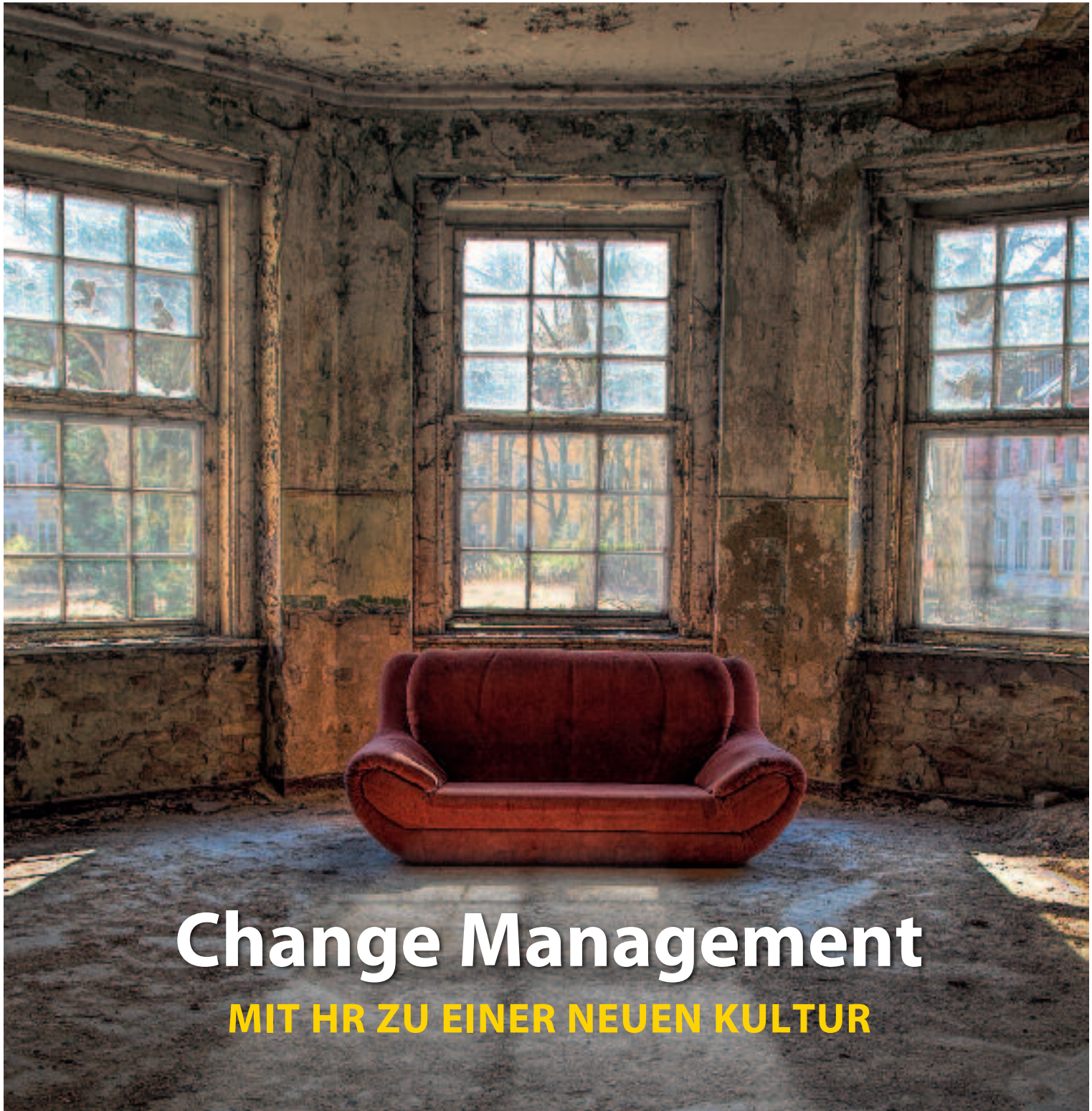


Personalwirtschaft

03 2019

Das Magazin für den Job HR



Change Management

MIT HR ZU EINER NEUEN KULTUR

+++ **Interview:** Hartmut Rosa über Bildung +++ **Arbeitszeitmodelle:** Gesetzgebung und Praxis +++
+++ **Tools:** Zeugnisgeneratoren +++ **Forschung:** Wissensverlust im Unternehmen vermeiden +++



WIR SIND HAUPTSPONSOR DER TALENTPRO 2019!



Besuchen Sie uns am Stand A.01



"Alexa, starte stellenanzeigen.de"



JUST ASK

amazon alexa

Loslassen statt festhalten



Der Mensch ist bekanntermaßen ein Gewohnheitstier. Wir haben es gern, wenn die Dinge geregelt ihren Gang gehen. Unerwartete Veränderungen machen uns nervös. Oder sie ängstigen uns sogar. Also halten wir still in der Hoffnung, das sprichwörtliche Raubtier möge uns einfach übersehen und davontrotten. Wenn es doch arg wird, schalten wir in den Überlebensmodus: Dann heißt es „fight or flight“ – entweder bekämpfen wir die Bedrohung oder wir flüchten vor ihr. Und falls all das nichts hilft, stellen wir uns tot.

Noch bis vor wenigen Jahren ging man auch im Change Management davon aus, man hantiere mit stabilen Systemen. Der Reiz der berühmten Change-Typologie des Psychologen Kurt Lewin (Unfreeze – Change – Refreeze) liegt ja vor allem in ihrer Bildlichkeit: Das Modell suggeriert, man könne ein stabiles Organisationssystem gewissermaßen auftauen, nach Gusto umformen und im gewünschten Zustand wieder einfrieren. Veränderung war in Lewins Modell nur eine Phase, ein Übergang von A nach B. Doch in Wirklichkeit ist sie immer mehr der Dauerzustand. Normal ist in einer globalisierten, digitalisierten Welt der Wandel, nicht die Stabilität. Wo es früher Robustheit brauchte, braucht es heute Resilienz. Und das Loslassen ist inzwischen wichtiger geworden als das Festhalten. Die Kunst ist, den Überblick zu behalten, Prioritäten zu setzen, nicht zum Getriebenen zu werden.

Wie das gelingt? Für unsere Titelstrecke (ab Seite 26) haben wir die führenden Berater für zeitgemäßes Veränderungsmanagement an einen Tisch geholt und nach ihren Erfahrungen mit Unternehmen unterschiedlicher Größen gefragt; wir haben die Rolle von HR als interner Berater in Change-Prozessen im DB-Konzern und bei Bosch beleuchtet; und wir lassen mit Bettina Volkens, Personalvorständin der Lufthansa, exklusiv die vielleicht beste Beweisführerin einer Wahrheit zu Wort kommen, an der immer noch viele zweifeln: dass HR federführender Change-Treiber im Unternehmen sein kann. Dazu allerdings werden sich, auch das zeigt die Recherche, viele HR-Gewohnheitstiere von lieb gewonnenen Gepflogenheiten verabschieden müssen.

Cliff Lehen
Chefredakteur

PS: Die Bewerbungsphase für den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2019 ist eröffnet. Bewerben Sie sich bis zum 15. Mai mit Ihrem HR-Projekt unter www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de.



Businesstraining für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businesstraining**
- **Mit Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg



Managed Training Services

Komplette Begleitung Ihres gesamten Qualifizierungsprozesses

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90
info@kerntraining.com

Über 60 KERN AG Training Schulungszentren weltweit, unter anderem in

Amsterdam · Berlin · Düsseldorf · Eindhoven · Frankfurt am Main
Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Köln · Linz · London
Lyon · Marseille · München · New York · Paris · Rotterdam
Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

PERSONALWIRTSCHAFT 03_2019

3	EDITORIAL	Loslassen statt festhalten
6	STILKRITIK	Alles Lüge? Münchhausen im Personalwesen
7	ZAHLEN, BITTE	Gesamtnote Gaga: Arbeitszeugnisse

HR & ICH

8	INTERVIEW	Katrin Menne über den Marken-Relaunch bei Merck
10	ZOOM	Gelebte Diversity? Autisten als Mitarbeiter aus Sicht von HR
12	PRAXISTRANSFER	Zur Lernagilität von HR-Führungskräften
14	INTERVIEW	Soziologe Hartmut Rosa über gelingende Bildung
17	CASE STUDY	Führungstraining bei der VR Rosenheim-Chiemsee
20	WERKSTATT	HR als Schlichter bei Führungskräftegerangel
22	CASE STUDY	Flexible Arbeitszeitmodelle bei der Zahnen Technik

TITEL: CHANGE MANAGEMENT

26	ROUND TABLE	Worauf HR-Chefs in der Zeit des Wandels bauen können
34	FOKUS	Wie HR zum internen Change-Berater wird
40	ANALYSE	HR-Vorständin Bettina Volkens über Transformation bei der Lufthansa
44	BÜCHER	Lektüre-Empfehlungen zum Thema Change
45	SERIE	New Change – Fallstricke im Wandlungsprozess

RECHT & POLITIK

46	ANALYSE	Wie HR Arbeitszeitkonflikte lösen kann
49	BAG & CO.	Skuriles und Relevantes aus dem Gerichtssaal
50	INTERVIEW	Julia Köster über Teilzeitarbeit beim Finanzamt Trier

TECHNIK & TOOLS

52	SYSTEMCHECK	Generatoren für Arbeitszeugnisse – funktioniert das?
56	FACHBEITRAG	Mehr Kandidaten aufspüren mit Recruitment Marketing
59	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR

FORSCHUNG & LEHRE

60	ANALYSE	Wie Unternehmen sich vor Wissensverlust schützen
63	STUDIE	Komplexe Führungsstile lassen sich trainieren

EVENT & SZENE

66	SESSELWECHSEL	HR-Personalien und die Geschichten dahinter
68	TREFFPUNKT	Ausblick auf die Talentpro 2019
69	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
72	HR BUZZWORD BINGO	Alles Kopfsache: Nur das Mindset zählt
73	VORSCHAU	Was Sie in der April-Ausgabe erwartet
73	IMPRESSUM	
74	BLICK VON AUSSEN	Ingo Radermacher über das Recht auf Meinungslosigkeit



8



14



40

HAUFE.



NEU

HR TRIFFT INSPIRATION

DIE HR-SOFTWARE FÜR NEUES ARBEITEN

Bewährte Rechtssicherheit. Mehr Technologie. Mehr Weiterbildung. Die HR-Software Personal Office Platin verbindet Rechtssicherheit mit modernster Technologie, wertvollen New Work Ansätzen und einem vielseitigen Weiterbildungsangebot.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/platin

Wer's glaubt, wird selig

„Auf eigenen Wunsch“, „in gegenseitigem Einvernehmen“, „zu unserer Zufriedenheit“ – Personalmeldungen und Arbeitszeugnisse lesen sich heute wie aus der Feder Münchhausens.

VON WINFRIED GERTZ

► Gelegentlich bedienen sich Wirtschaftsführer eines heiklen Kniffs: Ist ein Debakel nicht mehr zu leugnen, betonen sie reumütig im Lichte der Öffentlichkeit, man müsse ehrlicher, offener, wahrhafter – in einem Wort, anständiger werden. Offen einzuräumen, dass sie nachweislich Kunden betrügen, trauen sie sich jedoch nicht. Statt zur Wahrheit zu stehen, flüchten sie sich auf nebulöses ethisches Terrain. Kommt es hart auf hart, werden einen die Anwälte schon rausboxen.

Das geschickte Jonglieren mit der Wahrheit findet man nicht nur in Verlautbarungen einer Führungselite, die sich immer mehr von der Lebenswelt der meisten Menschen entfernt. Geflunkert wird auch im Zuge von Neubesetzungen und beim Abschied von Mitarbeitern. Um das blütenweiße Selbstverständnis gegen jeglichen Zweifel zu wappnen, treiben Fake News als stilbildendes Element auch in Personalmeldungen und Zeugnissen ihr Unwesen.

Das muss man sich einmal auf der Zunge zergehen lassen: Überschwänglich wird der neue Produktionsleiter begrüßt, der angeblich in allen noch so vertrackten Lagen seiner beruflichen Laufbahn standfest dafür Sorge trug, dass ein Rädchen geschmeidig und ohne Substanzverlust ins andere griff. Hätte man freilich drei, vier Ex-Kollegen darauf angesprochen, käme womöglich eine anderslautende Version ans Licht: Rigoros verrichtete der Ingenieur sein Tagwerk, hieß es so herum. Wer ihm nicht folgte, kam nie mehr auf einen grünen Zweig.

Hier weitere Fälle von erdrückenden Beweisen, die geschickt übertüncht werden: Ziehen Unternehmen Führungskräfte aus dem Verkehr, muss man schon gut vernetzt sein, um den wahren Ursachen auf den Grund zu kommen. Dass der entmachtete Leistungsträger das Unternehmen „auf eigenen Wunsch“ verlässt, ist schlicht an den Haaren herbeigezogen. Und sowieso kündigt ein Manager nie, lieber trennt man sich „im gegenseitigen Einvernehmen“.

Derlei Haarspalterei ist nicht nur den höheren Managementkreisen zu eigen. Nur knapp an der Realsatire vorbei

schrammt man, wenn es um die Beurteilung von ehemaligen Beschäftigten geht. In Arbeitszeugnissen hat sich ein Sprachcode etabliert, den Laien gänzlich missverstehen müssen. Der jedoch gewieften Advokaten und Beratern ein einträgliches Geschäft beschert. Vor Gericht werden Jahr für Jahr Tausende vor verschwiegelten Phrasen strotzende Zeugnisse auf ihre Substanz durchleuchtet. Und Personaler halten einem irrwitzigen Verfahren die Treue, obschon sie selbst die Ausstellung von Arbeitszeugnissen am liebsten loswerden wollen.

Doch woran liegt es, dass (wirklich) gute Beurteilungen so schwer von schlechten, wahre von gefakten zu unterscheiden sind? Wenn aus der auf den ersten Blick passablen Wertung „Er hat sich stets bemüht“ doch in Wahrheit hervorgeht, dass der ausscheidende Mitarbeiter ein Taugenichts war. Wenn die Formel „zu unserer Zufriedenheit“ in der Leistungsbewertung dem Underperformer gilt? Oder der „im Kollegenkreis beliebte“ Beschäftigte offenbar lieber Zoten riss oder zu tief ins Glas schaute statt pflichtschuldigst ihm aufgetragene Arbeit zu verrichten? Was verspricht man sich von einer derart kryptischen Beurteilung, außer vorhersehbar den Unmut aller Beteiligten auf sich zu ziehen?

Als pure Heuchelei geißeln Insider, dass Personaler von der Zeugniserstellung am liebsten die Finger lassen, bei der Beurteilung eingehender Bewerbungen indes sofort Alarm schlagen, sollte das Dokument nicht enthalten sein. Dass Referenzen wie im angelsächsischen Raum helfen, dieser Zwangslage zu entinnen, ist infolge rechtlicher Vorbehalte ebenso wenig zu erwarten wie der konsequente Umstieg auf Zeugnisse, die dank klar bezifferter Benotung wie in der Schule zu der gewünschten Transparenz beitragen würden. Freilich müsste dazu in der Arbeitskultur auch gewährleistet sein, dass schlechte Leistung und unbefriedigendes Verhalten auch so bezeichnet werden. Doch wer traut sich schon, das Kind beim Namen zu nennen?

+++ Hinweis: Lesen Sie zur Erstellung von Arbeitszeugnissen auch den Beitrag ab Seite 52 hier im Heft. +++



Gesamtnote Gaga

Gesetzlicher Zwang zur Schönfärberei, schablonenhafte Texte, kryptische Sprachcodes, Inflation guter Noten: Kaum etwas in HR ist abstruser als das Erstellen von Arbeitszeugnissen.



Die Leistungsbeurteilung in Arbeitszeugnissen fällt immer positiver aus. In Schulnoten ausgedrückt hat sich die durchschnittliche Bewertung zwischen 1994 und 2010 von der Note

2,4 auf
1,9 verbessert.

Quelle: Personalmanagement Service GmbH/www.arbeitszeugnis.de, 2011;
n = 963 Zeugnisse

Der durchschnittliche Zeitaufwand für die Erstellung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses liegt bei

1,2 Stunden.

Quelle: Grau/Watzka, 2016



Personaler verwenden Hilfsmittel:
Bei der Zeugniserstellung setzen

42 % auf Zeugnisgeneratoren,
27 % auf selbst erstellte Textbausteine und
24 % auf Textbausteine aus Literatur oder Internet.
7 % der Zeugnisse werden ohne Hilfsmittel, also wirklich individuell angefertigt.

Quelle: Steffi Grau/Klaus Watzka, Ernst-Abbe-Hochschule Jena, 2016;
n = 97 (Zeugnisersteller), 89 (Zeugnisauswerter)



Für die Analyse von Arbeitszeugnissen nimmt sich die Hälfte der rekrutierenden Unternehmen (48,8 %) maximal

3 Minuten Zeit.

Quelle: Grau/Watzka, 2016



Was sehen sich Personaler bei Bewerbungen als Erstes an?

75 % Lebenslauf
22 % Anschreiben
2 % Bewerbungsfoto
1 % Zeugnisse

Quelle: Staufenbiel Institut GmbH/Kienbaum Consultants International GmbH, 2016; n = 297



„Die Marke mit Leben füllen“

Durch den Wandel des Pharmariesen Merck hin zu einem Wissenschafts- und Technologiekonzern musste die Marke auch für Mitarbeiter neu ausgerichtet werden. Head of Brand Management Katrin Menne berichtet über den Relaunch.

INTERVIEW: CHRISTOPH BERTRAM



Foto: Merck

► Personalwirtschaft: Frau Menne, vor welchen Herausforderungen stand Merck?

Katrin Menne: Merck hatte sich in den vergangenen zehn Jahren massiv verändert. Teile des Unternehmens waren verkauft worden, große Akquisitionen hatten das gesamte Geschäft und Portfolio geprägt. Hinzu kam eine zunehmende Internationalisierung: Damit einher ging natürlich eine Veränderung der Kultur. Merck war doch eher deutsch geprägt, heute ist es ein internationaler Konzern. Wesentlich für das Markenprojekt war aber vor allem die inhaltliche Neuausrichtung – vom Pharma- und Chemie-Riesen zum Wissenschafts- und Technologiekonzern. Die große Herausforderung bestand also darin, dass die Marke das Angebot und die Kultur des Unternehmens gar nicht ausreichend abbildete. Der Transformationsprozess brachte dann auch die Arbeit an der Marke in Gang. Wir standen 2015 vor dem umfassendsten Marken-Relaunch in der fast 350-jährigen Geschichte des Unternehmens: Es bedurfte einer Neupositionierung der Unternehmensmarke und Employer Brand sowie einer konsequenten Implementierung nach innen und außen.

Was bedeutet das denn konkret?

Die Marke Merck sollte verjüngt sowie emotionalisiert werden und sich stärker vom Wettbewerb differenzieren. Daneben sollte Merck klar als innovatives und lebendiges Wissenschafts- und Technologieunternehmen positioniert werden. Die neue Marke sollte widerspiegeln, was die Mitarbeiter des Unternehmens ausmacht und was sie antreibt: die Leidenschaft für Forschung und Innovationen. Daneben sollte der neue Markenauftritt die komplexe Markenarchitektur vereinfachen. Und natürlich sollte die neue Marke bei allen relevanten Zielgruppen wie Mitarbeitern, Bewerbern, Kunden, Innovationspartnern oder der Öffentlichkeit ganzheitlich zum Leben erweckt werden. Als forschendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen ist Merck auf hoch qualifizierte Mit-

arbeiter angewiesen. Deshalb musste die Marke Merck auch im Hinblick auf den weltweiten Arbeitsmarkt geschärft und als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden. Die Kollegen aus der Personalabteilung setzten deshalb ein eigenes Projekt auf, um die Employer Brand strategisch aus der Unternehmensmarke abzuleiten. Diese dient seitdem als Rahmen für verschiedene HR-Aktivitäten.

Haben Sie das Projekt alleine gestemmt?

Verschiedene externe Partner haben uns bei den Themen Marktforschung, Strategie, Designentwicklung, Projektmanagement sowie Kommunikation und interne Vermittlung beziehungsweise Trainings unterstützt. Unsere Kollegen aus HR haben in Anlehnung an die Unternehmens-

marke dann eine neue Employer Value Proposition, eine Kampagne sowie ebenfalls Trainings gemeinsam mit ihren Partnern entwickelt.

Und welche Maßnahmen haben Sie durchgeführt?

Wir haben eine Initiative rund um das Thema Neugier gestartet. Denn wir glauben, dass Neugier die Haltung ist, die letztlich zu Innovationen führt. Nur neugierige Mitarbeiter sind in der Lage, zu forschen – und das ist die Grundlage unseres Geschäfts. Die Kampagne umfasst sehr viele Maßnahmen. Zum Beispiel die jüngste Neugier-Studie 2018, in der wir Arbeitnehmer weltweit zum Status ihrer Neugier am Arbeitsplatz befragt haben. Und es gibt viele weitere Tools, die die Merck-Mitarbeiter stark einbeziehen: ein Brand-Champion-Programm, eine Virtual Reality Experience, eine Mitarbeiterkampagne, eine Relaunch-Kampagne mit Infomaterial, Filmen und Give-aways, vierteljährliche Branding Newsletter und, und, und.

Wie sah dabei die externe Unterstützung aus?

Die GfK Markenberatung hat uns bei unserem konzernweiten Trainingsprogramm unterstützt, welches unter

„Wir standen vor dem umfassendsten Marken-Relaunch in unserer fast 350-jährigen Geschichte.“

anderem E-Trainings und ein Train-the-Trainer-Programm beinhaltet. Um die Anforderungen der verschiedenen internen Zielgruppen bestmöglich zu erfüllen, wurden die Trainings modular und in verschiedenen Längen entwickelt. Die E-Trainings sind in acht Sprachen verfügbar und erlauben es den Mitarbeitern, sich intensiv im Selbststudium mit der Markenidentität und ihrer Anwendung zu befassen. Pilot-Trainings und ergänzende Materialien für die Trainer befähigen ausgewählte Mitarbeiter dazu, Kollegen unterschiedlicher Funktionsbereiche auf die Anwendung der Marke im Arbeitsalltag intensiv zu schulen. Zudem beinhaltet eine speziell für Merck entwickelte Trainingstasche alle Materialien, um mehr als 20 Übungen zur Marke und ihre Übersetzung in typische Aufgabenfelder durchzuführen. Uns war von Anfang an wichtig, dass wir ein Angebot entwickeln, das die Durchführung von Trainings so einfach wie möglich macht. Mit Erfolg: So haben beispielsweise nach nur vier Monaten mehr als 70 Prozent aller Mitarbeiter weltweit das E-Training abgeschlossen.

Sie haben die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern gemacht – was bedeutet das für Sie?

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, bedeutet für uns, dass die Mitarbeiter überzeugt und begeistert sind – von dem Unternehmen und der Marke Merck, sodass sie die Marke korrekt erfassen und anwenden. Natürlich wollen wir auch, dass sie die Merck-Story nach außen tragen und sichtbar machen, wofür die Marke steht. Und letztlich sollen sie die Marke mit Leben füllen, für sich und ihre tägliche Arbeit interpretieren. So haben wir die Mitarbeiter beispielsweise in unsere externe Kampagnenarbeit mit eingebunden. Mithilfe einer App können sie Markeninhalte in den sozialen Medien teilen und so digitale Mundpropaganda betreiben. Darüber hinaus haben wir ein weiteres internes Programm entwickelt, das circa 250 Mitarbeiter weltweit zu sogenannten Brand Champions macht.

Das heißt?

Sie sind die Experten vor Ort rund um das Thema Marke, und sie sind durch eine digitale und interaktive Community in unserem Intranet verbunden. Wir begleiten diese Community laufend mit Aktivitäten, um ihre Begeisterung für die Marke Merck immer wieder zu wecken. Wir haben auch die sogenannte „I am“-Kampagne mit 50 Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern realisiert. Dabei haben wir alle Hierarchieebenen berücksichtigt. Die Mitarbeiter haben die neue Marke für ihre tägliche Arbeit interpretiert. Die Headlines für die einzelnen Motive wurden auf Basis von Gesprächen mit diesen Mitarbeitern entwickelt und lauteten zum Beispiel: „I am not just a receptionist. I am the first impression.“ oder „I am not a researcher. I am a rebel.“

Das Projekt im Überblick

Das Unternehmen:

Merck ist mit rund 51 000 Mitarbeitern ein Wissenschafts- und Technologieunternehmen, das in den Bereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials tätig ist. 2017 erwirtschaftete Merck in 66 Ländern einen Umsatz von 15,3 Milliarden Euro.

Die Prozesse:

Mit zahlreichen Niederlassungen weltweit war die interne Kommunikation ein Schwerpunkt des Marken-Relaunchs. Von Beginn an ging es darum, die Beschäftigten „mitzunehmen“. Denn nur wer die eigene Marke und ihren Kern versteht, kann sich und andere dafür begeistern. Im Zuge des Internal Brandings und Employer Brandings kamen unter anderem ein Brand-Champion-Programm, eine Virtual Reality Brand Experience sowie eine externe Employer-Branding-Kampagne zum Einsatz.

Der Partner:

Beim Markentraining unterstützte die GMK Markenberatung Merck bei der Erstellung eines internationalen Trainingsprogramms. Dies beinhaltete E-Trainings, einen Train-the-Trainer-Ansatz sowie ein E-Training rund um die Employer Brand. Darüber hinaus berät sie das Unternehmen in Fragen des strategischen Markenmanagements.

Schließlich haben wir auch eine Virtual Reality Experience geschaffen, durch welche die Mitarbeiter die Chance haben, auf spielerische Art und Weise mit der Marke zu interagieren. Diese virtuelle Erlebniswelt steht den Mitarbeitern permanent zur Verfügung, auch im Rahmen von Events.

Sind Sie bei der Umsetzung auf Hindernisse gestoßen?

Vieles ist überraschend gut gelaufen. Nach wie vor ist die größte Hürde die Internationalität unserer Marke. Sie macht die Markenarbeit einfach sehr komplex. Um ein Beispiel zu nennen: Wir haben zum Markenrelaunch weltweit „Starter-Pakete“ an die Mitarbeiter verschickt, ein Begrüßungspäckchen mit neu gebrandeten Artikeln. Das war insgesamt ein schwieriges Unterfangen, weil jedes Land andere Einfuhrbestimmungen hat. Nach Korea zum Beispiel darf man keine Lebensmittel, aber auch keine Dinge einführen, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen, also auch keine Becher, die wir vorgesehen hatten. Das mussten wir dann anpassen.

„Rund 250 Mitarbeiter weltweit sind zu sogenannten Brand Champions geworden.“

Wie lautet Ihr Fazit zum Marken-Relaunch?

Das Projekt hat intern den gewünschten Kulturwandel nachweislich unterstützt und beschleunigt. Zusätzlich hat die neue Marke einen nachweisbaren Einfluss auf Bewerber und ist somit zum Erfolgsfaktor für unser Recruiting geworden. Wir werden als attraktiver und interessanter Arbeitgeber wahrgenommen. Und bei unseren Kunden können wir feststellen, dass sich das Bild von Merck positiv verändert hat. Insgesamt ist aber der Markentransformationsprozess noch nicht abgeschlossen. Denn ein nachhaltiger Imagewandel braucht natürlich längere Zeit und somit wird sich die Marke hoffentlich in der Zukunft auch noch weiter positiv entwickeln. ■

Autisten als Mitarbeiter aus Sicht von HR

Diversity Management erschöpft sich nicht in Genderfragen. Gelebt wird Vielfalt dort, wo sich auch Menschen mit Handicap in den Dienst einer Organisation stellen können. Mit Autisten tut man sich jedoch ausgesprochen schwer.

VON WINFRIED GERTZ

► Schon in der Schule gelten sie als Sonderlinge, echte Freunde finden sie kaum. Dennoch gelingt es einer stattlichen Zahl, ein Studium aufzunehmen. Naturwissenschaft und Technik ziehen sie magisch an, besonders die Informatik. Autisten bieten sich geradezu an, dem Fachkräftemangel ein Schnippchen zu schlagen. Wenn es nicht so kompliziert wäre.

Sechs von 1000 Menschen sind Autisten. Gemäß den internationalen Diagnosekriterien (nach der ICD-10) wird unter Autismus eine Entwicklungsstörung verstanden, die sich mannigfaltig artikuliert. Das Spektrum reicht vom frühkindlichen Autismus mit schwerwiegenden kognitiven Einschränkungen bis zur milden Form des Asperger-Syndroms mit Inselbegabung. Davon betroffene Menschen zeichnen sich durch ausgeprägtes logisches Denken sowie eine hohe Konzentrationsfähigkeit aus und sind oft in der IT anzutreffen. Auf Herz und Nieren prüfen sie Softwareprogramme und gehen in der Qualitätssicherung hartnäckig auf Fehlersuche. Ihr Steckpferd ist schlicht, technische Probleme zu lösen. Fachlich sind sie ihren Kollegen meist um Längen voraus.

Hürde Vorstellungsgespräch

Doch nur einigen wenigen gelingt es, im Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. So wird ihr Potenzial sträflich verschenkt. Eine große Hürde ist das Vorstellungsgespräch. Mit Bewerbern, die jeglichem Blickkontakt ausweichen und im Smalltalk äußerst zurückhaltend sind, tun sich Personaler und Führungskräfte schwer. Autisten können die Mimik ihres Gegenübers nicht entschlüsseln. Vieles verstehen sie wörtlich. Grund genug für die Verantwortlichen, einen anderen Kandidaten vorzuziehen, selbst wenn die im Vergleich geringere fachliche Kompetenz nur eine Kompromisslösung darstellen wird. Die Vorbehalte gegenüber psychischen Leiden, was Autismus faktisch nicht ist, sind einfach übermächtig.

In ihren Entscheidungen lassen Unternehmen sich offenkundig von Unwissenheit und unbegründeten Zweifeln leiten. Wie man

Autisten sogar entgegenkommen kann, zeigt das Beispiel von SAP. Mit einem ganzen Bündel von personalpolitischen Maßnahmen ebnet der deutsche Softwarehersteller autistischen Fachkräften den Weg ins Unternehmen. Bereits im kommenden Jahr, lautet das ambitionierte Ziel, soll sich ihr Anteil in der Belegschaft auf etwa ein Prozent belaufen – rund 1000 Mitarbeiter zählen dann zum sogenannten „Spektrum“.

Die Verantwortlichen wissen genau, dass mit bloßer Selbstverpflichtung und singulären Erfolgsbeispielen der Boden noch lange nicht bereitet ist für eine Inklusion, die den Namen auch verdient. Bis sich herumspricht, dass Autisten beruflich erfolgreich sein können, müssen zahlreiche HR-Maßnahmen wie in einem Räderwerk ineinandergreifen. Das reicht vom Personalmarketing, Recruiting und Onboarding bis zum Coaching, und zwar nicht nur der Autisten, sondern auch ihrer „neurotypischen“ Kollegen und Vorgesetzten.

Ein Gespür entwickeln

Ein Gespür für die Bedürfnisse von Autisten zu entwickeln, braucht einfach Zeit. Eingeschliffene Abläufe geraten auf den Prüfstand, weil die neuen Kollegen ihr Leistungsvermögen am besten mobilisieren, wenn man sie von äußeren Reizen ungestört beschäftigt. Das Vermögen von Autisten bestmöglich zur Entfaltung zu bringen, ist also vordringliche Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung.

Wie SAP sein vor sechs Jahren angestoßenes Projekt „Autism at Work“ mit Leben erfüllt, findet bereits erste Nachahmer und könnte auch viele andere Unternehmen inspirieren, nicht allein in der vom gravierenden Fachkräftemangel geplagten IT-Branche. Was der in Walldorf ansässige Softwareriese dank eigener Ressourcen in die Wege leiten kann, ist zwar für andere Firmen so kaum umzusetzen. Dafür aber bieten sich spezialisierte Dienstleister an sowie etliche Berater, die oft aufgrund persönlicher Erfahrung in der eigenen Familie sich gewissermaßen dazu berufen fühlen, Hilfestellung zu geben.





Worum geht es?

Unternehmen müssen ihre Vorbehalte abschütteln

Diversity ist in Unternehmen noch nicht recht angekommen. Zwar wird auf breiter Front in entsprechende Programme investiert, so eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group. Wirklich überzeugen können die Ergebnisse jedoch nicht. Eine Gruppe von Beschäftigten, auf die Initiativen zur Förderung von Vielfalt kaum abzielen, sind Menschen mit Handicaps. Dazu zählen auch Autisten.

Viele sind qualifizierte IT-Fachleute. Mit ihren kognitiven Fähigkeiten sowie einem ausgeprägten Qualitätsbewusstsein müssten ihnen im Zeichen des Fachkräftemangels die Tore eigentlich offenstehen. Statt mit Aufgeschlossenheit begegnet man ihnen jedoch vorurteilsbeladen. Gesellschaftlich erwünschte Inklusion findet deshalb auf betrieblicher Ebene kaum statt. Lediglich ein paar Arbeitgeber gehen wertschätzend auf Autisten zu. Voraussetzungen zu schaffen, damit Autisten ihr Potenzial abrufen können, scheint viele Unternehmen zu überfordern.



Woran hakt es?

Unflexible Strukturen verhindern, sich mehr Zeit zu nehmen

Experten empfehlen, erst die Grundlagen zu schaffen, damit Autisten und andere Beschäftigte bestmöglich kooperieren können. „Die Strukturen von Unternehmen sind im Alltag zu unflexibel, um sich auf neue, eventuell ‚anders tickende‘ Menschen einzustellen“, betont die Autismus-Beraterin Ina Eichholz. Als Mitarbeiterin eines Dienstleisters hatte sie maßgeblich an der SAP-Initiative mitgewirkt.

Personalern rät sie vor allem, sich für Autisten zu öffnen und für deren Belange Zeit zu nehmen. „Sie müssen auch die entsprechende Flexibilität zeigen, um manchmal ungewöhnliche Wege zu gehen.“ Eichholz zufolge mangelt es nach wie vor an Wissen über das Thema „Behinderung“. Erscheine ein Bewerber auf den ersten Blick nicht so wie die anderen, bedeute das zu allererst „Mehraufwand, wozu in der Regel keine Zeit ist“.



Worauf kommt es an?

Ehrliches Interesse an der fachlichen Kompetenz zeigen

Damit sich Menschen aus dem Spektrum wohlfühlen und gern Leistung zeigen, sollten Unternehmen mehr Zeit in die sorgfältige Auswahl neuer Mitarbeiter stecken. Die klassischen Bewerbungs-

unterlagen reichen nicht aus, um sich ein realistisches Bild von Bewerbern zu machen. „Denkbar ungünstig“ beurteilt Eichholz Assessments mit standardisierten Tests, womöglich unter Zeitdruck und in direkter Konkurrenz zu Mitbewerbern.

Arbeitgeber sollten ehrliches Interesse an den Fähigkeiten von Autisten zeigen. „Das sorgt für eine wohlwollende Atmosphäre, in der ein Bewerber bereit ist, sich zu öffnen“, so Eichholz. Von diesem Prinzip sollte man auch im Joballtag nicht abweichen. Vielen Autisten sei geholfen, wenn sie ihre Energie in Fachlichkeit stecken können statt in die „soziale Anpassung im Unternehmen“, so Eichholz. Führungskräfte sollten lieber auf ein „Guten Morgen“ auf dem Flur verzichten. Autisten sei eher gedient, wenn man sie ausdrücklich für fachlich gute Arbeit lobe.

Grundsätzlich sollte die Förderung von Autisten in ein Gesamtkonzept entlang der HR-Wertschöpfungskette eingebettet sein. Das beginnt beim Personalmarketing: Ist das Unternehmen als Arbeitgeber in Autisten-Netzwerken vertreten? Wird die Arbeitssituation aus Sicht der Zielgruppe authentisch dargestellt? Recruiting: Sind die handelnden Personen im Erstkontakt fähig, sich vorurteilsfrei mit Autisten zu verständigen?

Weiter zum Onboarding: Autisten in Arbeitsprozesse und Teams einzugliedern, gelingt nicht ohne persönliche Betreuung durch Coaches vor Ort. Sind Führungskräfte und Teamkollegen auf die Besonderheiten im Umgang mit Autisten vorbereitet? Ferner sind Arbeitsabläufe, Arbeitszeiten und Zuständigkeiten auf die Bedürfnisse von Autisten abzustimmen. Können sie ihre Pausen verbringen, wo sie vom üblichen Smalltalk ungestört sind? Schließlich sind bedarfsgerechte Fortbildungsangebote gefragt. Viele Autisten wollen unbedingt weiterkommen. ■



Foto: privat

„Autisten sollten ihre Energie ins Fachliche stecken können, nicht in die soziale Anpassung im Unternehmen.“

Ina Eichholz, Autorin und Autismus-Beraterin



Lernfähige HR-Chefs

Lernagilität ist einer der wichtigsten Indikatoren für die Abschätzung des Potenzials von Führungskräften. In einem Vergleich unterschiedlicher Funktionsbereiche durch die Organisations- und Personalberatung Korn Ferry landen HR-Chefs auf dem sechsten von neun Plätzen.

