beispiel interdisziplinäre Workshops durchführen. Und wenn HR seine Prozesse unter Service-Design-Gesichtspunkten überarbeitet, ist es sinnvoll, diese Sichtweise den Mitarbeitern zu vermitteln. Dann können sie dieses Denken auch in ihrem Bereich umsetzen.

Wie verändert die Digitalisierung die Arbeit der Service Designer?

Als ich 1995 angefangen habe, bedeuteten Dienstleistungen meist, dass der Kunde physisch anwesend war. Das sieht heute natürlich ganz anders aus, die Welt der Dienstleistung hat sich extrem verändert. Viele Services werden heute und in Zukunft auch oder ausschließlich über digitale Kanäle erbracht.

Aber gerade in Kommunikationsfragen vereinfachen digitale Dienste doch vieles, oder?

Ja, aber man darf nicht den Fehler machen, analoge Prozesse einfach eins zu eins in digitale zu übersetzen. Stattdessen sollte man die Gelegenheit nutzen und Prozesse überarbeiten, damit sie im digitalen Zeitalter für alle Beteiligten angenehmer werden.

Wer nutzt diese Chancen denn schon aktiv?

Ein Vorreiter ist hier sicher die britische Regierung. Seit vielen Jahren ist Service Design dort die Richtlinie für die Entwicklung digitaler Services. Dabei geht es um die digitale Transformation, aber natürlich auch um andere Prozesse. Mittlerweile arbeiten in der Verwaltung 900 Service Designer. Die Überarbeitung der Prozesse hat dazu geführt, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Bürger sie jetzt als angenehmer empfinden. Bei ähnlichen Projekten, etwa in Irland, konnten wir ähnliche Effekte beobachten.

Durch den Siegeszug digitaler Kanäle gibt es immer weniger Anlass, direkt mit Menschen zu sprechen. Führt das nicht gerade im Kontakt mit Bewerbern und Mitarbeitern dazu, dass ihnen der persönliche Umgang fehlt?

Eine komplette Übertragung in die digitale Welt ist nicht das, was wir als Service Designer anstreben. Eine gute Multichannel-Strategie ist viel erfolgversprechender. Die Dehumanisierung der Dienstleistungswelt und die abnehmende Bedeutung der persönlichen Kontakte sind aber Realitäten, mit denen wir arbeiten müssen. ■



Lernen neu gedacht

Die Evonik Technology & Infrastructure GmbH hat ihre Personalarbeit kundenorientierter aufgestellt. In einem Projekt nach dem Design-Thinking-Ansatz sind innovative Lösungen für die Lern- und Entwicklungslandschaft der Zukunft entstanden.

► Die Evonik Technology & Infrastructure GmbH ist Teil von Evonik und liefert integrierte Servicedienstleistungen rund um den Betrieb chemischer Produktionsanlagen. Als Serviceunternehmen ist der Erfolg in besonderem Maße vom Know-how seiner Mitarbeiter abhängig. In der Folge hat das Unternehmen einen hohen Bedarf an innovativen Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte und Mitarbeiter. Besondere Herausforderung hier: Die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten müssen mit Blick auf die

Service Design und Design Thinking

Service Design und Design Thinking verbindet eine gemeinsame Denkweise: Man denkt und entwickelt Lösungen vom Kunden her. Auch die Methoden ähneln sich. Allerdings kommt Design Thinking vor allem aus der Produktentwicklung, während Service Design zunächst auf die Gestaltung von Dienstleistungen zielt. Es geht jedoch noch weiter: Service Design befasst sich mit allen Aspekten des Kundenerlebnisses und der Wertschöpfung, also auch mit Produkten und internen Prozessen.

unterschiedlichen internen Kundengruppen ein hohes Maß an Individualität aufweisen. Mitarbeiter aus der technischen Instandhaltung haben andere Bedürfnisse als solche aus der Verfahrensentwicklung. Berufseinsteiger benötigen ein anderes Angebot als erfahrene Führungskräfte et cetera.

Neben den wichtigen Themen Weiterbildung und Entwicklungsförderung ist auch der Faktor Wissensverlust ein entscheidender Auslöser. Mitarbeiter sammeln zum Teil über viele Jahre Know-how, Erfahrung und Expertenwissen an, das aber zum Beispiel aufgrund des demografischen Wandels verloren geht. Weiterhin strebt Evonik Technology & Infrastructure danach, wirksame Initiativen zu implementieren, um den Wissenstransfer zu optimieren.

Zukunftsorientiertes Lernen und Entwickeln

In einem Projekt zur zukunftsorientierten Gestaltung der Lern- und Entwicklungslandschaft hat sich das Unternehmen gemeinsam mit der Unternehmensberatung Kienbaum der Herausforderung gestellt, in einem dynamischen und partizipativen Prozess wirksam adressierte Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu erarbeiten und zu implementieren, um so die Personalentwicklung und das Wissensmanagement kunden- und zukunftsorientiert aufzustellen.

Diese Kunden- und Zukunftsorientierung bildet das Zentrum einer sehr aktuellen und deutlich allgemeineren Herausforderung, vor der Unternehmen, so auch Evonik Technology & Infrastructure, heute stehen. Häufig wird in diesem Zusammenhang von der VUCA-Welt gesprochen, die sich durch ihre Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (englisch: complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguousness) auszeichnet. In dieser VUCA-Welt müssen Unternehmen ihre Strategieziele von der Maximierung des Shareholder Values auf die Maximierung der Kundenzufriedenheit übersetzen. Dies ist nur möglich, wenn starre hierarchische Strukturen zugunsten selbstorganisierter, agiler Teams abgeschafft werden und die Bürokratie dynamischeren Vorgehensweisen weicht. Damit geht auch ein Wertewandel einher: Die Qualität von Arbeit wird nicht mehr ausschließlich mittels Effizienzmaßen gemessen, sondern durch ein breites Set an Kriterien, wie zum Beispiel die Innovativität und Disruptivität, bewertet.

Dieser Entwicklung unterliegen nicht nur Unternehmen als Ganzes, sondern auch Abteilungen, die Services für interne Kunden anbieten. Insbesondere die HR-Abteilungen stehen vor einer großen Herausforderung. Sie müssen ihrer neuen Rolle gerecht werden, indem sie die Zufriedenheit ihrer Kunden maximieren und gleichzeitig die Wirkung auf das Geschäft erhöhen.



Foto: Evonik Industries AG

Als integraler Bestandteil von Evonik unterstützt die Evonik Technology & Infrastructure GmbH Kunden auf ihrem Wachstumskurs durch verlässliche Technologie- und Infrastruktur-Dienstleistungen. Kunden können an Evonik-Standorten weltweit auf das Serviceangebot und Know-how von Technology & Infrastructure zurückgreifen. Mit Kompetenz, fachlicher Exzellenz und Kreativität schaffen etwa 8400 Mitarbeiter die Plattform für die Lösungen von morgen. Das Unternehmen betreibt 13 Standorte in Deutschland und im belgischen Antwerpen.

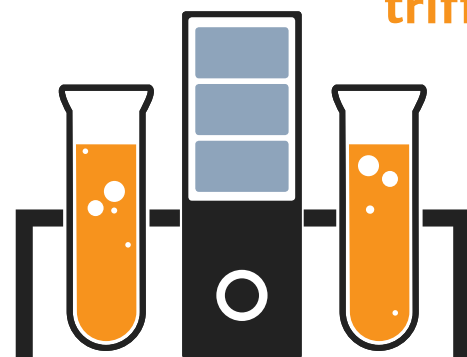
Von ihnen wird erwartet, dass sie einerseits ihre Rolle als digitaler Innovator, Talent- und Kulturmanager erfüllen und innovative Produkte und Services anbieten. Andererseits müssen sie auch eine Vorbildfunktion bezüglich agiler, selbstorganisierter Arbeitsweisen wahrnehmen.

Ein interdisziplinäres Team

Die Grundstruktur für das Projekt bildete ein aus vier Schritten bestehender Design-Thinking-Prozess (siehe Abbildung 1). Im ersten Schritt führte Kienbaum teilstrukturierte Interviews mit

Anzeige

Wo Wissenschaft auf Wirtschaft trifft



academics ist das führende Karriereportal für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung. **Über 240.000 registrierte Nutzer** informieren sich monatlich über mögliche Karrierechancen. **Zeigen Sie ihnen den Weg!** (Quelle: Webtrekk 2018)

Sarah Reinbacher

Tel.: +49-40/32 80-5662

E-Mail: s.reinbacher@academics.de

 **academics**
Suchen. Finden. Forschen.

Die Prozessschritte

Abbildung 1



Quelle: Evonik Technology & Infrastructure GmbH, 2018

Das Projekt gliederte sich in vier klare Schritte, mit denen man vom Status quo zu neuen, innovativen Lern- und Entwicklungsmaßnahmen gelangte.

Der Design-Thinking-Prozess

Abbildung 2



Quelle: Evonik Technology & Infrastructure GmbH, 2018

Im Workshop entwickelten die Teilnehmer in einem fünfschrittigen Design-Thinking-Prozess neue Lösungen für eine optimierte Personalentwicklung und ein besseres Wissensmanagement.

Repräsentanten aller Stakeholder- und Kundengruppen. Dies diente zum einen der gezielten Analyse des Status quo der bestehenden Personalentwicklungsinitiativen und zum anderen der Erfassung von Problemen und Bedürfnissen hinsichtlich der Lern- und Entwicklungslandschaft bei Evonik.

Auf Basis der Interviewergebnisse und in Zusammenarbeit mit den Projektverantwortlichen bei Evonik wurden Steckbriefe, sogenannte Personae, von jeweils einem Repräsentanten aus fünf internen Kundengruppen erstellt. So entwickelte das Team beispielsweise die Persona für einen 59-jährigen Elektromeister aus der Produktion mit Migrationshintergrund oder einen 27-jährigen Verfahrenstechniker. Detailliert wurden Biografien, Arbeitsinhalte, Lernherausforderungen

und Bedürfnisse sowie persönliche Merkmale erarbeitet, aber auch Fragen zum Lernverhalten diskutiert. Was ist mir beim Lernen wichtig? Schnelligkeit, Inhalte, Modernität oder Flexibilität. Wo konsumiere ich Lerninhalte bevorzugt? Am PC oder Smartphone, im Austausch auf der Arbeit oder in Trainings?

Insgesamt nahmen zwölf Personen an dem Design-Thinking-Workshop teil. Wichtig bei der Zusammenstellung des Teams war die interdisziplinäre, aber auch demografisch diverse Zusammenstellung, sodass ein repräsentativer Querschnitt gewährleistet war. Neben Vertretern der HR-Abteilung nahmen unter anderem auch Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler, vom Geschäftsführer bis zur Fachkraft, an dem Workshop teil. In diesem zweiten Schritt wurden die aus-

gewählten Personen in einem Kick-off-Webinar miteinander sowie mit den definierten Personae vertraut gemacht. Sie erhielten vorbereitende Informationen zu aktuellen Trends, die das Lernen und die Entwicklung in Unternehmen beeinflussen, und Fallbeispiele bezüglich Personalentwicklungs- und Wissensmanagementinitiativen anderer Unternehmen.

Kreativität fördern

Der dritte Projektschritt bestand in der Konzeption und Durchführung eines zweitägigen Design-Thinking-Workshops mit den ausgewählten Teilnehmern. Diese erhielten zu Beginn eine Einführung in den Prozess (siehe Abbildung 2), die Prinzipien und die Methoden und wurden danach von Kienbaum bei der Umsetzung des Prozesses unterstützt. Mithilfe der Steckbriefe wurden zunächst die Bedürfnisse der Personae definiert sowie zu lösende Probleme formuliert. Dabei kamen unter anderem die Methoden „Empathy Maps“ sowie „User Stories“ zum Einsatz. Auf Basis dessen fand eine Phase der kreativen Ideenfindung statt, in der explizit jegliche Rahmenbedingungen ausgeblendet werden sollten, um die Kreativität zu fördern.

In einer Konsolidierungsphase wurden die Ideen zunächst geclustert und abgeglichen, um danach in Kleingruppen die Erarbeitung zweier Ideen je Personae in Form von Prototypen zu beginnen. Dazu wendeten die Teilnehmer unterschiedliche Methoden an. So wurden beispielsweise User Canvas für die Kategorien Wissensvermittlung, überfachliche Entwicklung, fachliche Entwicklung, Methoden, Digitalisierung, Kundenorientierung, Diversity, Leadership, Lernerlebnis, Karriereperspektiven und Lernzeit erstellt. Aber auch Skizzen, Storyboards oder Service-Blueprints kamen zum Einsatz.

Ziel war es, die Ideen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse aufzugreifen und in Form einer umsetzbaren Maßnahme zu konkretisieren. Besonders wertvoll bewies sich die Testing-Phase, zu der interne Kunden aus unterschiedlichen Bereichen der Evonik Technology & Infrastructure eingeladen und um ihr Feedback zu den Prototypen gebeten wurden, die darauf aufbauend optimiert und finalisiert wurden.

Als Ergebnis entwickelten die Teilnehmer unter anderem Ideen für eine Veranstaltungsreihe, die Impulsvorträge zur Wissensvermehrung und -vernetzung mit Mittagspausen kombiniert, für ein Hospitationsprogramm zum Perspektivwechseln sowie für eine audiovisuelle Wissensdokumentation. Weitere Vorschläge waren eine Online-Plattform, auf der die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung besser im Blick behalten und gezielter steuern können, oder Multifunktionsräume, die dank moderner Ausstattung und unterschiedlicher

Was hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Eine besondere Herausforderung innerhalb des Projekts lag in der Vielfalt und der regionalen Verteilung der Workforce des Unternehmens.** TI ist ein weltweit agierendes Unternehmen, dessen 8400 Mitarbeiter verschiedenste Positionen – vom Techniker bis zum Geschäftsführer – bekleiden. Die für die verschiedenen Anforderungen entwickelten Personae wurden innerhalb gemeinsamer Workshops validiert, um sicherzustellen, dass diese höchste Qualitätsstandards erfüllen.
- **Alle Kundenvertreter zeitgleich zu einem entsprechenden Workshop zusammenzubringen, war ebenfalls eine besondere Herausforderung innerhalb des Projekts.** Hier ließ das Projektteam jedoch besondere Sorgfalt walten und nahm Verzögerungen in Kauf, weil die Personae ein zentrales Element der zu entwickelnden Lernlandschaft darstellen.

Was hat das Projekt gebracht?

UNTERM STRICH

- **Customer Centricity:** Mithilfe des partizipatorischen Ansatzes wurden die „Kunden“ der Personalentwicklung und ihre individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt. So wird die erwartete Akzeptanz der gemeinsam mit Kienbaum entwickelten Lern- und Entwicklungslandschaft sichtbar gesteigert.
- **Personae:** Die entwickelten Steckbriefe repräsentieren konkret die verschiedenen Kundengruppen innerhalb der Belegschaft, ihre Lernherausforderungen und Bedürfnisse und sind darüber hinaus unternehmensweit anwendbar.
- **Konkrete Formate:** Die interdisziplinär erarbeiteten Maßnahmen, wie zum Beispiel Impulsvorträge zur Wissensvermehrung (sogenannte Brainsnacks), Hospitationsprogramm und audiovisuelle Wissensdokumentation, zahlen direkt auf Vernetzung, Kollaboration und Innovationsfähigkeit der TI-Mitarbeiter ein.

Nutzungsflächen Raum für Kollaboration und Innovation bieten. Im finalen Projektschritt wurden diese Prototypen hinsichtlich ihrer kurz- beziehungsweise langfristigen Umsetzbarkeit und ihrer Wirkung bewertet. Abschließend war Kienbaum beratend zu den nächsten Schritten zur Implementierung der Maßnahmen tätig.

Kundenzentrierung und Innovation

Mit dem Design-Thinking-Ansatz hat die Evonik Technology & Infrastructure innovative Maßnahmen zur Optimierung der Lern- und Entwicklungslandschaft, die passgenau auf die Bedürfnisse und Probleme der verschiedenen internen Kundengruppen abzielen, entwickelt und die ersten Schritte zur Implementierung unternommen. Auf diese Weise konnte sich die HR-Abteilung als Vorreiter in Bezug auf Kundenzentrierung und Innovation positionieren und einen wichtigen Wertbeitrag zur Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens leisten. Alle Teilnehmer von Evonik Technology & Infrastructure erweiterten ihr Methodenwissen und können dieses zukünftig für ihre Abteilungen nutzen.

AUTOREN



Claudia Grusemann-Schmidt, HR Business Partner, Evonik Technology & Infrastructure GmbH, Essen, claudia.grusemann-schmidt@evonik.com



Jens Bergstein, Director, Kienbaum Consultants International GmbH, Berlin, jens.bergstein@kienbaum.de



Neues im Schwerbehindertenrecht

Das Bundesteilhabegesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen hat einige wesentliche Neuerungen gebracht. Von hoher praktischer Bedeutung für Arbeitgeber sind Änderungen bei der Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung.

► Die Regelungen des bereits Ende Dezember 2016 verkündeten Bundesteilhabegesetzes (BTHG) treten in unterschiedlichen Reformstufen in Kraft, wobei zuletzt seit dem 1. Januar 2018 die zweite Reformstufe gilt. Das Gesetz bezweckt, die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen im Sinne einer größeren Teilhabe und Selbstbestimmung zu verbessern. Darüber hinaus sollen mit dem BTHG auch Zielsetzungen der Ende März 2009 in Deutschland in Kraft getretenen UN-Behindertenrechtskonvention erfüllt werden, wie etwa die verbesserte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen an der Gesellschaft.

