



www.personalwirtschaft.de
17,50 € G 21212 ISSN 0341-4698
Art.-Nr. 07720512

Personalwirtschaft

12²⁰¹⁵

Magazin für Human Resources

Vergütung | Industrie 4.0 | Im Interview: Peter Meyer-Ferreira

Special Weiterbildung

Inklusive
Sonderheft
HR-Beratung



Feelgood-Manager
Frohes Schaffen

WEITERBILDUNG
AKTIV GESTALTEN

✳ Mit Bildung zum Erfolg –
jederzeit, überall

Learning Management
für Unternehmen
und Seminaranbieter

Hauptsache Wissen
Learning ist *das* Kernthema
für New Work



Hey!



Früher waren die Personalabteilungen hinsichtlich der Jobtitel überschaubar. Es gab die Personalsachbearbeiter, die die Abrechnungen und den Papierkram erledigten, die Personalreferenten, die als „kleine Personalchefs“ einen Bereich betreuten, und natürlich den richtigen Personalchef. Mit dem Modell von Dave Ulrich und der zunehmenden Internationalisierung wurde die Personalarbeit neu organisiert und es gab auch zahlreiche neue Berufsbezeichnungen, die die Differenzierung der Tätigkeiten und natürlich auch den Rang des Stelleninhabers verdeutlichten. Senior HR Business Partner, Head of Compensation and Benefits, Vice President Talent Acquisition – um nur ein paar Beispiele zu nennen. Sehr schön ist auch dieser Titel, der auf der Visitenkarte einer Personalmanagerin eines großen Handelsunternehmens steht: Head of Employer Branding, Inclusion & Diversity, Employee Engagement. Die HR-Welt ist also bunter geworden. Spötter mögen vielleicht sagen, HR spielt beim Jobtitel-Bingo nun endlich auf Augenhöhe mit anderen Bereichen mit.

Kurz und knackig kommt nun ein neuer Titel daher: Feelgood-Manager. Er taucht in der HR-Szene vor rund zwei Jahren auf. Gitta Blatt präsentierte auf dem BPM-Kongress in Berlin das Feelgood-Management ihres damaligen Arbeitgebers, dem

Spieleentwickler Wooga. Die zahlreichen Zuschauer rieben sich verwundert die Augen: Was die alles tun, um heiß begehrte Entwickler aus aller Welt nach Berlin zu holen, Respekt. Aber über einen Transfer dieser Funktion auf andere, etablierte Unternehmen, dachte vermutlich keiner der anwesenden Personalmanager ernsthaft nach. Die hippen Start-ups ohne richtige HR-Strukturen brauchen halt so einen Kümmerer, so eine Mischung aus Mutter Beimer und DJ Bobo. Gitta Blatt ist mittlerweile Personalchefin bei Sky Deutschland, genauer gesagt Executive Vice President Human Resources & Organisation. Im Interview sagt sie uns sehr deutlich, dass es bei der Feelgood-Philosophie nicht um Bespaßung, sondern um Performance geht (Seite 22).

Dennoch scheint der Begriff bei gestandenen HR-Experten eher Skepsis hervorzubringen. So spricht Christian Scholz in unserer Titelstrecke von Etikettenschwindel, Jutta Rump von der Kuschelecke. Andere betonen, für eine Feelgood-Kultur bedarf es keiner neuen HR-Funktion. Die Protagonisten der Feelgood-Szene wollen dagegen ein bewusstes Zeichen setzen. Der Jobtitel „Feelgood-Manager“ sei ein Statement, wie Stefanie Frenking von Spreadshirt treffend betont. Dieses Statement sollten sich gestandene Personalmanager genauer anschauen (ab Seite 16). Und dabei vielleicht den Klassiker von James Brown auflegen: I feel good, so good, hey!

Erwin Stickling

Erwin Stickling
Chefredakteur

K KERN
TRAINING



Businesstraining für Fach- und Führungskräfte

- Sprachentraining auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kompetenztraining für berufliche Schlüsselqualifikationen
- Interkulturelles Training für internationalen Erfolg

KERN AG Training

Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com

www.kerntraining.com

**Wir sind
dabei!**

PERSONAL 2016 Nord
26. – 27. April 2016 in Hamburg
(Halle A4, Stand B.18)

PERSONAL 2016 Süd
10. – 11. Mai 2016 in Stuttgart
(Halle 4, Stand D.14)

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

International: Amsterdam · Graz · Linz · Lyon · Salzburg
Warschau · Wien

Titel | Feelgood-Manager



◀ Seite 16

Ein Jobtitel als Statement

Eine junge Spezies tummelt sich im Biotop der Personalarbeit: der Feelgood-Manager. Er kümmert sich um optimale Arbeitsbedingungen und die Stimmung im Team. Denn zufriedene Mitarbeiter werden zunehmend zum Erfolgsfaktor. Braucht bald jedes Unternehmen einen Profi fürs Betriebsklima?

Seite 22

„Es geht um Performance“

Beim Berliner Start-up Wooga hat Gitta Blatt als HR-Leiterin das Feelgood-Management aufgebaut. Jetzt sorgt sie für den Kulturwandel bei der Sky Deutschland AG. Wir haben die Personalchefin gefragt, was Feelgood-Management überhaupt heißt und was etablierte Unternehmen dabei von Start-ups lernen können.



Fachteil

24 | Generationen-Tandems

Ein starkes Gespann

Was Ende der 90er Jahre bei General Electric in den USA begann, wird heute auch in deutschen Firmen praktiziert: Generationen-Tandems. Welche Vorteile bringen die Konzepte „Jung lernt von Alt“ und umgekehrt „Alt lernt von Jung“? Die Personalwirtschaft hat bei drei Unternehmen nachgefragt.

27 | Industrie 4.0

Revolution in den Werkshallen

Eine aktuelle Studie prognostiziert die Auswirkungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 auf die Arbeitswelt. In Produktion und Fertigung werden zahlreiche neue Qualifikationsanforderungen und Berufsbilder entstehen, bisherige Tätigkeitsprofile werden sich verändern oder ganz wegfallen – eine doppelte Herausforderung für HR.

33 | Special: Weiterbildung



34 | Jenseits des Standards

Der Weiterbildungsmarkt boomt. Und er verändert sich: Unternehmen wollen interne Trainings und maßgeschneiderte Lösungen statt Standard-Seminaren. Der Methodenkoffer des Blended Learning füllt sich und die Ansprüche der Nutzer an digitale Lösungen steigen. Jede Menge Gesprächsstoff für unsere Expertenrunde.

40 | 2030: Szenarien und Trendbrüche

Dass Kompetenzentwicklung kein unternehmerisches Lippenbekenntnis ist, zeigt allein das aktuelle Volumen des Marktes für betriebliche Weiterbildung: knapp 30

Milliarden Euro. Im Rahmen einer umfassenden Studie zur Zukunft der betrieblichen Weiterbildung wurden die möglichen Entwicklungen in einer fernen Zukunft untersucht.

46 | Karrieren ermöglichen, Entwicklung fördern

Berufliche Laufbahnen sind heute vielfach von Brüchen gekennzeichnet, weil sie oft eng an die Struktur der Arbeitswelt gekoppelt sind. Auch sie sind immer stärker geprägt von der Anpassung an den globalen Wettbewerb und die Digitalisierung der Arbeitswelt.

48 | Lernst du noch oder arbeitest du schon?

Beim sogenannten Workplace Learning ist der Praxisbezug garantiert. Durch die gezielte Förderung des arbeitsplatznahen Lernens können Unternehmen ihre Per-

formance steigern. Dafür müssen sie den Mitarbeitern jedoch erst einmal bewusst machen, warum es sich lohnt, Wissen zu teilen.

52 | Erfolgsgeheimnisse für einen besseren Lerntransfer

Es ist immer noch ein Trauerspiel. Viele Weiterbildungsmaßnahmen scheitern beim Transfer in die Praxis. Das muss nicht sein. Mit dem gezielten Blick auf die Erfolgsfaktoren kann der Lerntransfer funktionieren.

58 | Wissenswikis sind tot

Mehr als 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland verarbeiten laut Fraunhofer Institut Wissen. Um diese zentrale Tätigkeit ranken sich Geräte, Softwarelösungen, Programme, Firmen-Wikis, Intranets und Suchmaschinen. Trotzdem geht täglich Wissen verloren.



30 | Interim Management

Zeit ist Trumpf im digitalen Zeitalter

Interim Manager waren lange vor allem als Feuerwehr aktiv: Sie wurden erst dann gerufen, wenn die Hütte brannte. Diese Zeiten sind vorbei. Im Zeitalter der digitalen Transformation sollten Personalmanager schon viel früher darüber nachdenken, für die Umsetzung ihrer Strategie externes Know-how ins Unternehmen zu holen.

61 | Vergütung

Langer Atem statt Gießkanne

Am 1. Oktober 2005 trat der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bei Bund und Kommunen in Kraft. Ziel der Tarifvertragsparteien war die Einführung einer leistungsorientierten Entlohnungskomponente. Wie hierdurch sogar ein Kulturwandel eingeleitet werden kann, zeigt das Beispiel des Niedersächsischen Staatstheaters Hannover.

64 | Performance Management

Von der Leistungsmessung zur Feedback-Kultur

Obwohl es für die berufliche (Weiter-) Entwicklung der Mitarbeiter grundlegend ist, Leistung zu bewerten und zu reflektieren, verfehlen klassische Performance-Prozesse oftmals ihr Ziel.

66 | BGM

Azubis sorgen für gesunde Arbeitsplätze

Bei Thyssen Krupp Bilstein werden Verwaltungsmitarbeiter von sogenannten „Ergo Scouts“ über die rückenfreundliche Nutzung von Möbeln und Arbeitsmitteln informiert. Der Clou: Die Scouts arbeiten in einem Team bestehend aus einem erfahrenen Mitarbeiter und einem Auszubildenden.



69 | BGM

Achtsam dem Stress begegnen

Stressfolgeerkrankungen stellen einen großen Teil moderner Gesundheitsprobleme dar. Die Einführung eines erfolgskontrollierten Achtsamkeitstrainings zur Resilienzsteigerung ist eine sinnvolle und kostengünstige Maßnahme.

72 | Organisationsentwicklung

Beitrag zum Unternehmenserfolg

„Innere Kündigungen“, „Servicewüste“, „Innovationsfeindlichkeit“ – ist es wirklich so düster um Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung bestellt, wie die Schlagzeilen suggerieren?

Rubriken

3	Editorial Hey!
6	News
8	Online-News
9	Interview Professor Peter Meyer-Ferreira im Gespräch
10	Forum China-Krise
14	Trends aus Indien Schnelle Ernüchterung
75	Marktplatz
76	Bücher
78	Stellenmarkt
80	BAG aktuell
81	Vorschau/Impressum
82	Moderne Paradoxien Rhetorische Winter-Highlights!



Karriere mit einem MBA oder alternativen Master-Abschluss



Der MBA- und Master-Guide gibt in seiner neuen Auflage einen systematischen Überblick über den Anbietermarkt. **Neben den MBA-Programmen präsentiert die Ausgabe 2016 auch alternative weiterbildende Master-Programme im Bereich Management und Wirtschaftswissenschaften.**

Das Werk bietet wertvolle Informationen und Tipps für die Programmauswahl und Bewerbung an den Hochschulen. Hier erfahren Sie alles über Qualitätskriterien, Rankings, Zulassungstests, Kosten und Finanzierung, Karriere und Gehälter.

Detlev Kran
Der MBA- und Master-Guide 2016
Weiterbildende Management-Studiengänge
in Deutschland, Österreich und der Schweiz
15. Auflage 2016, 456 Seiten, broschiert
EUR 29,00, ISBN 978-3-472-08661-1

Ihre Bestellwege:
Tel.: 02631-801 22 22
Fax: 02631-801 22 23
E-Mail: info@personalwirtschaft.de

Kostenlose Leseprobe und Bestellung:
www.personal-buecher.de

www.personalwirtschaft.de/mba

Personalwirtschaft Buch

Deutsche Bank

Karl von Rohr folgt auf Stephan Leithner

Foto: Deutsche Bank AG



Karl von Rohr

Seit dem 1. November ist Karl von Rohr Arbeitsdirektor und Chief Administrative Officer bei der Deutsche Bank AG. Auf Vorstandsebene ist er damit für Corporate Governance und das Personalressort zuständig. Diese Funktionen übernimmt er von Stephan Leithner, der das Unternehmen Ende Oktober verlassen hat. Vorher war von Rohr seit 2013 Chief Operating Officer für das globale Management der Regionen. In seiner neuen Position verantwortet der 50-jährige Jurist auch den Rechtsbereich. Karl von Rohr kam bereits 1997 zur Deutschen Bank. Ab 2006 hatte er verschiedene Positionen als HR Business Partner bei der Deutschen Bank inne. Im April 2008 wurde er Head of Human Resources Germany. Seit November 2009 ist Karl von Rohr Managing Director Deutsche Bank und Member of the Management Board Deutsche Bank PGK AG. Der neue Co-Chef John Cryan hatte gleich bei seinem Amtsantritt im Sommer den Umbau der Führungsspitze der Deutschen Bank angekündigt und bald eingeleitet. So werden das Group Executive Committee und zehn der bislang 16 Vorstands Ausschüsse aufgelöst. Im kommenden Jahr sollen alle vier Unternehmenssparten direkt im Vorstand vertreten sein. Damit wird der Vorstand auf zehn Mitglieder erweitert. Cryan kündigte außerdem an, dass in den nächsten drei Jahren insgesamt 50 000 Stellen gestrichen werden sollen.

Bundesagentur für Arbeit

Scheele verstärkt die Führungsspitze

Foto: Bundesministerin für Arbeit und Soziales



Detlef Scheele

Mitte Oktober erhielt der 59-jährige Detlef Scheele von Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, die Urkunde des Bundespräsidenten zur Ernennung zum Vorstandsmitglied der BA. Er folgt hiermit als Vorstand Arbeitsmarkt auf Heinrich Alt, der Anfang Juli in den Ruhestand gegangen ist. Die Berufung in das öffentlich-rechtliche Amtsverhältnis erfolgt für die Dauer von fünf Jahren. Zusammen mit Frank-Jürgen Weise (Vorsitzender) und Raimund Becker (Vorstand Regionen) bildet Scheele hiermit die Führungsspitze der BA. Bislang war Detlef Scheele als Senator für Arbeit, Soziales, Familie und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg tätig (2011 bis 2015). Bei der BA in Nürnberg verantwortet er nun die Erarbeitung strategischer arbeitsmarktpolitischer Themen, die Produktentwicklung für das operative Geschäft beider Rechtskreise sowie die Fachdienste der BA. Als Vorstand Arbeitsmarkt zählt eine stärkere Vermittlung von Langzeitarbeitslosen zu seinen Aufgaben. Auch bei der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt ist seine Expertise gefragt, so das Bundesarbeitsministerium.

Stellenangebote

Mobile Jobsuche noch optimierungsfähig

Bisher hat sich gut ein Viertel (22 Prozent) der Jobsuchenden schon einmal mobil beworben. Doppelt so viele (45 Prozent) würden sich eine solche Option wünschen. Wenn es um die Gestaltung der mobiloptimierten Stellenangebote geht, liegt jedoch noch Einiges im Argen. Einige Arbeitgeber übernehmen einfach die Stellenanzeige der Desktop-Ansicht für die mobile Ansicht. Doch Anzeigen, die nicht für die mobile Nutzung optimiert werden, lassen sich auf dem Smartphone meist schlecht oder gar nicht bedienen. Demzufolge sind 39 Prozent der Nutzer frustriert von der schlechten

Darstellung mobiler Stellenausschreibungen. Knapp ein Drittel (32 Prozent) ärgert sich außerdem über lange Ladezeiten, die entstehen, wenn individuell gestaltete Jobanzeigen mit aufwendigem Layout nicht auf die mobile Darstellung ausgerichtet wurden und zu viele Daten enthalten. Das zeigt eine aktuelle Umfrage von meinestadt.de, die in Zusammenhang mit dem Launch der neuen Job- und Azubi-Apps des Portals entstand. Fast 40 Prozent der Zugriffe von meinestadt.de erfolgen bereits über Tablet und Smartphone. Obwohl es bei mobilen Stellenangeboten darauf ankommt, dass das Wichtigste auf

einen Blick ersichtlich ist, etwa Branche und Tätigkeitsbereich, heißt das nicht, dass Informationen nur sparsam vermittelt werden sollten; nur die richtigen sollten es sein, sonst steigen die Jobsucher oft aus. Wenn es zum Beispiel keine Informationen über das Gehalt gibt, bewirbt sich knapp die Hälfte der Befragten (47 Prozent) erst gar nicht. Ohne Nennung eines Ansprechpartners für Rückfragen verlieren 45 Prozent der Bewerber ebenfalls das Interesse. Bei 43 Prozent sind fehlende Angaben zum Arbeitgeber ein Grund, keine Bewerbung einzureichen.

www.meinestadt.de


Weitere aktuelle Branchen-Nachrichten, Veranstaltungshinweise oder Literatur-Tipps finden Sie auch auf unserem **Facebook-Profil**:
www.facebook.de/personalwirtschaft.de



Weitere aktuelle und branchennahe Nachrichten finden Sie beim **Personalwirtschaft-Twitteraccount** unter
www.twitter.com/personaler_de

IG Metall

Vorstandswahlen zeigen einen Wandel



Jörg Hofmann



Christiane Brenner

Im Oktober hat die IG Metall Jörg Hofmann zum Vorsitzenden gewählt. Vize der größten Einzelgewerkschaft der Welt wurde Christiane Brenner. Sie ist in der 125-jährigen Geschichte der IG Metall die erste Frau, die es in die engste Führungsspitze schaffte.

Hofmann und Brenner sind für vier Jahre gewählt worden. Jörg Hofmann, bisheriger Vizechef der IG Metall, folgt auf Detlef Wetzels, der nicht mehr zur Wahl angetreten war. Hofmann bekam auf dem Ordentlichen Gewerkschaftstag in Frankfurt 91,3 Prozent der von den Delegierten abgegebenen Stimmen. Der 59-jährige Diplom-Ökonom und erfahrene

Tarifexperte will sich künftig ver-

stärkt mit dem digitalen Wandel in der Industrie und dem zunehmenden mobilen Arbeiten befassen. Außerdem kündigte er den gewerkschaftlichen Einsatz für eine höhere Tarifbindung, an. Er will sich für eine Eindämmung des Niedriglohnsektors und die Bekämpfung von Arbeitsverhältnissen zweiter Klasse einsetzen. Weiterhin warb Hofmann für ein neues Leitbild für Wirtschaft und Gesellschaft, für einen „Sozialstaat 4.0“. Wettbewerb um Innovation und Qualität seien notwendig, doch Umwelt, Klima und Arbeitsbedingungen müssten dem Wettbewerb entzogen werden. Christiane Brenner erhielt als neue Zweite Vorsitzende 91,9 Prozent der Stimmen. Die 47-Jährige freute sich sichtlich über das Wahlergebnis: „Ich bin so stolz, als erste Frau an der Spitze der IG Metall stehen zu können“, sagte sie zu den 480 Delegierten. Die IG Metall ist eine Männerdomäne: Über vier Fünftel der Mitglieder sind männlich. Brenner könnte es 2019 sogar gelingen, den Vorsitz zu übernehmen, zumal die Aussichten, als Vize zum Chef der Gewerkschaft gewählt zu werden, üblicherweise groß sind. Ein Novum in der IG-Metall-Geschichte ist außerdem, dass sowohl Brenner als auch Hofmann keine Ausbildung in der Metallbranche absolviert haben. Christiane Brenner ist seit 2001 im Vorstand der Gewerkschaft. Bisher war sie für die Funktionsbereiche Zielgruppenarbeit und Gleichstellung (Angestellte, Frauen, Jugend, Migrant/innen) zuständig. Außerdem hat sie sich, unter anderem in Veröffentlichungen, bereits mit den Perspektiven der Digitalisierung der Arbeitswelt befasst.

Fotos: IG Metall

»» ONECLICK BEWERBUNG



mobiles Recruiting.

Klick.

„Mit XING-Profil bewerben“ einfach in
Ihrer Stellenanzeige anbieten.
Ganz ohne Bewerbermanagement-System.

»» ONECLICK BEWERBUNG

Jetzt informieren auf one-click-bewerbung.eu!

Psychische Belastungen

Gefährdungsbeurteilung noch nicht etabliert

Vor zwei Jahren wurde die gesetzliche Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz eingeführt. Jetzt hat sich das EO Institut aus Berlin in einer Untersuchung mit dem Stand der Umsetzung beschäftigt. An der Befragung zur „Gefährdungsbarometer-Studie 2016“ haben zwischen Juli und September 103 Unternehmen teilgenommen, 60 Prozent davon aus der Privatwirtschaft. 73 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, über die gesetzliche Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen informiert zu sein. Bei mehr als einem Viertel ist das jedoch nicht der Fall. Und 36 Prozent der Firmen kennen zwar die Verpflichtung, setzen sie aber nicht um. Von den informierten Unternehmen beschäftigt sich jedes zweite (51 Prozent) bereits systematisch mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Acht Prozent wollen die Gefährdungsbeurteilung bald durchführen. Gefragt nach der konkreten Umsetzung, sind bislang 38 Prozent der teilnehmenden Firmen ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nachgekommen. Dabei halten sich mittlere und große Unternehmen die Waage, während Kleinbetriebe wenigstens aktiv sind. Knapp ein Viertel (24 Prozent) aller Befragten hat die Umsetzung zum Befragungszeitpunkt weder durchgeführt noch geplant.

Die Studie zeigt, dass 28 Prozent der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen vom Betriebsrat initiiert werden. Die Verantwortung für die Durchführung trägt allerdings mit jeweils 31 Prozent die Personalabteilung oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die Umsetzung selbst erfolgt dann zumeist intern. In 39 Prozent der Unternehmen ist die Fachkraft für Arbeitssicherheit interner Umsetzer. Bei 16 Prozent ist es die Personalabteilung und bei 13 Prozent die Firmenleitung. Als externe Umsetzer holen sich die Firmen vor allem Beratungsinstitute oder Betriebsärzte ins Haus.

48 Prozent der Unternehmen verstehen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als unabhängigen Prozess. Bei 41 Prozent ist sie in die allgemeine Gefährdungsbeurteilung integriert. Nur selten dagegen wird sie in die arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen oder allgemeine Mitarbeiterbefragungen integriert. Die größten Hindernisse, sich mit dem Thema zu befassen, sind nach Ansicht der Studienautorinnen die geringe Bedeutung des Themas aus Sicht der Arbeitgeber, gepaart mit mangelnder Sensibilisierung und fehlenden Ressourcen. Auch fühlt sich mehr als jeder dritte Betrieb (36 Prozent) mit der Durchführung überfordert, nicht nur aufgrund begrenzter personeller und finanzieller Mittel, sondern auch wegen fehlender gesetzlicher Standards oder weil es an psychologischem Fachwissen fehlt. Darüber hinaus beschränkt sich ein Viertel (24 Prozent) der Unternehmen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen allein auf eine Fragebogen-Erhebung im Betrieb.

www.stateval.de

ONLINE www.personalwirtschaft.de

Special: Jobinterviews führen

Im Themenspecial für Dezember dreht sich alles um das Jobinterview mit Bewerbern. Wir zeigen, wie Sie sich optimal auf das Gespräch vorbereiten, mit welchen Fragen Sie Ihre Kandidaten am besten kennenlernen und wie Sie anhand von Interviews die Personalauswahl treffen. Außerdem erfahren Sie, worauf es im Jobinterview ankommt, um eine positive Candidate Experience zu erzeugen. Das Special ist der Rubrik „Recruiting“ zugeordnet.



Film ab! Personalwirtschaft vor Ort

Auf unserer Homepage präsentieren wir Ihnen seit Kurzem unser neues Videoformat „Personalwirtschaft vor Ort“. Der Titel ist wörtlich zu nehmen: Die Redaktion geht raus in die Welt von HR, um mit ausgewählten Experten über aktuelle Personalthemen zu diskutieren. Zum Auftakt haben wir uns zusammen mit Bastian Schmidtbleicher von VIP-Training dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement gewidmet. Sie finden das Video direkt auf unserer Startseite.

Neue ISO-Normen: Joachim Sauer im Gespräch

In der Oktoberausgabe der Personalwirtschaft konnten Sie einen Blick hinter die Kulissen der neuen ISO-Normen für HR werfen. Noch ist offen, wie die neuen internationalen HR-Standards die Personalarbeit beeinflussen werden. Grund genug, einmal bei Joachim Sauer, dem ehemaligen Präsidenten des Bundesverbands der Personalmanager, nachzufragen. Sauer übernimmt zum 1. Januar 2016 den Vorstandsvorsitz des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN), das sich an der Ausarbeitung der ISO-Normen beteiligt. Das Interview können Sie in der Rubrik „Der Job HR“ abrufen.

Erweiterungen zum Heft

Wie gehabt bieten wir Ihnen zu den Beiträgen im Heft immer wieder Ergänzungen und weitere Dokumente an. Dieses Mal finden Sie in der Rubrik „Der Job HR > Arbeitswelt“ ergänzend zum Titelthema ein Interview mit Bastian Risse, Feelgood-Manager, und Martina Kolesnik, Personalchefin, von Uniq.



Professor Peter Meyer-Ferreira

HR muss lernen, in anderen Kategorien zu denken

Mainstream ist nicht sein Anspruch. Der Schweizer Professor Peter Meyer-Ferreira denkt Human Capital neu und sieht die aktuelle Wertschöpfung des Personalmanagements in vielen Unternehmen kritisch. Aus Anlass der Neuauflage seines Buches „Human Capital strategisch einsetzen“ sprachen wir mit ihm über Kreditwürdigkeit von HR und liegen gelassene Potenziale.

Personalwirtschaft: Die Unterstützung der Unternehmensleitung müsse sich die Personalabteilung erst erarbeiten, betonen Sie. Warum hat HR so wenig Kredit?

Meyer-Ferreira: HR hat eine Tradition der Administration und der Rekrutierung, in der es einen guten Ruf genießt. Ein Problem hat HR in seinen anderen Leistungsbereichen – der Strategieentwicklung, in der Entwicklung der HC-Systeme und in der Beratung. Entscheidend ist der Leistungsausweis bei den HC-Systemen. Insbesondere beim Performance Management, wo HR dazu übergegangen ist, das Management by Objectives bis auf die Mitarbeiterebene durchzusetzen. Aber auch beim Talent Management, wo es vielfach alten Wein in neuen Schläuchen präsentiert, spürt die Linie sehr wohl, dass ihr eigener Aufwand, der mit solchen Systemen verbunden ist, keinem erkennbaren Nutzen gegenübersteht. Hier präsentiert sich HR als reiner Kostenverursacher. Kredit lässt sich so nicht gewinnen.

Was empfehlen Sie HR stattdessen, um als wirksame Unternehmenseinheit wahrgenommen zu werden?

HR muss sich viel stärker auf den effektiven Nutzen der Leistungen für die eigenen Kunden ausrichten. Ob HR strategisch wirkt, ist dabei nicht entscheidend. Am Ende zählt, ob die Leistungen von der Linie nachgefragt werden. Das ist dann der Fall, wenn die Linie erkennt, dass HR hilft, Transaktions- oder Opportunitätskosten zu sparen. HR muss lernen, in diesen Kategorien zu denken.

In der Neuauflage Ihres Buches fordern Sie, Human Capital Management als Kernaufgabe der Unternehmensführung zu verstehen. Warum ist HCM Chefsache?

Die erfolgreiche Ausstattung des Unternehmens mit Humankapital, dessen Nutzung zum Aufbau von wettbewerbsfähigen Unternehmenskompetenzen sowie deren wertschöpfender Einsatz zur Nutzengenerierung für die Kunden sind zentrale Elemente der Unternehmensführung. Sie können ebenso wenig delegiert werden wie die Gewinnung und Nutzung von Finanzkapital oder die Gestaltung der Kundenbeziehung. HR hat hier eine unterstützende Funktion, aber nicht mehr.

Wenn strategisches HCM entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, welche Stellschrauben bietet es dann, um zu überragenden Ergebnissen im Wettbewerb zu kommen?

Es gibt im Wesentlichen drei Stellschrauben: erstens die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt gegenüber den wichtigsten Konkurrenten auf dem Absatzmarkt. Diese Stellschraube wird aus meiner Sicht seit Jahren hoffnungslos überbewertet. Zweitens die Fähigkeit des Unternehmens, aus den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter wettbewerbsfähige Unternehmenskompetenzen zu generieren. Diese Stellschraube wird eher unterschätzt. Und drittens die Fähigkeit des Unternehmens, mit diesen Unternehmenskompetenzen wettbewerbsfähige Leistungen für die Kunden zu generieren. Dies ist in erster Linie eine Frage der Logik der Unternehmenssteuerung, von

denen das Management by Objectives nur eine ist, die lange nicht überall Sinn macht. Hier liegen aus meiner Sicht in den meisten Unternehmen die mit Abstand größten Potenziale.

Mit der Human Capital Academy leiten Sie selbst ein Unternehmen. Wodurch zeichnet sich Ihr eigenes Human Capital Management aus, was macht es einzigartig?

Die Human Capital Academy ist ein Spin-off der Zürcher Hochschule, um innovative Produkte im Bereich des Human Capital zu entwickeln und zu vermarkten. Im Moment ist die Academy Auftraggeberin der Hochschule für ein Forschungsprojekt zur Evaluation eines von mir entwickelten wertschöpfungsbasierten Funktionsstufenmodells. Ich werde aber auch in meiner Beratungstätigkeit auf das Humankapital der Hochschule zurückgreifen. So kann ich die Fixkosten tief halten und habe dennoch sehr viel Know-how zur Verfügung, um quantitativ und qualitativ meine Versprechen gegenüber den Kunden einzuhalten. Ich bin also im Moment der Netzwerker.

Das Interview führte Jürgen Scholl.

Literatur-Tipp

Info



Peter Meyer-Ferreira: Human Capital strategisch einsetzen. Neue Wege zum Unternehmenserfolg, Personalwirtschaft Buch, 2. Auflage, 336 Seiten, gebunden, Köln 2015.

Der Konjunktur-Lokomotive geht die Puste aus

Von den gewohnt zweistelligen Zuwachsraten hat sich die deutsche Wirtschaft nach dem Konjunctureinbruch in China mit Wehmut verabschiedet. Wie es weitergeht, ist völlig offen. Unternehmen sind gut beraten, sich einer weitsichtigen Personalplanung zu bedienen.



Der weltweiten Konjunktur-Lokomotive China geht zusehends die Puste aus. Laut einer Umfrage der Europäischen Handelskammer unter 541 Unternehmen wollen fast 40 Prozent ihre Kosten in China senken. Zwei Drittel planen, Mitarbeiter zu entlassen – ein zwar verbreitetes, dafür in HR-Kreisen diskreditiertes Mittel, um die Bilanz auf einen Schlag zu entlasten.

Auch an der deutschen Wirtschaft geht die China-Krise nicht spurlos vorbei. Während der Maschinen- und Anlagenbau erst mit Verzögerung betroffen sein wird, melden andere in China investierende Branchen wie die Medizintechnik oder Landmaschinen „SOS“. Auch Bosch Rexroth will Personal substanziell abbauen. Der chinesische Markt für Landmaschinen, für die das Unternehmen Mobilhydrauliksysteme entwickelt, ist um 40 Prozent eingeknickt. Deutsche Produkti-

onsstätten sollen personell ausgedünnt oder sogar gänzlich in osteuropäische Länder verlagert werden.

Allen voran Autobauern und Zulieferern, die im Reich der Mitte operieren, machen die negativen Rahmendaten zu schaffen. Nach anhaltend hohen Zuwachsraten wurden zuletzt immer weniger Autos in der Volksrepublik verkauft. Beim Platzhirsch im Oberklasse-Segment, Audi, brach der China-Absatz um 12,5 Prozent ein. Mutterkonzern VW, gemeinsam mit General Motors Marktführer in China, hat es noch schlimmer erwischt. Das bedroht den Gewinn: Knapp 40 Prozent aller weltweiten Verkäufe entfallen auf China.

Es gilt Einstellungsstopp

Die Auswirkungen auf die chinesischen Produktionsstätten sind beträchtlich. Nach Beobachtung von Oliver Liegel, Leiter Automotive in der Pekinger Personalbe-

ratung Signium, haben zahlreiche Unternehmen der deutschen Automobilindustrie bereits reagiert und die Produktion heruntergefahren oder sogar angehalten. „Es gilt Einstellungsstopp.“ Selbst der VW-Konzern, der zuvor an 360 Tagen im Jahr rund um die Uhr produzierte, habe Bänder angehalten. Aufgrund der schrumpfenden Verkaufszahlen wird die durchschnittliche Arbeitszeit in den chinesischen Werken laut Liegel von bislang 300 Tagen im Jahr auf 270 Tage verringert.

Gut unterrichtet ist auch Bernd-Uwe Stucken, Restrukturierungsexperte bei der Kanzlei Pinsent Masons in Shanghai. Hätten OEMs im letzten Jahr noch kräftig auf Halde produziert, würden längst beschlossene Ausbaupläne nun zurückgefahren. Stucken zufolge droht den meisten Beschäftigten noch kein Personallabbau. „Das würde erst passieren, sollten die Absatzzahlen nachhaltig schrumpfen.“ Wie deutsche Autokonzerne und Zulieferer mit Blick auf China aktuell ihr Personal disponieren und ihre Personalplanung ausrichten, ist Spielball wilder

„Heute steht vielen Automobilzulieferern und auch anderen in China investierenden Mittelständlern das Wasser bis zum Hals.“

Spekulation. Auf Anfrage weicht man aus und verweist auf das große Marktpotenzial Chinas. Freilich ist in der Industrie nun der VW-Abgasskandal in den Fokus gerückt, dessen Auswirkungen die Tragweite der China-Krise zweifellos in den Schatten stellen werden. Fakt ist, dass das Marktpotenzial im Reich der Mitte trotz des Konjunktureinbruchs von gigantischem Ausmaß bleibt: Nahezu erschöpft ist es bereits an der boomenden Ostküste. Dort nähern sich immer mehr Menschen europäischer Lebensqualität an. Man fährt einen eigenen Wagen, bisweilen besitzen Familien sogar Zweit- und Drittfahrzeuge. Doch je weiter man sich von der Küste entfernt, umso mehr bröckelt dieses Niveau. Im riesigen Kernland Chinas sieht man eher Zweiräder und Trucks.

Markt nach anderen Maßstäben

„Mit seinen 1,4 Milliarden Menschen ist der chinesische Markt nicht mit unseren Maßstäben zu bewerten“, sagt Siegfried Baumeister, einst Personalleiter des Automobilzulieferers Voss in Wipperfurth. „Selbst wenn deutsche Hersteller noch zehn Jahre erfolgreich Autos verkaufen, werden die meisten Menschen immer noch kein eigenes Auto besitzen.“ Verständlich, dass Konzerne sich an diese Vision klammern und lieber über Absatzmärkte sprechen als über Personalabbau. BMW gewährt zumindest Einblick, wie man flexibel auf „Schwankungen“ reagiert.

Grundlage ist eine vor zwei Jahren getroffene Betriebsvereinbarung, intern „Flex-Baukasten“ genannt. Sie erlaubt, „kurzfristig Kapazitäten anzupassen“, wie Personal-Sprecher Jochen Frey erläutert. Rückgrat der Vereinbarung ist ein Zeitkonto. Für Beschäftigte kann es je Monat maximal 300 Stunden im Plus oder im Minus stehen. Um Nachfrageschwankungen auszugleichen, können Zusatzschichten vereinbart, Pausen durchgearbeitet, Schichten gekürzt oder sogar gestrichen werden. Auch die Urlaubsplanung ist im Notfall betroffen. Ein weiteres Element

„ Wer sich in China um Wertschätzung bemüht, wird mit erheblichen Bindungswirkungen belohnt.

Siegfried Baumeister, ehemaliger Personalleiter des Automobilzulieferers Voss

der Vereinbarung ist die Zeitarbeit. Ihr maximaler Anteil an der Belegschaft ist auf acht Prozent begrenzt, kann aber unter besonderen Bedingungen um weitere vier Prozent steigen.

Freilich greifen diese Maßnahmen erst, wenn sich Nachfrageschwankungen nicht mehr über die weltweit verteilten Werke auffangen lassen. Viele BMW-Modelle werden in mindestens zwei Werken produziert, die großen Limousinen etwa in Dingolfing wie auch in Shenyang. Kaum anders ist das flexible Produktionssystem, mit dem Konkurrent Audi auf Marktimpulse reagiert. Wie Personal-Sprecherin Michaela Schnellhardt mitteilt, werden Zusatzschichten jeden Monat mit dem Betriebsrat ausgehandelt. Die Bilanz nach den ersten zehn Monaten des Geschäftsjahres: An 32 Tagen wurden in den Werken Neckarsulm und Ingolstadt insgesamt 55 Zusatzschichten gefahren.

200 verschiedene Arbeitszeitmodelle

Audi praktiziert über 200 verschiedene Arbeitszeitmodelle, die große Flexibilität ermöglichen. Schnellhardt zufolge können auch Produktionsmitarbeiter in Teilzeit arbeiten, indem sie sich auf bestimmte Schichten beschränken oder sich Schichten mit anderen Kollegen in Teilzeit aufteilen. „Durch aktives Zeitmanagement, das die Vorgesetzten, die Mitarbeiter selbst und das Personalwesen steuern, können Schwankungen ausgeglichen werden“, betont die Sprecherin. Diese Flexibilisierung schaffe die „nötige Bewegungsfreiheit“ für alle Seiten. Über solche Mittel verfügen die meisten Automobilzulieferer nicht. Deshalb neigen sie in Krisenlagen dazu, an der Personalkostenschraube zu drehen. Baumeister hat Verständnis: „Wenn sich Zulieferer in Märkten wie China in Abhängigkeit von einem oder wenigen Autobauern begeben, was bleibt ihnen dann ohne stra-

tegische Personalplanung im Krisenfall, außer den Kostenapparat anzugleichen?“ Deshalb schloss sich Voss Automotive während Baumeisters Amtszeit mit anderen Zulieferern wie Conti oder ZF zu einem Zulieferpark zusammen, um von dort auch chinesische Hersteller als Kunden für ihre Teile in originaler deutscher Qualität zu gewinnen und zu beliefern. Heute steht vielen Automobilzulieferern und auch anderen in China investierenden Mittelständlern das Wasser bis zum Hals. Wie sie unter Druck reagieren, kennt Marktbeobachter Stucken aus eigener Anschauung. „In Krisen entscheiden deutsche Mittelständler zumeist, zwei oder drei Jahre durchzuhalten. Schreiben sie jedoch länger rote Zahlen, ziehen sie sich zurück und liquidieren.“ Pinsent Masons begleitet oft solche Prozesse, obwohl die Anwälte laut Stucken Alternativen wie eine Restrukturierung, einen Management-Buy-out oder den Verkauf an chinesische Unternehmen empfehlen. Doch darauf geht man selten ein. „Wenn der Erfolg ausbleibt, wollen die Unternehmen ein schnelles Ende und nicht unnötig Zeit, Geld und vor allem Management-Attention aufwenden“, sagt der Wirtschafts-anwalt.

Triftige Gründe für eine Kündigung

Personal in China zu entlassen, ist kompliziert. Darauf verweist Oliver Prüfer, Personalchef der Deutschen Außenhandelskammer (AHK) in Peking. „Da Arbeitnehmer nach dem chinesischen Arbeitsrecht gut geschützt sind, müssen triftige Gründe für eine Kündigung vorliegen.“ Von Mitarbeitern, die nicht die geforderte Leistung erbringen, trenne man sich häufig, indem ein beispielsweise auf zwei Jahre befristeter Arbeitsvertrag nicht verlängert werde. „Dies ermöglicht auch eine Trennung mit weniger Gesichtsverlust für den Mitarbeiter“, betont Prüfer.

Offenkundig dreht sich das Personalkarussell immer schneller in China. Verunsichert zeigen sich auch chinesische Fach- und Führungskräfte, wie Personalberater Liegel beobachtet. „Die vergleichsweise jungen Manager kennen nur den Wachstumspfad.“ Sie könnten sich kaum vorstellen, was der gegenläufige Trend für sie bedeutet. Nach Liegels Informationen bereiten Unternehmen Führungskräfte in Trainings und Coachings darauf vor, Kosten zu senken und sich von Mitarbeitern zu trennen. Das sei für auf Harmonie bedachte Asiaten erheblich schwerer als für Europäer. „Schlingert die Wirtschaft, sind Managementkompetenzen gefragt, die diese Generation noch nicht auszeichnen“, betont Liegel.