► In Deutschland erreichen die stärkste Ausprägung von Lernagilität Führungskräfte aus dem Marketing, gefolgt von Forschung und Entwicklung sowie IT. Danach folgen Einkauf, Vertrieb und HR, Produktion/Engineering und Operations. Am wenigsten agil haben sich die Manager aus dem Finanzbereich gezeigt.

Um diese Lernfähigkeit zu ermitteln, wurden fünf Felder untersucht: mentale Beweglichkeit, der situative Umgang mit Menschen, allgemeine Veränderungsfähigkeit, Ergebnisagilität und Selbstreflexion. In der Folge werden wir diese fünf Felder insbesondere hinsichtlich der Ergebnisse der HR-Führungskräfte genauer analysieren.

① Mentale Beweglichkeit: Raus aus dem Expertentum

Fakt: HR-Chefs landen auf Platz sieben, dahinter liegen nur Finanzen und Operations. Mentale Beweglichkeit beschreibt, wie wohl sich eine Person im Umgang mit hoher Komplexität fühlt, wie sorgfältig Probleme untersucht und Lösungen entwickelt werden, sie beschreibt den Grad der Wissbegierde und die Fähigkeit, neue Zusammenhänge zwischen verschiedenen Konzepten herzustellen.



Transfer: Eine eher niedrige mentale Agilität zeichnet vor allem Menschen mit hohem Expertentum aus, die tiefes, analytisches Denken in einem eher eng definierten Bereich einsetzen. Das lässt sich ein Stück weit aus der Historie von Personalabteilungen erklären, die mit vielen spezifischen Fachaufgaben betraut waren und

sind. Doch das nimmt ab: Viele Aufgaben, insbesondere in der Verwaltung, werden seit Jahren teils mit Outsourcing gelöst und jetzt immer stärker digitalisiert. Die HR-Abteilung ist heute längst eine Schnittstellenabteilung, die mit allen anderen Unternehmensbereichen agiert. Das erfordert mehr Verständnis für andere als Expertentum im Silo. Das Business-Partner-Konzept ist ein Versuch, genau daran zu arbeiten. Aus unserer täglichen Beratungsarbeit wissen wir: Je klarer eine HR-Abteilung im Unternehmen als Partner auf Augenhöhe positioniert ist, desto größer ist der faktische Einfluss auf das Unternehmensergebnis. HR muss darum weiter daran arbeiten, die richtigen Leute für die eigenen Reihen anzuziehen – um intern mit den besonders mental beweglichen Bereichen wie Entwicklung, Produktion, IT aber auch Marketing mithalten zu können.

② Situativer Umgang mit Menschen: Zukünftig noch mehr Menschenkenner

Fakt: Wie aufgeschlossen ist eine Führungskraft? Welche zwischenmenschlichen Fähigkeiten sind vorhanden? Und vor allem: Wie geschickt kann eine Person eine Vielzahl an Verhaltensmustern glaubhaft verkörpern und an die Situation angepasst steuern, um gute Lösungen zu erzielen? Die vorderen Plätze belegen Marketing, Entwicklung und der Vertrieb – HR folgt erst auf Platz vier.

Transfer: Traditionell können Führungskräfte der Abteilung, in der es vor allem um die Menschen geht, auch gut mit diesen Menschen interagieren. Warum ist der Wert insbesondere in den Bereichen, die vor allem mit Markt und Kunde kommunizieren, noch stärker ausgeprägt? Eine Erklärung ist, dass die dort Arbeitenden immer schon besonders angehalten waren, mit einer Vielzahl von verschiedenen Menschen in schwierigen Situationen gute Lösungen zu finden. Personalabteilungen konnten beziehungsweise mussten diese Rolle in der Vergangenheit aber nicht unbedingt annehmen: Mitarbeiter genauso wie Bewerber sollten sich bitte auf



Die Studie

Die Untersuchung beruht auf Daten von 1123 deutschen Führungskräften, die am Assessment-Verfahren via Edge teilgenommen haben. Dieses Verfahren untersucht spezifisch die Entwicklungspotenziale von Kandidaten. Es überprüft, wie Führungskräfte mit komplexen Anforderungen und Situationen umgehen, ob und wie sie in diesem Kontext lernen und welche Agilität sie dabei an den Tag legen.



das Unternehmen einstellen – und nicht umgekehrt. Diese Realität gehört in der Zeit des Fachkräftemangels der Vergangenheit an. Um manchen Bewerber wird heute stärker gefeilscht als um Kunden. Denn das aktuelle Wachstumshemmnis für viele Unternehmen heißt nicht „schlechter Markt“, sondern „zu wenig qualifizierte Mitarbeiter“. Im „War of Talents“ bedeutet HR plötzlich auch Vertrieb der Unternehmenswerte und der Arbeitgebermarke. Und darum werden sich immer mehr exzellente Menschen, die vorher vielleicht in Marketing und Vertrieb gearbeitet haben, sich künftig eine andere Zielgruppe als Kunden kümmern – in und aus der Personalabteilung heraus.

③ Veränderungsfähigkeit: Förderer – keine Bremser

Fakt: Hinter Einkauf und IT schaffen HR-Chefs die Bronzemedaille in der Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, und dem Willen, selbst einen erheblichen Beitrag zu diesen Veränderungen zu leisten. In dieser Kategorie schneiden deutsche Manager insgesamt am besten ab.

X Transfer: Sie widerlegen damit so manches Vorurteil, eher als Bremser denn als Förderer von Veränderung zu agieren. Unternehmensführungen und Change-Verantwortliche, die ihre Personalabteilung als einen solchen Bremser erleben, sollten daher eher hinterfragen, ob sie HR richtig eingebunden und mit den relevanten Aufgaben betraut haben. An der Offenheit der Führungskräfte mag es zwar im Einzelfall, nicht aber in der Regel scheitern. Darum können wir nur ermutigen, HR-Chefs mehr zuzutrauen und sie aktiv in die Veränderungsprozesse mit einzubinden. Ob sie die Steuerung genau dieser Prozesse übernehmen sollen, wie vielfach gefordert, hängt allerdings sehr stark von der Gesamtarchitektur der jeweiligen Veränderung, der Positionierung der HR-Abteilung in der Vergangenheit sowie der allgemeinen Unternehmenskultur ab.

④ Ergebnisagilität: Mehr zielorientiertes Arbeiten notwendig

Fakt: Letzter Platz für HR-Führungskräfte. Die Führungskräfte der anderen Bereiche zeigen in dieser Untersuchung ein persönlich stärkeres Engagement, sind äußerst belastbar und brennen für ihre Ziele. Im Zweifel passen sie Ziele und Vorgehen bei sich schnell ändernden Rahmenbedingungen umgehend an.

X Transfer: Ein Stück weit bestätigt dieser Wert ein Vorurteil gegenüber Personalabteilungen – die vor allem

verwalten, nicht aber strategisch und zielorientiert arbeiten. Man muss allerdings konstatieren: In unserer täglichen Arbeit mit unseren Klienten sehen wir das auch heute durchaus noch, aber immer weniger. Wir plädieren gerade auch in HR für klare Zielvorgaben, die gemeinsam mit dem operativen Geschäft definiert werden müssen. Das macht die Arbeit von HR-Verantwortlichen messbarer. Davor sollten diese keine Angst haben. Nur wenn deutlich ist, welchen Wertbeitrag sie zum unternehmerischen Gesamterfolg leisten, kann dieser auch entsprechende Wertschätzung erfahren. Denn das Identifizieren, Einstellen, Entwickeln und Binden der richtigen Talente wird über die Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft entscheiden.

⑤ Selbstreflexion: Spitzenwert für HR-Chefs

Fakt: Gemeinsam mit Marketing-Führungskräften erzielen HR-Chefs hier den besten Wert aller untersuchten Manager. HR-Verantwortliche analysieren nicht nur die Stärken, Schwächen, Fähigkeiten und Potenziale anderer, sondern stellen auch sich selbst immer wieder gezielt infrage. Insgesamt ist die Selbstreflexion der am schwächsten ausgeprägte Wert über alle Funktionsbereiche hinweg.

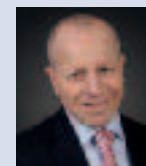
X Transfer: Nur wer sich selbst kennt, kann daran arbeiten, eigene Stärken auszubauen und Schwächen zu verbessern. Dazu bedarf es einer eingehenden Analyse. Gerade HR-Führungskräfte erlernen das systematisch – und wenden es auch bei sich selbst an. Das gibt einen sehr optimistischen Ausblick auf die Zukunft. Denn ein Hinterfragen, ohne ins Grübeln zu verfallen, befähigt dazu, große Lernerfolge zu erzielen und ständig noch besser zu werden.

Fazit: Die ermittelten Werte zeigen, dass HR-Führungskräfte insgesamt für die Zukunft gut aufgestellt sind. Sie sind offen für Veränderung, überprüfen sich selbst und können auf ihrem guten situativen Umgang mit Menschen exzellent aufbauen. Ein klares Lernfeld ist die Ergebnisorientierung – im besten Fall selbst initiiert und nicht von der Unternehmensführung verordnet. Damit einher geht ein Raus aus dem Expertentum, rein ins Business. Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit von Mitarbeiterbindung und -rekrutierung wird der in der Vergangenheit oftmals als Administration belächelte HR-Bereich eine massive Aufwertung erfahren. Ihre Manager sind bereit, diesen Weg mitzugehen. Sie müssen sich das nur selbst zutrauen.



Eine Bilderstrecke mit Grafiken und Infos zur Studie finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Führung > Change Management.

AUTOREN



Mathias Kesting,
Senior Client Partner, Korn Ferry,
Frankfurt am Main,
mathias.kesting@kornferry.com



Carsten Schäfer, Head of
Center of Expertise HR,
Korn Ferry, Frankfurt am Main,
carsten.schaefer@kornferry.com



Foto: Anne Günther/Friedrich-Schiller-Universität Jena

Professor Dr. Hartmut Rosa, Soziologe und Politikwissenschaftler, lehrt an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Außerdem ist er Direktor des Max-Weber-Kollegs für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt.

„Lernen bedarf der **Entschleunigung**“

Der moderne Optimierungszwang der Beschleunigung und Effizienzsteigerung scheint auch vor dem Thema Bildung nicht Halt zu machen. Doch um zu gelingen, braucht Bildung Resonanzräume und Zeit, sagt der Soziologe Hartmut Rosa im Gespräch.

INTERVIEW: RUDOLF EGGER

► **Personalwirtschaft:** Herr Rosa, die Welt um uns herum wird immer weiter abstrahiert oder, wie viele meinen, „bedienerfreundlicher“: Touchscreens steuern unsere Zugänge zur Realität, digitale soziale Netzwerke geben vor, unsere Freiheitsgrade zu steigern. Was lernen wir dort über die Welt um uns?

Hartmut Rosa: Bei den meisten dieser „neuen“ Phänomene geht es ja um eine Form der Informationsaufnahme. Wir können hier auf verschiedene Weise mit der Welt in Beziehung treten und etwas lernen. Dieses In-Beziehung-Treten hat aber als Schlüsselement eine aktive, eine transformative Seite, die ich als Resonanzprozess bezeichnen möchte. Wir lernen dann wirklich etwas, wenn diese Auseinandersetzung, dieses Sich-Einlassen auf das Andere uns in gewisser Weise auch transformiert.

Wirkliches Lernen verändert uns also. Wie kommt es dazu?

Damit dies zustande kommt, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein. Die eine ist, dass dieser Gegenstand, mit dem wir es zu tun haben, uns in irgendeiner Weise berührt. Das bedeutet, dass wir den Eindruck haben, der Mensch, die Situation, hat mir etwas zu sagen. Das ist die erste Bedingung, egal ob es um Geschichte geht, Musik oder was immer sonst noch. Die zweite Voraussetzung ist Selbstwirksamkeit. Ich kann mit dem, was ich hier aufnehme, was um mich ist, etwas machen oder kann eine andere Sichtweise, eine andere Möglichkeit eröffnen. Ich verwende hier die Vokabel „Mit-Hören und Antworten“. Das ist meiner Ansicht nach das, was Lernen bedeutet.



Dieses Interview ist zuerst in unserem Schwestermagazin „Weiterbildung“ (www.weiterbildung-zeitschrift.de) erschienen. Für die vorliegende Ausgabe wurde es behutsam angepasst.

Wie sieht das konkret aus?

Ich höre etwas, eine Information, eine Idee, ich werde quasi angesprochen von etwas. Das kann ein Buch sein, ein Gedanke, ein Bild oder was auch immer. Etwas ruft mich an, ich antworte darauf und erfahre mich dabei als selbstwirksam. Gelernt habe ich aber erst dann etwas, wenn ich selbstwirksam darauf antworte und mich dadurch verändere. Das ist meiner Ansicht nach das Wesen jedes Lernprozesses.

Braucht es dazu einen erfahrbaren Ort, der diese Lernprozesse rahmt? Oder sind diese Formen der Bezugnahme auf die Welt auch ohne eine konkrete Ortbeziehung denkbar, also zum Beispiel im digitalen Raum?

Ich bin kein Gegner von Digitalisierung. Ich glaube nicht, dass wir das einfach abstellen oder dahinter zurücktreten können. In vielerlei Hinsicht hat das große Vorteile. Besonders da, wo es um Informationsbeschaffung geht, ist Digitalisierung hervorragend zu nutzen. Aber dort, wo Menschen lernen und aufeinandertreffen, hat dieses „Sich-anrufen-Lassen“ ganz häufig einen interaktiven Aspekt. Das hat etwas damit zu tun, dass wir in der Lage sind, andere Menschen zu hören und auf sie zu reagieren. Und das wiederum ist eine Voraussetzung, die wir im sozialen Leben erfahren und auch dort brauchen.

Diese Voraussetzung ist in digitalen Welten nicht gegeben, wenn ich Sie richtig verstehe.

In digitalen Prozessen bekommen Sie diese interaktiven Momente eben nur sehr selten oder vielleicht gar nicht hin, da verstummt der Resonanzdraht. In pädagogischen Kontexten haben wir häufig Momente, durch Blicke oder Gruppendynamiken, wo diese Resonanz als aktive Bezugnahme entweder zu anderen Menschen oder zu Dingen wachsen kann. Diese unmittelbaren Bezüge sind die interessantesten Lernprozesse, wenn man wirklich feststellt: Im Austausch verändern sich alle, die daran beteiligt sind. Und das bekommt man digital gar nicht hin. Dieser wesentliche Prozess der sozialen Unmittelbarkeit bedarf des Einlassens und der Transformation und deshalb auch eines konkreten Orts.

„In digitalen Welten bekommt man die interaktiven Momente, die für Lernen nötig sind, nur sehr selten hin. Da verstummt der Resonanzdraht.“

Lernen in einem solchen Resonanzraum, in dem sich die beteiligten Menschen und Dinge wechselseitig „zum Sprechen“ bringen – ist das im heutigen Kompetenzdiskurs nicht eine etwas irritierende Vorstellung?

Meine These ist: Es gibt da zwei problematische Konzeptionen von Bildung. Bei der einen Konzeption geht es um Ausbildung. Ich muss mir Kompetenzen aneignen, damit ich in der Berufswelt bestehen kann. Und dann gibt es die Gegenthese der Subjekt-Bildung, wo ich meine Fähigkeiten und Neigungen ausbilden muss. Aber ich glaube, der entscheidende Aspekt von Bildung ist Beziehungsbildung, die Art und Weise, wie ich mit der Welt in Beziehung trete.

Welche Rolle spielen hierfür gesellschaftliche Entwicklungen wie die soziale Verarmung sogenannter peripherer Gebiete? Vor allem ländliche Regionen werden zunehmend verlassen, zum Beispiel weil junge Menschen anderswo eher Arbeit finden. Zurück bleiben alters- und berufshomogene Gruppen, die den sozialen Resonanzraum prägen. Diese Verarmung in sozialer oder altersstruktureller Richtung – oder auch in Geschlechterhinsicht – ist tatsächlich ein Problem. Nämlich dahingehend, dass dieser Anruf, sich zu verändern, zu transformieren und lebendig zu bleiben, durch das Fehlen von sozialen

Anzeige



Weil ich mich entwickeln kann.

Zeitarbeit: Eine gute Wahl.

iGZ Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.

Seine Geschichte finden Sie hier: zeitarbeit-einegutewahl.de

Murat Acer | Betriebsleiter, Meister und Fachkraft für Arbeitsicherheit

Bezügen vielfach ausbleibt. Das ist auch für Bildungsinstitutionen fatal. Dort, wo zuerst der Kindergarten schließt und dann die Schule und in weiterer Folge andere gesellschaftliche Institutionen und Services abgebaut werden, baut auch das lebendige Leben, das eine transformative Kraft ausstrahlen kann, ab. Und deshalb vertrete ich schon lange die Auffassung, dass genau da Migration helfen könnte.

Inwiefern?

Vielen Regionen fehlt es heute zum Beispiel an jungem Leben, an Veränderung, an Entwicklungen, die an die Zukunft gerichtet sind. Mein politisches Credo lautet deshalb, dass man Infrastrukturpolitik mit Integrationspolitik verbinden muss. Man muss sich für neue Gruppen öffnen, die nicht als Nachteil für die Region gesehen werden dürfen, sondern als neuer dynamischer Faktor. Das darf man nicht nur den Menschen vor Ort überlassen, dafür muss es auch staatliche Garantien geben, dass die Infrastruktur in den Regionen aufrechterhalten werden kann, sei es der Kindergarten, die Schule, die Buslinie und so weiter. Vieles davon kann von den Zugewanderten unterstützt oder selbst betrieben werden, sodass die neu Zuwandernden nicht als zusätzliche Belastung, als Problem oder als Konkurrenten wahrgenommen werden.

Können Migrationsgeschichten so ohne Weiteres in einen neuen „Raum“ verpflanzt werden? Verwandelt das den Ort nicht eher in eine Passage, in der man ein Reisender, ein Zuschauer bleibt, ohne besondere Identität oder Beziehung? Kein Raum für Resonanz, keine Transformation, sondern nur noch Transition.

Das hängt ein bisschen mit dem Thema zusammen, das mich generell sehr interessiert: der Umgang mit Zeitstrukturen. Wenn ich unter hohem Zeitdruck stehe oder nur noch, wie Sie sagen, transitorisch von einem Ort zum anderen unterwegs bin, dann ist es extrem unwahrscheinlich, dass ich mit diesem Ort in eine Art Resonanzbeziehung trete. Denn genau da begegne ich keinem anderen, mit dem ich interagieren könnte. Das ist dann ein stummes Weltverhältnis, also keines, von dem ich mich berühren oder transformieren lasse.

Eine Folge des allgemeinen Zeitdrucks, unter dem wir alle stehen?

Unter Zeitdruck ist es nicht nur unwahrscheinlich, dass es zu Resonanz kommt, sondern auch unklug. Wenn ich zum Beispiel ganz schnell zum Bahnhof muss, sollte

ich mit wenig in Resonanz treten, denn wenn ich mich mit einer Sache beschäftige, die Selbstwirksamkeit und Transformation auslösen kann, kann ich nie sicher vorhersagen, wie lange sie dauert und was dabei herauskommt. Und genau diese Ungeplantheit, diese Offenheit, stellt ein extremes Spannungsfeld zu unserer Idee der Effizienzsteigerung und der Optimierung her und erschwert tendenziell Resonanzmomente. Das gilt auch für Bildungsprozesse, wo man ständig versucht, die richtigen Stellschrauben zu finden, um die richtigen Kompetenzen zu erzielen.

Eine Entgrenzung von räumlichen und zeitlichen Bezügen unter rein ökonomischen Bedingungen kann also Resonanzerfahrungen erschweren. Statt Selbst-

wirksamkeit und Transformation entstehen Verkehrsnetze und Transiträume, die nicht Beziehung und Geschichte, sondern Einsamkeit und Ähnlichkeit fördern. Ist das die gesellschaftspolitische Dimension dieses Themas?

Ich glaube, dass die Gesellschaftspolitik derzeit unter dem Vorbehalt von Steigerungszwängen steht.

Aktivieren, beschleunigen und opti-

mieren, das sind doch die wesentlichen Elemente. Auch im Bildungsbereich, da sieht man sofort die Lenkungs- und Steuerungsabsichten. Dahinter wiederum steht eine institutionelle Verfasstheit unserer modernen Welt, die annimmt, sich nur durch Steigerung, durch wirtschaftliches Wachstum erhalten zu können. Wir müssen alle irgendwie innovativ und schnell bleiben. Dafür muss die Politik Dinge verfügbar machen, was wiederum in der Logik der Quantifizierung endet. Das alles steht in Spannung zu dem, was ich Resonanzverhältnisse nenne.

Warum?

Weil eine Resonanzbeziehung auch mit diesem Moment von Unverfügbarkeit zu tun hat. Man weiß nicht, was dabei herauskommt und was das Ergebnis sein wird. Und deshalb würde ich sagen, es müsste uns im Gesamten gelingen, die Bedingungen für Resonanzverhältnisse zu verbessern. Das ist nicht mit einem politischen Programm zu erreichen, sondern es ist in der Gestaltung des Gemeinwesens auch auf die Art der Weltbeziehung zu achten. Gerade deshalb ist eine möglichst differenzierte Lernumgebung auch in peripheren Gebieten aufrechtzuerhalten, ohne dass nur die finanziellen Kostendimensionen im Mittelpunkt stehen. Lernen vor Ort bedarf der Angebote und der Entschleunigung, damit Menschen nicht permanent zueinander in Konkurrenz treten müssen. ■

Buchtipps



Mehr zu Hartmut Rosa und seinem Konzept der Resonanz erfahren Sie in seinem Buch: **Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung**, Berlin 2016



Führungsnachwuchs stärken

Nach dem Zusammenschluss zweier Rosenheimer Genossenschaftsbanken sollte eine einheitliche Unternehmenskultur geschaffen werden. Dafür wurde Führungsnachwuchs identifiziert und auf den Umgang mit Konflikten geschult.

► Die beiden großen Rosenheimer Genossenschaftsbanken schlossen sich 2013 zur Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG zusammen. Die neu entstandene Genossenschaftsbank (siehe Info „Case Study“) startete einen Change-Prozess, um die Basis für eine sichere Zukunft zu schaffen. Dazu war eine einheitliche Unternehmenskultur erforderlich. Zudem beschäftigte die Bank generell der sehr schnelle Wandel in der Finanzbranche. Daher galt es im Rahmen der Transformation, die Führungsmannschaft fit für diese Herausforderungen zu machen und beim Führungsnachwuchs die Basis für die Zukunft zu etablieren.

Ziel war es, die Bank auch für die nächsten Generationen zum attraktiven Finanzpartner zu machen und für die aktuellen Kunden nachhaltiger Begleiter der Wahl in finanziellen Angelegenheiten zu bleiben. Dies war auch der Grund für den Zusammenschluss der beiden großen Rosenheimer Genossenschaftsbanken. Doch der Bank war schnell klar, dass für eine Organisation mit knapp 1000 Mitarbeitern eine überzeugende Führungsmannschaft erforderlich ist, die den Wandel nachhaltig begleitet und vor allem die Menschen in der Organisation mitnimmt. Zudem würden aufgrund der demografi-

schen Entwicklung Positionen neu zu besetzen sein. Zwei Banken mit zwei Unternehmenskulturen sollten zu einer starken Organisation vereint werden, mit einem gemeinsamen Verständnis für Kommunikation und effiziente Zusammenarbeit. Auch die Führungsteams mussten zusammenwachsen. Dazu wollte die Bank möglichst einheitliche Führungsstandards setzen und auch bei Führungskräften einheitliche Managementkompetenzen schaffen. Daher wurde ein Trainingskonzept für die bestehende Führungsriege und den Führungsnachwuchs entwickelt.

Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG

CASE STUDY



Foto: VR Rosenheim-Chiemsee eG

Die Volksbank Raiffeisenbank Rosenheim-Chiemsee eG ist die größte VR-Bank in Bayern. Rund 1000 Mitarbeiter in 63 Geschäftsstellen kümmern sich um über 200 000 Kunden. Darüber hinaus gehören 100 Geldautomaten, sechs Immobilien-, sieben Versicherungsstandorte und zwei Lagerhäuser zum Leistungsangebot. Neben der persönlichen und telefonischen Beratung steht die Bank ihren Kunden auch online und in den sozialen Netzwerken zur Verfügung.

Ziele der Coachings

Abbildung



Personen erweitern ihr Potenzial, indem sie Verstand und Gefühl durch Selbsterfahrung, persönliches Feedback, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung integrieren.

Teams entwickeln sich, indem sie Aufgaben und Prozesse durch Prozessberatung, Gruppen-Feedback und Konfliktmanagement ständig überprüfen. Die Teammitglieder lernen durch die Teamerfahrungen und das Wissen der anderen.

Teams wachsen zu einer lernenden Organisation, indem sie Struktur und Klima durch Aktionsforschung, Konfliktmanagement, Eigenverantwortung und Organisationsentwicklung vereinen und leben.

Die Prinzipien des Coachings: Teams entwickeln, Unternehmungen stärken, Leistung und Eigenverantwortung fördern

Quelle: Team Dr. Rosenkranz GmbH, 2019

Führungskompetenzen erkennen

Das Projektteam „Führung und Kultur“ bestand aus zwei Personalverantwortlichen, Betriebsratsmitgliedern sowie Führungskräften aus allen Abteilungen der Bank. Es war bewusst sehr stark gemischt, um die Bedürfnisse und Herausforderungen der Bank möglichst umfänglich zu erfassen. Im ersten Schritt definierte das Team unter Einbeziehung der gesamten Führungsriege die Grundsätze, nach denen die neue Gruppe handeln wollte. Die zwei wichtigsten aus Sicht der Personalentwicklung waren:

- Jeder ist für seine eigene Entwicklung verantwortlich.
- Die jeweilige Führungskraft ist erster Ansprechpartner für jeden, der selbst Verantwortung übernehmen und sich weiterentwickeln möchte.

Dazu brauchten die jeweiligen Führungskräfte auch die Kompetenz, ihren Mitarbeitern die Fähigkeit zur Eigenverantwortung zu vermitteln und sie entsprechend zu fördern. Wesentliche Elemente in der Entwicklung waren Feedbackkultur und Kommunikation auf Augenhöhe.

Im nächsten Schritt ermittelte die Bank, wie es um die Führungskompetenzen der Manager und Teamleiter bestellt war. Dazu führte die Gesellschaft ein Kompetenzmodell ein: Welche Kompetenzen gab es in der vorhandenen Führungsmannschaft? Entsprachen sie den Anforderungen, um die unternehmerischen Ziele – die nachhaltig erfolgreiche Transformation der Genossenschaftsbank – zu erreichen? Welche Kompetenzen waren weniger stark ausgeprägt? Welche Kompetenzen brauchten die Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollten?

Das Kompetenzmodell

Da die Bank aufgrund der demografischen Entwicklung Führungsnachwuchs brauchte, wurden die entsprechenden Positionen unternehmensweit ausgeschrieben. Aus insgesamt 70 Bewerbungen wählten die Personalverantwortlichen geeignete Mitarbeiter aus. Knapp 50 hatten sich für die Weiterentwicklung in Richtung Führung qualifiziert.

Entsprechend ihrer Erfahrung wurden die Teilnehmer in verschiedene Gruppen eingeteilt: zwölf Führungsnachwuchskräfte, die schon Führungserfahrung hatten (beispielsweise als Teamleiter oder Filialleiter), und 36 Führungsnachwuchskräfte, die noch keinerlei Führungsrolle innehatten.

Nun kam das Kompetenzmodell zum Einsatz. In ihm wurde erfasst, wo die Kandidaten jeweils standen (Ist-Zustand). Im nächsten Schritt erstellten die Verantwortlichen individuelle Entwicklungspläne, um die größten Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Bei allen stellte sich heraus, dass Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagement wesentliche Themen waren.

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

Das Unternehmen legte den Fokus der Ausschreibung zu sehr auf das Thema Führung. Manche Bewerber eigneten sich eher für eine Karriere beispielsweise im medialen Vertrieb. So gingen mehr Bewerbungen ein als erforderlich, was einige Bewerber enttäuschte. Die betreffenden Personen wieder einzufangen, war nicht immer ganz einfach. Statt der Frage „Wer hat Interesse an einer Führungsposition?“ wird die Bank den Bedarf künftig genauer spezifizieren.

Konflikte als Chance begreifen

Die zwölf Nachwuchsführungskräfte waren die erste Gruppe, deren Kompetenzen in der täglichen Führungsarbeit geschult wurden. Das Führungsteam sollte lernen, Konfliktsituationen zu erkennen, mit eigenen inneren Konflikten umzugehen, Konflikte mit Vorgesetzten, gleichgestellten Kollegen und Mitarbeitern oder zwischen Dritten zu lösen. Die Projektverantwortlichen entschieden sich für das Team Dr. Rosenkranz als Trainingspartner. Das Institut bietet Konfliktmanagementseminare an, die auf angeleiteter Selbsterfahrung beruhen. Manfred Harzenetter, Personalleiter und Verantwortlicher für das Coaching von Führungskräften und Azubis, hatte bereits im Rahmen der eigenen Ausbildung als Business Coach ein entsprechendes Seminar beim Institut absolviert. Gemeinsam mit dem Leiter Personalmanagement Joachim Westermayer fiel die Entscheidung für das didaktische Prinzip der angeleiteten Selbsterfahrung.

Lernen durch tun

Eine Woche lang lernten die Teilnehmer ihr Reaktionsmuster in stressigen, konfliktträchtigen Situationen kennen. Sie probierten aus, wie sie ihr Verhalten optimieren können, wie sie Konflikte lösen oder auch moderieren können. Sie lernten, Stimmungen zu spüren, selbstständig Entscheidungen zu treffen und negative Haltungen in ein konstruktives Miteinander zu verwandeln. Im geschützten Raum konnten sie neue Verhaltensweisen testen.

Das Besondere: Ihre Lernpartner waren Mitglieder einer zweiten Gruppe aus unterschiedlichen Unternehmen. Beide Gruppen schufen einen Lernraum, in dem die Teilnehmer sich unter Anleitung gegenseitig unterstützten. Führungskräfte hatten die Gelegenheit, im Seminar selbst zu führen, und bekamen dazu Feedback. So erhielten die Banker auch Impulse von Fach- und Führungskräften außerhalb der Bankenwelt. Mit Harzenetter stand dabei ein erfahrener Sparringspartner zur Verfügung, der ihnen bei Bedarf Hilfestellung gab.

In die Tat umsetzen

Die Teilnehmer sind in dieser Woche zu einem echten Team geworden. Nach dem Seminar trafen sie sich, um zu besprechen, wie sie die Anregungen in ihren Alltag übertragen können. Ebenso wurde die Unternehmensleitung über die Ergebnisse informiert. Unter anderem wurden folgende Vereinbarungen getroffen: Jeder für sich reflektierte, was er mitgenommen hatte. Darüber hinaus legte die Gruppe fest, wie sie untereinander kom-

Was hat das Projekt gebracht?

UNTERM STRICH

Insgesamt ist die Kommunikation im Unternehmen viel offener geworden.

Das Zusammenwachsen zweier Kulturen zu einer ist deutlich spürbar. Im Unternehmen sind unter den Führungskräften Lernpartnerschaften entstanden. Regelmäßige Unternehmungen wie Stammtische sorgen dafür, dass der Austausch im Unternehmen lebendig und konstruktiv bleibt.

munizieren und sich weiter vernetzen wollte. Der Zusammenhalt wird auf jeden Fall ausgebaut, der Spirit in den Alltag übertragen.

Inzwischen gibt es einen regelmäßigen „Stammtisch“. Hier kommt alles zur Sprache, das einer Lösung bedarf: Wo brauche ich einen Tipp? Wie kann ich welche Situation lösen? Darüber hinaus reflektiert jeder Teilnehmer regelmäßig den Stand seiner eigenen Entwicklung im Rahmen von Lernpartnerschaften. Zusätzlich steht jedem Teilnehmer ein erfahrener Sparringspartner zur Seite, der ihn dabei unterstützt, seine Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Zu guter Letzt soll das interne Coaching weiter ausgebaut werden.

Da das Training bei der ersten Gruppe so großen Erfolg zeigte, ist schon ein Konfliktmanagementseminar für ein

weiteres Nachwuchsteam geplant.

Bis dahin werden die Mitarbeiter mit internen Coachings und Seminaren auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet.

Die Projektverantwortlichen werden außerdem darauf achten, dass der Austausch unter den Nachwuchs-

führungskräften so aktiv bleibt wie jetzt, sie am Ball bleiben und dieses Beispiel auch bei allen weiteren Seminarteilnehmern Schule macht. Den Weg in die Zukunft erfolgreich fortsetzen können nur alle gemeinsam.

Was sich geändert hat

Bei allen Teilnehmern hat sich viel getan. Jeder Einzelne hat viel Führungskompetenz dazugewonnen und kann mit sich selbst und unterschiedlichen Meinungen im Unternehmen viel besser umgehen. Es herrscht eine viel größere Offenheit als zuvor. Denn wer konfliktfähig ist, tut sich leichter damit, Feedback zu geben. Wer viel Feedback gibt, erkennt und löst Herausforderungen deutlich schneller. So ist Feedback inzwischen ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Die Trainingsteilnehmer untereinander sind gut vernetzt und sind einander Sparringspartner für eine erfolgreiche Zukunft. All das unterstreicht die Führungsprinzipien der Gesellschaft: Klarheit, Nachhaltigkeit und Konsequenz.

Feedback ist inzwischen ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur geworden.

AUTOREN



Manfred Harzenetter,
Leiter Personalentwicklung,
Volksbank Raiffeisenbank
Rosenheim-Chiemsee eG
Rosenheim,
manfred.harzenetter@vb-rb.de



Thomas Dierberger,
Geschäftsleiter,
Team Dr. Rosenkranz GmbH,
Gräfelfing bei München,
dierberger@team-rosenkranz.de

HR als Schlichter bei Führungskräfte-Gerangel

In unserer neuen Online-Serie „HR-Werkstatt“ beantworten wir jeweils eine ganz konkrete Frage aus der HR-Praxis. Zum Auftakt der Serie präsentieren wir die erste Folge auch hier im Heft. Der Fall: zwei zerstrittene Chefs und ihre Hilfe suchenden Teams.



HR-WERKSTATT

Personalwirtschaft

Die weiteren Folgen der HR-Werkstatt finden Sie auf www.pwgo.de/hr-werkstatt. Wenn Sie auch eine Frage haben, die die HR-Werkstatt klären soll, dann schreiben Sie uns gerne: nancy.hoemberg@wolterskluwer.com. Wir behandeln die Frage selbstverständlich vertraulich.

► Konflikte zwischen Führungskräften sind alles andere als ungewöhnlich. Die leidtragenden Dritten sind dabei oft deren Teams. Wenn sich diese dann an ihren Chefs vorbei direkt an die HR-Abteilung wenden, sollte man als Personaler besonders alarmiert sein, einen kühlen Kopf bewahren und wohlüberlegt handeln.

Frage an die HR-Werkstatt:

Die Mitarbeiter aus zwei Teams, deren Führungskräfte offenbar nicht miteinander klarkommen, haben sich an uns als HR-Abteilung gewandt. Was können wir seitens des Personalmanagements tun?

Dr. Timo Müller, Experte für Konfliktmanagement, antwortet:

Die Mitarbeiter suchen direkt bei Ihnen Rat, weil sie die Gesamtsituation mit den Führungskräften als sehr störend erleben. Sie denken jetzt vielleicht: „Nichts Neues, darauf bin ich auch gekommen.“ Wie sieht aber das Vorgehen nach dieser ersten Erkenntnis aus? Sie sollten den Anspruch haben, das Konfliktszenario ganz zu verstehen. Ein differenziertes und vollständiges Situationsverstehen ist Garant dafür, dass Sie später richtig handeln.

Geht es bei dem Konflikt der Führungskräfte primär um einen Konflikt um Sachfragen – etwa zum Vorgehen bei einem Projekt? Oder können die beiden in der Kommunikation „nicht mehr miteinander“? Oder trifft beides zu? Und: Gibt es vielleicht Ursachen für den Konflikt in der Vergangenheit der beiden Teamleiter? Diese Phase der Konfliktbearbeitung ist die Zeit für Ihre konkretisierenden Fragen.