Für Arbeitgeber hervorzuhebende Neuerungen durch das BTHG sind insbesondere die neu geregelte Beteiligungspflicht der Schwerbehindertenvertretung (SBV) vor einer Kündigung schwerbehinderter oder gleichgestellter Arbeitnehmer sowie die Neugliederung des Neunten Buches des Sozialgesetzbuchs (SGB IX).

Die Schwerbehindertenvertretung

Die Schwerbehindertenvertretung hat die Aufgabe, die Eingliederung schwerbehinderter oder gleichgestellter Arbeitnehmer in den Betrieb sowie deren Interessen im Betrieb zu fördern und beratend und helfend zur Seite zu stehen. Sie ist kein Organ des Betriebsrates, sondern eine selbstständig bestehende Interessenvertretung. Sofern in einem Betrieb mindestens fünf nicht nur kurzzeitig beschäftigte Schwerbehinderte beziehungsweise ihnen gleichgestellte Menschen beschäftigt sind, ist eine solche Vertretung zu wählen. Gewählt

werden eine Vertrauensperson und wenigstens ein Stellvertreter.

Beteiligung bei allen Kündigungen

Eine für das Kündigungsrecht bedeutsame Neuerung des BTHG ist das seit dem 30. Dezember 2016 geltende Beteiligungserfordernis der Schwerbehindertenvertretung. Eine ohne vorherige Beteiligung der SBV durchgeführte Kündigung eines Schwerbehinderten oder Gleichgestellten ist unwirksam. Die Regelung hierzu findet sich in § 178 Abs. 2 Satz 3 SGB IX (vormals bis zum 31. Dezember 2017 in § 95 Abs. 2 Satz 3 SGB IX). Der Arbeitgeber hat die SBV in allen Angelegenheiten, die einen Einzelnen oder die schwerbehinderten Menschen als Gruppe berühren, unverzüglich und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung anzuhören. Mit dieser Formulierung geht die Regelung deutlich über den Anwendungsbereich einer Kündigung hinaus und umfasst beispielsweise auch personelle Einzelmaßnahmen, wie die Versetzung und Ein- oder Umgruppierung. Vor allem umfasst die Bestimmung aber alle Kündigungsarten (ordentliche wie außerordentliche Kündigung) vom ersten Tag der Beschäftigung an. Damit sind auch Kündigungen während der Wartezeit erfasst sowie Kündigungen in Kleinbetrieben, die nicht dem Anwendungsbereich des Kündigungsschutzgesetzes unterliegen. Dort wird die neue Regelung aber praktisch kaum Relevanz haben, weil in Kleinbetrieben üblicherweise der Schwellenwert für die Wahl der Schwerbehindertenvertretung (mindestens fünf



nicht nur kurzzeitig beschäftigte Schwerbehinderte beziehungsweise ihnen gleichgestellte Arbeitnehmer nicht erreicht sein wird.

Inhalt der Unterrichtung

Inhaltlich verlangt die Regelung, dass der Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung vor einer Entscheidung (zum Beispiel über den Ausspruch einer Kündigung) unverzüglich und umfassend unterrichtet und anhört. Diese frühe Einbindung soll gewährleisten, dass die Schwerbehindertenvertretung noch Einfluss auf die Willensbildung des Arbeitgebers nehmen kann. Die Beteiligung hat also umgehend zu erfolgen – spätestens zeitgleich mit der etwaigen Anhörung des Betriebsrates.

Welche Informationen der Arbeitgeber der Schwerbehindertenvertretung im Rahmen der „umfassenden“ Unterrichtung zur Verfügung stellen muss, lässt das Gesetz offen. Im Ergebnis sollten Arbeitgeber die gleichen Grundsätze wie bei der Anhörung des Betriebsrates beachten, um die Unterrichtungspflicht möglichst sicher zu erfüllen – denn der Betriebsrat muss im Rahmen seiner Anhörung letztlich auch in die Lage versetzt werden, prüfen zu können, ob die Kündigung eventuell ungerechtfertigt aufgrund der Behinderteneigenschaft des Arbeitnehmers erfolgt. Dieser Maßstab sollte sodann für die Unterrichtung der Schwerbehindertenvertretung genügen. Im Ergebnis sollte der Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung damit insbesondere über die Person des Arbeitnehmers, die Art der Kündigung, etwaig notwendige Sozialdaten sowie Gründe der Kündigung informieren. Arbeitgebern ist zu empfehlen, die Unterrichtung aus Beweisgründen schriftlich vorzunehmen.

Anhörung der Schwerbehindertenvertretung

Zusätzlich ist eine Anhörung der Schwerbehindertenvertretung erforderlich. Der Schwerbehindertenver-

tretung ist daher Gelegenheit zur Stellungnahme einzuräumen. Welche Fristen für eine Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung gelten, lässt die neue Regelung vermissen. Es ist zu empfehlen – in analoger Anwendung der Regelungen zur Anhörung des Betriebsrates im Betriebsverfassungsgesetz – auf die Wochenfrist bei ordentlichen Kündigungen sowie die Dreitagesfrist bei außerordentlichen Kündigungen abzustellen, innerhalb derer die Vertretung Stellung nehmen kann. Auf die Fristen zur Stellungnahme sollten Arbeitgeber ausdrücklich hinweisen, um diese auch sicher in Gang zu setzen. Eine etwaige zu kurze Anhörungsfrist können Arbeitgeber freilich am sichersten vermeiden, indem sie auf eine abschließende Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung bestehen.

Der Arbeitgeber hat die Entscheidung über die Aufrechterhaltung oder Nichtaufrechterhaltung des Kündigungsentschlusses unverzüglich (so bald wie möglich) mitzuteilen. Bei Aufrechterhalten des Kündigungsentschlusses sollte die Mitteilung mit dem Hinweis erfolgen, dass die Entscheidung unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Integrationsamtes steht.

Das Verhältnis der Anhörung der Schwerbehindertenvertretung zur Betriebsratsanhörung ist oben bereits kurz angerissen worden: Zeitlich sollte die Anhörung spätestens zeitgleich mit der etwaig notwendigen Betriebsratsanhörung erfolgen. Aber in welchem Verhältnis steht die Anhörung der Schwerbehindertenvertretung zu der bekanntermaßen vor Ausspruch der Kündigung eines schwerbehinderten Menschen beziehungsweise gleichgestellten Arbeitnehmers nötigen Beteiligung und Zustimmungseinholung des Integrationsamtes? Arbeitgeber sollten die Anhörung der Schwerbehindertenvertretung immer vor Beteiligung des Integrationsamtes vornehmen. Denn das Integrationsamt hat im Rahmen der von ihm durchzuführenden pflichtgemäße Ermessensausübung auch die Zwecke des SGB IX, behinderungsbedingte Nachteile auszugleichen, zu berücksichtigen. Es ist daher nicht zu erwarten, dass das Integrationsamt einer Kündigung

zustimmt, wenn die nach dem SGB IX zwingend erforderliche Beteiligung der betriebsinternen Schwerbehindertenvertretung nicht bereits durchgeführt worden ist.

Die Wahl der Schwerbehindertenvertretung

Wie die Betriebsratswahlen finden auch die Wahlen der Schwerbehindertenvertretung regelmäßig alle vier Jahre statt. Die nächsten Wahlen stehen vom 1. Oktober 2018 bis zum 30. November 2018 an. Sollte bereits eine Wahl der Schwerbehindertenvertretung außerhalb des gesetzlich festgelegten Zeitraums vom 1. Oktober bis zum 30. November stattgefunden haben, erfolgt die nächste Wahl erst in dem auf die Wahl folgenden nächsten Zeitraum der regelmäßigen Wahlen, sofern die Amtszeit der Schwerbehindertenvertretung zum Beginn des für die regelmäßigen Wahlen festgelegten Zeitraums noch nicht ein Jahr betragen hat. Wie erwähnt, wird die Vertretung in Betrieben mit mindestens fünf nicht nur kurzzeitig beschäftigten Schwerbehinderten gewählt. Sollten Betriebe weniger als fünf schwerbehinderte Menschen beziehungsweise Gleichgestellte beschäftigen, können für die Wahl Betriebe mit räumlich nahe liegenden anderen Betrieben des Arbeitgebers zusammengefasst werden. Der Arbeitgeber entscheidet über die Zusammenlegung nach Erörterung mit dem zuständigen Integrationsamt (§ 177 Abs. 1 Satz 4 und 5 SGB IX).

Die Regelungen zur Wahl der Schwerbehindertenvertretung hat der Gesetzgeber ähnlich der Wahl des Betriebsrates ausgestaltet. Teilweise finden auch die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes entsprechende Anwendung (zum Beispiel die Vorschriften über die Wahlanfechtung, den Wahlschutz oder die Wahlkosten). Die eigentlichen Details zum Ablauf der Wahl finden sich in der Wahlordnung der Schwerbehindertenvertretung.

● Wahlberechtigung und Wählbarkeit

Wahlberechtigt sind alle in dem Betrieb beschäftigten schwerbehinderten oder ihnen gleichgestellten Mitarbeiter. Dabei kommt es nicht darauf an, welches Alter die Beschäftigten haben oder wie lange deren Betriebszugehörigkeit ist. Wählbar sind alle in dem Betrieb nicht nur vorübergehend Beschäftigten, die am Wahltag das 18. Lebensjahr vollendet haben und dem Betrieb seit sechs Monaten angehören. Sofern der Betrieb weniger als ein Jahr existieren sollte, besteht die Wählbarkeit ungeachtet der sechsmonatigen Zugehörigkeit.

● Wahlverfahren und Ablauf der Wahl

Wie auch bei der Betriebsratswahl gibt es unterschiedliche Wahlverfahren: das förmliche Verfahren und das

vereinfachte Verfahren. Das förmliche Wahlverfahren findet Anwendung, wenn im Betrieb insgesamt mindestens 50 Wahlberechtigte beschäftigt sind oder der Betrieb (wenn weniger als 50 Wahlberechtigte beschäftigt werden) aus räumlich weit auseinanderliegenden Teilen besteht. Es sieht vor, dass zunächst ein Wahlvorstand zu bestellen ist. Dieser bereitet die Wahl vor und ist für die Durchführung der Wahl verantwortlich, welche er unverzüglich einzuleiten hat. Auch beschließt der Wahlvorstand (nach Erörterung mit der Schwerbehindertenvertretung, dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber), wie viele stellvertretende Mitglieder der Schwerbehindertenvertretung angehören sollen. Der Arbeitgeber hat den Wahlvorstand bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen. So hat er ihm beispielsweise alle für die Anfertigung der Liste der Wahlberechtigten, welche für die Durchführung der Wahl benötigt wird, erforderlichen Auskünfte und notwendigen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

Die Wahl im vereinfachten Wahlverfahren findet statt in Betrieben mit weniger als 50 wahlberechtigten schwerbehinderten Menschen, sofern der Betrieb nicht aus räumlich weit auseinanderliegenden Teilen besteht. Im vereinfachten Wahlverfahren gibt es keinen Wahlvorstand, sondern die Schwerbehindertenvertretung wird in einer zuvor einberufenen Wahlversammlung unmittelbar gewählt. Zu der Wahlversammlung werden alle wahlberechtigten Beschäftigten eingeladen. Vor Durchführung der Wahl beschließt die Wahlversammlung zudem mit einfacher Stimmenmehrheit, wie viele stellvertretende Mitglieder zu wählen sind. In beiden Wahlverfahren werden die Vertrauensperson und der oder die Stellvertreter nach den Grundsätzen einer geheimen, unmittelbaren Mehrheitswahl gewählt.

Änderungen im Blick halten

Arbeitgeber, die schwerbehinderte Menschen oder diesen Gleichgestellte beschäftigen, sollten sich mit den bereits in Kraft getretenen Änderungen durch das BTHG – im Zuge dessen der Gesetzgeber nicht nur neue Regelungen geschaffen, sondern auch eine Neustrukturierung des SGB IX vorgenommen hat – auseinandersetzen. Dies erleichtert eine Orientierung an den für Arbeitgeber im Rahmen der Personalarbeit wesentlichen Regelungen. Sollte im Betrieb eine Schwerbehindertenvertretung existieren, sind vor Ausspruch einer Kündigung zwingend die Regelungen zur Beteiligung der Vertretung zu beachten. Ansonsten ist die Kündigung unwirksam. Mit den für Herbst anstehenden Wahlen rückt die Schwerbehindertenvertretung nochmals mehr in den Vordergrund, sodass es sich lohnt, die wesentlichen Grundsätze zur Wahl der Schwerbehindertenvertretung zu kennen. ■

AUTOR



Dr. Jörg Puppe,
Rechtsanwalt,
Osborne Clarke, Köln,
joerg.puppe@
osbornedclarke.com

Der skurrile Fall des Monats

Rumblödeln, bis der Arzt kommt

Bei einem Sturz vom Kita-Klettergerüst bricht sich ein vierjähriger Junge den Arm – und verklagt daraufhin die gesetzliche Unfallversicherung auf Anerkennung eines Arbeitsunfalls.

VON DAVID SCHAHINIAN



► Blödeln, witzeln, Faxen machen, dass vor Quatsch die Balken krachen. Das ist nur ein kleiner Auszug aus dem Portfolio des Clowns Dudel-Lumpi aus dem brandenburgischen Hoppegarten. Eine Art Hoppegarten mit Klettergerüst hatte auch die Kindertagesstätte vorzuweisen, die Dudel-Lumpi als Attraktion für ihr Kinderfest engagierte. Die Balken krachten, Gott sei Dank, nicht vor Quatsch. Es müssen andere Gründe gewesen sein, die zum Sturz eines vierjährigen Kindes vom Klettergerüst führten. Die Folgen waren ganz und gar nicht lustig: Der Bub brach sich den Arm – und er verklagte die gesetzliche Unfallversicherung auf Anerkennung eines Arbeitsunfalls. Das Sozialgericht (SG) Leipzig hatte über die Klage des Vierjährigen zu entscheiden: Es wies das Begehren ab.

Um 16 Uhr hatte die Mutter den Jungen aus der Gruppe abgeholt. Dann war sie mit ihm durch den Hintereingang in den Garten zum Kinderfest gegangen. In der Satzung der Kita heißt es, dass bei Veranstaltungen mit Elternbeteiligung den Erziehungs- oder Personensorgeberechtigten die Aufsichtspflicht obliegt. Das Unglück geschah eine Viertelstunde nach dem angekündigten Ende des Festes, während die Mutter am Ausgang wartete.

Nun wird es ernst: Die Frage war, ob die Aufsichtspflicht zum Zeitpunkt des Sturzes bereits auf die Mutter übergegangen war. So sah es die gesetzliche Unfallversicherung und verneinte das Vorliegen eines Arbeitsunfalls.

Bratwurstverkauf noch im Gange

Der Vierjährige klagte dagegen, weil im Falle einer Anerkennung nicht die gesetzliche Krankenversicherung mit den auf das Notwendige und Wirtschaftliche beschränkten Heil- und Hilfsmitteln aufkommen würde, sondern die gesetzliche Unfallversicherung, berichtet die Leipziger Volkszeitung. Letztere zahle gegebenenfalls auch eine Verletztenrente. Bei einem Sturz mit Wirbelsäulenverletzung und Rollstuhl könne dies von entscheidender Bedeutung sein.

Der Kläger und seine Angehörigen stützten sich auf die Argumentation, dass zum Unfallzeitpunkt noch viele Kinder und Eltern im Garten gewesen seien. Zudem seien noch Bratwürste verkauft worden. Für sie klare

Dass Kinder klagen, kommt oft vor – und immer wieder auch mal vor Gericht.

Indizien, dass das Fest noch nicht beendet war. Für die Richter nicht: Sie entschieden, dass weder ein Arbeits- noch ein Wegeunfall vorliegt. Zur Begründung hieß es, dass Veranstaltungen von Kindertageseinrichtungen nur unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung stehen, wenn die Kinder die Obhut der Einrichtung noch nicht verlassen haben.

Der Junge habe aber mit der Abholung durch die Mutter genau dies bereits erlaubt getan. Eine abweichende Verteilung der Obhutspflicht werde durch die konkrete Ausgestaltung des Festes nicht gerechtfertigt. Vielmehr sei eine deutliche Zäsur zu erkennen gewesen: Das Fest war auch für Externe geöffnet. Zudem gebe es eine grundsätzlich bestehende Zugangsmöglichkeit in den Garten durch den Hintereingang im normalen Kindergartenbetrieb. Darüber hinaus wurden nicht abgeholt Kinder weiter innerhalb des Gebäudes betreut. Wenn man das alles zusammennimmt, hätten die Eltern nicht mehr von einer fortbestehenden Obhutspflicht der Kita ausgehen dürfen. Ein Wegeunfall wurde von den Richtern ebenfalls verneint, weil der versicherte Weg von und zur Tagesstätte an der Außentür der Einrichtung beginne und ende.