Klar ist auch, dass viele Unternehmen dem Druck standhalten und womöglich bald wieder durchstarten können. Dazu kann die Personalplanung laut Baumeister viel beitragen, selbst wenn noch nicht zum Standardrepertoire vieler HR-Verantwortlicher zählt, Risiken in einem Absatzmarkt zu erkennen und möglichst auch zu vermeiden. Als Teil des Risikomanagements empfiehlt der Personalexperte, auch die Kulturfrage zu beantworten. „Wer sich in China um Wertschätzung bemüht, wird mit erheblichen Bindungswirkungen belohnt.“

Der personelle Aufbau gliedert sich meist in die Entsendung von Expatriates und die Rekrutierung vor Ort. Freilich unterlaufen Unternehmen dabei Fehler. Wer Mitarbeiter entsendet, die sich Baumeister zufolge „wie Kolonialherren“ aufführen, werde weder dauerhaft erfolgreich sein noch an Talente herankommen. Baumeister rät dazu, chinesische Führungskräfte zu rekrutieren, die in Deutschland studiert haben und womöglich bereits bei einem deutschen Automobilunternehmen tätig waren. Audi etwa veranstaltet jedes Jahr einen „Audi CareerDay China“. Zur Zielgruppe der zweitägigen Veranstaltung in Deutschland zählen Chinesen oder China-affine Deutsche, die langfristig in China arbeiten wollen.

„ Grundsätzlich ist unter chinesischen Fach- und Führungskräften die Verweildauer geringer und die Absprungbereitschaft größer als in deutschen Unternehmen.“

Zusätzlich unterhält der Hersteller seit fünf Jahren das Audi China Expert & Management Program (ACEMpro). Kandidaten werden in zwölf bis 15 Monaten auf verantwortungsvolle Positionen in China vorbereitet. Laut Schnellhardt haben die ersten Teilnehmer bereits Managementverantwortung bei Audi China übernommen. Baumeister zufolge sind chinesische Kandidaten mit Deutschland-erfahrung ganz besonders geeignet, um Kontakte zur Politik und zu anderen Entscheidungsträgern zu pflegen. „So gewinnt man in China Vertrauen.“ Und wer nicht sofort Leute entlasse, wenn es mal brenzlich wird, würde Mitarbeiter besonders an sich binden können – „dann gehen sie für die Firma auch durchs Feuer“.

Dauerhafte Herausforderung

Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern in China nennt AHK-Personalchef Prüfer „eine dauerhafte Herausforderung“. Danach würden sich Kandidaten oft nur mittels Lebenslauf auf eine Vielzahl von Stellen bewerben. So einen besser bezahlten Job zu ergattern, der nicht zwingend zu den eigenen Qualifikationen oder Interessen passt, sei laut Prüfer das vorrangige Motiv.

Problematisch sei auch ist die Qualität der schriftlichen Bewerbungen. Auf Details im Lebenslauf werde weniger Wert gelegt. Sich selbst in einem persönlichen Anschreiben zu präsentieren, sei die Ausnahme. Selbst fachlich qualifizierte Kandidaten reichen laut Prüfer oft unvollständige oder fehlerhafte Bewerbungen ein. „Dies erschwert das Identifizieren von geeigneten Kandidaten.“ Audi rekrutiert in China zunehmend über Praktika. Über Hochschulkooperationen, zum Beispiel mit der Tsinghua-Universität in Peking, knüpft man erste Kontakte. „Auch die persönliche Empfehlung unserer Mitarbei-

ter ist ein wichtiger Rekrutierungsweg“, sagt Sprecherin Schnellhardt.

Bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften legen in China operierende deutsche Unternehmen Liegel zufolge denselben Maßstab an wie in Deutschland. Dazu zähle eine ausgeprägte Bindungsbereitschaft. „Wessen Lebenslauf hingegen kurze berufliche Etappen auszeichnet, fällt durchs Raster.“ Grundsätzlich ist unter chinesischen Fach- und Führungskräften die Verweildauer geringer und die Absprungbereitschaft größer als in deutschen Unternehmen. Nachdem die Konjunktur eingebrochen ist, wird jedoch damit gerechnet, dass die Verweildauer zunehmen wird, da die großen Gehaltszuwächse nicht mehr zu realisieren sind. Zudem nimmt das Interesse an einem krisensicheren und auf langfristiges Wachstum ausgerichteten Arbeitgeber zu.

In China hat die Familie großen Einfluss auf Karriereentscheidungen. Familien wollten nicht auseinandergerissen werden. „Ein Kandidat aus Shanghai wird sich nicht zu einem Wechsel in die unbeliebten nördlichen Landesteile entscheiden, obwohl dort viele OEMs produzieren und auch namhafte Zulieferer angesiedelt sind“, sagt Liegel. Für chinesische Kandidaten seien die nördlichen Produktionsstandorte insbesondere in Changchun und Shenyang auch deshalb weniger attraktiv, weil es im Winter sehr kalt und ungemütlich werden kann und die Industriezentren eine geringere Lebensqualität aufweisen. Liegel zufolge gebe es deutlich weniger Freizeitangebote, zudem sei die Umwelt in dieser Region höher belastet. Letztlich fielen die kulturellen Unterschiede zwischen Chinesen aus Shanghai und Chinesen aus Nordchina recht groß aus.

Winfried Gertz, freier Journalist, München

„Die Zusammenarbeit
mit Interamt ist
jederzeit konstruktiv,
immer flexibel und
lösungsorientiert.
Das ist großartig!“

BETTINA MEHNER

Ausbildungsleiterin Landkreis Darmstadt-Dieburg



MODERNE PERSONALBESCHAFFUNG – EINFACH, FLEXIBEL, EFFIZIENT

Das bedarfsgerecht angelegte E-Recruiting von Interamt automatisiert Standardprozesse, beschleunigt das Bewerbermanagement und macht Ihre Stellenbesetzung nachhaltig und komfortabel.

EFFIZIENZ GEWINNEN UND RESSOURCEN SPAREN: WWW.INTERAMT.DE



INTERAMT^{.DE}

**DAS STELLENPORTAL DES
ÖFFENTLICHEN DIENSTES**

Schnelle Ernüchterung

In Indien weicht die Schadenfreude über den Volkswagen-Skandal der Selbstkritik.

Einige Inder hatten ihren Spaß: Korruption gibt es also doch auch anderswo, nicht nur in Indien. Und wer war maßgeblich an der Entdeckung des Betrugs beteiligt? Arvind Thiruvengadam, geborener Inder und Mitglied des International Council on Clean Transportation, dessen Bericht an die Environmental Protection Agency (EPA) den Stein ins Rollen brachte. Aber die Ernüchterung kam sehr schnell. Thiruvengadam selbst schrieb im „Indian Express“, wenn die EPA solche Praktiken nicht entdecke, dann sei die Regulierungsbehörde in Indien noch weniger fähig, Umweltskandale offenzulegen. Außerdem sei die Aufgabe noch schwieriger, da die Abgastechnologie in Indien weit hinter derjenigen in Europa und den USA liege.

In Indien hätte man nichts gemerkt

Es kam noch härter. Thiruvengadam ist ein relativ junger Held, bis zum Volkswagen-Skandal fast unbekannt. Dinesh Mohan andererseits ist ein Schwergewicht, Professor Emeritus am Indischen Institut für Technologie in Delhi, Preisträger für seine Arbeit an Fahrzeugsicherheit und Verkehrsunfallverhütung. Mohan schrieb im renommierten „Business Standard“, dass die Schadenfreude jetzt aufhören müsse. Denn in Indien würde man den Betrug nicht einmal aufdecken können. Das fachliche Niveau der Regulierer sei zu niedrig. Es gebe dort nicht einen einzigen Experten, der weltweit anerkannt sei.

Die Autos, die in den USA durchgefallen sind, hätten den Test in Indien bestanden. Aber das sei sowieso egal, denn in Indien habe der Kraftstoff in verschiedenen Regionen unterschiedliche Qualitäten. Wenn man ein Bharat-4-Auto (entspricht ungefähr Euro 4) in Delhi kaufe und dann in eine Kleinstadt fahre, müsse man einen minderwertigen Kraftstoff tanken, was den Katalysator vergifte und die Abgase erhöhe. Genauso schlimm sei es mit erdgasbetriebenen Bus-



sen in der Hauptstadt. Komprimiertes Erdgas produziere auch giftiges Stickstoffdioxid, aber keiner kümmere sich darum.

Das Leben geht weiter

Wie man erwarten könnte, scheint Dringlichkeit nicht den Vorrang zu haben. Die Regierung hat sich zwar verpflichtet, Gesetzeslücken zu stopfen, „soweit es welche gibt“. So wurde der Minister für Schwerindustrien Rajan Katoch vom „Financial Express“ zitiert. Auf die Frage des Journalisten, welche Schritte unternommen werden, antwortete er: „Wir studieren die Angelegenheit. Sollte es regulatorische Probleme geben, werden sie untersucht und gelöst.“ Für die deutsche Wirtschaft insgesamt scheint es bisher keine nachteiligen Auswirkungen zu geben. Anfang Oktober war Angela Merkel mit einer großen Wirtschaftsdelegation zu Gast. Zusammen mit dem indischen Premierminister Modi besuchte sie zwei Standorte von Bosch in Bengaluru (Bangalore). Hier ging es um die berufliche Aus- und Fortbildung. Die „Times of India“ berichtete ausführlich, ohne irgendeine negative Bemerkung. Dieselbe Zeitung berichtete dann auch über Adidas und Puma. Adidas ist gerade zum größten Anbieter von Sportartikeln in Indien geworden. Dabei hat er Nike und Puma überholt. Puma wiederum ist umsatzmäßig zur größten internationalen Marke Indiens geworden.

Die Jugend will einen Geländewagen

Arvind Singhal, Gründer der Einzelhandelsberatung Technopak, weiß diese Entwicklungen zu deuten. Das Potenzial eines aktiven Lebensstils gehe zurück auf die überwiegend junge Bevölkerung, die besondere Bedürfnisse habe. So gebe es einen Trend zu kostengünstigen Geländewagen und Abenteuerurlaub. Puma habe sich aggressiv an diesem Trend beteiligt. Offenbar hat der Dieselskandal noch keine Wirkung auf diese Träume.



Autor
Ian Walsh ist Präsident des Ian Walsh Consulting Networks in Wiesbaden (www.walsh-net.com) und Director of Studies (internationale Studiengänge) an der Hochschule für Oekonomie und Management (Essen, Frankfurt/Main).

Film ab für unser neues Videoformat: „Personalwirtschaft vor Ort“!

Im neuen Videoformat „Personalwirtschaft vor Ort“ diskutieren wir mit ausgewählten Experten über aktuelle Personalthemen. Freuen Sie sich auf einen interessanten Zukunftsdialog.

Seien Sie dabei auf:

www.personalwirtschaft.de

Topthema seit November:
**Betriebliches
Gesundheitsmanagement
von VIP-Training**



In Zusammenarbeit mit:



Variable | Individuelle | Prävention

Personalwirtschaft

Wir bewegen HR seit 1974.

Ein Jobtitel als Statement

Eine junge Spezies tummelt sich im Biotop der Personalarbeit: der Feelgood-Manager. Er kümmert sich um optimale Arbeitsbedingungen und die Stimmung im Team. Denn zufriedene Mitarbeiter werden zunehmend zum Erfolgsfaktor. Braucht bald jedes Unternehmen einen Profi fürs Betriebsklima?



„ Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, sorgt der Feelgood-Manager dafür, dass die Mitarbeiter morgens mit einem Lächeln ins Büro kommen.

Monika Kraus-Wildegger, Geschäftsführerin, Goodplace

Es ist wirklich spektakulär“, frohlockt Sebastian Seydak, Inhaber von Ellusion, „so viele Bewerbungen auf eine Stelle hatten wir noch nie.“ Nein, Seydak sucht keinen Co-Geschäftsführer, dem er zwei Sekretärinnen, einen eigenen Chauffeur und ein goldenes Namensschild bereitstellt. Er besetzt auch nicht den Posten des Konzernpersonalchefs mit sechsstelligem Jahresgehalt und Verantwortung für 10 000 Mitarbeiter. Seydak sucht einen Feelgood-Manager. Der Arbeitsauftrag lautet: „Ein glückliches Team.“

Das trifft bei den Jobsuchenden offenbar einen Nerv. Und auch andere sind begeistert: Die Kommentare auf der Facebook-Seite von Ellusion reichen von „Traumjob“ über „Wie geil ist das denn?“ bis „So was braucht jede Firma“. Nur vereinzelt hört Seydak Kritik, etwa den Vorwurf, eine Ausbeuteragentur zu sein, die es ihren Leuten im Büro so angenehm wie möglich macht, damit sie gar nicht mehr nach Hause wollen. „Ausbeutung durch Wohlfühlen? Das ist natürlich Unsinn“, sagt Seydak. „Unser Feelgood-Manager macht Arbeitszeit angenehmer und übernimmt Erledigungen für unsere Mitarbeiter, zum Beispiel Behördengänge. Die Zeit, die jeder damit gewinnt, ist Freizeit für das Team.“

So wie die auf Healthcare-Produkte spezialisierte Agentur Ellusion aus München machen es inzwischen einige, überwiegend junge Unternehmen: Sie holen sich jemanden an Bord, der sich explizit um das Wohlbefinden seiner Kollegen

und optimale Arbeitsbedingungen kümmert. Mittlerweile sind rund 60 Feelgood-Manager in Deutschland aktiv, vor allem in der digitalen Start-up-Szene von Hamburg und Berlin. Was sich die einstellenden Unternehmen davon versprechen, klingt einleuchtend: zufriedene Mitarbeiter. Denn zufriedene Mitarbeiter sind produktiver und halten dem Arbeitgeber die Treue. Nur: Was genau managt ein Feelgood-Manager?

Spaß und Ernst im Gleichgewicht

„Ich bin nicht der Büroclown oder Animateur“, sagt Stefanie Frenking, Feel-

good-Managerin bei Spreadshirt in Leipzig. Seit 2011 kümmert sich Frenking bei der Online-Plattform für Textildruck um die Feelgood-Kultur (siehe auch Porträt auf Seite 18). Sie unterstützt neue Kollegen bei der Wohnungssuche, bei Behördengängen und bei der Suche nach Kita-Plätzen. Sonst organisiert die gelernte Hotel- und Eventmanagerin Kochduelle, gemeinsames Bogenschießen oder den anstehenden Firmenweihnachtsmarkt. Sicher, die Gemeinschaftsaktionen sollen für Stimmung sorgen. „Doch für den Job ist auch eine gewisse Ernsthaftigkeit wichtig. Es geht ja nicht nur

Das Berufsbild des Feelgood-Managers

Info 1

Der Feelgood-Manager ist eine deutsche Erfindung. Die Rolle entstand in jungen Unternehmen, die ihre Gemeinschaftskultur der Gründungsphase in die Wachstumsphase übertragen wollten. Vor rund fünf Jahren vergaben der Webseiten-Baukasten Jimdo (Hamburg), die E-Commerce-Plattform Spreadshirt (Leipzig) und der Spieleentwickler Wooga (Berlin) die ersten Stellen mit Feelgood-Auftrag. Zentral für den Job des Feelgood-Managers ist die Pflege der Unternehmenskultur. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat zusammen mit der Beratung Goodplace ein Jobprofil des Feelgood-Managers erarbeitet, darin heißt es: „Ihr Auftrag ist, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken und effizientes Arbeiten zu ermöglichen. (...) Ihr Erfolg bemisst sich daran, wie gut es Ihnen gelingt, die Unternehmenskultur und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu verbessern.“ Zu den Aufgaben des Feelgood-Managers gehören:

- Systematisches Feelgood-Management aufbauen bzw. weiterentwickeln auf der Basis von Leitbildern, Werten und Unternehmenskultur
- Offene und transparente Kommunikationskanäle schaffen bzw. weiterentwickeln
- Feelgood-Kultur etablieren und weiterentwickeln: systematische Analyse von Mitarbeiterbedürfnissen, Feedback- und Fehlerkultur et cetera
- Optimale, stressfreie Arbeitsumgebung schaffen: Treffpunkte und Austauschmöglichkeiten, störungsfreies Arbeitsumfeld et cetera
- Nachhaltige Feelgood-Strukturen etablieren: freiwillige, sich selbst organisierende Kümmerer-Teams aufbauen und weiterentwickeln
- Lernangebote etablieren: Konfliktmanagement, Feedback-Kultur, selbstorganisierte Teamstrukturen, Retrospektiven, Coaching

„Der Feelgood-Manager ist eine Modeerscheinung. Das ist so die Kuschelecke.“

Professor Dr. Jutta Rump, Hochschule Ludwigshafen

um das Bedürfnis nach Spaß, sondern genauso um Themen wie das kranke Kind oder die pflegebedürftige Mutter.“ Wenn die Mitarbeiter sich nicht ernstgenommen fühlen, bringe Feelgood-Management nichts, so Frenking. Bei Spreadshirt ist sie daher nicht nur Eventmanagerin, Onboarding-Expertin, Übersetzerin und Netzwerkerin, sondern vor allem Vertrauensperson für die 300 Mitarbeiter in Deutschland.

Der Lohn der Feelgood-Kultur: eine Arbeitgeberbewertung weit über dem Branchendurchschnitt auf der Plattform Kununu sowie 23 Einstellungen aufgrund von Mitarbeiterempfehlungen in

2013/14. Sowohl mit Blick auf die Unternehmenskultur als auch auf das Personalmarketing heißt es deshalb in einer Präsentation von Spreadshirt: „Feelgood-Manager – ein Jobtitel als Statement“.

Junges Berufsbild

Die Träger dieses Jobtitels sind durchweg Quereinsteiger, eine normierte Ausbildung gibt es bislang nicht. Zu dem Job gehört oft, die Stelle und ihre Aufgaben in wesentlichen Teilen selbst zu gestalten. In der Organisation sind Feelgood-Manager in einer Stabsstelle unterhalb der Geschäftsführung oder in der Personalabteilung angesiedelt. Damit sie als

Vertrauensperson akzeptiert werden, haben sie eine neutrale Position ohne arbeitsrechtliche Verantwortung inne. Umso wichtiger ist es für ihre Erfolgsaussichten, dass die Geschäftsleitung hinter dem Konzept steht.

Seit 2013 existiert ein Jobprofil für Feelgood-Manager vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Darin werden sie als „Gestalter und Bewahrer der Unternehmenskultur“ beschrieben (siehe auch Info auf Seite 17). Im Juli dieses Jahres wurde zudem der erste Berufsverband Feel Good Management e.V. (BFGM) mit dem erklärten Ziel, das Berufsbild zu professionalisieren, gegründet. Trotzdem hat der Begriff viele Kritiker.

„Feelgood-Manager ist für mich nicht viel mehr als ein simples Etikett“, sagt etwa der bekannte Saarbrücker HR-Pro-

Stefanie Frenking, „Kulturbeauftragte“ bei Spreadshirt

Als die Leipziger Firma Spreadshirt 2011 als eines der ersten Unternehmen die Stelle eines Feelgood-Managers ausschrieb, bewarb sich Frenking und ergatterte den begehrten Job. Seitdem gestaltet sie das Miteinander bei der Online-Plattform für Textildruck.

Das Unternehmen:

Spreadshirt ist eine E-Commerce-Plattform für den On-Demand-Druck von Kleidung und Accessoires. Das Unternehmen wurde 2002 von Lukasz Gadowski und Matthias Spieß gegründet. Hauptsitz ist Leipzig. Weitere Büros befinden sich in Berlin, Boston (USA) und Rio de Janeiro (Brasilien). Spreadshirt beschäftigt rund 600 Mitarbeiter, 300 davon in Deutschland.

Das stand in der Stellenanzeige:

Gesucht wurde die „Kulturbeauftragte des Unternehmens“ mit „einem guten

Gespür für Menschen und ihre Bedürfnisse“, die „Leipzig wie ihre Westentasche kennt“.

So lautet der Jobtitel:

HR Business Partner Feelgood-Management und Recruiting. Ich berichte an unsere HR-Direktorin. Neben meiner Feelgood-Tätigkeit unterstütze ich im Recruiting: Ich bin bei den Gesprächen dabei, um zu schauen, ob potenzielle Kollegen zu uns passen und sich mit unserer Kultur wohlfühlen. Wir duzen uns hier zum Beispiel vom ersten Moment an.

So fühlt sich eine Feelgood-Managerin:

Tagesformabhängig. Ich bin generell ein optimistischer Mensch, 85 Prozent meiner Zeit bin ich gut drauf.

Das macht einen guten Feelgood-Manager aus:

Ich kann nicht jedes Problem lösen, aber



Stefanie Frenking

ich nehme mich der Sachen an. Ich kenne jeden Mitarbeiter. Dadurch weiß ich, wer was betreut, wer Kinder hat oder wer nach einer Wohnung sucht. So kann ich die Leute zusammenbringen. Die Ohren und Augen überall zu haben, im positiven Sinne, das ist der Job.

fessor Christian Scholz. „Es bietet die Möglichkeit, mit geringstem Aufwand einen Effekt zu kreieren, der sich letztlich rasch als Etikettenschwindel entpuppt. Allein schon die Idee, die Bemühungen um das Wohlbefinden der Mitarbeiter einer einzelnen Person zuzuordnen, zeigt, dass man Feelgood nicht in der Kultur und in der Breite verankern will.“

Auch Professor Dr. Jutta Rump, Geschäftsführerin des Instituts für Beschäftigung und Employability, hegt Zweifel: „Der Feelgood-Manager ist eine Modeerscheinung. Das ist so die Kuschelecke.“ Gleichwohl hält sie das Thema Wohlfühlen für wichtig. „Wohlfühlen im Sinne von Well-Being, mit einem hohen Maß an Identifikation und dem Einbringen der eigenen Möglichkeiten und Bedürfnisse in die Arbeit.“ Doch sie hat dafür andere im

Auch das muss man können:

Mit Enttäuschungen umgehen, zum Beispiel bei Aktionen, die nicht so wertgeschätzt werden oder nicht so gut gelaufen sind wie erhofft.

Darum lohnt sich die Einstellung eines Feelgood-Managers:

Ich glaube, dass die Leute gut über Spreadshirt sprechen. Wir haben Bewerber, die sich vier, fünf Mal bewerben. Und die Motivation ist eine ganz andere, wenn man weiß, man bekommt vom Unternehmen noch etwas anderes zurück als nur das Gehalt.

Das nervt am Job:

Der Bürokratiewahnsinn, beispielsweise bei Visaanträgen. Zweimal ist es uns nicht gelungen, tolle Kollegen an Bord zu holen. Da würde ich mir wünschen, dass es in Deutschland einfacher ist.

Weiterführende Links

Info 2

Informationen zum Berufsbild, zu Workshops und Ausbildungen zum Feelgood-Manager:

www.kai.iaw.fraunhofer.de/content/dam/kai/de/documents/KAI-Jobprofile_Feelgood-Manager.pdf (Jobprofil)

www.goodplace.org

www.greinerakademie.com

www.feel-the-good-management.eu

Im Juli 2015 wurde in Bremen der erste Berufsverband Feel Good Management e.V. (BFGM) gegründet. Seit Oktober ist er offiziell im Vereinsregister eingetragen:

www.berufsverband-fgm.com

Die Jobbörse Feelgood at Work legt besonderes Gewicht auf die Unternehmenskultur und den Feelgood-Faktor der inserierenden Arbeitgeber:

www.feelgood-at-work.de

Blick: „Es ist doch Aufgabe der Führungskräfte und der HR-Abteilung, dafür zu sorgen, dass Menschen sich in ihrer Umgebung wohlfühlen und produktiv und motiviert sind. Und wofür brauche ich jemanden, der mich vernetzt? Das kann ich doch auch selbst machen.“

Die beiden Wissenschaftler haben die Mehrheit der Personalverantwortlichen hinter sich. Die Studie „Job-Trends Deutschland 2015“ des Staufenberg-Instituts hat 197 Unternehmen gefragt, was sie vom Feelgood-Manager halten. Ergebnis: Der größte Teil (42 Prozent) ist der Meinung, er sei ein Tropfen auf den heißen Stein, da sich das Thema Unternehmenskultur nur schwer an einer Person festmachen lasse. 14 Prozent sehen im Feelgood-Manager „einfach nur Bspäßung“. Immerhin zwölf Prozent halten ihn allerdings für sinnvoll. Der Rest der Befragten steht ihm indifferent gegenüber oder hat sich enthalten.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

„Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann sorgt der Feelgood-Manager dafür, dass die Mitarbeiter morgens mit einem Lächeln ins Büro kommen.“ So lautet die Vision von Monika Kraus-Wildegger von Goodplace. Die Hamburgerin berät Unternehmen beim Aufbau ihres Feelgood-Managements und bietet seit diesem Jahr eine Fachausbildung zum „Goodplace Certified Feelgood-

Manager“ an. Damit das Lächeln der Mitarbeiter authentisch sei, müssten die Angebote des Feelgood-Managers freiwillig sein, sagt sie. „Die Ideen dazu kommen am besten aus der Belegschaft selbst.“ Mit ein bisschen Wellness und Chichi habe das nichts zu tun.

Typisch für das neue Berufsbild ist ein Rollenmix. Im Feelgood-Manager bündeln sich Aufgaben von HR (Personal- und Organisationsentwicklung), Unternehmenskommunikation (Vernetzung, Events), Marketing (Arbeitgebermarkenbildung), Office Management (Obstkorb, Organisatorisches) und aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Gesundheitsangebote). In Start-ups und kleineren Unternehmen ist er als Kümmerner sicherlich auch eine Art Betriebsrat light. Die Aufgaben des Feelgood-Managers sind jedenfalls nicht so neu wie sein Name.

Dieser Jobtitel steht allerdings symbolisch für etwas, das auch am Beispiel Ellusion deutlich wurde: den Wertewandel. Arbeit ist nicht mehr nur leidlicher Broterwerb, sondern kostbare Lebenszeit. Und die will man nicht in tayloristischen Strukturen mit autoritären Führungskräften und genervten Kollegen verbringen, sondern in einer Kultur der Wertschätzung und der Entfaltungsmöglichkeiten. Insofern müssen Unternehmen Wohlfühlatmosphäre und Leistungskultur miteinander vereinbaren. Braucht

also doch jede Firma einen Feelgood-Manager?

„Eine Stelle ‚Feelgood-Manager‘, die all diese Funktionen umfasst, kann ich mir bei uns nicht vorstellen“, sagt Roland Hehn, Personalchef von Heraeus. Dort versteht man Feelgood, das körperliche und psychische Wohlbefinden der 12 600 Beschäftigten, als Grundlage der Leistungskultur. Deshalb ist es beim Technologiekonzern aus Hanau Aufgabe jeder Führungskraft, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu entwickeln. „Und zweitens liegt es in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters selbst“, ergänzt Hehn. Unterstützt werden sie dabei von Bereichen wie der Organisationsentwicklung und dem medizinischen Dienst. Feelgood-Manager? Überflüssig in diesem Modell. „Das kann nur in kleinen Organisationen wie Start-ups funktionieren, bei denen außerdem nicht-finanzielle Anreize eine wichtige Rolle spielen“, so Hehn.

Förderer der neuen Arbeitswelt

Dass sich das Phänomen bislang auf junge Unternehmen der IT-, E-Commerce- und Medienbranche konzentriert, liegt womöglich auch an der dort vorherrschenden Tätigkeitsform: Wissensarbeit. „Der Feelgood-Manager schafft die Bedingungen dafür: eine Kultur des Lernens, Lobens und der Kreativität“, sagt Monika Kraus-Wildegger von Goodplace. Für die Beraterin ist er weniger Kümmerer, vielmehr eine „Disziplin der neuen Wissensarbeitswelt“. Er orientiert sich an den digitalen VOPA-Werten (Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität) und am Leitsatz des agilen Manifests: „Der Mensch und seine Interaktionen sind wichtiger als der Prozess.“ Nach Kraus-Wildeggers Verständnis sorgt der Feelgood-Manager dafür, dass eine Feedback-Kultur entsteht. „Als Unternehmenskulturgestalter lädt er die Mitarbeiter dazu ein, sich aktiv an der Gestaltung der Arbeitsplatz- und Lernbedingungen zu beteiligen“, führt sie

„Ich bin nicht der Büroclown oder Animateur.“

Stefanie Frenking, Feelgood-Managerin, Spreadshirt

aus. „Er fördert die Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg. Informelles Kennenlernen schafft Vertrauen. Und dann kommt die Kür: Wissensaustausch über selbstgesteuerte Fachgruppen.“ In der Ausbildung zum Feelgood-Manager vermittelt Goodplace deshalb unter anderem auch agile Methoden und partizipative Ansätze.

Treiber des Wandels

So gesehen käme der Feelgood-Manager als Change Agent für Organisationen infrage, die neue Formen des Mitei-

nanders und der Zusammenarbeit entwickeln wollen. Etliche Unternehmen haben die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit inzwischen fest in ihrer Strategie verankert: „Bis 2020 wollen wir zu den Toparbeitgebern in Deutschland gehören“, sagt zum Beispiel Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Head of Group HR Development and Group Executives, DB Mobility Logistics AG. „Das ist auch deshalb von enormer Bedeutung, weil es durch den demografischen Wandel immer schwerer wird, geeignete Talente zu finden.“

Raphael Meese, „Libero“ bei Billiger-mietwagen.de

Raphael Meese, unser zweiter Feelgood-Manager im Porträt, arbeitet bei Billiger-mietwagen.de. In Köln betreut er 126 Mitarbeiter.

Das Unternehmen:

Billiger-mietwagen.de ist ein Vergleichsportal für den Mietwagenmarkt. Das Unternehmen wurde 2003 in Freiburg gegründet und hat seit 2005 einen weiteren Standort in Köln. Die Firma beschäftigt insgesamt rund 200 Mitarbeiter.

Die Ausbildung:

Ich besitze einen Bachelor in Media Management und einen Masterabschluss in International Marketing der Hochschule Niederrhein und der Université de Haute Alsace (Double Degree).

Der Werdegang:

Berufserfahrung habe ich unter anderem als Junior Junior-Key-Account-

Manager bei Kit Digital und im Marketing von DBL Drinks Beverage Logistics (Bionade Australia) gesammelt. Seit 2014 bin ich im Produktmanagement bei Billiger-mietwagen.de beschäftigt. Aktuell bin ich zudem für das Feelgood-Management zuständig.

Das ist für den Job als Feelgood-Manager gefragt:

Es kommt weniger auf eine Ausbildung beziehungsweise Hard Skills an, gefragt sind eher bestimmte Charaktereigenschaften. Ich bin kommunikativ und gut mit allen Teams und Mitarbeitern vernetzt. Meine Gelassenheit hilft, bei Konflikten neutral zu bleiben. Wichtig ist auch Offenheit und der Mut, Themen direkt an die Geschäftsführung zu tragen.

Typische Aufgaben:

Ich bearbeite die Anfragen aus dem Optimierer, einem Kasten in unserer zentral gelegenen Küche, in der jeder Mitarbei-

Dennoch wird es bei der Deutschen Bahn in naher Zukunft keine Feelgood-Teams geben, die an der Zufriedenheit der Angestellten arbeiten. „Natürlich sollen unsere Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen! Doch was wir wollen, geht weiter und ist grundsätzlicher“, sagt die Personalmanagerin. Darum setzt die Bahn seit 2012 auf das Konzept der transformationalen Führung und auf Wandel von der Basis. Gleichwohl gibt es Strukturen im Konzern, die den Kulturwandel vorantreiben sollen: „Unser Büro Unternehmenskultur oder die Change Manager der Geschäftsfelder stellen Netzwerke, Formate und Tools bereit. Sie verstehen sich als Begleiter eines Prozesses, der von den Mitarbeitern ausgeht.“ Hier ist die

Bahn gar nicht so weit weg vom Feelgood-Manager als Kulturbeauftragtem des Unternehmens.

Erfolgsfaktor Kultur

Auf so wenig Gegenliebe der Feelgood-Manager bei den etablierten HR-Experten auch stößt, eines ist Konsens: „Der Hintergrund dieses Trends ist das viel größere Thema Unternehmenskultur. Das beschäftigt alle Unternehmen, egal in welcher Branche“, so Schütze-Kreilkamp. Kaum ein Arbeitgeber wird an der Kulturarbeit vorbeikommen und die Sehnsucht der Menschen nach guter Arbeit und authentischer Wertschätzung ignorieren können. Allein schon im Interesse der Leistungsfähigkeit des Betriebs

Personalwirtschaft Online

Auf www.personalwirtschaft.de finden Sie ein Interview mit Bastian Risse, Feelgood-Manager bei Uniq.

und im Wettbewerb um Arbeitskräfte. In diesem Sinne ist zwar nicht die Rolle des Feelgood-Managers gefragt, wohl aber ein Feelgood-Management, das vor allem demotivierende Faktoren wie fehlende Wertschätzung, ignorierte Konflikte und leistungs- und entfaltungsbeschränkende Arbeitsbedingungen beseitigt.

Dafür sind alle im Unternehmen gefordert, insbesondere Führungskräfte und HR. Dazu mögen neue Rollen kommen, etwa der agile Coach oder der Corporate Culture Manager, wie der Feelgood-Manager mancherorts heißt. In schnell wachsenden Start-ups ohne vollends ausbuchstabierte Organisationsstrukturen hat er sicherlich seine Berechtigung. Er oder oft auch sie kann dazu beitragen, die Unternehmenskultur zu erhalten. Fatal wäre jedoch, einen Feelgood-Manager dort zu installieren, wo bisher eine ausgeprägte Feelbad-Stimmung herrscht. Das nimmt einem keiner ab.

Neben der Gefahr, die Verantwortung für die Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit an einen Einzelnen zu delegieren, ist das Problematische am Feelgood-Manager vor allem der Begriff selbst. Der Jobtitel polarisiert, ruft vielerlei Assoziationen wach und Kritiker auf den Plan. Das weiß auch Sebastian Seydak von Ellusion. Für ihn steht jedoch fest: „Ich werde mich nicht dafür entschuldigen, dass es meinen Mitarbeitern gut geht.“ Also dann: Frohes Schaffen.

Christoph Bertram

ter offen oder anonym Wünsche und Verbesserungsvorschläge schriftlich mitteilen kann. Außerdem organisiere ich Events, vom gemeinsamen Ausklang des Arbeitstages bis zum Schwarzlicht-Minigolf. Ich helfe neuen Kollegen bei der Integration und bin Mediator bei Konflikten.

Der Feelgood-Manager und die Personalabteilung:

Meine Position ist klar von der Personalabteilung getrennt. So bleibt meine Neutralität bei Konflikten gewahrt, da ich über keine arbeitsrechtlich relevanten Informationen verfüge.

Die Stellung im Unternehmen:

Im Fußball-Jargon würde ich meine Stelle als „Libero“ bezeichnen, da sie keiner Abteilung zugeordnet ist. Natürlich kommuniziere ich viel mit der Geschäftsführung, bin dabei jedoch sehr unabhängig in meiner Arbeit.

Die Highlights bei der Arbeit:

Große Events, die gut laufen. Noch mehr freut es mich allerdings, wenn es gelingt, neue Mitarbeiter schnell in die Firma zu integrieren. Ein tolles Gefühl war es auch, als ich kleinere Streitereien zwischen



Raphael Meese

zwei Mitarbeitern schlichten konnte und die beiden seitdem sehr konstruktiv zusammenarbeiten.

So reagieren Außenstehende auf den Job:

Es ist noch immer Erklärungsaufwand nötig. Viele verwechseln die Position mit „Pausenc clown“ und „Schulter massieren“. Wenn ich dann meine tatsächlichen Aufgaben schildere, möchten die meisten bei uns arbeiten. Das zeigt, dass Feelgood-Manager auch für das Personalmarketing immer wertvoller werden.

„Es geht um Performance“

Beim Start-up Wooga hat Gitta Blatt als HR-Leiterin das Feelgood-Management aufgebaut. Jetzt sorgt sie für den Kulturwandel bei der Sky Deutschland AG. Wir haben die Personalchefin gefragt, was Feelgood-Management heißt und was andere Unternehmen dabei von Start-ups lernen können.



Gitta Blatt, Executive Vice President Human Resources & Organisation bei Sky Deutschland

Personalwirtschaft: Frau Blatt, Sie sind Anfang des Jahres vom Mobile-Gaming-Entwickler Wooga zu Sky gewechselt. Wie viel Feelgood gehört zu Ihrer neuen Aufgabe?

Gitta Blatt: Sky steht auf einem sehr soliden Fundament und wir sind inzwischen Teil eines der größten Medienkonzerne in Europa. Unser Fokus liegt nun klar auf weiterem Wachstum. Dabei kommt es jedoch nicht nur darauf an, dass wir unsere Ziele erreichen, sondern auch, wie wir sie erreichen. Es geht um Managementstil, um Kulturarbeit und Mitarbeiterbindung. Bei diesen Themen kann ich in einem Unternehmen mit MDax-Größe das fortsetzen, was wir bewusst anders und provokativ in Start-ups wie Wooga ausprobiert haben.

Werden Sie sich dafür Unterstützung von einem Feelgood-Manager holen?

Es wird weder bei Sky einen Feelgood-Manager geben noch hat es ihn je unter meiner Feelgood-Management-Regie bei Wooga gegeben. Die Feelgood-Diskussion konzentriert sich zwar generell auf eine Rolle und auf Stellenausschreibungen mit dem Titel „Feelgood-Manager“. Doch für mich ist dieser Ansatz falsch, weil es sich um ein Mindset handelt, nicht um eine Rolle.

Was bedeutet das?

Es kommt auf die Übersetzung an. Mit Feelgood ist nicht Wohlfühlen gemeint. Wir haben es bei Wooga so übersetzt: Wie schaffe ich eine Atmosphäre, in der Menschen erfolgreich sein können? Es geht also letztlich um Performance.

Wie kreieren Betriebe eine leistungsfördernde Atmosphäre?

Das funktioniert nicht wie früher über Druck und Angst, sondern über einen integrativen Führungsstil, der Mitarbeiter bestmöglich unterstützt. Außerdem können Menschen nur dann ihr Bestes leisten, wenn sie mit ihrer Umgebung zufrieden sind. Sie brauchen inspirierende Kollegen, ein erfolgreiches Team und Arbeitsmittel, die es ihnen ermöglichen, in einer schnellen, digitalen Welt vernetzt zu arbeiten. Feelgood-Management ist ein riesiges Paket, das kein einzelner Mitarbeiter beziehungsweise eine einzelne Führungskraft in allen Facetten gestalten kann.

Ist es nicht sogar gefährlich, die Verantwortung dafür an eine einzelne Person zu delegieren?

Es ist nicht nur gefährlich, sondern ein Feigenblatt. Im Personalmanagement existieren ja einige Feigenblätter, derer man

sich bedienen kann, beispielsweise Titel. Strukturen und Verantwortung schafft man nicht über Titel. Wichtig ist, welche Aufgaben dahinterstehen. Am Ende ist es völlig egal, wie ich das Kind nenne. Genau so ist es mit dem Versuch, eine Rolle für das Feelgood-Management zu schaffen. Worauf es ankommt, sind Initiativen, die in Richtung Performance Management und Mitarbeiterbindung gehen und die die richtigen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Die Unterstützung kann und sollte dabei aus dem HR-Team kommen. Aber es braucht dafür keine einzelne Rolle.

Welche Aufgaben hatte Ihr Team bei Wooga?

Junge Unternehmen wie Wooga werden von Wachstum bestimmt. Es ging daher vor allem um Onboarding, um eine Willkommenskultur und um Know-how-Management. Da wir sehr schnell sehr viele unterschiedliche Kulturauffassungen aus 40 Ländern zusammengebracht hatten, mussten wir Spielregeln definieren, um Nachhaltigkeit im Wachstum sicherzustellen. Ab einer Größe von 300 bis 500 Mitarbeitern braucht man dann eine funktionierende Organisations- und Kommunikationsstruktur, damit der schnelle Austausch erhalten bleibt. Wir haben Feedback-Pro-

” Menschen können nur dann ihr Bestes leisten, wenn sie mit ihrer Umgebung zufrieden sind.

zesse und Mitarbeiterdialoge eingeführt, und zwar nicht klassisch bloß einmal im Jahr. Wir haben eine sogenannte Feedback Journey entwickelt.

Wie sah das aus?

Dazu gehört zum Beispiel, dass der Manager seinen neuen Mitarbeiter nach den ersten 14 Tagen ganz einfach fragt: Wie geht es dir? Weitere vier Wochen später sprechen sie darüber, was der Mitarbeiter aus seiner eigenen Sicht die nächsten neunzig Tage tun würde, das heißt, mit welchen Zielen er seine Zeit gestalten würde. Oft kamen dabei fantastische Dinge heraus.

Hat im Feelgood-Management auch etwas nicht so gut funktioniert?

Schwierig war es, 40 Nationen aus aller Welt nach Berlin zu holen und dort zu halten. Wir haben den Faktor Heimweh unterschätzt. Sie können einen Mitarbeiter, der in seiner Kultur bleibt, ganz anders binden als jemanden, der in eine ungewohnte Kultur kommt. Wir haben gemerkt, dass eine langfristige Mitarbeiterbindung in einem projektgetriebenen Start-up schwierig ist, selbst wenn die Organisation sich so stark um Integration und Onboarding bemüht. Der neue Lifestyle ist auf ein internationales Globetrotterleben und Projektmanagement ausgelegt. Die Menschen definieren nicht mehr die gesamte nächste Dekade für sich. Das hat nichts mit Arbeitsbedingungen oder Arbeitgeberimage zu tun.

Was lässt sich aus Ihren Feelgood-Management-Erfahrungen bei Wooga übertragen?