Lassen Sie sich nicht instrumentalisieren

Es ist in jedem Fall ein großer Schritt, als Mitarbeiter vorbei am Vorgesetzten die Personalabteilung zu kontaktieren. Eine solche Handlung kann durchaus unterschiedlich motiviert sein. Als HRler befinden Sie sich zu diesem Zeitpunkt noch im „Stadium der Spekulation“. Verlassen Sie sich nicht auf ungesicherte Informationen – dazu zählen auch vorläufige Schlüsse von Ihrer Seite. Prüfen Sie die mögliche Motivationslage. Motivationslage 1: Die Bitte der Mitarbeiter um Unterstützung kann darauf hinweisen, dass diese sich eine Verbesserung der Situation wünschen. Die Art des Umgangs der beiden Vorgesetzten miteinander wird als kontraproduktiv eingeschätzt: als Hemmnis für

zukünftige Arbeitserfolge der beiden Teams. Dies war der alleinige Grund, warum Sie angesprochen wurden. Es ist möglich, dass dabei die sachliche Ebene überwiegt oder die psychoemotionale Ebene. Demotivationen sind die Folge: „Die Arbeit macht einfach keinen Spaß mehr!“

Sie werden in diesem Szenario angesprochen, weil die Mitarbeiter Vertrauen zu Ihnen haben. Vertrauen, dass Sie etwas zum Besseren bewirken können. Es ist ein verstecktes Lob an Ihre Fachkompetenz und Ihre Verschwiegenheit.

Motivationslage 2: Nicht selten wenden sich Mitarbeiter heimlich an die Personalabteilung, wenn der Vorgesetzte nicht mitbekommen soll, dass der jeweilige Mitarbeiter den Konflikt als Thema benannt hat. Bei diesem Szenario steht aber nicht der Konflikt zwischen den Führungskräften im Mittelpunkt. Denn es geht eigentlich um einen Konflikt zwischen dem „mitteilungsfreudigen“ Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten – auch wenn es erst anders erscheint. Die Bitte um Unterstützung ist rein taktisch motiviert. Mit anderen Worten: Das „schwierige Miteinander der Führungskräfte“ wird von den Mitarbeitern genutzt, weil die jeweilige Führungskraft geschwächt werden oder sogar arbeitsrechtliche Maßnahmen zu spüren bekommen soll (Ermahnung, Abmahnung, Versetzung). Lassen Sie sich als HR-Mitarbeiter in einem solchen Szenario nicht instrumentalisieren!



Handeln Sie umsichtig, kommunizieren Sie transparent

Nachdem die Mitarbeiter den Konflikt zwischen den beiden Führungskräften ausführlich beschrieben haben, kommt der Moment, an dem sie von Ihnen Handlungen erwarten. Aber welche? Fragen Sie direkt nach: „Was wünschen Sie sich konkret von mir beziehungsweise von der Personalabteilung?“ Sie beugen so vor, weit über die Mitarbeiterinteressen hinaus zu intervenieren.

Manche Mitarbeiterseite lässt sich überzeugen, dass es das Beste ist, die eigenen Sorgen und Interessen in einem Gespräch gegenüber den Führungskräften offen auszusprechen. In diesem Fall wäre eine Konfliktmoderation in der Großgruppe günstig – mit allen Beteiligten. Das Gespräch sollte durch einen erfahrenen Konfliktmoderator geleitet werden. Wenn die Mitarbeiter sich aber nicht zur Aussprache überzeugen lassen, kommt es zur Gewissensfrage.

Es gibt Situationen, in denen die Interessen der Mitarbeiterseite als zweitrangig einzustufen sind. Etwa wenn durch den Führungskräftekonflikt großer (wirtschaftlicher) Schaden für das Unternehmen droht. In diesem Fall müsste notgedrungen – gegen den Willen der Mitarbeiter – ein Gespräch mit den Teamleitungen gesucht

Werkstatt-Check: Grundsätze für die Konfliktlösung

- ✓ **Die direkte Führungskraft hat Verantwortung für ihre Mitarbeiter.** Sie ist erster Ansprechpartner bei allen Mitarbeiterkonflikten. Lassen Sie ihr diesen Spielraum. Seien Sie seitens HR aber dazu bereit, sie in schwierigen Fällen zu unterstützen, zum Beispiel durch ein Konfliktcoaching oder eine Begleitung bei der Konfliktmoderation.
- ✓ **Wenn Sie sich entscheiden, zu intervenieren:** Bemühen Sie sich um ein differenziertes und vollständiges Konfliktverstehen.
- ✓ **Lassen Sie sich** durch keine Konfliktpartei instrumentalisieren.
- ✓ **Schaffen Sie den Spagat:** Mitarbeitervertrauen nicht enttäuschen und gleichzeitig Unternehmensinteressen verfolgen.
- ✓ **Um im Führungsalltag** herausfordernden und konflikthafter Situationen erfolgreich zu begegnen, brauchen Führungskräfte spezifische Konfliktmanagement-Kenntnisse. Die erforderlichen Kompetenzen reichen über allgemeine Kommunikationskenntnisse hinaus. Ihre Verantwortung als Personalmanagement ist es, die Führungskräfte im Unternehmen angemessen zu qualifizieren.

werden. Dies müsste den Mitarbeitern vorher transparent gemacht werden, inklusive einer detaillierten Erklärung der Notwendigkeit.

Es geht aber auch geschickter: Wenn die Ergebnisse der Zusammenarbeit zwischen den Teams seit dem Konflikt nachweisbar schlechter sind, wäre dies auch ein geeigneter Ansatzpunkt. Dass die Information von der Mitarbeiterseite kam, müsste in diesem Fall gar nicht kommuniziert werden.

Die über die Sachlage informierte Abteilungsleitung könnte mit den Führungskräften über die Leistungen ins Gespräch kommen und in diesem Kontext auch gezielt über deren Kooperationspraxis sprechen. Meine Empfehlung: Bereiten Sie die Abteilungsleitung angemessen auf die herausfordernde Gesprächssituation – halb Sachgespräch zum Arbeitsstand, halb Konfliktbearbeitung – vor.



Beziehen Sie die Zuständigen mit ein

Ist die vorgesetzte Leitung der beiden Führungskräfte immer einzubeziehen? Im Regelfall ja. Denn sie ist die direkte personalverantwortliche Person für die zwei Konfliktparteien. Und diese Führungskraft – und nicht die Personalabteilung – ist auch diejenige, die für die Bearbeitung des Konfliktes verantwortlich ist. Der professionelle Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz ist Führungsaufgabe. Er gehört zum Einmaleins der Führungskommunikation.

Gerne können die Vorgesetzten den Sachverhalt mit Unterstützung der Personalabteilung klären. Vereinbaren Sie beispielsweise für die Abteilungsleitung ein Konfliktcoaching oder lassen Sie diese bei Konfliktmoderationsgesprächen unterstützen.

AUTOR



Dr. Timo Müller, Leiter, IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation, Köln, mueller@ikuf.de



Flexibel auf lange Sicht

Die Zahnen Technik GmbH hat einen Weg gefunden, die Mitarbeiterwünsche nach einer selbstbestimmten, flexiblen Arbeitszeitgestaltung mit den betrieblichen Belangen in Einklang zu bringen. Dazu nutzt der Spezialist für Abwasser- und Biogasanlagen vor allem Langzeitkonten.

CASE STUDY

Zahnen Technik



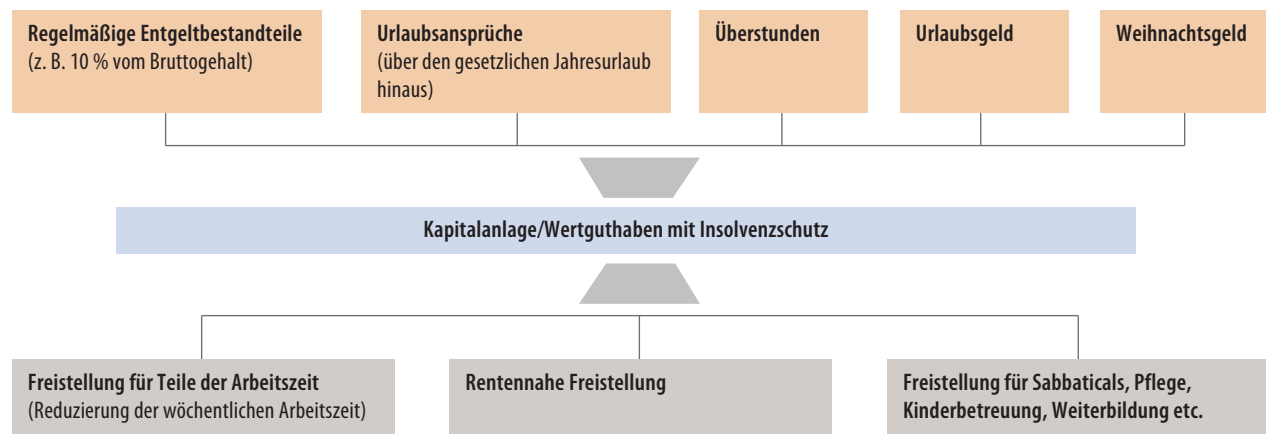
Foto: Zahnen Technik

Die Zahnen Technik GmbH ist ein 1958 in Arzfeld (Eifel) gegründeter Familienbetrieb. Das Unternehmen, mit einem wachsenden Team von heute rund 100 Mitarbeitern, ist spezialisiert auf die Themen Energie und Ressourcenschutz, wie auf die Optimierung, Modernisierung und den Neubau von Wasser- und Abwasseranlagen – national und international.

► Mit rund 100 Beschäftigten ist Zahnen Technik aus dem rheinland-pfälzischen Arzfeld ein inhabergeführtes mittelständisches, mittlerweile weltweit tätiges Unternehmen mit dem Fokus auf Energie und Ressourcenschutz. Eine große Herausforderung besteht darin, künftig über eine ausreichende Zahl an qualifizierten Beschäftigten zu verfügen. Deshalb setzt das Unternehmen schon seit Langem darauf, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Ein zentraler Ansatzpunkt im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität ist es, offen für die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeits-

Funktionsweise der Zeitwertkonten

Abbildung



Als Bestandteile können wahlweise Überstunden, Resturlaub, Entgelt, Sonderzahlungen oder Zuschüsse des Arbeitgebers in das Langzeitkonto eingebracht und wieder entspart werden.

Quelle: Zahnen Technik, 2019

zeitgestaltung zu sein, die sich im Lebensverlauf durchaus auch mehrfach ändern können. So wünschen sich viele Beschäftigte in bestimmten Lebensphasen mehr Zeit für die Familie oder die Weiterbildung, verlässlichere Arbeitszeiten oder auch die Möglichkeit, in Zeiten hoher privater Belastung wie beispielsweise beim Hausbau im beruflichen Bereich vorübergehend etwas zurückstecken zu können. Getragen von dem Wunsch, den Mitarbeitern eine derart flexible, lebensphasenorientierte Gestaltung ihrer Arbeitszeiten zu ermöglichen und dabei auch aktuelle und kommende Unternehmensentwicklungen berücksichtigen zu können, beschäftigte sich Zahnen Technik in dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projekt „Zeitreich“ (siehe Infobox) insbesondere mit der Einführung von Langzeitkonten. Wenn die Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstbestimmt mit ihrer Arbeitszeit umgehen (Zeitsouveränität), können Belastungen gemindert werden. Die Zahnen Technik bietet ihren Mitarbeitern schon seit Längerem die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit an, wie zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit, verschiedenste Teilzeitmodelle oder mobiles Arbeiten.

Auf ihren Konten können Mitarbeiter je nach aktueller Lebenssituation Arbeitszeiten ansparen und letztendlich auch wieder entsparen. Im Vordergrund stand dabei die Aufgabe, eine krisensichere und verlässliche Lösung zu finden und gleichzeitig sicherzustellen, dass das „Ansparen“ von Arbeitszeit nicht zu Überlastungssituationen führt.

Das Projekt „Zeitreich“

Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Projekt „Zeitreich“ beschäftigt sich praxisorientiert mit den Auswirkungen verschiedenster Arbeitszeitmodelle auf Betriebe und deren Mitarbeiter. Das Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, konfliktreduzierende Arbeitszeitmodelle in Betrieben und Verwaltungen aus der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zu identifizieren und gemeinsam in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, Personalverantwortlichen, Betriebs- und Personalräten diese direkt vor Ort zu implementieren. **Weiteres zum Projekt und zum Thema Arbeitszeitkonflikte finden Sie auf den Seiten 46-48 und 50-51 hier im Heft.** www.projekt-zeitreich.de

Vorgehen

Nach intensiven Diskussionen mit Vertretern aus der Belegschaft und dem Expertenteam des Projekts „Zeitreich“ wurde zunächst ein Konzept entwickelt und anschließend mit unterschiedlichen Anbietern von Langzeitkonten die Optionen erörtert. Die größte Herausforderung war dabei, dass es sich bei Langzeitbeziehungswise Lebensarbeitszeitkonten um eine betriebliche Vereinbarung handelt. In dieser Vereinbarung müssen die Administration der Wertkonten, Anlage und Werterhalt des Wertguthabens, die Insolvenzversicherung und Weiteres festgelegt werden. Welche Entgelte und Zeiteinheiten in das Lebensarbeitszeitkonto fließen und für welche Freistellungsarten der Mitarbeiter das Wertguthaben nutzen darf, wird vom Unternehmen individuell festgelegt.

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Alle Beschäftigtengruppen müssen in den Prozess einbezogen werden.** Dadurch entstehen Lösungen für alle Mitarbeiter im Unternehmen.
- Es ist darauf zu achten, dass **die Sorgen und Fragen aller Mitarbeitergruppen** berücksichtigt und nicht umsetzbare Wünsche sachlich gut begründet werden.
- **Der Zweck und die Funktionsweise von Lebensarbeitszeitkonten** müssen gut erklärt und Fragen der Belegschaft frühzeitig adressiert werden.
- Als sehr hilfreich hat sich **eine strukturierte Vorgehensweise mit heterogen zusammengesetzten Workshops und Projektsitzungen** unter professioneller Leitung erwiesen.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Durch attraktive Arbeitszeitmodelle** können vor allem KMU wie Zahnen Technik ihre Position im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte stärken.
- **Die Belegschaft steht den Langzeitkonten positiv gegenüber**, da sie maßgeblich an deren Ausgestaltung mitgewirkt hat.
- Für die Beschäftigten bedeuten die Langzeitkonten die Möglichkeit, **berufliche und private Belange besser in Balance zu bringen** und den unterschiedlichen Lebensphasen gerecht zu werden.
- Das Unternehmen profitiert von einer **höheren Mitarbeiterbindung und der nachhaltigen Sicherung** der Beschäftigungsfähigkeit.

Die Umsetzung

Und so funktioniert es: Die Beschäftigten verzichten zunächst auf die Auszahlung von Teilen ihrer geleisteten Arbeitszeit oder auf andere betriebliche Ansprüche (siehe Abbildung). Die nicht ausgezahlten Bruttobezüge werden dann vom Arbeitgeber auf ein Geldkonto gutgeschrieben, in das die Arbeitszeit umgerechnet wird. Die Steuern und Sozialabgaben werden gestundet und erst bei der Auszahlung des Wertguthabens fällig. Wenn der Mitarbeiter ein ausreichendes Wertguthaben angespart hat, kann er dies für die in der Abbildung dargestellten unterschiedlichen Freistellungsarten, also entweder für eine vorübergehende Freistellung oder Teilzeitbeschäftigung oder aber für eine rentennahe Freistellung, nutzen.

Als Voraussetzung für das Stellen eines Freistellungsantrages gilt, dass der Arbeitnehmer über ein ausreichend hohes Wertguthaben zur Realisierung der gewünschten Freistellungsdauer verfügt. Der Arbeitgeber kann den Freistellungsantrag nur aufgrund wichtiger betrieblicher Gründe ablehnen. Bei

Bedarf wird eine Clearingstelle – aus jeweils zwei Mitarbeitern, dem Geschäftsführer und einem Vertreter der Personalabteilung – gebildet, um eine einvernehmliche Klärung von auftretenden Fragen unter Berücksichtigung der Interessen des Mitarbeiters und des Unternehmens herbeizuführen. Während der Freistellung genießt der Beschäftigte das volle Einkommen und ist sozialversichert. Bei der Verwendung des Wertguthabens hat jeder Einzelne die Entscheidungshoheit. Das heißt: Nur er kann bestimmen, wie das Guthaben für die individuelle Lebensarbeitszeitplanung genutzt wird. Das angesparte Wertguthaben wird verzinst und ist gegen die Insolvenz des Arbeitgebers geschützt. Daher wurde ein Anlageinstitut beauftragt, das die Insolvenzversicherung und Art der Kapitalanlage regelt. Es übernimmt auch die Verwaltung der Lebensarbeitszeitkonten. Verläßt der Mitarbeiter das Unternehmen, verfällt das Wertguthaben nicht, sondern er hat verschiedene Möglichkeiten, dieses weiter fortzuführen (zum Beispiel Übertragung auf den neuen Arbeitgeber oder Deutsche Rentenversicherung Bund).

Ein Gewinn für alle Seiten

Durch innovative Arbeitszeitmodelle wie Langzeitkonten gelingt es gleichermaßen, die Arbeitszeiten an individuelle Lebensphasen und -situationen anzupassen als auch potenzielle Zeireserven zu mobilisieren. Hinzu kommt als Vorteil auf betrieblicher Seite, dass durch den eigenverantwortlichen und selbstbestimmten Umgang der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitszeit Belastungen gemindert und die Beschäf-

tigungsfähigkeit dauerhaft gesichert werden können. Nicht zuletzt wird die Mitarbeiterbindung erhöht, da eine Weiterbeschäftigung auch in Zeiten, in denen private Belange Vorrang haben, möglich ist.

Ein Jahr nach Beginn des Projekts konnte Zahnen Technik zum 1. Januar 2018 die Langzeitkonten für

alle Beschäftigten erfolgreich einführen. Die ersten Abschlüsse sind bereits erfolgt und die Langzeitkonten wurden von der Belegschaft positiv aufgenommen. Die Mitarbeiter planen bisher die Nutzung der Lebensarbeitszeitkonten überwiegend zur Freistellung für eine Weiterbildung (zum Beispiel Meister-vorbereitungslehrgänge). Aber auch eine Freistellung beispielsweise für ein Sabbatical, Pflegezeit oder Kinderbetreuung ist möglich. Sie erhalten auf diesem Weg trotz einer Vollzeitweiterbildung das volle Gehalt und sind weiterhin sozialversichert. ■

AUTOR



Herbert Zahnen,
Geschäftsführer,
Zahnen Technik GmbH, Arzfeld,
h.zahnen@zahnen-technik.de

Capgemini Invent is the digital innovation, consulting and transformation brand of the Capgemini Group

ARE YOU READY TO CHANGE PERSPECTIVE?

LET'S BRING TO LIFE WHAT'S NEXT BY
EMPOWERING PEOPLE, DEVELOPING LEADERS
AND INNOVATING ORGANIZATIONS.



Read more



Join us



- Seite 27 Round Table: Experten diskutieren
- Seite 34 Praxis: HR als interner Change-Berater
- Seite 40 Buchauszug: HR initiiert Change bei der Lufthansa
- Seite 44 Buch-Tipps: Change für Leseratten
- Seite 45 Online-Serie: Mit New Change punkten



HR vor der Zeitenwende

Unternehmen befinden sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Erfahrene Change Manager können Orientierung geben und substanzielle Trends von Hypes unterscheiden. Wir haben mit acht Experten über Agilität, Ambidextrie und Aufbruchsstimmung diskutiert.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Freunde von Daily Soaps wissen: „Es wird viel passieren.“ Wer hier einschaltet, kann ein Lied von guten Zeiten, schlechten Zeiten singen. Zeichnet sich diese Form der Unterhaltung eher durch romantischen Herzschmerz und mitunter wenig realistische Handlungsstränge aus, stehen nahezu alle Unternehmen vor ganz handfesten Herausforderungen. Welche Antworten sie auf aktuelle Entwicklungen wie die Digitalisierung finden, wird künftig über Wohl und Wehe entscheiden.

In solchen Zeiten tut Orientierung not. Die acht Change Manager am Round Table der Personalwirtschaft hatten zwar keine Glaskugel dabei. Aus der täglichen Zusammenarbeit mit ihren Kunden wissen sie den Markt im Allgemeinen und den Beitrag von HR im Speziellen aber besser einzuschätzen als viele andere. Dass die Digitalisierung ein Haupttreiber für Change-Projekte ist, daran zumindest besteht doch kein Zweifel. Oder?

Digitalisierung als Treiber?

„Die Frage für die Unternehmen ist eher, wie sie sich zukunftsfähig machen können“, sagt Claudia Schmidt, Geschäftsführerin von Mutaree. Das habe in Teilen mit Digitalisierung zu tun, aber nicht nur. „Es ist für sie eine Herausforderung, mit dem Spagat umzugehen, Innovationen zu entwickeln und gleichzeitig das Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen.“ Letztlich müssten dafür auch Ressourcen umverteilt werden, was zu zusätzlicher Verunsicherung führen könne.

Stephan Penning sieht das ähnlich. Das dominierende Thema für Unternehmen sei, Veränderungsgeschwindigkeit und Schnelligkeit zu erreichen, und das mit den Strukturen der Gegenwart und teilweise sogar der Vergangenheit, sagt der Gründer und Inhaber von Penning Consulting: „Da ist die Digitalisierung nur einer der Trigger. Es geht darum, einen Dreiklang aus Menschenqualität, Organisationsqualität und Kulturqualität zu gestalten.“

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen **Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR** als Kunde zu diskutieren. Die Erkenntnisse dieser Expertenrunde lesen Sie hier.

Den Round Table moderierten Cliff Lehnen, Chefredakteur, und Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft.

Diese Entwicklung mit der Change-Methodik zu organisieren, sei eine spannende Aufgabe – zumal die Kunden auf diesem Weg unterschiedlich weit fortgeschritten sind.

Fokussiert man sich für einen Moment auf den Aspekt der Digitalisierung, ist auch hier eine wachsende Komplexität zu konstatieren. „Die Unternehmen sind mit verschiedenen Problemstellungen konfrontiert“, hat Frank Wippermann, Geschäftsführer von Flow Consulting, beobachtet: Es stellten sich Fragen nach der Digitalisierung der Produkte selbst, der digitalisierten Herstellungsweise oder der digitalisierten Kommunikation – oft genug auch mehrere davon gleichzeitig. „Über alle Branchen hinweg, in denen wir tätig sind, erleben wir dabei eine immer stärkere Spreizung innerhalb der Belegschaft, unabhängig von Hierarchieebenen und vom Alter.“ Während die einen sich auf Digitalisierung freuten, überwiege bei anderen die Abwehrreaktion. „Vor einem solchem Hintergrund Veränderungen herbeizuführen und die Bereitschaft dafür zu erhöhen, ist eine vielfältigere Aufgabe, als sie es noch vor zehn Jahren war.“

Hinzu kommt, dass den Deutschen nicht selten vorgeworfen wird, in diesen Dingen phlegmatischer zu sein als andere Nationen. Ein Vorwurf, den Christin Käßler, Head of Agile Organization bei Capgemini Invent, so nicht stehen lassen will: „Ich würde es nicht geografisch beurteilen, sondern eher der Unternehmenskultur zuschreiben. In Dax-Konzernen gibt es beispielsweise das komplette Spektrum von aufgeschlossenen bis nicht aufgeschlossenen Mitarbeitern.“ Aber die Konsequenz, mit dieser Vielfalt umzugehen und die damit einhergehenden organisatorischen Herausforderungen zu meistern – da gebe es etwa im asiatischen Raum schon eine sehr viel größere Offenheit. Grundsätzlich gelte:



„Technologie und Mensch, das muss zusammenpassen. Das eine funktioniert nicht ohne das andere.“

Christin Käßler,
Head of Agile Organization DACH,
Capgemini Invent

„Das Agile Manifest wird häufig überinterpretiert und verwendet, um sich gänzlich von einengenden Regeln zu befreien. Das führt zu emotionalen Diskussionen.“

Lorenz S. Forchhammer,
Senior Partner, ComTeam AG



„Manchmal ist Agilität ein kleiner, manchmal ein großer Teil der Lösung. Marktdruck erhöht die Bereitschaft zum Experimentieren, auch bei den Nicht-Mutigen.“

Dr. Eike Wagner, Change Strategist,
emergize GmbH & Co. KG



„Technologie und Mensch, das muss zusammenpassen. Das eine funktioniert nicht ohne das andere.“ Die Digitalisierung eröffnet neue Kanäle der Interaktion und der Kommunikation in der Gestaltung von Change-Prozessen, sagt Dr. Daniel Tasch, Vorstand von Promerit: „So lassen sich beispielsweise mit dem Einsatz von Echtzeitfeedback Dialogformate noch attraktiver gestalten.“ Sie sei nicht nur ein Treiber, um Change-Prozesse im Unternehmen anzustoßen, sondern auch Katalysator und Verstärker von Ursachen und Resultaten.

Damit die Technologie aber ihre Wirkung überhaupt entfalten kann, müssen in den Organisationen die richtigen Rahmenbedingungen herrschen, findet André Häusling, Gründer und Geschäftsführer von HR Pioneers. „Außerdem kommt es stark darauf an, wer die Tools wie anwendet. Mit der bisherigen Denk-

haltung werden auch mit ihnen die gleichen Ergebnisse herauskommen wie zuvor – egal, ob das Adjektiv ‚digital‘ oder ‚agil‘ davorsteht.“ Zumindest gebe es bereits Werkzeuge, die dabei helfen, andere Denkweisen zu fördern und Erfahrungsräume zu schaffen.

Agilität ist kein Allheilmittel

Apropos Agilität: Während der Begriff in aller Munde ist, halten ihn andere schon für verbrannt, wieder andere für inhaltsleer. „Dass Partizipation bei Veränderungsprozessen sinnvollerweise eine Rolle spielt, ist mittlerweile allgemein anerkannt“, sagt Lorenz S. Forchhammer, Senior Partner bei Comteam. „Das Radikale an dem Konzept ist aber, dass es jetzt auch an die Schaffung partizipativer Strukturen geht.“ Viele, die den Begriff nutzen, hätten jedoch nie das grundlegende Werk dazu gelesen: das Agile Manifest. Darin gehe es um das Ausbalancieren von Methoden. „Es wird aber häufig überinterpretiert und verwendet, um sich gänzlich von einengenden Regeln zu befreien. Das macht die Emotionalität dieser Diskussion aus.“ Es sei, seriös betrachtet, manchmal wirtschaftlich schlichtweg effektiver, Dinge neu zu organisieren. Mit dem Agilen Manifest gebe es erstmals einen strukturell-systematischen Zugang, um althergebrachte Prozesse wirklich zu öffnen.

Dr. Eike Wagner, Change Strategist bei Emergize, steht dem Begriff ambivalent gegenüber. Einerseits sei der Ansatz oftmals viel zu limitierend für das, was es braucht, um Unternehmen wirklich zu transformieren. „Andererseits ist agiles Arbeiten in einem gut aufgesetzten Team für viele erstrebenswert: Man hat Autonomie für einen definierten Umfang. Und man hat die Chance, sich in Themen weiter zu verbessern, in denen man sich aufgrund seiner Erfahrungen schon gut auskennt.“ Darüber hinaus fühle man sich einer Gruppe zugehörig und sehe den Sinn seines Tuns. Umso wichtiger sei es, vorneweg genau zu klären, ob die Beteiligten alle das Gleiche unter dem Begriff Agilität verstehen.

„Was ich bei dem Agilen Manifest und den agilen Prinzipien für einen wirklich radikalen Unterschied zu früheren Vorgehensweisen halte, ist, dass nun die Frage gestellt wird: Wie



müssen wir Zusammenarbeit organisieren, um wirtschaftlich produktiv zu sein?“, hebt Stephan Penning hervor. Das sei eine völlig neue Qualität – auch in der Bereitschaft vom Top-Stakeholder bis zu den Mitarbeitern, darüber neu und vor allem auch experimentell nachzudenken. Dabei würden auch alte Feindbilder, die Trennung von „Wir“ und „Die“, aufweichen. „Teilweise sind dabei auch Ambiguitäten auszuhalten: Es gibt keine fertigen Antworten, völlig neue Geschäftsmodelle können entstehen. Und keiner weiß am Anfang, wie man es macht. Diese Radikalität in der Bereitschaft, Themen anzugehen, finde ich beeindruckend.“

Agilität werde allerdings häufig mit Geschwindigkeit gleichgesetzt, und das sei zu kurz gegriffen, findet André Häusling. Sie sei vielmehr die Antwort auf Anpassungsfähigkeit. Dafür brauche es zwar ein gewisses Tempo, aber noch viel mehr. „Viele Unternehmen steigen über die Prozesse und Methoden ins Thema ein, kriegen ein wenig bewegt und merken dann, dass sie nicht mehr weiterkommen, weil andere Dimensionen wie Struktur, Führung und Kultur fehlen.“ Der größte Hemmschuh an diesem Punkt seien die Organisations- und Führungsstrukturen mitsamt ihren Fragen zu Status und Hierarchien. „Die Unternehmen schrecken jedoch davor zurück, an dieser Stelle anzusetzen. Sie müssen es meiner Meinung nach jedoch spätestens, wenn der wirtschaftliche Druck größer wird.“

„Manchmal ist Agilität ein kleinerer und manchmal ein größerer Teil der Lösung“, ist Eike Wagner überzeugt. Dieser Differenzierung seien sich aber viele Unternehmen nicht bewusst. Stattdessen werde das Thema entweder gehypt oder nicht gründlich angegangen. Insbesondere größeren Konzernen fehle mitunter der Mut, das Konzept im Kernbusiness anzuwenden. Seine Beobachtung: „Marktdruck erhöht die Dringlichkeit und dadurch die Bereitschaft zum Experimentieren, auch bei den Nicht-Mutigen.“ Allerdings werde dadurch wertvolle Zeit verschenkt.



„Das Vorantreiben neuer Rollen für Führungskräfte und Mitarbeiter ist ein immer dringender werdendes Thema. Dafür braucht es HR mehr als je zuvor.“

Frank Wippermann, Geschäftsführer, flow consulting GmbH

Brücken bauen mit Ambidextrie

Vielleicht kann Ambidextrie helfen? Sie wird von den Wissenschaftlern Charles A. O'Reilly III und Michael L. Tushman als die Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet, das bestehende Geschäftsfeld zu optimieren und gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erkunden. Und gilt darüber hinaus manchen Unternehmenslenkern als neuer Stern am Buzzword-Himmel. „Es geht dabei nicht darum, dass Altes schlecht und Neues gut ist“, beugt Christin Käßler möglichen Missverständnissen vor. In jedem Change-Prozess müsse wohlüberlegt sein, was man vom Bestehenden mit in den Rucksack auf der Straße Richtung Zukunft packt. „Es gehört zu unseren Aufgaben als Berater, das herauszufinden oder anzupassen – in einem co-kreativen Beratungsprozess. Das erwarten die Kunden von uns, und das erwarten wir auch von den Kunden.“ Ein erfolgreicher Ansatz könne nur gemeinsam erarbeitet werden. Es gebe eine große Sehnsucht in den Unternehmen, die Zukunftsorientierung versöhnlicher anzupacken, und da sei Ambidextrie eine gute Lösung, glaubt Lorenz S. Forchhammer: „Sie ist eine



Richtungswechsel wagen.

Entwicklung bedeutet Zukunft – und nur Veränderung schützt vor dem Stillstand. Verlassen Sie deshalb ausgetretene Pfade. Wir unterstützen Sie mit unserer Erfahrung im Change Management, alle nötigen Veränderungsparameter festzulegen und die dazugehörigen Prozesse umzusetzen. Schlagen Sie eine neue Richtung ein. Denn Erfolg hat, wer sich ewig wandelt.

www.mutaree.com

„Der Impact der Veränderungen wird viel größer sein als wir derzeit annehmen. Nicht nur die Unternehmen transformieren sich – sondern die gesamte Gesellschaft.“

André Häusling, Gründer und Geschäftsführer, HR Pioneers GmbH



„Es ist für Unternehmen eine Herausforderung, Innovationen zu entwickeln und gleichzeitig das Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen.“

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin, Mutaree GmbH



Entspannungsmassage für den gestressten Geist von Führungskräften.“ Schließlich beeinflusse es auch den Selbstwert der Beschäftigten, plötzlich vieles oder gar alles anders machen zu müssen als früher. Der Begriff beziehe das Alte mit ein, ohne es gering zu schätzen.

Ambidextrie sei ein Haltungsthema und keine konkrete Methodik, ergänzt Stephan Penning. Es löse Projektionen aus und schaffe eine Metapher für das momentane Übergangsstadium, in dem es keine finale Ausdeutung gibt, was funktioniert und was nicht funktioniert. „In der Handlungsanweisung ist es natürlich schwach, weil es den Führungskräften wenig konkrete Orientierungspunkte gibt für das, was sie leisten müssen.“ Ein großer Vorteil des ambidextren Ansatzes sei aber, dass er auch eine Kompetenzzuschrei-

bung für die Mitarbeiter beinhalte, die Schwierigkeiten mit einem agilen Zielbild haben.

„Aber wie kann man die Brücke zwischen Altem und Neuem bauen?“, wirft Claudia Schmidt ein. Eine Antwort darauf ist nicht leicht zu finden, denn es seien oftmals die alten Geschäftsmodelle, mit denen die Unternehmen ihr Geld verdienen und die die Zukunft finanzieren müssen. „Im Idealfall hat jeder Mitarbeiter seine Wertigkeit und bekommt auch ein Stück weit das Gefühl vermittelt, dass er in diese Zukunft mitgeht. Selbst wenn er heute noch dafür verantwortlich ist, das Geld für morgen erst noch zu verdienen.“

„Für mich heißt Ambidextrie, dass eine Person oder eine Gruppe gleichzeitig öffnend und schließend wirkt, nach vorne treibend und bewahrend“, führt Frank Wippermann den Gedanken fort. Tabula rasa zu machen und von heute auf morgen alles neu zu erfinden, sei kontraproduktiv, weil man damit die Kultur, das Gedächtnis und die Erfahrung eines Unternehmens frontal angeht. „Das Schlechte an dem Begriff Ambidextrie ist, dass er wenig konkrete Ansätze bietet. Das Gute ist, dass er für ein Mindset sensibilisiert, auch das Alte wertzuschätzen, wenn man etwas Neues macht. Das ist wichtig, sonst werden die Fronten in den Unternehmen größer.“

„Die professionelle Kunst des wirksamen Change Managements besteht in der passenden Verknüpfung unterschiedlicher Ansätze, Methoden, Modelle und Haltungen“, ist Daniel Tasch überzeugt. In der Entscheider-Ebene habe er diesbezüglich in den letzten Jahren eine Evolution beobachtet: „Change Management hat sich vom ungeliebten Anhängsel zum anerkannten Erfolgsfaktor in unternehmerischen Transformationsprozessen entwickelt.“ Dieser Akzeptanz folgten nun auch die Budgets in den Projekten.

Die Führungskraft muss Segel setzen

It's a people business, daran hat sich also nach wie vor nichts geändert. Trotz Agilität, Ambidextrie und Aufbruchstimmung kommt es in erster Linie darauf an, wie Führungskräfte und Mitarbeiter den Wandel gestalten. „Führungskräfte sollten



**www.
wenn
change
dann
emergize
.org**

„Für Unternehmen geht es im Change darum, einen Dreiklang aus Menschenqualität, Organisationsqualität und Kulturqualität zu gestalten.“

Stephan Penning, Inhaber,
Penning Consulting GmbH



„Die professionelle Kunst des wirksamen Change Managements besteht in der passenden Verknüpfung unterschiedlicher Methoden, Modelle und Haltungen.“

Dr. Daniel Tasch, Vorstand,
Promerit AG



früher anfangen, ihren Auftrag zu klären“, nennt Claudia Schmidt von Mutaree eine Aufgabe. Ihrer Erfahrung nach starteten viele Organisationen mit Veränderungsprozessen, ohne sich darüber im Klaren zu sein, worin das Ziel liegt. Mehr noch: ob es leistbar ist, und wenn ja, wie. „Manche Führungskraft sieht sich dann gezwungen, Projekte durchzupeitschen – und am Ende ist doch wieder nur wichtig, dass das Tagesgeschäft läuft. Wenn die Veränderung dann auch noch funktioniert, ist es schön, aber wenn nicht, hat es eben keine wirklich negativen Konsequenzen. Anders als umgekehrt.“ Bedenke man zusätzlich, dass sie mit solchen Projekten oftmals einen Teil ihrer Rolle oder ihren Status aufgibt, ist leicht verständlich, wenn sie nicht voll und ganz hinter den Veränderungsprozessen steht. „Mit diesen Fragen müssen sich Füh-

rungskräfte sehr viel intensiver als in der Vergangenheit auseinandersetzen.“

Die vielleicht schwierigste Herausforderung für Führungskräfte in Veränderungsprozessen ergibt sich aus der Erkenntnis zweier Konstanten, sagt Daniel Tasch, Vorstand von Promerit: „Der Change hört nie mehr auf. Und wenn ich als Führungskraft langfristig erfolgreich sein will, muss ich entsprechend meiner Beispiel- und Vorbildrolle agieren.“ Sonst scheitere die Akzeptanz der Veränderung an der Akzeptanz der Führungskräfte. Führung sei automatisch konnotiert mit der Projektion, dass sie den Mitarbeitern Sicherheit gibt, wirft Lorenz S. Forchhammer von ComTeam ein. „Aber gerade die muss im Change verweigert werden. Eine Führungskraft ist wie ein Skipper: Sie weiß, wie man Segel setzt und wie man Ruder bedient, aber die Strömungen und den Wind kann sie nicht beeinflussen.“ Natürlich benötige jeder Wandel in Organisationen, in Teams und vielleicht auch auf der Führungsebene eine Konfliktlösungskompetenz. „Diese Konflikte nicht nur auszuhalten, sondern sie so zu thematisieren, dass man sie in einem Dialog weiterentwickeln kann: Das ist die Hauptaufgabe von Führungskräften.“ Diese Fähigkeit müssten sie aber in der Regel erst einmal lernen. Ein Fall für die Führungskräfteentwicklung. Sie war zumindest früher Königsdisziplin von Personalern, wie Moderator Erwin Stickling anmerkt.