Dass Kinder klagen, kommt oft vor – und immer wieder auch mal vor Gericht. Mitunter ist es sogar nötig. Etwa im Falle einer jungen Mutter, die vor Jahren einen One-Night-Stand hatte. Von dem beteiligten Mann waren ihr lediglich der Vorname und eine Handynummer bekannt. Sie verklagte den Telefonanbieter auf Herausgabe der Daten, unterlag jedoch vor Gericht. Später klagte das seinerzeit vierjährige Kind selbst – und gewann den Prozess vor dem Amtsgericht Bonn. Sein Auskunftsanspruch ergebe sich aus dem verfassungsrechtlich geschützten allgemeinen Persönlichkeitsrecht. Dazu zähle auch das Recht des Kindes auf Kenntnis der eigenen Abstammung. Das überwiege das Recht auf Wahrung des Datenschutzes. ■

Urteil des SG Leipzig vom 27. Februar 2018, veröffentlicht am 5. Juli 2018 (Az.: S 23 U 168/17)

Urteil des Amtsgerichts Bonn vom 8. Februar 2011 (Az.: 104 C 593/10)

„Wir wollten uns von der Scheingenauigkeit trennen“

Bei der „Unleash“ im Oktober in Amsterdam stellen Personaler aus ganz Europa neue Konzepte für HR vor. Einer davon ist Boris Ewenstein, SVP People and Organization bei Zalando. Uns hat er vorab das neue Performance Management des Online-Versandhändlers erklärt.

INTERVIEW: ULLI PESCH

► **Personalwirtschaft: Zalandos neue Strategie im Performance Management ist Teil des sogenannten Talent Flywheels, des Talent-Schwungrads. Was sind die Grundzüge dieser Strategie?**

Boris Ewenstein: Im Prinzip geht es um einen relativ neuen Gedanken bei uns: verschiedene Bausteine der talentorientierten Personalprozesskette so miteinander zu verzahnen, dass dieses Gesamtmodell wie ein Schwungrad funktioniert, das mehr Synergien schafft als jede HR-Einzelkomponente für sich.

Welche Komponenten sind beteiligt und wie funktioniert Ihr Schwungrad für das Talent Management?

Unser ganzheitlich konzipiertes Talent Flywheel umfasst fünf zentrale HR-Prozesse, beginnend beim Recruiting über Performance Management, Learning sowie Workforce Management und People Analytics. Herzstück all dieser Elemente ist unsere zentrale Talent-API. Das ist eine Schnittstelle, in der 40 von uns definierte Fertigkeiten – bei uns Capabilities genannt – enthalten sind. Die Talent-API verzahnt alle Prozesse miteinander. Wie bei anderen Schnittstellen auch handelt es sich um eine Art Interface, das zulässt, dass verschiedene Anwendungen sozusagen miteinander reden, dass Daten hin und her fließen oder dass verschiedene Applikationen Zugang zu Daten erhalten.

Was erhoffen Sie sich davon?

Ziel ist es, mit diesem Schwungrad eine leistungsfähigere und flexiblere Organisation zu schaffen. Die in der Talent-API enthaltenen Fertigkeiten erlauben es, in praktisch jeder denkbaren Kombination die Anforderungen für jeden Mit-



Foto: Zalando SE

arbeiter in jeder Position und für jede Jobfamilie zusammenzustellen.

Was war ausschlaggebend dafür, ein neues Performance-Modell entwickeln zu wollen?

Wir hatten zuvor ein Performance Management, das darauf abzielte, die Leistungen und Potenziale eines Mitarbeiters nur durch den unmittelbaren Fachvorgesetzten zu erfassen. Die Bewertungen waren so homogen, dass die Mitarbeiter beispielsweise bei der Zielerreichung im Schnitt nur einige Prozentpunkte auseinanderlagen. Eine wirkliche Differenzierung fehlte. Wir wollten uns von dieser Scheingenauigkeit trennen und nützlicheres Feedback für die Mitarbeiter durch mehrere Personen erheben. Außerdem wollten wir von der regelmäßigen Datenerfassungssaison im Rahmen der Mitarbeitergespräche weg und kontinuierliches Feedback als dauerhaften Prozess einleiten. Deshalb machten wir uns vor drei Jahren auf den Weg, etwas ganz Neues, das Talent Flywheel, zu entwickeln, von dem eben ein Baustein unser neues Performance Management ist.

Woran hakt es denn im konventionellen Performance Management?

Nahezu jedes etwas größere und moderne Unternehmen verfügt über Performance-Modelle. Manche Firmen haben für jeden Mitarbeiter das gleiche, manche haben hochkomplexe Modelle für jede Spielart unterschiedlicher Jobfamilien. Teilweise wird in den Unternehmen auch bereits kontinuierlich Feedback erhoben, aber selten zum systematischen Teil des Performance Managements gemacht, sondern häufig rein als Entwicklungs-Feedback genutzt.

Und was ist bei Ihrem Ansatz anders?

Im Talent Flywheel beruhen die Performance-Modelle auf den individuellen Profilen, die aus den Capabilities für alle fünf HR-Bereiche gleichermaßen gelten und die zwischen diesen durchlässig und ineinander überführbar sind. Das Performance-Modell hat im Kern vier universelle, zeitlose Zalando-Capabilities, die übergreifende Dimensionen wie Team- und Umsetzungsfähigkeit oder Feedback-Kultur beschreiben und für alle gelten. Darunter gibt es einige funktionale, jobfamilienspezifische Fertigkeiten, die uns helfen, jeden Job abzubilden: von den Kollegen in der Kreativfunktion bis zu denen in der Buchhaltung, in der strategischen Planung oder in der Führung ganzer Geschäftsbereiche.

Bitte erläutern Sie einmal genauer, was es in Ihrem Talent Management mit dem kontinuierlichen Feedback auf sich hat.

Im Zentrum unseres gesamten Talentsystems steht sehr detailliertes Feedback, das es unseren Mitarbeitern ermöglicht, zu reflektieren, wo man eigentlich entlang der einzelnen Dimensionen steht. Daran entwickelt man sich weiter, damit kommt man auf die nächste Karrierestufe und kann befördert werden. Daran wird das Gehalt bestimmt, der Lernbedarf und so weiter. Das ist ein zentraler Mechanismus. Noch halten wir uns an Beurteilungszeiträume. Aber unser Ziel ist es, durchweg kontinuierliches Feedback zu etablieren.

Das Performance Management beginnt bei Ihnen schon beim Recruiting. Inwiefern?

Bereits dort können wir das Framework, das in der Talent-API definiert wurde, anwenden und bestimmen, was nachher im Performance Management, im Learning, im Workforce Planning und in Analytics relevant sein wird. Im Grunde genommen geht es uns darum, dass wir schon im ersten Schritt, bei der Einstellung, ein genaues Profil identifiziert haben. Alle Mitarbeiter, die am Einstellungsprozess beteiligt sind, werden entsprechend der relevanten Capabilities gebrieft, sodass alle wichtigen Elemente des späteren Performance-Prozesses für diese Rolle auf der jeweiligen Stufe abbildbar und einzuordnen sind. Außerdem erlaubt das uns, den neuen Mitarbeiter an der richtigen Stelle in unser Vergütungsschema einzugliedern ...

... und damit Unmut anderer Mitarbeiter zu vermeiden, die sich möglicherweise benachteiligt fühlen?

Genau. Mit diesem Effekt kämpfen viele Firmen, beispielsweise wenn neue Mitarbeiter mit höherem Gehalt einsteigen oder wenn langjährige Mitarbeiter nicht so schnell nach vorne schreiten wie ein Neuzugang. Unser System ist transparent und fair, weil es immer auf denselben Capabilities für jede Jobfamilie, Position und jeden ausgewählten Karriereweg aufbaut. Nur so können wir sicherstellen, dass die Erwartungen ab der Einstellung klar sind: Woran wird

Die „Unleash“ Amsterdam 2018

In diesem Jahr findet die Unleash World Conference & Expo, nach Angaben des Veranstalters die weltgrößte HR-Kongressmesse, am **23. und 24. Oktober** wieder im **RAI-Kongresszentrum Amsterdam** statt. Auf der 2017 von „HR Tech World“ zu „Unleash“ umbenannten Veranstaltung trifft sich das internationale Top-Personalmanagement, um sich über die aktuellsten Trends für die Zukunft der Arbeit und über neueste Technologien für HR zu informieren. Als Keynote Speaker sind unter anderem der buddhistische Mönch **Matthieu Ricard**, die international bekannte Psychotherapeutin **Esther Perel** und der Autor **Andrew Keen** („The Internet is Not the Answer“) geladen.

www.unleashgroup.io/amsterdam



Foto: Unleash-Group

die Person gemessen und was heißt zum Beispiel hohe Performance? Wir haben uns bemüht, das Konzept von Fairness bei der Art und Weise der Leistungsbewertung umzusetzen und sehr transparent und objektiv zu gestalten. Laut unserer letzten Mitarbeiterbefragung hat sich die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass sie fair für ihren Arbeitseinsatz vergütet werden, um 60 Prozent verbessert.

Nutzt Zalando eine Software zur Unterstützung des Konzepts?

Als Digitalunternehmen wollten wir natürlich eine technologiebasierte Lösung für unser Performance Management. Diese Software haben wir selbst entwickelt. Sie nutzt als strukturelle Grundlage die Talent-API und erlaubt, dass mehrere Kollegen Feedbacks geben können. Damit entsteht eine relevante Bewertung, die passgenau für den jeden einzelnen Mitarbeiter und sein Performance-Modell ist. Dieses Feedback und die Ergebnisse der Vergleichsgruppe kann jeder Mitarbeiter später in konsolidierter, automatisierter Form auf einem Diagramm ansehen. Ziel ist, dass sich diese Funktion bei neuen Daten dynamisch aktualisiert.



„Becoming a Talent Flywheel – Notes from the Frontlines“
Vortrag von Boris Ewenstein,
24.10.2018, 11.40 bis 12 Uhr,
Raum D201

Das Thema People Analytics ist in vielen Unternehmen zu einem wichtigen Bestandteil des Personalmanagements avanciert. Auch in Ihrem Ansatz?

Ja, im letzten Schritt des Flywheels geht es um People Analytics. An jedem Element entstehen Daten, miteinander korreliert und gepaart mit Stamm-, Vergütungsdaten oder Daten aus Mitarbeiterbefragungen. Das lässt für uns sehr interessante Analysen zu. Zum Beispiel: Was sind die Kombinationen aus Fertigkeiten, die letztlich zu sehr starker Performance führen? Welche Frühwarnsignale gibt es, dass es mit der Leistung vielleicht nicht klappen wird? Oder: Welche Indizien sind die stärksten für eine wahrscheinliche Beförderung? Im Retention Management ist es schon länger geläufig, die Risiken für das Verlassen von Mitarbeitern zu untersuchen. Wir beginnen nun langsam, Predictive Analytics auch umzusetzen. ■



Lange vernachlässigt

Das Skill Management stand lange im Schatten des Talent Managements. Erst allmählich kommen Lösungen auf, die Klarheit über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen bringen und eine Planung künftig gefragter Kompetenzen erlauben.

VON ULLI PESCH



Wie Unternehmen von Quereinsteigern und neuen Karrierewegen profitieren können, lesen Sie in der Titelstrecke unserer Septemberausgabe und auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Personalentwicklung > Talent Management.

► Für Unternehmen ist es wichtig zu wissen, über welche Kompetenzen und Qualifikationen ihre Mitarbeiter verfügen. Wie sonst könnte man sie mit den richtigen Aufgaben betrauen und beurteilen, ob man sie mit den passenden Kompetenzen in ein Projekt entsendet oder wer welchen Kollegen ersetzen kann? Bisher erfassen jedoch nur wenige Organisationen systematisch die vorhandenen Skills. Im Bewerbungsprozess werden zwar alle Zertifikate, Kurse und Qualifikationen abgefragt. Aber diese auch in einer Skill-Datenbank ablegen? Meist Fehlanzeige. Unternehmen wissen nur selten, welche Potenziale in ihnen schlummern und wie sie diese ohne Aufwand ausfindig machen, wenn sie sie benötigen.

Zertifikate waren gestern

Weil niemand mehr auch nur annähernd die Entwicklungen der nächsten fünf Jahre vorhersehen kann, verlieren Zertifikate allerdings enorm an Bedeutung. Nach Erfahrung von Tine Schlaak, Expertin für Mitarbeiterschulungen beim Online-Lernanbieter Udacity, können viele Unternehmen kaum noch einschätzen, welche Skills

mittelfristig benötigt werden. „Aufgrund der extremen Entwicklungsdynamik wird es auch zunehmend schwieriger, strategische Entwicklungsziele zu definieren“, so Schlaak. Bernd Wiest, Senior Sales Consultant bei Time4-you, geht noch einen Schritt weiter: „Angesichts des Fachkräftemangels wird es so kommen, dass sowohl **Quereinstiege als auch unternehmensinterne Karrieren** wichtiger werden als formale Abschlüsse.“

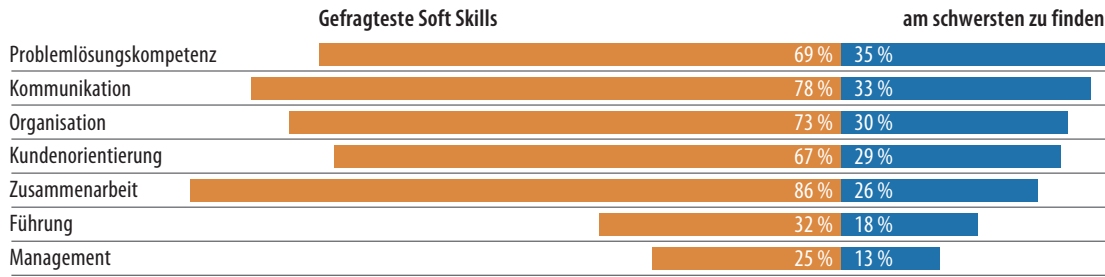
Claudia Crummenerl, Expertin für Executive Leadership und Change bei Capgemini, sieht es ähnlich: „Die neuen Herausforderungen sind die Geschwindigkeit und der Umfang, mit denen sich die Anforderungen an die Mitarbeiter ändern.“ Die bestehenden Strukturen seien oft zu behäbig, um mit dem Wandel Schritt zu halten, geschweige denn, ihn zu unterstützen. „Darüber hinaus bilden die bestehenden Trainingsformate die zukünftigen Bedarfe häufig nur unzureichend ab.“

Noch kein ideales Tool

Skill Management gibt es zwar seit Jahrzehnten, aber das Aufkommen der Talent-Management-Anbieter und schließlich die Cloud und künstliche Intelligenz

Gesuchte Soft Skills

Abbildung



Die gefragtesten Soft Skills sind zugleich auch am schwersten zu finden. Für die Studie wurden rund 20 000 Arbeitgeber in 42 Ländern befragt. Die Ergebnisse beziehen sich auf Deutschland, Österreich und die Schweiz.

(KI) haben zuerst Lösungen für andere Anforderungen geschaffen. Skill Management geriet lange nicht in den Fokus. „Darum bietet der Markt bislang noch kein ideales Tool für diesen Bereich“, sagt Organisationsexperte Kai Reinhardt, Professor für Unternehmensführung an der HTW Berlin. Christoph Kull vom Softwareanbieter Workday beobachtet zudem, dass viele Unternehmen oft noch ein eher rudimentäres, informelles und intuitives Skill Management betreiben. Warum das so ist, erklärt der Vertriebs- und Marketingleiter DACH so: „Die HR-Software ist generell fragmentiert, sie bedient sich aus verteilten Datensilos und veraltete Legacy-Systeme erschweren es Personalern, die für ein effektives Skill Management nötigen Informationen zusammenzutragen.“

Das sieht auch Thomas Faust, HCM-Experte bei Deloitte, so. Die Mehrzahl der Unternehmen nutze zurzeit noch die Standardanwendungen, die mit HCM-Softwarelösungen geliefert werden. „Meist werden die Kompetenzmodelle in diesen Lösungen abgebildet“, so Faust, „die dann in der Regel auch im jährlichen Performance-Review-Prozess genutzt und aktualisiert werden.“ Noch häufiger fänden sich inzwischen auch Möglichkeiten, individuelle Skills in Freitextfeldern einzufügen.

Manche Unternehmen sind mittlerweile in der Lage, ihre Jobfamilien mit Skills zu hinterlegen und diese auszuwerten. „Deshalb ist es im Vorfeld zunächst wichtig, dass Personalverantwortliche Kompetenzen und Kompetenzlücken in ihrem Unternehmen identifizieren“, sagt Christian Zöhr laut, Director Products Central Europe beim Softwarehaus Sage. „Gleichzeitig sollten sie unternehmensweite und über Manager kaskadierte Ziele, die mit Zeitrahmen und entsprechenden Prioritäten in einer solchen Datenbank hinterlegt sein müssten, transparent definieren.“

Problemfall Skill-Datenbank

Idealerweise wird Skill Management heute nicht nur in einige HR-Bereiche integriert, sondern steht auch in Lösungen für die Projekt- und Unternehmensplanung

zur Verfügung. Ebenso finden sich etliche Schnittmenen mit dem Learning und Talent Management. In neueren Lösungen können Kompetenzen durch Employee- oder Manager-Selfservices eingegeben werden, ebenso sind Bewertungen und Kommentare möglich. Schnittstellen zu Performance-Management-Prozessen sind üblich. Außerdem lassen sich Dokumente, zum Beispiel Zertifikate, an die Skill-Profile anhängen und bei einigen Systemen kann man nach Mitarbeitern mit bestimmten Skills suchen.