Neben der beschriebenen Feedback Journey lässt sich die Veränderung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsraums übertragen. Unternehmen brauchen heute eine sehr schnelle Vernetzung. Das heißt, Menschen arbeiten wie bei Wooga eher in Dreiwochen- bis Dreimonatsprojekten zusammen,

als dass für die nächsten zwölf Monate starre Rollenbeschreibungen festgelegt werden. Dieses Tempo bringt Menschen ganz anders in den Austausch und in die Zusammenarbeit. Mein Team bei Sky ist kein festes Team in dem Sinne, dass wir fünf Tage die Woche in einem HR-Raum sitzen. Die Recruiter sind in der Organisation unterwegs, um ihre Hiring Manager, die Teams und ihren Auftrag zu verstehen. Genauso die Business-Partner. Sie sind mindestens im gleichen Maße wie die Recruiter Teil des Teams, das sie betreuen.

HR braucht also gar kein eigenes Büro mehr?

HR braucht zumindest zukünftig keinen Raum, in dem 50 Leute sitzen. Wir sind ein Teil der Organisation und wachsen mit ihr. Es braucht eine andere Arbeitsplatzgestaltung und einen anderen Umgang miteinander. Zum Beispiel habe ich hier als Erstes die Wand meines Einzelbüros herausreißen lassen. Das war nicht als Symbol gedacht. Ich arbeite einfach schneller und besser, wenn ich mit meinem Team im offenen Büro zusammensitze. Wir planen übrigens gerade eine Neugestaltung einiger Bereiche im Gebäude, die dem neuen Anspruch an Open Space und Teamintegration vorgehen.

Wie waren die Reaktionen auf die Abrissaktion?

Das Feedback war intensiv. So kamen wir in die Diskussion und haben Dinge infrage gestellt. Organisationen müssen aus starren Arbeits- und Denkweisen ausbrechen. Was uns gestern im Turnaround erfolgreich gemacht hat, hilft in der Internationalisierungsphase nicht zwingend dabei, auch künftigen Erfolg zu gestalten.

Heißt das, Sie werden demnächst aus der HR-Abteilung bei Sky ein Feelgood-Management-Team machen?

Es kommt darauf an, wie man Feelgood-Management betrachtet. Ich habe von unserem CEO Carsten Schmidt den Auftrag erhalten, den Engagement-Faktor zu erhöhen. Wenn Sie möchten, können Sie das exakt mit dem Wort Feelgood übersetzen. Wir nennen es Engagement Journey. Und ja, mein Team ist dafür hauptverantwortlich, aber es geht eben nicht darum, die nächste Party zu organisieren oder die Wand bunt anzumalen.

Wie arbeiten Sie am Engagement-Faktor?

Das ist bei 2600 Mitarbeitern an mehreren Standorten etwas komplexer als bei 100. Wir haben unter anderem Fokusgruppen etabliert, um verschiedene Themen zu bearbeiten. Es geht uns darum herauszufinden, wo der Bedarf liegt und wie wir diesem bestmöglich gerecht werden. Wir bringen Personen aus verschiedenen Hierarchien und Bereichen an einem Tisch zusammen, um zu erarbeiten, wie die Rahmenbedingungen bei Sky konkret aussehen sollen. Die Fokusthemen beziehen sich dabei hauptsächlich auf die Bereiche Infrastruktur, Führung und Gehaltsgestaltung. Dazu gehören ganz typische Themen wie die Anzahl unserer Kita-Plätze, mehr Flexibilität durch eine Aufweichung der Anwesenheitspflicht oder die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten.

Werden Unternehmen in Zukunft stärker in die Mitarbeiterbindung investieren? Werden sie mehr Feelgood-Management betreiben?

Definitiv. Sie werden Feelgood-Management im folgenden Sinne betreiben: Wie mache ich Mitarbeiter erfolgreich und Sorge gleichzeitig dafür, dass ihnen die Arbeit Spaß macht und sie sich gut fühlen? Allerdings nicht im Sinne eines harmonischen Kuschelkurses. So wie wir bei Sky Feelgood-Management definiert haben, wird es ein ganz entscheidender Faktor für den Erfolg des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren sein.

Das Interview führte Christoph Bertram.

Ein starkes Gespann

Was Ende der 90er-Jahre bei General Electric in den USA begann, wird heute auch in deutschen Firmen praktiziert: Generationen-Tandems. Welche Vorteile bringen die Konzepte „Jung lernt von Alt“ und umgekehrt „Alt lernt von Jung“ für beide Generationen, und unter welchen Voraussetzungen können sie überhaupt funktionieren? Die Personalwirtschaft hat bei drei Unternehmen nachgefragt.



Es ist mein Anliegen, dass mein Bereich auch nach meinem Ausscheiden gut weiterläuft. Daher bin ich froh, dass ich einen Nachfolger habe, der meine Erfahrungen wertschätzt“, sagt Nigel Whippey. Der 64-Jährige hat sich bei Heraeus als Projektleiter in der Entwicklung über 30 Jahre ein umfangreiches Wissen im Bereich Quarzglas angeeignet. Der Engländer, der als Experte im Bereich der Schmelztechnologie gilt, wird Ende nächsten Jahres in den Ruhestand treten. Wird bei vielen Unternehmen erst kurz vor dem Ausscheiden eines Mitarbeiters über dessen Nachfolge nachgedacht, war den für diesen Bereich verantwortlichen Führungskräften bewusst, dass sich Whippeys Wissen nicht innerhalb von zwei Jahren übergeben lassen würde. Bereits 2008 wurde der Physiker und heute 32-jährige Boris Gromann eingestellt, der die Nachfolge seines älteren Kollegen antreten wird. Die beiden Kollegen bilden ein sogenanntes Nachfolge-Tandem, bei dem die Übertragung erfahrungsgeladenen Wissens und der Wissenserhalt im Vordergrund stehen.

Wie für viele Technologieunternehmen ist auch bei Heraeus der Bereich Entwicklung das Herzstück: Die Entwickler führen komplexe Testverfahren für vielfältige Produkte mit teilweise sehr langen Entwicklungszyklen durch. Roland Hehn, Chief HR Officer, malt aus, welche Folgen der Wissensverlust haben kann:

„Wenn das hoch spezialisierte Produkt- und Technologie-Know-how eines aus dem Zyklus ausscheidenden Mitarbeiters verloren ginge, dann bliebe im schlimmsten Fall die ganze Entwicklung liegen. Dieser Innovationsverlust würde einen hohen Schaden für das Unternehmen bedeuten.“

Wie gelingt der Wissenstransfer?

Damit die Eins-zu-eins-Beziehung funktioniert, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Eine gleichberechtigte Partnerschaft ist eine davon: Keiner der Tandem-Partner darf im anderen eine Konkurrenz sehen; der erfahrene Mitarbeiter darf sein Wissen nicht festhalten wollen, und der Unerfahrene muss bereit sein, dessen Wissen anzunehmen. Roland Hehn weiß aus Erfahrung: „Ein relativ großer Altersunterschied der Tandem-Partner ist förderlich; ansonsten könnte es schnell zu Spannungen oder einem Kräfterassen kommen.“ Auch die räumliche Nähe der Tandem-Partner ist wichtig, um den Wissensaustausch zu fördern. Die beiden Tandem-Partner saßen von Beginn ihrer Zusammenarbeit an in einem Büro. Für den jüngeren Entwicklungsingenieur war die räumliche Nähe zu seinem älteren Kollegen enorm wichtig: „Ich kam direkt von der Universität und hatte nur ein oberflächliches Verständnis davon, mit welchen Bereichen Entwickler zusammenarbeiten, wie verschiedene Quarzglas-Produktionsanlagen in der Pra-

xis funktionieren und wie Testversuche durchgeführt werden“, erinnert sich Gromann an seine Anfangszeit. Selbst heute, nach vielen Jahren der Zusammenarbeit, nutzt er noch den Erfahrungsschatz des Älteren: „Einen Testversuch für eine Neuentwicklung zu planen, der bis zu mehreren Wochen dauern kann, ist eine sehr komplexe Angelegenheit. Hierbei profitiere ich auch von dem guten Netzwerk meines Kollegen beispielsweise zur Produktion und externen Dienstleistern.“

Das Nachfolge-Tandem ist kein Standardinstrument

Die Tandem-Partner sind überzeugt, dass sie beide von der Partnerschaft profitieren: Boris Gromann, weil er sich in Ruhe in ein komplexes Umfeld einarbeiten konnte, und Nigel Whippey, weil er neue Sichtweisen kennengelernt und von neuen Ideen profitiert hat. Dass das Tandem so gut zusammenarbeitet, führt der Personalchef darauf zurück, dass sich beide respektieren und die Chemie stimmt: „Im Vorfeld haben wir uns sehr genau angesehen, ob beide persönlich zueinander passen und ob es eine gewisse Übereinstimmung bei den Sicht- und Arbeitsweisen gibt.“ Neben der persönlichen Passung eignet sich das Instrument, so ist Hehn überzeugt, dann, wenn eine Kontinuität in der Zusammenarbeit gegeben ist und das Netzwerk eine hohe Bedeutung hat. Bei dem Hanauer Familienunternehmen werden Nachfolge-

Tandems daher nicht standardmäßig, sondern selektiv in verschiedenen Geschäftsbereichen eingesetzt.

Gestandene Führungskraft lernt vom Azubi

Dass der Wissenstransfer auch anders herum funktionieren kann, zeigt sich bei Merck, einem Unternehmen für Hightech-Produkte in den Bereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials. Über einen Zeitraum von drei Jahren schlüpften rund 80 Auszubildende und duale Studenten des Konzerns in die Rolle des Mentors und schulten Führungskräfte darin, soziale Medien stärker für das Unternehmen zu nutzen. Macht es Sinn, Bewerber zu googeln? Wie funktioniert Kununu und welche Möglichkeiten gibt es, Wissensdatenbanken aufzubauen – das waren Themen, die erörtert wurden. Dazu trafen sich die Tandem-Partner regelmäßig, wobei die jungen Mentoren vor jedem Treffen konkrete Lernziele setzten. Und die älteren Mentees loggten sich ins System ein, um sich mit verschiedenen Online-Plattformen vertraut zu machen. Der Grundgedanke bei diesem Reverse-Mentoring-Konzept liegt auf der Hand: Die jungen Mentoren setzen ihre digitale Kompetenz ein, und das Unternehmen nutzt systematisch das Wissen der IT-affinen Generation. „Wir wollten für unsere Industriekaufleute eine Arbeitsumgebung schaffen, in der sie sich als Lehrende beweisen und entwickeln können“, sagt Holger Hiltmann, Leiter kaufmännische Ausbildung.

Ob sich Führungskräfte auf dieses umgekehrte Lernexperiment einstellen wollen, hängt auch davon ab, ob sie sich Wissenslücken auf einem bestimmten Gebiet eingestehen können: „Wichtig ist, in der Projektanfangsphase die Akzeptanz von Vorbildern zu gewinnen, die bereit sind, ihre Teilnahme am Reverse Mentoring in der Unternehmensöffentlichkeit darzustellen. Im Idealfall sind das Manager an der Spitze der Lernpyramide“, ist Professor Dr. Michael Heuser, Professor für Internationales Management an der Fachhoch-

Vier gute Gründe für vier Arten von Generationen-Tandems

Info

1. Der Wissenszuwachs beschleunigt rasant; zugleich veraltet aktuelles Wissen immer schneller.
 - **Reverse Mentoring-Tandems**
 - Reverse Mentoring auf Themen jenseits des Internet ausweiten.
 - Die Selbststeuerung der Wissensweitergabe aktivieren und fördern.
 - Wissensweitergabe im Performance Management verankern.
2. Die Mitarbeiter entwickeln sich auch in der Breite der Belegschaft immer stärker zu Experten.
 - **Nachfolge-Tandems, „ROCK-Tandems“ (Retention of Critical Knowledge)**
 - Die gemeinsame Übergangszeit von Ruheständlern und ihren Nachfolgern verlängern.
 - Wissen und Erfahrung von Ruheständlern auch nach Ausscheiden anzapfen.
3. Das altersbedingte Ausscheiden ganzer Experten-Cluster gefährdet das erfolgskritische Wissen- und Erfahrungspotenzial des Unternehmens.
 - **Cluster-Tandems**
 - Das demographische Muster der Experten Ihres Unternehmens kennen.
 - Systematische Wissenssicherung von Netzwerken initiieren, z.B. Senior-Expert-Programme.
4. Generationen-Diversität kann eine wichtige Innovationsquelle sein.
 - **Diversity-Tandems**
 - Gezielt auf altersgemischte Teams achten. Projekte auch mit „jungem Wissen“ besetzen.

schule der Wirtschaft in Mettmann, überzeugt. Bei Merck hat die freiwillige Teilnahme verschiedener Führungskräfte der oberen Ebene die Initiative ins Rollen gebracht. Daraufhin meldeten sich weitere Führungskräfte direkt bei den Projektverantwortlichen als Tandem-Partner an. Das Lernprojekt kam bei Mentoren und Mentees gleichermaßen gut an, wie eine anschließende Befragung ergab. Hiltmann: „Die Führungskräfte profitierten von einem großen Wissenszuwachs auf einem für sie ungewohnten Gebiet, und die Azubis machten die Erfahrung, dass ihr Wissen wertgeschätzt wird.“

Altersunterschied fördert Innovation

Das Wissen des anderen wertzuschätzen und ein besseres Verständnis zwischen den Generationen herbeizuführen, ist Kerngedanke des Pilotprojektes, das Bosch am Standort Schwieberdingen im April dieses Jahres ins Leben gerufen hat. Die Idee: In einem bereichsübergreifenden Generationen-Tandem finden sich jeweils zwei Mitarbeiter zusammen, deren Altersunterschied mindestens zehn Jahre beträgt. Rund 100 Tandem-Partner haben sich für das Projekt registriert, die bewusst zufällig gematcht wurden. In

regelmäßigen Abständen treffen sie sich, tauschen Wissen und Erfahrungen aus und geben sich Hilfestellung: Der Jüngere erfährt zum Beispiel von seinem Tandem-Partner, wie dieser als Expatriate in einer fremden Kultur zurechtgekommen ist, und der ältere Partner lernt, wie er welche sozialen Netzwerke für seine Arbeit nutzen kann. „Wir wollen unsere Mitarbeiter generations- und bereichsübergreifend vernetzen, weil wir überzeugt sind, dass altersgemischte Teams gut voneinander lernen können und dadurch innovativer sind“, ist Personalreferent Bernhard Krauss überzeugt. Das Feedback der Teilnehmer zum Pilotprojekt bestätigt diese Annahme: Nach eigenen Angaben empfinden rund 97 Prozent diese Form der Vernetzung als persönliche Bereicherung und als Vorteil für die eigene Arbeit. Krauss: „Während etwa die Jüngeren von der Lebenserfahrung des älteren Kollegen profitieren, schätzen die älteren Tandem-Partner den unvoreingenommenen Blick ihres jüngeren Kollegen.“ Der Diversity-Experte geht davon aus, dass weitere Bosch-Standorte – insgesamt gibt es deutschlandweit rund 80 – das Konzept übernehmen werden.

Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin

„Wissenstransfer wird zur Massenherausforderung“

Generationen-Tandems sind ein bewusstes Instrument von Wissensmanagement und Personalentwicklung geworden. Die Personalwirtschaft sprach mit Professor Dr. Michael Heuser, der International Business an der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) in Mettmann lehrt, über verschiedene Arten von Tandems und deren Nutzen für das Unternehmen.



Professor Dr. Michael Heuser

Personalwirtschaft: Herr Professor Heuser, Generationen-Tandems sind ein Trend der Personalentwicklung. Warum jetzt und nicht schon vor zwanzig Jahren?

Professor Dr. Michael Heuser: Die Frage ist nicht ganz richtig. Als wir um die Jahrtausendwende bei ersten deutschen Unternehmen das „Reverse Mentoring“ einführten – junge Leute erklären alten Hasen das Internet –, schauten wir uns diese Idee bei General Electric in den USA ab. Dort hatten die Personal- und Organisationsentwickler um Jack Welch dieses Konzept entwickelt. Generationen-Tandems gab es also schon vor zwanzig Jahren. Das umgekehrte „Jung lernt von Alt“ ist übrigens als generationsübergreifendes Lernmuster so alt wie die Menschheit. Auch in der Wirtschaft steht etwa in kleinen und mittleren Unternehmen der Seniorchef häufig noch lange nach seinem formalen Ausscheiden dem Nachfolger zur Seite. In großen Unternehmen ist nicht selten zu beobachten: Der scheidende Vorstand bildet für eine Übergangszeit mit seinem Nachfolger ein Generationen-Tandem. **Und jenseits von Reverse Mentoring und Chefetagen?**

Das ist der wesentliche Unterschied zu den Tandems vor zwanzig, fünfzig, hundert Jahren. Mit Generationen-Tandems meinen wir nicht mehr nur Einzelfälle oder Ad-hoc-Initiativen, sondern einen systematischen Ansatz der generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungsweitergabe für große Gruppen der Belegschaft. Generationen-Tandems sind ein bewusstes Instrument von Wissensmanagement und Personalentwicklung geworden. **Was sind die Gründe dafür?**

Vier Gründe will ich hervorheben: Die abnehmende Halbwertszeit des Wissens, Expertentum in der Breite der Belegschaft, das Demografiemuster der Belegschaft, Diversität als Innovationsquelle. Erster Grund: Wir erleben eine massive Beschleunigung des Wissenszuwachses; gleichzeitig ist heute relevantes Wissen immer schneller obsolet. Unternehmen brauchen das frische Wissen der Jungen in der Breite der Belegschaft. Wissen muss von unten nach oben fließen. Ein Weg dafür sind Reverse-Mentoring-Tandems. Internet-Tandems sind dafür ein Paradebeispiel, das auch in anderen Bereichen funktioniert: Forschung und Entwicklung, Marketing, im Grunde überall.

Tandem-Initiativen werden auch aus der Sorge initiiert, erfolgskritisches Wissen und relevante Erfahrung bei Ausscheiden von erfahrenen älteren Know-how-Trägern zu verlieren.

Das führt mich zu meinem zweiten Grund: Expertentum in der Breite. Repetitive, einfache Tätigkeiten sind heute vielfach passé. Wissen, Erfahrung, Prozesse sind die erfolgskritischen Wertschöpfungsfaktoren. Im Grunde ist jeder Mitarbeiter heutzutage ein Experte. Wissenstransfer wird damit zu einer Massenherausforderung: Wie behält man Wissen und Erfahrung im Unternehmen, wenn die Wissensträger ausscheiden? Systematische Tandem-Prozesse können eine Lösung sein. ROCK-Tandems – Retention of Critical Knowledge – heißen diese bei manchen Unternehmen.

Und parallel nimmt diese Herausforderung bei älter werdenden Belegschaften noch zu.

Schlimmer: Bei vielen westlichen Industrieunternehmen wird es in den nächsten Jahren zu wahren Ruhestandswellen kommen. Das ist mein dritter Grund: Ganze Expertengruppen – Experten-Cluster – treten altersbedingt nahezu zeitgleich aus dem Unternehmen ab. Erfolgskritisches Wissen ist ja nicht nur in einzelnen Köpfen, sondern auch in solchen Clustern an sich verankert. Geeignete Initiativen sind zum Beispiel Senior-Expert-Programme: Ruheständler kehren temporär zum Beispiel als Projekt-Coaches zurück.

Das ist dann auch eine Frage der Unternehmenskultur?

Natürlich, culture is king. Wir sprechen über fundamentale Veränderungen der Lernkultur. Mit den oft stark gesteuerten Generationen-Tandems üben wir heute diese Kultur der Wissens- und Erfahrungsweitergabe ein. Das ist jenseits der Einzelprozesse Kultur- und Organisationsentwicklung. Dessen sollten sich die Verantwortlichen im Unternehmen, oft die Personalentwickler, bewusst sein.

Eine Kulturveränderung unterstützt ja auch Ihr viertes Motiv – die Unterschiedlichkeit als Innovationsquelle.

Das ist richtig. Forschung und Praxis zeigen, dass ausreichend heterogene Teams in bestimmten Kontexten zu besseren Problemlösungen kommen. In diesem Sinne gehen Generationen-Tandems weit über Wissenstransfer hinaus. Sie werden zur Quelle von Innovation, der Lösung von kleinen, mittleren und größeren Problemen. Ein sehr guter Grund, neben anderen Diversitäts-Tandems auch auf Generationen-Tandems zu setzen.

Das Interview führte Annette Neumann.



Revolution in den Werkshallen

Eine aktuelle Studie prognostiziert die Auswirkungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 auf die Arbeitswelt. In Produktion und Fertigung werden zahlreiche neue Qualifikationsanforderungen und Berufsbilder entstehen, bisherige Tätigkeitsprofile werden sich verändern oder ganz wegfallen – eine doppelte Herausforderung für HR.

Wird die Fabrik der Zukunft menschenleer sein? Werden Maschinen und Roboter den Menschen weitgehend ersetzen? Oder werden im Zuge von Industrie 4.0 ganz neuartige Tätigkeiten und somit auch vielfältige neue Arbeitsplätze entstehen? Dies waren Leitfragen unserer Studie „Man and Machine in Industry 4.0. How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025?“, mit der wir die Auswirkungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 auf Arbeitsmarkt und Arbeitswelt am Beispiel Deutschlands für den Zeitraum bis 2025 analysiert haben. Um diese Fragen in empirisch fundierter Weise beantworten zu können, haben wir zunächst zehn Anwendungsfälle („Use-cases“) untersucht, in denen Industrie 4.0 und der Einsatz neuer digitaler Technologien eine besonders ausgeprägte Rolle spielen und spielen werden (siehe Infobox, Seite 28). Die für die zehn Anwendungsfälle gewonnenen Erkenntnisse wurden dann auf 40 sogenannte Jobfamilien in 23 Fertigungsbranchen bezogen. Insgesamt wurden so rund sieben Millionen Arbeitsplätze in Produktion und Fertigung analysiert.

Wie die Infobox zeigt, sind die personellen Auswirkungen, die sich durch Industrie 4.0 ergeben, immens: Datengetriebene Qualitätskontrolle, Produktionslinien-Simulation, smarte Vernetzung der Produktionsvorrichtungen und -lieferungen sowie proaktive

Wartung und Instandhaltung werden zukünftig zur Normalität digitalisierter Arbeitsprozesse in Produktion und Fertigung gehören. Dadurch werden neue Jobprofile, wie etwa die des Industrie-Datenanalysten oder des Roboterkoordinators, immer wichtiger. Spezialisten werden sich zukünftig – neben den Produktionslinien für Massenprodukte – um die Anfertigung besonders komplexer Produkte kümmern, beispielsweise mit Hilfe von 3-D-Druckern. Virtual-Reality-Brillen und Roboter werden viele Tätigkeiten und das Bedienen der digitalen Fabrik vereinfachen.

Dynamisches Modell – verschiedene Szenarien

Um die Konsequenzen der Industrie 4.0 für den Arbeitsmarkt genauer zu quantifizieren, wurde für die Studie ein dynamisches Modell entwickelt, welches unter anderem zwei Variablen umfasst: das jährliche Umsatzwachstum durch Digitalisierung und den Durchdringungsgrad von Industrie 4.0 in den Unternehmen. Das Basisszenario der Studie, welches BCG für das wahrscheinlichste hält, geht einerseits davon aus, dass die deutschen Unternehmen durch Digitalisierung ein zusätzliches Umsatzwachstum von einem Prozent pro Jahr erzielen, und unterstellt andererseits, dass der Durchdringungsgrad der zehn untersuchten Anwendungsfälle von Industrie 4.0 bei 50 Prozent

liegt. In diesem Basisszenario führt Industrie 4.0 dazu, dass in Deutschland bis 2025 350 000 Arbeitskräfte mehr benötigt werden als heute. Bezogen auf die sieben Millionen in der Studie analysierten Arbeitsplätze steigt die Anzahl der Arbeitsplätze um fünf Prozent.

Die quantitativen Auswirkungen von Industrie 4.0 auf den Arbeitsmarkt lassen sich aber auch für alternative Szenarien berechnen. Geht man beispielsweise von einem jährlichen Umsatzwachstum durch Digitalisierung von 0,5 Prozent und einer Durchdringungsrate von Industrie 4.0 von 70 Prozent aus, dann führt Industrie 4.0 bis 2025 zu einem Überhang von 180 000 Arbeitskräften. Geht man von einem jährlichen Umsatzwachstum durch Digitalisierung von 1,5 Prozent und einer Durchdringungsrate von Industrie 4.0 von 30 Prozent aus, dann hat dies bis 2025 eine Unterdeckung von 950 000 Arbeitskräften zur Folge.

Dieses dynamische Modell mit verschiedenen Szenarien erlaubt es also, die Auswirkungen von Industrie 4.0 für den Arbeitsmarkt und damit für die HR-Abteilungen der Unternehmen je nach konjunktureller Situation und technologischer Entwicklung zu quantifizieren.

Was insgesamt zunächst sehr positiv klingt, muss jedoch differenziert betrachtet werden: Dann wird deutlich, dass verschiedene Tätigkeiten und Qualifikationen von den

Auswirkungen von Industrie 4.0 in ganz unterschiedlicher Weise betroffen sein werden: Einerseits fallen in Deutschland bis 2025 bei Tätigkeiten in den Produktionsabläufen und bei standardisierten Routine-tätigkeiten im wahrscheinlichsten Fall vor allem durch den Einsatz von Robotik und IT etwa 610 000 Arbeitsplätze weg. Beispielsweise wird es eine roboterbegleitete Produktion den Produzenten zunehmend erlauben, die Zahl der Beschäftigten in der Werkshalle zu reduzieren. Konkret heißt das: Im Zeitalter autonomer Fahrzeuge und intelligenter Lagersysteme wird etwa der Fahrer eines Gabelstaplers zunehmend weniger gebraucht. Aber auch die Zahl der Mitarbeiter in der Instandhaltung oder im Servicebereich wird abnehmen, weil dank Industrie 4.0 zukünftig bereits sehr frühzeitig Informationen über die Notwendigkeit einer Wartung oder Reparatur vorhanden sind. Generell gilt: Je stärker routiniert und strukturiert die Tätigkeit, desto wahrscheinlicher kann sie zukünftig von „Kollege Roboter“ übernommen werden.

Digitalisierung gebiert Gewinner und Verlierer

In Bezug auf andere Tätigkeiten wird die Anzahl der Arbeitsplätze steigen. Nach den Analysen von BCG werden in Deutschland bis 2025 in den untersuchten Bereichen und Jobfamilien durch Industrie 4.0 rund 960 000 neue Jobs entstehen: 210 000 neue Arbeitsplätzen resultieren aus der steigenden Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitskräften in IT, Datenanalyse sowie Forschung und Entwicklung; rund 750 000 neue Arbeitsplätze verdanken sich dem zugrunde gelegten Umsatzwachstum und steigender Nachfrage nach Robotern, Sensoren und entsprechender Software. Gerade spezialisierten Anbietern von Antriebs- oder Sensortechnik stehen erfolgreiche Zeiten bevor. Von dem im Zuge von Industrie 4.0 insgesamt entstehenden Anstieg der Arbeitsplätze werden aber nicht alle Tätigkeiten und Qualifikationsprofile in allen Branchen in gleichem Maße profitieren (siehe Abbildung, Seite 29). Je nach Branche und Jobfamilie entwickeln sich die Arbeitsplätze sehr unter-

Auswirkungen von Industrie 4.0: Zehn Anwendungsfälle

Info

1. Big-Data-getriebene Qualitätskontrolle

Ermittlung von Qualitätsproblemen und weniger Produktausfälle durch auf historischen Daten basierende Algorithmen

2. Selbstfahrende Logistikfahrzeuge

Vollautomatische Systeme für einen reibungslosen innerbetrieblichen Transport

3. Robotergestützte Produktion

Übernahme von Montage-, Verpackungs- und anderen Arbeiten durch flexible, humanoide Roboter

4. Simulation von Produktionsanlagen

Neuartige Softwarelösungen für die Simulation und Optimierung von Montageanlagen

5. Intelligentes Liefernetzwerk

Bessere Lieferentscheidungen durch die Überwachung des Liefernetzwerks

6. Vorausschauende Instandhaltung

Durchführung von Reparaturen, schon bevor es zum Ausfall einer Anlage kommt, dank Remote Monitoring

7. Maschinen als Dienstleistung

Verkauf einer Maschine einschließlich Instandhaltung

8. Sich selbst organisierende Produktion

Automatische Koordination und Optimierung der Auslastung durch die Montageanlage selbst

9. Additive Fertigung komplexer Teile

Erstellung komplexer Teile durch 3-D-Drucker in einem Schritt, ohne dass eine spätere Montage erforderlich ist

10. Augmented Reality

Virtuelle Unterstützung bei Navigation, Dokumentation und Konferenzen

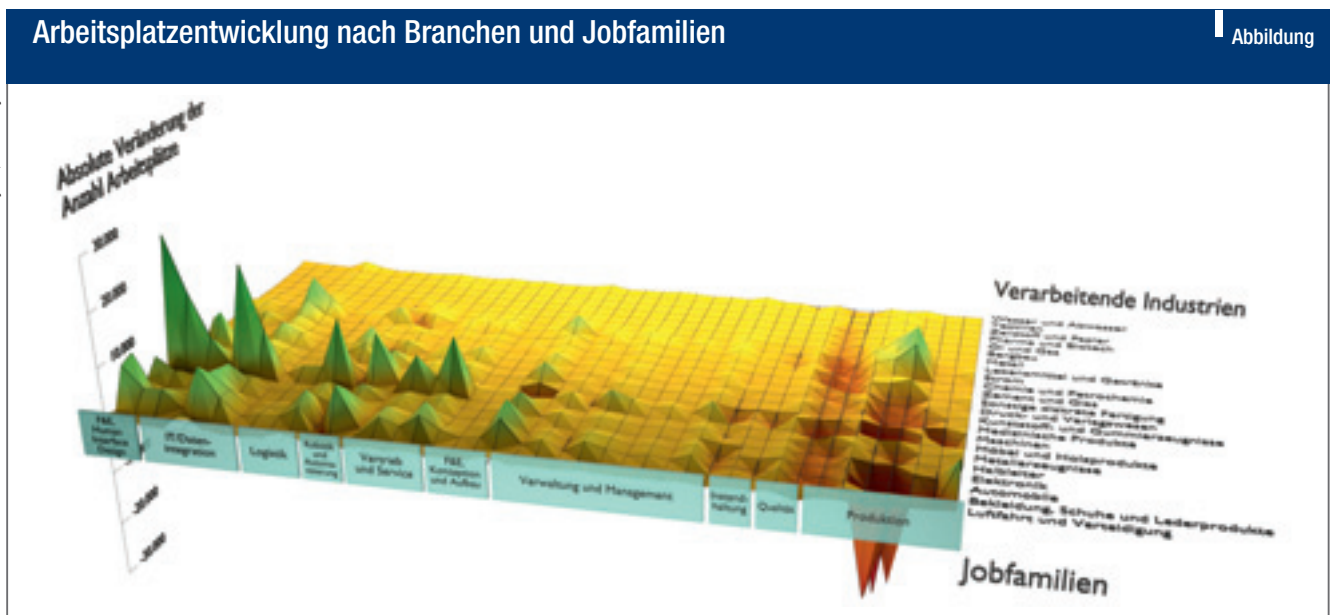
schiedlich. Besonders Arbeitnehmer mit ausgewiesenen Kompetenzen in IT und Softwareentwicklung und im Bereich F&E werden von der skizzierten positiven Gesamtentwicklung profitieren. In diesen beiden Bereichen prognostiziert die Studie jeweils 110 000 zusätzliche neue Arbeitsplätze. Dabei werden ganz neue Arbeitsbereiche entstehen: Nach unseren Berechnungen wird es bis 2025 in Deutschland einen Bedarf nach 40 000 Roboterkoordinatoren und 70 000 Analytikern von Industriedaten geben. Gleichzeitig wird die zunehmende Robotik und die Computerisierung von Routine-tätigkeiten zu einem Verlust von 120 000 Arbeitsplätzen in der Produktion, 20 000 Arbeitsplätzen in der Qualitätskontrolle und 10 000 Stellen in der Wartung führen.

„Digitale Kompetenz“ als Schlüsselqualifikation

„Digitale Kompetenz“ wird zur Schlüsselqualifikation der Zukunft. Fundiertes IT-Wissen wird für immer mehr Tätigkeiten und Funktionen unerlässlich – für alle Hierarchieebenen und alle Arten von Tätigkei-

ten, für den Facharbeiter ebenso wie für die Führungskraft. Der Erwerb dieser Qualifikation ist keine Selbstverständlichkeit, sondern vielmehr eine gewaltige Herausforderung für unsere Gesellschaft, die Unternehmen, Bildungssystem und Politik nur gemeinsam schultern können.

Die Unternehmen stehen in diesem Zusammenhang vor einer Reihe von Herausforderungen: Sie müssen ihre Belegschaften nicht nur weiterbilden und für die Digitalisierung „fit“ machen, sondern müssen auch neue Arbeits- und Organisationsmodelle entwickeln. Interdisziplinäre Aus- und Weiterbildung wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. HR muss parallel dazu die für Industrie 4.0 notwendigen, spezialisierten Arbeitskräfte rekrutieren. Dabei werden tatsächliche Fähigkeiten und Kompetenzen zunehmend wichtiger als formale Qualifikationen. Demografische Entwicklungen werden den Wettbewerb um Talente zusätzlich verschärfen. Die Unternehmen müssen sich zukünftig viel stärker als heute mit der Frage auseinandersetzen, welche Mitarbeiter sie jetzt und in Zukunft brauchen, woher



diese Mitarbeiter kommen und wie diese Mitarbeiter optimal ausgebildet werden können. Und sie müssen diesen Bedarf hinsichtlich Mitarbeitern und Qualifikationen mit dem aktuellen Istzustand in ihren Unternehmen abgleichen. Die entscheidenden Fragen lauten daher: Welche Mitarbeiter habe ich? Welche Mitarbeiter brauche ich? Und was heißt dies wiederum für Rekrutierung und Qualifizierungsmaßnahmen?

Strategische Personalplanung wird im Zeitalter von Industrie 4.0 also noch mehr an Bedeutung gewinnen. Doch auch das deutsche Bildungssystem ist für die Anforderungen des Arbeitsmarkts im Zeitalter von Industrie 4.0 nicht ausreichend gerüstet: Nach unseren Analysen fehlen bis 2025 in Deutschland allein 120 000 Absolventen im IT- und Computeringenieurwesen. Auch sind die inhaltlichen Schwerpunkte an den Schulen, Hochschulen und im Ausbildungssystem häufig noch falsch gesetzt. Hochschulen und berufliche Ausbildung sind bislang noch viel zu wenig interdisziplinär ausgerichtet. Vor allem die Verschränkung der Informationstechnologie mit den Ingenieurwissenschaften und der Betriebswirtschaft wird dabei zu einer zentralen Aufgabe. Aber auch Studiengänge wie Mathematik oder Physik müssen um interdisziplinäre Ausbildungsinhalte ergänzt werden, welche IT-Kompeten-

zen und Kenntnisse in der Wirtschaftsinformatik vermitteln. Und auch in der schulischen Ausbildung sollte frühzeitig auf die Entwicklung von IT-Kompetenzen geachtet werden.

Politische Initiativen wie die von Bundeswirtschaftsministerium und Bundesforschungsministerium ins Leben gerufene „Plattform Industrie 4.0“ gehen in die richtige Richtung. Vor allem ist der deutsche Mittelstand auf koordinierende und finanzielle Unterstützung durch die Politik angewiesen, wenn er die Herausforderungen, die Industrie 4.0 gerade für mittelständische Unternehmen häufig darstellt, bewältigen soll.

Neue Art der Zusammenarbeit

In unmittelbarer Zukunft gilt: Die Maschine wird den Menschen nicht ersetzen. Wenn Unternehmen, Bildungssystem und Politik gemeinsam die genannten Qualifikationsmaßnahmen angehen und es gelingt, digitale Kompetenzen auszubilden, dann wird die Fabrik der Zukunft keinesfalls menschenleer sein. Maschine und Mensch werden im Zeitalter von Industrie 4.0 in einer ganz neuartigen Weise zusammenarbeiten und dadurch auch ganz neue Produktivitätsniveaus realisieren können.

Wer Digitalisierung als Bedrohung betrachtet und der guten alten Handarbeit nach-

weint, der weiß vermutlich gar nicht, was es heißt, sieben Stunden lang im Minutentakt eine Nockenwelle mit exakt sechs mal acht Tropfen Öl zu versorgen oder in permanenter Überkopfarbeit am Fließband Innenraummontagen durchzuführen. Dank Industrie 4.0 wird die Arbeit in Zukunft in vielen Bereichen von Produktion und Fertigung weitaus angenehmer werden. Und diese neuen Arbeitsformen wird es zukünftig für immer mehr Menschen geben. Allerdings ist die Frage, wie sich heute noch gar nicht klar abzeichnende Innovationen im Bereich „Künstliche Intelligenz“ oder der Robotik jenseits des Untersuchungszeitraums der Studie, also nach 2025, auswirken, damit noch nicht beantwortet.



Autor
Prof. Dr. Rainer Strack,
Senior Partner und Leiter des
weltweiten HR-Topics sowie
Managing Director, The Boston
Consulting Group, Düsseldorf,
strack.rainer@bcg.com



Autor
Dr.-Ing. Markus Lorenz,
Partner und Co-Leiter des welt-
weiten Industrie-4.0-Topics
sowie Managing Director,
The Boston Consulting Group,
München,
lorenz.markus@bcg.com

Zeit ist Trumpf im digitalen Zeitalter

Interim Manager waren lange vor allem als Feuerwehr aktiv: Sie wurden erst dann gerufen, wenn die Hütte brannte. Diese Zeiten sind vorbei. Im Zeitalter der digitalen Transformation sollten Personalmanager schon viel früher darüber nachdenken, für die Umsetzung ihrer Strategie externes Know-how ins Unternehmen zu holen.



An schönen Wortneuschöpfungen besteht in der öffentlichen Debatte derzeit kein Mangel. Ob Digitalisierung, Industrie 4.0, Smart Factory oder Big Data: Jeder, der etwas auf sich hält, äußert sich zu „disruptiven“ Technologien und Trends oder beschwört die Vision menschenleerer Fabriken, die aus lauter plappernden Maschinen, Ersatzteilen und Computern bestehen, welche sich über Algorithmen, Datenanalysen und elektronische Signale untereinander austauschen und selbst steuern. Mitarbeiter, so der augenscheinliche Konsens, werden in vielen Bereichen überhaupt nicht mehr gebraucht – und wenn doch, dann nur für die hochkomplexe Interpretation der gigantischen Datenmengen, die ihnen die Maschinen ausgespuckt und aufbereitet haben.

Der digitale Wandel will geplant sein

Die Zukunftsforscher und Berater haben in Teilen ganz sicher recht. Ja, die Digitalisierung wird das Arbeitsleben grundlegend verändern. Viele Berufe werden wegfallen oder sich zumindest tiefgreifend wandeln. Die typische Fabrik des Jahres 2030 sieht anders aus als die des Jahres 2015.

Aber, Sprechblasen und Worthülsen mal beiseite: Viele tausend Mittelständler stellen sich heute die Frage, wie denn der Weg zur Vision „Industrie 4.0“ aussehen soll. Wie muss ich mich aufstellen, wenn ich all diese schönen Ideen in die Tat umsetzen möchte? Wo fange ich an? Welche konkreten Schritte muss ich gehen? Wie transformiere ich mein etabliertes, erfolgreiches

Geschäft mit dem Ergebnis, dass die margenstarken Produkte weiterhin einen hohen Ergebnisbeitrag leisten, um gleichzeitig mit neuen Produkten auf disruptive Marktveränderungen reagieren zu können? Wie setze ich all das um? Kurz: Wie geht digitaler Wandel?

Digitalisierung ist Chefsache

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es sich bei der digitalen Transformation um ein echtes CEO-Thema handelt. Denn der Wandel erfasst das gesamte Unternehmen – nicht nur abgegrenzte Einzelbereiche. Jeder CEO entwickelt für sein Unternehmen eine übergeordnete langfristige Strategie. Die Möglichkeiten digitaler Technologien spielen dabei eine zentrale Rolle. Mithilfe einer Omnichannel-Kommunikation die Kunden jeweils dort abzuholen, wo sie ein Bedürfnis haben, eine außergewöhnliche User Experience zu generieren und die eigene Organisation in ihrer Veränderungsfähigkeit zu unterstützen, sind nur einige Beispiele der daraus abgeleiteten Handlungsfelder. Wichtig sind dabei insbesondere vier Aspekte:

- Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen. Er ist Treiber der digitalen Transformation. Prozesse müssen aus Kundensicht einfach, schnell und transparent sein. Dabei helfen moderne Analytic-Tools. Zentrale Schlagworte: „Customer Journey“ und „Customer Experience“.
- Geschwindigkeit ist Trumpf. Entwicklungszyklen dauern nicht mehr Jahre, sondern nur

noch Monate. Unternehmen müssen schnell handeln, um hier nicht den Anschluss zu verlieren. Die großen US-amerikanischen Tech-Konzerne, aber auch deutsche Start-ups bereiten Veränderung nicht lange vor – sie packen sie proaktiv an und handeln statt zu reden.

- Silodenken ist von gestern. Alle Teile des Unternehmens müssen zusammenarbeiten – sowohl bei der Entwicklung einer neuen digitalen Strategie als auch bei deren konkreter Umsetzung. Das klassische Denken in starr abgegrenzten Unternehmensfunktionen hat ausgedient, Zusammenarbeit und Vernetzung ist gefragt – übrigens sowohl intern als auch extern.