HR als Change Manager?

Der Wandel geht aber auch an ihnen nicht spurlos vorbei, im Gegenteil. Die Meinungen darüber, ob und welche Rolle HR künftig spielt, gingen bei den Change Managern auseinander. Dass sich HR verändern muss, bestand jedoch kaum ein Zweifel. Es braucht entsprechende Kompetenzen, um Organisationen und Menschen weiterzuentwickeln, sagt Eike Wagner von Emergize. „Leider ist HR für die Begleitung von Transformationen nicht besser aufgestellt als viele andere Unternehmensbereiche. Der administrative Anteil ist zudem hoch. Das wirkt sich auch auf die Kultur aus und macht Personaler nicht unbedingt zu Vorreitern, wenn es um Digitales, Agiles oder neue Formen der Unternehmensorganisation geht.“ Die Verantwortung dafür, neue Führungsfertigkeiten zu vermitteln

Change kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Es ist nicht die Digitalisierung allein, die die Unternehmen herausfordert.**
Veränderungsfähigkeit, Schnelligkeit, Zukunftsfähigkeit: Um auch künftig im Wettbewerb bestehen zu können, sind viele Qualitäten gefragt. Die Digitalisierung treibt diese Entwicklung an und ist gleichermaßen Teil der Lösung. Aber eben nur ein Teil.
- ② **Agilität bedeutet nicht, alles Alte über Bord zu werfen.**
Schneller werden, sich von Fesseln befreien – wer will das nicht? Als Ansatz, Arbeitsformen neu zu überdenken und Prozesse anders zu gestalten, ist sie aller Ehren wert. In den Unternehmen scheitert sie aber noch häufig an althergebrachten Strukturen und dem Umstand, dass agile Arbeitsformen nur halbherzig eingeführt werden. Als Lektüre wird das „Agile Manifest“ (agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html) empfohlen.
- ③ **Ambidextrie sollte als Überbau dienen, nicht als Spaltpilz.**
Sich von Grund auf neu zu erfinden, braucht Zeit. Wer alles Alte mit einem Schlag über Bord wirft, beraubt sich seiner Unternehmenskultur und schürt Ängste und Verunsicherung bei einem Großteil der Belegschaft. Es gilt, Neuem offen gegenüberzustehen und gleichzeitig Bewährtes wertschätzen zu können.
- ④ **Auch die klassische HR-Abteilung braucht Veränderung.**
Das muss allerdings keine schlechte Nachricht sein. Weiterbildung, Personal- und Unternehmensentwicklung, Transformationsbegleiter: Die Aufgaben werden eher mehr als weniger – und anspruchsvoller. Die Frage ist, wie sich HR neu aufstellen kann, um diese Aufgaben auch bewältigen zu können.

und auf neue Formen der Kooperation vorzubereiten, sei derzeit noch am besten in einer zentralen Funktion verortet. Das kann, muss aber nicht HR sein. „Sie ist dort eigentlich am besten aufgehoben, doch können das derzeit die wenigsten Personalabteilungen vollumfänglich und flächendeckend leisten.“

Das klingt ein wenig nach Austauschbarkeit, was den Widerspruch von Frank Wippermann provoziert: „Es braucht HR mehr als je zuvor. Das Finden neuer Rollen für Führungskräfte und Mitarbeiter ist ein immer dringender werdendes Thema. Es reicht von formalen Aufgaben wie dem Identifizieren neuer Jobbeschreibungen bis hin zu einer vorausschauenden Personalentwicklung.“ In einem dynamischen Umfeld erledigten sich diese Aufgaben nicht von allein. „Vielmehr braucht es jemanden, der die Thematik nicht nur koordiniert, sondern auch vorwärtstreibt. Und das ist der Job von HR.“

Christin Käßler von Capgemini nennt unter dem Oberbegriff Qualifizierung ein weiteres Kernthema von HR. „Die gemeinsame Studie von Capgemini und LinkedIn ‚The Digital Talent Gap‘ zeigt, dass gerade im digitalen Bereich, aber nicht nur dort, Talente fehlen. Personalern müssen sich solcher Themen wie Upskilling oder Reskilling viel stärker annehmen.“ Sie müssten etwa antizipieren, wie sich beispielsweise die Mitarbeiterschaft künftig verändern wird. Durch Digitalisierung, Automatisierung, KI und ähnliche Entwicklungen würden sich viele Anforderungsprofile komplett wandeln. „Wie vermittele ich diese Fähigkeiten? Wie

binde ich Talente? Und wie entwickle ich sie weiter? Solche Fragen haben viele für sich noch nicht beantwortet.“

Lassen sie sich noch länger Zeit, könnte sich eine Entwicklung verschärfen, die André Häusling von HR Pioniers beobachtet hat: „Transformationsthemen wandern zunehmend in andere Bereiche wie das Business Development ab.“ Das verwundere ihn kaum, weil die Art und Weise, wie HR heutzutage organisiert ist, aus seiner Sicht nicht zukunftsfähig ist: „Wir benötigen eine komplett neue Organisationseinheit, die die Unternehmensentwicklung nach außen und die Personal- und Führungskräfteentwicklung nach innen crossfunktional betrachtet.“ Ein Indikator für den Rückstand der Personalabteilungen ist für ihn die geringe Anzahl an HR-Bereichen, die bereits selbst transformiert sind. Sein Blick geht allerdings noch weiter in die Zukunft: „Der Impact der Veränderungen wird in den nächsten Jahren viel größer sein, als wir derzeit annehmen. Es sind nicht nur die Unternehmen, die sich gerade transformieren – sondern die gesamte Gesellschaft.“

Mancher wird erst mutig, wenn er keinen anderen Ausweg mehr sieht, sagte der US-amerikanische Literaturnobelpreisträger William Faulkner. Das klingt erschreckend alternativlos. Man muss zwar nicht über jedes Stöckchen springen, das einem hingehalten wird. Aber aufhalten lassen sich Megatrends wie die Digitalisierung ebenso wenig wie das immer dynamischer werdende Umfeld, in dem die meisten Unternehmen agieren. Besser ist es also, Unsicherheit auszuhalten und Zukunft zu gestalten. ■

FLOW CHANGE®

flow
consulting

Power-Potential-Profile®

BUCH-TIPP:

Mehr zu „Führung in dynamischen Situationen“

Erich Schmidt Verlag
ISBN 978-3-503-16559-0



Führungskompetenzen 4.0

- Gestalten Sie die digitale Transformation
- Erweitern Sie Ihre Führungskompetenzen
- Nutzen Sie unser Feedback-Instrument: **Future Skills for Leadership dynamic**

Mitarbeiter unterstützen
Perspektiven erweitern
Digitale Werkzeuge nutzen
Innovation vorantreiben
Orientierung vermitteln
Eigenständigkeit fördern
Netzwerke pflegen

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89 | 29221 Celle
www.flow.de



HR gibt Mitarbeitern und Managern **Orientierung**

HR soll sich in Change-Prozesse einbringen, mehr noch, diese aktiv vorantreiben.

Wie sieht das in der Praxis aus? Bei Firmen wie der Deutschen Bahn, DB Systel und Bosch agieren HRler inzwischen als interne Change-Berater.

VON PETRA WALTHER

► „Ich mache heute einen ganz anderen Job als noch vor zwei, drei Jahren“, sagt Ulrike Blumenschein. Sie ist im Bereich der Personalentwicklung bei der DB Systel, der IT-Tochter der Deutschen Bahn, als Change-Managerin unterwegs – im wahrsten Sinne des Wortes: An ihrem Schreibtisch in der PE-Abteilung sitzt sie selten, meistens ist sie vor Ort bei ihren Kunden, den Führungskräften und Mitarbeitern in ihren alten und neuen Rollen. „Früher lagen meine Aufgaben eher im klassischen Projektmanagement mit Meilensteinplanung und allem, was hier dazugehört. Heute arbeite ich viel crossfunktionaler. Aufgrund ständiger Veränderungen und der geforderten Agilität muss ich gemeinsam mit dem Team immer wieder aufs Neue schauen, was ansteht und was erreicht werden soll“, berichtet Blumenschein. Konkret begleitet sie Teams bei ihrem Weg in die neue Arbeitswelt in ihren neuen Rollen als Agility Master, Product Owner und Umsetzungsteam. „Das muss vor Ort stattfinden“, erklärt die Change-Managerin. Denn: Das wichtigste im Wandel sei, die Menschen – die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter – mitzunehmen.

In der Regel muss hierfür ein neues Mindset geschaffen, an der Haltung, den Werten und Prinzipien, einer veränderten Denk- und Handlungslogik der Menschen gearbeitet werden. In diesem Zusammenhang führt Blumenschein Wertegespräche, wie sie es nennt: Welche Werte haben die Führungskräfte und Mitarbeiter? Welchen Wert sehen sie in ihrem Job? Was motiviert sie? Was sind ihre Bedürfnisse? „Die Menschen brauchen in Veränderungsprozessen einen Ansprechpartner und Begleiter“, sagt Blumenschein. In Beratungsgesprächen setze sie Impulse. Ein Stück weit

sei sie außerdem der Brückenbauer zwischen den Führungskräften, die sie betreut, und deren Teams, die sich auf den Weg in die neue Arbeitswelt machen. „Oft bin ich aber auch einfach nur das Ohr, das zuhört und emotional entlastet“, so die Change-Managerin.

Innere Transformationsprozesse begleiten

Das richtige Mindset zu schaffen und die Haltung der Führungskräfte zu ändern, ist auch der übergeordnete Ansatz der Bosch AG beim digitalen Wandel. Im Zusammenhang mit der Transformation ist bei dem Konzern ein neues Leitbild für Zusammenarbeit und Führung entstanden, welches nach einer Weiterentwicklung der Führungskultur verlangt. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es Führungskräften nicht leichtfällt, das Unternehmensleitbild in den Alltag zu übertragen. Beim Change ist es daher wichtig, auch die inneren Transformationsprozesse der Menschen zu begleiten“, sagt Jens Mohaupt, Transformation Companion bei Bosch.

Wie bei DB Systel sind die Change-Begleiter bei Bosch unter anderem im HR-Bereich angesiedelt. In beiden Unternehmen hat man erkannt: HR darf nicht weiterhin in seinem Silo bleiben. „Durch die digitale Transformation ändert sich die Organisation. Wir entwickeln uns von einem hierarchisch aufgestellten Unternehmen zu einer Netzwerkorganisation. HR kann bei dieser Entwicklung nicht warten, dass die Fachabteilungen Hilfe anfordern, sondern muss von sich aus auf die Kunden zugehen und Mehrwert bieten. Daher ist auch die Projektorganisation der Transformation bei HR“, sagt Blumenschein. „Um erfolgreich in der Digitalisierung

zu sein, sollte HR nicht nur den managenden Rahmen schaffen, indem es die Führungskräfte befähigt, die richtigen Managementfunktionen einzunehmen. HR muss sich auch proaktiv einbringen und den kulturellen Weg ebnen“, ergänzt Mohaupt. Eine nicht kleine Herausforderung, bedeutet dies doch, dass die HRler in ihrer Rolle als interne Begleiter im Veränderungsprozess sehr nah an die Menschen herankommen müssen – schließlich geht es um innere Veränderung. „Es gilt, ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen, um herauszufinden, was sie wirklich bewegt“, bestätigt Mohaupt.

Wie kann HR diese Vertrauensaufgabe erfüllen? Bei Bosch hat man die richtigen Weichen von Anfang an gestellt. So haben die internen Change-Berater beziehungsweise Begleiter zum Beispiel keinerlei Berührungspunkte zu den Talent-Managern. „Mit dieser Trennung haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Die interne Change-Begleitung ist im Human-Resources-Bereich gut aufgehoben und eine wichtige Ergänzung“, so das Resümee von Mohaupt.

Alternativen aufzeigen

Wie Ulrike Blumenschein bei DB Systel sieht auch Jens Mohaupt eine seiner Aufgaben darin, in Beratungsgesprächen Impulse für die (innere) Veränderung zu setzen. Im Vordergrund dabei: der Ansatz des positiven Leaderships. Als Coach oder Moderator versucht der Change-Begleiter, den Führungskräften und Mitarbeitern freudvolle Bildungsmomente zu verschaffen, wie er es nennt. „Der Mensch kann seine innere Landkarte nur nachhaltig verändern, wenn er erlebt, dass es zu seinem bisherigen Verhalten interessante und freudvolle Alternativen gibt. Jüngste Erkenntnisse in den Neurowissenschaften belegen, dass ein Loslassen von alten Erfolgsmustern und ein Erlernen von Neuem in jeder Lebensphase möglich ist“, erläutert er.

Die konsequente Arbeit an einer positiven Haltung sei neu im Personalbereich und laut Mohaupt eine dringend notwendige Erweiterung der Dienstleistung von HR. „In der heutigen unbeständigen VUCA-Welt reicht gute Leistung nicht. Wir brauchen Excellence – und die entsteht nur in einer Unternehmenskultur, in der die Menschen freudvoll ihre Arbeit tun und intrinsisch motiviert sind“, ist der Organisationsentwickler überzeugt. In diesem Zusammenhang sei es wichtig, der Führungskraft dabei zu helfen, die Aufmerksamkeit stets auf das Positive zu lenken. Er führt als Beispiel das fehlerfreie Arbeiten in der Produktion an: Früher sei man mit Analysen den Defiziten nachgegangen. Alternativ könnte der Werksleiter aber auch eine Phase abwarten, in der keine Fehler auftreten, und anschließend analysieren, welche Rahmenbedingungen zu dem guten Ergebnis geführt haben.

„Aufgrund der geforderten Agilität muss ich gemeinsam mit dem Team immer wieder aufs Neue schauen, was ansteht und was erreicht werden soll.“

Ulrike Blumenschein, Personalentwicklung und Change-Managerin bei der DB Systel, IT-Tochter der Deutschen Bahn



Foto: Michael Kainepel

Change in Action

Change-Management-Ausbildung



Diese besonders praxisorientierte Ausbildung stärkt die Kompetenz in der Entwicklung von Change-Architekturen und der Bearbeitung von Komplexität, qualifiziert in der Arbeit mit Gruppen und fördert die Persönlichkeitsentwicklung.

Wir verbinden Fachwissen und Theorie mit praktischen Erfahrungen aus vielen Veränderungsprozessen mit und bei unseren Kunden. Mit unseren Live-Projekten schaffen wir umsetzbare, nachhaltige Erlebnisse für alle AusbildungsteilnehmerInnen.



Fakten

- Start: 09.10.2019
- Dauer: 18 Monate
- 8 Module, 24,5 Seminartage
- Peergroups zwischen den Modulen
- in Action: Live-Projekte und Praxisfälle

JETZT ANMELDEN:

de.office@comteamgroup.com



ComTeam AG
Academy + Consulting
Kurstraße 2–8
83703 Gmund
T: 08022-96660

Auch in Regelmeetings ist es laut Mohaupt wichtig, positives und konstruktives Feedback zu fördern. „So erhält der jeweils Vortragende verschiedene Blickwinkel auf das Positive, was für alle Beteiligten sehr bereichernd wirkt“, sagt er – und betont gleichzeitig: „Das ist nicht mit einem Schmusekurs gleichzusetzen und heißt nicht, dass man sich nicht auch mit kritischen Dingen auseinandersetzt.“

Kompetenzen von Change-Beratern

Laut Ulrike Blumenschein ist es für den internen Change-Begleiter gar eine der bedeutendsten Aufgaben, eine Streitkultur zu ermöglichen. „Innovation braucht auch Reibung und den Diskurs. Dies soll aber nicht im Konflikt enden, sondern im Dialog“, stellt sie klar. Neben Moderations-, Trainings- und Coachingfähigkeiten seien Mediationsfähigkeiten daher sehr wichtige Kompetenzen für den Change-Berater. Darüber hinaus müsse dieser es verstehen, die Organisation mit der Kulturbrille zu betrachten und ein guter Systemdesigner sein. Um hierhin zu kommen, sollten HRler nach Meinung von Blumenschein viel Selbststudium betreiben und sich mit anderen vernetzen und austauschen.

Nach Jeroen Hansmann, Leiter der Einheit HV (HR-Veränderungsmanagement) bei der Deutschen Bahn, brauchen die Personalers als interne Change-Begleiter zudem Kompetenzen, die HR als Business Partner ausmachen, wie Empathie und Geschäftsverständnis. „Wir erwarten von unseren Personalern, dass sie sich gut in die Rolle der Führungskräfte einfühlen können“, sagt er. „Ein HR Business Partner sollte Generalist sein und einen guten Überblick über alle HR-Instrumente haben“, fährt er fort. Als Change-Berater benötigten HR Business Partner aber auch absolutes Interesse und Neugierde auf die neue Aufgabe. „Sie unterstützen Führungskräfte in ihrer Rolle als Change-Leader“, erklärt Hansmann. „Wichtig sind ein Gespür für Menschen in Veränderungssituationen und die Fähigkeit, dieses Gespür an Führungskräfte weiterzugeben.“

Bei der Deutschen Bahn teilen sich HR-Partner und HR-Experten die Aufgabe der Change-Begleitung. Das zentrale HR-Veränderungsmanagement, das die Deutsche Bahn im April 2018 im Konzern eingeführt hat, geht mit eigenen Beratern beispielhaft voran. „Eine der wesentlichen Aufgaben unserer neuen Einheit ist es, komplexe Transformationsprojekte kontinuierlich mit

„Personaler tun sich mit dem Selbstverständnis als Berater schwer“

Personaler sind als interne Change-Berater eher noch rar. Welche Kompetenzen sie für den Job benötigen und wo die Grenzen ihres Wirkens liegen, verrät Karl-Heinz Reitz, Leiter der Gruppe Change beim Bundesverband der Personalmanager (BPM).

INTERVIEW: PETRA WALTHER

► **Personalwirtschaft:** Herr Reitz, Sie haben 20 Jahre Erfahrung im Change Management: Können Sie sagen, dass das Thema bei HR gut angesiedelt ist?

Karl-Heinz Reitz: Meiner Meinung nach sollte Change Management auf jeden Fall von der HR-Abteilung verantwortet werden – wenn auch nicht nur von ihr allein. Im Einzelnen kommt es darauf an, was erwartet wird. Geht es um Methodenkompetenz, kann HR sehr wohl einen großen Wertbeitrag leisten. Auch wenn Restrukturierungen beziehungsweise Transformationen innerhalb eines Bereiches angegangen und Verantwortlichkeiten verschoben werden müssen, halte ich den HR-Bereich für wichtig.

Was konkret sind dann die Aufgaben von HR und wo liegen die Grenzen?

Personaler können zum einen als klassische Business Partner agieren und die Geschäftsführung bei der Transformation beraten. Zum anderen können sie dabei mitwirken, die Kultur zu verändern,

indem sie etwa entsprechende Workshops und Meetings moderieren. Die Kulturveränderung eines Unternehmens komplett an HR zu delegieren, ist meines Erachtens aber Harakiri. Umgekehrt empfehle ich jedem Personaler, einen solchen Auftrag keinesfalls anzunehmen, denn es käme ebenfalls einem Selbstmord gleich.

Können Sie das näher begründen?

Aus meiner Sicht gelingt es generell nicht, unmittelbar die Kultur eines Unternehmens zu verändern. Die Frage, die HR sich stellen sollte, lautet vielmehr: Welche Rahmenbedingungen können wir verändern? Etwa Prozesse, die dann helfen, agiler zu werden. Auch kann HR Kollaborationsplattformen einführen, die eine Veränderung begünstigen. Und HR sollte vor allem auch das Führungsverhalten beeinflussen.

Welche Voraussetzungen sind wichtig, damit HR sich als Change-Berater im Unternehmen etablieren kann?



„HR muss sich proaktiv einbringen
und den kulturellen Weg ebnen.
Die interne Change-Begleitung ist im
HR-Bereich gut aufgehoben.“

Jens Mohaupt, Transformation Companion, Bosch

Foto: Bosch

Tools und Konzepten aus dem HR-Veränderungsmanagement zu unterstützen. Wir verstehen uns als Umsetzungsberater“, so Hansmann. Dabei richten die Experten ihre Interventionen in jedem Moment an der Unternehmenskultur der DB aus. Die zweite Rolle des HR-Veränderungsmanagements betrifft die des Anforderungsmanagements: „HR ist für wesentliche Hebel im Change zuständig. Unsere Experten helfen, diese auf die Trans-

formation auszurichten, indem etwa die Anforderungen an Führung passend definiert werden.“ Der Effekt? Ein enger Schulterschluss zwischen Geschäft und HR. Ferner definiert Hansmanns Team die Grundsätze für das Veränderungsmanagement, steuert und befähigt die Change-Community der Deutschen Bahn: Für alle, die als Changer bei der DB aktiv sind, steht HV als Ansprechpartner zur Verfügung.

Hierfür gibt es keine Checkliste. Das ist eine der wesentlichen Botschaften, die HR in diesem Zusammenhang verinnerlichen muss. Pauschale Ratschläge wären viel zu einfach gedacht, weil es nicht „die eine richtige Change-Variante“ gibt. Es gibt auch nicht – und dies ist noch eine Ergänzung zur vorangegangenen Frage – nur eine Kultur im Unternehmen. Wenn ich unser Unternehmen als Beispiel nehme, dann ist die Kultur in England anders als die Kultur, die hier in Deutschland herrscht. Und auch die Kultur im Callcenter ist nicht vergleichbar mit der Kultur in der Marketingabteilung. Wir sitzen zwar alle im gleichen Unternehmen, aber der Kontext, in dem wir arbeiten – unsere Arbeit an sich, die Personen, die dort arbeiten –, beeinflusst das kulturelle Erleben. Mit einer Pauschalisierung von Kultur kann man also nicht arbeiten. Man muss sich vielmehr die Mühe machen, den Kontext zu verstehen und dann daran zu arbeiten.

Dennoch gibt es bestimmte Faktoren, die HR für die Arbeit als interner Change-Berater mitbringen muss ...

Die grundsätzliche Bereitschaft für diese Arbeit und ein Businessverständnis sind auf jeden Fall wichtig, um in der Rolle ernst genommen zu werden. Dabei muss ich als Personaler einerseits nah am Business sein, mich aber auch von der Unternehmensführung differenzieren, um einen eigenen Wertbeitrag zu leisten. Das wiederum kann ich nur tun, wenn ich ein Interesse an den spezifischen Geschäftsanforderungen habe und verstehe, wo die Geschäftsführung hin will. Zudem brauche ich ein Netzwerk. Ich muss jenseits meiner Linienverantwortung in der Lage sein, Verbindungen zu managen, Kollaboration zu fördern und diese auch für mich zu nutzen. Wichtig sind zudem Projektmanagement-Fähigkeiten, an denen es leider vielen Personalern fehlt.

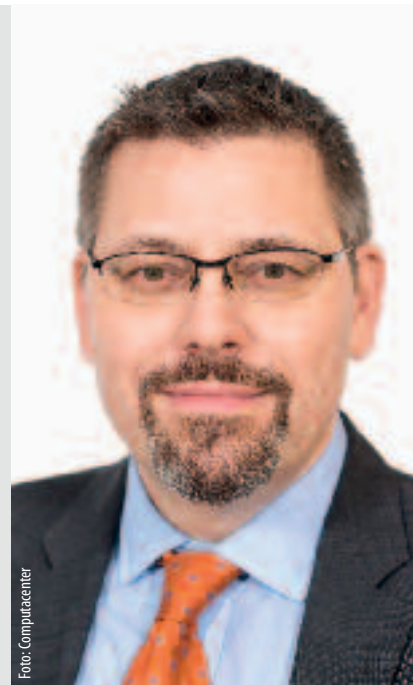


Foto: Computacenter

Zur Person

Karl-Heinz Reitz leitet seit 2011 die Fachgruppe Change beim BPM. Der Geschäftsführer und HR-Direktor der Computacenter AG & Co. oHG ist dem Thema Change Management – sowohl als Berater als auch als Personaler – seit rund 20 Jahren verbunden.

Woran mangelt es Personalern noch in der Rolle als Change-Berater?

Viele tun sich noch schwer mit dem Selbstverständnis, das mit der geforderten Beratertätigkeit einhergeht. Sie kommen mit einem 08/15-Instrumentarium daher und es fällt ihnen schwer, sich in eine Situation zu begeben, wo eben zunächst nicht klar ist, was die Lösung ist. Es wird häufig völlig unterschätzt, was es an Komplexität zu bewältigen gibt. Das trifft auch auf die Geschäftsführung zu, die den Auftrag erteilt. ■



Foto: Deutsche Bahn

„Wichtig sind ein Gespür für Menschen
in Veränderungssituationen und
die Fähigkeit, dieses Gespür an Führungskräfte
weiterzugeben.“

Jeroen Hansmann, Leiter der Einheit HV
(HR-Veränderungsmanagement), Deutsche Bahn

„Bei Veränderungen im Regelgeschäft sind das die HR-Partner, die die Führungskräfte bei der Change-Begleitung unterstützen. Bei größeren Transformationsprojekten unterstützen die HR-Partner nur bei klassischen HR-Themen wie etwa dem Recrui-

ting, und die sogenannten HR-Experten Change aus unserer Einheit übernehmen die Ansprache und Erstberatung des Projektleiters, der in einem solchen Fall der Change-Leader ist“, erläutert Hansmann. Erst nach der Einführungsphase kommen wieder die HR-Partner ins Spiel. Sie sind als Prozessbegleiter, Umsetzungsberater, Coach, Moderator und Kommunikator vor Ort, führen mit der jeweiligen Führungskraft eine Stakeholder-Analyse durch und entwickeln für sie einen Change-Plan. Auch bringen sie Ideen für wirkungsvolle Dialogformate ein, moderieren Informationsveranstaltungen und Workshops mit dem Ziel, die Stimme der Mitarbeiter ins Projekt einzubringen und mit Widerständen aller Beteiligten konstruktiv umzugehen.

Das zeichnet einen professionellen HR-Change-Berater aus

- Die Erfahrung zeigt, dass interne Change-Beratung bei HR gut angesiedelt ist. Allerdings muss eine **strikte Trennung zur Mitarbeiterbewertung** gegeben sein.
- Wichtig ist, dass HR in der Transformation **proaktiv agiert**. Soll heißen: von sich aus auf die Mitarbeiter zugehen, nicht warten, bis diese anfragen.
- Als interne Change-Berater müssen Personaler **nah dran sein an den Führungskräften und Mitarbeitern** und für das richtige Mindset sorgen. Beratung und Begleitung vor Ort sollte daher einen Großteil ihrer Arbeit ausmachen.
- Mitarbeiter können sich dann von alten Mustern und Verhaltensweisen lösen, wenn sie **positive Bildungsmomente** erleben. Genau hier müssen Personaler in ihrer Rolle als Change-Begleiter ansetzen.
- **Moderations-, Trainings- und Coachingfähigkeiten** sind wichtige Kompetenzen für die interne Change-Begleitung. Ferner sind Mediationsfähigkeiten ausschlaggebend, denn innovativer Wandel verlangt auch nach Diskurs im Rahmen einer konstruktiven Streitkultur.
- Wesentlich zudem: **Geschäftsverständnis**, die Fähigkeit, sich in die Führungskraft hineinzuversetzen, **Interesse und Neugierde**.

Zukunftsthemen sind Menschenthemen

„Projekte gehen nur voran, wenn Widerstände erkannt und an der Motivation der Mitarbeiter gearbeitet wird. Das spezifische Methodenwissen von HR wird dabei immer öfter anerkannt“, sagt Hansmann. Deswegen setze sich der Gedanke, dass Veränderungsbegleitung originär HR-Aufgabe sei, zunehmend durch. Nicht zuletzt: Da Zukunftsthemen immer auch Menschenthemen sind, ist eine strategisch aufgestellte HR-Funktion für die DB eine zwingende Voraussetzung, um Veränderungen nachhaltig zu meistern. ■



(Wie) schafft HR die digitale Transformation?

VORANKÜNDIGUNG:
STUDIE 2019
COMING SOON
ERSCHEINUNGSTERMIN
MAI/JUNI 2019

BENCHMARKING HR DIGITAL 2019

Was ist der Reifegrad von europäischen Unternehmen in der digitalen Transformation? Das Benchmarking erfasst den Wertbeitrag von HR – sowohl in Bezug auf die Digitalisierung von HR, als auch in Bezug auf die Digitalisierung des Gesamtunternehmens.

Promerit und Mercer führen aktuell das umfangreichste Benchmarking zu diesem Thema in Europa durch. Registrieren Sie sich bereits jetzt, wenn Sie Interesse am Report haben unter studie@promerit.com.

www.promerit.com

 **MERCER**
MAKE TOMORROW. TODAY

promerit
TALENT TO TRANSFORM



Exklusiver Vorabdruck

Ready for Take-off

HR kann keinen Change? In ihrem Buch, das im März erscheint, tritt Bettina Volkens den Gegenbeweis an. Sie hat seit ihrem Eintritt in den Lufthansa Vorstand im Jahr 2013 den Kranich-Konzern zusammen mit ihrem Team kulturell verändert und fit gemacht für neue Strukturen.



Foto: Lufthansa Group

AUTORIN

Bettina Volkens,
Vorstandsmitglied der
Deutschen Lufthansa AG
und als Arbeitsdirektorin
zuständig für die Bereiche
Personal und Recht

► Gerade in einem Unternehmen wie der Lufthansa, deren Kultur stark durch Sicherheit und damit Risikovermeidung geprägt ist, ist Veränderung eine große Herausforderung. Uns war von Anfang an klar, dass dies nicht von heute auf morgen gelingen kann, sondern dieser Transformationsprozess einer intensiven Begleitung bedarf. Eine Transformation, die dazu führt, dass unsere Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterentwickeln, neue Kompetenzen erlernen und in der Lage sind, mit komplexen Sachverhalten umzugehen. Dies erfordert eine neue Art der Zusammenarbeit.

Der Strategieansatz

Bevor ich begonnen habe, eine HR-Strategie zu erarbeiten, habe ich formuliert, wofür ich persönlich als Arbeitsdirektorin stehe und was mich antreibt. Ich lege den Fokus auf den Menschen und bin davon überzeugt: „Jeder will gesehen werden“ und jeder ist wichtig in seinem Beitrag zum großen Ganzen. Wir müssen jedem respektvoll und wertschätzend gegenüberstehen – dies ist die Grundlage unserer Personalarbeit. Eine HR-Strategie gab es bei meinem Start nicht. Um mit den Mitarbeitern des Personalbereichs in den Dialog über den strategischen Ansatz zu treten und dabei schon ein bisschen Orientierung zu geben, habe ich mit meinem engsten Team ein Motto für den HR-Bereich entwickelt: „Zukunft denken, Neues wagen, Verantwortung leben.“ Dieses hat sich zwar nicht durchgesetzt, aber das Auseinandersetzen mit diesem Motto war wichtig. „Zukunft denken“ hat zu folgenden Fragen geführt: Was brauchen wir jetzt für Führungskräfte, die die Zukunft gestalten? Welche und wie viele Mitarbeiter brauchen wir wann und wo? Welche Anforderungen stellt der Nachwuchs an uns als Arbeitgeber? Welche Anforderungen haben unsere aktuellen Mitarbeiter an das Unternehmen? Mit „Neues wagen“ war ganz klar das Thema Fehlerkultur adressiert. In jeder Veranstaltung im Jahr 2013 habe ich

gesagt: „Die Zeit der langen Konzepte ist vorbei. Wir müssen wegkommen vom Reaktiven zum Agilen.“ Damals war das für Lufthansa eine argwöhnisch betrachtete Äußerung, da man es aufgrund der Sicherheitskultur gewohnt war, so lange an dem Konzept zu arbeiten, bis man sicher war, dass es auch greift. Klar war, dass wir auch schwierige Themen angehen müssen, was in früheren Jahren eher vermieden wurde.

Auf zwei Handlungsstränge haben wir uns daher zunächst in der HR-Strategie fokussiert: Kultur und Führung sowie moderne Arbeitswelten. Beide Themenfelder müssen kontinuierlich weiter vorangetrieben werden. Es ist kein Ende in Sicht! Wie es wahrscheinlich in jedem Großkonzern der Fall ist, werden immer wieder neue Charts produziert, um die Strategie zu erklären. Meine Erfahrung ist allerdings: Am Ende geht es um das Tun. Nur wenn Maßnahmen initiiert und wirksam umgesetzt werden, sind Strategien lebendig und nachvollziehbar. Dabei gilt es eines immer wieder zu bedenken: Auch wenn Maßnahmen schnell umgesetzt werden, wird ihre bezweckte kulturelle Wirkung erst deutlich zeitverzögert eintreten. Daher ist mir das Arbeiten mit dem Dreieck „Strategie, Kultur und Struktur“ so wichtig. Es ist immer wieder notwendig, durch strukturelle Maßnahmen zu intervenieren, die in der Regel schneller zu Verhaltensänderungen führen. Unser Arbeitsprogramm lässt sich in drei Phasen aufteilen, die aufeinander aufbauen: Waking up, Modernizing, Looking ahead (zur Infografik siehe Marginalspalte).

Stärken mit Kehrseite

Lufthansa ist mir von Anfang an als ein weltoffenes Unternehmen begegnet. Die Mitarbeiter haben zudem eine sehr hohe Verbundenheit zu unserem Unternehmen und gehen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Diese starke Verbundenheit gab es auch im Bereich des Managements. Ein-



Eine Infografik über den Transformationsprozess der Lufthansa finden Sie auf www.personalwirtschaft.de unter Führung > Change Management.

mal Lufthansa, immer Lufthansa – oder anders formuliert: „Lieber unglücklich bei Lufthansa, als glücklich woanders.“ Es war lange Zeit nicht erwünscht, Lufthansa zu verlassen. Die starke Verbundenheit und das branchenimmanente Sicherheitsbewusstsein sind einerseits ausgeprägte Stärken, sie haben aber auch ihre Kehrseiten, die eine 2011 durchgeführte Studie mit folgenden Attributen beschrieben hat: unbeweglich, risikoaversiv, ängstlich. Hinzu kam ein ausgeprägtes Silo- und Hierarchiedenken.

Neue Führungskultur

Womit haben wir begonnen? Der erste Auftrag an die Organisation war es, aufzuschreiben, warum wir bei Lufthansa eine neue Führungskultur brauchen. Im Mittelpunkt unserer HR-Strategie stand die bereits erwähnte Überzeugung, dass jeder gesehen werden möchte. Das bedeutet nicht, dass jeder im Scheinwerferlicht stehen möchte. Aber jeder Mensch möchte etwas Sinnvolles tun, dafür respektiert und wertgeschätzt werden. Hierauf muss Führung eingehen. Auf dieser Grundlage, unserer sogenannten Leadership-Story, sind alle Maßnahmen aufgebaut. Das Erste, was wir umgesetzt haben, war ein neuer Besetzungsprozess. Schon seine Konzeptionsphase von Oktober bis Dezember 2012 war eine erste kulturelle Intervention: War es bis dahin bei Lufthansa üblich, dass Treffen nur mit den jeweiligen Peers auf gleicher Hierarchiestufe stattfanden, habe ich hierarchieübergreifende Workshops über alle Geschäftsfelder hinweg durchgeführt. Innerhalb von zwei Monaten hatten wir ein Ergebnis vorliegen und konnten Anfang April 2013 – allen Widerständlern zum Trotz – mit der Umsetzung beginnen. Die Veränderungen betrafen zuerst unsere Führungskräfte der zweiten Ebene (circa 250) und wurden dann auf die Führungskräfte der dritten Ebene (circa 800) ausgerollt. Damals sprach man noch nicht von „agil“, aber unsere Vorgehensweise war genau das: anfangen, aus Fehlern lernen, den Prozess anpassen.