Die meisten Softwareanbieter für Talent-Lösungen haben das Skill Management als eigenes Modul oder zumindest als Funktion integriert. Intelligente Algorithmen unterstützen heute den Abgleich von Skills und darauf aufbauend die Auswahl benötigter Mitarbeiter. Marc Stoffel, CEO von Haufe-Umantis, ist indessen überzeugt: „Die aktuell am Markt verfügbaren Tools greifen zu kurz. Themen wie Peer-Feedback oder Mitarbeiterentwicklung werden meist isoliert betrachtet, statt sie in die Anwendung zu integrieren.“ So sei es schwer möglich, eine kontinuierliche und realistische Skill-Datendank zu erhalten. Aus diesem Grund, so Stoffel, entwickle Haufe aktuell ein eigenes Ökosystem, das genau diesen starren Silostrukturen entgegenwirke.

Aus der Praxis

Julia Kotrba, Personalreferentin bei der Know-how AG aus Stuttgart, kennt die großen Unterschiede in verschiedenen Branchen im Umgang mit Skill Management. „Jedes Unternehmen, jede Führungskraft, jeder Projektmanager hat sich wohl in den vergangenen Jahren ein eigenes System geschaffen, um die verschiedenen Skills der Mitarbeiter zu erkennen und zu verwalten“, sagt sie. In der Tat: Beim Softwarehersteller Ackee beispielsweise funktioniert das Skill Management über eine Gitternetz-Organisationsstruktur. Jedes Team hat einen Teamleader, der für die berufliche Weiterentwicklung der Mitglieder verantwortlich ist. In wöchentlichen Meetings teilen die Teammitglieder

ihr Know-how und diskutieren Best Practices, die sie bei den jeweiligen Projekten anwenden wollen. Darüber hinaus hat, als zweiten Bestandteil der Gitternetzstruktur, jedes Projekt einen Projektmanager, der Teammitglieder für das Projekt bestimmt und für die Projektabwicklung zuständig ist. Allerdings nutzt Ackee keinerlei Softwaretools für das Skill Management. „In unserem Fall ist das beste Tool eine Tafel beziehungsweise ein Whiteboard in unserem Besprechungsraum“, verrät Dr. Josef Gattermayer, Mitgründer und CIO.

Die Rheinmetall AG setzt seit 2010 im Talent und Skill Management auf ET-Web von Lumesse. Anfang des Jahres wurde in der Schweiz die Nachfolgelösung Empower in Betrieb genommen. Im Januar 2019 soll sie auch in den Niederlassungen und Tochterunternehmen in Deutschland und Österreich einsatzfähig sein. Martina Borghoff, die bei der Rheinmetall für die Einführung der neuen Lösung zuständig ist, erklärt, wie das Skill Management im Unternehmen umgesetzt werden soll: „Der Fachvorgesetzte und der Mitarbeiter führen jeweils eine Skill-Fit-Gap-Analyse durch. Die Ergebnisse trägt der Fachvorgesetzte händisch ins System ein.“ Empower soll dann automatisiert eine oder mehrere Schulungs- oder Trainingseinheiten vorschlagen, die der jeweilige Mitarbeiter buchen könne. „HR sorgt im Hintergrund dafür, dass die entsprechenden Schulungen im Trainingskatalog möglichst umfassend zur Verfügung stehen.“

Alte und neue Anbieter

Skill Management ist nicht mehr nur Thema für die etablierten HCM- und Talent-Management-Softwareanbieter. Das zeigen verschiedene Global Player wie Google, Microsoft oder Amazon, die ihre Geschäftsfelder in Richtung Weiterbildung und Personalentwicklung erweitern. Ein typisches Beispiel ist aktuell LinkedIn, das inzwischen mit der Kompetenzerfassung und -auswertung sowie mit Online-Videos den gesamten Recruiting- und Talent-Management-Prozess automatisiert für jeden Einzelnen anbietet und klassisches HR überflüssig macht.

Laut Deloitte finden Eigenentwicklungen kaum noch statt. Am häufigsten, so die Experten, seien SAP HCM und Successfactors sowie die Workday-Lösungen zu finden. In Deutschland weit weniger verbreitet sei Oracle. Ganz selten fänden sich noch Lösungen von Perbit und ähnlichen kleineren Unternehmen. Auch einige Start-ups wie Can Do versuchen, sich mit neuen Ansätzen vom Kuchen ein Stück abzuschneiden. Andere kooperieren über eigene Marktplätze mit Anbietern, die spezielle Skill-Management-Lösungen anbieten, so etwa Cornerstone, über

deren Marktplatz Kunden mit dem Skill-Management-Anbieter Farna zusammenarbeiten können. Viele Organisationen gehen beispielsweise schon von einer Lernbibliothek zu Abonnements von Lerninhalten über.

Der Skill-Management-Markt teilt sich nach Ansicht der meisten Experten in vier Kernbereiche auf: Talent, Learning Management, Performance Management sowie HR Analytics. Die wesentlichen Player verteilen sich laut dem Learning-Anbieter Skillsoft wie folgt in diesen Segmenten:

- Talent Management: SAP Successfactors, Talentsoft, Ultimate Software, Sum Total
- Learning Management: Cornerstone on Demand, Lumesse, LinkedIn Learning/Lynda.com, NetDimensions, Sum Total
- Performance Management: SAP Successfactors, SAS Institute, ADP, Sum Total Systems
- HR Analytics: Workday, Oracle (HCM), SAP Successfactors, ADP sowie Sum Total

Die aktuellen Trends

Nach Ansicht der Deloitte-Experten geht der Trend im Skill Management klar in Richtung Erfassung individueller Skills. Diese Skills können dann mit den Kompetenzanforderungen abgeglichen werden, um Defizite bei den Mitarbeitern aufzudecken. Anschließend können individualisierte Entwicklungsempfehlungen ausgesprochen werden. Letzteres, ein automatisiertes, digitales Learning und Development Management, ist ein weiterer Trend. Laut Deloitte gelingt das jedoch nur mithilfe von Big Data und KI.

Auch die Auswertung von externen Arbeitsmarktdaten und die Ausschreibung von Stellen in Kombination mit internen Skill-Daten sind inzwischen möglich. Zukünftig könnte der Prozess durch die Nutzung von Blockchain-Anwendungen noch sicherer werden und die Employee-Selfservice-Komponente stärken. Vielleicht verwalten wir alle eines Tages unsere Skills, Kompetenzen und Dokumente in der Blockchain – Xing und LinkedIn haben ja bereits unsere Informationen.

„In ein paar Jahren werden HR-Abteilungen keine starren Kompetenzmodelle mehr entwickeln“, meint Organisationsexperte Kai Reinhardt von der HTW Berlin. „Schon heute nutzen erfolgreiche Firmen intelligente Tools, die im Arbeitsprozess der Mitarbeiter integriert sind und Daten dazu erfassen, ob ein Mitarbeiter oder ein Manager kompetent genug ist, um das zu tun, was er tun soll.“ Diese Werkzeuge würden immer besser und intelligenter und lieferten schon bald schnellere und kosteneffizientere Ergebnisse, als jedes starre Kompetenzmodell es vermag. ■

Software und Dienstleister für den Job HR

Der Marktplatz für Technik, Tools und Arbeitshilfen. Hier stellen wir neue Softwarelösungen, Anbieter und Dienstleister für HR vor.

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: www.pwgo.de/anbieter.

Anbietermarkt

Investcorp Technology Partners akquiriert Softgarden

Der internationale Investor Investcorp Technology Partners hat das auf digitale Recruiting-Prozesse spezialisierte Berliner Unternehmen Softgarden gekauft. Mithilfe des neuen Besitzers erhofft sich die Berliner Softwareschmiede eine Ausweitung der Software-as-a-Service-Angebote und die Festigung der eigenen Marktposition. Es wird keine personellen Veränderungen bei Softgarden geben – die Gründer, CTO Stefan Schüffler und CEO Matthias Heese, sind weiterhin als Doppelspitze für das Unternehmen aktiv. Sie hatten das Unternehmen im Jahr 2005 als Spin-off der Universität des Saarlandes gegründet.

www.softgarden.de

Arbeitsverträge

Unterschrift per App von Zenjob

Das Personalvermittlungsunternehmen Zenjob hat mit Sign-me eine App entwickelt, die es ermöglichen soll, Arbeitsverträge via Smartphone zu unterzeichnen. Dazu müssen sich die Nutzer von Zenjob, Studenten auf der Suche nach Nebenjobs, registrieren und einmalig über das Sign-me-Portal verifizieren. Unter Verwendung einer persönlichen TAN werden die Arbeitsverträge im Anschluss direkt unterschrieben und an den Arbeitgeber gesendet. Dank der Zwei-Faktor-Authentifizierung entspricht die qualifizierte elektronische Signatur den EU-Vorgaben und ist somit auch rechtlich als Ersatz einer handschriftlichen Unterschrift zugelassen.

www.zenjob.de



ELO[®]
Digital Office

ELO Solution Day 2018

Wir digitalisieren Ihre Personalprozesse

Kostenlos anmelden unter:
www.elo.com/solutiondays

18.10.

Stuttgart-Kornwestheim

Mit Kundenvortrag
zur digitalen
Personalakte



Social Media: Noch immer in der Pubertät

Social-Media-Personalmarketing ist den Kinderschuhen längst entwachsen, aber noch immer nicht ausgereift. Stattdessen wird wild pubertiert und teils erfolgreich, teils erfolglos ausprobiert.

► Die Durchdringungsrate von Social Media hat in den letzten zwei Jahren nochmal leicht zugenommen. Solche Mitmachmedien werden 2018 von fast allen Unternehmen in der Studie genutzt (95 Prozent). Deut-

lich zugenommen gegenüber 2016 hat insbesondere die Nutzung des bilddominierten Portals Instagram. Auf der Liste der Nutzungsgründe steht ganz oben die Steigerung der Unternehmensbekanntheit bei potenziellen Mitarbeitern (77 Prozent). Direkt dahinter folgt die Generierung von Bewerbungen auf offene Stellen (74 Prozent). Dieser Aspekt hat in den letzten vier Jahren deutlich an Relevanz gewonnen (plus 20 Prozent gegenüber 2014). Ebenfalls sehr bedeutend sind der Aufbau beziehungsweise die Stärkung der Arbeitgebermarke (72 Prozent) und die aktive Suche und Ansprache potenzieller Mitarbeiter (Active Sourcing 50 Prozent).

Auch die Nutzungsintensität von Social Media hat nochmal zugenommen. Im Recruiting nutzen 42 Prozent solche Medien intensiv oder fast ausschließlich (gegenüber 30 Prozent in 2016), weitere 25 Prozent in moderatem Ausmaß. Im Employer Branding liegt die Nutzungsintensität mit 31 Prozent beziehungsweise 38 Prozent im Vergleich etwas niedriger.

Studie kompakt

Forschungsfragen:

Wie und wie intensiv werden soziale Medien im Personalmarketing eingesetzt? Welche Erfolge werden damit erzielt? Welche Relevanz haben weitere „Digital HR“-Themen?

Forschungsansatz:

Seit 2010 wird der Status quo des Social-Media-Einsatzes kontinuierlich im Rahmen einer Online-Befragung an der Hochschule RheinMain erhoben. Das besondere Merkmal ist die gleichzeitige Betrachtung und Gegenüberstellung von Unternehmens- und Kandidatenseite. In 2018 haben 322 Personen teilgenommen (31 Prozent Unternehmensvertreter, 42 Prozent Fach- und Führungskräfte und 27 Prozent Studierende). In Summe liegen seit 2010 über 2300 vollständig auswertbare Datensätze vor.

Forschungsergebnisse:

Die Studienreihe liefert regelmäßig einen Blick auf den aktuellen Stand des Social-Media-Einsatzes im Personalmarketing. Zusammengefasst zeigen die Studienergebnisse einen kontinuierlichen, aber immer langsamer werdenden Reifeprozess.

Fest etabliert, aber nicht die Patentlösung

Im Gesamtbild zeigt sich deutlich, dass Facebook, Twitter, Xing und Co. eine (sehr) wichtige Rolle, aber mehrheitlich nicht die „erste Geige“ im Employer Branding und Recruiting spielen. Zwar werden die diversen Social-Media-Plattformen häufig genutzt, aber die Karriere-Webseite und Jobbörsen sind auch in 2018 nach wie vor die dominanten Kanäle. Dies gilt sowohl für die Suche der Kandidaten nach Arbeitgeberinformationen und Jobs als auch für die Aktivitäten der Unternehmen im Hinblick auf Employer Branding und Recruiting. Social Media haben sich zwar fest im Personalmarketing-Portfolio etabliert, sind aber für die Mehrheit der Unternehmen – und Ausnahmen gehören natürlich auch zu dieser Regel – nicht die Patentlösung. Ohne adäquate Inhalte und Nutzungsweisen sowie einen auf die Zielgruppe abgestimmten Maßnahmenmix sind die Erfolgsaussichten gering.

Unternehmen aktiver als Kandidaten

Konsistent zu den Ergebnissen der früheren Studien, aber durchaus konträr zur landläufigen Meinung, zeigen sich einige Befunde zur Nutzungsintensität sozialer Medien. Denn entgegen der weitverbreiteten Annahme, dass man soziale Medien unbedingt nutzen muss, wenn man die Vertreter der Generationen Y und Z erreichen will, zeigen die Studienergebnisse, dass Studierende diese Plattformen für Arbeitgeber- und Jobthemen sogar weniger häufig als Fach- und Führungskräfte nutzen.

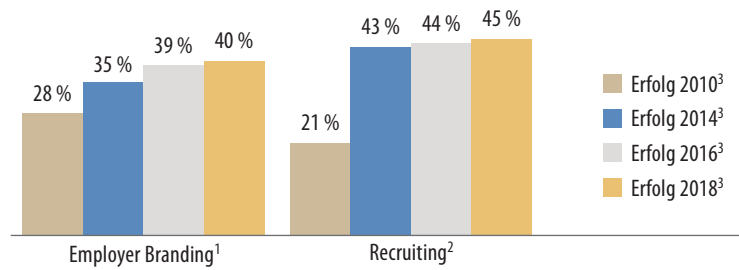
Ebenfalls durchaus überraschend: Die untersuchten Unternehmen sind in Summe aktiver und breiter aufgestellt als die Kandidaten. Arbeitgeber nutzen deutlich mehr Personalmarketing-Kanäle als die potenziellen Bewerber. Hier sollten die Unternehmen überprüfen, ob sie nicht unnötig breit aufgestellt sind und ihre Kräfte besser und zielgruppengerechter bündeln sollten. Gerade für KMU mit kleinem Budget gilt: Lieber weniger Kanäle nutzen, aber diese richtig, als in diversen Medien minimal präsent zu sein.

Leichte Erfolgsgunahme aus Unternehmenssicht

Im Hinblick auf den Erfolg des Social-Media-Einsatzes zeigt die Studienreihe einen kontinuierlichen, aber langsamer werdenden Reifeprozess (siehe Abbildung 1). Im Hinblick auf die Erreichung der Employer-Branding-Ziele sprechen nun 40 Prozent von einem hohen oder mittleren messbaren Erfolg, beim Recruiting sind es mittlerweile 45 Prozent. Die in Abbildung 1 dargestellte zeitliche Entwicklung gibt einen guten Eindruck

Haben Sie seit Einführung Ihrer Social-Media-Aktivitäten messbare Erfolge erzielt?

Abbildung 1



¹ Mittelwert aus Unternehmensbekanntheit & Arbeitgebermarke

² Mittelwert aus Bewerbungen generieren & Active Sourcing

³ Erfolg = Hoher oder mittlerer messbarer Erfolg

Im Hinblick auf den Erfolg des Social-Media-Einsatzes zeigt die Studienreihe einen kontinuierlichen, aber langsamer werdenden Reifeprozess.

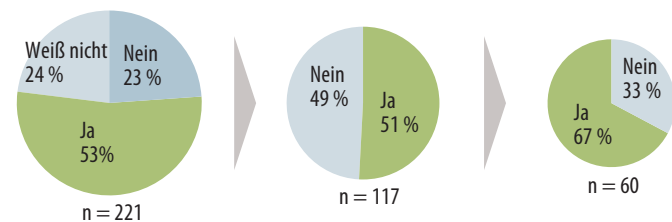
Employer Branding Funnel

Abbildung 2

Sind Ihnen bisher Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen aufgefallen, die darauf zielen, das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver zu machen?

Erinnern Sie sich an ein spezielles Unternehmen (oder mehrere)?

Ist dieses Unternehmen für Sie dadurch als Arbeitgeber attraktiver geworden?



Nur der Hälfte der befragten Kandidaten (53 Prozent) sind Employer-Branding-Aktivitäten in Social-Media-Kanälen aufgefallen.

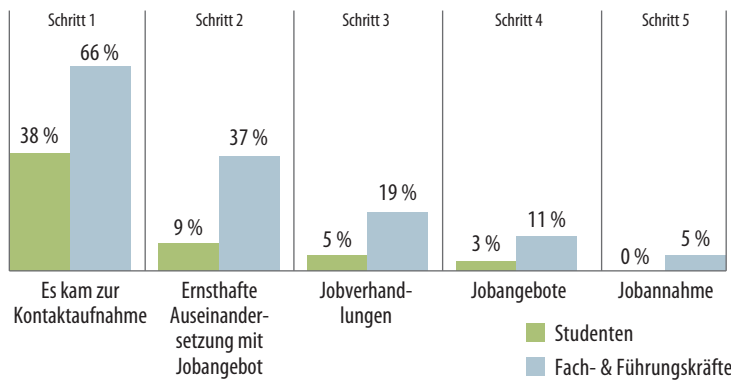
davon, dass der Social-Media-Einsatz alles andere als ein Selbstläufer ist. Wenn (fast) alle aktiv sind, hilft das olympische Motto „Dabei sein ist alles!“ sicherlich nicht weiter.