- Veränderung hört nie auf. Es ist ein Irrglaube zu denken, ein Change-Projekt könne einmal aufgesetzt werden und sei dann beendet. Bereitschaft zu fortlaufender Veränderung ist eine zunehmend unerlässliche Eigenschaft: Selbst die heute erfolgreichen digitalen Unternehmen wie etwa Amazon oder Apple werden sich immer wieder neu erfinden müssen. Wer hier ins Hintertreffen gerät, hat es zunehmend schwer, im Wettbewerb aufzuholen.

Konkret müssen Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation folgende Schritte gehen:

- Markt analysieren und Position bestimmen: Unternehmen müssen den Markt analysieren, in dem sie unterwegs sind. Sie müssen eine Vision definieren, daraus Unternehmensziele ableiten und ihre gewünschte Marktposition für die Zukunft bestimmen.

- Digitale Strategie festlegen: Auf dieser Basis sollten die Entscheider ihre Digitalstrategie definieren und klar terminierte Meilensteine festlegen.

- Roadmap definieren: Diese Strategie gilt es in einzelne Teilprojekte zu zerlegen. Kernfragen sind dabei: Welche Prozesse und Systeme sind betroffen? Wie steht es um die „Digital Readiness“? Wie umfangreich und komplex ist die Änderung? Wo liegen die Risiken und kritischen Pfade? Wie sieht das Arbeitsmodell in der neuen Welt aus?

- Umsetzen!

Sparringspartner für die Umsetzung

Sobald die Strategie und die Roadmap festgelegt wurden, wird es Zeit für die Umsetzung. Und an dieser Stelle kommt der Interim Manager als „Manager auf Zeit“ ins Spiel – aus einem wichtigen Grund: Oft fehlt schlicht die Zeit oder das Know-how für die gezielte Umsetzung strategischer Teilpro-

jekte – obwohl diese doch so essenziell sind. Interim Manager waren in der Vergangenheit bekannt als Feuerwehrleute, die auf den Plan traten, wenn es schon (fast) zu spät war. Denn häufig ruft man sie kurzfristig mit der Aufgabe, komplexe Restrukturierungs- und Sanierungssituationen zu bewältigen. Sie übernehmen dann einen eindeutig definierten Auftrag mit einem festen Zeithorizont von meist einigen Monaten. Gleiches gilt für internationale Fusionen und Übernahmen, bei denen viele Unternehmen auf M&A-erfahrene Interim Manager zurückgreifen – da M&A-Vorhaben oft an fehlender Expertise oder der Unterschätzung kultureller Faktoren scheitern. Hier lohnt es sich, die Übernahme oder Fusion von einer Fachfrau oder einem Fachmann managen zu lassen, die oder der das Thema bereits kennt. Doch zunehmend kristallisiert sich heraus, dass Interim Manager auch gut für hochkomplexe Transformationsprojekte geeig-

net sind. Auch hier ist Zeit zunehmend der entscheidende Engpass: Die Interaktionen mit dem Kunden werden schneller und schneller, die Produkt-, Service-, Entwicklungs- und Logistikzeiten verkürzen sich. Entscheider dürfen bei der Vorbereitung der digitalen Herausforderungen keine wertvolle Zeit verschlafen – sie müssen handeln, und das schnell.

Unabhängigkeit ist Trumpf

Interim Manager eignen sich für solche klar abgegrenzten Digitalisierungsprojekte besonders gut. Denn bei ihnen handelt es sich in der Regel um Manager, die nicht nur über viele Jahre Management Erfahrung verfügen, sondern vor allem schnell und flexibel zur Verfügung stehen. Sie versprechen zu Recht Erfolg, da sie vergleichbare Situationen in der Vergangenheit bereits erfolgreich gemeistert haben. Sie verfügen über Erfahrung in der Entwicklung bereichsübergreifender

JOB GESUCHT

LEIDENSCHAFT GEFUNDEN

Strategien und Konzepte, der Erarbeitung von Maßnahmen- und Projektplänen und der Steuerung externer Dienstleister sowie der neuen Geschäftsmodelle und Prozesse. Und sie packen ab Tag eins selbst an.

Hinzu kommt die Unabhängigkeit gegenüber bestehenden unternehmensinternen Konventionen, Zwängen und Befindlichkeiten: Zwar muss auch ein Interim Manager, der für eine Übergangsphase eine klar definierte Aufgabe übernommen hat, mit der gebotenen Diplomatie zu Werke gehen, doch kann er dabei anders als ein festangestellter Manager weitgehend unabhängig agieren. Er hat keine Vergangenheit und keine Zukunft im Unternehmen und konzentriert sich mit unverstelltem Blick auf seine Kernaufgabe – zum Beispiel eben das dringende Digitalisierungsprojekt. Nahezu immer wird er das Unternehmen nach Abschluss des Projekts wieder verlassen und kann den ebenfalls erforderlichen Kulturwandel lediglich anstoßen. Doch eben dieser Impuls ist oft entscheidend.

Old Economy mit Start-up-Kultur zusammenbringen

Wie Beispiele aus der Praxis zeigen, führt die kurze Einarbeitungszeit eines Interim Managers zu raschen Erfolgen im Bereich eines Digitalisierungsprojekts – denn gerade hier ist der unverstellte Blick aus der Vogelperspektive besonders gefragt. Ein wesentliches Erfolgskriterium für die Umsetzung digitalen Wandels ist dabei das Matching der sogenannten „Old Economy“ mit der Start-up-Kultur und den disruptiven Marktveränderungen, die sogenannte „Pure Player“ in den Wettbewerb hineinragen. Hier kann der Interim Manager angesichts seiner Erfahrung und Neutralität neue Methoden und Richtungen anstoßen.

Im Konsumgüterbereich beispielsweise ist die radikale Nutzerzentrierung mit der Frage nach den wirklichen Kundenbedürfnissen die entscheidende Komponente. Dabei stellen sich Fragen wie zum Beispiel: Wie findet der Kunde den Einstieg in mein Produkt? Welche Serviceerwartung hat er? Macht ihm der Kauf des Produkts Freude oder ist es nur Mittel zum Zweck?

Abseits traditioneller Marktforschung und neuer Möglichkeiten der Big-Data-Analyse hat sich zur Beantwortung solcher Fragen das sogenannte „Disruption Office“ bewährt. Das „Disruption Office“, zusammengesetzt aus unternehmensinternen Experten, dem Interim Manager und gegebenenfalls weiteren externen Spezialisten, verarbeitet den Input aus Gesprächen mit potenziellen Kunden.

Um eine schnelle praktische Umsetzung zu sichern, erarbeitet der Interim Manager zusammen mit externen Experten passende Prototypen, deren weitere Verwendbarkeit gemeinsam mit Usern bewertet wird. Die Prototypen werden gerade so groß wie nötig ausgelegt, um deren Wirksamkeit zu testen. Alle, die die Anforderungen innerhalb des definierten Zeitrahmens nicht erfüllen, werden konsequent nicht weiterverfolgt.

Praxisbeispiel: Smartes Omnichannel-Marketing

In einem konkreten Projekt hatte die Geschäftsführung eines Konsumgüterunternehmens frühzeitig verstanden, dass weiteres Unternehmenswachstum angesichts des digitalen Wandels und der Veränderung der Kundenbedürfnisse nur unter konsequenter Ausnutzung aller Kommunikationswege mit dem Kunden möglich war. Um eine integrierte Customer Experience sicherzustellen, mussten die Kommunikationskanäle Online-Medien, stationäre Filialen, klassische Marketingkampagnen und Social Media smart und vernetzt genutzt werden. Die Aufgabe des interimistischen Projektleiters bestand darin, in Abhängigkeit der Zielgruppen die existierenden Kanäle und deren Verwendung sowie Integrationsgrad zu analysieren. Auf dieser Basis erfolgte ein Markencheck sowie Wettbewerbsvergleich. Daraus wiederum entstanden Maßnahmenpläne, die ein internes Projektteam und externe Dienstleister gemeinsam unter Steuerung des Interim Managers umsetzen.

Das Ergebnis des Projekts war der erste Schritt in ein Ökosystem, in welches das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen eingebunden ist, aber auch jederzeit mit allen Partnern und Kunden kommuniziert. Die Leistung des interimis-

tischen Projektleiters bestand in der inhaltlichen Verstärkung des Kundenteams, in der Umsetzungskompetenz komplexer innovativer Projekte und der Fähigkeit, traditionelle Arbeitsmodelle in innovative Arbeitswelten zu transformieren.

Veränderung als Erfolgsfaktor

Neben der klassischen Umsetzung im Projekt spielte dabei das Change Management eine wesentliche Rolle. Digitaler Wandel umfasst eben nicht nur die Produkte, Services und internen Prozesse, sondern verändert auch Management und Führung radikal: Die Prozesse beschleunigen sich, die Aufgaben werden vielfältiger und Zusammenarbeitsmodelle kommen immer häufiger zum Einsatz. Interim Manager können Promotoren dieses Kulturwandels sein. Ihre Aufgabe besteht dann auch darin, diese Entwicklungen im Haus zu etablieren und die Mitarbeiter in die digitale Reise aktiv einzubinden.

Auch die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft innerhalb des Unternehmens ist ganz entscheidend für den dauerhaften Erfolg im digitalen Zeitalter. Eine definierte Strategie auf Basis einer umfassenden Analyse, ein klares Zielbild, die Einbindung und Begeisterung der Mitarbeiter sowie die Umsetzung sind grundlegende Voraussetzungen für die Transformation. Die Einbindung der vom Wandel betroffenen Unternehmensbereiche, die Moderation der einzelnen Interessengruppen und schließlich die gemeinsame Ergebnisdefinition kann von einem externen Interim Manager konfliktfrei bewältigt werden.



Autor
Dr. Harald Linné,
Managing Partner, Atreus
Interim Management,
linne@atreus.de



Autor
Thomas Ruckdäschel,
Partner, Atreus Interim
Management,
ruckdaeschel@atreus.de



Seite 34	Round Table
Seite 40	Studie
Seite 46	Karrieren
Seite 48	Workplace Learning
Seite 52	Lerntransfer
Seite 58	Wissensmanagement

Jenseits des Standards

Der Weiterbildungsmarkt verändert sich: Unternehmen wollen interne Trainings und maßgeschneiderte Lösungen statt Standardseminaren. Der Methodenkoffer des Blended Learning füllt sich, und die Ansprüche der Nutzer an digitale Lösungen steigen. Jede Menge Gesprächsstoff für unsere Expertenrunde.



Wem Bildung zu teuer sei, so ein vielzitatierter Vorschlag des langjährigen Harvard-Präsidenten Derek Bok, der solle es doch stattdessen mit Ignoranz versuchen – der Folgen werde man sich schon früh genug bewusst. „If you think education is expensive, try ignorance“: Boks Empfehlung lässt sich problemlos auf die Unternehmenswelt übertragen. Denn in kaum einem Bereich spart man so gut am falschen Ende wie bei der betrieblichen Weiterbildung.

Die meisten Unternehmen sind sich darüber offenbar im Klaren: Studien des Instituts der Deutschen Wirtschaft zufolge geben fast neun von zehn Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Weiterbildung; die Ausgaben pro Mitarbeiter sind in den letzten Jahren gestiegen, ebenso das investierte Gesamtvolumen. Die jährliche Verbandsumfrage des Bundesverbandes der führenden Weiterbildungsunternehmen der deutschen Wirtschaft, Wuppertaler Kreis e. V., bestätigt diese positive Entwicklung aus Anbietersicht (siehe Infobox, Seite 38).

Doch sowohl externe Weiterbildungsanbieter als auch unternehmensinterne Weiterbildungsverantwortliche müssen ihre Programme inhaltlich und methodisch immer wieder auf den Prüfstand stellen. Denn der Markt ist in Bewegung. Das offene Seminargeschäft, einst die Cash Cow der Branche, macht kaum mehr ein Drittel des Marktvolumens aus. Viel beliebter sind bei den

Unternehmen inzwischen interne Trainings und maßgeschneiderte Lösungen, die unmittelbar auf aktuelle Kundenbedürfnisse eingehen.

Einzelmaßnahmen sind out

„Viele Unternehmen haben erkannt, dass klassische Formate wie einzelne Seminare oder Trainings nicht immer nachhaltig sind“, berichtet Professor Dr. Kurt Jeschke, der als Prorektor den Bereich Unternehmensprogramme der Internationalen Hochschule Bad Honnef (IUBH) verantwortet. „Um langfristige Wirksamkeit zu erzielen, ist es sinnvoll, die Weiterbildungsangebote konkret an die Unternehmensstrategie zu koppeln und in der Planung und Umsetzung möglichst viele Stellen im Unternehmen mit ins Boot zu nehmen.“

Erich Giese, Vorstand der Technischen Akademie Wuppertal (TAW), bestätigt diese Ein-

schätzung. Besonders gefragt, so Giese, seien aktuell Inhouse-Seminare, die „sehr intensiv auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen, der einzelnen Mitarbeiter und der jeweiligen Führungskräfte eingehen.“ One-size-fits-all scheint in der Weiterbildung also endgültig der Vergangenheit anzugehören. Für Anne Dreyer, Referentin Bildungsmanagement der TÜV Süd Akademie, ist das nur nachvollziehbar: „HR sucht nachhaltige Weiterbildungsangebote. Insofern bewegen wir uns weg vom klassischen Seminargeschäft, hin zur maßgeschneiderten Kundenberatung, die wirklich langfristig weiterhilft.“

Der Weiterbildungsmarkt entwickle sich somit immer mehr zum Projektgeschäft, bilanziert Stefan Riese, Geschäftsführer von DB Training: „Wir reden nicht mehr isoliert über Schulungen, sondern übergeordnet über Geschäftsprozesse. Wir müssen als



Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft, und Cliff Lehnen, stellvertretender Chefredakteur, moderierten den Round Table.

Berater das Geschäft unserer Kunden verstehen und helfen, den Geschäftserfolg zu verbessern.“ Das erhöhe nicht zuletzt die Wahrscheinlichkeit, dass alle Stakeholder bei Planung und Konzeption mit am Tisch sitzen und eine gemeinsame Vision entwickeln. „Aus Einzelmaßnahmen werden Lernarchitekturen, kundenindividuelle Produkte nehmen im Bereich der Kompetenzvermittlung zu. Bei der Wissensvermittlung stehen wir hingegen erst am Anfang der digitalen Standardisierung.“

Für Frank Wippermann, Geschäftsführer von flow consulting, verschränken sich dabei die Ebenen von Führungskräfteentwicklung und Organisationsberatung zusehends. „War das jetzt Training, Workshop, Beratung oder Coaching?“, frage er sich selbst bisweilen nach einem Auftrag und gibt die Antwort selbst: „Die einzelnen Disziplinen, in denen wir früher gedacht haben, kann man nicht mehr klar voneinander trennen.“ Das sei aber auch nicht erforderlich. „In der Prozessberatung wollen Führungskräfte schnelle Erfolge sehen. Sichtbare Erfolge. Die immer kleineren Schleifen zwischen Beratung und Training tragen dazu bei“, so Wippermann.

Agilität erfordert Lernen im Prozess

Soweit also die veränderten Anforderungen seitens des Markts: Das Geschäft wird individueller, kleinteiliger, schneller, dynamischer. Womit wir beim Management-Stichwort dieser Tage wären: Agilität. Agiles Management betrifft die Weiterbildungsanbieter in mindestens doppelter Hinsicht: einerseits in Bezug auf die Ausrichtung ihrer eigenen Geschäftsmodelle; andererseits in Beantwortung der Weiterbildungsbedürfnisse des Marktes in Sachen Agilität.

Professor Dr. Steffen Steinicke, Geschäftsführer der Customer Delight Academy, macht hier eine Diskrepanz zwischen kleinen und großen Unternehmen aus: „Bei den kleineren Unternehmen sind es oft eher die Mitarbeiter, die zu Themen wie Design Thinking oder Scrum Weiterbildungen fordern, während die Geschäftsführung noch skeptisch ist. Bei den Großen hingegen kommt



„HR sucht nach nachhaltigen Weiterbildungsangeboten. Insofern bewegen wir uns weg vom klassischen Seminargeschäft, hin zur maßgeschneiderten Kundenberatung, die langfristig weiterhilft.“

Anne Dreyer, Referentin Bildungsmanagement, TÜV Süd Akademie



„Gerade im Mittelstand ist Weiterbildung eine der letzten Möglichkeiten, um sich gegenüber den Großkonzernen zu positionieren und auch den Brain Drain dorthin zu unterbinden.“

Erich Giese, Vorstand, Technische Akademie Wuppertal

oft von oben die Devise ‚Wir müssen da mal was machen‘, aber die Mitarbeiter lehnen sich im Seminar zurück.“ Mitarbeiter für das Thema Agilität zu gewinnen, sei indes nicht zuletzt eine Frage der richtigen Form, findet Frank Wippermann: „Ein zweitägiges Seminar zum Thema Scrum oder Agilität – und dann zum nächsten Quartalsbeginn die Einführung – ist für mich ein Widerspruch. Es geht bei Agilität ja um eine Denkweise, eine Haltung. Die kann man nicht lehren oder trainieren. Aber man kann dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter in der Praxis damit auseinandersetzen und anfreunden. Agilität erlernen wir am besten im Tun, anhand der Arbeit an einem konkreten Projekt.“

„Agilität bedeutet nicht zuletzt, Schritt für Schritt im Prozess zu lernen“, sagt Dr. Hartwig Holzapfel, Director Professional Services bei time4you. „Es geht weniger darum, Wissen auf Vorrat anzusammeln, sondern um fortschreitendes, informelles Lernen im Team.“ Das verändere die Anforderungen an die Bildungsangebote. „Wenn wir Weiterbildung konzipieren, dann als Ein-

heit von Präsenz- und E-Learning-Maßnahmen, integriert in einer Strategie. Mitarbeiter lernen zunehmend voneinander, ob im informellen Austausch oder in dezidierten Communities of Practice. Entsprechend zugeschnittene E-Learning- oder Micro-Learning-Lösungen können aber gerade in agilen Strukturen helfen, weil sie den Prozess begleiten.“

Mit der Customer Delight Academy hat sich Steffen Steinicke auf letzteren Bereich spezialisiert: „Im Micro Learning setzen wir die Idee des agilen Arbeitens in die Praxis um: Kleine Informationsvideos von maximal drei Minuten können direkt im Arbeitsalltag angewendet und ausprobiert werden. Der Lerninhalt steht immer zur Verfügung – entweder präventiv oder in der konkreten Situation.“ Fokus der Videos ist stets das Thema Kundenservice, „ein klassischer Bereich, wo alle sagen: ‚Dafür braucht man ein Präsenztraining.‘“ Steinickes Devise ist hingegen, große Themen häppchenweise zu zerlegen und möglichst attraktiv darzuzeigen. „Jedes Video ist gleich unterteilt: Erst wird der Nutzen erklärt, dann folgen die

Inhalte und daraufhin ein Tipp, um das neue Wissen direkt in der Praxis anzuwenden.“ Besonders der letzte Schritt rege das informelle Lernen an: „Die Mitarbeiter reden dann über das Thema und tauschen sich aus.“

Micro Learning wird damit zum weiteren Baustein im ohnehin schon reich gefüllten Methodenkoffer des Weiterbildungners – doch das Prinzip ist gängig und erprobt, wie Anne Dreyer bemerkt: „Letztlich ist Google ja das größte Micro-Learning-Portal der Welt. Wenn ich ein Excel-Problem habe, dann gebe ich es bei Google ein und suche mir die Lösung.“ Das geht in der Tat schneller als eine zweitägige Excel-Schulung, bei der die akute Frage im Zweifel unbeantwortet bleibt. „Die Bedeutung von Präsenztraining verändert sich. Es geht dabei heute weniger um Wissensvermittlung als um die soziale Interaktion, um das gemeinsame Ausprobieren, um die kollegiale Fallberatung mit dem Trainer“, so Dreyer.

Der Prof als Coach

Das gilt auch für die akademische Weiterbildung. „Der Professor, der klassisch vor der Gruppe steht und frontal doziert, hat eine überschaubare Halbwertszeit“, prognostiziert IUBH-Prorektor Kurt Jeschke. „Der Prof wird vielmehr zum Coach und ermöglicht damit ein völlig anderes Lernen in völlig anderen Formen: Immer mehr passiert online, über Vodcasts, Podcasts und Tutorials, dazu kommen in der Präsenz dynamische Formen wie Workshops, Planspiele oder Fallstudien.“ Erich Giese, der an der TAW mit Kooperationshochschulen ebenfalls Bachelor- und Masterprogramme anbietet, stimmt zu: „Unsere Studenten wollen ihren Prof sehen – aber nicht mehr die ganze Woche lang und nur frontal. Um attraktiv zu sein, ist der Methodenmix entscheidend: kein reines E-Learning, kein reines Fernstudium, aber auch kein reines Präsenzstudium.“

Die Bedürfnisse der Kunden werden immer individueller – und auch immer individueller beantwortet. „Blended Learning heißt, alle Lernformen einzubeziehen“, sagt flow-Geschäftsführer Frank Wippermann. „Oft



„Wenn Unternehmen bei der Weiterbildung gute Arbeit leisten, spricht sich das rum – im Unternehmen sowieso, aber auch extern. Es lohnt sich, das richtig durchzuziehen.“

Dr. Hartwig Holzapfel, Director Professional Services, Time4you



„Um langfristige Wirksamkeit zu erzielen, ist es sinnvoll, die Weiterbildungsangebote an die Unternehmensstrategie zu koppeln und möglichst viele Stellen im Unternehmen mit ins Boot zu nehmen.“

Prof. Dr. Kurt Jeschke, Prorektor IUBH Unternehmensprogramme, Internationale Hochschule Bad Honnef

haben Fachführungskräfte einen großen Nachholbedarf in der Frage: ‚Welche Art des Lernens passt jetzt am besten?‘ Viele denken immer noch: ‚Zwei Tage Schulung, dazu ein gutes Buch, dann ist der Mitarbeiter am Montagmorgen voll in der Spur.‘ Die Art und Weise der Vermittlung sei aber stark personen- und themenabhängig. Stefan Riese stimmt zu: „Die zentrale Frage ist: ‚Wie können wir Lernen ermöglichen?‘ Wir arbeiten im DB-Konzern seit 15 Jahren mit E-Learning, mit allen Hochs und Tiefs. Der Technik-Hype war vorbei und kommt gerade wieder in den Digitalisierungsdebatten. E-Learning ist heute ein Mosaikstein einer Lernarchitektur.“ Weitere Mosaiksteine sind etwa Apps wie „DB Signale“ oder das Raum-Methodenkonzept „Innolab“ – aber auch klassische Schulungen, die beispielsweise den gesamten Produktlebenszyklus von Zügen über lange Jahre begleiten. Ein bunter Mix, der auch so gewollt ist. „Wir sehen das nüchtern: Entscheidend ist, dass es wirkt. Dogmatische Einstellungen zu bestimmten Methoden werden aufgegeben. Dadurch werden wir

auch immer freier, neue Dinge auszuprobieren.“ Design Thinking etwa steht seit rund vier Jahren mit auf der Agenda. „In unserer Branche sollte es dazugehören, dass wir uns immer wieder mit neuen Methoden auseinandersetzen“, so Riese. Wenn aber neue technische Lösungen eingeführt würden, stehe die Funktionalität im Vordergrund. „Extrem übelgenommen wird uns, wenn mit der Technik etwas hakt. Daher ist ganz wichtig, dass die Mitarbeiter neue digitale Angebote über alle Devices hinweg abrufen können, ohne Hürden und Umwege.“

Eine Erfahrung, die auch Steffen Steinicke teilt: Bei der Entwicklung von Micro-Learning-Angeboten habe man zunächst mit interaktiven Apps experimentiert, dabei jedoch schnell festgestellt, dass die Anwendungen für die Mitarbeiter – häufig im technischen Service – zu kleinteilig waren. „Sobald irgendetwas mit der App nicht auf Anhieb funktioniert, steigen die Teilnehmer aus. Klappt die Interaktion nicht, ist die Akzeptanz auf dem Nullpunkt und man gewinnt die Teilnehmer oft nicht zurück.“



„Wir reden nicht mehr isoliert über Schulungen, sondern übergeordnet über Geschäftsprozesse. Wir müssen als Berater das Geschäft unserer Kunden verstehen und helfen, den Geschäftserfolg zu verbessern.“

Stefan Riese, Geschäftsführer, DB Training

Deshalb haben wir uns für einfache Videos entschieden.“

Deutlich wird der qualitative Quantensprung, den das Thema E-Learning seit Anfang des Jahrtausends vollzogen hat. Hartwig Holzapfel: „Früher war der ganze Bereich E-Learning sehr technikgetrieben. Heute stellen wir viel eher die Frage nach

dem eigentlichen Bedarf: ‚Was brauche ich, um das Lernziel zu erreichen? Ein Video? Eine Simulation? Interaktive, kollaborative Formate? Virtual Classrooms? MOOCs?‘ Es gibt so viele Formate – die Orientierung am Bedarf ist entscheidend.“

Digitalisierung heißt für Weiterbildner auch, dass einstmals exklusives Wissen ubiqui-

tär geworden ist. Wer kostenlos lernen will, hat reichlich Gelegenheit dazu. Am Tisch herrscht Einigkeit darüber, dass der Versuch, das Rad zurückzudrehen, wenig zielführend ist. Vielmehr kann die kostenlose Verfügbarkeit von Wissen zum strategischen Faktor werden – ob es ein Tipp zu einem besonders guten kostenlosen MOOC in der Weiterbildungsberatung ist oder die Generierung von Studierenden, die über einen Podcast auf ein bestimmtes Studienangebot gestoßen sind. „Es ist ja nicht so, dass auch nur ein Student weniger in Stanford studiert, seitdem dort MOOCs angeboten werden. Das Gegenteil ist der Fall“, resümiert Anne Dreyer.

Authentizität macht attraktiv

Viele Unternehmen setzen das Thema Weiterbildung heute offensiv im Personalmarketing und Employer Branding ein. Mit zwei-



Newsletter

„People Business News“
abonnieren.
www.persis.de

25 Jahre Persis

Modulare HR-Software – grenzenlos.



Gestalten Sie Ihre Personalprozesse mit strategischer Weitsicht. Für hohe Effizienz und Transparenz. Mit neuesten Tools für zeitgemäßes Recruiting und Zeit fürs Wesentliche. Profitieren Sie von modularer HRM-Software. Punktuell oder vernetzt, jederzeit erweiterbar. Individuell angepasste Workflows. Neueste Webtechnologie. Die Zukunft kann beginnen. **Ein Anruf genügt.**



High-Level
Human Resource Software

fachem Effekt: Intern senden sie die Botschaft „Wir kümmern uns um unsere Mitarbeiter“; extern werben sie mit dem Versprechen „Wir bringen Ihre Karriere weiter“. Besonders bei Absolventen, Berufseinsteigern und Young Professionals kommt die Botschaft an: „Das Thema Weiterbildung ist für junge Leute extrem wichtig – deutlich wichtiger als das Gehalt“, berichtet Anne Dreyer. Entscheidend sei daher, Mitarbeitern und Bewerbern authentische Angebote zu machen – getünchte Fassaden seien passé: „Unehrllichkeit holt die Unternehmen ein, sobald die Betroffenen auf kununu ihren Unmut loswerden.“

Glücklicherweise hat der Umkehrschluss genauso Bestand. „Wenn Unternehmen bei der Weiterbildung gute Arbeit leisten, spricht sich das rum – im Unternehmen sowieso,

aber auch extern“, berichtet Hartwig Holzapfel. „Es lohnt sich also, das richtig durchzuziehen und keine falschen Versprechungen zu machen. Das stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens als guter Arbeitgeber.“

Für Stefan Riese hat die Verknüpfung von Weiterbildung und Employer Branding ganz aktuelle praktische Relevanz: „Für die Herausforderungen der nächsten Jahre suchen wir bei der Bahn viele neue Mitarbeiter. Insofern rangiert die Arbeitgeberattraktivität in unserer HR-Strategie unter den Top-3-Themen. Außerdem wollen wir die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und unsere Demografiefestigkeit sichern.“

Wie das gehen soll? „Wir wollen unseren Mitarbeitern sinnvolle Arbeit anbieten und persönliches Wachstum ermöglichen. Und zwar

langfristig.“ Das beginne bei den rund 3500 Azubis, die jedes Jahr bei der Bahn starten und nach Möglichkeit übernommen werden und setze sich mit attraktiven Fort- und Weiterbildungsangeboten und einem modernen Talentmanagement fort.

„Gerade im Mittelstand ist Weiterbildung eine der letzten Möglichkeiten, um sich gegenüber den Großkonzernen zu positionieren und auch den Brain Drain dorthin zu unterbinden“, betont Erich Giese. „Industrie und Handwerk sind es zum Teil selbst schuld, im Fachkräftemangel gelandet zu sein.“ Über Jahrzehnte sei zu wenig Geld in Aus- und Weiterbildung investiert worden: „Das spüren die Unternehmen jetzt.“

Insofern versuchen kleine und mittlere Unternehmen in Sachen Attraktivität nachzuziehen – teils überhastet, teils aber auch sehr zielorientiert und auf den Punkt. So etwa im Bereich des Dualen Studiums oder berufsbegleitender Studiengänge. Für die IUBH als private Hochschule berichtet Kurt Jeschke über ein rasantes Wachstum dieser Geschäftsfelder, mit mehr und mehr positiven Beispielen: „Employer Branding wird in Sachen Aus- und Weiterbildung zum zentralen Thema für die Unternehmen, sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Bindung und langfristigen Entwicklung der Mitarbeiter. Das Duale Studium etwa wird teilweise nicht mehr als Ergänzung, sondern als Ersatz für die klassische duale Ausbildung begriffen. Daneben wird die hohe Bedeutung onlinebasierter berufsbegleitender Studiengänge oder Trainings erkannt, um die Arbeitgeberattraktivität im Mittelstand zu steigern.“

Gute Aussichten für Nachwuchsführungskräfte also, die rasch im Unternehmen vorwärtskommen und gleichzeitig nicht auf akademische Weihen verzichten wollen. Doch was ist mit den Mitarbeitern in Fertigung und Produktion? „Wir beobachten eine zweigeteilte Entwicklung“, berichtet Frank Wippermann: „Im White-Collar-Bereich ist Weiterbildung selbstverständlich, die Mitarbeiter erwarten das schlicht vom Unternehmen. Im Blue-Collar-Bereich hingegen ist Weiterbildung nach wie vor öfter ein Kosten- als ein Attraktivitätsfaktor.“ Der sich

Trends im Weiterbildungsmarkt 2015

Info

Die jährliche Verbandsumfrage des Bundesverbandes der führenden Weiterbildungsunternehmen der deutschen Wirtschaft, Wuppertaler Kreis e. V., zeigt überwiegend positive Aussichten unter den Weiterbildungsanbietern. 2014 haben die Mitgliedsinstitute des Wuppertaler Kreises über 123 000 Seminare, Lehrgänge und Weiterbildungsveranstaltungen mit knapp 1,4 Millionen Teilnehmern – überwiegend Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft – durchgeführt. Für das laufende Jahr ist die Umsatzentwicklung weitgehend stabil, rund 37 Prozent der Anbieter gehen von einem unveränderten Gesamtumsatz aus. Folgende Trends werden deutlich:

1) Zuwächse bei firmeninternen Seminaren

Vor allem firmeninterne Seminare tragen zur Umsatzsteigerung bei: Hier berichten 46 Prozent der Weiterbildungseinrichtungen über Zuwächse von zehn Prozent, sechs Prozent der Institute geben 20 Prozent mehr an und drei Prozent der Einrichtungen erwarten sogar ein Umsatzplus von über 20 Prozent. Gut ein Viertel (26 Prozent) geht von einer unveränderten Lage aus.

2) Trend zu maßgeschneiderten Lösungen hält an

Der Anteil der offenen Seminare zu Fach- und Führungsthemen beträgt mittlerweile nur noch 30 Prozent. Inzwischen werden 26,6 Prozent des Umsatzes mit Inhouse-Maßnahmen erzielt, die individuell für Unternehmen entwickelt werden. Auf Prozessbegleitungs- und Coachingangebote entfallen 6,5 Prozent.

3) Führungskräfteentwicklung und Digitalisierung im Fokus

Derzeit zeichnet sich ein hoher Bedarf an Angeboten zur Führungskräfteentwicklung und zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen ab. In diesen Bereichen rechnet die Mehrheit der Institute mit einer zum Teil deutlich steigenden Nachfrage. Auch die sich durch Digitalisierung und Internationalisierung ergebenden Herausforderungen werden als relevant für den Weiterbildungsmarkt eingeschätzt.

4) Mitarbeiter übernehmen selbst Verantwortung

Die Umfrage ergab auch, dass das Bildungsinteresse der einzelnen Mitarbeiter stärker geworden ist. Arbeitnehmer bilden sich zunehmend eigenverantwortlich weiter, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Damit einher geht auch, dass sie eher bereit sind, sich finanziell an den Maßnahmen zu beteiligen.

5) Weiterbildungsangebote zur Fachkräftesicherung

Chancen für sich sehen die Anbieter auch im Hinblick auf die Fachkräftesicherung. Hier bieten bereits in Deutschland lebende Migranten und neu angeworbene Mitarbeiter aus dem Ausland Potenziale für Qualifizierungsmaßnahmen und Willkommensprogramme. Weitere Potenziale, so die Umfrageergebnisse, biete die Weiterbildung von Frauen nach einer Familienpause und von Menschen mit Behinderungen sowie die Integration von Schul- und Studienabbrechern sowie Langzeitarbeitslosen.

Ute Wolter



„ Bei kleineren Unternehmen fordern die Mitarbeiter selbst Weiterbildungen zum Thema Agilität ein. Bei den Großen hingegen kommt oft von oben die Devise „Wir müssen da mal was machen“.

Professor Dr. Steffen Steinicke, Geschäftsführer, Customer Delight Academy



„ Oft haben Fachführungskräfte Nachholbedarf in der Frage: Welche Art des Lernens passt jetzt am besten? Viele denken: „Zwei Tage Schulung, dazu ein gutes Buch, dann ist der Mitarbeiter am Montagmorgen voll in der Spur“.

Frank Wippermann, Geschäftsführer, flow consulting

abzeichnende Fachkräftemangel verändere diese Einstellung allmählich.

Gleichwohl wünschten sich auch Blue-Collar-Mitarbeiter Weiterbildungsangebote, betont Anne Dreyer: „Neulich hat mir ein junger Mensch eine Mail geschrieben: ‚Wenn ich meinem Chef mit dem Thema Weiterbildung komme, kann ich mir aussuchen, ob ich fristgerecht oder fristlos gekündigt werde.‘“ Erschreckend sei, so Dreyer, dass es überhaupt noch Unternehmen gebe, die sich so eine Haltung leisten könnten.

Wird Weiterbildung zum Argument im Personalmarketing, richten sich die Angebote häufig an junge Leute. Doch was wird aus denjenigen, die Mitte 30 sind und bereits einige Jahre Leistung gezeigt haben? Zu oft rutscht diese für die Unternehmen hocheffektive Mitarbeitergruppe – wenn kein strukturiertes Talent Management oder Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm vorliegt – in Sachen Weiterbildung vom Schirm. „Die Enttäuschungen unter den Mitt- bis Enddreißigern, die bereits Leistung gebracht haben, sind größer als unter den ganz jungen Mitarbeitern“, beobachtet Frank Wip-

permann und sieht die Fachführungskräfte in der Pflicht, ihre wichtigsten Leute entschieden zu fördern: „HR kommt eine ganz wichtige Rolle zu, wenn von der Führungskraft der Auftrag kommt: ‚Bitte unterstützt mich, damit der Mitarbeiter bleibt – und zwar in meinem Team.‘“

HR kämpft um Anerkennung

Gleichwohl fehle HR häufig das Standing, um entschieden mitzuwirken, sagt Wippermann: „Viele Personalabteilungen geben sich zu reserviert, wenn es um ihren Beitrag zur Unternehmensentwicklung geht. Der Stellenwert von HR kommt ganz oben oft nicht an.“ Erich Giese macht ähnliche Erfahrungen: „Wir schulen seit 15 Jahren Personalentwickler und versuchen, ihnen Selbstbewusstsein und Rückgrat in der Kommunikation mit der Geschäftsleitung einzupflanzen.“ Leider sehe die Realität in den Unternehmen häufig anders aus.

Wie HR-Arbeit gelingen kann, wenn sie mit der Unternehmensstrategie verzahnt wird, berichtet Stefan Riese: „Das Thema Demografiefestigkeit haben wir vor einigen Jah-

ren im Konzern – durch unseren Personalvorstand Ulrich Weber initiiert – als Kernthema in den Fokus genommen. Jetzt wissen wir ziemlich genau, welche fachlichen Engpässe wir in den nächsten vier bis fünf Jahren haben werden und sind kräftig dabei, hier mit Aus- und Weiterbildung die Organisationen im Konzern demografiefest zu machen.“

Perspektiven schaffen: Weiterbildung für Migranten

Wer im Spätherbst 2015 über Weiterbildung und Personalarbeit diskutiert, kommt um das Thema Integration von Flüchtlingen (siehe Personalwirtschaft 11/2015) nicht herum – auch wenn es für die Weiterbildner noch nicht von unmittelbarer operativer Bedeutung ist. „Die Wirtschaft fragt diese Arbeitskräfte natürlich nach“, so Erich Giese, „doch es gibt zwei große Hürden: die Sprachbarriere und die Statusüberprüfung. Schätzungen gehen aktuell etwa 750 000 Migranten ohne Statusfeststellung aus. Bis all diese Fälle beim Jobcenter sind und dann bei uns Weiterbildnern, vergehen sicher anderthalb bis zwei Jahre. Leider ist das System so: Egal wie qualifiziert die Migranten sind – sie landen erst im Jobcenter.“

Für Migranten und alle, die sie in qualifizierte Arbeit bringen wollen, sind unnötige Wartezeiten ärgerlich. Immerhin aber bietet sich den Weiterbildnern – in Zusammenarbeit mit Politik und Wirtschaft – die Chance, die Bildungsbiographien und Qualifikationshintergründe von Migranten unterschiedlicher Herkunfts- und Sprachregionen kennenzulernen, um gezielte Angebote zu entwickeln und Schnellschüsse zu vermeiden. Steffen Steinicke empfiehlt, die Zeit zu nutzen: „Wir müssen jetzt verstehen: In welcher Situation und mit welchem Lernverhalten kommen die Menschen bei uns an? Wie gehen sie ran an das Thema Lernen?“

Klar ist: Weiterbildung für Migranten wird ein Thema sein, das den Markt in den nächsten Jahren bewegt und ein weiteres Stück verändert. Derek Boks Losung wird auch in diesem Zusammenhang an Aktualität nichts einbüßen.

Cliff Lehnen

2030: Szenarien und Trendbrüche

Dass Kompetenzentwicklung kein unternehmerisches Lippenbekenntnis ist, zeigt allein das aktuelle Volumen des Marktes für betriebliche Weiterbildung: knapp 30 Milliarden Euro. Im Rahmen einer umfassenden Studie zur Zukunft der betrieblichen Weiterbildung wurden die möglichen Entwicklungen in einer fernen Zukunft untersucht.



Illustrator: Heyko Stöber

Zukunftsszenario I: „2030: Welt der exklusiven Weiterbildungs-Clubs“.

Im Folgenden werden drei sehr unterschiedliche Zukunftsszenarien für das Jahr 2030 vorgestellt. Für deren Entwicklung wurde auf Treiber fokussiert, die angesichts gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Trends besonders signifikant sind. Die Szenarien sind gleichermaßen überspitzt, provokant und überraschend gewählt, um einen schärferen Blick über den Tellerrand hinaus zu ermöglichen.

Zukunftsszenario I

„2030: Welt der exklusiven Weiterbildungsclubs“: Weiterbildung hat sich exklusiviert. Insbesondere Top-Executive-Programme haben explosionsartig zugenommen und genießen den Ruf von elitären Kaminzimmerclubs. Anbieter setzen auf „Ivy League“-Atmosphäre mit edlen Bildungscampi und gut gepflegten Marken.

Die Politik hat schrittweise ihre arbeitspolitischen Weiterbildungsmaßnahmen über die letzten zehn Jahre zurückgefahren. Stattdessen hat die Private-Equity-Branche die Weiterbildung als Anlageobjekt in den Fokus genommen. Tagesaktuelle Herausforderungen der Teilnehmer werden mit „Total Blended Learning“ zu individuellen Case Studies konfektioniert und intensiv bearbeitet.

Die Folgen dieser Entwicklung (be)treffen auch eine andere Branche: Immer häufiger werden klassische Unternehmensberatungen von übermächtigen und finanzstarken Weiterbildungsanbietern aus dem Markt gedrängt.

Wie konnte es, aus Sicht des Jahres 2030, zu dieser Entwicklung kommen? Bereits 2014 investierten die ersten Private-Equity-Unternehmen im großen Stil in den Weiterbildungsmarkt und bauten insbesondere die Angebote im Hochpreissegment aus. Wenige Jahre später starteten die DAX-30-Konzerne eine Bildungsoffensive für das Topmanagement. Sämtliche Vorstände wurden dazu verpflichtet, zehn Tage im Jahr im neuen DAX-Executive-Education-Club zu trainieren. Und spätestens nachdem eine große deutsche Privatbank im Jahr 2021 begonnen hatte, Bildungskredite als neuen Geschäftszweig aggressiv zu bewerben, gewann der Trend an Dynamik: Ende der 2020er-Jahre waren mehrere der weltweiten Top-10-Universitäten mit eigenen Campi in Deutschland vertreten – und exklusive Bildungsclubs sprossen wie Pilze aus dem Boden.