Eine wichtige Grundlage für unsere Besetzungen bilden unsere Leadership-Principles, die wir aus der Leadership-Story abgeleitet haben. Wir wollten weg von den 21 Kompetenzbeschreibungen, die sich keine Führungskraft merken konnte, und zudem die transformationalen Aspekte von Führung verstärken. Nach mehreren Interviewphasen mit Führungskräften haben wir uns auf fünf Prinzipien verständigt.

Hierarchien abbauen und beweglich bleiben

Zur Einführung der Leadership-Principles in die Organisation haben wir zum einen umfangreiche Trainings angeboten, was ich allerdings auf die Art und Weise nicht wiederholen würde. Zum anderen wurden im Rahmen der Einführung der Leadership-Principles alle Führungs- und Vergütungsinstrumente auf den Prüfstand gestellt und neu ausgerichtet.

Eine weitere Maßnahme nach der Einführung der Leadership-Principles war die Rotation-Policy, wonach Führungskräfte spätestens nach fünf Jahren eine andere Position übernehmen sollten, um neue Perspektiven kennenzulernen. Beweglichkeit sollte aber nicht nur das Motto für die Führungsmannschaft sein. Es war und ist uns wichtig, dass sich all unsere Mitarbeiter beschäftigungsfähig halten. Begleitend zu unseren Abbauprogrammen haben wir frühzeitig mit „Compass“ ein Programm eingeführt, das die Mitarbeiter unterstützen soll, sich beruflich zu orientieren und über Perspektiven gegebenenfalls auch außerhalb der Lufthansa nachzudenken.

Von Anfang an hat uns neben der Beweglichkeit die Frage umgetrieben, die sich sicherlich jedes traditionsreiche Unternehmen stellt: Wie lösen wir die ausgeprägte Hierarchiedenweise auf? Einen großen Schritt voran gebracht hat uns die Einführung eines New Workspace. Die Führungskräfte sitzen nun nicht mehr abgeschirmt in eigenen Büros, sondern mittendrin – sie haben kein eigenes Büro mehr. Dies hat zu viel mehr Nähe und intensiverem Kommunikationsverhalten geführt.

Jeder hat Talent

Nachdem der Start des Veränderungsprozesses geschafft war, lag der Schwerpunkt der nächsten Phase auf unseren Vergütungs- und Führungssystemen. Nach wie vor kontrovers diskutiert wird unsere Talentphilosophie, die in den Jahren 2014 und 2015 entstand. Wir haben uns für einen weiten Talentbegriff entschieden: „Jeder hat Talent“. Wenn wir heute den Talentbegriff verwenden, so wird bei uns oftmals wieder nur auf eine kleine Gruppe geschaut: Talente für Führung. Damit fühlen sich aber diejenigen ausgegrenzt, die nicht darunter fallen. Doch das können wir uns nicht leisten. Alle müssen wissen, was von ihnen erwartet wird, und brauchen ein regelmäßiges und differenziertes Feedback.

Mit der Einführung unseres neuen digitalen Tools „Profile“ für administrative Mitarbeiter im Jahr 2015 haben wir den Prozess der Zielvereinbarung mit dem Prozess der Performance- und Potenzialbeurteilung verbunden. Gleichzeitig haben wir von der Papiervariante hin zur digitalen Variante gewechselt, was eine Herausforderung war. Jedes Jahr entwickeln wir das Tool weiter. Allerdings werden seine Funktionalitäten nach wie vor nur von wenigen Führungskräften und Mitarbeitern umfassend genutzt. Wir sind also noch nicht bei einer benutzerfreundlichen Lösung angekommen.

Neues Bonussystem

Für ebenfalls viel Unruhe hat die Umstellung unseres Bonussystems gesorgt, was für mich das Musterbeispiel einer strukturellen Intervention ist. Bereits 2012 habe ich versucht, den individuellen Bonus abzuschaffen und nur



Dies ist ein exklusiv für die Personalwirtschaft bearbeiteter Vorabdruck aus dem Buch „Ready for Take-off – Wie die Lufthansa ihr Personal auf die Zukunft vorbereitet“ von Bettina Volken und Matthias Fiska, das Mitte März bei Campus erscheint (39,95 Euro).



Die Hälfte der Einnahmen des Buches kommen der Hilfsorganisation help alliance der Lufthansa Group zugute. Diese bündelt rund vierzig Hilfsinitiativen in aller Welt, die vor allem jungen Menschen Zugang zu Bildung verschaffen und sie befähigen sollen, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Die Projekte finanzieren sich ausschließlich über Spenden. Für jedes Projekt tragen Lufthansa Group Mitarbeiter ehrenamtlich Verantwortung, stets in Kooperation mit Partnern vor Ort. www.helpalliance.org

noch das Unternehmensergebnis als Berechnungsgrundlage heranzuziehen. Warum? Erstens: Es gibt in der Regel keine messbare Einzelleistung. Zweitens: Die durchschnittliche Zielerreichung lag konstant bei 120 Prozent. Eine Differenzierung fand quasi nicht statt. Dafür aber war der Prozess sehr aufwendig – insbesondere für den Personalbereich. Erst nach zwei Jahren intensiver Auseinandersetzung ist es mir gelungen, meine Vorstandskollegen von der Umstellung zu überzeugen. Da wir zu diesem Zeitpunkt auch das Handeln als Lufthansa Group stärken wollten und die Einführung einer Matrixorganisation beschlossen hatten, haben wir bei der Berechnung den Konzernanteil auf 70 Prozent und damit den Geschäftsfeldanteil nur auf 30 Prozent festgelegt. Diese Entscheidung ist damals bei der Mehrzahl unserer Führungskräfte auf großen Widerstand gestoßen. Aufgrund der sehr guten Konzernergebnisse gibt es hierzu gegenwärtig allerdings keine Diskussion.

Einführung einer Matrixstruktur

Nach der jahrelang dezentralen Ausrichtung der Lufthansa Group war bei der Einführung der Prozessorientierung und der Matrixstruktur ein großes Umdenken notwendig. Im Personalbereich sind wir auf einem guten Weg. Die Abstimmungsprozesse sind in der Matrix tatsächlich komplexer. Wenn aber eine Entscheidung getroffen ist, dann wird sie auch einheitlich umgesetzt. Gleichzeitig mit der Matrixorganisation haben wir eine neue Führungsstruktur eingeführt mit dem Ziel, eine Hierarchieebene und 15 Prozent der Positionen abzubauen. Die Gleichzeitigkeit des Vorgehens hat einerseits zu einer großen Unruhe und Unsicherheit geführt. Auf der anderen Seite hat die Neuorganisation ohnehin dazu geführt, dass wir die Mehrzahl der Stellen neu ausschreiben mussten. Meine Mannschaft hat hier gemeinsam mit der Konzernorganisation hervorragende Arbeit geleistet. Über 800 Stellen wurden neu bewertet, 350 Stellen ausgeschrieben und diese nach 1200 Interviews neu besetzt, am Ende waren über 200 Positionen abgebaut. Ausgehend von der vorher quasi nicht vorhandenen Fluktuation lagen wir 2017 bei nahezu zehn Prozent. An die neue Führungsstruktur musste die Vergütungsstruktur angepasst werden. Und damit nicht genug: Zudem haben wir die Altersversorgung, zunächst für Führungskräfte, umgestellt und über 700 Vertragsanpassungen vorgenommen. Mit den Führungskräften zu beginnen, war ein wichtiges Signal für die parallel stattfindenden Tarifverhandlungen mit allen drei Gewerkschaften. Bei diesen vielen Veränderungen für unsere Führungskräfte war die aktive Begleitung sowohl in Hinblick auf das neue Führungsverständnis als auch auf die Matrix der entscheidende Erfolgsfaktor. Zudem waren wir fortwährend mit Tarifkonflikten konfrontiert. Letzten Endes ist es mit allen drei Gewerkschaften gelungen, unsere Altersversorgungssysteme umzustellen.

Talentinitiativen und Diversity

Während der Phase der Tarifaufeinandersetzung sind externe Nachwuchsprogramme und interne Talententwicklungsprogramme vernachlässigt worden. Da es bei Lufthansa seit über 15 Jahren immer

„Meine Erfahrung ist:
Am Ende geht es
um das Tun.“

wieder Einstellungsstopps gab, ist keine gezielte Nachwuchsplanung auf der Grundlage von Zahlen, Daten und Fakten erfolgt. Deshalb haben wir diese Problematik in den Jahren 2017 und 2018 als eines der strategischen Topthemen für den Konzern definiert. Es ist in kurzer Zeit gelungen, unsere Talentinitiativen zu erweitern und sie auch prominent zu vermarkten. So haben wir unser neues Programm „Makers of Tomorrow“ mit einer groß angelegten Kampagne auf der ganzen Welt mit Erfolg veröffentlicht. Ein negativer Effekt dabei ist, dass einige unserer Führungskräfte ab 40

Jahren den Eindruck haben, sie hätten keine Chance mehr und würden nicht mehr gebraucht. Hier müssen wir gezielt kommunikativ gegensteuern.

Interessant sind in dieser Hinsicht auch Kollegen, die die Lufthansa verlassen haben und später wiederkommen. Mir kam schon zu Beginn meiner Tätigkeit die Idee des Alumni-Clubs, um klarzumachen: Man ist kein „Verräter“, wenn man geht, und man kann wiederkommen. Das hat zu Beginn zu großer Irritation und Unverständnis geführt. Mittlerweile ist es zur Normalität geworden. Deshalb konnten wir nicht nur im Jahr 2017 mit unserem Alumni-Netzwerk starten, sondern bis heute bereits zwei Konferenzen speziell für unsere Ehemaligen durchführen.

Das, was wir bei Lufthansa brauchen, ist Vielfalt. Wir benötigen einen guten Mix aus Menschen aller Altersstufen, Nationalitäten, Geschlechter und Erfahrungen. Deshalb haben wir bei der Einführung der Matrix auch einen Verantwortlichen benannt, der sich um den Prozess der Internationalisierung kümmert. Natürlich haben wir auch das Thema Frauenförderung im Fokus. Wir greifen dabei auf klassische Ansätze wie Mentoring, Frauenentwicklungsprogramme und Shared Leadership zurück.

Digitalisierung betrifft alle

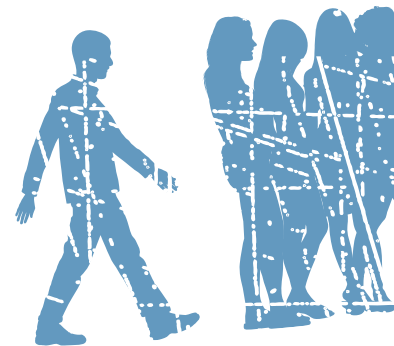
Über 15 Jahre wurde in den Bereich HR-IT-Landschaften nicht investiert, mit dem Argument, dass das Kerngeschäft Vorrang habe. Es ist uns aber dennoch gelungen, das Geld für eine Erneuerung zu erhalten. Für uns war und ist das eine hervorragende Chance, ein ganzheitliches Arbeitsmodell für unsere Personalarbeit zu schaffen. Mit der Erneuerung unserer HR-IT können wir den Erwartungen unserer Kunden besser begegnen. Deshalb müssen wir uns als Personalbereich mit unserer neuen Rolle im digitalen Umfeld auseinandersetzen und verändern. Hier sind wir noch am Anfang des Weges. Neben der Transformation des eigenen Bereichs haben wir die Aufgabe, die Belegschaft insgesamt auf die schnellen Veränderungen vorzubereiten. Gute Impulse hierfür habe ich bei meinem Besuch im Silicon Valley Anfang 2017 erhalten. Dieser hat mich darin bestärkt, nicht nur neue Arbeitswelten und -methoden zu predigen, sondern sie in meinem unmittelbaren Umfeld erlebbar zu machen.

Im Jahr 2017 habe ich daher die Entscheidung getroffen, mein Büro aufzugeben und den kompletten Vorstandsflygel umbauen zu lassen. Alles sollte beweglich sein – ein Flur der Begegnung und des agilen Arbeitens war das Ziel. Diese kleine strukturelle Intervention hatte einen erheblichen Einfluss auf die Organisation: Agilität, Nahbarkeit und Kollaboration sind keine leeren Worthülsen mehr. ■

„Kulturwandel kann ohne HR nicht gelingen“

Matthias Fifka hat Bettina Volkens als Co-Autor und externer Berater bei „Ready for Take-off“ unterstützt. Wertebasierte Führung sowie Nachhaltigkeitsmanagement angesichts der gravierenden Veränderungen des 21. Jahrhunderts stehen im Mittelpunkt seiner Arbeit.

INTERVIEW: ELKE SCHWUCHOW



► **Personalwirtschaft:** Herr Fifka, Sie haben als Co-Autor des Buches „Ready for Take-off“ tiefe Einblicke in den Transformationsprozess der Lufthansa gewonnen. Können Sie drei Aspekte benennen, die Sie am meisten beeindruckt haben?

Matthias Fifka: Gleich von Anfang an war ich von dem Commitment beeindruckt, mit dem Bettina Volkens und ihr Team die Transformation angegangen sind. Es war spürbar, dass hier kein oberflächlicher Aktionismus am Werk war, sondern die feste Überzeugung, sie trotz aller zu erwartenden Schwierigkeiten umzusetzen. Denn Transformation – besonders bei einem Unternehmen dieser Größe und mit einer derart langen Historie – ist alles andere als ein Selbstläufer. Deshalb fand ich zweitens auch die Ganzheitlichkeit beeindruckend, mit der das Vorhaben gestaltet wurde. Alle Bereiche des Konzerns, Abteilungen, Ebenen und Funktionen wurden so weit wie möglich berücksichtigt. Drittens ist es bemerkenswert, wenn Unternehmen überhaupt das Bewusstsein und die Bereitschaft besitzen, sich auf die Entwicklungen des 21. Jahrhunderts einzulassen und sich entsprechend zu verändern. Viele Unternehmen stecken eher den Kopf in den Sand und hoffen, dass demografischer Wandel, neue Erwartungs- und Werthaltungen in der Gesellschaft oder auch die Digitalisierung irgendwie an ihnen vorübergehen und sie so weitermachen können wie früher. Das ist allerdings eine naive Hoffnung.

Der von Bettina Volkens initiierte Transformationsprozess folgt dem Dreieck Strategie, Struktur und Kultur. Ergibt diese Dreiteilung Sinn?

Ich würde bei diesen drei Elementen nicht von einer „Dreiteilung“ sprechen, sondern von einem „Dreiklang“, denn sie dürfen nicht als unabhängige Teile verstanden werden. Entscheidend ist ihr Zusammenspiel. Die meisten Strategien scheitern nicht, weil die Strategie an sich schlecht ist. Sie scheitern, weil entweder die strukturellen und prozessualen Voraussetzungen fehlen, um sie umzusetzen, oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie nicht implementieren können oder wollen. Wenn ich also meine Strategie neu ausrichten möchte, muss ich auch Struktur und Kultur verändern, wobei das nicht beliebig geht und Zeit braucht. Dennoch werden in der Praxis häufig Strategien formuliert, ohne dass strukturelle und kulturelle Gegebenheiten berücksichtigt werden. Viele Führungskräfte halten Strukturen für uneingeschränkt anpassungsfähig und Kultur für ein Wischiwaschi-Thema, das gar keiner Betrachtung lohnt.



Professor Dr. Matthias Fifka, Vorstand des Instituts für Wirtschaftswissenschaft und Professor für BWL, insbesondere strategisches und wertorientiertes Management, Universität Erlangen-Nürnberg

Sie haben sich dem Thema Change und insbesondere der Relevanz von Führung in Zeiten des Wandels verschrieben. Welche Rolle sollte HR bei einem Kulturwandel übernehmen?

HR wurde und wird in vielen Unternehmen als rein unterstützende Funktion wahrgenommen, die Stellenanzeigen aufgibt, für Wohlfühlatmosphäre sorgt und sicherstellt, dass jeder krankenversichert ist. Eine solch verkürzte Wahrnehmung verkennt allerdings das Potenzial moderner Personalarbeit, das darin liegt, durch eine klar definierte HR-Strategie aktiv zum langfristigen Erfolg beizutragen. Zentral dabei ist die bewusste und gezielte Gestaltung des organisationalen Wandels. Er beginnt mit der Frage, welcher Werte, Normen, Einstellungen und Fähigkeiten es im Unternehmen bedarf, um im Wettbewerb bestehen zu können. Darauf aufbauend gilt es für HR, die richtigen Menschen ins Unternehmen zu holen, sie entsprechend zu entwickeln und zu motivieren, aber auch, Mitarbeiter beweglich zu halten, sie zu befähigen und regelmäßig gemeinsam den Standort des Einzelnen zu überprüfen. Mit der Formulierung eines Leitbildes für die angestrebte Kultur ist es also nicht getan. Der Wandel muss durch HR auch im Tagesgeschäft unterstützt und greifbar gemacht werden. Er muss sich deshalb zum Beispiel auch in der Personalbeurteilung, Beförderung und Entlohnung sowie der Fortbildung niederschlagen. Erfolgreicher Kulturwandel ist somit normativer, strategischer und operativer Natur und kann ohne die Führungsrolle von HR nicht gelingen. ■



Schwarz auf weiß

Change Management scheint für viele Berater, Wissenschaftler und Praktiker ein beliebtes Thema zu sein, um sich als Buchautoren zu profilieren. Wir haben ein paar aktuelle Titel aus der Flut der Publikationen für Sie ausgewählt.

VON ELKE SCHWUCHOW

Svenja Hofert, Claudia Thonet

Der agile Kulturwandel

Die Autorinnen bieten 33 Lösungen für Unternehmen, die der Digitalisierung agil begegnen wollen. Beim Prozess des agilen Kulturwandels zeigen sich immer wieder dieselben Probleme, die Hofert und Thonet aufgrund ihrer Arbeit als Beraterin und Trainerin analysiert haben. Mithilfe konkreter Best Practices und Methoden, die auch in kleinen Schritten machbar sind, zeigen die Autorinnen, wie der kulturelle Change-Prozess zu einem agilen Unternehmen gelingt.

Springer Gabler, 2019, 39,99 Euro



Michael Frei

Change Management für Führungskräfte

Das Charmante an diesem Buch ist die Praxiserfahrung des Autors. Selbst Führungskraft, plaudert er sozusagen aus dem Nähkästchen über seine Erfahrungen mit betrieblichen Transformationsprozessen. Tipps zur Umsetzung gespickt mit praktischen Beispielen bieten anderen Managern Unterstützung in Zeiten des Wandels.

Vahlen, 2018, 39,80 Euro

Susanne Nickel, Christian Berndt

Let's change mit innovativen Tools

„Zehn Co-Creation-Stories für eine gelungene Transformation“, so lautet der Untertitel des Buches von Nickel und Berndt. Hier werden Change-Tools wie Lego Serious Play, das Persona-Konzept, Design Thinking, Business-Theater oder das Lean Start-up in zehn Praxisgeschichten aus dem HR-Bereich verpackt. Die Stories lassen Change-Prozesse lebendig werden. Kurzweilige Step-by-step-Information über neue Methoden für New Work.

Haufe, 2018, 24,95 Euro



Rainer Krumm

Change Management von A bis Z

Dieses Buch soll Impulsgeber und Nachschlagewerk sein. Nach einem Beitrag über die sieben Todsünden im Change Management stellt der Autor, der als Berater und Coach tätig ist, die wichtigsten Aspekte in alphabetischer Reihenfolge vor. Von A wie „Achterbahn“ oder „agil“ bis Z wie „Zeitplan“ oder „Zähigkeit“. Spaßfaktor: Die recht opulente Gestaltung unterscheidet den Titel von anderen tristen Fachbuch-Layouts.

Gabal, 2018, 29,90 Euro

Woran Change-Projekte scheitern – und wie man das ändern kann

Viele Veränderungsvorhaben platzen oder wirken nicht wie gewünscht. In einer neuen Online-Serie betrachten wir Ansätze, mit denen Change besser gelingen kann. In den ersten drei Beiträgen geht es um ...

Weg von Old Change, hin zu New Change

Eine Veränderung des Miteinanders ist immer eine komplexe Herausforderung. Das bisherige Vorgehen in Change-Prozessen muss daher kritisch hinterfragt werden. Wir beleuchten Theorien und Ansätze, die in vielen Change-Projekten nicht ausreichend berücksichtigt oder nicht wirksam eingesetzt werden.

Change beflügeln durch Gamification

Durch Gamification sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es dem Einzelnen auf spielerische Art ermöglichen, den Change als Chance für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.

Change aus verhaltensökonomischer Sicht

Wenn es gelingt, die Verhaltensmuster der Betroffenen zu erkennen und zu verstehen, besteht durch den Einsatz von Entscheidungsarchitekturen die Chance, das Verhalten der Stakeholder im Sinne der Veränderung zu beeinflussen.



Die Artikel der Serie New Change finden Sie auf personalwirtschaft.de unter **Führung > Change Management**. In regelmäßigen Abständen gibt es neue Beiträge.

NEUES AUSBILDUNGSPROGRAMM
AB MAI 2019

 **hr pioneers**
agile. people.

Werde **Agile Transformation Coach** und begleite den Wandel in Deinem Unternehmen

6 Module
in 9 Monaten
mit intensivem Coaching

mehr Infos:
[agile-
transformation-
coach.de](http://agile-transformation-coach.de)



Das Ringen um die Zeit

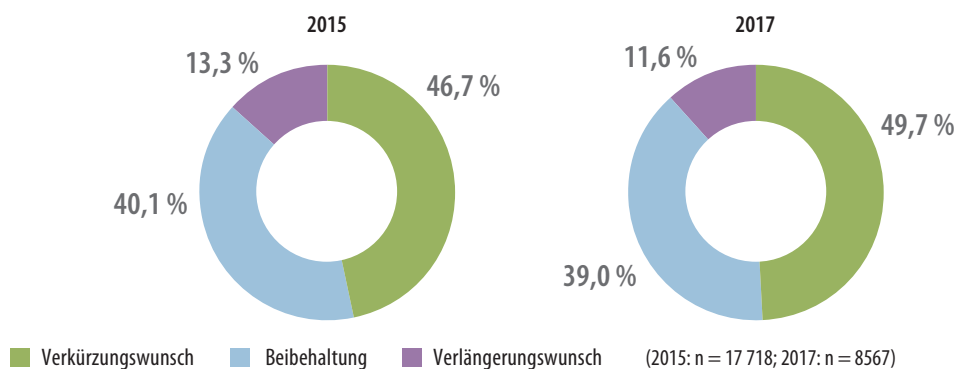
Die Wünsche der Beschäftigten nach Flexibilisierung der Arbeitszeit finden beim Gesetzgeber zunehmend Gehör. Das birgt die Gefahr der Überforderung von kleinen und mittleren Unternehmen. Wie können Betriebe es schaffen, alle Interessen unter einen Hut zu bekommen?

VON CHRISTIANE SIEMANN



Arbeitszeitwünsche von abhängig Beschäftigten hinsichtlich der Länge ihrer wöchentlichen Arbeitszeit

Abbildung 1



Der Anteil der Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, ist in den vergangenen Jahren leicht gestiegen.

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland, 2018

► Schon seit einigen Jahren geizen Unternehmen nicht mit dem Angebot von flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeitangeboten, Arbeitszeitkonten oder teamorientierter Arbeitszeit. Da Studien zeigen, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung und eine reduzierte Wochenstundenanzahl für viele Arbeitnehmer wichtiger sind als Gehalt und Karrieremöglichkeiten, ist die 40-Stunden-Woche und ein Nine-to-Five-Tag für viele Betriebe keine Option mehr.

Doch mit flexiblen Arbeitsmodellen und jetzt auch noch mit dem Anspruch auf Brückenteilzeit wachsen die Probleme in den Unternehmen.

Das Kräfteverhältnis verschiebt sich zuungunsten der Arbeitgeber, beklagen deren Verbände. Ob die Gesetze zur Arbeits- und Brückenteilzeit oder tarifliche Arbeitszeitregelungen wirklich Arbeitgeber benachteiligen, bleibt offen, denn schließlich sind sie ein wesentlicher Faktor für die Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Zielkonflikte

Fakt ist aber ebenso, dass Arbeitszeitkonflikte vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen zunehmen. Denn wie können Betriebe ihr Arbeitsvolumen erfüllen, wenn sie die weniger geleisteten Stunden aus fachlichen Gründen nicht auf die anderen Mitarbeiter verteilen können oder wollen und auf dem Arbeitsmarkt keine Fachkräfte zu finden sind? Gleichzeitig sollen die Regeln für die sachgrundlose Befristung von Arbeitsverhältnissen verschärft werden, und die Höchstüberlassungsdauer von Zeitarbeitnehmern wurde bereits eingeschränkt. Wie kann ein Mitarbeiter, der für fünf Jahre die Brückenteilzeit in Anspruch nimmt, ersetzt werden? Für Arbeitgeber alles andere als einfach.

Mit flexiblen Arbeitsmodellen und dem Anspruch auf Brückenteilzeit wachsen die Probleme in den Unternehmen.

„Der grundlegende Konflikt besteht darin, dass Arbeitgeber ihrerseits alle Zeitreserven mobilisieren möchten und auch müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten des Fachkräftemangels aufrechtzuerhalten, während sich Arbeitnehmer hingegen zunehmend Zeitsouveränität wünschen“, beschreibt Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE an der Hochschule Ludwigshafen, die aktuelle Situation. Die Zielkonflikte spielen sich auf mehreren Ebenen ab: wenn Arbeitszeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgehandelt werden, jedoch auch unter Kollegen und Vorgesetzten.

Das Thema hat durch die Debatte um die 28-Stunden-Woche der IG Metall einen starken Schub erfahren. Zuvor hatten sich die meisten Arbeitgeber nicht proaktiv mit Arbeitszeitkonflikten beschäftigt, so HR-Professorin Rump, doch im vergangenen Jahr sei das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Handelns deutlich gestiegen. Durch das Anrecht auf Brückenteilzeit werde wahrscheinlich noch mehr Arbeitgebern bewusst, dass sie sich mit dem Thema Arbeitszeit und Arbeitsvolumen auseinandersetzen müssen. „Es geht nicht mehr nur um den Einzelfall, sondern um ein Gesamtkonzept im Unternehmen“ betont die Wissenschaftlerin.

Wenn Mitarbeiter den Umfang ihrer Arbeitszeit selbst wählen könnten, möchte etwa die Hälfte der Beschäftigten ihre Wochenstunden verkürzen (vergleiche Abbildung 1). Ein großer Teil der Beschäftigten möchte die jetzigen Wochenstunden beibehalten (39 Prozent) und nur eine Minderheit (11,6 Prozent) wünscht sich eine längere Arbeitszeit als bisher. Die Verlängerungswünsche werden, jedoch auch unter Kollegen und Vorgesetzten.

Was Arbeitnehmer wollen

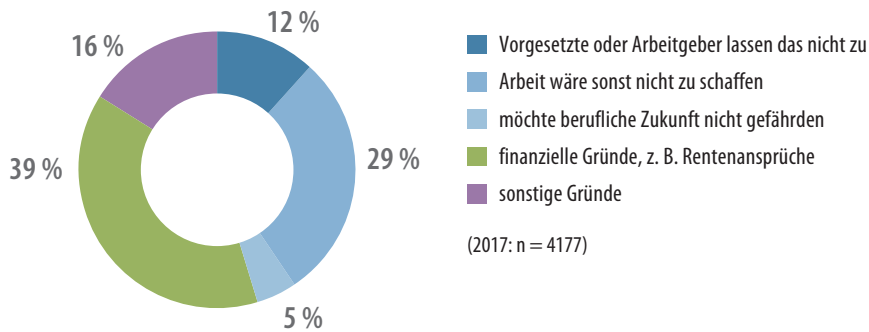
Wenn Mitarbeiter den Umfang ihrer Arbeitszeit selbst wählen könnten, möchte etwa die Hälfte der Beschäftigten ihre Wochenstunden verkürzen (vergleiche Abbildung 1). Ein großer Teil der Beschäftigten möchte die jetzigen Wochenstunden beibehalten (39 Prozent) und nur eine Minderheit (11,6 Prozent) wünscht sich eine längere Arbeitszeit als bisher. Die Verlängerungswünsche

Hauptgrund dafür, dass Beschäftigte mit Verkürzungswunsch nicht kürzer arbeiten

Abbildung 2

Der häufigste Hauptgrund dafür, dass Beschäftigte ihre Arbeitszeit nicht verkürzen, sind finanzielle Erwägungen. Aber auch annähernd 30 Prozent verzichten auf eine Zeitreduzierung, weil die Arbeit sonst nicht zu schaffen wäre.

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland, 2018



sche werden insbesondere von Beschäftigten in Teilzeitarbeit geäußert.

Aus Arbeitgebersicht ist ein Zusammenhang mit der Kündigungstendenz interessant – und bedenklich: Der Anteil der Beschäftigten, die selbst kündigen, ist unter Mitarbeitern mit Verlängerungs- oder Verkürzungswunsch höher als unter jenen, die ihre Arbeitszeit beibehalten wollten. Laut Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) wechselten von 2015 bis 2017 etwas 15 Prozent der Beschäftigten mit Verkürzungswunsch den Arbeitgeber und 17 Prozent der Beschäftigten mit Verlängerungswunsch, aber nur zehn Prozent derjenigen, die ihre Arbeitszeit beibehalten wollten. Was also tun, damit Betriebe die steigenden Anforderungen an Flexibilität, Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte erfüllen können, aber gleichzeitig ihre Bedarfe decken?

Könnten Mitarbeiter den Umfang ihrer Arbeitszeit selbst wählen, würde etwa die Hälfte ihre Wochenstunden reduzieren.

Nach zwei Jahren Projekterfahrung zieht Jutta Rump eine Bilanz: Der Konflikt zwischen Mitarbeiterwünschen und betrieblichen Bedürfnissen könne gelöst werden, wenn eine offene Kommunikation im Unternehmen darüber stattfindet, „welche Modelle und Zugeständnisse im Hinblick auf die Arbeitszeit möglich sind – und welche eben auch nicht“. Es müsse Transparenz auch über die Zwänge geschaffen werden, in denen sich die Arbeitgeber bewegen. Beispielsweise dahingehend, dass die Erbringung der betrieblichen Leistung gefährdet ist, wenn allen Wünschen nach Teilzeit oder mobiler Arbeit stattgegeben werde. Unerlässlich sei es daher, im Dialog mit den

Beschäftigten zu bleiben, um Nachvollziehbarkeit herzustellen. Dass Beschäftigte durchaus für die Bedarfe der Unternehmen sensibilisiert sind, zeigt Abbildung 2. Rund ein Drittel der Befragten setzt seinen Verkürzungswunsch nicht um, weil sonst die Arbeit nicht zu schaffen wäre.

Zeitkonflikte lösen

Bereits 2016 dämmerte es dem Gesetzgeber: Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels führen die gesetzlich geschaffenen Rechte für Arbeitnehmer inklusive der flexiblen Arbeitszeitmodelle von Seiten des Arbeitgebers zu Konflikten in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik. Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) aufgesetzte Projekt „Zeitreich“ sucht Lösungen. Unter der Federführung des IBE werden Möglichkeiten erarbeitet, eine konfliktarme Arbeitszeitgestaltung zu realisieren. Das Projekt unterstützt Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in Betrieben und Verwaltungen dabei, neue Zeitmodelle zu entwickeln, zu erproben und einzuführen, die für beide Seiten von Vorteil sind. Die neuen Arbeitszeitmodelle sollen Zeitkonflikte im Betrieb lösen oder mindern (siehe dazu auch das Interview ab Seite 50 hier im Heft).

Normlösungen gibt es nicht

Ideal- oder Normlösungen gebe es nicht, betont Rump. „Die Lösungen sind stark davon abhängig, in welchen Rahmenbedingungen sich das jeweilige Unternehmen bewegt und in welchen beruflichen und privaten Phasen sich seine Beschäftigten befinden.“ Insofern entstehen nur individuelle oder zielgruppenspezifische Lösungen, die sich je nach Unternehmen, aber auch je nach Abteilung oder Bereich deutlich unterscheiden können. Auf jeden Fall erfordere es bei der Arbeitszeitgestaltung immer Kompromisse. „Wenn Verständnis geschaffen wird für die Belange und Bedürfnisse der jeweils anderen Seite und wenn beide miteinander im Dialog bleiben, lassen sich meist auch Lösungen finden, mit denen schlussendlich alle zurechtkommen.“ ■



Mehr zum Thema

Wie Betriebe ihre Arbeitszeitkonflikte gelöst haben, können Sie nachlesen unter <http://projekt-zeitreich.de/>. Das Projekt „Zeitreich“ wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

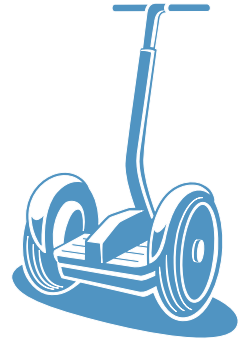
Auf den Seiten 22 bis 24 hier im Heft lesen Sie, welche Erfahrungen die Zahn Technik GmbH mit dem Projekt gemacht hat.

Der skurrile Fall des Monats

Zu viel des Guten

Alles hat seine Grenzen, attestierten die Gerichte einem Kläger, der von seiner Berufsgenossenschaft ein Segway für den Strand einforderte. Ein Fall von Überversorgung.

VON DAVID SCHAHINIAN



► Manchmal schlägt das Schicksal mit der Faust zu: Ein Lkw-Fahrer kam im September 2006 auf einer Autobahnausfahrt von der Straße ab und fuhr eine acht Meter hohe Böschung hinunter. Der 1966 geborene Fahrer wurde dabei im Führerhaus eingeklemmt. Gut, dass es Berufsgenossenschaften gibt: Sie erkannte bei dem Tunesier eine inkomplette Querschnittslähmung, eine Fehlstatik der Wirbelsäule, eine Blasen- und Darmlähmung sowie Potenz- und Anpassungsstörungen als Unfallfolgen an.

In der Folge leistete sie „umfassende Versorgung“, wie es in der Pressemitteilung des Landessozialgerichts (LSG) Niedersachsen-Bremen heißt. Bei einem Segway mit Sitzbetrieb für den Strandurlaub in der Heimat war allerdings Schluss, die Kostenübernahme von rund 25 000 Euro wurde abgelehnt. Nicht zuletzt, weil die Berufsgenossenschaft bereits die Anschaffung eines BMW 350 Touring Sport mit behindertengerechtem Umbau für insgesamt rund 30 000 Euro sowie Standard- und Sportrollstühle nebst E-Handbike gezahlt hatte. Hinzu kam, dass das Gewicht des Klägers trotz der sportlich-technischen Ausstattung stetig zunahm und bereits im Mai 2015 bei 126 Kilo angelangt war. Das nährte beim Leistungsträger die Zweifel, ob der Mann den begehrten Elektroroller überhaupt noch nutzen könne. Der Versicherte klagte, unterlag jedoch sowohl vor dem Sozialgericht (SG) Braunschweig als auch vor dem LSG.

Viagra von der Genossenschaft

Man ist versucht, dem LSG ergänzend hinzuzufügen, dass die Versorgung der Genossenschaft „sehr umfassend“ war. Sie beteiligte sich nämlich auch an den Kosten für den behindertengerechten Umbau einer neuen Wohnung inklusive unterfahrbarer Küche, den Umzugskosten inklusive Hotel und gewährte Zuschüsse zu Verpflegungskosten für die gesamte Familie, zu zahlreichen aktiven und passiven Therapien sowie regelmäßigen Erholungsurlauben mit der Frau in Tunesien. Sie zahlte 26 000 Euro für Auslandsbehandlungen ohne nähere Prüfung, eine Unfallrente von 100 Prozent und eine Teilabfindung von 57 000 Euro. Die Versorgung umfasste sogar eine Dauerverordnung

von Viagra. Die Leistungen können an dieser Stelle lediglich auszugsweise zitiert werden. Für eine vollständige Aufzählung wird auf den 15-seitigen Beschluss des LSG verwiesen.

Für die Notwendigkeit eines zum Sitzbetrieb umgebauten Segways hatte der Kläger Gründe: Mittlerweile habe er seinen Lebensmittelpunkt in Tunesien, wo die Straßen viel schlechter als in Deutschland seien. Nur mit dem Fahrzeug könne er dort und auch am Strand fahren. Ermittlungen der Genossenschaft hatten allerdings unter anderem ergeben, dass diese Art von Elektromobilen eine Höchstbelastungsgrenze von 110 bis 135 Kilo haben. Da jedoch bereits zuvor eine regelmäßige Neuversorgung mit Hilfsmitteln wegen weiterer Gewichtszunahme erforderlich gewesen sei, könne die Kostenübernahme auch unter diesem Gesichtspunkt nicht erfolgen. Das Gewicht dürfe dem Mann nicht zum Nachteil gereichen, konterte die Gegenseite.