Viele Aktivitäten verpuffen beim Kandidaten

Auch die Befragung der Kandidaten zeigt, dass nach wie vor viele Aktivitäten „verpuffen“. Der Employer Branding Funnel in Abbildung 2 verdeutlicht dies. Nur 53 Prozent der Kandidaten sind überhaupt Employer-Branding-Aktivitäten in Social-Media-Kanälen aufgefallen und nur gut die Hälfte kann sich an das konkrete Unternehmen erinnern. Auch wenn für immerhin gut zwei Drittel dieser Kandidaten das Unternehmen dadurch als Arbeitgeber attraktiver geworden ist, sind es in der Gesamtheit letztlich nur 18 Prozent, für die überhaupt ein Unternehmen durch Social-Media-Akti-

Wurden Sie schon einmal persönlich über Social Media angesprochen?

Abbildung 3



Frage: Wurden Sie schon einmal persönlich über Social Media angesprochen? (n = 87 für Studenten und n = 134 für Fach- & Führungskräfte)

Die Erfolge im Active Sourcing sind relativ überschaubar – nur in seltenen Fällen mündete die Kontaktaufnahme in einen Job.

Quelle: Petry, 2018

vitäten an Arbeitgeberattraktivität gewonnen hat. Das ist durchaus erschreckend und zeigt noch deutliches Optimierungspotenzial.

Ein ähnliches Bild präsentiert der Active Sourcing Funnel in Abbildung 3. Hier zeigt sich insbesondere im Hinblick auf die professionelle Ansprache von Studierenden und Absolventen deutlicher Optimierungsbedarf. Obwohl in den letzten zwei Jahren mehr Studierende persönlich über Social-Media-Kanäle angesprochen wurden (38 Prozent versus 31 Prozent in 2016) und die aktive Ansprache – solange sie nicht über primär für private Aktivitäten genutzte Social-Media-Netzwerke (wie Facebook) erfolgt – von den Kandidaten auch mehrheitlich begrüßt wird, kam es nur bei wenigen zu einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Jobangebot. Und bei keinem einzigen der befragten Studierenden und Absolventen kam es zum Abschluss eines Arbeits- oder Praktikumsvertrages. Hier stellt sich die Frage, ob lediglich die aktuelle Ansprachepaxis schlecht oder Active Sourcing für Studierende generell kein geeigneter Recruiting-Kanal ist.

Candidate Experience optimierbar

Ein deutliches Optimierungspotenzial zeigt die Studie auch beim Thema Candidate Experience. Obwohl auch 2018 wieder über 80 Prozent der befragten Unternehmen einer konsistenten und ganzheitlichen Bewerbererfahrung an allen Kontaktpunkten eine hohe oder gar sehr hohe Bedeutung beimessen, sind die Social-Media-Aktivitäten – nach übereinstimmender Aussage der Kandidaten und der Unternehmen selbst – nur bei jedem dritten Unternehmen auch tatsächlich auf eine konsistente und ganzheitliche Candidate Experience abgestimmt (siehe Abbildung 4). Hier sind erschre-

ckenderweise gegenüber 2016 keine Verbesserungen erkennbar. Problem erkannt bedeutet also noch nicht, dass die Gefahr auch gebannt ist. Hier muss scheinbar effektiver gearbeitet werden.

Deutsche Bahn als Best Practice

Wie in den vorherigen Studien wurde auch diesmal wieder nach Best-Practice-Unternehmen gefragt. Hierbei wurde sowohl von den Unternehmen als auch den Kandidaten die Deutsche Bahn am häufigsten genannt. Insbesondere die Aktivitäten rund um die Kampagne „Willkommen, Du passt zu uns“ kamen sowohl bei der Zielgruppe als auch den Konkurrenten an. Während sich aus Unternehmenssicht zumindest die Deutsche Telekom über die Jahre relativ konstant auf einem Top-Platz halten konnten, zeigt sich ansonsten sowohl im Jahresvergleich als auch zwischen Kandidaten und Unternehmen eine relativ hohe Varianz. Das heißt, die Halbwertszeit von Social-Media-Aktivitäten ist scheinbar relativ gering und nicht alles, was in Personalerkreisen große Resonanz erfährt, kommt in gleicher Weise bei den Zielgruppen an.

Divergierende Meinungen zu Robot Recruiting

Neben der Analyse des Status quo des Social-Media-Einsatzes analysiert die Studienreihe regelmäßig weitere aktuelle Themen der Digitalisierung des Personalmanagements („Digital HR“). In 2018 wurde dabei intensiver der Frage nachgegangen, inwieweit der Recruiting-Prozess zukünftig durch künstliche Intelligenz verändert wird (Stichworte: Robot Recruiting, Data Driven Recruiting) und wie die Kandidaten dazu stehen.

Die oberen Balken in Abbildung 5 zeigen sehr deutlich, dass die Personaler in den Unternehmen relativ klar eine weitere Zunahme des Digitalisierungsgrades erwarten. So glauben beispielsweise 79 Prozent, dass in den nächsten fünf Jahren smarte Algorithmen eingesetzt werden, um passende Kandidaten bei Xing, LinkedIn oder an anderer Stelle im Internet zu identifizieren. Immerhin 38 Prozent gehen davon aus, dass die Eigenschaftsprofile von erfolgreichen Mitarbeitern als Grundlage für automatisches Matching von Bewerbern genutzt werden. Und 15 Prozent erwarten gar, dass (Prescreening-)Interviews teilweise eigenständig durch sprachgesteuerte digitale Assistenten durchgeführt werden. Ob diese Einschätzungen realistisch, zu hoch oder zu niedrig sind, wird die Zukunft zeigen. Ungefähr die Hälfte der befragten Personaler in den Unternehmen glaubt, dass trotz neuer Technologien beziehungsweise gerade weil die Technik ihnen einige



Mehr zum Thema

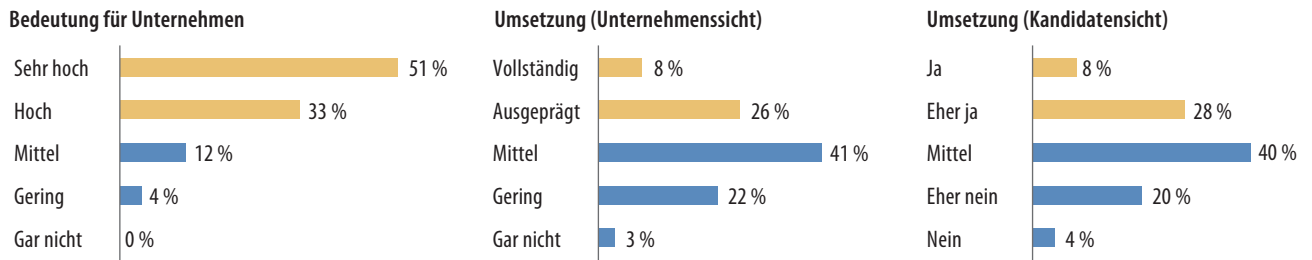
Knabenreich, H.: Mit Chatbots zur perfekten Candidate Experience, 2018, <https://personalmarketing2null.de/2017/07/chatbots-recruiting-candidate-experience/>.

Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, Freiburg, 2018

Petry, T./Schreckenbach, F./Lenz, A.: Social Müdia? (Ergebnisse der Social Media Personalmarketing Studie 2016), in: Personalwirtschaft 7/2016, S. 24-26.

Candidate Experience (Bedeutung versus Umsetzung)

Abbildung 4



Fragen: „Wie hoch ist für Sie im Personalmarketing und Recruiting die Bedeutung einer konsistenten und ganzheitlichen Candidate Experience (die Erfahrungen, die ein Bewerber während des gesamten Bewerbungsprozesses sammelt – vom Erstkontakt bspw. über die Stellenanzeige bis zum Antritt der Stelle)?“ (n = 97), „Wie stark sind Ihre Social-Media-Personalmarketing- und Recruiting-Aktivitäten auf eine konsistente und ganzheitliche Candidate Experience abgestimmt?“ (n = 97) und „Haben Sie aus Ihren bisherigen Erfahrungen den Eindruck, dass die Unternehmen darauf bedacht sind, den gesamten Bewerbungsprozess – vom Erstkontakt bspw. über die Stellenanzeige bis zum Antritt der Stelle konsistent und stimmig zu gestalten?“ (n = 219)

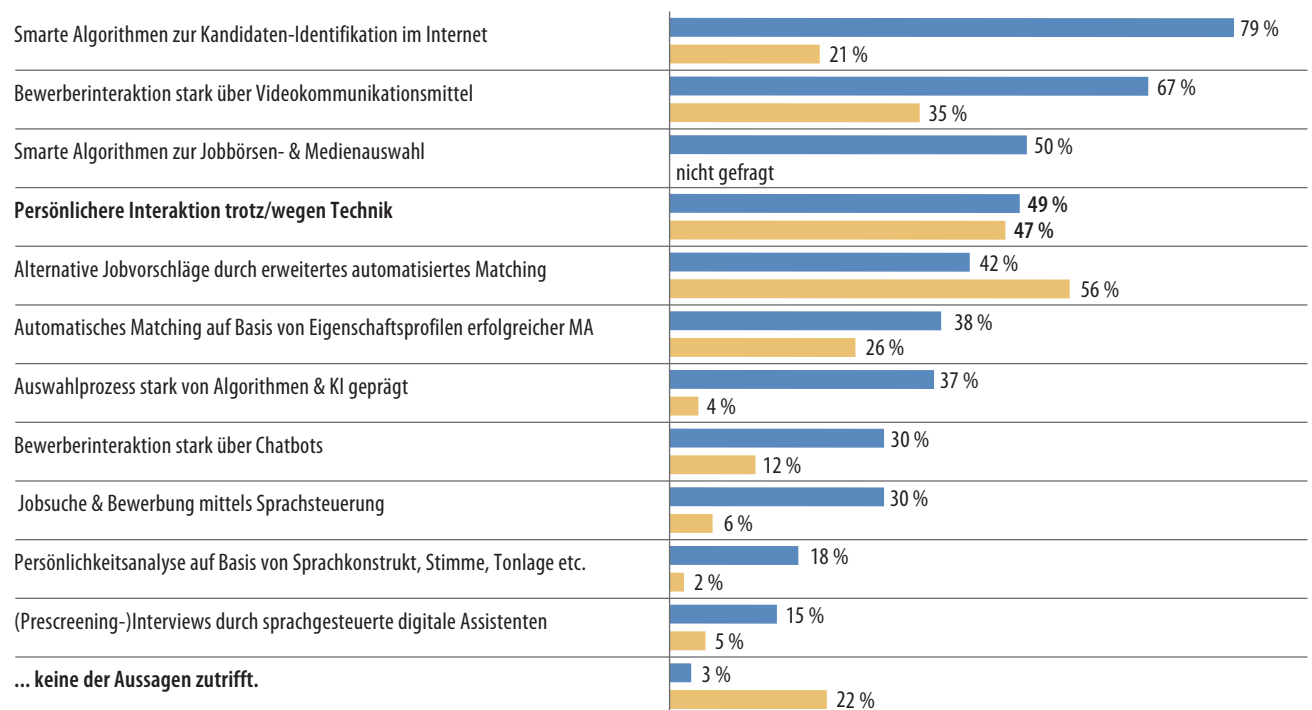
■ Unternehmen
■ Kandidaten

Trotz der erkannten (sehr) hohen Bedeutung der Candidate Experience ist deren Umsetzung auch 2018 nach wie vor nur mittelmäßig.

Quelle: Petry, 2018

Robot Recruiting (Unternehmenserwartung versus Kandidatenakzeptanz)

Abbildung 5



Fragen: „Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie im Hinblick auf die nächsten 5 Jahre zu? Ich erwarte, dass ...“ (Unternehmen n = 101), „Als Interessent(in) für eine Stelle finde ich es akzeptabel, wenn...“ (Kandidaten n = 221)

■ Unternehmen
■ Kandidaten

Während die Unternehmen an eine weiter zunehmende Digitalisierung im Recruiting glauben, sehen die Kandidaten dies eher skeptisch.

Quelle: Petry, 2018

Teilaufgaben abnimmt und dadurch Zeit „freischaufelt“, die Interaktion mit (potenziellen) Kandidaten menschlicher, das heißt persönlicher wird. In diesem Fall wäre ein solches Robot Recruiting auch für immerhin die Hälfte der Kandidaten akzeptabel. Ansonsten sehen sowohl Studierende als auch Fach- und Führungskräfte eine weitere Digitalisierung im Recruiting eher skeptisch (siehe untere Balken in Abbildung 5).

Von daher legen die Befunde der Studie nahe, beim Thema Robot Recruiting immer auch die Akzeptanz

der Zielgruppen mit zu berücksichtigen. Dies sollte aber keinesfalls als Feigenblatt gegen jedwede weitere Digitalisierung des Recruiting-Prozesses verwendet werden. Denn erstens wird nicht jeder interne Prozessschritt von den Zielgruppen wahrgenommen, zweitens entsteht Akzeptanz häufig erst durch (positives) Erleben und begleitende Kommunikation und drittens zählt letztendlich der Outcome, das heißt die Anzahl und Qualität der eingestellten Mitarbeiter unter adäquater Berücksichtigung der dafür notwendigen Kosten. ■

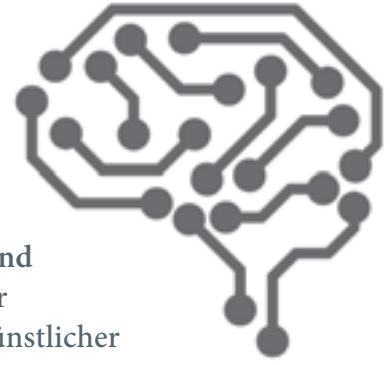
AUTOREN

Prof. Dr. Thorsten Petry, Professor für Unternehmensführung, Media Management, Hochschule Rhein-Main, Wiesbaden, thorsten.petry@hs-rm.de

Florian Schreckenbach, Geschäftsführer, Talential, Köln, florian.schreckenbach@talential.com

Henner Knabenreich, HR-Blogger personalmarketing2null, Wiesbaden, hallo@personalmarketing2null.de

Die Illusion der Künstlichen Intelligenz



Die klassische Ökonomie versagt, wenn es um neue Technologien geht und immaterielle Faktoren in den Vordergrund treten. Managementprofessor Karlheinz Schwuchow präsentiert Ursachen und erläutert Perspektiven künstlicher Intelligenz im Spannungsfeld von Prognose und Bewertung.

► Der derzeitige Hype um das Thema künstliche Intelligenz (KI) ist ebenso vielfältig wie facettenreich: Industrie 4.0 und das Internet der Dinge, die Auswirkungen auf die Arbeitswelt, auf Tätigkeitsprofile und Qualifikationsbedarfe. Ständig werden neue Potenziale aufgezeigt, doch führen sie am Ende auch zu einer höheren Gesamtproduktivität?

Zusammen mit Andrew McAfee hat Erik Brynjolfsson, Professor am MIT Massachusetts Institute of Technology, das wegweisende Buch „The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird“ verfasst – mittlerweile ein weltweiter Bestseller. In dem Working Paper „**Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics**“ geht Brynjolfsson nun gemeinsam mit seinem MIT-Kollegen Daniel Rock und Chad Syverson von der University of Chicago den Auswirkungen der künstlichen Intelligenz auf Produktivität und Realeinkommen auf den Grund.

Das neue Produktivitätsparadox

Folgt man den Statistiken, so war das Produktivitätswachstum in allen OECD-Staaten in den vergangenen zehn Jahren nicht einmal halb so hoch wie in der Dekade davor. In den USA stagnieren die Realeinkommen seit Ende der 1990er-Jahre. In Deutschland sind sie seit 1991 zwar um 15 Prozent gestiegen, ohne dass jedoch die unteren Einkommensklassen davon profitieren konnten. Offensichtlich ist der technologische Fortschritt nicht in der statistischen Realität angekommen?

Die Forscher untersuchen vier mögliche Gründe: überzogene Erwartungen, statistische Messfehler, Umverteilungseffekte sowie zeitliche Verzögerungen in der Umsetzung. Ereilt die künstliche Intelligenz das gleiche Schicksal wie Kernenergie und Überschallflugzeug? Können Statistiken den wirklichen Nutzen neuer Technologien erfassen, solange sie sich allein an monetären Größen orientieren? Werden die Gewinne einzelner Pionierunternehmen durch die Restrukturierungskosten zahlreicher Unternehmen überkompensiert?

Am Ende der Analyse wird deutlich, dass es letztendlich der Faktor Zeit ist, den neue Technologien für eine weite Verbreitung benötigen. Hinzu kommt die Notwendigkeit ergänzender Innovationen, die das volle Potenzial einer Technologie erst erschließen und Produktivitätswachstum generieren. So nutzten 30 Jahre nach Einführung der Elektrizität die Hälfte der amerikanischen Produktionsunternehmen diese noch nicht. Der wirkliche Schub kam dann mit der Reorganisation der Arbeits- und Geschäftsprozesse, die für viele etablierte Unternehmen jedoch eine Hürde darstellte, da sie an Bewährtem festhalten wollten. In dem Spannungsfeld von Informationstechnologie, Mitarbeiterqualifikation und Unternehmensorganisation beziehungsweise -kultur sehen Brynjolfsson und seine Kollegen auch aktuell die größte Herausforderung. Sie illustrieren dies am Beispiel des Online-Handels. In den 1990er-Jahren Gegenstand eines ähnlichen Hypes wie gegenwärtig die künstliche Intelligenz lag sein Anteil 1999 bei 0,2 Prozent und nähert sich erst heute nach mehr als 20 Jahren der Zehn-Prozent-Marke.