Zukunftsszenario II

„2030: Welt des technologischen Weiterbildungs-Lifestyle“: Der klassische Semi-

narsaal ist fast ausgestorben. Weiterbildungsangebote sind im Jahr 2030 nahezu ausschließlich digital. Virtuelle Seminarräume simulieren Lernumgebungen, die der realen Welt sehr nahe kommen. Aktualität und Exklusivität der digitalen Inhalte sowie Technologieneuheiten sind zu teuren Statussymbolen geworden.

Die Politik hat wesentlich zu dieser Entwicklung beigetragen, insbesondere durch die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine sichere digitale Lernumgebung, in der Datenschutz, Authentizität und Echtheitszertifikate eine große Rolle spielen. Die Technologie, respektive die Partnerschaften von Weiterbildungs- und Technologieanbietern, spielen eine zentrale Rolle im Weiterbildungsmarkt. Simultanübersetzung von geschriebenem und gesprochenem Wort, Augmented-Reality-Tools und die adaptive Anpassung der Trainingstechnologie an das aktuelle Aufmerksamkeitsniveau der Teilnehmenden ermöglichen praktisch barrierefreies Lernen.

Die Entwicklung zum virtuellen Lernen begann in Südkorea, wo traditionelle Bücher bereits ab 2015 nach und nach aus dem Curriculum verschwanden. Einige Jahre später schon widmete sich eine komplette CeBIT-Halle dem Thema Digi-

tal Learning und seit den 2020er-Jahren gehörten virtuelle Avatare zum Standard. Gleichzeitig etablierte sich eine kritische Bewegung, die eine breitangelegte Diskussion über neue Bildungseliten in den öffentlichen Raum trug. Sie konnte es jedoch nicht vermeiden, dass im Jahr 2030 führende IT-Unternehmen die University 3.0 entwickelten, ein originalgetreues virtuelles Abbild der Oxford University. Beim dortigen Studium gehören Technologien wie 3-D-Motion-Capturing oder Augmented-Reality-Tools zur Standardausstattung.

Zukunftsszenario III

„2030: Welt des 24/7-Weiterbildungskonsums“: Bildung ist in diesem dritten Szenario 2030 zum Massenphänomen geworden. Alle Lerninhalte, die man sich wünschen kann, sind in großem Umfang in digitalen Bibliotheken kostengünstig oder kostenfrei abrufbar. Gebühren fallen individuell nur für Prüfungen und Scheine an. Entsprechend haben sich Anbieter in Verbundstrukturen zusammengeschlossen. Auch der Wettbewerb im Weiterbildungsmarkt hat sich grundlegend verändert: Es zählt nun ausschließlich die Qualität. Die Marken einzelner Anbieter haben massiv an Relevanz verloren.

Mit technologisch ausgefeilten Voting- und Ranking-Systemen bewerten die Nutzer das verfügbare Online-Angebot („I like!“), was zu einer gnadenlosen Auslese am Markt führt. Viele Anbieter setzen deshalb auf die Erweiterung des Portfolios und entwickeln das Feld der Bildungsberatung und des Bildungscoachings zu einem zentralen Geschäftsfeld.

Die Politik hatte maßgeblichen Anteil an dieser Entwicklung: In den vergangenen 15 Jahren förderte sie massiv den frühen Zugang zu digitalen Medien und forcierte die virtuelle Umschulung und Weiterbildung der älteren Generationen. Gleichzeitig wurde der Schutz geistigen Eigentums verstärkt und die universelle Anerkennung von Abschlüssen durch Standardisierungsmaßnahmen forciert.

Studie

Info

Forscher der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft führten gemeinsam mit der F.A.Z. Executive School, Bayer MaterialScience und dem Corporate Campus für Management und Strategie der DZ BANK Gruppe eine Studie zur Zukunft der betrieblichen Weiterbildung durch. Kern der Studie ist eine Delphi-Befragung von 102 Weiterbildungsexperten.

Die Studie kann kostenlos per Mail angefordert werden unter: hgracht@kpmg.com.

Die im Jahr 2018 gestartete Bundesinitiative „Ein Tablet-PC pro Haushalt“ und die fast vollständig abgeschlossene Digitalisierung eines Bücherkanons im Jahr 2025 (mehr als 70 Millionen Bücher) gelten als Pfeiler dieser Entwicklung. Einen weiteren Meilenstein bildete im Jahr 2021 der Zusammenschluss von zehn deutschen Universitäten zu einem virtuellen Verbund: Die gegenseitige Anerkennung von Kursen, Seminaren und Leistungen ermöglichten die Einführung des „Diploma Universale“. 2030 wurde „Bildungskonsument“ zum Wort des Jahres.

Trendbrüche der Zukunft

Wir leben in disruptiven Zeiten, in denen es riskant geworden ist, sich auf Entwicklungen zu verlassen, die vom breiten Konsens als „wahrscheinlich“ deklariert werden. Deshalb arbeitet die Zukunftsforschung ergänzend immer auch mit sogenannten „Wildcard“s. Das sind sehr unwahrscheinliche Extremszenarien, die jedoch im Falle ihres Eintretens massive und weitreichende Folgen hätten. Drei dieser „schwarzen Schwäne“ vervollständigen im Rahmen dieses Beitrags die klassische Zukunftsanalyse.

Wildcard #1, Digitale Amnesie: Ein Großteil des Wissens der Menschheit ist durch einen globalen Systemunfall oder -angriff verloren gegangen. Selbst ohne eine größere Katastrophe könnte eine solche Art von Wissensverlust allein dadurch zustande kommen, dass aufgrund des technologischen Fortschritts viele ältere



casc

campus
advanced
studies
center



akademisch
praxisnah
berufsbegleitend
flexibel

Weiterbildender Master-Studiengang

Personalentwicklung Master of Arts (M.A.)

In diesem Studiengang erhalten *Sie* die erforderliche Bildung, Beratung und Förderung, um verantwortungsvolle Entwicklungsprozesse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Unternehmens gestalten und umsetzen zu können.

Die Module werden als Fernstudium mit Wochenendpräsenzen durchgeführt und können, zur bedarfsorientierten Weiterbildung, auch einzeln belegt werden.

Anmeldeschluss: 15. Februar 2016
Studienbeginn: 1. April 2016

Wir beraten Sie gern!

Weitere Informationen und Kontaktdaten finden Sie unter: www.casc.de/pe

Das campus advanced studies center (casc), das Weiterbildungsinstitut der Universität der Bundeswehr München, bietet akademische Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte aus der freien Wirtschaft und der Bundeswehr und fördert damit aktiv die beruflichen Karrieren der Absolventinnen und Absolventen.



Alle Jahre wieder managen wir die Entgeltabrechnungen von 1 Mio. Menschen (die gelben Lichter sind unsere 13 Standorte).

Unsere guten Ideen für Ihre HR: Da geht Ihnen ein **Lichtlein** auf.

Es ist kein Bit entsprungen: Ihre Daten liegen sicher auf deutschen Servern.

Jauchzet, frohlocket: Wir sehen Arbeitsfreude als das ultimative Ziel jeder Personalarbeit.

Leise rieselt der Schnee auf unsere 1.000 Kunden von groß bis KMU.

Unsere Seminare
sind immer nur einen
Schneekatzensprung
entfernt (rote Leuchten).

Unsere 300 festange-
stellten HR Sachbearbeiter
kümmern sich um Sie. Nur
an Weihnachten müssen
die **Elfen** ran.

Morgen Kinder wird's
was geben: fidelis.Personal
ist die HR-Software für den
öffentlichen Sektor und
Non-Profits.

fidelis HR

Gute Ideen für Ihre HR.

**Fröhliche Weih-
nacht überall:** Wir
haben zwei Standorte
in A und einen in CH.





Zukunftsszenario II: „2030: Welt des technologischen Weiterbildungs-Lifestyle“.



Zukunftsszenario III: „2030: Welt des 24/7-Weiterbildungskonsums“.

Illustrator: Heyko Stöber

Datensammlungen unlesbar werden. So gingen beispielsweise der NASA 1979 eine Menge Daten ihrer Pioneer-Sonde verloren, die diese vom Saturn zur Erde gefunkt hatte. Es gibt inzwischen nicht mehr genügend Lesegeräte für die veralteten NASA-Magnetbänder.

Für die betriebliche Weiterbildung bedeutet das: Wer schwerpunktmäßig auf eine Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildung setzt, sollte dabei entweder seine Archive, die er für Fallstudien oder andere Elemente seiner Trainingsprogramme benötigt, nicht miteinander beziehen oder aber über exzellente Sicherungsstrukturen verfügen. Alle Programmteile, die der Nachhaltigkeit des Wissens dienen, sollten weiterhin zusätzlich analog archiviert oder digital außerordentlich gut gesichert werden.

Wildcard #2, Bildung auf Abruf: Was wäre, wenn jeder betrieblich Weiterbildungswillige zu jeder Zeit zu jedem Thema in jeder gängigen Sprache unzählige qualifizierte Weiterbildungsangebote im Internet finden und kostenlos nutzen könnte? Bereits heute stellen hunderte namhafter Universitäten ihre Vorlesungen kostenlos ins Netz. Die betriebliche Weiterbildung wird auf hohem Niveau „wikipedisiert“. Und das Beste daran: für alle umsonst.

Im Extremfall würde dieses Szenario das Ende der betrieblichen Weiterbildung als Geschäftsmodell bedeuten. Es sei denn, die Entwicklung verlief analog zur aktu-

ellen Entwicklung der Printmedien: Nutzer bezahlen an Bezahlsschranken, wenn das gebührenpflichtige Angebot deutlich besser ist als die vorgestellten Gratisangebote. „Besser“ könnte bedeuten: mit einem höheren oder glaubhafteren Wertschöpfungsbeitrag, mit einem überzeugenderen Transfer der Kursinhalte in die Praxis, mit professioneller Online-Beratung, persönlicher Prozessbegleitung oder erfolgversprechenden Zertifikaten und Abschlüssen.

Wildcard #3, KI-Trainer: Der PC der Zukunft wird tatsächlich intelligent sein. Das bedeutet auch, dass er in der Lage sein wird, jede denkbare Frage prompt, kompetent und sogar verständlicher als beispielsweise schlecht geschultes Lehrpersonal beantworten zu können – ganz im Sinne des kognitiven Computings.

Ein Trainer wird dadurch überflüssig oder könnte sogar als störend empfunden werden. Denn menschliche Trainer können im Gegensatz zu Maschinen, die mit künstlicher Intelligenz (KI) ausgestattet sind, Fehler machen, schlechte Tage haben, ungeschickt erklären, den Transferbezug von Stoffelementen nicht klar genug herausarbeiten, die Adaption des Lernstoffes auf das Lern- und Persönlichkeitsprofil des/der Lernenden nur unvollständig bewerkstelligen oder ungeeignete Lösungen für konkrete Probleme anbieten. Bei einer solchen Entwicklung würden aber nicht nur Trainer überflüssig, sondern viele, wenn nicht die meisten

Experten in fast allen Branchen und Berufen.

Am Ende der Reise

Ob eines der beschriebenen Szenarien oder gar eine der Wildcards eintreten wird, ist aus Sicht einer risiko- und chancenorientierten Zukunftskompetenz wenig relevant: Dass bei nur ausreichend großem und solide recherchiertem Szenario- und Wildcard-Fächer sich die tatsächlich eintreffende Zukunft als Mix aus Elementen dieses Fächers herausstellen wird, gilt als sicher. Wer daher eine gut gefüllte Schublade mit Zukunftsentwürfen pflegt, kann von keiner Zukunft überrascht werden. Das ist der eigentliche Sinn der aufgeklärten Zukunftsforschung auch und gerade im betrieblichen Bildungswesen: Nur wer von keiner Zukunft überrascht wird, wird deren Risiken zuverlässig vermeiden und deren Chancen gewinnbringend nutzen können.



Autor
Dr. Heiko von der Gracht,
Senior Manager und Zukunftsforscher, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln



Autorin
Simone Luibl,
Senior Managerin, Leiterin Education Unit, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Köln

Lernen. In Häppchen.

Je nach Branche macht bekanntlich der Umgang mit Kunden bis zu einem Drittel der von ihnen wahrgenommenen Service-Qualität aus. Nach der eigentlichen Leistungserbringung stellt die „Kundeninteraktion“ den zweitgrößten Einflussfaktor auf die Service-Qualität dar und ist somit sehr bedeutsam für die Zufriedenheit und letztlich Treue Ihrer Kunden. Dabei kommt es auf vier Kompetenzfelder an:

1. Welchen Eindruck mache ich als Service-Mitarbeiter beim Kunden?
2. Wie kann ich mich auf meine Kunden einstellen?
3. Wie erfolgreich kann ich Kunden im Service-Prozess anleiten (führen!), da es sich bei ihnen ja um die „untrainierte“, „unmotivierte“ und „unbezahlte“ externe Ressource handelt?
4. Mit welchen einfachen, sozialpsychologischen Effekten kann ich Kunden im Service beeinflussen, die sich hingegen nur schwer führen lassen?

Traditionell werden solche Kompetenzen im Rahmen von Präsenztraining vermittelt. In vielen Service-Branchen ist diese Trainingsform aber aufgrund der Anzahl und/oder der regionalen Verteilung der Service-Mitarbeiter sehr schwierig. Gleichzeitig ist die Diskrepanz zwischen dem in Präsenztrainings vermittelten Fähigkeiten und der tatsächlichen Anwendung im Berufsalltag nach wie vor erheblich. Ausserdem ist es Service-Mitarbeitern äußerst selten möglich, bedarfs- oder sogar situationsbezogen zu lernen, also dann, wenn sie es brauchen und nicht, wenn „zufällig“ das Training stattfindet.

Die Lösung dieser Probleme führt zu einem technisch und didaktisch sehr einfachen Ansatz, der die Hürde zum Erlernen von



Kunden, die sich wohlfühlen, sind leichter zu begeistern und zu führen.

Fähigkeiten zur professionellen Kundeninteraktion extrem reduziert und sich nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren lässt: **Micro-Learning**. Witzig animierte Videos von max. 3 min. Länge (Lern-Häppchen), auf die die Mitarbeiter per Smart-Phone, Tablet oder PC/ Notebook zugreifen und die sofort nach dem Anschauen zum Anwenden motivieren und anleiten. Der Vorteil dieser Lern-Häppchen liegt auf der Hand: Sie lernen zwischendurch, wann immer und wo immer Sie wollen.

Die Customer Delight Academy bietet speziell zum Thema „Professionelle Kundeninteraktion im Service“ 31 Lern-Häppchen an, die Sie sofort auf Ihrem Learning Management System o.ä. installieren und Ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen können. Diese Lern-Häppchen gibt es aktuell in den Sprachen: deutsch, englisch, französisch, spanisch, italienisch, holländisch, norwegisch und ungarisch.

Ab 0,99 EUR je Lern-Häppchen und Lernenden verbessern Sie den Umgang Ihrer Service-Mitarbeiter mit Ihren Kunden und leisten einen erheblichen Beitrag zu deren Begeisterung und Treue; denn Sie wissen ja: Das Wichtigste im Service sind treue Kunden. Aber nur **begeisterte Kunden** sind wirklich treue Kunden.

Die Customer Delight Academy erstellt für Sie auch Ihre eigenen Lern-Häppchen rund um die Themengebiete „Service Management“, „Services Innovation“ und „Projekt Management/ Professional Services“.

Und speziell für Unternehmen im Bereich „Professional Services“, wie Beratungen, aber auch unternehmensinterne (Shared) Service Organisationen, bietet die Customer Delight Academy ergänzend verschiedene Inhouse-Trainings an, um Ihnen den effektiven Umgang mit Ihren internen oder externen Kunden zu vermitteln.

Wir helfen Ihre Kunden zu begeistern.

**customer
DELIGHT**
academy

Prof. Dr. Steffen Steinicke
steinicke@customerdelightacademy.com

Gerne berate ich Sie persönlich unter:
+49 160 93864368

Oder besuchen Sie die Website:
www.customerdelightacademy.com

Neue Karrieren ermöglichen, persönliche Entwicklung fördern

Berufliche Laufbahnen sind heute vielfach von Brüchen gekennzeichnet, weil sie oft eng an die Struktur der Arbeitswelt gekoppelt sind. Auch sie sind immer stärker geprägt von der organisationalen Anpassung an den globalen Wettbewerb und die Digitalisierung der Arbeitswelt. Dieser Beitrag zeigt, warum individuelle Weiterbildung daher auch Aufgabe der Unternehmen ist.



Unternehmenszusammenschlüsse, Umstrukturierung und Auflösung einzelner Betriebseinheiten führen häufig zum Wegfall von Arbeitsplätzen oder zumindest zu einer grundlegenden Umgestaltung von Aufgabenprofilen. In der Folge sind Laufbahnen heute vielfach zu Patchwork- oder Mosaikkarrieren geworden, zu denen eine komplette berufliche Neuorientierung ebenso gehören kann wie ein zeitweiliger Abstieg in der Unternehmenshierarchie, Phasen der Arbeitslosigkeit oder eben der häufige Wechsel des Arbeitsplatzes.

Vielen Erwerbstätigen wird dieser neue Typ der komplexen Berufslaufbahn aufgezwungen. Sie erleben die zunehmende Instabilität ihres Beschäftigungsverhältnisses wie auch der Arbeitswelt insgesamt als krisenhaft bis hin zur Überforderung, die sich noch verstärken kann, wenn Unternehmen die Verantwortung für die Anpassung an die flexible Struktur der Arbeitswelt ausschließlich den Beschäftigten zuweisen

und beispielsweise beim Recruiting erwarten, dass potenzielle Kandidaten durch fortlaufende Weiterbildung selbstständig für ihre Beschäftigungsfähigkeit gesorgt haben.

Je mehr Arbeitnehmer indes Qualifikationen und Wechselbereitschaft als „Sicherungsanker“ (Rumpp) erkennen und die Verantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit übernehmen, desto mehr wendet sich das Blatt in einem Arbeitsmarkt, in dem Arbeitskräfte knapp zu werden beginnen: Zu Arbeitskraftunternehmern geworden, können sie mit dem „Projekt“ ihres Kompetenzprofils Careerpreneurship betreiben und so Unternehmen vor die wachsende Herausforderung stellen, Mitarbeitende zu binden oder überhaupt erst für sich zu gewinnen.

Gefragte Potenzialträger

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gilt das in besonderer Weise im Hinblick auf die Talente, das

heißt, auf die besonders gefragten Potenzialträger. Sie gehören überwiegend der sogenannten Generation Y an, in deren Wertesystem Individualisierung, Selbstentfaltung und Autonomie eine große Rolle spielen. Dementsprechend entscheiden sie sich besonders häufig bewusst für eine Berufslaufbahn neuen Typs. Sie suchen immer wieder die Herausforderung, die neue Aufgaben bieten können, oder ordnen die berufliche Tätigkeit einer Familienphase unter (was nicht nur auf Frauen zutrifft).

Aus Sicht der Unternehmen ist dabei zweierlei von Bedeutung: Erstens ist grundsätzlich offen, wer eine „neue Karriere“ anstrebt. Gleichwohl ist Offenheit zumeist kein Selbstzweck. Vielmehr geht es um eine immer wieder neu auszugestaltende und doch zugleich gesicherte berufliche Existenz. Diesem Streben nach Flexicurity können Unternehmen entsprechen, indem sie vielfältige Karrierepfade in der Unternehmenskultur verankern. Auch in diesen neuen Laufbahnen

muss, zweitens, Leistung zu Erfolg führen. Doch verschiebt sich der Begriff des beruflichen Erfolgs in zunehmend post-materialistischer Orientierung von objektiven Kriterien, wie Status, Macht und einem hohen Einkommen, hin zu subjektiven Erfolgskriterien, wie der individuellen Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung. Sinnhaftigkeit, Flexibilität und die Möglichkeit der Selbstbestimmung sind Erwartungen, die vor allem Mitglieder der Generation Y mit ihrer beruflichen Karriere verbinden.

Es liegt auf der Hand, dass es eines ganzheitlichen Personalmanagements bedarf, um diesen Erwartungen von Unternehmensseite zu entsprechen. Ebenso offensichtlich ist die große Bedeutung der Personalentwicklung, wenn zu „neuen Karrieren“ stets wesentlich die Bereitschaft zu persönlicher Veränderung und lebensbegleitendem Lernen gehört. Hier kann das klassische Mitarbeitergespräch ansetzen, wenn es (auch) dazu genutzt wird, die Werte und Ziele der Beschäftigten herauszuarbeiten, die Passung mit der aktuellen Tätigkeit zu evaluieren und den nächsten Entwicklungsschritt in der beruflichen Laufbahn abzustimmen.

Aktuelle Umfrage

Jedoch werden einer Umfrage der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) zufolge nur mit etwa zwei Dritteln der abhängig Beschäftigten zwischen 18 und 35 Jahren überhaupt Mitarbeitergespräche geführt. Das Meinungsforschungsinstitut Forsa befragte 1000 Erwerbstätige ab 18 Jahren im April und Mai im Auftrag der DUW. Mit nicht einmal der Hälfte der Altersgruppe werden Zielvereinbarungen getroffen und nur knapp ein Fünftel verweist auf Coaching oder Mentoring als berufliche Fördermaßnahme.

Dabei eignen sich gerade diese Instrumente besonders dazu, individuelle Karrierepfade zu identifizieren und Veränderungen zu lancieren. Hierzu müssen Führungskräfte allerdings das Leitbild der Leiterkarriere aufgeben. Wollen sie



High Potentials in Zeiten flacher Hierarchien langfristig an das Unternehmen binden, müssen sie oftmals deren Wechsel aus dem eigenen Verantwortungsbereich heraus, etwa in andere Abteilungen oder in (Auslands-)Niederlassungen, fördern, damit Patchwork- oder Mosaikkarrieren als solche überhaupt entstehen können. Umgekehrt müssen selbstverständlich auch die Beschäftigten offen sein für solche Karrierepfade. Wenn in der DUW-Umfrage 33 Prozent der 18- bis 35-Jährigen angeben, nicht zufrieden zu sein mit der Unterstützung ihres beruflichen Fortkommens durch ihren Arbeitgeber, so ist das möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass sie sich – aller Individualisierung ihrer Lebensentwürfe zum Trotz – ihrerseits am Bild der linearen Karriere orientieren, die immer seltener wird, und konkrete Alternativen entweder nicht kennen oder (noch) nicht offensiv verfolgen. Die Vorstellungen der Praxis sind nicht immer so klar, wie theoretische Konzepte glauben lassen.

„Neue Karrieren“ ermöglicht, wer persönliche Entwicklung unterstützt. Dies kann eben durch Abordnungen oder Versetzungen geschehen, die auf Lernen durch Erfahrung in und bei der Arbeit zielen. Darüber hinaus können insbesondere in wissensbasierten Unternehmen Leistungsträgerinnen und -träger durch Maßnahmen der externen, akademischen Weiterbildung gefördert werden. Sind diese Maßnahmen buchstäblich berufsbegleitend angelegt, so aktualisieren sie Fachwissen und bieten zugleich Ansatz-

punkte für seine Verknüpfung mit individuellen Erfahrungen. Auf diese Weise tragen sie zur Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz der Beschäftigten bei.

Insofern kann es aus Unternehmenssicht als eine gute Nachricht gelten, dass der DUW-Umfrage zufolge 42 Prozent der 18- bis 35-Jährigen einen Arbeitgeber bevorzugen, der ihnen eine akademische Weiterbildung ermöglicht: Nicht nur liegt damit nahe, dass Talente durch entsprechende Angebote gewonnen oder gebunden werden können. Vielmehr bestätigt sich, dass viele Nachwuchskräfte bereit sind, ihre Entwicklung aktiv zu betreiben. Dabei treffen sich ihre grundsätzlichen Entwicklungsziele mit denen der Unternehmen. Denn beiden Seiten geht es darum, den Herausforderungen der Zukunft flexibel begegnen zu können. So zeigt das Beispiel der Generation Y, dass – nur scheinbar paradox – gerade das Streben nach individuellen Karrieren zum Baustein nachhaltigen Unternehmenserfolgs werden kann, wenn eine strategisch ausgerichtete betriebliche Karriereplanung etwa High Potentials durch gezielte Weiterbildung in der autonomen Gestaltung einer Laufbahn neuen Typs unterstützt.



Autorin
Dr. Roswitha Grassl,
Deutsche Universität für
Weiterbildung, Berlin,
roswitha.grassl@duw-berlin.de



Lernst du noch oder arbeitest du schon?

Beim sogenannten Workplace Learning ist der Praxisbezug garantiert. Durch die gezielte Förderung des arbeitsplatznahen Lernens können Unternehmen ihre Performance steigern. Dafür müssen sie den Mitarbeitern jedoch erst einmal bewusst machen, warum es sich lohnt, Wissen zu teilen.

Eine klare Trennung zwischen Lernen und Arbeiten ist kaum möglich – schließlich ist beides untrennbar miteinander verbunden und dies nicht erst seit 70:20:10 in aller Munde ist, sondern schon immer. Neben dem formalen Lernen in Aus- und Weiterbildungskursen lernen wir alle ständig auch informell, indem wir bei der Arbeit nach Lösungen für Probleme suchen, bestehende Prozesse verbessern oder neue Dinge ausprobieren. Lernen findet somit heute schon zu einem großen Teil während des Arbeitsprozesses statt, ist jedoch in den meisten Unternehmen kein Bestandteil der Aktivitäten von HR oder einer anderen Organisationseinheit. Mitarbeitende nutzen alle möglichen Informationsquellen, unter anderem die im Internet und Intranet zur Verfügung stehenden Informationen, bis sie die Lösung für ihr Problem gefunden haben. Oder sie fragen ganz einfach ihre Kollegen in der Kaffeepause um Rat. Auch werden interne Support-Einheiten benö-

tigt, um die Fragen zu beantworten. Oft brauchen sie dabei sehr lange, um die Lösung zu finden, und dies kostet Unternehmen sehr viel Geld und Zeit. Dabei wäre die benötigte Information oft nur wenige Klicks entfernt, aber niemand findet diese im Intranet oder sie ist ganz einfach in der alltäglichen Informationsflut untergegangen.

Studien und Beobachtungen rund um Wissensarbeiter ergeben meist einen Aufwand pro Mitarbeiter und Woche, der bei circa vier bis sechs Stunden zur Informationssuche, -verarbeitung und -beschaffung liegt. Sie werden sagen, gar nicht so wenig. Stimmt. Wenn Lernen im Arbeitsprozess heute sowieso schon stattfindet, wieso nutzen wir diese Tatsache dann nicht, um die notwendigen Lern- und Wissensinhalte direkt dort zur Verfügung zu stellen, wo sie benötigt werden, nämlich im Arbeitsprozess – dort also, wo Lösungen gefragt sind und direkt in Handlung umgesetzt werden können? Erfolgsge-

schichten und Vorgehensweisen, die die Performance maßgeblich positiv beeinflussen, sind in jeder Organisation vorhanden. Hierzu ein paar konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis.

Führungskraft als Kulturentwickler

Top-Performer wissen, warum sie etwas so tun und nicht anders. Meist wird dieses Wissen aber nicht skalierbar gemacht und mit allen anderen Mitarbeitenden geteilt. In den Unternehmen steht hier manchmal die gelebte Kultur bezüglich der Einstellungen und des Verständnisses der Beteiligten, wie sie mit ihrem Wissensvorsprung umgehen, im Wege. Um nun alte Muster aufzubrechen und zukünftig die Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen zu teilen, wurde in Projekten eine neue Kulturentwicklung und der Umgang mit Wissen initiiert. Hierbei sind die Führungskraft und deren Rolle im Lernprozess ein entscheidender Faktor. Aufgrund einer Zielvereinbarung wird



Beziehungen aufbauen und pflegen: Ausbildungsmarketing 2.0

Passende Fachkräfte zu finden ist nicht einfach. Sie dauerhaft ans eigene Unternehmen zu binden, noch schwerer. Mit diesem Herausgeberband erhalten Sie in 18 Beiträgen Antworten auf folgende Fragen: Wie funktioniert zeitgemäßes Ausbildungsmarketing? Welche Instrumente gibt es? Wo liegen die Herausforderungen? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Führende Experten erklären die Rahmenbedingungen und konzeptionellen Grundlagen. Zudem verdeutlichen Praxisbeispiele renommierter Unternehmen die volle Bandbreite der Gestaltungsmöglichkeiten für Ausbildungsbetriebe.

Ein interessantes Buch mit dem Fokus auf tatkräftige Nachwuchstalente!

Prof. Dr. Christoph Beck / Stefan F. Dietl (Hrsg.)

Ausbildungsmarketing 2.0

Die Fachkräfte von morgen ansprechen,
gewinnen und binden

1. Auflage 2014, 352 Seiten, broschiert

EUR 39,00, ISBN 978-3-472-07899-9

Ihre Bestellwege:

Tel.: 02631-801 22 22

Fax: 02631-801 22 23

E-Mail: info@personalwirtschaft.de



Kostenlose Leseprobe und Bestellung: www.personal-buecher.de

Das führt zum Erfolg.

Personal wirtschaft Buch

„ Wenn Lernen im Arbeitsprozess heute sowieso schon stattfindet, wieso nutzen wir diese Tatsache dann nicht, um die notwendigen Lern- und Wissensinhalte direkt dort zur Verfügung zu stellen, wo sie benötigt werden, nämlich im Arbeitsprozess?

diese nämlich selber als Trainer aktiv und führt mit den eigenen Mitarbeitern dezentrale Schulungen durch.

Die Schulungen sind modular und dauern nicht länger als 45 Minuten. Damit sind diese gut in dezentrale Abläufe oder bestehende Meeting-Strukturen integrierbar. Eine vorhergehende Zielvereinbarung und deren Kontrolle nach jeder Maßnahme sowie die Integration in bestehende Führungsprozesse sind die Basis, um die Nachhaltigkeit und die Individualisierung von weiteren Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sicherzustellen. Dabei können unterschiedlichste Maßnahmen angeboten und zur Transferunterstützung herangezogen werden.

Die Lerneinheiten beantworten dabei aus Lernsicht immer drei Fragen:

- Warum ist das Thema für mich wichtig?
- Was bedeutet es für mich in der Praxis?
- Wie setze ich es konkret in meiner Praxis um?

Die Lerninhalte in den Lerneinheiten sind Best Practices von Top-Performern und anderen Mitarbeitern. Diese werden in ein Blended-Learning-Lernarrangement unter Einsatz von modernen Lernmethoden wie zum Beispiel Videos, Vor- und Nachbereitungsaufträgen und interaktive Präsenzphasen gepackt.

Die Führungskräfte sind zuvor durch eine Train-the-Trainer-Maßnahme befähigt worden, die Lerneinheiten zielgerichtet durchzuführen. Weiterhin stehen den Führungskräften standardisierte Dokumente wie Guides oder Drehbücher zur jeder Lerneinheit zur Verfügung. Diese unterstützen gezielt den Einsatz der Medien, den Transport der Kernaussagen und die einheitliche Durchführung. Die 45-minütigen Trainings sind interaktiv aufgebaut und beantworten im Wesentlichen die Frage „Wie“ die Umsetzung in der Praxis aussehen kann. Die Fragen „Warum“ und „Was“ wurden den

Mitarbeitenden bereits in der Vorbereitungsphase vermittelt.

In der Durchführung der Lerneinheiten entstehen neue Best Practices. Diese werden skaliert und zum Beispiel durch den Einsatz von Communities für alle anderen Lerner transparent. In definierten zeitlichen Abständen werden die Ergebnisse verdichtet und wiederum aufbereitet zur Verfügung gestellt. Dabei sind neben der Erarbeitung von Wissen auch das Teilen von Erfahrungen und Erfolgsgeschichten ein wichtiger Bestandteil. Die Lerneinheiten und die dazugehörigen Prozesse verändern den Umgang und die Wahrnehmung zum Thema „Wissen teilen“. Neue Themen können über die etablierten Prozesse in die Organisation getragen werden und die Rollen aller Beteiligten sind dabei klar geregelt. Die Verantwortung liegt dort, wo sie hingehört, beim Mitarbeitenden und seiner Führungskraft.

Kontextsensitiver Zugang

Die heutigen Technologien erlauben es direkt, mit dem Kontext verbundene Informationen aufzurufen, ohne dass die auslösende Software für den Kontext angepasst werden muss. Dies bedeutet konkret: Mit zwei Klicks sind Sie bei einer passenden Information zu ihrem aktuellen Kontext.

Nehmen wir an, Ihre Mitarbeitenden sind im CRM-System und wissen im Prozess nicht mehr weiter. In der Vergangenheit hätten sie entweder solange ausprobiert, bis der Prozess einwandfrei oder vielleicht auch mit Fehlern funktioniert hätte oder sie hätten die Kollegen gefragt oder ihren Support angerufen. In Zukunft genügt ein Klick auf ein Symbol in der Betriebssystemumgebung und es werden zum Kontext passende Lern- und Wissensressourcen in einer priorisierten Liste angezeigt.

Ein weiterer Klick öffnet die ausgewählte Wissensressource, dabei kann dies ein WBT-Modul, eine Guided Tour, ein Video, ein Compliance-Dokument oder eine Prozessbeschreibung sein. Nach dem Lesen kann der Mitarbeiter die Ressource bewerten und gegebenenfalls Kommentare hinterlassen. Sie sagen, das ist ja effizient. Stimmt. Die langwierige und nicht motivierende Suche und das Fragen von Supporteinheiten entfallen. Der Mitarbeiter kann im Arbeitsprozess sein individuelles Problem lösen.

„Sales TV“ zur Wissens-Weitergabe

Videos sind in den letzten Jahren, nicht zuletzt durch YouTube, zu einem festen Bestandteil von Lern- und Wissensprozessen geworden. Sie lösen heute durch ihre unterschiedlichsten Macharten bisherige WBTs oder andere Lernaufbereitungen ab. Zusätzlich ist es noch nie so einfach gewesen, selber Videos zu erstellen und diese auch zu verteilen. Ein Ansatz, der die Mitarbeiter und deren Wissen in den Mittelpunkt rückt, ist „Sales TV“. Dabei stehen Vertriebsmitarbeiter vor der Kamera und erzählen aus ihrem Leben und der Arbeitspraxis. Dies können Prozesse sein, Verkaufsargumente zu bestimmten Produkten, Erfahrungen im Onboarding-Prozess oder Erfolgsgeschichten, warum sie erfolgreich sind. Themen gibt es aus der Praxis mehr als genug. Die Videos sind zwischen anderthalb und sechs Minuten lang und werden jeden Montag früh für alle anderen Vertriebsmitarbeiter live geschaltet. Die Zugriffshäufigkeit sowie die Dauer der geschauten Länge sind sehr positiv. Kein Wunder, ist ein Motto des Sales TV: „Aus der Praxis für die Praxis“.

Themen und Speaker werden durch die regionalen Vertriebsseinheiten festgelegt, die Zentrale unterstützt im Moment lediglich bei der Vorbereitung der Speaker, dem Dreh vor Ort und der Postproduktion

der Videos. Ein Video ergibt damit inklusive Anfahrt, Aufbau der Video-Hardware und der Produktion circa einen bis anderthalb Tage Aufwand. Dies ist aber bei einer Zielgruppengröße von circa 1500 Vertriebsmitarbeitern ein überschaubarer Aufwand. Ziel kann es sein, dass die Mitarbeiter zunehmend selbst in der Lage sind Videos zu erstellen und in einem unternehmensweiten Videoportal hochzuladen und zu verteilen.

Social Video Learning & COOC

Videos sind eine moderne Art, Lerninhalte aufzubereiten. Doch sie sind am Schluss eine Einbahnstraße. Es existieren zwar in den gängigen Videoplattformen Kommentarfunktionen, diese sind aber zu Lernzwecken meist nur bedingt geeignet. Hier würde man sich wünschen, aktiv punktgenaues Feedback in dem Video hinterlassen zu können, beispielsweise Objekte wie Pfeile oder Hinweise. Diese könnten wiederum von anderen Lernern kommentiert und erweitert werden. Auch dies ist heute bereits technisch möglich und ist die zweite Stufe, wie Videos im Lern- und Wissensprozess eingesetzt werden können.

Eine weitere Entwicklung stellen die MOOC dar. Eine Abwandlung sind hier die COOC – das steht für „Corporate Open Online Course“. Diese können in verschiedenen Zusammenhängen wie Rekrutierungsprozessen oder internen Ausbildungsaktivitäten eingesetzt werden. Beide Ansätze sind sehr stark teilnehmerzentriert und können ideal in Arbeitsprozesse integriert und im Moment des Needs zur Verfügung gestellt und zugänglich gemacht werden.

Kultur des Teilens

Alle genannten Beispiele zeigen auf, dass es darum geht, für die Praxis relevante Themen zu identifizieren, diese ansprechend und modern skalierbar aufzubereiten und in die internen Arbeits- und Führungsprozesse zu integrieren. Zu empfehlen ist, dass die betroffenen Zielgruppen Teil des Erstellungsprozesses

werden oder – noch besser – die Aufbereitung aktiv gestalten und Inhaltsgeber sind. Zentrale Einheiten sind Begleiter und Ermöglicher einer zielgerichteten und effizienten Umsetzung und geben Tipps.

Erfolgsgaranten sind hier unter anderem die aktive Rolle der Führungskräfte, ein klares Management-Commitment und eine Unternehmenskultur, die sich zu einer Kultur des Teilens entwickeln will. Auch die Stärkung der Individualisierung wird durch solche Ansätze ermöglicht. Jeder hat unterschiedliche Bedürfnisse und Notwendigkeiten. Wenn die bestehenden Erstellungsprozesse adaptiert und ergänzt werden, müssen in den meisten Fällen keine zusätzlichen Ressourcen bereitgestellt werden, um Inhalte zu erstellen. Moderne Transfor-

mationsvorhaben und Aktivitäten bedingen moderne Lern- und Wissensformen, insbesondere in Prozessen, die sich heute rund um das Thema „Digitale Transformation“ ranken. Hier können moderne Lernansätze die geforderte Kultur erlebbar werden lassen und aufzeigen, wie Digitalisierung jedem Einzelnen einen Mehrwert bieten kann. In diesen neuen Konstrukten bleibt zu klären, welche Rolle HR/L&D noch spielen und wie sie die eigene Transformation umsetzen kann.



Autor
Torsten Fell,
Head Business Transformation,
AXA Winterthur sowie Inhaber,
Wissen schafft Werte, St. Gallen,
torsten.fell@axa-winterthur.ch



BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW

SICHERN SIE SICH KARRIEREVORTEILE

Management-Weiterbildung an der ESCP Europe

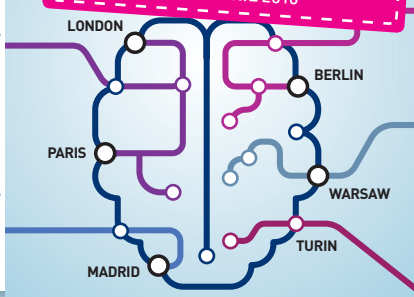
Mit top-gerankter Business School zum Erfolg

Business Competence Programme

Module sind: Strategy, Marketing, Corporate Finance, Intercultural Management Germany & France

Breites Portfolio an weiteren Executive Education Angeboten

JETZT BUCHEN
START APRIL 2016



ESCP Europe is among the 1% of business schools worldwide to be triple-accredited







European Business Schools
Ranking 2014

www.escpeurope.de/bcp

Erfolgsgeheimnisse für einen besseren Lerntransfer

Es ist immer noch ein Trauerspiel. Viele Weiterbildungsmaßnahmen scheitern beim Transfer in die Praxis. Das muss nicht sein. Mit dem gezielten Blick auf die Erfolgsfaktoren kann der Lerntransfer funktionieren.



Kennen Sie das? Sie sind zurück am Arbeitsplatz von einer Weiterbildung oder einem wirklich inspirierenden Vortrag. Sie haben neue Ideen bekommen, sind begeistert über Ihre neu gewonnenen Einsichten und „wild“ entschlossen, das Erlernte in der Praxis umzusetzen. Vier Wochen später sind die guten Absichten nur noch eine schwache Erinnerung im Nebel der täglichen Anforderungen. Es ist frustrierend, aber „First Things First“, die tägliche Arbeit geht vor. Außerdem ist die Umsetzung anstrengender und zeitintensiver als gedacht. Zudem, und das ist einer der häufigsten Knackpunkte, ist die eigene Begeisterung höher als die der Kollegen („Ruhig Brauner, das lässt auch wieder nach!“). So werden die Ideen zunächst einmal verschoben, dann vergessen. Der gesamte Weiterbildungsschub ist verpufft. Das ist kein Einzelfall, das ist normal. Aber es ist alles andere als gut. In Zahlen ausgedrückt scheitert der Lerntransfer in der Praxis in neun von zehn Fällen. Das sind ca. 28,6 Milliarden Euro pro Jahr überwiegend in Misserfolg investiert. Ein Irrsinn!