„Therapeutisch nicht förderlich“

Letztlich führte ein anderer Grund zur Ablehnung: Überversorgung. Die Genossenschaft hatte argumentiert, dass Elektromobile und elektrisch betriebene Rollstühle nach den Hilfsmittelrichtlinien und der Orthopädieverordnung nicht zu gewähren sind, wenn bereits ein Zuschuss zur Kfz-Hilfe erbracht wurde. So sahen es auch die Richter: Dem Anspruch des Klägers auf Mobilität sei damit ausreichend Rechnung getragen worden. Noch im Oktober 2018 hatte die Genossenschaft die Bewilligung eines Rollstuhl-antriebssystems in Aussicht gestellt, sofern gesichert sei, dass das maximale Systemgewicht von 150 Kilo „jetzt und zumindest in näherer Zukunft nicht überschritten wird“. Eine entsprechende ärztliche Bescheinigung reichte der Kläger im November 2018 ein.

Einen erhobenen Zeigefinger gab das Gericht den Parteien mit auf den Weg: Es stimme den behandelnden Ärzten des Klägers zu, „die seine Begehrhaltung und das bedingungslose Genehmigen der Berufsgenossenschaft als ungünstig und therapeutisch nicht förderlich bewerteten“.

Für die Notwendigkeit hatte der Kläger Gründe: In Tunesien seien die Straßen viel schlechter als in Deutschland.

Beschluss des LSG Niedersachsen-Bremen vom 22.11.2018 (Az.: L 16 U 196/16)

Vorinstanz: Urteil des SG Braunschweig vom 11.10.2016 (Az.: S 16 U 1/15)

„Teilzeit ist keine Einbahnstraße“

Die Balance zwischen dienstlichen und privaten Belangen herzustellen, war für das Finanzamt Trier schon ein Thema, bevor das Recht auf Brückenteilzeit eingeführt wurde. Wie sich Arbeitszeitkonflikte lösen lassen, beschreibt Dr. Julia Köster.

INTERVIEW: CHRISTIANE SIEMANN



Foto: Daniel Boesen, Finanzamt Trier

Dr. Julia Köster, Ständige Vertreterin des Vorstehers, mitverantwortlich für die Personalpolitik beim Finanzamt Trier

► **Personalwirtschaft:** Die öffentliche Verwaltung in Rheinland-Pfalz bietet eine Vielzahl an Instrumenten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, hinter denen die neue Brückenteilzeit noch zurückbleibt. Wie stellt sich die Situation dar?

Julia Köster: Neben unserer zentralen Aufgabe der Einnahmesicherung des Staates bildet die Mitarbeiterzufriedenheit eine unserer weiteren Zieldimensionen. Angesichts der in der Regel das ganze Berufsleben umfassende Beschäftigung unserer Mitarbeiter verfolgen wir daher seit 2006 eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Mit dem Ziel einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten wir eine Vielzahl von Arbeitszeit – und auch Arbeitsortgestaltungen an. Außer der Mindestteilzeitquote 25 Prozent der Regelarbeitszeit gibt es praktisch keine weiteren Einschränkungen für Bedienstete. Es gibt einen Anspruch auf Teilzeit bei familiären Hintergründen wie für Kinderbetreuung oder Pflege, weit über die fünf Jahre der Brückenteilzeit hinaus. Außerdem kann Teilzeit aus persönlichen Gründen genommen werden. Grund dafür ist häufig ein parallel zur Arbeit laufendes Studium. Wir bieten Homeoffice mit Telearbeit, flexible Arbeitszeiten und Funktionsarbeitszeiten, sodass alle Arbeitsformen der privaten Lebensplanung weit über die üblichen Regelungen in der freien Wirtschaft hinausgehen.

Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten in Teilzeit?

Beim Finanzamt Trier waren 2017 insgesamt 431 Mitarbeitende beschäftigt. In unterschiedlichen Formen von Teilzeit, von unterhältig bis nahezu Vollzeit, arbeiten 83 Frauen und zehn Männer. Von den acht weiblichen Führungskräften sind sechs in Teilzeit tätig, von den 14 männlichen ein Mitarbeiter. Sie leisteten ein Arbeitsvolumen von 391 Vollzeitäquivalenten. Das heißt, es gibt eine Differenz zwischen der Anzahl der Mitarbeitenden und dem Arbeitsvolumen – und die Entwicklung wird sich fortsetzen.

Weniger Arbeitszeitvolumen pro Mitarbeiter – warum wird sich der Trend verstärken?

Wir haben den Alterswandel schon fast hinter uns: Das Medianalter ist auf 37 Jahre gesunken, da es einen großen Abgang von älteren Bediensteten gab. Bei den weiblichen Bediensteten liegt dies sogar bei 31 Jahren, bei den männlichen bei 50 Jahren. Zwar liegt der Anteil der weiblichen und männlichen Beschäftigten nahezu gleich hoch, doch aufgrund der Altersstruktur wächst der Frauenanteil jährlich. Hinzu kommt, dass bei uns Teilzeit aus familiären Gründen vor allem noch ein weibliches Phänomen ist. Dies war einer der Gründe, das Thema Arbeitszeitgestaltung proaktiv anzugehen. Aber es stellt sich auch unabhängig vom Geschlecht, weil auch Männer zukünftig mehr in Teilzeit streben.

Gibt es weitere Gründe?

Ja, anders als in der freien Wirtschaft sind wir in der Rekrutierung des Personals sehr eingeschränkt. Wir können aufgrund der hohen Spezialisierung und notwendigen Erfahrungswerte in bestimmten Jobs keine Quereinsteiger

Das Finanzamt Trier

Das Finanzamt Trier ist einer von 23 Finanzamtsbezirken in Rheinland-Pfalz und untersteht dem Landesamt für Steuern in Koblenz. Mit rund 430 Bediensteten ist es das drittgrößte Finanzamt in Rheinland-Pfalz.

einsetzen und auch keine Lücken füllen mit Projekt- oder Zeitarbeitnehmern. Damit wir auch weiterhin unseren gesetzlichen Auftrag erfüllen können, müssen wir uns überlegen, wie wir Teilzeitarbeit weiterhin unterstützen und gleichzeitig unsere institutionellen Aufgaben im vollen Umfang gewährleisten können.

Wo entstehen die Arbeitszeitkonflikte?

Im Innendienst gibt es typische Konflikte, die entstehen, wenn in einem Team viele Teilzeitkräfte arbeiten, die nicht nachmittags und nicht freitags arbeiten möchten. Diese Funktionszeiten müssen aber auch abgedeckt werden. Zuerst sollen die Teams diese Konflikte intern klären. Der Außendienst hat noch mal andere Anforderungen. Hier ist Teilzeit unterhalb von 50 Prozent der Wochenarbeitszeit unserer

Ansicht nach grundsätzlich nicht umsetzbar. Betriebsprüfer im Außendienst können die Prüfung von Großbetrieben nicht in überschaubarer Zeit leisten, zudem die Anfahrtszeit in unserem Zuständigkeitsbereich bis zu 90 Minuten dauern kann. Zudem kollidieren verschiedene Teilzeitmodelle mit der Serviceorientierung und der Wirtschaftlichkeit als weiteren Zieldimensionen unseres Arbeitsauftrags.

Wie sind Sie vorgegangen, um die Arbeitszeitkonflikte zu entzerren?

In diesem Prozess haben wir uns von den Beratern aus dem Projekt „Zeitreich“ begleiten lassen, die als Ideengeber und Moderatoren Anstöße gaben, damit wir an den passenden Stellschrauben drehen können. Im ersten Schritt bildeten wir in den Arbeitsbereichen, die wir für problematisch halten, Arbeitsgruppen mit den dort Beschäftigten. Eingebunden wurden auch Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Controller, Sachgebietsleiter und die Landesverwaltung, denn wir sind rechtlich in einem engen Korridor, weil wir bei familiären Gründen Teilzeit gewähren müssen. Daher können wir nur bei der Art und Weise des Personaleinsatzes steuern. Das Ergebnis des Beratungsprozesses ist eine sogenannte Orientierungshilfe – eine Art Entscheidungsleitfaden für den Einsatz von Teilzeitkräften. Die Orientierungshilfe haben wir im Hause vorgestellt und aufgezeigt, welche Konsequenzen das im Einzelnen nach sich ziehen kann. Die Kommunikation ist sehr positiv gelaufen. Wir sind auf große Akzeptanz gestoßen, auch weil wir Vertreter aller Jobfamilien miteingebunden haben.

Und was besagt diese Orientierungshilfe?

Wir haben den Umfang der Mindestpräsenz für bestimmte Jobs festgelegt und unser Handlungsinstrumentarium

ist differenzierter geworden. Zum Beispiel ist nun festgehalten, dass Teilzeit unterhalb von 50 Prozent der Wochenarbeitszeit im Außendienst nicht umsetzbar ist. Das heißt, wenn ein Bediensteter aus privaten oder familiären Gründen weniger als 20 Stunden in der Woche arbeitet, kann er in den Innendienst versetzt werden. Außerdem erwarten wir, auch im Innendienst, dass die Bediensteten uns nicht nur darlegen, aus welchen Gründen sie Teilzeit brauchen, sondern in welchem Umfang und warum in welchem Umfang. Auf diesem Weg möchten wir darüber ins Gespräch kommen, ob sie

„Wir haben erkannt,
dass wir einen
Kulturwandel erreichen
müssen.“

nicht die Möglichkeit haben, ihre Stundenanzahl zu erhöhen – wenn dies für das jeweilige Arbeitsvolumen im Team notwendig ist und wir einen Homeoffice-Arbeitsplatz ermöglichen. Andernfalls können auch hier Umsetzungen die Folge

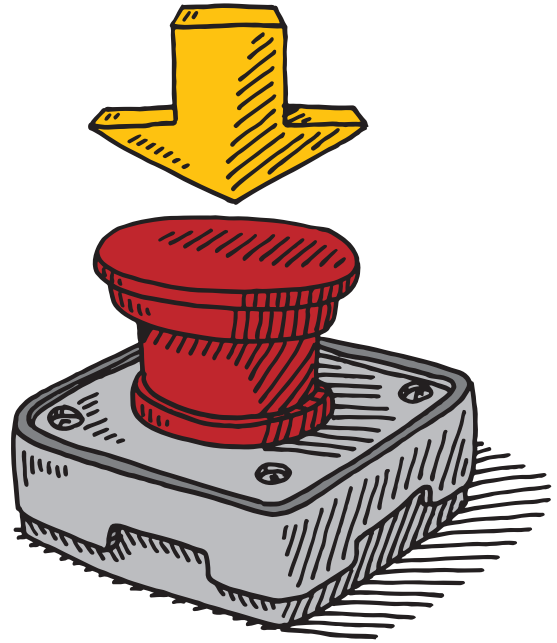
sein. Eine Folge des Beratungsprozesses ist, dass wir unsere Teams stark dafür sensibilisieren, dass sie auf ein Arbeitsergebnis verpflichtet sind und ihren Arbeitsauftrag erfüllen müssen. Diese Teamverantwortung ist ein Kulturwandel, in dem wir gerade stecken.

Bedeutet dieser Kulturwandel, dass Teilzeit nicht gerne gesehen wird?

Keineswegs, aber Teilzeit muss eine Win-win-Situation sein und keine Einbahnstraße nach dem Motto „Ich nehme mir alles, was geht“. Teilzeit ist ein Geben und Nehmen. Wir als Arbeitgeber stellen sicher, dass Bedienstete trotz Teilzeit in ihrer Karriereentwicklung nicht abgehängt werden. Wir sehen gerade bei jüngeren Frauen, dass sie sich nach einer Familien – oder Pflegephase schnell weiterentwickeln wollen und dafür erhalten sie alle Möglichkeiten. Gleiches gilt für Mitarbeiter, die ihr Studium abgeschlossen haben. Dafür erwarten wir, dass sie sich in der Teilzeitphase für ihren Job, für ihr Team und die Auftragserfüllung verantwortlich zeigen und so viel Leistung wie möglich bringen.

Haben Sie Lösungen gefunden, die alle zufriedenstellen?

Wir haben erkannt, dass wir einen Kulturwandel erreichen müssen. Den haben wir angestoßen und wir sind auf einem guten Weg. Arbeitszeitflexibilisierung und Teilzeit erfordern strategische Personaleinsatzplanungs- und -entwicklungskonzepte. Es ist ein großer Fehler, nur auf den Einzelfall bezogen zu entscheiden. Wir müssen am Ende den Einzelfall sehen, aber wir brauchen ein Konzept, das für alle gleich ist. Das haben wir gefunden. Mit dieser Transparenz in der Entscheidungsfindung stoßen wir auf Akzeptanz. So bleibt die Teilzeit für alle Beteiligten auch in Zukunft eine Chance. ■



Benotung auf Knopfdruck

Mit dem Erstellen von Arbeitszeugnissen stehen viele Personaler auf Kriegsfuß. Zeugnisgeneratoren versprechen Abhilfe. Gänzlich automatisieren lässt sich die Erstellung jedoch nicht.

VON WINFRIED GERTZ

► Das Arbeitszeugnis, so schreibt es der Gesetzgeber eindeutig vor, steht einem ausscheidenden Mitarbeiter nicht bloß zu. Es soll auch wohlwollend sein. Und wahr. Und verständlich formuliert. In Wirklichkeit ist es das alles aber eher selten, was bei derlei potenziell widersprüchlichen Anforderungen auch nicht weiter verwundert.

Sich mit Zeugnissen zu beschäftigen, ist für die meisten Personaler und Führungskräfte die reinste Qual. Pure Zeitverschwendung. „Das Arbeitszeugnis ist so eine Art Frankenstein's Monster“, brandmarkt Geoffroy de Lestrang, Associate Director Product Marketing EMEA bei Cornerstone on Demand, das Dokument. „Irgendwie da, aber nicht richtig mit Leben erfüllt.“ In der Tat sind diejenigen, die es ausstellen und beurteilen sollen, in der großen Mehrzahl überfordert. Forscher der Universität Jena legten 90 Personalern eine Liste von gebräuchlichen Formulierungen vor, um sie einer Schulnote zuzuordnen. Ergebnis: Nur ein einziger sah sich dazu in der Lage.

Die gebräuchliche, aber lediglich Verwirrung stiftende Zeugnissprache hält de Lestrang für „pure Heuchelei“. Auch die Personalexpertin und Trainerin Andrea Hartenfeller tut sich schwer: „Wenn ich ein Zeugnis lese, weiß ich nicht, wie gut sich der Autor im Zeugniserstellen auskennt und ob seine Benotung auch meiner Benotungsskala entspricht.“ Wer Arbeitszeugnisse schreiben

und lesen soll, empfiehlt sie folgerichtig, „muss unbedingt darin geschult werden“.

Bedingte Aussagekraft

Auf der anderen Seite befindet sich die Wertschätzung von Arbeitszeugnissen seit Jahren im Sinkflug. Vielfach ist von einem „Auslaufmodell“ die Rede. Einer neueren Studie der Stellenbörse Indeed zufolge fällt das Dokument in seiner Aussagekraft für Personaler hinter Lebenslauf und Anschreiben zurück. Hartenfeller, die als HR-Managerin des Game-Produzenten Crytek etliche Bewerbungen zu beurteilen hatte, bestätigt diese Tendenz. Nicht die fachsprachlich verschwurbelten Passagen erregen demnach die Aufmerksamkeit des eingeweihten Lesers. Die Substanz liegt vielmehr in der bloßen Faktenanordnung: „Neben der Präzision des Jobtitels dient das Zeugnis der Bestätigung, dass die betreffende Person über einen definierten Zeitraum im Unternehmen gearbeitet hat.“

Ebenfalls einen Blick wert ist die sogenannte Schlussformel. Danach gehört ans Ende eines qualifizierten Zeugnisses, auch wenn es der Gesetzgeber nicht zwingend vorschreibt, eine höfliche Verabschiedung. Tatsächlich verbirgt sich hierin die Gesamtnote. Fehlt es an jeglichem Ausdruck des Bedauerns oder Danks und sucht man gute Wünsche für die Zukunft vergeblich, wissen Ein-



Warum wird in Arbeitszeugnissen eigentlich so viel gelogen? Lesen Sie dazu die Stilkritik auf Seite 6 hier im Heft.

„Das Arbeitszeugnis ist eine Art Franksteins Monster.“

Geoffroy de Lestrang, Associate Director Product Marketing EMEA,
Cornerstone on Demand

geweihte, dass der Person fristlos gekündigt wurde. Nicht geeignet für eine Versetzung, Note: ungenügend.

Halten wir fest: Ein Arbeitszeugnis soll die Wahrheit ausdrücken, aber auch wohlwollend formuliert sein. Dieses Spannungsverhältnis, erklärt Rechtsanwalt Frank Gust aus Saarbrücken, sei ursächlich für das Entstehen von verklausulierten Formulierungen verantwortlich. „War etwas schlecht, darf es nicht schlecht genannt werden, bloß weniger gut.“

Einmal abgesehen von jenen, die mit der Kodierung und Decodierung von Zeugnissen gutes Geld verdienen: Wer will überhaupt wissen, ob eine Formulierung nun eher Wortklauberei ist oder den Fakten entspricht? Zweifeln, die ihr Zeitbudget nicht strapazieren wollen, kommen Zeugnisgeneratoren daher wie gerufen. „Sie können helfen, den richtigen Ton zu treffen“, sagt Gust.

Kostenlose und kostenpflichtige Lösungen

Der großen Mehrheit von Personalern und – nicht zu vergessen – den Geschäftsführern von kleinen Unternehmen und Handwerksmeistern versprechen Zeugnisgeneratoren Entlastung. Niemand braucht sich näher mit den Fallstricken des Zeugnis-codes zu befassen. Die Angabe einiger wesentlicher Details genügt, schon spuckt der Rechner ein Zeugnis aus, das die auferlegte Pflicht zur Beurteilung einer ausscheidenden Person erfüllt. Wählen können Anwender zwischen kostenlos im Netz verfügbaren Generatoren, deren Ergebnisse freilich wie ein Ei dem anderen gleichen. Oder sie bedienen sich kostenpflichtiger Systeme, die mit ihren Formulierungsvarianten und den hinterlegten, ständig aktualisierten juristischen Erläuterungen durchaus aussagekräftige, individuelle Beurteilungen ermöglichen.

Für formal passable Testate bietet sich beispielsweise der von Handwerkskammern empfohlene „Arbeitszeugnisgenerator“ (arbeitszeugnisgenerator.de) an. Das

gratis verfügbare Tool begleitet den Anwender strukturiert

durch die formal vorgegebenen Etappen eines qualifizierten Zeugnisses bis zur Schlussformel. Dabei

brauchen überwiegend nur die gewünschten

Noten angeklickt zu werden, um angemessene

Formulierungen zu aktivieren. Ist die Eingabe abge-

schlossen, setzt der Generator die Informationen in ein

auf den ersten Blick schlüssig formuliertes Zeugnis um.

Vergleichbar einfach in der Handhabung und anschaulich im Ergebnis ist auch der „Arbeitszeugnis-Generator“, den der Karlsruher IT-Dienstleister Port-29 GmbH auf seiner Website (www.port29.net/arbeitszeugnis-generator) kostenlos zur Verfügung stellt. Er verspricht fertige Zeugnisse in nur fünf Minuten. Der „Aconso Zeugnis-Generator“ benötigt zehn Minuten, wie Gründer und Geschäftsführer Ulrich Jänicke versichert. Er will Personalern mit solchen Tools aus administrativen Fesseln befreien. Die kostenpflichtige Lösung lässt sich in bestehende HR-Systeme wie SAP, Workday oder Peoplesoft integrieren. Dort hinterlegte Stammdaten und Tätigkeitsbeschreibungen können automatisch in die Zeugnis-erstellung einfließen.

Eine ernstzunehmende Alternative bietet die in Berlin ansässige Begis GmbH mit „EDIB Zeugnisse“ an. Ziel ist eine „möglichst individuelle Beurteilung“ aus-

Stellen- anzeigen- Pakete + Service

Lektorat

Programmierung

Rubrizierung

Verschlagwortung

Überprüfung

Reporting

TALENTpro
Halle Zenith D.15

Über 300 Stellenbörsen
individuell kombinierbar

bundesweit
regional
international

Sparen Sie bis zu 50 % –
Service im Preis inklusive

Wir beraten Sie gern:

☎ 030 - 755 154 0

info@jobticket.de

JT JOBTICKET

Ihr Partner bei der Personalsuche

www.jobticket.de

scheidender Mitarbeiter. Anwender können aus rund 15 000 hinterlegten Textbausteinen wählen, die dem Vernehmen nach von Juristen erstellt, regelmäßig überprüft und an aktuelle Entwicklungen angepasst werden. Ebenso

wie die Aconso-Lösung basiert „EDIB Zeugnisse“ auf dem „Zeugnis-Generator“ von H & P Informedia, der nach Angaben des Herstellers in vier von fünf Dax-

Konzernen eingesetzt wird. Das in seiner neuesten Version knapp 200 Euro teure Softwareprogramm, so der Anbieter, überprüft jeden Zeugnisentwurf auf formale Fehler, Fallstricke und Widersprüche.

Eine hohe Wertschätzung in einschlägigen Kreisen genießt der „Haufe Zeugnis Manager Professional“. Nicht zuletzt dank seiner kontinuierlich gewachsenen Wissensdatenbank aus juristischer Expertise und Tausenden Textbausteinen gilt das Programm als Benchmark. Zudem können Anwender auf eine Vielzahl gespeicherter Zeugnisentwürfe zurückgreifen.

Je nach Vorlieben, Ausmaß und Priorität der Zeugniserstellung hält das Angebotsspektrum für jeden Geschmack etwas parat. Teilweise werben die Anbieter sogar damit, „rechtssichere“ Zeugnisse zu produzieren. Damit nehmen sie ihrer Kundschaft die wohl größte Sorge, mit unprofessionell erstellten Zeugnissen nur den Unmut ihrer ausscheidenden Mitarbeiter zu wecken, die kurzentschlossen ihren Anwalt konsultieren, um gegen den Ex-Arbeitgeber vorzugehen. Geschätzt rund 30 000 Gerichtsverfahren pro Jahr befassen sich mit diesem Problem.

Auf der anderen Seite führt der Einsatz eines Generators, und sei er noch so ausgereift, offenkundig nicht zu individuell aussagekräftigen Zeugnissen, worauf Experten mit Nachdruck verweisen. Zwar leitet das System, wie Arbeitsrechtler Gust betont, Anwender menügesteuert durch den Prozess der Zeugniserstellung und verhindert dank Standardisierung, „dass unbedachte Formulierungen einen falschen Eindruck hinterlassen“. Doch Zeugnisgeneratoren produzierten lediglich Textbausteine, was Personaler „schon lange aus einschlägigen Büchern und CDs herauskopieren können“, so Gust.

Keine vollständige Automatisierung

Trotz der zunehmenden Kompetenz, durch die sich die Programme zweifelsfrei auszeichnen, bleibt der Schulungsbedarf von Personalern unverändert hoch. Davon überzeugt ist Thomas Redekop, Geschäftsführer der PMS Personalmanagement Service GmbH in Berlin, die auch das Portal arbeitszeugnis.de betreibt. Er hält Generatoren

zwar zugute, dazu beizutragen, dass Rechtschreibfehler in Zeugnissen weitestgehend ausgemerzt sind. Doch die produzierten Dokumente wiesen unverändert „zum Teil erhebliche Mängel wie Leerstellen bei der individuellen Leistungsbewertung von Mitarbeitern“ auf.

Diese Wertung teilt Jürgen Hesse, Mitinhaber der Hesse-Schrader – Büro für Berufsstrategie GmbH in Berlin. Wer Zeugnisgeneratoren einsetzt, müsse „allein der Lesbarkeit wegen“ zusätzlich Hand anlegen. Selbst beim Einsatz von marktführenden Programmen, sagt der bekannte Bewerbungs- und Karriereexperte, käme niemals ein fertiges Zeugnis heraus. „Wer glaubt, den Prozess des Zeugnis-

managements gänzlich zu automatisieren, irrt also.“

Den Vorbehalt der Berater, die – das darf man nicht verschweigen – ihre Pfründe in der individuellen Zeugnisberatung sichern wollen, schließen sich auch namhafte

HR-Experten an. Jürgen Seifert etwa warnt vor einer kompletten Digitalisierung von HR-Prozessen wie dem Zeugnismanagement. „Damit sinkt die Wertschätzung gegenüber beurteilten Mitarbeitern“, sagt der langjährige Personal- und IT-Chef der von Federal Express übernommenen TNT Express GmbH. Würden HR-Verantwortliche sich ausschließlich automatisierter Systeme bedienen, so der heutige Personalberater, wäre eine weitere Anonymisierung die zwangsläufige Folge. „So nimmt die Aufmerksamkeit gegenüber dem Einzelnen weiter ab.“

Trend zu Schulnoten

Seifert plädiert für eine Neuausrichtung des Zeugnisses, die Klarheit schafft und für die niemand mehr auf Codierungs- und Decodierungstabellen zurückgreifen muss. Dies verspricht auch ein aus der Schweiz herrührender Trend. Laut Jürgen Hesse vergeben Unternehmen bei der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung von

Mitarbeitern zunehmend Schulnoten. Viele Insider halten das für einen gangbaren Weg. Redekop erinnert daran, dass ein Arbeitszeugnis als Urkunde für

„hohe Glaubwürdigkeit“ stehe. Würde man sich alternativ etwa des angelsächsischen Verfahrens von Referenzen bedienen, ginge dieser Urkundenfaktor verloren. Eine mögliche Wende zum Guten, Besseren? Arbeitsrechtler Gust warnt vor zu hohen Erwartungen. Der Grund: Viele Personaler fürchten sich vor dem Anwaltschreiben. „Ihnen fehlt der Mut zur negativen Beurteilung.“ Wie es scheint, bleiben Zeugnisgeneratoren daher für die meisten das Mittel der Wahl. ■

„Zeugnisgeneratoren können helfen, den richtigen Ton zu treffen.“

Frank Gust, Rechtsanwalt, selbstständiger Berater im Arbeitsrecht für HR



#HRmacht



DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2019

HR-Macher gesucht!

Ausgezeichnete HR-Macher:



thyssenkrupp

FESTO

Reihen Sie
sich ein!

SIEMENS



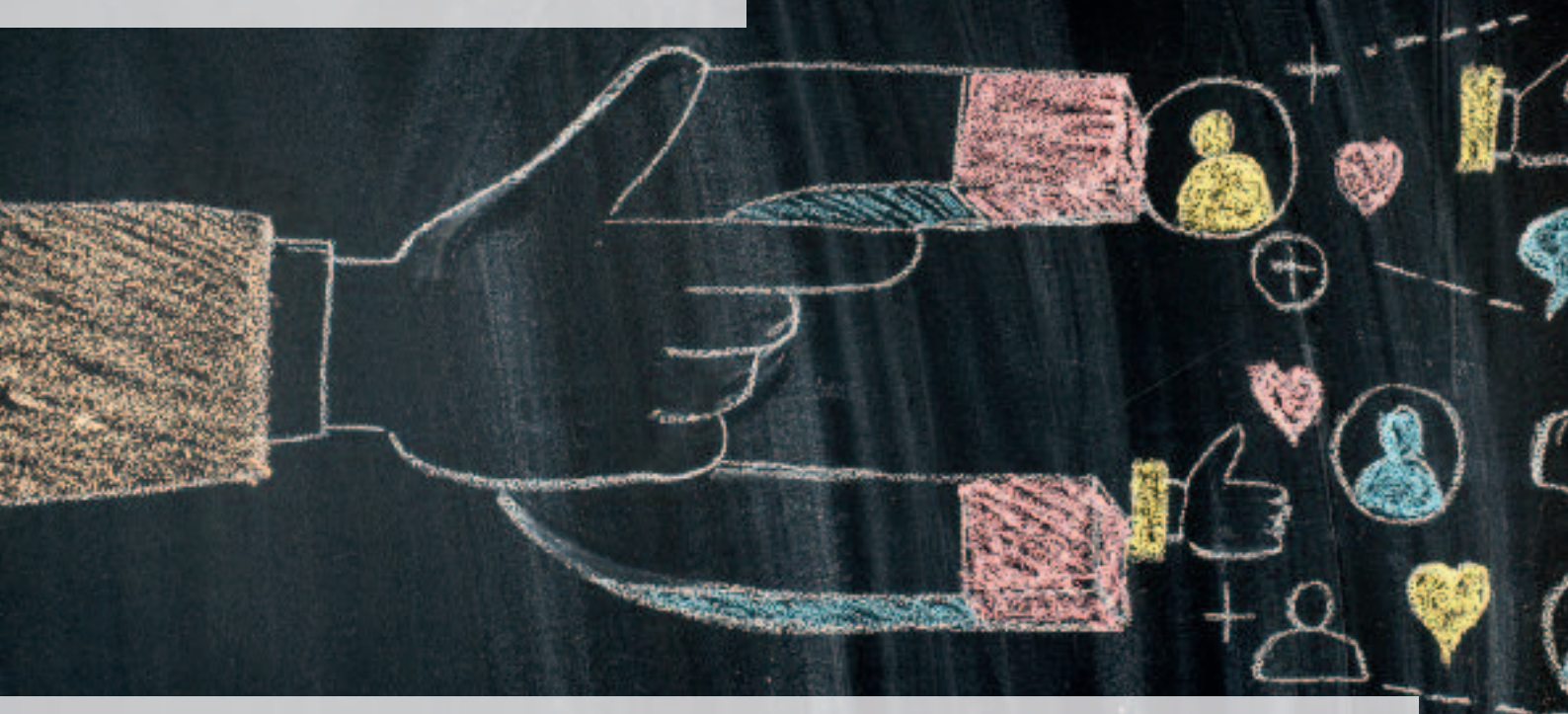
arvato
BERTELSMANN



Treten Sie in die Fußstapfen der vorherigen Sieger und bewerben Sie sich jetzt um den **Deutschen Personalwirtschaftspreis 2019!** Die Bewerbungsphase endet am 15. Mai. Alle Informationen unter deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Personalwirtschaft





Mehr Kandidaten aufspüren

Konventionelle Recruiting-Strategien funktionieren immer weniger, um an potenzielle Mitarbeiter heranzukommen. Recruitment Marketing dagegen ist ein Ansatz, der mithilfe von Marketing- und Digitaltools auch diejenigen anspricht, die nicht einmal einen neuen Job suchen.

VON ULLI PESCH

► Auch die besten Employer-Branding-Maßnahmen helfen nur bedingt, die benötigten Fachkräfte anzuziehen. Die Fahndung nach guten Fachkräften in den sozialen Medien und Businessnetzwerken oder über die diversen Jobbörsen ist oft nicht wirklich ergiebig. Und mit ansprechenden, einfach bedienbaren Bewerberportalen erhält man auch nicht mehr Bewerber. Die Latte für das Auffinden und Rekrutieren neuer Mitarbeiter liegt heute höher als früher, Tendenz steigend. Und der Aufwand steigt mit. Fakt ist: All die bekannten Rekrutierungsmaßnahmen und -kniffe, selbst der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting, bringen nur noch begrenzt den gewünschten Erfolg. Die zentrale Frage lautet: Wie komme ich an die heran, die ich suche? Und wie kann ich sie für mein Unternehmen begeistern oder wenigstens interessieren? Ferner: Wie bekomme ich sie dazu, sich auch zu bewerben?

Das passive Potenzial

Der Fachkräftemangel hat mittlerweile betriebs- und volkswirtschaftliche Ausmaße angenommen, die immer bedrohlicher werden. Vor etwa zwei Jahren haben sich

deshalb einige Unternehmen aufgemacht, das Thema Recruiting neu zu denken und umzusetzen, ganzheitlicher als bisher.

Grundsätzlich wäre es ja wünschenswert, wenn man die Zielgruppe erweitern könnte. Dies gelingt im Recruitment Marketing vor allem durch die passiven Jobkandidaten. Warum gerade die? Nun, wenn die Untersuchungen von Talentlyft, einem Anbieter einer Recruiting-Marketing-Plattform aus Kroatien, stimmen, dann sind 73 Prozent aller möglichen Kandidaten passive Jobsucher. Das bedeutet, dass sie weder aktiv auf Jobportalen oder ähnlichen Plattformen nach Stellen suchen noch überhaupt Ausschau nach einem Job halten. Allerdings verbringen sie sehr viel Zeit in den sozialen Medien – richtig gemacht, kann man viele von ihnen durchaus als neue Mitarbeiter gewinnen.

Simon Reichert ist Marketing und Sales Manager bei Webzunder, einer Social-Media-Agentur aus Dresden, die unter anderem kleine und mittlere Unternehmen im Recruitment Marketing betreut. Seiner Erfahrung nach haben viele Personaler noch nicht verstanden, dass eine klassische Stellenanzeige in den sozialen Netzwerken nicht funktioniert. „Viele erkennen zwar das



große Potenzial der sozialen Netzwerke“, so Reichert, „doch meistens scheitert der Erfolg an der Umsetzung.“ Die Praxis zeige, dass Recruiting über Facebook, Instagram und Co. mehr bedarf als einer reizlosen Stellenanzeige. Man müsse die Bewerber thematisch abholen. „Und mithilfe von Videoinhalten muss ein zwischenmenschlicher Bezug zum neuen Arbeitgeber aufgebaut werden.“

Eigentlich mangelt es den Personalern oder den Rekrutierungsmannschaften in großen Unternehmen wie auch den externen Beratern auf der Pirsch nach Mitarbeitern nicht an Kreativität. Aber der Arbeitsmarkt habe sich in den vergangenen zehn Jahren stark verändert, meint Steffen Braun, Geschäftsführer der TFI Talention GmbH, die mit Talention ein Werkzeug für das Recruitment Marketing anbietet: „Heute suchen sich Kandidaten ihren Arbeitgeber gezielt selbst aus.“ Daher ein Vergleich mit anderen Disziplinen: Im Vertrieb und Marketing würden Interessenten umworben, um diese im nächsten Schritt als Kunden zu gewinnen. „Das Recruiting muss heute genauso agieren und aktiv auf Kandidaten zugehen, um sie für sich zu gewinnen. Das Ziel ist es, der Arbeitgeber erster Wahl zu sein.“

Laut TFI Talention nutzt Recruitment Marketing deshalb unter anderem die Grundsätze des Inbound Marketings und beschäftigt sich mit dem Aufbau der Arbeitgebermarke.

„Mit dem Netz fischen“

Nun können Personalern sich zwar neuer Softwarelösungen für das Recruitment Marketing wie beispielsweise des Tools von Talention bedienen. Allerdings wird eine noch so gute Benutzerschulung allein den Erfolg nur wenig beeinflussen. Jedenfalls solange man nicht die restliche Werkzeugbox kennt und auch nutzt. So ist der erfolgreiche Einsatz mitunter von der gewünschten Zielgruppe abhängig. Zum Beispiel berichtet Dr. Stephan Schmid, Partner im auf Personalfragen spezialisierten Beratungsunternehmen HKP Group, dass das Recruitment Marketing über eines der einschlägigen Tools bei ihnen nicht funktioniert hat. Die Qualität der Bewerber sank immer weiter, je mehr Bewerbungen eintrafen.

Für den HR-Experten war klar: „Recruiting-Marketing-Softwaretools funktionieren dann gut, wenn es um eine große, relativ homogene Zielgruppe geht und man quasi mit dem Netz fischen kann.“ Mit solchen Werkzeugen würden Sourcing-Strategien im Hinblick auf Quantität, nicht aber Qualität optimiert, meint Schmid. Voraussetzung sei deshalb eine relativ große Datenvielfalt. Gehe es aber um nur wenige Bewerbungen pro Woche und das noch in einer kleinen Zielgruppe, dann wirkten die in diesen Lösungen implementierten Algorithmen nicht wunschgemäß. „Wir fischen dann lieber gezielt mit der Angel“, sagt Schmid.

Für Recruitment Marketing braucht es Software, kluges Marketing und digitale Maßnahmen, zum Beispiel Social-Media-Expertise, Analytics-Kenntnisse, Suchmaschinenoptimierung (SEO) und -werbung (SEA), Retargeting und Co. Eine anspruchsvolle, wenn nicht sogar überfordernde Aufgabe: „Für effizientes Recruitment Marketing muss an zahlreichen Stellschrauben gedreht werden, die wie Zahnräder ineinandergreifen“, sagt Giovanni Bruno, Gründer und Geschäftsführer der

Recruitment Marketing kurz erklärt

Recruitment Marketing wird oft definiert als eine Strategie, um potenzielle Kandidaten aufzuspüren, auf sich aufmerksam zu machen und eine Beziehung zu ihnen aufzubauen – noch bevor sie aktiv auf Jobsuche gehen. Kurz gesagt, lässt es sich als Anwendung von Marketingmethoden und -taktiken zur Präsentation der Arbeitgebermarke beschreiben. Wichtige Komponenten der Recruitment-Marketing-Strategie sind Content Marketing, Leads, unterschiedliche Kanäle (Channels), Marketing Automation sowie Analytics. Synonym wird der Begriff Recruiting Marketing verwendet, wobei jedoch Recruitment Marketing häufiger vorkommt. (up/cb)

Praxisbeispiel: Raisin

Recruiting im Tech-Bereich

Wie sieht umfassendes, modernes Recruiting in der Praxis aus? Als Tech-Unternehmen ist das Berliner Start-up Raisin stark vom Fachkräftemangel betroffen. Deshalb setzt es auf die gesamte Palette an verfügbaren Maßnahmen.