Während die Kapitalmärkte Erwartungen abbilden und der ökonomischen Realität vorauslaufen, basieren nationale Statistiken auf den Daten der Vergangenheit und sind daher keine validen Indikatoren für das künftige Produktivitätswachstum, so die Autoren.

Analog zur Entwicklung von Elektrizität und Verbrennungsmotor sehen sie für die künstliche Intelligenz ebenfalls eine positive Zukunft, unter der Maßgabe von Komplementärinvestitionen in Mitarbeiter und Geschäftsprozesse. Allerdings handelt es sich auch hier wieder überwiegend um immaterielle Investitionen, die sich nicht in den Unternehmensbilanzen niederschlagen. Fazit: Ein Working Paper, das die Entwicklung der künstlichen Intelligenz gesamtwirtschaftlich betrachtet, in eine interessante historische Perspektive setzt und vielfältige Impulse für die Zukunft vermittelt.

Der Mensch bewertet und entscheidet

Nicht die volkswirtschaftlichen Implikationen, sondern die Auswirkungen der künstlichen Intelligenz auf das



Mehr zum Thema

Das Working Paper „**Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox**“ steht auf der Website des National Bureau of Economic Research (NBER) zum kostenfreien Download bereit: <http://www.nber.org/chapters/c14007.pdf>.

Weitere Informationen und Materialien zum Thema KI finden sich auf der Website der von Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee geleiteten MIT-Initiative on the Digital Economy: <http://ide.mit.edu/>.

Ajay Agrawal, Joshua Gans & Avi Goldfarb: **Prediction Machines**, Harvard Business Review Press 2018.

Auf der Website zum Buch <http://www.predictionmachines.ai> finden sich zahlreiche weiterführende Materialien – insbesondere ergänzende Artikel sowie Präsentationen der Autoren.

einzelne Unternehmen sind Gegenstand des Buches „Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence“. Die Autoren Ajay Agrawal, Joshua Gans und Avi Goldfarb, allesamt als Strategie- beziehungsweise Marketingprofessoren an der Rotman School of Management der Universität Toronto tätig, liefern eine ökonomische Analyse der Potenziale und Einsatzfelder. Dabei gehen sie zunächst auf die Datenprognose und die Entwicklung der künstlichen Intelligenz ein. Anschließend betrachten sie Entscheidungsprozesse und die Notwendigkeit der Bewertung von Handlungsalternativen. Die entsprechenden Werkzeuge sowie der organisatorische und strategische Kontext künstlicher Intelligenz sind Gegenstand der weiteren Ausführungen, die mit einem gesamtgesellschaftlichen Ausblick enden. Im Mittelpunkt stehen Entscheidungen unter Unsicherheit, die mittels künstlicher Intelligenz auf einer besseren und kostengünstigeren Grundlage getroffen werden können. Vorhandene Daten werden mittels lernfähiger Algorithmen verarbeitet, neue Informationen auf der Grundlage von Kausalitäten und Korrelationen erzeugt. IT-Programme zur Prognose künftiger Entwicklungen eröffnen vielfältige Perspektiven in einem dynamischen und immer komplexeren Umfeld – von

der Wahrscheinlichkeit eines Kreditausfalls über die Vorhersage des Wechselrisikos von Mitarbeitern oder Kunden bis hin zur Nachfrageentwicklung für bestimmte Produkte.

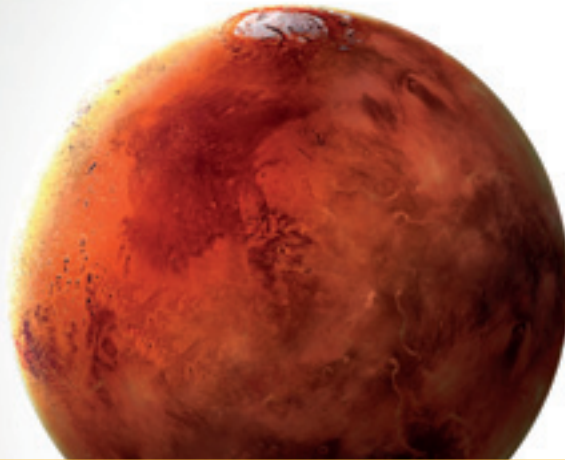
Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis illustrieren die Chancen, aber auch die Risiken künstlicher Intelligenz. Dabei wird deutlich, wie wichtig es ist, zwischen Datenanalyse, Diagnose und Prognose einerseits sowie Entscheidung andererseits zu differenzieren. Jede Entscheidung setzt eine Bewertung der Handlungsalternativen voraus. Hier sind nach wie vor menschliche Intelligenz und Urteilsvermögen gefordert, vor allem wenn es um ethische Fragen, Emotionalität und Kreativität geht. Es sind diese komplementären Fähigkeiten, denen sich das Personalmanagement verstärkt widmen sollte, so das Fazit der Autoren.

Agrawal, Gans und Goldfarb ist mit „Prediction Machines“ eine wissenschaftlich fundierte, aber dennoch gut lesbare Einführung in die Thematik gelungen. Weitgehend frei von technologischem Ballast vermittelt das Buch ein umfassendes Gesamtverständnis und ermöglicht es dem Leser, eine eigene Bewertung der Möglichkeiten und Grenzen künstlicher Intelligenz vorzunehmen.

AUTOR



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow,
CIMS Center for International
Management Studies,
Hochschule Bremen,
karlheinz.schwuchow@
hs-bremen.de



DGFP // congress am 15. – 16. November 2018 in Köln

Navigating the **FUTURE**

#Mitmachen! #Diskutieren! #Zuhören!



Personalmanagement bedeutet Zukunft gestalten, sich in der digitalen Transformation der Arbeitswelt neu zu erfinden und als Partner im Unternehmen den digitalen Wandel voranzutreiben. Die digitale Transformation steht im Fokus des **DGFP // congress** am 15. – 16. November 2018.

Themen: Arbeiten 4.0 und New Work // Digitalisierung und Transformation von HR // New Leadership // Neue Kompetenzen, neues Lernen, neue Bildung // Mitbestimmung 4.0 und gesetzlicher Rahmen

Die Keynotes, Panels, Workshops, Innovationstouren, Erfahrungsaustauschrunden und Breakout Sessions stehen unter dem Motto: **#Mitmachen! #Diskutieren! #Zuhören!** Die unterschiedlichen Angebote und Formate bieten Ihnen vielfältige Möglichkeiten zum Einsteigen, Vertiefen und Experimentieren. Sichern Sie sich Ihren Platz auf www.congress.dgfp.de

Fon 069 713785-214 // E-Mail congress@dgfp.de // www.congress.dgfp.de

Sponsoren und Partner



DAIMLER



LUFTHANSA GROUP

managerSeminare



Frank Kohl-Boas leitet HR bei der Zeit-Verlagsgruppe

„Treiber und Anstifter für den Wandel“

Frank Kohl-Boas ist seit 1. August Leiter Personal und Recht der Zeit-Verlagsgruppe.

Der 49-Jährige war zuvor mehrere Jahre bei Google tätig, zuletzt als Head of HR Business Partner.

► **Personalwirtschaft: Google gilt nicht nur in Sachen Personalpolitik als eines der innovativsten Unternehmen. Was veranlasste Sie, zur Zeit-Verlagsgruppe zu wechseln?**

Frank Kohl-Boas: Nachdem ich bisher stets für ausländische Tochtergesellschaften gearbeitet habe, wollte ich in einem nationalen Unternehmen eine Gesamtverantwortung für die Personalpolitik übernehmen. Dabei war es mir wichtig, ein Managementteam zu finden, das einen Teil des Wandels, den uns die Digitalisierung abverlangt, noch bewältigen muss, ihn ernsthaft angeht und dabei um die entscheidende Bedeutung der Unternehmenskultur und des Umgangs mit Mitarbeitern weiß – und daher dem Personalressort eine strategische Rolle zuspricht.

Welche Parallelen, welche Unterschiede sehen Sie in der Personalarbeit der Zeit-Verlagsgruppe im Vergleich zu Google?

Die Verlagsgruppe ist ein Unternehmen, bei dem das gedruckte Wort Teil seiner DNA ist. Gleichzeitig zeigt der frühe und nachhaltige Aufbau von Zeit online, die Entwicklung des Selfassessment-Tools BOA (Berufsorientierung für Absolventen) und von Academics (dem Stellenmarkt für Wissenschaft und Forschung) sowie die Beteiligung an E-Fellows auch die Weitsicht und den unternehmerischen Mut des Managements, in digitale Produkte zu investieren. Es erfordert viele Führungsqualitäten, beide Teile des Geschäfts zu führen. Hier ist gute Personalarbeit im besonderen Maße gefordert. Wir haben das Potenzial der Digitalisierung bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Das weiß und fordert auch mein Team, zumal ich erwarte, dass wir über unsere Abteilung hinaus zum Treiber und Anstifter für den Wandel werden. Dazu müssen wir uns auch von einer derzeit in Teilen des Teams bestehenden Allzuständigkeit weiter spezialisieren, um mit den Entwicklungen Schritt zu halten.

Welche Chancen bietet die neue Aufgabe für Ihre Weiterentwicklung?

In meiner Zeit als HR Business Partner war ich maßgeblich für die Schnittstelle zu den Führungskräften verantwortlich, aber eben nicht für die Aufgaben, die von den Shared Service Centers und den Centers of Expertise erbracht wurden. Das ist nun anders. Es motiviert mich ungemein, die Roadmap für die Personalfunktion in Anlehnung an unsere Unternehmensentwicklung zu etablieren, daran anknüpfend das eigene Team zu entwickeln, aber auch mit den Führungskräften die Organisation insgesamt weiterzubringen und sie letztlich mit den richtigen Talenten zu versorgen.

Personalarbeit wird immer digitaler. Wie beurteilen Sie Softwaretools und künstliche Intelligenz in HR?



Foto: privat

Es kommt auf die richtige Balance an. Bei einem Recruiting-Prozess ohne jegliche menschliche Interaktion wäre ich sehr skeptisch. Die Nutzung von KI im Rahmen der Vorauswahl von Bewerbungen, der Einsatz von Applicant-Tracking-Systemen und videobasierten Interviews, Gamification im Assessment oder Edutainment beim Lernen finde ich sinnvoll und bereichernd. Vor allem dann, wenn es hilft, unbewusste Vorurteile zu reduzieren oder Verhalten zu fördern, ohne jemanden zu manipulieren.

Es heißt oft, man müsse Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung mitnehmen. Aber wie und wohin eigentlich?

Ich denke, um Menschen mitzunehmen, braucht man zum einen ein Narrativ. Zum anderen muss man hinreichend konkret werden und erklären, worum es im jeweiligen Kontext geht und was das für den Einzelnen bedeutet. Mein Team wird beispielsweise durch die Einführung eines Employee Self Services viele administrative Tätigkeiten an die Mitarbeiter zurückgeben können. Dadurch haben wir mehr Zeit für Maßnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung oder im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Bevor Sie am 1. August Ihre neue Stelle antraten, haben Sie ein Sabbatical eingelegt. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gesammelt?

2016 konnte ich an einer sechswöchigen Fortbildung in den USA teilnehmen. Damals ging es mir um das Lernen und um Horizont-erweiterung. Dieses Mal hatte ich kein bestimmtes Ziel. Es war eine Möglichkeit, zwischen sonst gleitenden Übergängen von einem alten in einen neuen Job etwas Abstand zu Arbeitsroutinen zu finden und mir Zeit für Privates zu lassen. Ich habe mich mit Kollegen getroffen, ein paar Freunde und Familienangehörige besucht, Zeit gefunden, Bücher und lange Artikel in einer Wochenzeitung zu lesen, in Haus und Garten gewirkt. Die längere Auszeit hat mir die Möglichkeit geboten, das Weniger-ist-mehr-Prinzip neu zu beleben, und in diesem Punkt war es ein voller Erfolg. (ds) ■

Nachgefragt bei Claudia Briem

„Personalarbeit ist auch Coachingarbeit“

Claudia Briem begann ihre berufliche Laufbahn bei der Fraport AG und blieb dem Flughafenbetreiber bis heute treu. Seit Januar ist sie Senior Vice President HR Top Executives.



Foto: Foto Kathrein

► **Personalwirtschaft:** Sie sind bereits seit 2001 bei der Fraport AG. Wie sind Sie an Ihre neue Aufgabe als Zentralbereichsleiterin Personal für Führungskräfte In- und Ausland herangegangen?

Claudia Briem: Der Einstieg in die neue Aufgabe verlief sehr smooth, gerade weil ich die Top-Führungskräfte, die Strukturen und Prozesse bereits gut kenne und über ein sehr gutes Netzwerk verfüge. Die ersten Monate habe ich bewusst genutzt, um in den intensiven Dialog mit meinen Stakeholdern, meinen Führungskräften und Beschäftigten im Bereich zu gehen. Das Ergebnis dieser Gespräche sowie meine Ideen für eine Neuausrichtung des übernommenen Bereichs sind in meine Strategie eingeflossen. Diese Einzelgespräche, die ich zusätzlich zu dem Tagesgeschäft geführt habe, waren natürlich sehr zeitintensiv. Ich denke jedoch, dass es gut investierte Zeit war, um den Bereich neu auszurichten und somit auch für die Herausforderungen der Zukunft neu aufzustellen.

An welchen Aufgaben arbeiten Sie momentan konkret?

Derzeit beschäftigen mich, wie andere Unternehmen auch, die Themen Digitalisierung, agiles Arbeiten und Führen und Veränderung der Unternehmenskultur. Im Kern geht es um die Frage, welche neue Führungskultur und Skills wir benötigen und welche Skills wir weiter ausbauen und stärken sollten, um in

Zukunft weiterhin so erfolgreich zu sein. Dazu gehört auch, die Rolle von HR neu zu denken und zu einem noch stärkeren Impulsgeber und Innovationstreiber zu werden. Eine sehr spannende Zeit, die wir derzeit erleben und mitgestalten dürfen.

Sie verfügen über eine berufsbegleitende Ausbildung als Wirtschaftsmediatorin und Coach. Warum haben Sie diese absolviert?

Neben den rechtlichen und organisatorischen Aspekten ist Personalarbeit für mich im Kern auch Coachingarbeit. Es geht darum, bei Schwierigkeiten oder neuen Herausforderungen zusammen mit dem Beschäftigten beziehungsweise der Führungskraft Lösungen zu finden und sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Zugleich geht es darum, die Führungskraft im weiteren Sinne zum Coach ihres Teams zu entwickeln. Das ist meiner Meinung nach am besten möglich, wenn auch die HR-Bereichsleitung über eine entsprechende Coachingausbildung verfügt und diesen Führungsansatz konsequent lebt. Bei stärkeren Konflikten sind die Lösungsansätze und Techniken sehr hilfreich, die im Rahmen einer Mediationsausbildung vermittelt werden. Sie helfen oft mehr als das klassische HR-Instrumentarium.

Sie sind in Asien und Südamerika aufgewachsen und betreuen für die Fraport zahlreiche Auslandsprojekte. Inwiefern helfen Ihnen diese Erfahrungen?

Die in Asien und Südamerika gesammelten Erfahrungen sind mehr als hilfreich für meine aktuelle Aufgabe. Die Zeit in Singapur hat mich bezüglich Disziplin, Leistungskultur und einem ständigen Verbesserungs- und Innovationswunsch geprägt. Aus Südamerika habe ich die Kommunikationsfreude und Empathie mitgebracht. Ich denke, dass bei meiner aktuellen Aufgabe die Mischung zwischen diesen Aspekten sehr hilfreich ist. (ds) ■

+++ **Christian Mack** ist seit dem 18. Juni Geschäftsführer und Arbeitsdirektor bei Demag Cranes & Components. Der 45-Jährige folgte beim Anbieter von Industriekranen und Krankomponenten auf Peter Pohlner, der das Unternehmen verlassen hat. +++

+++ Seit dem 1. September ist **Harald Speck** Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor der SKF GmbH. Der 55-Jährige folgte beim Wälzlagerkonzern als Arbeitsdirektor auf Martin Johannsmann, Vorsitzender der Geschäftsführung, der die Position ein Jahr lang interimistisch innehatte. +++

+++ **Florian Kötting** ist seit Anfang September Leiter des Zentralbereiches Personal und Arbeitsrecht bei den Grillo-Werken. Die Position beim Metall- und Chemieindustrieunternehmen wurde neu geschaffen. In seiner Funktion berichtet Kötting direkt an die Geschäftsführung. +++

+++ Seit dem 25. Juni dieses Jahres ist **Vera Termühlen-Enger** Head of Human Resources bei Outfittery. Die 38-Jährige berichtet beim Personal-Shopping-Service-Unternehmen für Männer direkt an Chief Executive Officer Julia Bösch. +++

+++ **Sabine Peters** hat die Leitung des Personalbereichs der TX Logistik AG übernommen. Die 52-Jährige trat ihre Stelle beim Eisenbahnlogistikunternehmen am 1. September an. +++

+++ Spätestens zum 1. Januar 2019 wird **Sabine Jaskula** Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei ZF Friedrichshafen. Außerdem wird die 60-Jährige beim Autozulieferer das Ressort Recht übernehmen und für den Bereich Compliance zuständig sein. Damit zieht erstmals eine Frau in den Vorstand des Konzerns ein. +++



+++ Auf www.personalwirtschaft.de finden Sie unter der Rubrik **Der Job HR > Szene** laufend ausführliche Personalien aus der Branche. +++

Agile Evolution

Transformation Schritt für Schritt

Anhand eines Praxisbeispiels beschreiben die Autoren des Buches „Agile Evolution“, wie in einem agilen Evolutionsprozess innovative Dienstleistungen und Produkte entstehen. Martina Eberl hat für uns die Alltagstauglichkeit dieser Anleitung gecheckt.