Eine miserable Bilanz

Unternehmen befinden sich in der Regel in einer schnellen Abfolge von neuen Herausforderungen und Veränderungen.

Die Gründe sind vielfältig und lediglich bekannt: die voranschreitende Globalisierung, die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen im Marktumfeld, der Eintritt neuer Wettbewerber mit anderen Geschäftsmodellen, der demografische Wandel und die damit länger werdenden Lebensarbeitszeiten sowie der zunehmend schneller werdende technologische Wandel. Mit diesen permanenten Veränderungen geht zwangsläufig die Anforderung einher, dass sich die Unternehmen in einem permanenten Lernprozess befinden. Die alte Weisheit „Wer rastet, der rostet“ ist in Zeiten wie diesen durchaus auf die Unternehmenswirklichkeit zu übertragen. Logische Konsequenz: Die stetigen Veränderungen bedingen immer neue Lernprozesse der Unternehmen, was zu einer permanenten Weiterbildungserfordernis für die Mitarbeiter führt. Der Betrag von 28,6 Milliarden Euro überrascht deshalb nicht.

Das eigentliche Ziel (von Incentives für „besondere“ Mitarbeiter einmal abgesehen), das jedes Unternehmen mit diesen Investitionen verfolgt, ist die Verbesserung der Unternehmensperformance. Die Konkurrenzfähigkeit soll – gerade vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Herausforderungen – aufrechterhalten oder verbessert werden.

Diese Logik geht allerdings nur dann auf, wenn die Mitarbeiter das Erlernte im Unternehmen umsetzen, es aktiv anwenden. Diese Umsetzungs- und Anwendungseffizienz wird als Lerntransfer bezeichnet. Je besser der Transfer gelingt, umso besser ist das Geld in der betrieblichen Weiterbildung investiert.

Und genau in dieser (fehlenden) Umsetzungseffizienz liegt das bedeutendste Problem. Der Lerntransfer liegt zahllosen Untersuchungen zufolge bei circa 10 bis 15 Prozent (vgl. Saks/Belcourt, 2006). Ein ausgesprochen schlechter Wert, der seit Jahren auf konstant niedrigem Niveau verharret. Warum ist das so und warum gelingt es so vielen Unternehmen nicht, den Lerntransfer zu verbessern? Ein Grund liegt in der häufig eindimensionalen Betrachtungsweise, was den Erfolg einer Maßnahme ausmacht. So wird häufig angenommen, dass allein der Wille und die Kompetenz des Teilnehmers für die Umsetzung verantwortlich sind. Eine weitere eindimensionale und zu simple Annahme ist, dass nur der richtige Trainer, Berater, Coach ausgewählt werden muss, um für „Erfolg“ zu sorgen. Beide Faktoren spielen zwar eine Rolle – sind aber für sich gesehen nicht wirklich maßgeblich für die Effizienz des Lerntransfers.

LASSEN SIE
SICH INDIVIDUELL
BERATEN:
p.gosse@iubh.de

WEITERBILDUNG. FÜR ALLE BRANCHEN. FÜR JEDEN MITARBEITER.

Qualifizieren Sie Ihre Fach- und Führungskräfte: die IUBH bietet Ihnen maßgeschneiderte Führungstrainings, Verkaufsausbildungen, Coachings, eigens für Sie entwickelte Studiengänge & Online-Lernlösungen. Natürlich auf höchstem – auch internationalem – Niveau.

PRÄSENZTRAININGS MIT BLENDED LEARNING

- Führung
- Vertrieb
- Kommunikation

BERUFSBEGLEITENDES STUDIUM

- IHK Abschluss plus Studium
- Duales Studium
- Fernstudium

MASSGESCHNEIDERTE WEITERBILDUNG

- Aufbau von Unternehmensakademien
- Studienprogramme nach Unternehmensanforderungen
- Online-Campus im Corporate Design

IUBH Corporate Programmes

Peter F. Gosse · Tel (0) 89-78 58 15 80 · p.gosse@iubh.de · www.iubh-corporateprogrammes.de

Es gibt zahllose Studien, die untersucht haben, wie Lerntransfer gelingen kann. Ein Ergebnis dieser intensiven Auseinandersetzung ist eine schier unübersichtliche Zahl von Faktoren, die den Lerntransfer mehr oder weniger stark beeinflussen. Diese Vielfalt mag wissenschaftlich sinnvoll sein, die praktische Verwendbarkeit leidet darunter jedoch sehr.

Die vier wichtigen Erfolgsfaktoren

Um eine bessere Übersichtlichkeit und klareren Praxisbezug zu gewährleisten, haben wir die vielfältigen Faktoren zu vier Bereichen zusammengefasst. Dies erscheint sinnvoll, da sich eine Fokussierung auf diejenigen Faktoren ergibt, die hauptverantwortlich dafür sind, ob und in welchem Umfang Lerntransfer gelingt. Außerdem ermöglicht dies eindeutige Empfehlungen für die Praxis.

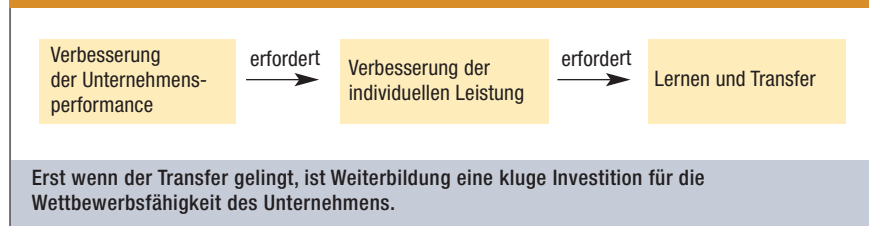
Kontext: Voller Tatendrang, manchmal mit wirklicher Begeisterung kehrt ein Teilnehmer von einer Fortbildung zurück. Wenn er Glück hat, sind die Kollegen ein bisschen neugierig. In der Regel sind sie es nicht. Zurückkommende Teilnehmer agieren nicht im luftleeren Raum, sondern in Abhängigkeit von Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Entscheidend für den Transfer sind der Rahmen und der Hintergrund, vor dem sich die Weiterbildung abspielt: die realen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die Klarheit in der Zielsetzung der Maßnahme und eines anzustrebenden Zustands, die echte Unterstützung durch die eigene Führungskraft und nicht zuletzt die unternehmenskulturellen Kontextfaktoren. All das sind wichtige, verstärkende Einzelfaktoren, die es den Teilnehmern erleichtern oder erschweren, das Erlernte tatsächlich anzuwenden. Bleibt der entsendete Mitarbeiter „alleine“ und sorgt mit seinem veränderten Verhalten für mehr oder weniger starke Irritationen, werden die Veränderungsmaßnahmen wegen des Widerstandes im Umfeld schnell eingestellt.

Zwischenfazit: Jede Entwicklungsmaßnahme sollte gesamtheitlich betrachtet

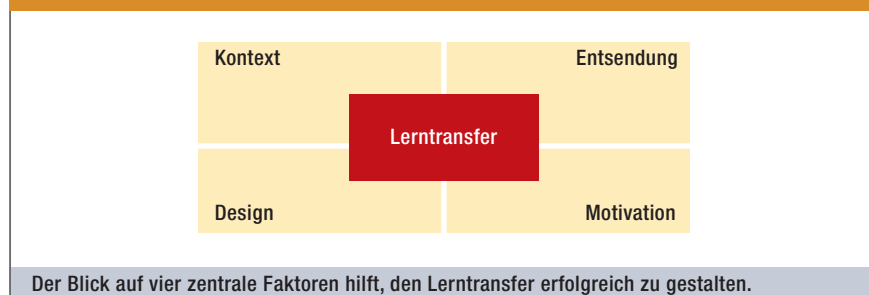
Die Logik des Lerntransfers

Abbildung 1



Vier Faktoren für einen erfolgreichen Lerntransfer

Abbildung 2



und im Unternehmen verankert werden. Eine isolierte, den Kontext nicht berücksichtigende Entwicklungsmaßnahme ist in der Regel rausgeschmissenes Geld, denn der Lerntransfer wird aller Voraussicht nach schnell auf der Strecke bleiben. Aus diesen Gründen ist es sowohl für Personalentwickler als auch für Berater unerlässlich, eine gute und fundierte Auftragsklärung durchzuführen. Diese muss alle vier hier vorgestellten Bereiche umfassen.

Entsendung: Der Erfolg des Transfers beginnt nicht mit dem Startschuss einer Veranstaltung oder dem Beginn einer Maßnahme. Er beginnt schon mit dem Prozess der Entsendung eines Mitarbeiters. Dazu gehört nicht nur die Frage, wer entsendet werden soll. Mindestens genauso wichtig ist die Frage, wie der Mitarbeiter auf die Fortbildung vorbereitet wird. Idealerweise ist sich die entsendende Führungskraft nicht nur im Klaren darüber, welcher Zielzustand angestrebt wird, sondern vor allem auch, an welchen Stellen sich der Mitarbeiter verändern soll. Beides sind absolut notwendige Vorausset-

zungen. Nur so kann die Führungskraft vor dem Seminar ein Gespräch führen, in dem sie ihre Erwartungen und gegebenenfalls Ziele formuliert, die mit der Maßnahme verbunden sind. Nur so kann nach der Veranstaltung ein Gespräch geführt werden, inwieweit sich ein Lernerfolg eingestellt hat und wie die Umsetzung nun erfolgen soll.

Zwischenfazit: Es ist ausgesprochen wichtig, dass die entsendende Führungskraft erkennt, dass der Erfolg des Lerntransfers nicht delegierbar ist. Ganz im Gegenteil: Der gesamte Prozess des Transfers hängt in großem Maße von der aktiven Beteiligung der Führungskraft ab.

Motivation: Dieser Bereich umfasst in erster Linie die Fortbildungsbereitschaft des Mitarbeiters und die hohe Bedeutung seiner Auswahl. Unabhängig vom Auswahlprozess und der Entscheidung für eine Person ist es elementar, wie sinnvoll die Weiterentwicklungsmaßnahme für ebendiese Person ist. Nur mit Sinn kann sich Motivation bilden. Wer engagiert sich schon gerne für eine Sache, die er als nicht tauglich für den eigenen All-

tag oder die eigene persönliche Entwicklung hält? Weiterbildungsmaßnahmen zielen zumeist auf eine Veränderung von Denken, Einstellung und Verhalten. Scheuen Sie sich nicht vor der ehrlichen Bestandsaufnahme, bei welchen Mitarbeitern das gewünschte Potenzial entwickelbar ist. Aus falsch verstandener Großzügigkeit oder Wohlwollen entsteht oft nur Frust. Und das bei allen Beteiligten. **Design:** „Ist Transfer wichtig, ist ein Seminar nur selten richtig.“ Diese Aussage weist pointiert auf die grundsätzliche Herausforderung hin, einen Lerntransfer allein mit einem Seminar erzielen zu wollen. Es gibt oftmals geeignetere Methoden, die praxisorientierter sind und mehr mit der Lebenswirklichkeit der Menschen im Unternehmen zu tun haben. Auch kann der Kontext in der Regel besser bedient werden, wenn nicht in einem Ver-

suchslabor trainiert wird, sondern die Impulse, die zu einer Veränderung benötigt werden, direkt in die Praxis hineinwirken.

So weit so gut. Wenn dennoch ein Seminar das Instrument erster Wahl ist oder sein muss, so ist zumindest zu berücksichtigen, wie der Transfer des Gelernten nachhaltig gelingt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass folgende Grundsätze dafür hilfreich sind:

1. Lernen braucht Wiederholung und damit Zeit.

Für jeden ist klar, dass es unsinnig ist, das Training für einen Marathon nach einem einmaligen Fünf-Kilometer-Trainingslauf für beendet zu erklären oder sich beim nächsten Profi-Golfturnier anzumelden, nur weil man mit seinem 9er-Eisen unter Beobachtung seines Trainers einen sauberen Schlag ausgeführt hat. Warum also

sollten Mitarbeiter nach einem Zweitagesseminar die Dinge dauerhaft anders tun als vorher? Die Konsequenz: Die Zeiträume des (begleiteten) Lernens sind zu verlängern. Dabei ist es wichtiger, häufiger im Lernsystem zu arbeiten als länger. Lieber kürzere Boxenstopps als längere Ferienaufenthalte.

2. Lernen braucht Praxis.

Trockenübungen sind wichtig, um ohne Gefahr, mit Netz und doppeltem Boden zu trainieren. Jeder Pilot fühlt sich sicherer, wenn er Notfälle regelmäßig im Simulator üben kann. Auf der anderen Seite liegt „die Wahrheit auf dem Platz“. Daher ist es wichtig, immer wieder die Realität in das Seminar zu holen. Das kann erfolgen, indem genügend Raum für die permanente Übertragung und Reflexion des Erlernten in die betriebliche Realität geschaffen wird. Eine andere Möglich-

FLOW CHANGE®

flow
consulting



SCHNELLER VORANKOMMEN? FLOW ACTION LEARNING!

Unsere erfolgreichen Action Learning-Konzepte helfen Unternehmen, Weiterbildung agil zu gestalten.

- Sich einstellen auf notwendige Veränderungen
- Lernerkenntnisse sofort in die Praxis umsetzen
- Flexibilität erhöhen

Action-Learning-Beispiele finden Sie unter www.flow.de. Oder rufen Sie uns an.

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
29221 Celle
Tel 05141-740074
mail@flow.de



**Lesen Sie mehr über
„beidhändiges Führen“**

ISBN 978-3-8029-3919-8



Die vier Bereiche mit wichtigen Stellgrößen

Kontext	Entsendung	Motivation	Design
• Klarheit der Zielsetzung • Unterstützung durch Führung in der Umsetzung • Reale Rahmenbedingungen • Umsetzungsklima • Kultur	• Vorgespräch und Ziele • Nachgespräch und Umsetzung	• Sinnhaftigkeit der Maßnahme • Bereitschaft, sich auf Lernen einzulassen • Die richtige Auswahl • Ist-Soll-Abgleich	• Wiederholung und Zeit • Praxis • Vertrauen

Der Lerntransfer ist ein Prozess, der weit vor der eigentlichen Weiterbildungsmaßnahme beginnen muss. Die wesentlichen Stellgrößen zum Lerntransfer sollten daher berücksichtigt werden.

keit sind Praxisteam, die innerhalb der Seminargruppe installiert werden und die konkrete Fallbearbeitungen vornehmen.

3. Lernen braucht Vertrauen.

Die Praxis in ein Seminar zu holen, ist das eine. Einen Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmer sich öffnen und über ihre jeweiligen individuellen und vor allem konkreten Praxisherausforderungen sprechen, das andere. Sicherlich hängt dies stark von der Qualität des Trainers oder Coaches ab. Ebenso entscheidend ist jedoch, das Setting der Veranstaltung so aufzubauen, dass angst- und barrierefreies Arbeiten möglich ist. Zeit spielt dabei natürlich eine Rolle, aber auch die Auswahl und Zusammenstellung der Teilnehmer. Nur wenn diese Faktoren im Vorhinein berücksichtigt werden, kann so viel Vertrauen innerhalb der Lerngruppe auf-

gebaut werden, dass Praxis und echte Arbeit an den individuellen Fragestellungen der Teilnehmer möglich ist.

Der Lerntransfer ist ein umfassender Prozess. Das bedarf einer Planung, die weit vor der eigentlichen Weiterbildungsmaßnahme beginnen muss. Dieser beginnt bei der Klärung des Kontextes, geht über die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und endet bei der Gestaltung eines umsetzungsfördernden Klimas. In Abbildung 3 sieht man die vier wichtigen Bereiche auf einen Blick.

Den Gestaltungsraum nutzen

Der Lerntransfer ein umfassender, von sehr vielen Faktoren abhängiger Prozess, der nicht einfach zu verallgemeinern ist. Festzuhalten bleibt jedoch, dass erfolgreicher Lerntransfer gefördert wird, wenn die Weiterbildungsmaßnahme ganzheitlich betrachtet wird und als Prozess

- unternehmensindividuell ausgestaltet,
- gut geplant und
- konsequent umgesetzt wird.

Mit einer für alle Unternehmen geltenden Messlatte an den Lerntransfer zu gehen, ist ebenso naiv wie ineffizient. Der Lerntransfer muss nicht nur an jedes Unternehmen individuell, sondern auch an die Zielgruppe der Teilnehmer und den jeweiligen Lerninhalt angepasst werden. Klar ist: Die für die Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählten Mitarbeiter stellen die entscheidende Größe für einen erfolgreichen Lerntransfer dar. Klar ist aber auch:

Das Unternehmen besitzt einen sehr großen Einfluss auf den erfolgreichen Lerntransfer der Mitarbeiter. Der Erfolg des Lerntransfers der Mitarbeiter ist vor allem auch davon abhängig, wie das Unternehmen seinen in diesem Artikel aufgezeigten Gestaltungsraum nutzt, um die Umsetzung des Erlernten aktiv zu unterstützen. Der Lerntransfer ist als Prozess zu verstehen. Er endet gerade nicht bei der Auswahl der Teilnehmer und der Weiterbildungsmaßnahme. Entscheidend ist, vielfältige Möglichkeiten zu schaffen, das Erlernte am Arbeitsplatz aktiv umzusetzen und Plattformen bereitzustellen, über die das Erlebte reflektiert werden kann. Dabei gibt es keinen finalen Erkenntnisstand. Es ist ein eigener, höchst spannender Prozess, mit welchen Maßnahmen und Instrumenten ein möglichst hoher Lerntransfer im eigenen Unternehmen erreicht wird.

Mehr zum Thema

Saks, A.M./Belcourt, M.: **An investigation of training activities and transfer of training in organizations**, Human Resource Management, 45 (2006), 629-648.

Karg, U.: **Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext**, 2006.

Ryschka, J./Solga, M./Maattenkloft (Hrsg.): **Praxishandbuch Personalentwicklung**, 2011.

Nowotny, V./Tantau, C.: **Trainerkompetenz. Erfolgreich Trainings und Seminare gestalten. Methoden und Strategien für einen nachhaltigen Lerntransfer in die Praxis**, 2012.



Autor
Steffen Luetjen,
Geschäftsführender Gesellschafter, Goldpark GmbH
Unternehmensberatung,
Frankfurt am Main,
steffen.luetjen@goldpark.de



Autor
Prof. Dr. Christian Bleis,
Leiter F&E, Goldpark GmbH,
Frankfurt am Main,
christian.bleis@goldpark.de

**Strebe nach Ruhe, aber durch das Gleichgewicht,
nicht durch den Stillstand deiner Tätigkeit.**

Friedrich Schiller, 1759 – 1805



Wissenswikis sind tot

Mehr als 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland verarbeiten laut Fraunhofer-Institut Wissen. Um diese zentrale Tätigkeit ranken sich Geräte, Softwarelösungen, Programme, Firmen-Wikis, Intranets und Suchmaschinen. Trotzdem geht täglich Wissen verloren. Informatiker arbeiten deshalb daran, bessere Hilfsmittel zu entwickeln.



Ziel ist es, relevantes Know-how aller Mitarbeiter einer Firma festzuhalten, schnell abzurufen und es mithilfe von Technologie weiterzuentwickeln. Diese Vision, die seit einiger Zeit Realität wird, nennt sich kollektive Intelligenz. „Sie wird erreicht, wenn man siloartiges Einzelwissen von Individuen, Gruppen oder Funktionalbereichen zusammenbringt, um Synergien zu erzielen“, definiert Oliver Gassmann. Es gehe um mehr als nur Wissensdatenbanken aufzubauen, führt der Professor an der Universität St. Gallen aus. Vielmehr stehe die multidimensionale Verknüpfung von Spezialistenwissen zu einem großen Ganzen im Zentrum.

Der Knackpunkt: Bei kollektiver Intelligenz entstehe wertvoller Mehrwert. „Im Gegensatz zu einfachen Events wie World-café werden die meisten kollektiv intelligenten Systeme durch IT unterstützt“,

so Gassmann. Das versuchen etwa Siemens, IBM, Microsoft, Jive, Sum-Total und neue, jüngere Unternehmungen wie StarMind aus der Schweiz. Die Technologiefirmen kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen, wie sie kollektive Intelligenz erschaffen und zugänglich machen wollen.

Das machen die Großen

Siemens startete mit Share-Net im Jahr 1999. Microsoft legte mit Sharepoint 2001 nach. Direkt danach erschien Jive. IBM stieg 2008 mit einer Software ein, die sich Connections nennt. Gassmann fasst zusammen: „Alle vier Unternehmen wollen mittlerweile damit alle Bedürfnisse auf einmal befriedigen. Entsprechend umfassend und teuer sind diese Social Softwares.“

Und sie haben ähnliche Funktionen. Dokumente lassen sich auf die Plattform

hochladen. Dort könne Nutzer sie mit Tags versehen, damit sie auffind- und einsehbar werden. User können Profile einrichten, über Blogs und Foren diskutieren und sich als Experten anbieten. Bei den Datenmengen, die sich dabei auftürmen, sollen Analyse-Funktionen dafür sorgen, den Überblick zu behalten und Irrelevantes auszumustern. Laut einer Studie von Arcando (2011) zeigten die Produkte der Konzerne nur in den Details ihre Stärken. Im großen Ganzen seien sie letztlich gleich auf.

Das Firmengehirn fragen

„Die Konzerne der Technologieindustrie zeigen bei den dynamischen Themen wie künstlicher und kollektiver Intelligenz bisher zu wenig Schnelligkeit“, fasst Gassmann zusammen. Er ist deswegen Fan von den Entwicklungen jüngerer Unternehmen. Eine schlanke Technologie für jedes Wissensmanagement-System gibt es etwa seit 2012 auf dem Markt. Es besteht aus einem intelligenten, selbstlernenden Algorithmus. Mit einem Fragefenster zeigt es sich in den Webbrowsern

„Um ihre Umsatz- und Firmenziele zu erreichen, sehen Geschäftsführer immer weniger ausreichend kompetente Mitarbeiter in ihren Reihen.“

„Lebenslanges Lernen ist nicht nur
ein innovativer Begriff, sondern die
Voraussetzung für erfolgreiches Business.

Die **TAW** als Ihr Partner bringt Sie
WEITER DURCH BILDUNG.“

Wir sind einer der führenden Anbieter von Weiterbildung in Deutschland. An unserem Stammsitz, mitten im Herzen des Bergischen Landes und fünf weiteren Standorten in Deutschland, bieten wir Ihnen ein vielfältiges Angebot mit über 2500 Veranstaltungen im Jahr. Unser Leistungsspektrum umfasst sämtliche Bereiche der beruflichen Praxis. Dies reicht von Seminaren mit technischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Inhalten bis hin zu Veranstaltungen mit **Führungs-, Kommunikations- und Managementthemen.**

Als Ihr Partner, stehen wir Ihnen immer flexibel, lösungs- und kostenorientiert bei allen Fragen zum **Thema Weiterbildung** zur Seite.



Technische Akademie Wuppertal e.V.

Unsere Weiterbildungszentren finden Sie in:
Wuppertal • Altdorf b. Nürnberg • Bochum
Cottbus • Wildau b. Berlin

Hubertusallee 18 • 42117 Wuppertal • Tel. 0202 / 7495 - 0
www.taw.de • taw@taw.de

und Smartphones. UBS und Swisscom verwenden es unter dem Label „Frage das Gehirn“ oder „Das Firmengehirn“. Der Neurowissenschaftler Pascal Kaufmann und Mitgründer und Wirtschaftsinformatiker Marc Vontobel entwickelten die selbstlernende Technologie im Labor für künstliche Intelligenz an der Universität Zürich.

Aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse sowie die Arbeit an virtuellem Hirngewebe und selbstlernenden Nerven-Netzwerken liegen der selbstlernenden Technologie zugrunde. Der Unterschied zu den Expertenfunktionen von IBM & Co.: Mitarbeiter können sich über dieses Tool nicht selbst zum Experten für bestimmte Themen ernennen. Stattdessen bewerten Lösungskonsumenten die abgerufenen Antworten. Der Algorithmus sammelt diese Daten und erlernt die Know-how-Profile der jeweiligen Fragensteller und Antwortengeber pro Thema oder auch „Tag“. Marc Vontobel erklärt: „Die semantische Textanalyse des Programms erkennt bedeutsame Worte als Tags. Von ‚IT‘, ‚Makro‘ und ‚entwickeln‘ über ‚Bilanzanalyse‘ bis ‚Powerpoint‘ und Produkt- oder Kundennamen. Diese gewichtet es und verknüpft sie zu übergreifenden Themenclustern.“ Außerdem: Die Fragen werden anonym gestellt. Das erhöht die Nutzerbereitschaft. Die Technologie ist aktuell zudem für Think Tanks in den USA interessant. Der 36-jährige StarMind-Gründer Kaufmann wurde im März in verschiedene Innovations- und Forschungseinrichtungen amerikanischer Großkonzerne eingeladen.

HR- und Firmen-Daten modular integrieren

Einen anderen Ansatz, um kollektive Intelligenz festzuhalten, gibt es seit Ende 2014. Daran arbeiteten Weiterbildungsanbieter und Software-Hersteller seit einigen Jahren. Ihre Fragestellung war, wie eine Firma das Wissen der Mitarbeiter aus Personaler-Perspektive sammeln, strukturieren, analysieren und nützen kann. Ziel der HR-Softwarefirma Sum-Total war

„Unternehmen, die ihre Lern- und Entwicklungsorganisation veränderten, beschleunigen den Wissenszuwachs und das Aneignen von Fähigkeiten bei Mitarbeitern.“

es, alle HR-Systeme und jede Unternehmenssoftware in ein System zu integrieren. Inklusive bekannter „Social“-Funktionen, doch nicht so umfassend wie bei den oben beschriebenen Anbietern. Die sogenannte „Talent Expansion Suite“ ist eine offene Plattform, auf der Wissen zum Lernen bereitsteht.

Sie lässt sich mit beliebig vielen anderen Informationen und Systemen vernetzen: von der Nachfolgeplanung über das Leistungsmanagement bis zur Fachkräftebeschaffung. Seit Sum-Total zum E-Learning-Platzhirsch Skillsoft gehört, verknüpfen sich alle HR-Prozesse mit dem Lernen. Das wirkt sich auf den intuitiven Zugang zur Plattform und die Art, wie dort Information abgerufen werden, aus. Denn für den Anbieter digitaler Weiterbildung ist der Zugang zu Lerninhalten die zentrale Kompetenz. Neben dem möglichst guten Zugriff auf kollektives Wissen sollen Unternehmen mit der Plattform ihre Mitarbeiter nicht nur verwalten, sondern weiterentwickeln können.

Was ist Unternehmen wichtig und was unwichtig?

Die aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft Deloitte „Global Human Capital Trends 2015“ zeigt, weshalb dieser Ansatz für Personaler interessant sein kann. Rund 3300 Personen aus verschiedensten Hierarchie-Ebenen in Unternehmen aller Größen und Branchen wurden weltweit befragt. Fast alle haben ein dringendes Bedürfnis: Kompetenzen aufbauen. Deshalb würden sich die meisten darauf konzentrieren, ihre Lern-Organisation und -Strategien zu verändern. Diese Sachverhalte rückten seit vergangenem Jahr von Rang acht auf Rang drei der bedeutsamsten Herausforderungen: 85 Prozent gaben an, dass ungenügen-

der Wissenszuwachs ein Problem darstellt.

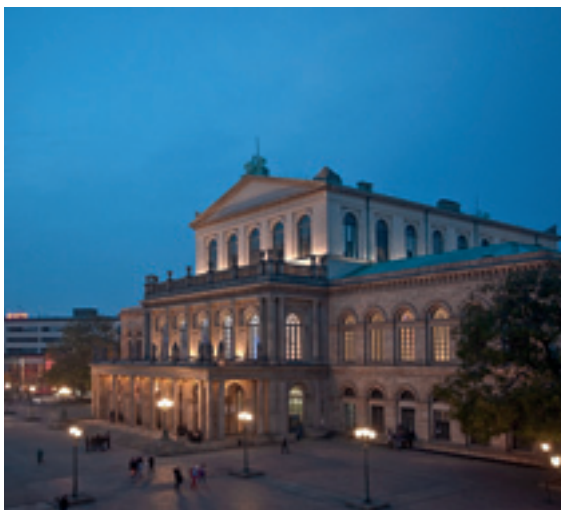
Zugleich zeigten die Antworten der Befragten, wie gewinnbringend Veränderungen sind: Unternehmen, die ihre Lern- und Entwicklungs-Organisation veränderten, beschleunigen den Wissenszuwachs und das Aneignen von Fähigkeiten bei Mitarbeitern. Zudem steigt das Engagement. Das bewerteten die befragten Führungskräfte als entscheidend.

Um ihre Umsatz- und Firmenziele zu erreichen, sehen Geschäftsführer laut der Untersuchung zudem immer weniger ausreichend kompetente Mitarbeiter in ihren Reihen. Nur 28 Prozent der Befragten glauben, dass ihre Belegschaft bereit für die täglichen Arbeitsprobleme ist. Sie verstehen, dass sie nicht mehr nur rekrutieren, sondern vor allem intern aus- und weiterbilden müssen. Die Deloitte-Berater beziffern, dass 2014 der Aus- und Weiterbildungsmarkt um 14 Prozent wuchs. Investitionen in Führungskräfte-Entwicklung stiegen sogar noch stärker an. Der Lern-Technologie-Markt wuchs um 27 Prozent und besitze ein weltweites Volumen von vier Milliarden Dollar.

Für Kerstin Stengel dreht sich das Problem, von dem die Firmen sprechen, nicht unbedingt um eine Arbeitsmarktkrise. Es geht für die Unternehmenssprecherin von Skillsoft vielmehr darum, Qualifikation und Bildung richtig einzusetzen und besser zu verteilen. Den Firmen ohne Talentpool fehlen die geeigneten Werkzeuge, um ihr Wissen schnell und praxisnah zu sammeln und nutzbar zu machen. Stengel resümiert: „Mit dem richtigen Tool, das kollektive Intelligenz erzeugt und zum Austausch bereitstellt, können Unternehmen ihre eigene Antwort auf die Talentkrise finden.“

Michael Sudahl, freier Journalist, Schorndorf

Foto: Marek Kruszewski



Langer Atem statt Gießkanne

Am 1. Oktober 2005 trat der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bei Bund und Kommunen in Kraft. Ziel der Tarifvertragsparteien war die Einführung einer leistungsorientierten Entlohnungskomponente. Wie hierdurch sogar ein Kulturwandel eingeleitet werden kann, zeigt das Beispiel des Niedersächsischen Staatstheaters Hannover.

Der TVöD löste den alten Bundesangestelltentarifvertrag BAT und den Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe (BMT-G) ab und machte aus Arbeitern und Angestellten einhellig Beschäftigte samt neuer Entgeltordnung. Einige betriebliche Akteure rieben sich wohl verwundert die Augen, als sie den § 18 entdeckten. Ziel der Tarifvertragsparteien war die Einführung einer leistungsorientierten Entlohnungskomponente.

„Die leistungsorientierte Bezahlung (LoB) soll die öffentlichen Dienstleistungen verbessern“, heißt es im TVöD. „Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“ Zu einem nicht näher bestimmten Zeitpunkt sollen insgesamt acht Prozent der Lohnsumme als variable und leistungsorientierte Bezahlung ausgeschüttet werden. Zunächst wurde eine Leistungskomponente in Höhe von einem Prozent (Gehaltssumme des Vorjahres ohne Einbeziehung der Sonderzahlungen) vereinbart, die in verschiedenen Lohnrunden angepasst wurde und mittlerweile bei zwei Prozent der Jahresvergütung liegt, was schon mal 500 bis 1000 Euro in den mittleren Entgeltgruppen ausmachen kann. Interessant auch: Das nähere Verfahren wird von den Betriebsparteien geregelt, bedarf also eines betrieblichen Aushandlungsprozesses zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat/Personalrat.

Der § 18 war seit Anbeginn bei Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern allseits unbeliebt, es gab sogar Diskussionen, ihn wieder abzuschaffen, aber er hielt sich, zumindest bei Kommunen und Bund (im Tarifvertrag der Länder wurde er 2009 wieder gestrichen). Die Sozialpartner in den allermeisten Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen haben jedoch sogenannte Gießkannen-Lösungen verhandelt, das heißt, alle Beschäftigten bekommen den gleichen Anteil. Damit ist das Prinzip der leistungsorientierten Bezahlung auf kaltem Wege ad absurdum geführt worden. Dass es auch anders geht und gar ein Kulturwandel eingeleitet werden kann, zeigt das Beispiel der Niedersächsisches Staatstheater Hannover GmbH.

Das Niedersächsische Staatstheater ist ein Vierspartenhaus (Oper, Schauspiel, Ballett, Orchester) mit über 900 fest angestellten Mitarbeitern, davon 475, die dem TVöD unterliegen. Pro Jahr besuchen etwa 400 000 Menschen etwa 1200 Aufführungen.

Vom steinigen Anfang zur Lernroutine

2006 machte sich das Staatstheater auf den Weg, ein strategisches Management aufzubauen. Nach ablehnender Haltung seitens des Betriebsrates („Wir kriegen die Mohrrübe vorgehalten, damit wir noch schneller laufen“, „Eine individuelle Leistungsmessung ist ungerecht, es ist eine Nasenprä-

mie“) kam es erst im Oktober 2008 durch Spruch der Einigungsstelle zu einer Betriebsvereinbarung zu § 18 TVöD. Auf dieser Basis wurden Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG) eingeführt und die Berechnung und Verteilung des Leistungsentgelt-Topfes geregelt.

Parallel dazu führte das Land Niedersachsen als Gesellschafter Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument für die Kommunal- und Staatstheater ein. Vom kaufmännischen Geschäftsführer des Theaters wurde ein Strategieprozess aufgesetzt und eine strategische Zielkarte (Abbildung) sowie eine Balanced Scorecard entwickelt, um den Zieleprozess an den übergeordneten Unternehmenszielen und dem Auftrag des Theaters auszurichten. Dieser Strategieprozess umfasst sämtliche Beschäftigten in den der Kunst zuarbeitenden Bereichen (circa 550 Beschäftigte), vor allem alle nach dem TVöD Beschäftigten.

Seitdem findet ein jährlicher, extern von der QUBIC Beratergruppe begleiteter Stra-

Checkliste

Info

Eine Checkliste zur Unterstützung beim Erkennen des Entwicklungsbedarfs und dem Festlegen von Umsetzungsschritten (TVöD § 18) ist online verfügbar unter www.qubic.eu/service (und dort die Datei: Checkliste_leistungsorientierte_bezahlung.pdf).

ategie- und Zielentwicklungsprozess statt. Er beginnt mit der Managementklausur auf Direktionsebene (der obersten Leitungsebene im technisch-administrativen Zuständigkeitsbereich des kaufmännischen Geschäftsführers) über Zieleworkshops bis auf die vierte Führungsebene der Meister und endet mit Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen inklusive Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten, die dem TVöD unterliegen. Der Prozess wird jährlich evaluiert (Qualität der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche und der Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbefragung zum Prozess) und im Managementkreis sowie in den Zieleworkshops bewertet. Um den Betriebsrat von der Sinnhaftigkeit der Instrumente zu überzeugen und ihn besser einzubinden, finden alle Zieleworkshops mit seiner Beteiligung statt.

Immer mehr Zustimmung und Lob

Tatsächlich hat sich das Bild gewandelt. Sowohl vom Betriebsrat also auch von anfangs skeptischen Mitarbeitern hört man immer mehr Zustimmung und „Lob“ für den insgesamt gelungenen Prozess, auch wenn es noch Kritikpunkte gibt. Wie ist es zu dem Umschwung gekommen?

Ein wichtiger Punkt ist sicherlich, dass es gelungen ist, die Ziele so zu gestalten, dass die Beschäftigten einen Vorteil sehen. Von einer anfangs tiefen Ausdifferenzierung der Ziele mit hoher Komplexität ist das Management dazu übergegangen, sich jährlich auf wenige Schwerpunkte zu konzentrieren. Dadurch gelang es zum Beispiel, Energieeinsparungen in sechsstelliger Höhe zu realisieren und ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren, das seinen Namen verdient (verschiedene Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, aber eben auch Arbeitsplatzsituationsanalysen und Erleichterungen für die tägliche Arbeit). Es wurden sogar Folgewirkungen erzeugt (zum Beispiel wurde von den Betriebsparteien eine

Strategieprozess

Abbildung



Vom kaufmännischen Geschäftsführer des Theaters wurde ein Strategieprozess aufgesetzt, um den Zieleprozess an den übergeordneten Unternehmenszielen und dem Auftrag des Theaters auszurichten.

neue Gleitzeitregelung vereinbart). Über die Kaskade der Zieleworkshops ist es insgesamt gelungen, Zielschwerpunkte zu setzen, die etwas mit der konkreten Arbeit der Beschäftigten zu tun haben.

Der Geschäftsführer nimmt an allen neun Zieleworkshops teil und diskutiert die Ziele mit den Vorgesetzten. Mit den Zielvereinbarungen haben die Beschäftigten die Möglichkeit, die Arbeitssituation und die Arbeitsmittel selbst mitzugestalten. Über die Jahre ist zudem eine ungeheure Vielzahl an Verbesserungen im Detail (zum Beispiel Neuordnung eines Lagerregals, Erfassung von Wartungsverträgen) bis zu komplexen Instrumenten (zum Beispiel Aufbau eines Schulungszentrums, Ausstattung eines Fitnessraumes, Organisation eines Physiotherapieangebotes) in allen Bereichen entstanden. Schließlich wurde das Fortbildungsbudget verachtacht und eine breite Führungskräfteentwicklung initiiert.

Jetzt können die Früchte geerntet werden

Nach den ersten Impulsen und der Verbreiterung des Zielgedankens gewinnt der gesamte Prozess nun an Tiefe. Das kann an sechs zentralen Aspekten festgemacht werden:

Führung: Von den Führungskräften selbst wurde ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt, es dient nun als Folie, Führung zu „leben“. Daraus folgten eine bessere Zusammenarbeit in der Führungsmannschaft und mehr Wertschätzung zwischen Führungskräften und Team. Die Führungskräfte haben ihre Kompetenzen deutlich gestärkt und übernehmen ihre Führungsaufgaben besser. Aus dem gemeinsamen Führungsverständnis ergeben sich zudem Kriterien für die Bewertung von Führungsleistung mittels systematischer Leistungsbeurteilung.

Eigenverantwortung: Die Vorgesetzten bescheinigen ihren Mitarbeitern in etlichen Bereichen eine erhöhte Selbstständigkeit und Einsatzbereitschaft. Sie sind sensibler geworden, seit sie für bestimmte Bereiche durch Lob Verantwortung übernehmen, es entsteht ein Bewusstsein für Verbesserungen im Arbeitsfeld und für die gezielte Gestaltung von Aufgabenfeldern. Außerdem ist die Offenheit und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit technischen Strukturen sowie den Arbeitsabläufen gewachsen und es wird insgesamt mehr auf eine energie- und ressourcenschonende Arbeitsweise getachtet. Kommunikation: Die haus-, team- und gewerkeübergreifende Kommunikation

Mehr zum Thema

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: **Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard**, Stuttgart 2001.

nimmt zu und wird von Vorgesetzten und Mitarbeitern als förderlich erlebt. Betriebspraktika von Mitarbeitern in anderen Organisationsbereichen nehmen kontinuierlich zu und tragen zu einer besseren teamübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit bei.

Team: Besonders in den letzten zwei bis drei Jahren stellen die Führungskräfte fest, dass Teamgeist und Empathie bei den Mitarbeitern wachsen und ein besseres Wirgefühl entstanden ist. Die Qualität der Arbeit sowie die Qualität des Umgangs untereinander haben sich deutlich erhöht. Die Teammitglieder sehen den Erfolg ihres Einsatzes und erhalten dafür Anerkennung. Fortschritte und Erfolge werden im Team gewürdigt. Über Teamziele und gemeinsame Fortbildungen verbessern sich zudem die Kompetenzen der Gruppe.

Unternehmenskultur: In den letzten zwei bis drei Jahren ist zunehmend eine Verbesserung des gesamten Klimas und der Kommunikation festzustellen, die unteren Führungsebenen nehmen eine höhere Wertschätzung seitens der kaufmännischen Geschäftsführung und der Vorgesetzten insgesamt wahr.

Außenwahrnehmung: Das Staatstheater Hannover wird aufgrund dieses gesamten Prozesses von den anderen Theatern als führend in Deutschland erlebt, und auch im nahen und im internen Bereich ist das Vertrauen in das Theater gestiegen (zum Beispiel Sicherheitskonzepte, interne Logistik und Gebäudemanagement werden von internen und externen Interessengruppen als gute Praxis geschätzt).

Erfolgsfaktoren

Es bedarf einer großen Beharrlichkeit und konsequenten Zielverfolgung, um langfristig Erfolg zu haben. Es hat etwas gedauert, um auf die Zielgerade zu kommen. Das Management muss den Mut und die Ausdauer haben, am Ball zu bleiben, immer wieder neue Impulse setzen und die Wirkung beobachten und bewerten. Das ist Kärnerarbeit, das bedeutet viele Diskussionen und Gespräche, das kostet Geld für Schulungen und für die Umsetzung der Ziele, und es erfordert

einen langen Atem. Aber am Ende zahlen sich die Investitionen aus. Alleine die jährlichen Energieeinsparungen, die im Niedersächsischen Staatstheater erzielt werden, übersteigen die jährlichen Kosten für die leistungsorientierte Bezahlung und die Schulungen bei Weitem.