Foto: privat

Mareike van Wijk

► In Deutschland ist Raisin, ein europäischer Marktplatz für Spar- und Investmentprodukte, vor allem mit dem Zinsportal „Weltsparen“ bekannt. Anfang Februar hat das Fintech eine Finanzierungsrunde in Höhe von 100 Millionen Euro abgeschlossen. Mareike van Wijk, Senior Talent Acquisition Manager bei Raisin, erläutert die Recruiting-Aktivitäten des Unternehmens: „Unser Team ist sehr divers, unheimlich international und repräsentiert auch die unterschiedlichsten Altersgruppen. Wir nutzen klassische Medien zur Kommunikation mit Interessenten, etwa unsere eigene Karriereseite mit Videos von unseren Mitarbeitern, damit sich potenzielle

Bewerber ein Bild vom Team und den Aufgaben machen können.

Ganz klassisch sind auch Events und Messen eine gute Gelegenheit, um ins Gespräch zu kommen und sich auszutauschen. Darüber hinaus nutzen wir unsere Social-Media-Kanäle wie LinkedIn und Twitter sowie spezielle Jobplattformen. Insgesamt rücken herkömmliche Stellenanzeigen und -portale immer mehr in den Hintergrund und spezielle Plattformen für Entwickler, zum Beispiel Honeypot und Landingjobs, oder Matching-Plattformen wie Truffles und Moberries gewinnen an Bedeutung. Außerdem nehmen Bewertungsportale wie Kununu und Glassdoor zunehmend eine wichtige Rolle ein, um Interessenten zu überzeugen. Darüber hinaus gibt es bei Raisin ein internes Empfehlungsprogramm mit einer monetären Prämie, das sich zu einem echten Selbstläufer entwickelt hat.“ (up)

Berliner Agentur Fokus Digital. Wer als Personaler lediglich einmal etwas herumtestete, wird zwischen Google, Facebook, Xing und Co. vermutlich schnell an ernüchternde Grenzen gelangen. „Ausprobieren impliziert eben auch das mögliche Scheitern.“ Wichtig sei es, den Blick der Personaler für die Notwendigkeit des digitalen Umbruchs zu schärfen, ihnen Lösungen an die Hand zu geben und sie darüber zu informieren, was heutzutage machbar ist.

Carl Hoffmann, Gründer und Geschäftsführer der Mitarbeiterempfehlungsplattform Talentry, bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Recruiting Marketing bedeutet, sich Methoden aus Marketing und Vertrieb zunutze zu machen, um neue Bewerber und schlussendlich Mitarbeiter zu gewinnen.“ Er ergänzt: „In Marketing und Sales völlig üblich, im Recruiting relativ neu ist das Thema **Leistungskennzahlen**. Etwa bei den Recruiting-Kanälen, die Leads in verschiedener Qualität und Quantität zu unterschiedlichen Kosten produzieren. Genauso wichtig sind – nur als ein Beispiel – Conversion Rates im Zuge von E-Mail-Kampagnen: Fanden die Kandidaten den Content spannend und haben ihn angeklickt? Und warum sind an bestimmter Stelle der Candidate Journey Leads verloren gegangen?“

Budgetverschiebungen und neue Profile

Das IT-Unternehmen Micronova hat mit den Ansätzen des Recruitment Marketings positive Erfahrungen gemacht. Für Orazio Ragonesi, den Vorstandsvorsitzenden, hat sich das Recruiting komplett verändert: „Die Budgets, die früher für klassisches Recruiting wie beispielsweise Stellenanzeigen verwendet wurden, setzen wir heute für neue Recruiting-Maßnahmen ein. Dazu zählt auch das Recruitment Marketing.“ Am Ende gelte es, mit den Budgets die offenen Stellen zu besetzen. „Unsere Aktivitäten kommen bei den Bewerbern an, sie sprechen uns aktiv auf unsere Maßnahmen an, geben sehr positives Feedback und wir bekommen unsere Stellen besetzt. Es lohnt sich, folglich werden wir künftig mehr machen.“

Glaubt man den Experten, ist Recruitment Marketing als Methode der Mitarbeitergewinnung erheblich effizienter und ergiebiger als alle Einzelmaßnahmen und Kombinationen bisheriger Rekrutierungsanstrengungen. Das erfordert und schafft gleichzeitig ein neues Qualifikationsprofil: den Recruiting-Marketing-Experten, der als eine Kombination aus Marketing-, Social-Media- und Analytikexperte ganzheitliche Rekrutierung konzipieren und umsetzen können muss. ■



Mehr zum Thema

Die wichtigsten Recruiting-Kennzahlen, übersichtlich dargestellt, erklärt und von Experten kommentiert, finden Sie in unserer Bilderstrecke unter www.pwgo.de/recruiting-kpis-bilder.

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.

Online-Magazin

Female One Zero gestartet

Das neue Online-Magazin Female One Zero (F10) widmet sich den Themen der neuen Arbeitswelt. Empowerment, Digitalisierung und Diversity sind Schwerpunkte auf der Website. Sie richtet sich vor allem an Frauen, die Verantwortung im digitalen Wandel der Wirtschaft tragen. In dem englischsprachigen Online-Magazin spielen neben Porträts und Interviews auch Videos eine zentrale Rolle. Ins Leben gerufen wurde F10 von Natascha Zeljko, zuletzt beim Frauenmagazin „Myself“ aktiv, und Tijen Onaran, Gründerin des Frauennetzwerks „Global Digital Women“.

www.femaleonezero.com

Weiterbildung

Ein „Coachhub“ für Führungskräfte

Das Berliner Start-up Coachhub bietet eine digitale Plattform für die Weiterbildung von Führungskräften an. Es stellt Nutzern einen persönlichen Coach zur Seite, der sie über das Web als Mentor begleitet. Alle zwei Wochen halten Nutzer und Coach eine Videokonferenz ab, zudem stellt der Mentor kleine Aufgaben für den Arbeitsalltag und ist per Chat erreichbar. Coachhub wirbt damit, dass der Erfolg des Coachings über Self-Ratings messbar ist. Die Software gibt es in drei Ausführungen für Unternehmen verschiedener Größen.

www.coachhub.io

Mitarbeiterentsendungen

A1-Antrag über Agenda abwickeln

Entsendet ein Unternehmen einen Mitarbeiter ins EU-Ausland, braucht dieser eine A1-Bescheinigung. Das Dokument belegt, welches Sozialsystem für einen Arbeitnehmer zuständig ist, und schützt davor, dass Beiträge doppelt gezahlt werden. Seit Anfang dieses Jahres müssen Arbeitgeber das Dokument elektronisch beantragen. Der Rosenheimer Softwarehersteller Agenda bietet an, den A1-Antrag direkt aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung heraus zu stellen. Der Nutzer wird dabei mit einem integrierten Assistentsystem durch den Antragsprozess geführt. Sobald die Krankenkasse Rückmeldung gibt, erscheint diese automatisch in Agenda, die A1-Bescheinigung liegt dann als PDF-Datei vor.

www.agenda-software.de



Agile Kitchen

Kochen mit Scrum

Mit dem Team einmal am Herd statt im Büro zusammenarbeiten: „Agile Kitchen“ bietet Kochkurse an, bei denen die Teilnehmer agile Arbeitsprozesse von Scrum erlernen. Die Workshops mit Köchen und Agile Coaches bestehen aus Vorträgen und mehreren Sprints. Die Teilnehmer sollen die Artefakte wie das Product Backlog, Prozessschritte wie Planung und Review eines Sprints sowie die Rollenverteilung in Scrum kennenlernen. Die Preise der „Agile Kitchen“ sind abhängig von der Anzahl der Teilnehmer, der erforderlichen Coaches und der Wahl der Location.

www.agile-kitchen.de

Workforce Management

Rekordinvestition für Quinix

Der Softwareanbieter Quinix erhält 25 Millionen US-Dollar, um neue Lösungen für das Workforce Management entwickeln zu können, unter anderem im Bereich der künstlichen Intelligenz. Die bereits beteiligten Geldgeber Alfvén & Dirikson, Zobito und Battery Ventures wollen damit weitere Investitionen in das 2005 in Stockholm gegründete Unternehmen tätigen, das seit 2018 auch in Deutschland vertreten ist. Quinix entwickelt cloudbasierte Software für die Arbeitseinsatzplanung.

www.quinix.com

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



Den Verlust von Wissen vermeiden

Das Management von Wissen gewinnt an strategischer Bedeutung. Wissensverlust ist wettbewerbsrelevant und kann sogar eine Bestandsgefährdung für eine Organisation darstellen. Wie können Unternehmen dem Risiko vorbeugen?

► Unternehmen sind heute zunehmend Veränderungen ausgesetzt, die sich immer schneller und zumeist zeitgleich vollziehen. Unternehmensbereiche werden verlagert, verkauft oder neue Geschäftseinheiten gegründet. Gerade in solch turbulenten Unternehmensphasen wird die Bedeutung des Humankapitals und des damit verbundenen Wissens als Produktions- und Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens immer wichtiger und das Management von Wissen gilt als entscheidende Ressource. Wie kann dem Verlust von Wissen und Kompetenzen in Zukunft begegnet werden?

Wissen ist ein wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Kompetenzen. Die Leistung eines Unternehmens hängt jedoch nicht nur von reinem Wissen (Kompetenzen und Fähigkeiten) ab. Darüber hinaus ist es wesentlich, dass Wissen abgerufen und eingesetzt wird sowie Wissensträger als Enabler geschätzt werden und im Sinne des Commitments bereit sind, ihr Wissen einzubringen. Unternehmen generieren wettbewerbsfähiges Wissen, indem sie dieses erwerben oder entwickeln. Das kann durch Rekrutierung von Experten oder durch den Erwerb von Unternehmen erfolgen. Alternativ zur Wissensakquisition, insbesondere wenn Wissen außerhalb des Unternehmens nicht verfügbar ist oder die Wissensakquisition deutlich teurer ist, kann im Rahmen des Kompetenzmanagements internes Wissen entwickelt werden.

Ob extern erworben oder intern entwickelt: Organisationen sollten den Wissensaustausch fördern sowie effizient und effektiv unterstützen, indem sie dafür kulturelle und institutionelle Bedingungen schaffen. Wichtig mag dabei die

Zugänglichkeit von Wissen in Organisationen sein, doch der eigentliche Wert des Wissensaustauschs besteht darin, dass er einen Schutz vor Wissensverlust bietet.

Risiken managen

Das Risikomanagement geht davon aus, dass durch jede Investition ein Risiko entstehen kann. Auch Wissen ist ein Investment, indem es generiert oder entwickelt wird. Sobald „Wissenskapital“ existiert, ist die Grundvoraussetzung für ein Risiko gegeben. Wissensmanagement als Kompetenzmanagement muss sich daher mit den möglichen personellen und strukturellen Wissensrisiken auseinandersetzen (Abbildung 1).

Das Risikobewusstsein im Wissensmanagement hat in den letzten Jahren zugenommen und dabei insbesondere die umfassende Identifizierung, Messung und Steuerung von Risiken, um den unerwünschten Wissensabfluss zu verhindern und relevantes Wissen zu schützen.

Wann fließt Wissen ab?

Wissen wird zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor, der gemanagt werden muss. Der Abfluss von Wissen kann schwerwiegende Folgen haben, schon wenn ein einzelner Mitarbeiter kündigt. Der Schaden wird noch gravierender, wenn ganze Teams das Unternehmen verlassen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn bei einer Umstrukturierung oder Auflösung von (Projekt-)Teams auch Strukturen aufgelöst werden.

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und des IT-Branchenverbandes Bitkom fragte nach Gründen für den Verlust von Wissen und Fähigkeiten in der Zukunft (Abbildung 2). Danach erwartet weit mehr als die Hälfte der Unternehmen (64 Prozent), dass in Zukunft Wissen und Fähigkeiten verloren gehen, weil Mitarbeiter das Unternehmen aus beruflichen Gründen verlassen. Besonders betroffen sind kleine und mittlere Unternehmen, da sie oft nicht in der Lage sind, die gleichen Karrieremöglichkeiten und Gehälter anzubieten wie große Unternehmen. Darüber hinaus geben 42 Prozent der Befragten an, dass der altersbedingte Austritt von Mitarbeitern ein wichtiger Grund für den Wissensverlust sein wird. Ursachen, die vor allem im persönlichen Umfeld der Mitarbeiter liegen, wie zum Beispiel die Wahrnehmung von Elternzeit (35 Prozent) oder die Pflege von Angehörigen (18 Prozent), werden als weniger relevante Gründe bewertet.

Wenn Mitarbeiter ihr persönliches Wissen mitnehmen, kann dies kostenintensive Folgen nach sich ziehen. Im schlimmsten Fall kann es die Existenz des Unternehmens bedrohen. Laut diverser Umfragen schätzen Unternehmen den Umsatzrückgang infolge des Verlusts von Wissen und Kompetenz im Durchschnitt auf 8,5 Prozent, wobei die Varianz der Antworten erheblich ist. So berichten einige Unternehmen in der Studie des Fraunhofer IAO, dass sie mehr als 30 Prozent ihres Umsatzes aufgrund von Wissensverlust verloren haben.

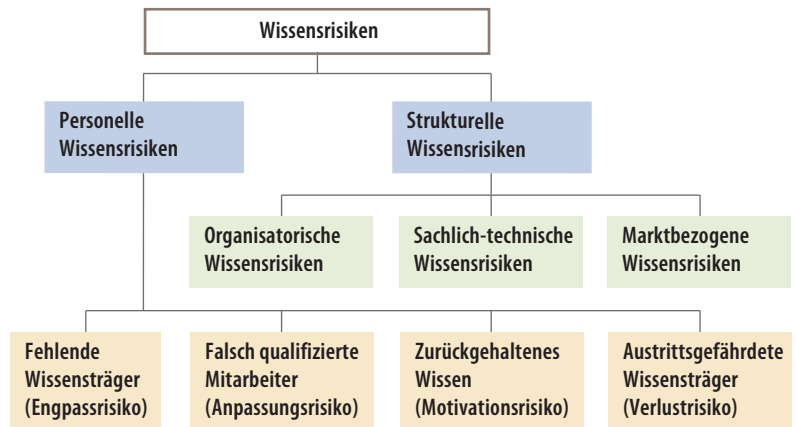
Neben dem Umsatzausfall kommt es zu weiteren Folgen aufgrund des Abgangs von Wissen und Know-how: Die Überlastung des bestehenden Personals wird als das größte Risiko eingeschätzt. Zu wenige Fachkräfte führen zu einer Arbeitsüberlastung der vorhandenen Beschäftigten, was wiederum zur Unzufriedenheit oder zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führt, sodass sich in der Folge aufgrund von weiteren Abgängen das Problem weiter verstärken könnte.

Maßnahmen und Instrumente zur Sicherung von Wissen

Um das Wissen von ausscheidenden Beschäftigten zu sichern, können Unternehmen eine Reihe von mitarbeiterbezogenen Instrumenten zur Wissens- und Kompetenzerhaltung nutzen, wie Abbildung 3 zeigt. Das am häufigsten eingesetzte Instrument zum Erhalt von Wissen und Kompetenzen ist die Stärkung des informellen Wissensaustauschs. Zudem können Dokumentationen, sofern sie erstellt wurden, an den Nachfolger übergeben werden. Doch ohne die gleiche Erfahrung (die sich beispielsweise in identische Ablagesysteme oder eine gemeinsame Nomenklatur unterteilen lässt) ist die Dokumentation oft schwer verständlich. Der (informelle) Erfahrungsaustausch bringt nicht nur als Ergebnis den Wissenserhalt,

Arten von Wissensrisiken

Abbildung 1

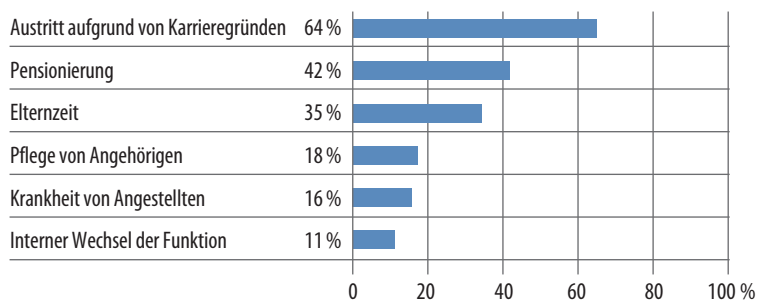


Es gibt personelle und strukturelle Wissensrisiken. Insbesondere die personellen Risikofaktoren müssen gemanagt werden: die Vermeidung von Wissensmangel auf Mitarbeiterseite.

Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von Meyer-Ferreira, 2015

Gründe für den zukünftigen Verlust von Wissen (und Kompetenzen)

Abbildung 2

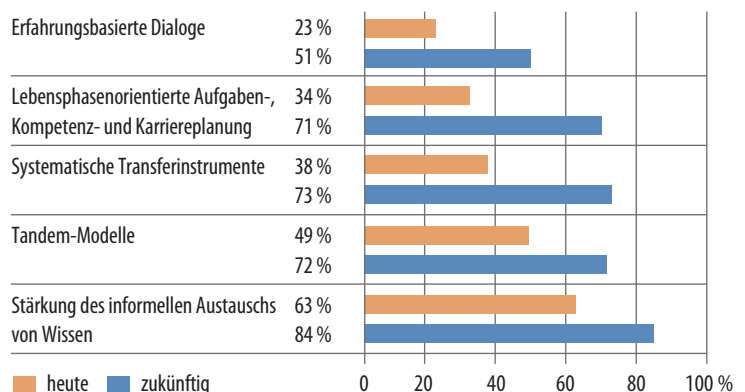


Der größte Wissensverlust wird erwartet, wenn Mitarbeiter ihren Arbeitgeber verlassen, um ihre Karriere an anderer Stelle fortzusetzen.

Quelle: Müller in Anlehnung an Fraunhofer IAO, 2012

Relevanz von mitarbeiterorientierten Maßnahmen

Abbildung 3



Unternehmen wollen künftig vor allem den informellen Wissensaustausch stärken und mehr systematische Transferinstrumente einsetzen.

Quelle: Müller in Anlehnung an Fraunhofer IAO, 2012

Wie Organisationen Wissen sichern können

- **Wissenserwerb durch die Unternehmenskultur** sowie interne und externe Prozesse gewährleisten
- **Institutionelle Bedingungen** für Wissensaustausch schaffen wie Wikis, Informationssammlungen oder Dokumente, die im Intranet des Unternehmens gesammelt und bereitgestellt werden, sowie Wissensdatenbanken
- **Wertschätzung und Anerkennung** für Wissensaustausch institutionalisieren
- **Informellen Wissensaustausch** durch Tandem-Modelle, Expert Debriefing, Storytelling und Workshops ermöglichen und wertschätzen
- **Unternehmensindividuelle, kontinuierliche Maßnahmen** wie Workshops implementieren
- **Moderierende Rolle der Personalabteilung** im Wissensrisikomanagement etablieren

sondern ist auch ein Zeichen der persönlichen Wertschätzung. Der Expertenstatus eines Mitarbeiters wird damit innerhalb eines Unternehmens hervorgehoben und anerkannt. Des Weiteren begünstigt die Förderung einer offenen Wissenskultur sowie die Honorierung eines effektiven Wissenstransfers durch materielle und immaterielle Anreize den informellen Wissensaustausch.

Vielversprechendes Tandem-Modell

Im Gegensatz zu kulturellen und kontinuierlichen Maßnahmen gibt es auch spezifische Instrumente, die in einzigartiger Weise zum Wissenstransfer beitragen: Ein sogenanntes selektives Instrument ist das Tandem-Modell, in dem erfahrene oder gehende Mitarbeiter sowie Wissensempfänger (oder Nachfolger) für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten. Tandem-Modelle werden bereits von der Hälfte der in der Studie des Fraunhofer IAO befragten Unternehmen eingesetzt und werden zukünftig ein wichtiges Standardinstrument sein.

Systematische Transferinstrumente zur Wissenssicherung wie zum Beispiel das Expert Debriefing, intergenerationelle Dialoge oder Storytelling lassen sich ebenfalls gut im Arbeitsprozess verankern. Für die Zukunft erwarten Unternehmen, dass der Erfahrungsdialog stark zunimmt. Weitere Instrumente wie die lebensphasenorientierte Kompetenz- und Karriereplanung berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, beispielsweise Fachkarrieren mit Expertenstatus in der Familienphase oder Karrieren mit Schwerpunkt auf Coaching und Beratung in der Seniorphase.

Fast alle befragten Unternehmen kennen kontinuierliche, systematische Transferinstrumente. Ihre Bedeutung ist jedoch bisher nur in 38 Prozent der Unternehmen hoch. Eine Herausforderung ist es, klar strukturierte und auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Instrumente zu schaffen und die Mitarbeiter bei der Schulung und dem regelmäßigen Einsatz dieser Instrumente zu unterstützen. Personalabteilungen können hierin maß-

geblich unterstützen. Darüber hinaus hilft die Verankerung auf strategischer Ebene: etwa der Ansatz, das vorhandene Wissen gezielt als „Nachhaltigkeitsstrategie“ zu pflegen und weiterzuentwickeln.

Operativ und strategisch steuern

Unternehmen müssen sich der Risiken bewusst sein, die mit den Aktivitäten ihres Business verbunden sind, und über Möglichkeiten verfügen, unerwünschte Ereignisse zu bewältigen. Das Personalrisikomanagement gewinnt dabei erst in jüngster Zeit an Bedeutung. Diese Entwicklung spiegelt das zunehmende Bewusstsein wider, dass Mitarbeiter und ihr Wissen nicht nur die teuerste Ressource, sondern auch die wichtigste sind.

Dementsprechend wird es für Unternehmen essenziell sein, einen potenziellen Wissensverlust angemessen zu bewerten sowie geeignete Maßnahmen und Instrumente anzuwenden, um ihn zu verhindern. Darüber hinaus sollten sich Organisationen mit dem Thema des Wissensverlusts auch auf strategischer Ebene auseinandersetzen. In Zukunft wird die Verfolgung einer „Nachhaltigkeitsstrategie“ relevant werden, da Talente und Menschen mit bestimmten Fähigkeiten und Kenntnissen eine geschäftsbedeutende Ressource darstellen.

Zusätzliche Herausforderungen für die Wissensbindung ergeben sich durch den demografischen Wandel, einen zunehmend volatilen Arbeitsmarkt und eine geringere Mitarbeiterbindung. Infolge dessen kann das intellektuelle Unternehmenskapital gefährdet werden, wenn implizites Wissen nicht weitergegeben wird, keine Motivation zur Weitergabe besteht und der Prozess des Wissenstransfers nicht frühzeitig organisiert wird. Wissensrisikomanagement liegt an der Schnittstelle zwischen zwei Bereichen – Risikomanagement und Wissen – und hat praktischen Nutzen. Wenn Personalrisiken ganzheitlich betrachtet und effektiv gesteuert werden können, eröffnet sich die Chance, das Wissen der Mitarbeiter gezielter und nachhaltiger einzusetzen. ■



Mehr zum Thema

Kobi, J.-M.: *Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value*, 3. Auflage, 2012, Wiesbaden.

Meyer-Ferreira, P.: *Human Capital strategisch einsetzen: Neue Wege zum Unternehmenserfolg*, 2015, Köln.

Schnalzer, K./Schletz, A./Bienzeisler, B./Raupach, A.-K.: *Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft: Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente*, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2012, Stuttgart.

Deissinger, T./Breuning, K.: *Recruitment of Skilled Employees and Workforce Development in Germany: Practices, Challenges and Strategies for the Future*, in: Short, T. Harris, R., *Workforce Development*, 2014.

AUTOREN



Professor Andrea Müller,
Zentrum für Human Capital
Management, ZHAW School of
Management and Law, Winterthur,
andrea.mueller@zhaw.ch



Dr. Frithjof Müller,
Zentrum für Human Capital
Management, ZHAW School of
Management and Law, Winterthur,
frithjof.mueller@zhaw.ch



Neues Führungsverhalten lernen

Für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement eignen sich vor allem transformationale und instrumentelle Führungsstile. Lassen sich diese erlernen? Eine Studie der TU Dortmund zeigt, welche Effekte das Training des entsprechenden Führungsverhaltens hat.

► Die Umsetzung von Veränderungsprozessen ist mittlerweile fester Bestandteil im Führungsalltag. Führungskräfte müssen daher kontinuierlich Veränderungen vorantreiben und Mitarbeiter zur Offenheit und Unterstützung bewegen. Denn letztlich hängt ein erfolgreicher Wandel von den Mitarbeitern ab. Stehen Veränderungen in einem Unternehmen an, stellen Führungskräfte Fragen: Wie kann ich die Mitarbeiter unterstützen? Oder: Wie kann ich Ängste nehmen und Widerstand überwinden? Wie vermittele ich die Bedeutung der Veränderung?

Diese Fragen lassen sich mit den Konzepten der transformationalen und instrumentellen Führung beantworten. In der Forschung hat sich das veränderungsorientierte Konzept der transformationalen Führung als besonders erfolgreich in einem dynamischen Unternehmensumfeld herausgestellt. Der Grund: Die transformationale Führung fördert die Identifikation des Mitarbeiters mit der Organisation und deren Werten. Dabei verändert (transformiert) der Mitarbeiter seine eigenen Ziele in Richtung Unternehmensziele. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass es sinnvoll

ist, die transformationale Führung um aufgabenorientiertes und strategisches Führungsverhalten, welches zusammen als instrumentelle Führung bezeichnet wird, zu ergänzen. Die instrumentelle Führung berücksichtigt den Wandel der externen und internen Umgebung. Die Führungskraft ist so in der Lage, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und strategische Pläne abzuleiten, was den Mitarbeitern auch in unruhigen Zeiten Orientierung gibt.

Verhalten verändern

Um Führungskräfte fit für das Veränderungsmanagement zu machen, ist es daher für Unternehmen besonders wichtig, das transformationale und instrumentelle Führungsverhalten ihrer Führungskräfte zu stärken. Wie kann das geschehen? Beide Führungsstile sind verhaltensbasierte Konzepte und so kann die Forschung nachweisen, dass die Führungsstile trainierbar sind. Es wurde auch bereits die positive Wirkung eines Trainings in transformationaler Führung dokumentiert.

Daher verfolgt diese Studie das Ziel, den positiven Trainingseffekt nun auch für die instrumentelle Führung aufzuzeigen. Zu diesem Zweck hat der Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement der TU Dortmund ein Training konzipiert, das zeitökonomisch die transformationale und instrumentelle Führungskompetenz der Teilnehmer signifikant verbessern soll. Zusätzlich wird durch einen veränderungsorientierten Schwerpunkt gezielt die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen gefördert.

Das Training

Rund 59 Führungskräfte, in Gruppen von acht bis zwölf Teilnehmern aus mehreren deutschen Unternehmen, nahmen an dem zweitägigen Führungskräfte-Training teil. Sie bildeten im Rahmen der Studie die Experimentgruppe. Das Training umfasste theoretische Anteile sowie beispielsweise Gruppenübungen und -diskussionen und ein 180-Grad-Feedback.

Um die zehn Dimensionen der instrumentellen und transformationalen Führung (siehe Abbildung rechts) den Teilnehmern näherzubringen, wurden zunächst die theoretischen Grundlagen vermittelt und anschließend vertiefende Übungen durchgeführt. Während es bei der instrumentellen Führung generell um str-

ategisches und funktionelles Führungsverhalten geht, stehen bei der transformationalen Führung die Mitarbeiter und die Führungskraft selbst im Mittelpunkt. Zur Verbesserung des instrumentellen Führungsverhaltens war es daher wichtig, dass sich die Teilnehmer

Verbessert sich das transformationale und instrumentelle Führungsverhalten, wirkt sich dies positiv auf die Mitarbeiter aus.

intensiv mit den Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen: Stehen den Mitarbeitern alle Ressourcen zur Verfügung, um ihre Aufgaben zu erledigen? Wo könnte Hilfestellung in Form eines fachlichen Rates oder der Verschiebung einer Deadline benötigt werden? Sind den Mitarbeitern ihre Ziele klar und welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele durchgeführt werden sollten? Um diese Fragen beantworten zu können, wurde beispielsweise im Rahmen der Dimension „Weg-Ziel-Unterstützung“ eine Gruppenübung zur Analyse von Hindernissen, die in der Organisation herrschen, durchgeführt.

Bei der transformationalen Führung geht es unter anderem im Training darum, die Teilnehmer zur Selbstreflexion anzuregen und sie für die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu sensibilisieren. Zum Beispiel wurden die Führungskräfte angeleitet, einzelne Werte zum Trainieren der Dimension Vorbildfunktion zu benennen. Bei der Dimension „hohe Leistungserwartung“ geht es darum, den Mitarbeitern Ziele zu setzen, die umsetzbar sind und die sich der Mitarbeiter selber zutraut. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter deutlich macht, dass ihm die herausfordernde Tätigkeit zugetraut und die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters gestärkt wird. Dafür ist es wesentlich, dass die Führungskraft selbst weiß und ausdrücken kann, was sie unter einer normalen und unter einer sehr guten Leistung versteht. Die Indikatoren halfen den Teilnehmern



Mehr zum Thema

Borgmann, L./ House R. J.: **Personalführung: Verhaltensbezogene Ansätze**, in: Rowold, J. (Hrsg.): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master (187–197). Berlin, 2015.

Rowold, J./Poethke, U.: **FIF – Fragebogen zur Integrativen Führung**. Göttingen, 2017.

Studie kompakt

Forschungsfrage:

Lässt sich transformationale und instrumentelle Führung mithilfe eines Trainings verbessern?

Forschungsansatz:

59 Führungskräfte nahmen an einem Führungskräfte-Training teil (Experimentalgruppe). Sie selbst und ihre Mitarbeiter wurden vor und nach dem Training zum Führungsverhalten befragt. Gleichzeitig wurden 54 Führungskräfte (Kontrollgruppe), die kein Training absolviert hatten, und ihre Mitarbeiter befragt. Anschließend konnten die Ergebnisse der beiden Gruppen verglichen werden.

Forschungsergebnisse:

Im Vergleich zur Kontrollgruppe führten die Teilnehmer nach dem Training in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter deutlich stärker instrumentell und transformational. Beide komplexen Führungsstile konnten durch zeitökonomische Personalentwicklungsmaßnahmen verbessert werden.

Transformationale Führung	Instrumentelle Führung
Intellektuelle Anregung: Dem Mitarbeiter neue Wege aufzeigen und ihn dazu ermutigen, andere Perspektiven einzunehmen Individuelle Unterstützung: Aufmerksam sein bezüglich der individuell unterschiedlichen Bedürfnisse, Gefühle und Motive der Teammitglieder Hohe Leistungserwartung: Bestleistung einfordern und Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter vermitteln Förderung von Gruppenzielen: Festlegung von Teamzielen und Betonung von deren Wichtigkeit; Entwicklung eines Wir-Gefühls Vorbildfunktion: Bewusstsein über die eigene Vorbildrolle und eigenes Vorleben von gewünschten Verhaltensweisen/Werten Zukunftsvision: Inspiration durch Kommunikation von emotional besetzten, positiven und bildhaften Zukunftsplänen für das Team	Umfeldanalyse: Interne und externe Umwelt des Unternehmens auf Chancen, Risiken und Entwicklungsmöglichkeiten analysieren Strategie: Formulierung und Implementierung einer Strategie, um die Erreichung der langfristigen Zukunftsvision zu ermöglichen Weg-Ziel-Unterstützung: Bereitstellen von Ressourcen, Entfernen von Hindernissen und Hilfestellung zur Unterstützung der Mitarbeiter Ergebnis-Feedback: Konstruktives Feedback zu den bisher erbrachten Ergebnissen geben, um weiteren Prozess fehlerfrei zu bewältigen
Grundprinzip: Transformation des Eigeninteresses des Mitarbeiters in ein Interesse für die übergeordneten Ziele der Organisation	Grundprinzip: Mitarbeitern nötige Instrumente bereitstellen, um gesteckte Ziele erreichen und den Weg dorthin optimal bestreiten zu können

Quelle: Millhoff, 2018

des Trainings dabei, die eigenen Erwartungen an die Mitarbeiter klarer zu kommunizieren.

Da alle zehn Dimensionen in dem Training behandelt wurden, war es zum Abschluss des Trainings wichtig, dass sich die Teilnehmer konkrete Entwicklungsziele auf ausgewählte Dimensionen setzten, an denen sie arbeiten wollen. Das heißt, sie überlegten sich genau, an welchen Dimensionen sie arbeiten wollen und wie sie ihr Führungsverhalten auf diesen Dimensionen verbessern wollen. Dazu legten sie bereits bestimmte Maßnahmen fest, damit die Umsetzung im Arbeitsalltag leichter fällt.

Trainingseffekte

Um die Wirkung des Trainings zu untersuchen, wurde vor und drei Monate nach dem Training eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Insgesamt 387 Mitarbeiter haben sich zum Führungsverhalten geäußert. Ihre Bewertungen flossen in den individualisierten Feedback-Bericht der Trainingsteilnehmer ein. In dem Bericht wurden die erhobenen Selbst- und Fremdeinschätzungen von Führungskraft und Mitarbeitern Benchmark-Werten gegenübergestellt, sodass Stärken und Schwächen der Teilnehmer ersichtlich wurden. Parallel zu den Erhebungen in der Experimentalgruppe wurden 54 Führungskräfte befragt, die nicht am Training teilnahmen und von 188 Mitarbeitern eingeschätzt wurden. Diese Füh-

rungskräfte bildeten die Kontrollgruppe. Damit das Führungsverhalten in dieser Gruppe unbeeinflusst blieb, bekamen die Führungskräfte erst nach der zweiten Befragung eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten.

Stärkere Mitarbeiterzustimmung

Die Gruppe der Führungskräfte, die ein Training durchlaufen hatte, verbesserte sich sowohl im Bereich der transformationalen als auch im Bereich der instrumentellen Führungskompetenz – die Mittelwerte der Mitarbeiterereinschätzungen sind in beiden Fällen gestiegen. Die Mitarbeiter haben demnach bei Beobachtung der Führungskraft positive Veränderungen im Verhalten wahrgenommen und konnten daher bei der Beantwortung der Fragen eine stärkere Zustimmung ausdrücken. Demgegenüber verschlechterte sich in der Beobachtung der Mitarbeiter das Führungsverhalten in der Kontrollgruppe.

Eine Verbesserung des transformationalen und instrumentellen Führungsverhaltens hat neben der positiven Wirkung auf die Veränderungsunterstützung auch einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Schlussfolgernd kann somit festgehalten werden, dass sich die Trainings trotz des Zeit- und Kostenaufwands für Unternehmen auszahlen und positive Effekte auf den Unternehmenserfolg haben. ■

AUTOREN

Catrin Millhoff, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Personalentwicklung & Veränderungsmanagement, TU Dortmund, catrin.millhoff@tu-dortmund.de

Sandrika Benedict, wissenschaftliche Hilfskraft, Lehrstuhl für Personalentwicklung & Veränderungsmanagement, TU Dortmund, sandrika.benedict@tu-dortmund.de

Professor Jens Rowold, Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement, TU Dortmund, jens.rowold@tu-dortmund.de

Dr. Andreas Kloevekorn übernimmt als COO HR-Verantwortung bei Edelman Deutschland

„Kultur kann man nicht verordnen“

Die Kommunikationsagentur Edelman Deutschland ist mit einem neuen Führungsteam ins Jahr 2019 gestartet. Dr. Andreas Kloevekorn, bislang Digitalchef, zeichnet als COO unter anderem für das Personal an den vier deutschen Standorten verantwortlich.

► Personalwirtschaft: Gibt es Besonderheiten bei der HR-Arbeit in der Kreativbranche?