Marko Lasnia/Valentin Nowotny: Agile Evolution. Eine Anleitung zur agilen Transformation, Business Village 2018, 304 Seiten, 29,95 Euro

😊 **Macht das Buch mit seiner Aufmachung, Haptik und visuellen Gestaltung Spaß?**

Das DIN-A5-Format macht das Taschenbuch, trotz der 300 Seiten, sehr handlich. Mehr als zehn ganzseitig abgedruckte Zitate und die großen Kapitelüberschriften und Aufzählungen lockern den Text angenehm auf. Ein breiterer Seitenrand zur Buchmitte hin würde das Leseerlebnis noch verbessern. Von den grafischen Darstellungen war ich ein wenig enttäuscht, die dreizehn Schwarz-Weiß-Illustrationen und -Kästen erinnern an die 1990er-Jahre. Zu so einem zukunftsweisenden Thema würde eine modernere Aufmachung besser passen.

💬 **Ist die Gliederung schlüssig?**

Die Autoren Nowotny und Lasnia schildern in der Einführung, warum sich die agile Transformation lohnt. Es folgen die ersten Schritte auf dem Weg dorthin und agile Methoden, wie Scrum und Canvas, werden erklärt. Die vier Kapitel enden jeweils mit einem Blick in ein Familienunternehmen, das ein neues CRM-System einführen möchte. Der Juniorchef entschließt sich, diese Aufgabe als agiles Pilotprojekt umzusetzen. In Form eines Businessromans wird das agile Vorgehen für die Leser beschrieben. Im Text tauchen Schlagworte auf, wie zum Beispiel Lean Startup, Holocracy oder Management 3.0, die teilweise erst später oder gar nicht erklärt werden. Wer mit diesen Begriffen noch nicht vertraut ist, ist vermutlich für ein Stichwortverzeichnis oder Fußnoten und Angaben zu weiterführender Literatur dankbar. Eine echte Bereicherung wären ein Glossar und eine Zusammenfassung der Buchinhalte, etwa in Form von Graphic Recording. Bonus: Als Leser erhält man Zugang zu einer Website und erfährt dort, wie das Buch entstanden ist. Auch Materialien können heruntergeladen werden. Spannend ist, dass die Autoren die Geschichte des Beispielunternehmens auf der Website kontinuierlich weitererzählen möchten.

🔄 **Ist es möglich, mittendrin einzusteigen und gegebenenfalls einzelne Aspekte herauszuziehen, oder muss man das Buch von vorne bis hinten lesen, um etwas damit anfangen zu können?**

Obwohl die Einblicke in die fiktive Firma auf den vorherigen Geschehnissen aufbauen, können insbesondere die theoretischen Inhalte einzeln gelesen werden. Eine Erleichterung für das Querlesen wäre eine deutlichere Kennzeichnung der Passagen des Businessromans plus ein Stichwortverzeichnis.

📖 **Ist das Buch gut verständlich und haben Sie es gerne gelesen?**

Mit der fiktiven Geschichte schlagen die Autoren gut nachvollziehbar die Brücke zwischen Theorie und Praxis. Dieser Storytelling-Ansatz gefällt mir sehr gut, so liest sich das Buch leicht und flüssig. Vor allem in der Einführung werden zahlreiche Aspekte aufgeführt. Hier hätte ich mir prägnantere Aussagen gewünscht, zum Beispiel bei den Gründen für eine agile Transformation oder der Schilderung, was agiles Denken ausmacht.

🔧 **Welche Elemente haben das Buch praxisorientiert gemacht? Hat Ihnen etwas gefehlt?**

Durch den Businessroman erlebt man als Leser, wie die vorher erklärten Methoden und Konzepte in der Praxis implementiert werden, wie sich die neue von der bisherigen Arbeitsweise unterscheidet und wie sich ein agiles Mindset entwickeln kann. So lernt man auf kurzweilige und anschauliche Weise. Die Entwicklungen in dem fiktiven Unternehmen wirken sehr realitätsnah. Hier spürt man die praktische Erfahrung der Autoren. Besonders spannend ist, wie die unterschiedlichen Charaktere mit den Veränderungen umgehen. Die Auflistung der Stolperfallen und die Schilderungen, welche Schwierigkeiten und Widerstände auftreten können,



Foto: privat

GASTREZENSANTIN

Martina Eberl ist Personalentwicklerin in einem großen mittelständischen Unternehmen.

fand ich sehr hilfreich. Interessant wäre eine Vertiefung, wie man mit diesen umgeht.



In welchen Bereichen Ihrer täglichen Arbeit kann Ihnen das Buch ganz konkret nutzen?

Das Buch vermittelt Grundlagenwissen zu agilen Methoden, Werten und zur Haltung. Da es aus dem Softwarebezug gelöst wurde, ist es für Unternehmen anderer Branchen gut nutzbar. Als Leserin wurde ich zur Beobachterin und erhielt einen Eindruck davon, warum sich diese Veränderungen lohnen, wie agile Arbeitsmethoden eingeführt werden können und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind. Für ein eigenständiges Anwenden der Praktiken und Methoden oder um die Organisation durch die agile Transformation zu führen würde mir das Buch nicht ausreichen. Das scheinen die Autoren auch so zu sehen: Denn sie empfehlen an mehreren Stellen, externe Berater und Trainer zur Unterstützung ins Boot zu nehmen und sich eine regelmäßige „Bluttransfusion von außen“ zu holen. Da sie selbst Berater sind, müssen sie das ja auch tun ...



Abschließendes Fazit: Löst das Buch sein Nutzenversprechen ein und würden Sie es weiterempfehlen?

„Eine Anleitung zur agilen Transformation“ – diesen Untertitel finde ich mutig. Lässt sich Agilität in einer Organisation durch einen fertigen Bauplan entwickeln? Die Autoren weisen gleich zu Beginn darauf hin, dass sie keine universelle Blaupause anbieten, was sie in meinen Augen glaubwürdig macht. Vielmehr ist es ihr Ziel, umsetzbare Teilschritte zu schildern, auf denen basierend dann eine individuelle Lösung entwickelt werden kann. Das ist ihnen gelungen: Sie liefern Anregungen, die helfen, Agilität im Unternehmen auszubauen und zu entwickeln. Durch die Geschichte des Unternehmens gelingt es den Autoren, die Veränderungen anschaulich zu schildern. Mein Fazit: Als leichten Einstieg in das Thema Agilität und als Anregung für mögliche Schritte auf den Weg in die Agilität finde ich das Buch gut geeignet und empfehlenswert. ■

BUCH-TIPPS

Crashkurs Personalentwicklung

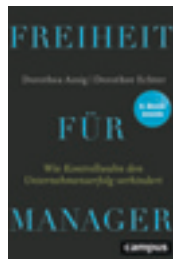
Dieser Leitfaden orientiert sich an der Beratungspraxis der Autoren, die dem Leser anhand von Arbeitshilfen im Buch selbst als auch online den Einstieg in den Themenkomplex Personalentwicklung vereinfachen wollen. Die Autoren stellen Inhalte, Methoden, Herangehensweisen und Instrumente für diesen Bereich der Personalarbeit vor. Das Thema Personalentwicklung wird breitgefächert veranschaulicht, ohne dabei an Tiefe zu verlieren. Experten werden hier wenig Neues erfahren, Berufseinsteiger und Interessierte kommen jedoch auf ihre Kosten.



Sven Grund/Michael Hess/Wolfgang Weiss: Crashkurs Personalentwicklung. Mitarbeiter fördern und binden, Haufe 2018, 34,95 Euro

Freiheit für Manager

Die beiden Topmanagement-Beraterinnen Dorothea Assig und Dorothee Echter lassen über zwanzig Jahre Berufserfahrung in dieses Buch über ihre weltweit anerkannte Managementlehre einfließen. Das „Ambition Management“ beschreibt ihren ganz eigenen Ansatz in der Personalführung, in dem Kontrollmechanismen, Regelungs- und Sicherheitswahn abgeschafft werden und individuelle Freiheit den Erfolg verspricht. Außerdem liefert das Buch Antworten auf viele gegenwärtige Fragen im Personal- und Unternehmensmanagement.



Dorothea Assig/Dorothee Echter: Freiheit für Manager. Wie Kontrollwahn den Unternehmenserfolg verhindert, Campus 2018, 34,95 Euro

30 Minuten: Wie Personaler ticken

Die Handreichung von Hans-Georg Willmann aus der 30-Minuten-Reihe von Gabal wendet sich zwar an Bewerber, ist sicher aber auch für Personaler selbst interessant. Der Karrierecoach gibt darin Tipps, um sich in die Welt der HRler hineinversetzen zu können und eine Bewerbung zum Erfolg zu bringen. Er beschreibt die Sichtweise von Personalern bei der Mitarbeitersuche, nennt Erfolgsfaktoren für die perfekte Bewerbung und bietet Empfehlungen für das Jobinterview. Ein Glossar zur Sprache der Personaler rundet das schmale Werk ab.



Hans-Georg Willmann: 30 Minuten. Wie Personaler ticken, Gabal 2018, 8,90 Euro

Stellenangebote

Einfach auf <http://stellen.personalwirtschaft.de> die gewünschte Job-ID eintippen und Sie landen direkt beim gewünschten Stellenangebot.

Jobsuche nach Job-ID

Bitte geben Sie hier die Job-ID aus der Zeitschrift ein.

Ihre Stellenanzeige war nicht dabei?

Fragen Sie Sabine Vockrodt unter 089 / 2183-7049 nach den attraktiven Konditionen zu Anzeigenschaltungen in unserem Stellenmarkt.

Werner & Mertz GmbH **Mainz**
sucht Sachbearbeiter (m/w) Personaladministration für die Organisation und Durchführung von internen sowie externen Personalmarketingmaßnahmen
Job-ID: 008594798

Convergys Frankfurt GmbH **Frankfurt**
sucht Senior Recruiter (m/w/d) für die Durchführung des High-Volume-Recruiting für das Servicecenter
Job-ID: 008591404

Wacker Chemie AG **München**
sucht Entgeltabrechner / Payroll Specialist (w/m) für die Entgeltabrechnung international für die Durchführung einer termingerechten und ordnungsgemäßen Entgeltabrechnung für Auslandsentsendungen
Job-ID: 008590107

Schuler Pressen GmbH **Göppingen**
sucht Manager Employment Marketing & Talent Acquisition (w/m) für die Strategische, konzeptionelle und operative Verantwortung für das Employer Branding und Personalmarketing
Job-ID: 008590093

AmRest DE Sp.z o.o. & Co. KG **Berlin**
sucht HR Business Partner (m/w) Pizza Hut für die Implementierung neuer HR Tools und Prozesse
Job-ID: 008576679

B. Braun Melsungen AG **Melsungen**
sucht Senior Consultant Digital Human Resources (m/w) für die Weiterentwicklung der HR-IT-Systemlandschaft
Job-ID: 008576200

Theo Steil GmbH **Eberswalde**
sucht Sachbearbeiter (m/w) Bereich Personal für die Personalwirtschaftliche Betreuung, Personalrekrutierung, Personalmarketing
Job-ID: 008575924

diconium GmbH **Stuttgart**
sucht (Senior) Recruiter (m/w/x) für die Verantwortung für das Recruiting neuer Mitarbeiter, insbesondere im IT-Umfeld
Job-ID: 008573008

Aufzugswerke Schmitt + Sohn GmbH & Co. KG **Nürnberg**
sucht Personalreferent (m/w) für die Durchführung und Begleitung der Rekrutierungsmaßnahmen
Job-ID: 008567610

GOPA Group Service GmbH Bad Homburg **bei Frankfurt am Main**
sucht HR-Administrator (m/w) für die Bearbeitung von Mitarbeiterintritten, -austritten und Versetzungen
Job-ID: 008567586

BEKO TECHNOLOGIES GMBH **Neuss**
sucht HR Business Partner (m/w) für die Personalbetreuung für einen definierten Mitarbeiterkreis; Planung, Steuerung und Durchführung des Recruitings
Job-ID: 008567576

Atlas Copco IAS GmbH **Bretten**
sucht Payroll & Human Resources Specialist (m/w) für die Eigenständige Unterstützung der personaladministrativen Tätigkeiten, Pflege und Überprüfung der Personalstammdaten
Job-ID: 008556226

odelo GmbH **Stuttgart**
sucht HR Generalist (m/w) für die Führen eines aktiven Personalmanagements
Job-ID: 008548433

Razer (Europe) GmbH **Hamburg**
sucht HR Assistant / Personalsachbearbeiter (m/w) für die Erstellung und Schaltung von Stellenanzeigen für unterschiedliche Medien
Job-ID: 008533951

afb Application Services AG **München**
sucht HR Generalist / HR Business Partner (w/m) für das Strategisches und operatives Recruiting neuer Mitarbeiter bis zur Einstellung
Job-ID: 008533386

Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW **Düsseldorf**
sucht Mitarbeiterin/Mitarbeiter im Bereich Rekrutierung für die Stellenanforderungen erarbeiten, Stellenanzeigen entwickeln, Rekrutierungskanäle auswählen und umsetzen
Job-ID: 008526397

Maschinenfabrik Reinhausen GmbH **Oberursel**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w) für die Administrative Unterstützung in allen HR-Aufgaben
Job-ID: 008515119

Kindernothilfe e.V. **Duisburg**
sucht HR Manager (w/m) für das Entwickeln und Implementieren von HR-Konzepten, insbesondere im Talent Management
Job-ID: 008515101

Orsay GmbH **Willstätt**
sucht Personalreferent (m/w) für die Betreuung eines festgelegten Mitarbeiterkreises im Sales Bereich
Job-ID: 008515048

TAMAJA **Berlin**
sucht Personalentwickler (m/w) für die Konzeption der Personalentwicklung unter Berücksichtigung der Unternehmensentwicklung und -strategie
Job-ID: 008508627

Detlev Louis Motorrad-Vertriebsgesellschaft mbH
Hamburg-Allermöhe
sucht Mitarbeiter (m/w) im Personalwesen für die Durchführung termin-
gerechter Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Administration
Job-ID: 008508596

Leica Microsystems CMS GmbH
Wetzlar
sucht Manager (m/w) HR Operations and Compensation für die Verbes-
serung und Steuerung des HR-Reportings, Erstellung von HR Reports
Job-ID: 008508492

PTV Group
Karlsruhe
sucht Personalreferent / HR Specialist als HR Business Partner (m/w)
für die Umsetzung der Business Strategie, Beratung der Führungskräfte
bei allen Fragen zum Recruiting, Implementierung von HR Prozessen
und Systemen
Job-ID: 008496330

think project! GmbH
München
sucht HR Business Partner / HR Referent (m/w) für die Beratung und
Betreuung von Mitarbeitern und Führungskräften in allen personalre-
levanten Themen
Job-ID: 008496329

Nagel-Group | Kraftverkehr Nagel SE & Co. KG
Versmold
sucht Personalentwickler (m/w) Deutschland für die Erarbeitung und
Umsetzung von Angeboten der Personalentwicklung
Job-ID: 008490372

Universitätsklinikum Münster
Münster
sucht Junior / Senior HR Controller (gn) für das Konzeptionelle und ope-
rative Aufgaben in der Weiterentwicklung und Durchführung des HR-
Controllings
Job-ID: 008491007

medi GmbH & Co. KG
Bayreuth
sucht Personalentwickler / Manager Development & Strategy HR
(w/m/d) für das Kompetenz-Management, Talent-Management, Nach-
folgeplanung
Job-ID: 008490395

FIZ Karlsruhe – Leibniz-Institut für Informationsinfrastruktur GmbH
Karlsruhe
sucht Leiter Abteilung Personal (m/w/d) für die Konzeptionelle Erarbei-
tung und Umsetzung einer Personalentwicklungsstrategie
Job-ID: 008486848

ING Wholesale Banking
Frankfurt
sucht Senior HR Business Partner (m/w) Wholesale Banking als An-
sprechpartner bei der inhaltlichen, strategischen und prozessualen Wei-
terentwicklung von übergreifenden HR-Themen
Job-ID: 008483950

Genossenschaftsverband Bayern e.V.
München
sucht Spezialisten (m/w/d) für das Beauftragtenwesen im Datenschutz
und der IT-Sicherheit für die Temporäre beratende Unterstützung im
Rahmen von GTB Mandaten bei der Umsetzung von Aufgaben
Job-ID: 008483865

H & M Hennes & Mauritz Online Shop AB & Co.KG
Nürnberg
sucht Recruiter (m/w) für die Rekrutierung der Customer Service Agents
Job-ID: 008477967

Atotech Beteiligungs GmbH & Co. KG
Berlin
sucht Global Manager (m/w) HR Information Systems für die Planung,
Leitung und Umsetzung von weltweiten HR-Projekten
Job-ID: 008456429

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld
Bielefeld
sucht Referent (m/w/x) Personalentwicklung für die Erstellung von Per-
sonalentwicklungskonzepten und Bedarfsanalysen
Job-ID: 008456193

Wilhelm Geiger GmbH & Co. KG
Oberstdorf
sucht Assistenz der Personalleitung (m/w) für die Erstellung von Zeug-
nissen, Arbeitsverträgen, Bewerbermanagement
Job-ID: 008453253

Universitätsklinikum Münster UKM
Münster
sucht HR Specialist Payroll / Entgeltabrechnung (m/w/d) für die Durch-
führung aller SAP-HCM-Reports
Job-ID: 008450125

DATA MODUL AG
München
sucht Personalreferent/HR-Manager (m/w) als Ansprechpartner/in für
Führungskräfte und Mitarbeiter in allen personalrelevanten Fragestel-
lungen
Job-ID: 008448093

innogy Consulting GmbH
Essen
sucht Talent Recruiter & Developer (m/w) für die Steuerung des Rec-
ruiting-Prozesses für Berater/-innen auf nationaler und internationaler
Ebene
Job-ID: 008448078

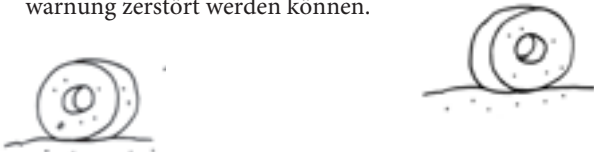
De Dietrich Process Systems GmbH
Mainz
sucht HR Generalist / Business Partner (w/m) für die Beratung und Be-
treuung der lokalen Führungskräfte und Mitarbeiter in allen HR-Belan-
gen
Job-ID: 008443666

Appetite for Destruction

Heute schon disruptiv gedacht? Wenn nicht, wird's aber Zeit, denn sonst tun es andere und Sie sind weg vom Fenster. Disruption gehört zu den großen Bedrohungen dieser Tage, glaubt man den vielen Mahnern.