Wichtig war, dass es gelungen ist, Zielschwerpunkte zu entwickeln, die an der Arbeitssituation und am Arbeitsplatz der Beschäftigten angesetzt haben, ihnen konkrete Erleichterungen verschafft haben und als sinnvoll angesehen werden. Die Beschäftigten sind das Wichtigste im Theater, ohne sie würde nichts laufen, sie sind das Kapital. In sie zu investieren, ist daher immer eine Zukunftsinvestition, die sich erst später auszahlt. In diesem Sinne wurde viel in Aus- und Weiterbildung investiert, insbesondere auch in die der Führungskräfte, die den größten Einfluss auf Leistung und Motivation der Mitarbeiter ausüben können.

Die regelmäßige Evaluation hat zudem einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess angeregt, zur Aufarbeitung der Fehler beigetragen und durch die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Fehlern zu immer besseren Lösungen geführt.

Auch die Einbindung des Betriebsrates in die Zieleworkshops hat viel zum besseren Verständnis des Gesamtprozesses beigetragen. Alle Beteiligten müssen erfahren, dass das Vereinbaren von Zielen nützlich ist. Einmal im Jahr muss ein Schlüssel zur Verteilung des Leistungsentgeltes ermittelt werden, das zwingt alle, den Prozess termingericht umzusetzen. Ohne den § 18 als „Transportmittel“ hätte der Prozess nicht so systematisch aufgesetzt werden können und wäre wohl kein erfolgreicher Lernprozess und Kulturwandel initiiert worden.

Trotzdem bleibt viel zu tun

Sinnvolle Ziele zu finden, ist immer wieder eine Herausforderung. Während für manche noch eine große Zielesammlung existiert, kommen die Führungskräfte in anderen Bereichen an ihre Grenzen. Die systematische Leistungsbewertung, die der Tarifvertrag als Alternative zu Zielvereinbarungen zulässt und die auch in der Betriebsverein-

barung als sekundäres Instrument erlaubt wird, kann hier eine sinnvolle Ergänzung sein, wenn die Handlungsspielräume nicht ausreichen, um gute Ziele zu finden oder Teamziele angereizt sind. Hier bedarf es seitens des Managements und der Führungskräfte der einzelnen Ebenen immer wieder neuer Impulse.

Manche Ziele werden als ungerecht empfunden, weil man selbst die „schweren“ Ziele bekommen hat, der Kollege aber die vermeintlich „leichten“. Die Führungskräfte müssen immer wieder sensibel kommunizieren, dass entsprechend der individuellen Entwicklungsziele situativ angemessene Ziele gefunden und vereinbart werden müssen.

Eine große Hürde bildet auch die Verknüpfung mit dem künstlerischen Bereich. Der gesamte der Kunst zuarbeitende Bereich wird mit der Zielelandkarte erfasst, in der der Kern der Leistung als Theater, das künstlerische Schaffen, aber nur als Black Box vorkommt, indem das Management das Ziel „Kunst ermöglichen“ für den nicht künstlerischen Bereich definiert hat. Hier existiert noch eine deutliche Schnittstelle und die künstlerischen Leitungen müssen weiter in den Prozess eingebunden werden, damit die Beschäftigten nicht das Gefühl haben, sie laufen mit ihren Ideen und Verbesserungsmaßnahmen ins Leere.

Schließlich können auch die bisherigen Erfolge noch viel besser an die Belegschaft kommuniziert werden. Die Liste der großen und kleinen Erfolge ist inzwischen sehr lang, aber in der Breite und Tiefe noch zu wenig bekannt.



Autor
Jürgen Braasch,
Verwaltungsdirektor, kaufmännischer Geschäftsführer der Niedersächsisches Staatstheater Hannover GmbH, verwaltungsdirektion@staatstheater-hannover.de



Autor
Dr. Edzard Niemeyer,
Organisationsberater, geschäftsführender Gesellschafter der QUBIC Beratergruppe GmbH, Hannover, niemeyer@qubic.eu

Von der Leistungsmessung zur Feedback-Kultur

Für viele Unternehmenslenker, Manager und Mitarbeiter sind jährliche Leistungsbeurteilungen eine ähnlich lästige und unangenehme Pflichtübung wie der nächste Zahnarztbesuch. Und obwohl es für die berufliche (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeiter grundlegend ist, Leistung zu bewerten und zu reflektieren, verfehlen klassische Performance-Prozesse oftmals ihr Ziel.



Das Softwareunternehmen Adobe leitete 2011 eine umfassende Transformation seines Geschäftsmodells ein und stellte auf cloudbasiert Software, Echtzeit-Dienste und innovative digitale Marketinglösungen um. Doch dieser Wandel spiegelte sich nicht in der Art und Weise wider, wie das Unternehmen Leistung evaluierte und die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter förderte. Grund genug für Personalchefin Donna Morris, das tradierte Performance-Management-System auf den Prüfstand zu stellen.

Die Erkenntnis setzte sich durch, dass Zeitaufwand und Mehrwert in keinem Verhältnis zueinander standen und die jährlichen Mitarbeitergespräche mehr zu demotivieren als zu motivieren schienen – abzulesen an der steigenden freiwilligen Fluktuation in den Monaten nach der Beurteilung. Vor diesem Hintergrund standen im Wesentlichen drei Aspekte zur Diskussion: Häufigkeit, Unmittelbarkeit sowie Art und Weise der Leistungsbemessung nach Ranking- und Ratingsystemen. 2012 verabschiedete sich das Unternehmen schließlich offiziell von seinen alten Performance-Prozessen und installierte mit dem „Check-in“-Ansatz ein kontinuierliches Echtzeit-Feedback, das den einzel-

nen Mitarbeiter und seine Entwicklung in den Vordergrund stellte und Vergleiche mit Kollegen ad acta legte.

In den vergangenen Jahren zogen bekannte Marken wie Gap, Microsoft oder auch Deloitte nach und schafften ihre tradierten Systeme zur Leistungsevaluierung ebenfalls ab. Aktuellstes Beispiel ist die Managementberatung Accenture – eines der größten Unternehmen der Welt. CEO Pierre Nanterme kündigte für seine rund 330 000 Mitarbeiter erst kürzlich eine „massiv revolution“ innerhalb der betrieblichen Strukturen an. Schrittweise soll eine Art „Instant Performance Management“ eingeführt werden mit dem Ziel, Feedback kontinuierlich abzugeben und unmittelbar an Aufgaben und Projekte zu koppeln. Damit gesellt sich Accenture zu den mittlerweile sechs Prozent der Fortune-500-Unternehmen, die ihrem bisherigen Performance Management eine Frischzellenkur verpassen.

Jährliche Feedback-Runden nicht mehr zeitgemäß

Verschiedene aktuelle Erhebungen zeigen, dass diese Leuchtturmprojekte einen wichtigen Paradigmenwechsel in Führung und Management einleiten. Denn

Unternehmen, die auf HR-Strukturen zurückgreifen, die auf ein veraltetes Hierarchie- und Leistungsverständnis abstellen, laufen schneller Gefahr, Talente an Wettbewerber zu verlieren. Globoforce, Experte im Bereich Mitarbeiterbindung, fand heraus, dass die jährlichen Feedback-Runden nur marginal zur Mitarbeitermotivation beitragen: 53 Prozent der Befragten fühlten sich dadurch sogar in keiner Weise motiviert. Auf der anderen Seite belegen Studien von Towers Watson oder Gallup, dass hoch motivierte Mitarbeiter zum einen mindestens einmal wöchentlich Feedback erhalten und sich zum anderen die Produktivität von Mitarbeitern um 12,5 Prozent erhöht, wenn dieses Feedback stärkenbasiert ist. Laut der Global-Performance-Management-Studie von Mercer aus dem Jahr 2013 ziehen zudem gerade einmal drei Prozent der befragten Unternehmen einen Mehrwert aus ihren Performance-Systemen. Zu ähnlich ernüchternden Ergebnissen kommt eine Umfrage des Beratungsunternehmens CEB, wonach 95 Prozent der befragten Manager mit dem „klassischen“ Performance-Prozess unzufrieden sind und 90 Prozent der HR-Verantwortlichen keine hilfreichen Informa-

tionen erhalten. Und das, obwohl sie im Jahr durchschnittlich allein 200 Stunden für Leistungsbeurteilungen aufwenden.

Performance Management neu denken

In der Summe zeigt sich, dass die Erkenntnis, dass klassische Performance-Prozesse oftmals ihr Ziel verfehlen und zudem mit viel Aufwand und wenig Ertrag verbunden sind, in keiner Weise neu ist. Die heutigen Marktbedingungen erhöhen allerdings den Druck auf Unternehmen, qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Denn der Arbeitsmarkt hat sich gedreht vom Angebots- zum Nachfragemarkt. Fachkräftemangel und demografischer Knick ermöglichen es aktuellen und künftigen Generationen, ihre Vorstellung von Arbeit viel stärker in die Unternehmen zu tragen als das früher der Fall war und es Bewerber noch buchstäblich wie Sand am Meer gab. Die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt treibt diesen Kulturwandel zusätzlich voran. Mit Blick in die Zukunft sind viele Auswirkungen dieser Entwicklungen noch unscharf. Klar ist jedoch, dass ein Großteil der Unternehmensprozesse vollkommen neu gedacht werden muss.

Nehmen wir den Vertrieb als klassisches Beispiel für Performance Management nach „alter“ Manier. Der Mitarbeiter wird hier anhand fester Zielerreichungsvorgaben in Bezug auf Umsatz, Unternehmensergebnis etc. nachträglich bewertet. Dieser Ansatz wandelt sich dahingehend, dass die Position des einzelnen Mitarbeiters stärker Beachtung findet. Es geht nicht mehr nur rein um das Messen und Vergleichen von Leistung, sondern darum, den Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend zu fördern und weiterzuentwickeln.

Damit verändert sich der gesamte Performance-Prozess: von einer quantitativen Analyse, die im Rahmen der Mitarbeitergespräche punktuell einmal im Jahr stattfindet, hin zu einem kontinuierlichen Feedback-Prozess, der deutlich

stärker als zuvor unmittelbar an Aufgaben oder Projekte gebunden ist und die Entwicklung des Mitarbeiters in den Fokus rückt. Auf diese Weise kann deutlich früher erkannt werden, wo es hakt oder möglicherweise ein erhöhtes Austrittsrisiko besteht und nachjustiert werden muss, beispielsweise in Form von Trainings. Performance Management entwickelt sich also zu einem wichtigen Instrument der Mitarbeiterbindung.

Nachhaltiges Feedback in der Praxis etablieren

Vor diesem Hintergrund ist es absolut sinnvoll, den Performance-Prozess aus der Starre eines jährlichen Mitarbeitergesprächs zu lösen. Doch wie funktioniert kontinuierliches Performance Management in der Praxis? Sechs Punkte, auf die es zu achten gilt:

- Dem Feedback-Prozess sollte nach wie vor Zeit eingeräumt werden – er darf nicht „nebenbei“ stattfinden, denn Mitarbeiter wie Manager brauchen Zeit, um ihre Karriere zu bewerten beziehungsweise deren Status und Fortschritt adäquat beurteilen zu können.
- Der Prozess sollte nach wie vor strukturiert ablaufen und in einem definierten Rahmen stattfinden, der garantiert, dass kein Wildwuchs entsteht und Feedback in destruktive Kritik umschlägt. Wichtig ist es daher, eine objektive On-the-job-Bewertung zu etablieren und den Prozess für alle transparent zu gestalten. Mithilfe technischer Unterstützung kann beispielsweise eine Feedback-Überprüfung eingebaut werden: Der Mitarbeiter kann damit auf Feedback reagieren beziehungsweise dieses annehmen oder ablehnen. Vergleichbar mit einem Post auf einem sozialen Netzwerk, der kommentiert oder gegebenenfalls auch gelöscht werden kann. Eine weitere Möglichkeit ist ein integrierter Spell-Check, der unpassende Wörter oder Formulierungen, die nichts mehr mit konstruktiver Kritik zu tun haben, erkennen und unterbinden kann, indem das Feedback nicht abgeschickt wird. In Deutschland

ist außerdem die Integration von Arbeitsnehmern in die Umgestaltung des Prozesses sinnvoll.

- Zeitaufwand und Komplexität eines kontinuierlichen Performance Managements dürfen dabei nicht unterschätzt werden. Der Feedback-Prozess sollte daher möglichst einfach und intuitiv gehalten werden. Spezielle Software kann dabei unterstützen beispielsweise mit Feedback-Tools, die auf der Funktionslogik von Social-Media-Portalen aufsetzen.

- Führungskräfte brauchen entsprechende Tools, um kontinuierliches Feedback überhaupt steuern zu können. Eine Möglichkeit sind Echtzeit-Performance-Analysen über mobile Endgeräte. In Form von speziellen „Peer Reviews“ lässt sich gute Leistung zudem mit entsprechenden digitalen Abzeichen würdigen, Stichwort Gamification. Zu guter Letzt geht es auch darum, Qualifikationen anzuerkennen. Hilfreich sind hier Bewertungen im Stil von LinkedIn-Empfehlungen, um Mitarbeiter dazu zu ermuntern, andere mit ihrer Erfahrung zu unterstützen.

- Regelmäßiges Feedback ist eine Frage der Unternehmenskultur. Ob es letztlich wöchentlich, projektbasiert oder jeweils zum Quartalsende abläuft, ist dabei nicht ausschlaggebend. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten dafür sensibilisiert werden. Insbesondere den Führungskräften muss die betriebliche und auch wirtschaftliche Bedeutung eines direkten und unmittelbaren Austauschs verdeutlicht werden.

- „Instant“ Feedback erfolgt nicht nur zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, sondern hat einen deutlich breiteren Fokus: Auch Kollegen und indirekt die Manager-Ebene werden miteinbezogen.



Autor
Andreas Eppler,
Vertriebsdirektor Deutschland,
Cornerstone OnDemand,
aeppler@csod.com

Azubis sorgen für gesunde Arbeitsplätze

Bei Thyssen Krupp Bilstein werden Verwaltungsmitarbeiter von sogenannten „Ergo Scouts“ über die rückenfreundliche Nutzung von Möbeln und Arbeitsmitteln informiert. Der Clou: Die Scouts arbeiten in einem Team bestehend aus einem erfahrenen Mitarbeiter und einem Auszubildenden.



Fotos: Dauphin Human Design Group

Bei Thyssen Krupp Bilstein arbeiten die Ergo Scouts im Team und unterstützen sich gegenseitig bei der Beratung ihrer Kollegen.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement des Automobilzulieferers Thyssen Krupp Bilstein sorgt dafür, dass die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter im betrieblichen Alltag höchste Priorität genießt. Dabei setzen die Abteilungen Human Resources und Arbeitssicherheit auf Vorsorge, damit Beschwerden möglichst gar nicht erst entstehen. Am Hauptsitz in Ennepetal überprüft das interdisziplinäre „Team Arbeit und Gesundheit“ regelmäßig die Arbeitsbedingungen in Produktion und Verwaltung. Bei einer Arbeitsplatzbegehung in den Bürobereichen stellte das Team im vergangenen Jahr fest, dass der Standard in Sachen Arbeitsplatzausstattung zwar sehr hoch war, Mitarbeiter die Büroeinrichtungen und Arbeitsmittel aber oft nicht körpergerecht nutzten. Ergonomische Bürodrehstühle und Tische waren beispielsweise nicht optimal eingestellt oder Bildschirm, Tastatur, Maus und Telefon waren so angeordnet, dass es schnell

zu Verspannungen kam. Für eine Wissensvermittlung rund um das körpergerechte Arbeiten war externe Unterstützung gefragt. Daher interessierten sich die Verantwortlichen für das Dienstleistungsangebot der Dauphin Human Design Group im Bereich Ergonomieberatung. Dauphin war bei Thyssen Krupp Bilstein bereits als Hersteller von ergonomischen Bürodrehstühlen bekannt – und auch das Dauphin-Konzept für den Aufbau von Ergonomiekompetenz überzeugte. Thyssen Krupp Bilstein wählte aus dem Service-Portfolio das Modul Multiplikatoren-schulung aus. Denn dies versprach bei eher geringen Aufwänden hohen Nutzen und eine besonders nachhaltige Wirkung.

Chefsache Rückengesundheit

Um die Basis für eine dauerhafte Sensibilisierung für körpergerechtes Verhalten im Arbeitsalltag zu legen, fand zunächst eine Schulung für Führungskräfte und Geschäftsführung statt. Dabei

vermittelte eine Ergonomieberaterin der Dauphin Human Design Group Grundlagenkenntnisse aus den Bereichen Ergonomie und Rückengesundheit. Bei einem Rundgang durch die Büros zeigte sie den Teilnehmern, wie sie ihre Arbeitsplätze durch wenige Veränderungen deutlich körpergerechter nutzen können. Ausreichend Zeit für individuelle Fragen blieb auch: Diese bezogen sich nicht nur auf das ideale Arbeiten im ergonomisch eingerichteten Büro, sondern auch unterwegs in Bahn und Flugzeug oder im Hotelzimmer. Durch die praxisnahe Schulung in einem frühen Stadium konnten Geschäftsleitung und Führungskräfte als Fürsprecher für das Thema Ergonomie am Arbeitsplatz gewonnen werden: Sie hatten am eigenen Leib erfahren, dass sie von einer ergonomisch optimalen Büronutzung profitieren und sich langfristig fitter fühlen. Daher waren sie sehr motiviert, diese Erfahrung auch ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Diese nach-

„Anfangs waren die Kollegen etwas amüsiert, als ich als Ergo Scout mit Zollstock und Liste umherging, einige wünschten keine Beratung. Nachdem jedoch viele Arbeitsplätze optimiert werden konnten, wollten die restlichen Kollegen dann doch eine Beratung und gehen verantwortungsvoller mit ihrer Gesundheit um.“

Stefanie Dumalski, Ergo Scout und Assistentin Technologie & Innovation Testing, Thyssen Krupp Bilstein

„Ein wichtiger Erfolgsfaktor war es, die Führungskräfte frühzeitig als Fürsprecher für das Thema Ergonomie zu gewinnen. Dadurch gingen sie in Sachen Rückenprävention mit gutem Beispiel voran und unterstützten die Ergo Scouts bei ihrem Einsatz und der nachhaltigen Umsetzung.“

Susanne Weber, Ergonomieberaterin, Dauphin Human Design Group

haltige Sensibilisierung sorgte dafür, dass die Multiplikatoren jederzeit die notwendige Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erhielten. Susanne Weber, Ergonomieberaterin bei der Dauphin Human Design Group, dazu: „Ein wichtiger Erfolgsfaktor war es, die Führungskräfte frühzeitig als Fürsprecher für das Thema Ergonomie zu gewinnen. Dadurch gingen sie in Sachen Rückenprävention mit gutem Beispiel voran und unterstützten die Ergo Scouts bei ihrem Einsatz und der nachhaltigen Umsetzung.“

Darüber hinaus wirkten sie innerhalb der Belegschaft als Vorbild. Eine Reihe von Mitarbeitern plante etwa regelmäßige Phasen der Steh-Arbeit ein, nachdem sie dieses gesundheitsfördernde Verhalten bei ihrem Vorgesetzten beobachtet hatten.

Die Ergo Scouts im Einsatz

Der nächste Schritt war die Schulung der Multiplikatoren, sogenannter „Ergo Scouts“. Am Verwaltungsstandort Ennepetal sind insgesamt 14 Ergo Scouts im Einsatz, die alle Abteilungen von Entwicklung und Vertrieb über Human Resources bis hin zum Controlling abdecken. Die Ergonomieberaterin bildete die Multiplikatoren in zwei Tagesschulungen rund um das Thema Ergonomie am Arbeitsplatz aus. Die Aufteilung in zwei Kleingruppen, für deren Training jeweils ein ganzer Tag zur Verfügung stand, sorgte dafür, dass Kenntnisse umfassend vermittelt werden konnten und ausreichend Zeit für Rückfragen blieb.

Dabei führte die Arbeitsplatzexpertin in die physiologischen Grundlagen von Ergonomie am Arbeitsplatz ein und vertiefte mit den Ergo Scouts wesentliche Aspekte für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis. Themen waren dabei unter ande-

rem die körperlichen Auswirkungen von Bildschirmarbeit, die ergonomische Optimierung von Arbeitssituationen abhängig von den spezifischen Rahmenbedingungen, sowie Methoden der funktionellen Anatomie. Die ausführliche, praxisorientierte Schulung versetzte die Multiplikatoren in die Lage, ihre Schlüsselfunktion zu erfüllen.

Bevor die Ergo Scouts mit den Arbeitsplatzberatungen ihrer Kollegen begannen, wandten sie das Gelernte am eigenen Arbeitsplatz an: Sie stellten Bürodrehstuhl, Tisch und Bildschirm für ihre Körpergröße ein, stimmten die Einrichtungselemente aufeinander sowie auf die Umgebungsbedingungen wie den Lichteinfall ab. Danach ordneten sie ihre Arbeitsmittel für eine ergonomisch ideale Nutzung an. Damit sammelten sie Erfahrungswissen, das sie nun in den betrieblichen Alltag ihrer Kollegen übertragen können.

Tandem aus Azubi und erfahrenem Mitarbeiter

Für die Vermittlung ihres Ergonomiewissens arbeiten die Ergo Scouts im Team bestehend aus einem erfahrenen Mitarbeiter und einem Auszubildenden. Auf diese Weise können sie sich untereinander austauschen und gegenseitig unterstützen. Die wechselnden Arbeitsgebiete der Auszubildenden tragen dazu bei, das Thema Ergonomie in unterschiedlichen Abteilungen schnell und breit zu streuen. Dabei erfahren die jungen Kollegen, dass ihre Arbeitsplatzberatungen als wertvolle Dienstleistung angesehen werden, die dem Unternehmen und der Belegschaft in besonderer Weise nutzen. Ihre Aufgabe als Ergo Scout stärkt ihre Rolle innerhalb der Belegschaft und sie erfahren sowohl von

Vorgesetzten als auch Kollegen eine hohe Wertschätzung für ihre Ergonomie-Dienstleistungen. „Nach einer gewissen Anlaufzeit erhalten wir nun wirkliche Anerkennung. Viele Kollegen sind mittlerweile interessiert daran, dass an ihrem Arbeitsplatz alles ergonomisch ausgerichtet wird und auch die Rückmeldungen der bereits „behandelten“ Kollegen sind durchweg positiv, da sie eine positive Veränderung wahrnehmen“, so Regina Schubert, Ergo Scout und Auszubildende.

Diese Erfahrung fördert ihre persönliche und berufliche Entwicklung auch über die fachlichen Ausbildungsinhalte hinaus. ThyssenKrupp Bilstein denkt dabei auch an die Zukunft: Die Ausbildung der jungen Ergo Scouts verankert das Thema dauerhaft im Betrieb, da die Nachwuchskräfte ihr Wissen mitnehmen, wenn sie sich im Unternehmen entwickeln und auch auf weiteren Karrierestufen das Bewusstsein für körpergerechtes Arbeiten vorleben und weitergeben.

Beratung am Arbeitsplatz

Für die Beratung am Arbeitsplatz existiert kein vorgeschriebener Ablauf. Die Ergo Scouts können den Ablauf flexibel auf die individuellen Anforderungen abstimmen. So dauert eine durchschnittliche Arbeitsplatzberatung abhängig vom relevanten Inhalt etwa 20 Minuten. Die Initiative für eine Beratung kann dabei sowohl von den Ergo Scouts als auch von den einzelnen Abteilungen ausgehen. Nicht zuletzt durch die nachhaltige Bewusstseinsbildung bei den Führungskräften hat das Unternehmen damit schnell eine gute Durchmischung über die verschiedenen Verwaltungsbereiche hinweg erreicht. Dabei tragen alle geschulten Mitarbeiter dazu bei, dass sich die



Praxisorientierte Schulungsmaßnahmen sorgen dafür, dass Ergo Scouts alle Fragen ihrer Kollegen rund um die körpergerechte Arbeitsplatzgestaltung beantworten können.

Ergonomiekompetenz in den Büros verbreitet: Mal bietet ein Abteilungsleiter einem Mitarbeiter eine Beratung an, weil ihm auffällt, dass dieser nicht optimal an seinem Arbeitsplatz sitzt, mal bittet ein Mitarbeiter um Unterstützung, weil er sich unsicher fühlt oder Beschwerden hat. Sehr wichtig ist den Verantwortlichen bei Thyssen Krupp Bilstein, dass die Mitarbeiter den positiven Effekt möglichst zeitnah nach der Arbeitsplatzberatung erleben. Aus diesem Grund zielt die Beratung in erster Linie darauf ab, Arbeitsplätze mit den vorhandenen Möbeln und Arbeitsmitteln zu optimieren.

Die bestehende, qualitativ hochwertige Ausstattung unterstützt dieses Vorgehen. Oft sind es kleine Veränderungen, wie die richtige Positionierung des Bildschirms oder eine geeignete Einstellung von Armlehnen und Lumbalstütze, die zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitssituation beitragen.

Auch durch Verhaltensänderung lässt sich viel erreichen: So sorgen regelmäßige Haltungswechsel zwischen Sitzen und Stehen für eine spürbare Entlastung für Rücken und Nacken. Stehen aktiviert den

Kreislauf, steigert die Konzentrationsfähigkeit und fördert das Wohlbefinden. Wenn die Ergo Scouts zu dem Ergebnis kommen, dass die vorhandenen Mittel nicht ausreichen, um ein körpergerechtes Arbeiten zu fördern, erstellen sie eine Liste mit Optimierungsmaßnahmen. Diese wird an die Arbeitssicherheit weitergegeben und zeitnah abgearbeitet. Oft handelt es sich um kleinere ergonomische Hilfsmittel, wie spezielle Tischpulte zur Ablage von Dokumenten. Diese werden dann in der unternehmenseigenen Lehrwerkstatt gebaut.

Positives Fazit

Regelmäßig stattfindende Arbeitsplatzbegehungen sichern den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen. Das Fazit von Thyssen Krupp Bilstein fällt dabei durchweg positiv aus. Rund zwei Monate nach den Multiplikatorenschulungen fand ein Rundgang von Arbeitssicherheit und den verschiedenen Abteilungsleitern statt. Dabei zeigte sich, dass in relativ kurzer Zeit schon viel erreicht wurde.

Auch die Mitarbeiter äußern sich positiv: Sie merken, dass sich im Betrieb etwas

bewegt und noch mehr für ihre Gesundheit getan wird. Die Verantwortlichen bekommen sogar Rückmeldungen, dass Beschwerden seltener auftreten. Die Vermittlung von Ergonomiekompetenz liegt nicht in den Händen einzelner Mitarbeiter, sondern verteilt sich über verschiedene Bereiche hinweg auf mehrere Ansprechpartner und ist bereits nach relativ kurzer Zeit tief in der Unternehmenskultur verankert. Die Ergo Scouts freuen sich über die hohe Wertschätzung, die ihre Tätigkeit im Unternehmen erfährt. Kommunikation hat dabei einen hohen Stellenwert: Lobt ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten gegenüber die Arbeit der Ergo Scouts, gibt dieser das positive Feedback an den entsprechenden Ergo Scout weiter. Die Rückendeckung von Geschäftsführung und Führungskräften sorgt dafür, dass die Multiplikatoren ihre zusätzliche Aufgabe nicht als Belastung, sondern als Bereicherung empfinden. Zur Auffrischung und Vertiefung ihrer Kenntnisse sind regelmäßige Weiterbildungen für sie geplant.

Aufgrund des Erfolgs in den Bürobereichen wird der Einsatz der Ergo Scouts nun ausgeweitet: Die Ausbildung von Multiplikatoren für einen Einsatz an den Produktionsarbeitsplätzen ist bereits in Planung. Zudem prüft die Führung des Thyssen Krupp-Konzerns einen möglichen Einsatz von Ergo Scouts in anderen Bereichen.



Autor
Marcus Koch,
Head of Human Resources,
ThyssenKrupp Bilstein GmbH,
Ennepetal



Autor
Jürgen Freiburg,
Arbeitssicherheit, Leiter
Arbeits- und Gesundheits-
schutz, ThyssenKrupp
Bilstein GmbH, Ennepetal,
juergen.freiburg@
thyssenkrupp.com



Achtsam dem Stress begegnen

Stressfolgeerkrankungen stellen einen großen Teil moderner Gesundheitsprobleme dar und Burn-out als psychische Ausformung des Problems ist eine der bedeutendsten Trenddiagnosen unserer Zeit geworden. Die Einführung eines erfolgskontrollierten Achtsamkeitstrainings zur Resilienzsteigerung scheint hier eine sinnvolle und kostengünstige Maßnahme zu sein.

Die Frage, ob sie gestresst sind, wissen die meisten Menschen sicher und überzeugt zu beantworten. Die Antwort darauf, was denn Stress genau ist und wann Stress überhaupt zum Problem wird, fällt schon schwerer und soll daher wissenschaftlich beantwortet werden. Laut einer TK-Studie klagen immerhin 80 Prozent der Deutschen über Stress, und bei einem Drittel von ihnen ist Stress zu einem Dauerzustand geworden; insbesondere die Altersgruppe der 30- bis 39-Jährigen scheint hiervon betroffen zu sein. Stressquelle Nummer eins ist der Arbeitsplatz, jedenfalls in der subjektiven Wahrnehmung.

Der physiologische Anteil der Stressreaktion ist angeboren und hat einen biologischen Sinn. Jedoch lösen scheinbar ungefährliche Umweltreize, die wir aufgrund unserer Lernerfahrungen als Anforderung oder Bedrohung bewerten, diese physiologische Stressreaktion bereits aus. Stress ist ein uraltes Programm unserer Gene. Wir

verhalten uns heute noch unseren Vorfahren und vielen anderen Säugetieren ähnlich. Sinn der Stressreaktion ist ursprünglich die Lebenserhaltung durch einen reflexhaften Angriffs- oder Fluchtmechanismus.

Stress ist ein lebenswichtiger Vorgang

Der moderne Mensch kann, im Gegensatz zum Tier und zum Urmenschen, meist weder kämpfen noch fliehen. Die frei werdenden Energien richten sich aber, wenn sie nicht genutzt werden, oft gegen den eigenen Körper. Geht die Stresssituation schnell vorüber, fängt der Körper die Auswirkungen der Mobilmachung auf. Bei Daueralarm jedoch entsteht eine ständige Alarmbereitschaft. Zwei weitere Erkenntnisse aus der Stressforschung beziehen sich auf die Entstehung und die Qualität von Stress. Erstens: Stress entsteht als Wechselwirkungsprodukt aus den situativen Gegebenheiten und der indi-

viduellen Bewertung der Situation – nicht jede Anforderung wird von jedem Menschen als gleichsam bedeutsam erachtet. Zweitens: Stress zu erleben ist nicht in jedem Fall schlecht, aber das Ausmaß ist entscheidend. Ein mittleres Anspannungsniveau gilt geradezu als Voraussetzung für gute Leistungen. Auch für den Arbeitskontext ist hieraus ableitbar, dass ein gewisses Maß an Belastung sogar positive Auswirkungen auf die Befindlichkeit hat.

Patentrezepte gibt es nicht

Jede Stresssituation erfordert eine maßgeschneiderte Methode, um angemessen mit ihr fertig zu werden. Patentrezepte gibt es nicht. Bei den folgenden Punkten kann man zur effektiven Stressbewältigung ansetzen:

1. Bei den Stressoren: „Die Umwelt verändern!“ (problemorientiertes Coping)

Man kann die Summe der Stressoren verringern, indem man einige davon ausschaltet, reduziert und/oder vermeidet.

2. Beim Menschen selbst: „Sich selbst verändern!“ (emotionsorientiertes Coping)

Man kann sich selbst durch langfristige Stressbewältigungsmethoden verändern und dadurch stressstabiler werden, indem man die eigene Belastbarkeit erhöht, positives Verhalten/neue Fertigkeiten aufbaut, seine grundsätzlichen Einstellungen verändert und/oder die Bewertung der Stresssituation verändert.

Konventionelle Stressbewältigungsprogramme setzen in der Regel am kognitiven Verhalten von Betroffenen an. Die Kandidaten der Trainings lernen, sich mental auf Stressoren vorzubereiten und Stressoren anders zu bewerten. Gedanken werden also aktiv eingesetzt, um das Empfinden beziehungsweise die Reaktionen auf Belastungen zu kontrollieren. Aber auch eine derartige „Kontrollleistung“ ist energieaufwendig, sodass nach energiesparenderen Methoden der Selbstbeeinflussung geforscht wurde. Wie neuere Untersuchungen zeigen, kann die Erhöhung der Selbstachtsamkeit auf diesen Ebenen anscheinend erfolgreich und nachhaltig einwirken. Achtsamkeit löst sich von diesen „Kontrollprozessen“, indem sie dem Individuum ermöglicht, einen unabhängigen inneren Standpunkt einzunehmen.

Was ist Achtsamkeit?

Achtsamkeit ist ein bereits vor etwa 2500 Jahren durch den Buddhismus bekannt gewordenes Konzept eines geistigen Zustandes des nicht wertenden Gewahrseins dessen, was in jedem Augenblick geschieht, welches positive Auswirkungen nicht nur auf das geistige, sondern auch auf das körperliche Wohlbefinden des Menschen hat.

Jon Kabat-Zinn, Medizinprofessor an der University of Massachusetts hat bereits in den 70er-Jahren ein vom philosophisch-religiösen Überbau befreites Achtsamkeitsprogramm „Mindfulness Based Stress Reduction“ (MBSR) entwickelt und erfolgreich in den klinischen Alltag zur Stressreduktion bei Schmerzpatienten, aber auch bei chronisch kranken und an Krebs erkrankten Patienten entwickelt und implementiert. Kabat-Zinn stellt den Bewusstseinszustand, der dabei entsteht, zum besseren Verständnis, dem

„Der Einsatz achtsamkeitsbasierter Trainings im Unternehmen ist möglicherweise eine Strategie, in das subjektive Stressgeschehen umfassender und vor allem nachhaltiger einzugreifen, indem Bewertungsmuster grundlegend verändert werden.“

bekannten, sogenannten Autopilot-Modus gegenüber, in der mentale Aktivitäten jeglicher Art, zum Beispiel Tagträume, Phantasien, Zukunftsgedanken, Grübeleien et cetera, statt des bewussten Erlebnisses, dominieren. Das steigende Gewahrwerden des Augenblickes mit liebevoller Neugier, nicht vernebelt durch voreingenommene Urteile, führt zu einer zunehmenden Klarheit und Beständigkeit der Aufmerksamkeit und dadurch zu einer verminderten physiologischen Stressreaktion.

Was kann Achtsamkeit?

Nach Ulrich Ott kann durch achtsamkeitsbasierte Meditation nicht nur tiefe körperliche Entspannung mit einer gleichzeitig hohen geistigen Wachheit erreicht werden, sondern Entscheidungen unter Druck fallen leichter und Aufmerksamkeit und Gedächtnisleistungen verbessern sich. Achtsamkeit kann nach Kohls auch als ein Versuch verstanden werden, durch den individuell erlernte, teilweise auch angeborene Stereotypen und Vorurteile bewusster unter Kontrolle gehalten werden, um zu einer weniger individualistischen Sichtweise, zu einer „subjektiv eingefärbten“ Wahrnehmung der Situation zu gelangen (Kohls et al., 2013). Bisherigen Forschungsergebnissen zufolge scheinen achtsamkeitsbasierte Inter-

ventionen unter anderem durch eine Änderung der Einstellung und Sicht des Individuums auf die Symptome und folglich durch die veränderte Bereitschaft und Fähigkeit, mit oder auch trotz der Symptome und Verhältnisse zu leben, gesundheitsförderlich zu wirken.

Neurowissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen, dass Achtsamkeit sogar die Struktur und damit die kognitiven Funktionen des Gehirns zu verändern vermag. Eine zunehmenden Zahl der Forschung in der Neurowissenschaft weist darauf hin, dass Meditation die funktionelle und strukturelle Plastizität der neuronalen Prozesse, die Aufmerksamkeit und Emotionen zugrunde liegen, verändert und zu einer Veränderung der sowohl der grauen als auch der weißen Substanz in den Regionen des Gehirns, die mit den Prozessen der affektiven Regulation in Zusammenhang stehen, führt.

Praktische Ergebnisse von Achtsamkeitsstudien im Bildungswesen belegen eine Steigerung der Aufmerksamkeitsleistung und der kognitiven Fähigkeiten nach der Intervention. Eine Übersichtsstudie, die verschiedene Interventionen zur Stressreduktion von Universitätsstudenten untersuchte, kam des Weiteren zu dem Ergebnis, dass Achtsamkeit unterstützende Interventionen zu einer signifikanten Reduktion von Stress-

Mehr zum Thema

Dane, E./Brummel, B.J.: **Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention.** In: Human Relations, 67(1) (Seiten 105-128), 2014.

Kohls, N./Berzlanovich, A./Sauer, S.: **Achtsamkeit in Organisationen: Vom Stressmanagement über das achtsame Interagieren und Führen zur bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen.** In: Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre (Seiten 163-177), Wiesbaden, 2013.

Mindfulness-the unconventional research of psychologist Ellen Langer. In: Harvard Magazine, Sept/Oct 2010.

Ott, U./Hölzel, B. K./Vaitl, D.: **Brain Structure and Meditation: How Spiritual Practice Shapes the Brain.** In: H. Walach/S. Schmidt/W. B. Jonas (Eds.): Neuroscience, Consciousness and Spirituality (Seiten 119-128). Springer Netherlands, 2011.

Tamdjidi, C./Kohls, N.: **Resilienz, Zufriedenheit und kooperative Zusammenarbeit im Unternehmensalltag.** Gesundheitswesen, 76(08/09), A196. doi: 10.1055/s-0034-1387046, 2014.

„Achtsamkeit ist eine kostengünstige, niederschwellige und überall anwendbare Methode der Resilienzförderung, welche das Potenzial hat, nicht nur die Gesundheit des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch die der Gesamtorganisation zu beeinflussen.“

symptomen führt. Ferner stellten die Untersucher fest, dass diese Ergebnisse trotz der Verschiedenheit der Programme und der Länder, in denen diese Programme durchgeführt wurden, erstaunlich konsistent waren.

Evaluierungsparameter

Einen vielversprechenden Weg in der Anwendungsforschung geht die Kalapa Academy, die ein Achtsamkeitstraining, das ganz auf die Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmensalltag zugeschnitten ist, durchführt und die Effekte des achtwöchigen Trainings in Kooperation mit mednetwork.de, einem Netzwerk von Gesundheitspromotoren, nicht nur auf psychologische Parameter wie zum Beispiel Belastbarkeit, Zufriedenheit und Kooperationsfähigkeit anhand einer umfangreichen Testbatterie evaluiert, sondern auch eine biometrische Evaluation durchführt.

Zur Evaluierung der psychischen Wirkungen werden eine Reihe von Outcome-Parametern, wie der Attention Network Test (ANT), das Perceived Stress Questionnaire (PSQ), der Freiburger Achtsamkeitsfragebogen (FMI), die Mindful Attention Awareness Scale (MAAS), die Überdruss Skala (engl. Tendium Scale) sowie das Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar (LOTI) eingesetzt. Zur Evaluierung der physischen Veränderungen wird neben den Standardlaborparametern Puls, Blutdruck und Herzratenvariabilität, ein Parameter zur Beurteilung der Reaktionsfähigkeit/Resilienz des Herzens auf Stresssituationen herangezogen. Basierend auf dem Mindfulness-Based-Stress-Reduction(MBSR)-Programm von Kabat-Zinn wurde von der Kalapa Leadership Academy ein, an die speziellen Anforderungen des Unternehmensalltags angepasstes, niederschwelliges und leicht zu implementierendes Programm zur Förderung der Belastbarkeit, Widerstandsfähigkeit, der

Reduzierung von Stress und psychischen Erkrankungen sowie der Steigerung der Zufriedenheit und Qualität der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz namens „Working Mind“ entwickelt.

Trainingsprogramm „Working Mind“

Das Training erstreckt sich über zehn bis zwölf Wochen und findet überwiegend in der Arbeitsumgebung statt. Das Training besteht in der Regel aus zwei Vertiefungstagen je vier Stunden am Anfang und am Ende des Programms und acht Trainingseinheiten (Module) mit je zweieinhalb Stunden in der teilnehmenden Firma innerhalb der Arbeitszeit.

Die Teilnehmer erlernen im Laufe des Trainings im Sinne der Psychoedukation verschiedene Inhalte und Methoden der Achtsamkeit und Stressbewältigung. So begleitet eine Einführung in die Neurophysiologie des Gehirns das Programm und bildet die Grundlage für das tiefere Verständnis der Methoden. Im Laufe des Trainings werden den Teilnehmern dann Inhalte wie zum Beispiel das soziale Gehirn und die Bedeutung von sozialer Intelligenz in der Produktivität von Teams oder Methoden der achtsamen Kommunikation im Arbeitskontext vermittelt. Die Teilnehmer werden ermuntert, zusätzlich idealerweise mindestens zehn Minuten pro Tag Achtsamkeitstrainings durchzuführen und den zeitlichen Umfang und ihre Erfahrungen zu protokollieren. Zur Stärkung der Umsetzung des Gelernten erhalten die Teilnehmer nach jedem Modul zusätzlich Übungsanweisungen, die eine konkrete Implementierung der Achtsamkeit in den (Arbeits-)Alltag ermöglichen.