Dr. Andreas Kloevekorn: Edelman ist thematisch sehr breit aufgestellt, das heißt, wir haben sehr unterschiedliche Mitarbeiter – sowohl vom Skillset als auch vom Habitus. Das bedeutet, dass sich unser HR-Team und natürlich auch das Management immer wieder auf unterschiedliche Persönlichkeiten und Anforderungen einstellen muss. Das gilt sowohl im Recruitment – wo finde ich die entsprechenden Talente, wie spreche ich sie an? – als auch bei Themen wie Personalentwicklung oder Weiterbildung. In Summe heißt das: Es gilt, die Vielfalt zu managen. Das ist herausfordernd und erfordert viel Flexibilität, macht die Aufgabe aber auch sehr spannend.

Darüber hinaus ist explizit auch die Unternehmenskultur als einer Ihrer Aufgabenbereiche genannt. Worauf kommt es da an?

Eine positive Unternehmenskultur ist heutzutage einer der wichtigsten Faktoren, um gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Wichtig sind unter anderem klare Ziele, offene und transparente Kommunikation und ein respektvoller Umgang, ohne deswegen immer „weichgespült“ zu sein. Kultur kann man nicht verordnen – sie muss vom Management konsequent vorgelebt und umgesetzt werden. Nur dann ist sie auch glaubwürdig. Und Kultur muss Freiraum lassen: Wir haben vier Offices in Deutschland. Jedes soll natürlich von der Kultur her erkennbar ein Edelman-Office sein, gleichzeitig aber einen eigenen lokalen Charakter haben.

Sie haben in Neuerer Geschichte promoviert. Über welches Thema? Nutzt es Ihnen bei Ihrer heutigen Arbeit?

Ich habe über „Die Entstehung und Rezeption der irischen Verfassung von 1937“ promoviert. Wie fast alle geisteswissenschaftlichen Themen hat das erkennbar keinen direkten Bezug zu meiner heutigen Tätigkeit. Bis heute hilfreich ist aber die Fähigkeit, sich schnell und gleichzeitig systematisch in einen Themenbereich einzuarbeiten, die Kernfragen herauszufiltern und die eigenen Erkenntnisse möglichst verständlich und auf den Punkt zu formulieren.

Sie waren vor Ihrer jetzigen Position fünf Jahre lang Digitalchef bei Edelman Deutschland. Wie beurteilen Sie den Einsatz von digitalen Tools im HR-Bereich?

Viele administrative Prozesse können durch digitale Tools sehr vereinfacht und beschleunigt werden, das ist in jedem Fall eine



große Hilfe. Vieles wird auch transparenter, wenn zum Beispiel Urlaubsstände digital einsehbar sind. Man sollte sich aber immer bewusst sein, dass es sich hier um Hilfsmittel handelt. Im Kern geht es bei HR um Menschen, und da bleiben Empathie und der persönliche Kontakt immer wichtig.

Edelman Deutschland hatte 2018 den Abgang mehrerer langjähriger Führungskräfte wegzustecken. Inwiefern hatte oder hat das Auswirkungen auf das Personal?

Fluktuation gibt es in unserer Branche immer. 2018 war sie bei Edelman sicher höher und sichtbarer als in der Vergangenheit. Der Weggang von Bezugspersonen führt natürlich zu einer gewissen Disruption, bietet aber auch Chancen, sich aus eingefahrenen Gleisen zu lösen und Dinge ganz neu anzugehen. Wir sind jetzt personell gut aufgestellt – durch einige Neuzugänge und interne Veränderungen, zu denen auch meine neue Position gehört. Ich bin da sehr optimistisch.

Aus der Sicht einer PR-Agentur: Verkaufen sich Personalverantwortliche in den Unternehmen Ihrer Meinung nach gut?

Das lässt sich so pauschal und von außen nur schwer beantworten und ist sicher von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Klar ist für mich, dass angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt die Bedeutung von moderner HR-Arbeit in fast allen Branchen und Unternehmen steigen wird – das wird sicher noch nicht überall angemessen umgesetzt. (ds) ■

Nachgefragt bei Yvonne Poeltl

Mit Eigenverantwortung wohlfühlen

Yvonne Poeltl ist seit Juli 2018 HR Director bei Hotelbird. Das Münchener Start-up hat sich zum Ziel gesetzt, den gesamten Kommunikationsprozess zwischen Hotelgästen und Rezeption zu digitalisieren.

Foto: Fotostudio „der lichtblick“



► **Personalwirtschaft:** Warum haben Sie sich für einen Einstieg bei einem Start-up entschieden?

Yvonne Poeltl: Während meiner bisherigen Tätigkeiten als Headhunter im internationalen Umfeld sowie als selbstständige Beraterin im Personalwesen habe ich viele größere Mittelständler sowie Konzerne betreut. In meinem letzten Projekt hatte ich dann viele Berührungspunkte mit einem Berliner Start-up, dessen Arbeitsweise sowie Dynamik und lockere Atmosphäre mein Interesse geweckt haben. Als ich mich schließlich mit Juan A. Sanmiguel, dem Gründer von Hotelbird, getroffen habe und er mich mit seiner tollen Idee und dem Produkt begeistert hat, fiel mir die Entscheidung für den Einstieg leicht.

Welche Herausforderungen, welche Ziele sehen Sie für sich?

Die größte Herausforderung eines kleinen, aber schnell wachsenden Unternehmens sehe ich in der Auswahl unserer neuen Kollegen,

die uns zum einen ihr Fachwissen zur Verfügung stellen und damit externes Know-how ins Unternehmen bringen, sich gleichzeitig aber auch mit einer hohen Eigenverantwortung wohlfühlen müssen. Die Schaffung einer offenen Kommunikationskultur und die Einführung von Strukturen und Prozessen, die ein nachhaltiges Wachstum ermöglichen, liegen mir bei meiner Aufgabe besonders am Herzen.

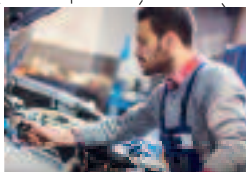
Als Mitarbeiterin in einem Tech-Start-up: Nutzen Sie auch digitale Tools für die Personalarbeit?

Aber natürlich. Gerade beschäftigen wir uns beispielsweise mit der Einführung eines neuen HR-Tools, das vor allem auch unseren Mitarbeitern einen besseren Selfservice bietet, sodass wir klassische HR-Prozesse automatisiert, transparent und ortsunabhängig anbieten können. (ds) ■

Beste Wahl aus der Region.



Altenpflegerin
Bonn



Mechaniker
Fulda



Logistiker
Albstadt



Tiefbauer
Regensburg

Besuchen Sie uns auf der TALENTpro am 13. & 14.03. in München und sichern Sie sich Ihr exklusives Messegaschenk.

Fachkräfte finden – regional und deutschlandweit

Mit einer Stellenanzeige bei [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) erreichen Sie gezielt und regional Ihre neuen Mitarbeiter.

Die Zahlen sprechen für sich:
88 % der Nutzer von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) suchen nach Stellen für Fachkräfte.

[meinestadt.de/stellenmarkt](https://www.meinestadt.de/stellenmarkt)

 **meinestadt.de**

Yoga fürs Recruiting

Die Talentpro geht in die zweite Runde.

Am 13. und 14. März zeigt das Expofestival in München, wie sich Personaler im Recruiting, Talent Management und Employer Branding erfolgreich nach Talenten strecken.

VON CHRISTOPH BERTRAM

► Recruiting kann ganz schön anstrengend sein. Auf der Suche nach gefragten Fachkräften verrenkt sich manche HR-Abteilung geradezu. Deshalb, dachten sich die Macher der Talentpro womöglich, startet man am besten mit Yoga in den Tag. Von 7.30 bis 8.30 Uhr können die Besucher sich unter professioneller Anleitung beim „Early Morning Yoga“ strecken und entspannen. Ab 9.00 Uhr geht es dann zu den internationalen Recruiting-Gurus und nationalen Talent-Meistern in den Veranstaltungsort „Zenith“ in München.

Die ehemalige Werkshalle bietet nicht weniger Historie als der Postpalast, in dem die Talentpro vergangenes Jahr ihre Urständ feierte. Dafür jedoch mehr Platz, und der ist auch nötig. Beim Auftakt 2018 platzte die Talentpro aus allen Nähten, die Nachfrage nach Recruiting-Lösungen und neuen Ansätzen fürs Talent Management ist groß. Daher wird die Veranstaltung auf zwei Tage ausgedehnt. Im Fokus des Programms stehen Vorträge und Best Practices zu den Bereichen Recruiting, Talent Management und Employer Branding.

Recruiting bei Facebook, Otto und Daimler

Als Keynote Speaker ist Recruiting-Guru Bill Boorman dabei. Unter dem Titel „Who moved my brand?“ knüpft er sich den Begriff der Arbeitgebermarke vor und verspricht neue Ansätze und ein paar Überraschungen für die Art und Weise, wie Unternehmen Talente für sich gewinnen. Wie Boorman reist auch Ondrej Prochazka aus England an. Er wird von seinen Sourcing-Erfahrungen bei Facebook UK berichten. Prochazka hat für den Digitalriesen in den vergangenen zwei Jahren die besten Tech-Talente rekrutiert.

Einen Einblick in die moderne Talent-Praxis in Deutschland geben Verena Gabriel und Wibke Nagel. Sie stellen das „Jobbot-schafter-Programm“ beim Versandhändler Otto vor und zeigen, wie Mitarbeiter als „Corporate Influencer“ wirken können. Außer-



Foto: Klaus D. Wolf/Talentpro

dem im Praxisprogramm: die Projekte von Daimler und Arvato SCM Solutions, die beide von der Personalwirtschaft mit dem Deutschen Personalwirtschaftspreis 2018 in der Kategorie Recruiting ausgezeichnet wurden.

Jobselling in der Meisterklasse

Ihr Wissen vertiefen können die Fachbesucher in sogenannten Masterclasses, eine Art Seminar- beziehungsweise Workshop-Format, in dem eine Stunde lang intensiv ein Thema erarbeitet wird. Da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, müssen sich die Interessierten vorab anmelden. Zur Auswahl stehen unter anderem die Themen „Bewerber-Authentizität“, „Jobselling“, „Data Analytics im Recruiting“ und „Künstliche Intelligenz“.

Derlei Begriffe hätte man im öffentlichen Dienst vor ein paar Jahren noch nicht vermutet. Doch auch Bund, Länder und Kommunen müssen ihr Recruiting neu denken und ihre Berufe attraktiver präsentieren. Deshalb hält die Talentpro ein Expertenforum für den „Public Sector“ bereit. Strecken müssen sich eben alle in der Talentakquise. Und früh aufstehen. Die Talentpro liefert viel Input dafür, dass beides etwas entspannter gelingt. ■

Die Talentpro 2019 im Überblick

Die Talentpro findet am 13. und 14. März 2019 in München statt, jeweils von 9.00 bis 17.30 Uhr. Veranstalter sind die Boerding Messe GmbH und das HRM Research Institute aus Mannheim. Erwartet werden über 2000 Besucher, auf der Ausstellerfläche zeigen sich über 120 Anbieter für HR-Lösungen. Die Ticketpreise betragen 69 bis 139 Euro (inklusive Mehrwertsteuer). Die Personalwirtschaft unterstützt die Talentpro als Medienpartner. Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.talentpro.de



Das preisgekrönte Traditionsunternehmen Hotel Bayerischer Hof, seit vier Generationen in Besitz der Familie Volkhardt, gehört zu den führenden deutschen Luxushotels mit 700 Mitarbeitern.

Zur Unterstützung unseres Teams suchen wir Sie nach Vereinbarung als

BEREICHSLEITER PERSONAL (M/W/D)

Weitere Informationen zu der ausgeschriebenen Position finden Sie auf unserer Homepage unter der Rubrik Karriere. Geben Sie bei Ihrer Bewerbung bitte die Referenznummer **SZ_1101_BP** an.

Hotel Bayerischer Hof

Promenadeplatz 2-6 Fon +49 89.21 20 - 951 www.bayerischerhof.de
80333 München Fax + 49 89.21 20 - 906 oliver.doerr@bayerischerhof.de



Personalwirtschaft

Qualifizierte Mitarbeiter für das Personalwesen finden.

- ▷ Effektives und nachhaltiges Recruiting mit Personalwirtschaft: **Print und Online.**
- ▷ Ihre Print-Anzeige erscheint automatisch 6 Wochen online – ohne Zusatzkosten unter www.personalwirtschaft.de/stellenmarkt.

Sabine Vockrodt

Telefon 089/2183-7049

Telefax 089/2183-7864

E-Mail stellenangebote@wuv.de

Jetzt informieren bei:

A_AZON

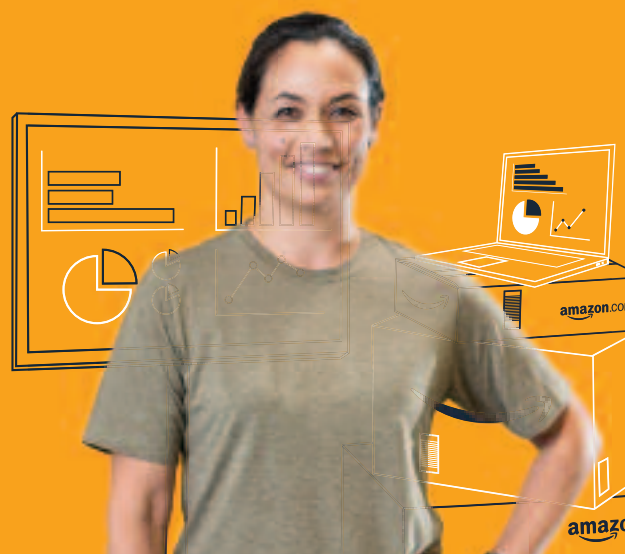
MACH UNS KOMPLETT!

Wir suchen Fach- und Führungskräfte im Bereich HR in unserem neuen Logistikzentrum in

Mönchengladbach

für folgende Positionen:

- **HR Business Partner**
(m/w/d) Stellen-ID: 760217
- **Personalabteilungsleiter** (m/w/d)
Stellen-ID: 760215
- **High Volume Hiring Manager / Manager Personalplanung**
(m/w/d) Stellen-ID: 729450



Bewirb dich jetzt auf
amazon.jobs

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.

transact Elektronische Zahlungssysteme GmbH **Martinsried**
sucht Recruiter / Talent Acquisition Manager / Recruiting Specialist (m/w/d) im IT-Umfeld für die Verantwortung für den Recruitingprozess von der Ausschreibung bis zum Vertragsangebot auf Deutsch und Englisch
Job-ID: 009575939

Wasserverband Peine **Peine**
sucht Personalreferent (w/m/d) für die Beratung der Geschäftsführung und der Führungskräfte in Fragen der Personalentwicklung sowie des Employer Branding
Job-ID: 009563358

Prime research international **Mainz**
sucht Manager (w/m/d) Human Resources für die Betreuung und Verwaltung der Mitarbeiter, Recruiting
Job-ID: 009561118

MEWA Textil-Service AG & Co. Management OHG **Wiesbaden**
sucht Assistenz (m/w/d) HR-Leitung / HR-Team für das Koordinieren und Unterstützen der Leitung Human Relations
Job-ID: 009555651

hanseWasser Bremen GmbH **Bremen**
sucht Personalreferent (m/w/d) Schwerpunkt Recruiting für die Unterstützung der Fach- und Führungskräfte beim Recruiting
Job-ID: 009554655

PROAKTIV Management GmbH **deutschlandweit**
sucht Trainer (m/w/d) für agile und digitale Leadership Programme für die Durchführung von Führungs- und Vertriebsstrainings sowie Coachings
Job-ID: 009551992

ABG FRANKFURT HOLDING Wohnungsbau- und Beteiligungsgesellschaft mbH **Frankfurt am Main**
sucht Sachbearbeiter (m/w/d) Personalmanagement für die Erstellung von Arbeitsverträgen, Zeugnissen und weiteren vertragsrelevanten Dokumenten
Job-ID: 009551784

IUBH Internationale Hochschule GmbH **Bad Honnef**
sucht HR Specialist (m/w/d) – Strategische Personalentwicklung & Talent Management für die Bedarfsorientierte innovative Personal- und Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen
Job-ID: 009540771

MOSOLF Logistics & Services GmbH **Germersheim**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Betreuung und Beratung der Führungskräfte in allen personalpolitischen, arbeits- und tarifrechtlichen Fragestellungen, Mitarbeiterbetreuung und -beratung
Job-ID: 009540153

GKV-Spitzenverband **Berlin**
sucht Personalsachbearbeiterin/Personalsachbearbeiter (m/w/d) für die Personalsachbearbeitung einschließlich der Erfassung und Bearbeitung aller relevanten Daten in SAP, Abrechnung der monatlichen Gehälter
Job-ID: 009535388

GOPA Worldwide Consultants GmbH **Bad Homburg**
sucht French-speaking Recruitment Specialist (m/f/d) for Implementation of international market research
Job-ID: 009537193

PAUL HARTMANN AG **Heidenheim an der Brenz**
sucht Leiter Human Resources (w/m/d) für die Identifikation und Weiterentwicklung von strategischen HR-Handlungsfeldern
Job-ID: 009537179

über D. Kremer Consulting **Großraum Bielefeld/Herford**
sucht Personalreferent Administration mit Schwerpunkt Entgeltabrechnung (g) für die Übernahme von Prozessen der Personalverwaltung und -maßnahmen
Job-ID: 009535564

über Dr. Windel & Partner Gesellschaft für Management und Personalberatung mbH **Selters (Westerwald)**
sucht Personalreferent (m/w/d) für die Mitarbeiterbetreuung und Rekrutierung
Job-ID: 009535477

AKTIVBANK AG **Frankfurt**
sucht Mitarbeiter Personalwesen (m/w/d) für die Organisation und Durchführung von Personalplanung und Personalentwicklung
Job-ID: 009525005

EKATO Ruhr- und Mischtechnik GmbH **Schopfheim**
sucht Personalleiter (m/w/d) für die Verantwortung für das gesamte Spektrum einer bedarfsgerechten, zukunftsorientierten HR-Arbeit
Job-ID: 009520141

MULTIVAC Sepp Haggenmüller SE & Co. KG **Wolfertschwenden**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) für die Durchführung der monatlichen Entgeltabrechnung in SAP R/3 HR
Job-ID: 009520268

Verwaltungsgesellschaft Deutscher Apotheker mbH **Eschborn bei Frankfurt am Main**
sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) mit dem Schwerpunkt Gehaltsabrechnung für die Abwicklung der monatlichen Gehaltsabrechnung für einen definierten Mandantenkreis
Job-ID: 009518220

Walbusch Walter Busch GmbH & Co. KG **Solingen**
sucht Teamleitung Personalbetreuung (m/w/d) für die Sicherstellung und Durchführung der Gehaltsabrechnung
Job-ID: 009518203

INEOS Styrolution Ludwigshafen GmbH **Ludwigshafen**
sucht HR Manager / Personalleiter (w/m/d) für die Beratung der Werksleitung bzw. Führungsebene des Standortes
Job-ID: 009513106

Kalle GmbH **Wiesbaden**
sucht Personalreferent / HR Business Partner (m/w/d) für die Professionelle Beratung und Betreuung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Verantwortungsbereich
Job-ID: 009512388

GOPA Group Service GmbH**Bad Homburg vor der Höhe bei Frankfurt am Main**

sucht HR Administrator / Payroll Administrator (m/w/d) für die Stammdatenpflege rund um das Thema HR im HRMIS (Perbit), ERP (Maconomy) und Lohnabrechnungsprogramm (Varial)

Job-ID: 009506680

Heinrich-Heine-Universität**Düsseldorf**

sucht Sachbearbeiter/in Personalmittelbudgetierung für die Verwaltung und Controlling des Personalmittelbudgets der Fakultät

Job-ID: 009504292

Hansgrohe SE**Schiltach**

sucht Personalreferent (m/w/d) für die Beratung und Betreuung bei personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Themen

Job-ID: 009501106

User Interface Design GmbH**Ludwigsburg**

sucht Geschäftsführungsassistent (m/w/d) Schwerpunkt Human Resources für die Unterstützung bei der Personalplanung und -beschaffung

Job-ID: 009501032

Greiner Perfoam GmbH**Neukirchen/Pleisse**

sucht HR-Generalist (m/w/d) für die Durchführung des gesamten Recruiting-Prozesses, Entwicklung von Strategien, Durchführung und Begleitung von HR-Projekten

Job-ID: 009499571

MDK – Medizinischer Dienst der Krankenversicherung Nordrhein**Düsseldorf**

sucht Referent (m/w/d) Personal für die Bearbeitung und Klärung personalrechtlicher und wirtschaftlicher Fragen

Job-ID: 009467024

Kindertagesstätten Nordwest – Eigenbetrieb von Berlin**Berlin**

sucht Leiter (m/w/d) Personal für die Dienstvorgesetztenfunktion für alle Beschäftigten des Eigenbetriebs

Job-ID: 009463984

BELFOR Deutschland GmbH**Duisburg**

sucht Personalreferent (m/w/d) für die Administrative Aufgaben bei Seminaren und Weiterbildungen

Job-ID: 009456976

SÜDKURIER GmbH Medienhaus**Konstanz**

sucht HR Recruiting Spezialist (m/w/d) für die Begleitung der Bewerber auf der Candidate Journey

Job-ID: 009451734

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau**Darmstadt**

sucht Sachbearbeiter (w/m/d) Stellen- und Personalkostenplanung für die Vorbereitung, Bearbeitung, Koordination und Betreuung des gesamten Ablaufs der Stellenplan- und Personalkostenaufstellung

Job-ID: 009451672

INEOS Phenol GmbH**Gladbeck**

sucht Personalreferent mit Schwerpunkt Recruiting / Personalentwicklung (m/w/d) für die Übernahme aller erforderlichen Aktivitäten aus dem Bereich internes / externes modernes HR-Recruiting

Job-ID: 009447973

Krankenhaus Wermelskirchen GmbH**Wermelskirchen**

sucht Personalleitung (m/w/d) für die Entwicklung und Umsetzung strategischer Personalthemen

Job-ID: 009447945

INEOS Phenol GmbH**Gladbeck**

sucht HR-Specialist (m/w/d) für die Beratung von Führungskräften zu personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Themen

Job-ID: 009446348

ACE Auto Club Europa e.V.**Stuttgart**

sucht Personalsachbearbeiter Entgelt (m/w) für die Eigenverantwortliche und selbstständige Erstellung der Gehalts- und BAV-Abrechnungen

Job-ID: 009438250

Gebr. Bode GmbH & Co. KG**Kassel**

sucht Personalreferent (d/m/w) für die Betreuung und Beratung eines definierten Kreises von Führungskräften und Mitarbeitern in allen personalrelevanten Themen

Job-ID: 009437609

PENTASYS AG**München**

sucht HR Specialist (m/w/int) Active Sourcing für die Suche und Direktansprache von neuen Kolleginnen und Kollegen im Bereich Softwareentwicklung und IT-Beratung

Job-ID: 009435024

Rhomberg Bahntechnik GmbH**Essen**

sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) Schwerpunkt Lohn- und Gehaltsabrechnung für die Vorbereitung und Erfassung aller abrechnungsrelevanten Daten

Job-ID: 009429861

Bundesdruckerei GmbH Human Resources**Berlin**

sucht Referent (m/w/d) Personalgrundsatzfragen für die Leitung und Begleitung von strategischen Projekten des Personalbereichs

Job-ID: 009426969

TAMAJA**Berlin**

sucht Personalsachbearbeiter (m/w/d) Recruiting als Ansprechpartner für allgemeine Personalthemen und Recruiting

Job-ID: 009420553

Concentrix Duisburg GmbH**Duisburg**

sucht HR Business Partner (m/w/d) für die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften

Job-ID: 009419407

Kassenärztliche Vereinigung Rheinland-Pfalz**Mainz**

sucht Referent Grundsatzfragen (w/m) für das Erstellen von Rechtsgutachten und Durchführung arbeitsrechtlicher Verfahren

Job-ID: 009413608

Auf Erfolg programmiert

Erst war es nur Pflicht, positiv zu denken. Dann kam der Selbstoptimierungswahn. Und jetzt sollen wir auch noch beides miteinander verknüpfen – zum richtigen Mindset.

VON UTE WOLTER

► Glauben Sie, Sie sind ein Glückspilz oder ein Pechvogel? Ist für Sie das Glas halb voll oder halb leer? Wenn Sie der jeweils zweiten Variante zuneigen, haben Sie das falsche Mindset. Mit dieser Mentalität, Weltanschauung, Geisteshaltung, Grundüberzeugung – deutschen Sie es ein, wie Sie wollen – kann aus Ihnen nichts werden. Das sagt jedenfalls die Erfolgspsychologie.

Geprägt hat den Begriff des Mindsets die Psychologin Carol Dweck. Die Stanford-Professorin wurde 2006 mit ihrem populärwissenschaftlichen Buch „Mindset. The New Psychology of Success“ bekannt. Dweck unterscheidet ein Fixed Mindset und ein Growth Mindset. Das Erste ist von statischem Denken und einem festen Selbstbild geprägt. Menschen mit einem solchen wollen sich nicht gern verändern. Betonmen-schen quasi. Dagegen sind jene mit einem Growth Mindset daran interessiert, sich weiter-zuentwickeln. Wer so in die Welt schaut, wird im Leben weiterkommen, wird der Sonne entgegenwachsen wie eine liebevoll gehegte Yuccapalme.

Der Ansatz war ein gefundenes Fressen für die Motivationsbranche. Auch hierzulande kann man sich inzwischen coachen lassen, um mental auf den richtigen Weg zu kommen. Allerdings gab es auch früher schon Motivationstrainer, die den Menschen versprachen, motiviert und erfolgreich zu werden. Manche Gurus schrien ihre Botschaften in prallvollen Messehallen unters hyp-

notisierte Volk. Tschakka! Nur verwendeten sie den Begriff Mindset noch nicht.

Es ist nichts dagegen einzuwenden, die eigene Denkweise, die eigenen Interpretationen der Realität und seine gewohnheitsmäßigen Reaktionsmuster infrage zu stellen. Auch ist es zweifelsohne sinnvoll, sich durch Rückschläge nicht entmutigen zu lassen und nicht ständig Angst vorm Scheitern zu haben. Aber die Erkenntnis, dass eine positive Einstellung auch eher positive Handlungen nach sich zieht, ist alles andere als neu. Auf Englisch klingt es allerdings gleich viel bedeutungsvoller und werbewirksamer.

Die Mindset-Theorie ist nicht nur nicht neu, sondern auch etwas simpel: Wer keinen Erfolg hat, zeigt einfach die falsche Einstellung. Ein negatives Mindset ist wie schlechtes Karma. Wer es hat, soll es gefälligst abschütteln, aufpolieren oder neu ausrichten, dann wird alles gut. Und zum Teil verkaufen selbsternannte Coaches ohne fundierten psychologischen Hintergrund es so, als sei jeder Mensch in der Lage, seine über Jahre erworbene Denkweise mal eben zu ändern. Aber ein Seminar macht aus einem Betonkopf noch keine Palmlilie.



Bisher tobten sich die Heilsversprecher hauptsächlich an einzelnen Menschen aus, doch mittlerweile ist der Begriff auch in Unternehmen eingedrungen. Nun sollen Mitarbeiter und Führungskräfte oder am besten gleich die gesamte Organisation das richtige Mindset annehmen, sagen Berater. Da gibt es neben dem Personal Mindset noch das Team Mindset und das Corporate Mindset. Und in neuen Zeiten – Zeiten der Digitalisierung nämlich – müssen die Menschen auf ein neues Mindset eingestimmt werden: Die Mitarbeiter sind nur reif für das Unternehmen 4.0, wenn sie über ein digitales Mindset verfügen, sie sollen den Veränderungen offen und neugierig gegenüberstehen, lautet die Botschaft. Aber was ist mit jenen, die dadurch ihren Arbeitsplatz räumen dürfen? Verlieren die nicht ihren „Glauben“?

Und für Personaler bleibt dann noch die Frage: Wie können sie beurteilen, ob ein Bewerber das gewünschte Mindset hat? Ob er oder sie richtig tickt? Ach, das müsste doch bald mit einer KI funktionieren, die anhand eines implantierten Chips den Mindset-Status ausliest. Und wenn es mal nicht stimmt: einfach den Reset-Knopf drücken.

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 Lehen (cl)

REDAKTION

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

KORREKTORAT UND SCHLUSSREDAKTION

Harriet Gehring, Birgit Schouren

FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE

Prof. Dr. Rudolf Egger, Kai Felmy, Winfried Gertz, Ulli Pesch (up), David Schahinian (ds), Christiane Siemann (cs), Petra Walther, 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 Sliwka, 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. Auslandsabonnement 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.fei@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

FOTOS S. 27–33: Hartmut Bühler

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Williams Lea & Tag GmbH, München

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

© 2019 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.

Die zum Schutz Ihrer Zeitschrift verwendete Versandtasche aus PP (Polypropylen) ist zu 100 % recycelbar, verursacht weder bei der Herstellung noch bei der Entsorgung gesundheits- oder umweltschädigende Stoffe und ist damit umweltneutral.

BEILAGENHINWEIS

Dieser Ausgabe liegt eine Beilage der Centric IT Solutions GmbH bei. Wir bitten freundlich um Beachtung.

PERSONALWIRTSCHAFT 04_2019

Unsere Topthemen im April

TITEL Studie

Die schwierige Suche nach Engpass-Talenten

Das Recruiting von Engpass-Talenten ist bislang wenig erforscht: Kandidaten-Zielgruppen, die am Markt besonders knapp sind, für den Unternehmenserfolg aber umso wichtiger. In einer groß angelegten Studie haben wir untersucht, wie Unternehmen heiß begehrte Mitarbeiter für sich gewinnen und inwieweit sie ihnen entgegenkommen.



SPECIAL Zeit & Zutritt

Sag mir quando, sag mir wann

Wenn etwas wirklich flexibler geworden ist, dann sind es die Arbeitszeit und der Arbeitsort. Doch was bedeutet die Entgrenzung der Arbeit für das Managen von Zeiterfassung und Zutritt für HR? Unser Special gibt Antworten.

SONDERHEFT MBA & Co.

Weiter auf Wachstumskurs

Die deutschen Business Schools können zufrieden sein: Die Nachfrage nach ihren MBA- und spezialisierten Master-Studiengängen wächst. Wir analysieren den Status quo und zeigen, wie Personaler diesen Talente-Markt noch stärker nutzen können.

MARKTSCHAU Zeitarbeits-Atlas 2019

Flexibel und effektiv

Vor welchen aktuellen Herausforderungen stehen Personaldienstleister und ihre Kunden? Wie sind die Erfahrungen mit neuen Regelungen wie der Beschränkung der Überlassungshöchstdauer? In unserem Zeitarbeits-Atlas 2019 geben wir Antworten und stellen führende Dienstleister vor.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 29. März 2019.

Das Recht auf Meinungslosigkeit

Was bin ich für eine Führungskraft, wenn ich keine Meinung habe?
Eine gute! Ein Plädoyer fürs Innehalten.

VON INGO RADERMACHER

► Keine Meinung zu haben, gilt als Manko. Doch keine Meinung zu haben – gerade nach reiflicher Überlegung – ist eine Führungsqualität. Leider verwechseln wir oft Meinungsstärke mit Führungsstärke und Zurückhaltung mit Schwäche. Wer als Vorgesetzter nicht gleich eine Einschätzung zu einem Thema parat hat, leistet einen Offenbarungseid der Ahnungslosigkeit – und legt gleichsam ein Eingeständnis der Führungsschwäche ab. So die landläufige Vorstellung.

Gerade in unsicheren Zeiten setzen wir uns dementsprechend unter Druck. Unter Meinungszwang. Egal, worum es sich handelt, umgehend verlangen wir uns (und anderen)

eine Meinung, eine Einordnung, einen Kommentar, eine Direktive ab. Wir gieren nach sofortiger Orientierung, nach Sicherheit. Dabei laufen wir Gefahr, die eigentliche Frage zu übersehen: Worum geht es wirklich?

Das Problem: Jedes Mal, wenn wir reflexartig „eine Meinung haben“, schmälern wir unsere Möglichkeiten. Wir verringern unser Freiheitsgrad, was das eigene Nachdenken, die eigenen Optionen der Problemlösung und Entscheidungsfindung betrifft. Denn die Wirklichkeit ist nicht einmal annähernd so schlicht und überschaubar, dass man ihr mit dem Reflex zur Meinung auch nur ansatzweise gerecht wird. Faktisch liegt hier eine Quelle gravierender Managementirrtümer und Führungsfehler – in der Annahme, mit ostentativer Meinungsstärke würde eine Leitungsposition Sicherheit gewinnen. Vergleichbares gilt für eine andere Falle: den blinden Aktionismus. Auch er scheint in unruhigen Zeiten Sicherheit zu verheißen. „Ärmel hochkrempeln und loslegen“ ist ein ähnlich archaisches Gesetz im Management wie „Meinungsstärke gleich Führungsstärke“. Doch tatsächlich bietet auch der Aktionismus lediglich eine trügerische Form von Sicherheit.

Wie lautet die Alternative? Vorübergehende und aktive Meinungslosigkeit! Sich die Freiheit nehmen zu entscheiden: Dazu werde ich mir meine Meinung bilden. Diese Entscheidung eröffnet einen Freiraum zum Innehalten, Abwägen, Überlegen. Genau den Freiraum, den eine fundierte, eigene Meinungsbildung braucht. Führungskraft zu sein, heißt, sich für diesen Freiraum zu entscheiden. Für das Recht auf –



Foto: Businessvillage

**„Wir verwechseln
Meinungsstärke mit
Führungsstärke.“**

vorübergehende – Meinungslosigkeit. Und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Nun leben wir in Zeiten der Veränderung, die mit erheblichen Unsicherheiten und Ängsten einhergehen. In Organisationen zählt dann vor allem eines: die (Wunsch-) Vorstellung, auf der sicheren Seite zu sein. Scham, Scheu vor Konflikten, Angst um die eigene Position oder gar den Arbeitsplatz, die Sorge, sich angreifbar zu machen – all das verführt zu Opportunismus und Kuschelkurs. Dann spielen Führungskräfte bedingungslos mit, beten beispielsweise die Meinung des Meinungsführers, des Alphetiers in der Organisation nach. Meinungsopportu-

nismus scheint nicht selten einen sicheren Aufstiegsweg zu versprechen. Vielfach kommt noch etwas ganz Pragmatisches hinzu: Es mangelt, nach eigener Aussage, oftmals an der notwendigen Zeit, um sich eine umfängliche, ausgewogene, auch jenseits von Machtrhetoriken begründbare Meinung zu bilden.

Der Wunsch, auf der sicheren Seite zu sein, ist menschlich nur allzu verständlich. Sich klar zu positionieren kann bedeuten, sich zu exponieren. Bloß: Es gibt keine sichere Seite. Man mag die Klaviatur der Anpassung, des Opportunismus oder der Defensivität noch so gut spielen, eine Versicherungspolice gegen Misshelligkeiten, Fehlentscheidungen, Niederlagen und Kritik erhält man damit nicht.

Im Gegenteil: Es ist auch in dieser Hinsicht sicherer, wenn man sich den Freiraum nimmt, sich zu fragen, worum es wirklich geht. Und wenn man bei der eigenen Analyse der Sachlage auch übergreifende Faktoren wie unternehmensinterne Machtstrukturen, Hierarchien, eigene Ängste, Unsicherheiten und Karrieredynamiken betrachtet. Je klarer wir diese Faktoren mit in den Blick nehmen, desto qualifizierter führen wir – und schaffen damit eine genuine Form, uns sicher zu sein: das eigene Denken. ■

INGO RADERMACHER ist selbstständiger IT-Unternehmensberater, Vortragsredner und Autor. Sein aktuelles Buch „Denk klar. Klug entscheiden in digitalen Zeiten“ ist bei Businessvillage erschienen.



// 2019 ZUKUNFT PERSONAL

FUTURE OF WORK

ZUKUNFT PERSONAL SÜD

April
09 – 10
Stuttgart, Germany

COPORATE HEALTH CONVENTION

April
09 – 10
Stuttgart, Germany

ZUKUNFT PERSONAL NORD

Mai
07 – 08
Hamburg, Germany

INFOS // REGISTRIERUNG





EXPOFESTIVAL

für Learning & Development
Professionals

*Inspiring L&D
Professionals!*

**TICKETS
ONLINE**

www.LnD-pro.de | www.blog.lnd-pro.de

9. Mai 2019 | MVG Museum München

We  our partners:



facebook.com/LnDproExpo
[@LnDproExpo](https://twitter.com/LnDproExpo)



twitter.com/LnDproExpo
[@LnDproExpo](https://twitter.com/LnDproExpo)



instagram.com/Lndproexpo
[@LnDproExpo](https://instagram.com/Lndproexpo)



xing.to/Lndpro

Süddeutsche Zeitung

HRm.de

Personalwirtschaft

HRperformance

CHECK with Learning

GSA GERMAN SPEAKERS ASSOCIATION
GSA - GERMANY'S ASSOCIATION OF
L&D PROFESSIONALS