VON UTE WOLTER

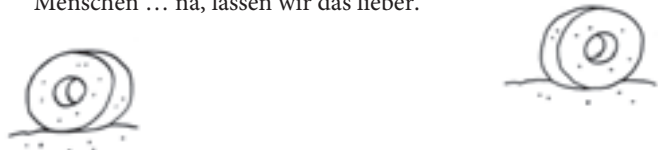
► Eines Sommerabends beobachtete ich in Süditalien ein Naturschauspiel: Eine Gottesanbeterin und eine Echse, beide ungefähr gleich groß, hatten sich gegenseitig als Beute auserkoren. Nach qualvollen Stunden gewann die Gottesanbeterin. Öfter kommt es ja vor, dass die Großen die Kleinen fressen, auch in der Wirtschaft. Doch in der digitalisierten Welt kann jeder zum Feind werden, heißt es, vor allem die kleinen Start-ups, die mal eben aus dem Nichts Beta-Apps auf den Markt werfen, die jeder Konsument sofort haben will. Bedroht sind vor allem die großen, etablierten Firmen aller Branchen, die über Nacht und ohne Vorwarnung zerstört werden können.



Seit ein paar Jahren lehrt das Buzzword Disruption die Unternehmen das Fürchten. Dabei wird der Begriff oft einfach mit Digitalisierung oder Innovation gleichgesetzt. Und es wird so getan, als sei es völlig neu, dass Unternehmen geänderte Kundenbedürfnisse und die Konkurrenz im Auge haben müssen. Zu den kleineren Risiken der wirtschaftlichen Dynamik gehört die „Verzweigung“ bis zur Bedeutungslosigkeit, zu den größeren die völlige Zerstörung. Alles ist eine Frage des Überlebens, ein Wettlauf gegen die Zeit, denn es gilt schnell zu reagieren, sonst droht man gar karnalisiert zu werden. Selbst von digitalem

Darwinismus ist die Rede – Survival of the Fittest. Apocalypse now, wie bei den Sauriern. Damals haben schließlich auch die kleinen Nager überlebt, weil sie sich den Lebensbedingungen anpassen konnten. Hätten die großen Urtiere dereinst schon von Disruption gehört, wäre ihnen ihr Schicksal womöglich erspart geblieben.

Wie soll nun der Homo sapiens 4.0 mit der drohenden Zerstörungsgefahr umgehen? Na, selbst zum Angreifer werden! Fressen oder gefressen werden, lautet die Devise. Besser ist es daher, wenn man „ganz vorne als Täter dabei“ ist, hört man von Beraterseite (die Businesssprache wird immer rüder). Manchmal reicht es aber noch nicht, Täter zu sein. Unternehmen wird geraten, sich – falls nötig – selbst zu karnalisieren. Nun berichtet ja die Psychologie von seltenen Fällen der Autokarnalisierung, in denen Menschen ... na, lassen wir das lieber.



Wie auch immer, mit „Disruptive Thinking“ sollen Unternehmen einen „Wertewandel“ vollziehen: weg von Perfektionismus, hin zu Schnelligkeit. Der Käufer darf bei der Ausreifung der Innovationen ja mitmachen, kostenlos. Das nennt man Kundenorientierung. Woher Unternehmen die Ressourcen für die Umstellung der Produktionsprozesse nehmen sollen, wird nicht gesagt. Womöglich schneiden sie sich tatsächlich versehentlich ins eigene Fleisch – Disruption der ungewollten Art.

Und was ist mit HR? Ach, die Spezies Personaler wird sowieso wegekarnalisiert. Sie könnte sich aber, sagt man, neue Handlungsfelder erschließen, indem sie auf die strategische Entwicklung des Unternehmens einwirkt (nennt man das nicht HR Business Partner?), für Nachhaltigkeit und mehr Menschlichkeit sorgt. Die nötigen disruptiven, agilen, kreativen, innovativen Mitarbeiter müssen sie ja nicht mehr selbst rekrutieren.

Übrigens, sollten Sie demnächst mal wieder eine Nachricht aus dem Tierreich lesen à la „Schlange frisst ausgewachsenen Platzhirsch“, denken Sie dran: Auch Sie kann es treffen. ■



VERLAG UND REDAKTION

Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7311, Fax: 0221/94373-7292, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.com, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Jürgen Scholl, Erwin Stickling (sti)

CHEFREDAKTEUR

Cliff Lehnen (cl)

REDAKTION

Christoph Bertram (cb), Sven Frost (sff), Elke Schwuchow (es)

KORREKTORAT UND SCHLUSSREDAKTION

Harriet Gehring, Birgit Schouren

FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE

Kai Felmy, Winfried Gertz, Lara Gohr, Lars-Thorben Niggehoff, Ulli Pesch (up), David Shahinian (ds), Jan Schulte (jas), Christiane Siemann (cs), Michael Sudahl, Ute Wolter

BEIRAT

Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain; Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone, i-Restart; Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas Sattelberger, Publizist und Politiker; Professor Dr. Christian Scholz, Universität Saarbrücken; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, DB Mobility Logistics; Professor Dr. Dirk Slivka, Universität zu Köln

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Postfach 2352, 56513 Neuwied
Telefon: 02631/801-2222, Fax: 02631/801-2223
E-Mail: info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 45. Jahrgang 2018
Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 189,90 €, Halbjahres-Abo 99,80 €, Einzelpreis 17,50 €. Für Studierende und Auszubildende jährlich 49,95 €. Alle Preise zzgl. Versand. Auslandsabonnent auf Anfrage.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter www.personalwirtschaft.de.

ANZEIGEN

Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7323

E-Mail: denise.fe@wolterskluwer.com

Christiane Fischer (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7316

E-Mail: christiane.fischer@wolterskluwer.com

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931/35951566

E-Mail: joerg.walter@wanema.de

HERSTELLUNG: Nicole Holubicka

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Williams Lea & Tag GmbH, München

COPYRIGHT: Luchterhand, eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

© 2018 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WOLTERS KLUWER DEUTSCHLAND GMBH

Sitz der Gesellschaft: Luxemburger Straße 449, 50939 Köln
Telefon +49 (0) 221 94373-7000, Fax +49 (0) 221 94373-7201

E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

Geschäftsführer: Martina Bruder, Michael Gloss, Christian Lindemann, Nick Schlattmann, Ralph Vonderstein, Stephanie Walter

Handelsregister beim Amtsgericht Köln: HRB 58843

Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE 188836808

Zur außergerichtlichen Beilegung von verbraucherrechtlichen Streitigkeiten hat die Europäische Union eine Online-Plattform („OS-Plattform“) eingerichtet, die Sie unter ec.europa.eu/consumers/odr/ erreichen.

BEILAGENHINWEIS

Dieser Ausgabe liegen Beilagen der folgenden Firmen bei:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Forum Institut für Management GmbH, Verlag C.H. Beck oHG und Wolters Kluwer Deutschland GmbH. Wir bitten freundlich um Beachtung.

PERSONALWIRTSCHAFT 11_2018

Unsere Topthemen im November

TITEL Deutscher Personalwirtschaftspreis 2018

Die HR-Macher des Jahres

Das Publikum und die Jury haben entschieden: Aus über 70 Einreichungen zum Deutschen Personalwirtschaftspreis 2018 wurden die HR-Macher des Jahres ermittelt – in sechs Kategorien von Recruiting, Talent Management, BGM, HR-Organisation bis Leadership und Ausbildung. Wir stellen die Gewinner, den Gesamtsieger und die erfolgreichen Projekte ausführlich vor und zeigen die Highlights vom Tag der Preisverleihung.

SPECIAL HR-Outsourcing

Etabliert und akzeptiert

Datenschutz, technische Innovationen, Fachkräftemangel – welche Trends bestimmen den Outsourcing-Markt in den kommenden Jahren? Welche Lösungen und Dienste sind künftig gefragt? Fakt ist: HR-Outsourcing ist inzwischen etabliert und akzeptiert, und zwar unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. In unserem Special analysieren wir künftige Entwicklungen und wagen einen Blick in die Zukunft.

SONDERHEFT E-Recruiting

Von Robotern, Games und Empathie

Unsere aktuelle Recruiting-Studie hat gezeigt: Bei Recruitern und Unternehmen herrscht nicht nur Zurückhaltung, sondern auch Unkenntnis über die Möglichkeiten des Data Driven Recruitings. Auch KI im Recruiting ist in aller Munde und beliebtes Thema auf Podien oder in Blogs, aber im Tagesgeschäft noch nicht angekommen. Unser Sonderheft E-Recruiting informiert über Trends und liefert neue Ideen.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. Oktober 2018.



Wo bleibt die Würde?

Unternehmen können von der Hirnforschung viel lernen – wenn sie ihre Mitarbeiter wirklich ernst nehmen. Doch oft machen sie sie zum Objekt ihrer Erwartungen und Bewertungen.

VON GERALD HÜTHER

► Gern nutzen HR-Manager die Erkenntnisse der Hirnforschung zur Optimierung ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen. Dass das menschliche Gehirn zeitlebens lernfähig ist und dass kein Mensch das in seinem Gehirn angelegte Vernetzungspotenzial jemals ausschöpft, sind ja auch wirklich bahnbrechende Entdeckungen. Das Problem ist nur, dass jenes in jedem Mitarbeiter angelegte Potenzial nur vom Individuum selbst, nicht aber von seiner Führungskraft entfaltet werden kann. Potenzialentfaltung findet nur statt, wenn der oder die Einzelne es selber will. Dazu kann man niemanden überreden oder gar zwingen – allerdings kann man einladen, ermutigen und inspirieren.

Das wiederum kann nicht gelingen, wenn der betreffende Mitarbeiter zum Objekt der Erwartungen, Belehrungen, Bewertungen oder Maßnahmen des Personalentwicklers gemacht, wenn er als eine Humanressource betrachtet und auch so behandelt wird. Natürlich ist das ein unwürdiger Umgang mit Mitarbeitern. Wer die Erkenntnisse der Hirnforscher ernst nimmt und sein Unternehmen für die Herausforderungen von Globalisierung und Digitalisierung fit machen will, wird umdenken müssen.

Kurzfristig kann – wie sich vor allem in manchen Unternehmen und auch in der Politik zeigt – Anstandslosigkeit, also ein völlig würdeloses Verhalten von Führungskräften und Managern, eine erfolgreiche Strategie sein, um Einfluss, Macht, Besitz und eigene Vorteile sowie Gewinne auf Kosten anderer zu erreichen. Langfristig aber werden im 21. Jahrhundert nur solche Unternehmen erfolgreich sein, deren Mitarbeiter bereit sind, sich mit all ihren Kompetenzen, ihrer Kreativität und Umsicht einzusetzen – in eigener Verantwortung und mit Eigenmotivation für ihre Firma. Das aber machen sie nur dann, wenn sie sich dort auch wirklich wohlfühlen, weil sie gesehen, ernst genommen und wertgeschätzt werden: als Mensch. Als Subjekt, nicht als Ressource.

Um das im Gehirn angelegte Vernetzungspotenzial entfalten und zu außergewöhnlichen Leistungen weiterentwickeln zu können, brauchen wir Menschen ein Gefühl und ein Bewusstsein unserer eigenen Würde. Mitarbeiter und auch Führungskräfte müssten die Erfahrung machen können, dass es gemeinsam besser geht als gegeneinander. Interessanterweise hat unser Gehirn



Foto: Josef Fischaller

„Zur Potenzialentfaltung können Sie niemanden überreden. Aber Sie können dazu einladen.“

längst eine Lösung gefunden, um sich trotz des durch die Schädeldecke begrenzten Wachstums zeitlebens weiterentwickeln zu können: nicht durch Vermehrung der Anzahl an Nervenzellen sondern durch die Ausweitung und Verbesserung ihrer Verknüpfungen – also durch die fortwährende Optimierung ihrer Beziehungen. Auch in Unternehmen ist Weiterentwicklung zu jedem Zeitpunkt möglich, durch eine günstigere Art des Umgangs miteinander, durch intensivere, einander unterstützende, einander ermutigende und inspirierende Beziehungen aller Akteure, auch der Führungskräfte und Personalmanager. Dazu bedarf es einer Unternehmenskultur, in der alle voneinander lernen und in der jeder Einzelne spürt, dass er gebraucht

wird und einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Das gelingt aber selten. Denn die Mitarbeiter haben in der Vergangenheit zu viele ungünstige Erfahrungen im Umgang mit ihren Führungskräften, oft aber auch miteinander, gemacht. Und die haben Spuren in ihren Gehirnen hinterlassen, sind zu sehr fest – aber leider ungünstigen – Überzeugungen, Einstellungen und Haltungen geworden, die nun ihr Verhalten bestimmen. Auflösen lassen sich diese nur durch günstigere Erfahrungen. Die aber kann man nicht erzwingen, trainieren oder anordnen. Mit etwas Kompetenz lassen sich aber geeignete Rahmenbedingungen herstellen, innerhalb derer solche Erfahrungen sehr wahrscheinlich werden. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass niemand in einem Unternehmen die Erfahrung machen muss, dass sie oder er zum Objekt der Interessen und Absichten, der Erwartungen und Belehrungen, der Bewertungen und Maßnahmen anderer gemacht wird. Dass die Mitarbeiter sich wieder als gestaltende Subjekte erleben dürfen und nicht als verwaltete Objekte. Nur dann kann das Wunder geschehen, dass alle ein gemeinsames Anliegen verfolgen, das sie miteinander verbindet und unterschiedliche Interessen wieder zusammenführt.

Mit einem Gehirn, in dem jede Nervenzelle und Region ihre Interessen auf Kosten anderer zu verwirklichen versucht, könnten wir keinen einzigen Tag überleben. ■

PROF. DR. GERALD HÜTHER ist Neurobiologe, Autor und seit 2015 Vorstand der Akademie für Potenzialentfaltung. Sein jüngstes Buch „Würde“ ist im Frühjahr erschienen.

DIGITAL MIND CHANGE vol. 2

11.10.2018
BMW WELT
MÜNCHEN



XING

Eine Konferenz der Zukunft Personal

WIE STEHT ES MIT IHREM DIGITALEN WANDEL? MACHEN SIE DEN UNTERSCHIED!

TOP LINE-UP



30 + Speaker | 500 Teilnehmer | 30 h Workshops

Auf der Konferenz für **innovative Ideen**,
praktische Lösungen und **intensiven Austausch**.

**JETZT
TICKETS
SICHERN!**

www.digitalmindchange.de

Der effizienteste Weg zu einem mehrsprachigen Team!

Babbel gibt's jetzt auch für Unternehmen

Babbel, die beliebte Online-Plattform zum Sprachenlernen ist jetzt auch für Unternehmen verfügbar. Machen Sie Ihr Team bereit für Anrufe auf Englisch: Babbel bietet Kurse mit relevanten Inhalten für jede Situation im Berufsleben.

Unterstützen Sie Ihr Team bei der Kommunikation auf internationalen Märkten und innerhalb Ihres Unternehmens – flexibel, individuell und digital.

Ist Ihr Team bereit für neue Märkte?

- Einstieg für alle Lernstufen
- Effektive Lerneinheiten mit relevanten Geschäftsinhalten
- Individuelle Berichte zu Nutzung und Lernstand

Auf Wunsch:

- 12 Wochen Intensivkurs: kombiniert App und virtuellen Einzelunterricht
- Persönlicher Lehrplan zur Motivationsförderung

Mehr Informationen unter:

de.business.babbel.com