An „Working Mind“ haben mittlerweile 14 Unternehmen wie zum Beispiel Bosch, Beiersdorf, dm oder Fijitsu teilgenommen. Bisherige Ergebnisse belegen: Teilnehmer fühlen sich nach den acht Wochen nicht nur

sorgenfreier, präsenter, kreativer und produktiver, sondern auch die Zusammenarbeit mit Kollegen verlief harmonischer. Insgesamt zeigten sich bei insgesamt hoher Akzeptanz und hoher Beteiligung eine Absenkung der empfundenen Anspannung und Stressbelastung, ein Anstieg der Konzentrationsfähigkeit, eine verringerte Fehlerrate und ein Anstieg kreativer Leistungen (Tamdjidi & Kohls, 2013).

Kostengünstige Resilienzförderung

Fortschreitende Globalisierung, Wertewandel, Profstkultur, Mobilität und neue Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmen die Arbeitswelt von heute. Von den Beschäftigten werden nicht nur Leistungssteigerung, sondern auch zunehmend individuelle psychosoziale Ressourcen wie Anpassungsbereitschaft und gute Selbstregulation gefordert.

Der Einsatz achtsamkeitsbasierter Trainings im Unternehmen ist möglicherweise eine Strategie, in das subjektive Stressgeschehen umfassender und vor allem nachhaltiger einzugreifen, indem Bewertungsmuster grundlegend verändert werden. Auch wenn Achtsamkeit, wie bereits Erfahrungen in der Medizin und den Gesundheitswissenschaften gezeigt haben, kein Allheilmittel darstellt, deuten die vorläufigen Ergebnisse des Forschungsprojektes darauf hin, dass Achtsamkeit eine kostengünstige, niederschwellige und überall anwendbare Methode der Resilienzförderung ist, welche das Potenzial hat, nicht nur die Gesundheit des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch die der Gesamtorganisation zu beeinflussen.

Autoren

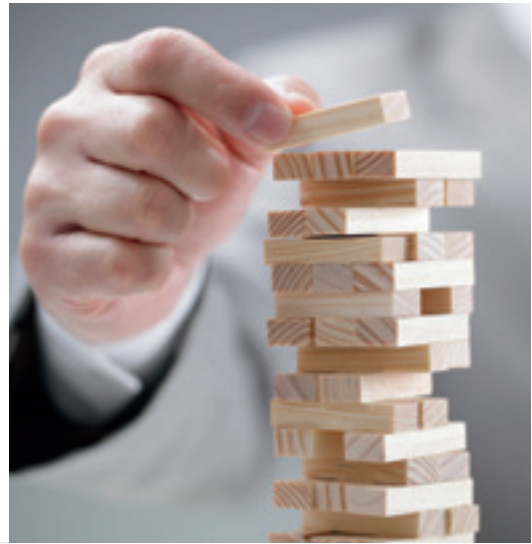
Prof. Dr. med. Young-Seun Chang-Gusko,
Fachärztin für Radiologie und Präventions-
medizinerin, Professorin für Gesundheits-
management, FOM Hochschule, Essen,
dr.chang@mednetwork.de

Sven Kottysch,
Ökonom, Psychologe und Dozent,
MSH Medical School Hamburg,
sven.kottysch@smith-and-lesson.com

Prof. Dr. med. Claudia Schulte-Meßtorff,
Ärztin für Psychosomatik und Arbeitspsychologin,
Professorin für Gesundheitsmanagement,
FOM Hochschule, Essen,
claudia.schulte-messtorff@bcw-gruppe.de

Von der Mitarbeiterperspektive zum Unternehmenserfolg

„Innere Kündigungen“, „Servicewüste“, „Innovationsfeindlichkeit“ – ist es wirklich so düster um Engagement, Bindung und Kundenorientierung bestellt, wie die Schlagzeilen suggerieren? Eine aktuelle Studie geht dieser Frage auf den Grund.



Wie ist es um das Engagement und Commitment deutscher Arbeitnehmer bestellt? Wie kundenorientiert erleben Mitarbeiter ihr direktes Arbeitsumfeld und wie veränderungsförderlich sind Strukturen und Prozesse? Und wenn es nicht so rosig aussieht: Was können Unternehmen tun, um die Aussichten zu verbessern? Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, haben wir im Sommer knapp 1000 Voll- und Teilzeitbeschäftigte aus deutschen Unternehmen befragt. An der Online-Befragung beteiligten sich Personen mit und ohne Führungsverantwortung aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Größe. Die Studienteilnehmer waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 18 und 65 Jahre alt, ihre Betriebszugehörigkeit reichte von weniger als einem bis zu mehr als 20 Jahren. Von besonderem Interesse waren für uns die Bereiche Engagement, Commitment, Kundenorientierung und Veränderungskompetenz sowie die Bereiche Arbeitsbedingungen, Führung und Zusammenarbeit, Information und Kommunikation, Innovation, Förderung und Entwicklungsperspektiven.

Engagement: Kern des Erfolgs

Unter Engagement verstehen wir einerseits intrinsische Motivation, die aus der Tätigkeit selbst entsteht und mit Spaß,

Freude und Sinnstiftung einhergeht – im Gegensatz zu extrinsischer Motivation, die durch äußere Anreize wie Geld, Druck oder Sicherheiten erzeugt wird. Machen Mitarbeiter ihre Arbeit gerne, geben sie dem Unternehmen auch gerne etwas zurück. Engagement umfasst daher zum anderen auch freiwilligen, über das geforderte Maß hinausgehenden Einsatz, um bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Studien aus dem angelsächsischen Raum berichteten in den letzten Jahren immer wieder von einem hohen Anteil innerlich gekündigter Mitarbeiter, die nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Unsere Daten zeichnen ein weniger düsteres Bild, dennoch ist beim Thema Engagement noch Luft nach oben. Ein Fünftel der Befragten ist hoch engagiert, während etwa ein Viertel ein geringes Engagement zeigt (siehe Abbildung 1). Potenzial birgt die relativ große Gruppe der mäßig Engagierten, die mehr als die Hälfte der Befragten ausmacht. Diese Mitarbeiter sind in allen Altersgruppen, Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe etwa gleich stark vertreten. Wichtiger jedoch: Sie sind keineswegs „auf dem Absprung“, Maßnahmen zur Steigerung des Engagements lohnen also.

Tatsächlich ist der Zusammenhang zwischen Engagement und Unternehmens-

erfolg empirisch belegt. In einer US-amerikanischen Studie schnitten die Unternehmen im oberen Quartil der Engagementwerte hinsichtlich Gesamtkapitalrendite, Profitabilität und Unternehmenswert deutlich besser ab als die Unternehmen im unteren Quartil. Als förderlich haben sich eine vielseitige, abwechslungsreiche Aufgabengestaltung erwiesen, Möglichkeiten der Mitgestaltung im Unternehmen sowie ein gutes Klima im direkten Arbeitsumfeld.

Commitment: Auf der Suche nach der Generation Y

Fluktuation ist teuer. Die Kosten für die Neubesetzung einer Stelle liegen, so eine Daumenregel, etwa in der Höhe eines Jahresgehalts der zu besetzenden Position, bei Führungspositionen oder spezialisierten Fachkräften zum Teil deutlich höher. Kosten entstehen dabei nicht nur für die Rekrutierung und Einarbeitung neuen Personals. Häufig kommt es in der Übergangszeit zu Reibungsverlusten, die Produktivitätseinbußen und erhöhten administrativen Aufwand mit sich bringen. Gehen Mitarbeiter mit Kundenkontakt, müssen sich auch die Kunden auf neue Ansprechpartner einstellen.

Jeder dritte Befragte fühlt sich seinem Unternehmen nicht besonders stark verbunden, ein knappes Viertel äußert indes

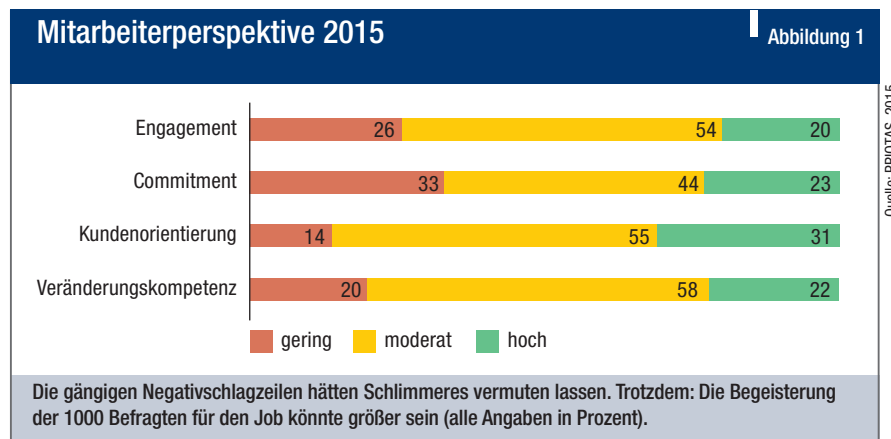
eine hohe Verbundenheit (siehe Abbildung 1). Die Verteilung ist in allen Altersgruppen ähnlich, mit Ausnahme der Generation Y der heute etwa 18- bis 35-Jährigen: Der Anteil der mäßig Verbundenen steigt hier auf fast 50 Prozent, der Anteil der stark Verbundenen sinkt auf unter 20 Prozent. Auch Kündigungsabsichten sind in dieser Gruppe überdurchschnittlich ausgeprägt: Insgesamt beabsichtigen 19 Prozent der Befragten, ihren Arbeitgeber innerhalb der nächsten zwölf Monate zu wechseln, unter den 18- bis 24-Jährigen sind es über 32 Prozent.

Diese Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern belegen allerdings nicht, dass die Generation Y tatsächlich „anders tickt“, wie oft behauptet wird. Vielmehr lassen sie sich auch auf berufliche Motive und Bedürfnisse in unterschiedlichen Phasen der Lebensarbeitsspanne zurückführen. Die Faktoren, die das Commitment begünstigen, sind bei den 18- bis 39-Jährigen im Großen und Ganzen dieselben wie bei den 40- bis 65-Jährigen: Vertrauen in das Management und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, Befürwortung von Strategie, Werten und ethischen Grundsätzen, ein für Innovationen offenes Klima und attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Das organisationale Commitment der Mitarbeiter gibt Aufschluss darüber, inwieweit sie sich ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen. Eine solche Verbundenheit äußert sich beispielsweise darin, dass sie stolz sind, für ihr Unternehmen zu arbeiten, und es als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Sie bleiben, weil sie bleiben wollen, und nicht etwa, weil es an alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten mangelt oder sie sich ihrem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet fühlen.

Kundenorientierung: Eine Frage der Größe

Nicht nur Mitarbeiter, auch Kunden können abwandern. Mitarbeiterengagement und -commitment bieten gute Vorausset-



zungen für Kundenorientierung; Garant sind sie jedoch nicht. Kundenorientierte Unternehmen wissen um die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden und richten Produkte, Dienstleistungen und Prozesse an ihnen aus. Wie gut dies gelingt, hängt wesentlich davon ab, ob Kundenorientierung in den Köpfen einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte angekommen ist.

Haben externe (und interne) Kunden einen hohen Stellenwert, wird Kundenorientierung von Führungskräften vorgelebt und anerkannt. Wollen (und können) Mitarbeiter einen Service bieten, der sich von der Konkurrenz abhebt, hat dies positive Auswirkungen auf die Kundenbeziehung und den Geschäftserfolg. Zahlreiche Studien belegen eine Wirkungskette, die von Kundenzufriedenheit über Kundenbindung (Wieder- und Zusatzkäufe, Weiterempfehlungen) zum Unternehmenserfolg führt. Mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung führen steigende Umsätze bei zugleich sinkenden Administrations- und Betriebskosten zu einer höheren Rentabilität.

Die Kundenorientierung unter den Studienteilnehmern ist insgesamt hoch: Nur 14 Prozent der Befragten beurteilen ihr Arbeitsumfeld als wenig kundenorientiert, 31 Prozent hingegen erleben eine hohe Kundenorientierung (siehe Abbildung 1). Deutliche Unterschiede zeigen sich aber zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Mitarbeiter klei-

ner Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern erleben ihr Arbeitsumfeld deutlich kundenorientierter als die Kollegen aus größeren Unternehmen. In kleineren Unternehmen hängt Kundenorientierung außerdem stark mit Aspekten der Unternehmensführung zusammen, während in Großunternehmen Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und Informationsfluss stärker in den Vordergrund treten. Je größer eine Organisation, desto mehr beschäftigen sich Mitarbeiter mit den Belangen der eigenen Abteilung oder des eigenen Bereichs.

Veränderungskompetenz: Häufig mangelnde Kundennähe

Jeder fünfte befragte Mitarbeiter findet, sein Unternehmen gehe gut mit Veränderungen um, ähnlich viele Studienteilnehmer schätzen die Veränderungskompetenz ihrer Organisation aber als schwach ein (siehe Abbildung 1). Dabei ist Veränderungskompetenz keine Frage des Alters, der Branche oder der Größe des Unternehmens. Um langfristig am Markt zu bestehen, müssen Organisationen konjunkturelle, technologische und sozioökonomische Veränderungen bewältigen. Dies erfordert Dynamik und Flexibilität, nicht zuletzt auch einzelner Mitarbeiter und Teams. Eine hohe Kundenorientierung trägt dazu bei, neue Kundenanforderungen frühzeitig zu erkennen. Unternehmen können aber nur dann effektiv auf solche Veränderungen reagieren,

wenn diese auch ins Unternehmen zurückgespielt werden. Dies wiederum hängt davon ab, ob es Standards, Prozesse und Kanäle für den Umgang mit Veränderungen gibt.

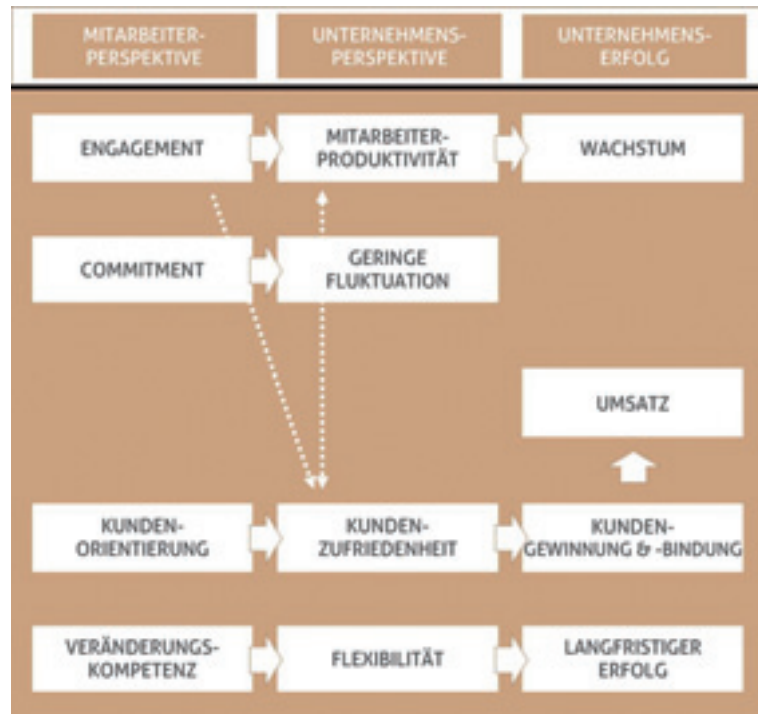
Veränderungskompetenz wird seit einigen Jahren intensiv erforscht. Dabei geht es um die Frage, was Unternehmen, die Change-Prozesse erfolgreich bewältigen, von anderen unterscheidet, denen dies weniger gut gelingt. Als wesentlich erwiesen hat sich ein innovationsförderliches Klima, das Prozesse und Routinen für die Erkennung von Veränderungen sowie die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Services zulässt. Von Bedeutung sind außerdem eine angemessene Ressourcenverteilung und eine klare Arbeitsorganisation, die Synergien erkennt und gezielt nutzt.

Vier Faktoren führen zum Erfolg

Der HR-Markt unterliegt regelmäßig neuen Trends. Ebenso vielfältig sind die KPIs, die die Scorecards des Managements befüllen. Doch was braucht ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein? Und wie lässt es sich aussagekräftig ermitteln und wirksam positiv beeinflussen? Auf der Basis unserer praktischen Beratungstätigkeit, aktueller wirtschaftspsychologischer

Erfolgsfaktoren im Überblick

Abbildung 2



Die vier Erfolgsfaktoren Engagement, Commitment, Kundenorientierung und Veränderungskompetenz und ihre Auswirkungen auf unternehmerische Erfolgsgrößen.

Mehr zum Thema

Huber, F., Herrmann, A. & Braunstein, C. (2009). **Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg.** In: Hinterhuber, H.H. & Matzler, K. (Hrsg.). *Kundenorientierte Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler.

Laloux, F. (2015). **Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.** München: Vahlen.

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K. & Young, S.A. (2009). **Employee Engagement, Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage.** Chichester: Wiley-Blackwell.

Schroer, J. & Wittchen, M. (2015). **Inhaltliche Gestaltung des Fragebogens.** In: Gehring, F., Schroer, J., Rexroth, H. & Bischof, A. (Hrsg.). *Die Mitarbeiterbefragung. Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

und betriebswirtschaftlicher Forschungsergebnisse sowie eigener Umfragen unter Personalverantwortlichen halten wir die folgenden vier Faktoren für besonders bedeutsam: Engagement, Commitment, Kundenorientierung und Veränderungskompetenz.

Alles in allem ist das Bild, das unsere Studie in Bezug auf diese vier Faktoren ermittelt, gar nicht so negativ wie die Schlagzeilen es manchmal vermuten lassen. Die befragten Arbeitnehmer aus Deutschland berichten von einer hohen Kundenorientierung ihrer Unternehmen. Auch das Ergebnis für Engagement, Commitment und Veränderungskompetenz kann insgesamt noch als gut gelten, ist aber deutlich ausbaufähig. Mit 40 bis 60 Prozent liegt hier jeweils eine relativ große Gruppe der Befragten im moderaten – also weder deutlich positiven noch negativen – Bereich. Das Potenzial dieser Mit-

arbeiter kann durch entsprechende Optimierungsmaßnahmen auf Ebene des Unternehmens, des direkten Arbeitsumfelds sowie auch auf individueller Ebene noch besser gefördert und genutzt werden (siehe Abbildung 2).



Autor
Marcel Bruder,
Managing Director,
PRIOTAS GmbH, Köln,
marcel.bruder@priotas.de



Autor
Dr. Frank Gehring,
Senior Consultant,
PRIOTAS GmbH, Köln,
frank.gehring@priotas.de

Betriebliche Altersversorgung

Neue Online-Plattform von HDI

Die betriebliche Altersversorgung (bAV) ist oft mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden. Die HDI Lebensversicherung hat deshalb gemeinsam mit dem Technologie- und Serviceanbieter xbAV ein Online-Portal zur effizienten Verwaltung von bAV-Verträgen entwickelt. Die Plattform „HDI bAVnet“ bündelt die Dokumente eines Unternehmens, sodass alle Beteiligten vom Arbeitgeber über den Versicherer bis zum Vermittler jederzeit über ein digitales Endgerät auf sie zugreifen können. Änderungen zu Verträgen lassen sich online übermitteln. Außerdem weist das „HDI bAVnet“ Arbeitgeber bei ausgewählten Vorgängen automatisch auf rechtliche Anforderungen und Fristen hin. Das Online-Portal steht ab sofort allen Firmenkunden der HDI Lebensversicherung als kostenfreies Servicepaket zur Verfügung. Arbeitgeber, die weitere bAV-Verträge bei anderen Versicherern führen, können vom HDI-Portal jederzeit auf die kostenpflichtige Premiumversion von xbAV wechseln.

www.hdibav.net

E-Learning

Compliance-Schulungen über das Web

Die Lernplattform Lecturio bietet seit Ende Oktober eine neue Komplettlösung für Compliance-Trainings an. Mit der sogenannten Online-Compliance-Akademie können Unternehmen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in allen relevanten Themen wie Datenschutz, Arbeitssicherheit und Vermeidung von Korruption schulen. Gelernt wird mit praxisnahen Video-Trainings, die die Kursteilnehmer sowohl mit stationären Rechnern als auch mit Smartphones und Tablets abrufen können. Ein Abschlusstest mit Multiple-Choice-Fragen misst die Erfolgsquote. Die Unternehmen können den Zugang zur Online-Akademie selbst verwalten und die Teilnahme sowie das Verständnis auswerten. Das Angebot umfasst ein einstündiges Basis-Training und ein fünfstündiges Führungskräftetraining. Die Preise variieren je nach Anzahl der Kursteilnehmer. Für Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern beträgt der Einführungspreis bis Ende November 2490 Euro (plus Mehrwertsteuer).

www.lecturio.de/unternehmen/compliance-training

HRM-Systeme

SAP integriert SuccessFactors und Fieldglass

Die Zahl externer Mitarbeiter wächst in etlichen Unternehmen. Das bringt die Herausforderung mit sich, den Überblick über das gesamte Personal aus festangestellten und externen Arbeitskräften zu behalten. Damit HR-Abteilungen die gesamte Belegschaft in einem durchgängigen, zentralisierten System verwalten können, kombiniert SAP deshalb nun die Produkte seiner Töchter SuccessFactors und Fieldglass. Das Software-Haus ermöglicht Personalleitern damit, die temporär Beschäftigten in ausgewählte personalwirtschaftliche Prozesse zu integrieren. Benutzer können jetzt Daten aus Fieldglass, einem Vendor-Management-System für die Personalbeschaffung, in die Lösung SAP SuccessFactors Employee Central hochladen. Dadurch werden externe Mitarbeiter für jeden im Unternehmen bei der Suche nach Personen oder in Organigrammen sichtbar. Eine Integration zwischen Fieldglass und der Lösung SuccessFactors Workforce Analytics sorgt außerdem dafür, dass sich Informationen aus der Personalverwaltung und der Personalbeschaffung miteinander kombinieren lassen. Das schafft mehr Transparenz und hilft, Fragen zum Personalbestand zu beantworten.

www.sap.com



Recruiting-Software

Gezielte Mitarbeitersuche mit IBM

Recruiting ähnelt zunehmend dem Vertriebs- und Marketinggeschäft, in dem aktive Kundenakquise und -pflege eine zentrale Rolle spielen. IBM hat deshalb eine Reihe neuer Lösungen auf den Markt gebracht, mit denen Personalabteilungen gezielter auf geeignete Kandidaten zugehen und persönlichere Beziehungen im Recruiting-Prozess aufbauen können. Bei den Anwendungen handelt es sich unter anderem um IBM Marketing Cloud, Digital Analytics, MobileFirst und Kenexa. Die neuen Tools verbinden Commerce-Lösungen für E-Mail-Marketing sowie für CRM und Web-Analyse mit Lösungen für die Bewerber-Akquise. Recruiter erhalten damit mehr Informationen über potenzielle Kandidaten und können schon vor einem Jobangebot mit ihnen in Kontakt treten. Außerdem ist es möglich, Daten und Informationen zu sammeln, um Verhaltensweisen von Kandidaten besser zu verstehen. Bestimmte Prozesse im Candidate Relationship Management lassen sich mit den Anwendungen automatisieren. Des Weiteren ermöglichen sie eine Analyse des Web-Traffics bei den Recruitment-Aktivitäten. Im Bereich Mobile Recruiting tragen sie dazu bei, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen.

www.ibm.com/recruitment-marketing

Organisationsentwicklung Die Mitarbeiterbefragung



Gehring, Frank/ Schroer, Joachim/ Rexroth, Hannah/ Bischof, André (Hrsg.): Die Mitarbeiterbefragung. Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen, Schäffer-Poeschel 2015, 216 Seiten, 49,95 Euro.

Der Herausgeberband beleuchtet die Mitarbeiterbefragung in erster Linie im Hinblick auf einen sinnvollen und effizienten Prozess. Konsequenterweise steht insofern auch weniger die grundsätzliche Fragebogenentwicklung als solche im Mittelpunkt, sondern eher – und das zeigt bereits der Untertitel des Buches – die Umsetzung von Befragungsergebnissen für eine verbesserte Unternehmenspraxis.

Der Herausgeberband gliedert sich in drei Teile mit insgesamt acht Kapiteln. Ausführlich werden zu Beginn unter anderem Nutzen und strategische Ausrichtung von Mitarbeiterbefragungen behandelt, in Teil zwei schließen sich die Konzeption eines Befragungsprojektes, die praktische Umsetzung und Durchführung von Befragungen sowie Überlegungen zu Folgeprozessen an. Im letzten Teil wird als konkretes Praxisbeispiel die RAG-Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 2013 näher behandelt.

Dass Mitarbeiterbefragungen in ihrer Komplexität leicht unterschätzt werden, macht das Beispiel eines Projektstrukturplanes ebenso deutlich wie die elf aufgeführten typischen Meilensteine einer Mitarbeiterbefragung.

Dieses und andere Beispiele, die ebenso wie Abbildungen, Tabellen und Leitfragen immer wieder in den Text eingebunden sind, erleichtern den Themenzugang deutlich. Das vorliegende Buch ist sicherlich nützlich für all diejenigen, die sich bisher nicht intensiv mit Mitarbeiterbefragungen beschäftigt haben und einen ersten, aber umfassenden Einblick erhalten wollen. Die einzelnen Prozessschritte werden ausführlich besprochen und nützliche und weniger nützliche Optionen realistisch dargestellt. Schwächen sind zweifelsohne erkennbar, wenn konkrete Fragen beziehungsweise Items verwendet werden. Die Aussagekraft der beiden Items – die mit „Frage“ überschrieben sind – „Das Vergütungssystem schafft ausreichend Leistungsanreize“ und „In meinem Unternehmen zahlt sich gute Leistung aus“ sind von den wahrscheinlich unterschiedlichen Interpretationen der Befragten für die Begrifflichkeiten „ausreichend“ und „gut“ abhängig und damit in der Auswertung mit großer Vorsicht zu betrachten.

Univ.-Prof. Dr. Werner Fröhlich, Internationales Institut für Management der Europa-Universität Flensburg

Unternehmenskultur So wollen Top-Talente arbeiten



Brecke, Jan: So wollen Top-Talente arbeiten. Handlungsempfehlungen für eine Unternehmenskultur der Zukunft, Frankfurter Allgemeine Buch 2015, 203 Seiten, 24,90 Euro.

Der Autor Jan Brecke lässt keinen Zweifel daran, dass die Arbeitswelt der Zukunft sich gravierend von unserer heutigen unterscheidet und macht das zu Beginn seines Buches anhand von zwanzig Megatrends deutlich, wie unter anderem Mobile Technologie, Robotik und Automatisierung, die partizipative Gesellschaft, 3D-Druck und Soziale Unternehmensverantwortung. Dies alles hat neben den zu erwartenden Anforderungen zukünftiger Mitarbeiter massive Auswirkungen auf Unternehmensperspektiven und den Unternehmensalltag. Strategie, Kultur und Führung der Unternehmen werden insofern dafür ausschlaggebend sein, ob sich Top-Talente für oder gegen einen Arbeitgeber entscheiden.

Das Buch gliedert sich in zehn Kapitel und beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die zukünftige Unternehmenspraxis. Einer Analyse der „Fünf Generationen unter einem Firmendach“ schließen sich unter anderem „Komponenten stimmiger Unternehmenskultur“, „Die Führungskraft der Zukunft“, „Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation“ und „Karriere-, Talent- und Performance-Management“ an. Mit „Kulturwandel und wie der Weg in eine Vertrauenskultur gelingt“ sowie einem „Fazit und Ausblick in die Zukunft“, in dem 17

Voraussagen für die zukünftige Arbeitswelt kompakt beschrieben werden, enden die Handlungsempfehlungen des Autors. Die Themenfelder der einzelnen Kapitel werden durch kurze Darstellungen theoretischer Konzepte pointiert wiedergegeben und jeweils um Leitfragen und Empfehlungen sinnvoll ergänzt.

Insofern ist dieses Buch eine Fundgrube für alle diejenigen, die sich – als Nicht-Profis – mit Rahmenbedingungen und Optionen unserer zukünftigen Arbeitswelt intensiver auseinandersetzen wollen. Dabei sei allerdings ein kritisches Reflektieren angeraten, um nicht allzu blauäugig die vermeintlich eingängigen Rezepte als bedingungslose Erfolgsgarantien zu verstehen. Nicht nur die hier im Fokus stehenden Top-Talente, sondern ebenso alle übrigen Mitarbeiter (und Führungskräfte) werden auch zukünftig ihre persönlichen Stärken und Schwächen am Arbeitsplatz mit einbringen und es insofern auch weiter ab und an mit Konfliktpotenzial „menscheln“ lassen – jeder noch so positiven Unternehmenskultur der Zukunft zum Trotz.

Univ.-Prof. Dr. Werner Fröhlich, Internationales Institut für Management der Europa-Universität Flensburg



Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Haufe-Lexware Verlag 2015, 320 Seiten, 59,00 Euro.

Führung Das demokratische Unternehmen

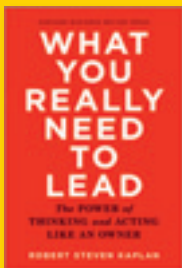
Im Rahmen der Frankfurter Buchmesse im Oktober wurde das Werk „Das demokratische Unternehmen“ als „Managementbuch des Jahres 2015“ ausgezeichnet. Das Buch lege „den Grundstein für den Umgang mit einem Transformationsprozess, der die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend verändern wird“, so die Jurybegründung. Allein die Autorenliste ist beeindruckend. Unter der Federführung der Herausgeber tragen über 20 weitere Autoren ihr Wissen zur Demokratisierung von Unternehmen zusammen. Wissenschaftler der FAU Erlangen-Nürnberg, der Technischen Universität München sowie Prof. Dr. Klaus Dörre (Friedrich-Schiller-Universität Jena) und Prof. Dr. Shoshana Zuboff (Harvard Business School) sind ebenso vertreten wie Vertreter aus Politik und Wirtschaft, darunter Andrea Nahles (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Dieter Schweer (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) und Dr. Klaus von Rottkay (COO Microsoft Deutschland) und viele andere.

Aber nun zum Inhalt. Das Buch teilt sich in drei Teile und sechzehn Kapitel auf. Nach einem einführenden Gespräch mit Thomas Sattelberger widmet sich der erste Teil den Perspektiven auf die Demokratisierung der Wirtschaft.

Hier kommen sozialstaatliche Rahmenbedingungen ebenso zur Sprache wie die Perspektive auf den Menschen und das Unternehmen in der Digitalisierung. Ein Kapitel zeigt die aktuellen Forschungsergebnisse auf. Der zweite Teil liefert Reflexionen zu Beteiligung und Demokratie in modernen Unternehmen. Der dritte und letzte Teil bietet der Praxis eine Plattform zum Darstellen von Experimenten und Erfahrungsfeldern. Hier werden beispielsweise Prinzipien der Selbstorganisation aufgezeigt wie auch Beispiele für eine stärkenorientierte Unternehmenskultur. So wird exemplarisch Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG vorgestellt und gezeigt, wie Mitarbeiter zu Mitentscheidern werden. Das Buch ist spannend und absolut lesenswert, gerade weil es die Wandlung der Gesellschaft und die damit verbundene Mitwirkung des Einzelnen auch mit allen realistischen Risiken und Perspektiven aufzeigt, die vermieden werden sollten. Das Buch bietet aus verschiedenen Blickwinkeln Beispiele für ein demokratisches Unternehmen und dabei zahlreiche Gedankenanstöße und Ideen für den Leser.

Julia Roth, Portfoliomanagerin HR, Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Englischsprachige Literatur What You Really Need to Lead



Kaplan, Robert Steven: What You Really Need to Lead: The Power of Thinking and Acting Like an Owner, Harvard Business Review Press 2015, 224 Seiten, 26,32 Euro.

Die Frage, ob Führungsfähigkeit angeboren ist oder erlernt werden kann, ist mittlerweile ein Klassiker. Und eine Flut von Veröffentlichungen präsentiert immer wieder neue Antworten darauf, wie Führungskräfte nun am besten entwickelt werden und langfristig erfolgreich sein können. Das Buch „What You Really Need to Lead“ versucht, weitere Erkenntnisse zu liefern, ohne dass diese jedoch wirklich bahnbrechend sind. Robert Steven Kaplan - früherer Goldmann-Sachs-Vorstand, langjähriger Professor für Angewandtes Management an der Harvard Business School und seit September 2015 Präsident der texanischen Landeszentralbank in Dallas - stellt drei Entwicklungselemente in den Mittelpunkt seiner Überlegungen: Führungskräfte müssen wie Unternehmenseigentümer denken, entschlossen entsprechend ihren Überzeugungen handeln und sich darauf fokussieren, andere in die Lage zu versetzen, besser zu werden. In insgesamt fünf Kapiteln geht Kaplan auf die für Führungskräfte relevanten Denk- und Handlungsmuster ein. Er beleuchtet häufig auftretende blinde Flecken und zeigt, wie mit diesen umzugehen ist. Die intellektuellen und persönlichen Herausforderungen des Führungsprozesses sind Gegenstand seiner wei-

teren Ausführungen, ebenso wie die Beziehungsfähigkeit auf allen Ebenen. Abschließend liefert Kaplan dem Leser einen Wegweiser und einige Werkzeuge zur Verbesserung der eigenen Führungsfähigkeit. Die Notwendigkeit, als Unternehmer im Unternehmen zu agieren, beleuchteten Elizabeth und Gifford Pinchot bereits in den 1970er-Jahren und prägten hierfür den Begriff „Intrapreneurship“. Hierauf geht Kaplan ebenso wenig ein wie auf die Arbeiten seiner Harvard-Kollegin Barbara Kellerman zum Thema „Followership“.

Es ist kein bahnbrechendes Buch, das man gelesen haben muss - eher eine leichte Abendlektüre mit reichlich anekdotischer Evidenz, zahlreichen mehr oder weniger wertvollen Denkanstößen, jedoch wenig wissenschaftlicher Systematik. Die einseitige Zusammenfassung auf Seite 181 sagt eigentlich alles über den Inhalt des Buches. Die nachfolgenden Lektürehinweise und die dort genannten Grundlagenwerke von Peter Drucker, Ed Schein, Warren Bennis und John Kotter geben nicht nur in wissenschaftlicher Hinsicht wesentlich fundiertere Anregungen.

Professor Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen

Stellenangebote

Einfach auf www.personalwirtschaft.net/stellenmarkt die gewünschte Job-ID eingeben und Sie werden direkt beim gewünschten Stellenangebot

Jobsuche nach Job-ID

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

Ihre Stellensuche war nicht dabei?

Frage Sie Stefan Hochreith unter 030/ 2184-7040 nach den üblichen Konditionen zu Anzeigenschaltungen in unserem Stellenmarkt.

KAMAX GmbH & Co. KG**Kölnberg**

sucht Personalreferent (m/w) für die Eigenverantwortliche Betreuung eines definierten Mitarbeiterkreises

Job-ID: 1105886

Remitted Deutschland GmbH & Co. KG**Kassel**

sucht Senior Personalreferent (m/w) für die Mitarbeit in der operativen Personalarbeit

Job-ID: 1106175

Krengardt AG**Hamburg**

sucht HR Specialist Talent Acquisition Manager (m/w) für die Verantwortung für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter für verschiedene Standorte

Job-ID: 1106245

Fidel Bau**Schweinfurt**

sucht Referent (m/w) Personalentwicklung für die Beratung und Unterstützung in Personal- und Organisationsentwicklung

Job-ID: 1107134

Heckmann Deutschland GmbH**Scheidegg**

sucht HR Business Partner (m/w) für die Umsetzung von strategischen Vorhaben in die Personalarbeit

Job-ID: 1107209

Einzelne Toto-Lotto GmbH Baden-Württemberg**Stuttgart**

sucht Gruppenleiter/-in Personal für die Betreuung der Führungskräfte und Mitarbeiter der Zentrale sowie der Tochtergesellschaften

Job-ID: 1107577

IFG-DIG**Frankfurt**

sucht Leiter (m/w) Training Beeinflanderung für die Führung eines Teams von Trainern und deren Entwicklung

Job-ID: 1108343

Wirtgen GmbH**Wirdingen**

sucht Personalreferent (m/w) Entgeltabrechnung für die Durchführung des operativen Personalgeschäfts für den Betreuungsbereich der Angestellten

Job-ID: 1108471

BLAKEBOX Deutschland GmbH**Hallbergmoos**

sucht Personalassistent (m/w) Office Management für die Erfüllung von administrativen Aufgaben der Personalarbeit

Job-ID: 1108888

IG Metall**Frankfurt am Main**

sucht Personalreferent (m/w) für die Unterstützung und Beratung der Beschäftigten der zugeordneten Verantwortungsbereiche

Job-ID: 1108786

SWF Gesellschaft für innovative**Personalmittelmanagement mbH****Ottensheim am Main**

sucht Personalreferent (m/w) für die Implementierung, Konfigurations und Schulung von Softwarelösungen

Job-ID: 1108646

SCOUT24 HR ERM HSBworld GmbH**Zehlendorf**

sucht Personalreferent / Assistent (m/w) Personalentwicklung für die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften

Job-ID: 1109148

THURN Kapitalverwaltungs-gesellschaft mbH**Frankfurt am Main**

sucht Junior Personalreferent (m/w) im Bereich Human Resources für die Verantwortung für die vorbereitende Gehaltsabrechnung

Job-ID: 1108808

Apex Germany GmbH**München**

sucht Human Resources Assistent m/w für die Unterstützung bei der Rekrutierung

Job-ID: 1110108

FTW Aerospace GmbH**Speyer**

sucht HR Business Partner (m/w) für die Fachliche Betreuung eines definierten Bereiches

Job-ID: 1110676

ABB Technical Center Europe B.V.**Wolfsburg**

sucht Human Resources Generalist (m/w) für die Bewerbungsmanagement / Recruiting sowie Personalentwicklungsmaßnahmen

Job-ID: 1110971

Neue Unternehmensgruppe

sucht Manager (m/w) Payroll für die Verantwortung für die Entgeltabrechnung sowie alle abrechnungsrelevanten und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen

Job-ID: 1110972

Gesundheit**Zentralinstitut für vielfache Gesundheit**

sucht Leitung Personal- und Organisationsentwicklung (m/w) für die Stabsstelle Personalentwicklung, Planung und Steuerung des zentralen Fortbildungsbudgets

Job-ID: 1111872

Mannheim**Luxo AG****Freiburg bei Karlsruhe**

sucht Erlehrer Personalreferent (m/w) mit Abkander-Qualifikation für 25 h/Woche für die Selbstständige Personalbetreuung der Mitarbeiter von der Einstellung bis zum Austritt

Job-ID: 1110978

kleinere Aktiengesellschaft**Frankfurt am Main**

sucht HR Business Partner (m/w) für die Beratung und Begleitung der Führungskräfte bei allen HR-relevanten Themenstellungen

Job-ID: 1111837

Qualifizierte Mitarbeiter für die Personalbranche finden.



Personalwirtschaft

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

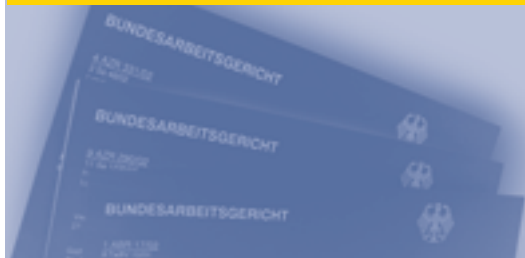
Jetzt informieren bei:

Sabine Vockrodt

Telefon 089/2183-7049

Telefax 089/2183-7864

E-Mail stellenangebote@wvv.de



Autorin
Professor Dr. Stephanie Michel,
 Fachanwältin für Arbeitsrecht, Hannover,
 sst@uhe.de

Urlaubsdauer bei kurzfristiger Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses

BAG-Urteil vom 20. Oktober 2015

Mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses entsteht nach dem Bundesurlaubsgesetz ein Anspruch auf Abgeltung des wegen der Beendigung nicht erfüllten Anspruchs auf Urlaub. Wird danach ein neues Arbeitsverhältnis mit demselben Arbeitgeber begründet, ist dies in der Regel urlaubsrechtlich eigenständig zu behandeln. Der volle Urlaubsanspruch wird grundsätzlich erst nach (erneuter) Erfüllung der Wartezeit von 6 Monaten nach dem Bundesurlaubsgesetz erworben. Der Teilurlaub berechnet sich dann grundsätzlich eigenständig für jedes Arbeitsverhältnis.

Das Urteil: Der Kläger war bei der Beklagten seit 2009 beschäftigt. Arbeitsvertraglich waren 26 Arbeitstage Urlaub vereinbart. Der Kläger kündigte das Arbeitsverhältnis zum 30. Juni 2012. Am 21. Juni 2012 schlossen die Parteien mit Wirkung ab dem 2. Juli 2012 einen neuen Arbeitsvertrag. Dieses neue Arbeitsverhältnis kündigte die Beklagte fristlos im Oktober 2012. Die Beklagte gewährte dem Kläger für das Jahr 2012 insgesamt 20 Tage Urlaub.

Die Parteien haben darüber gestritten, ob die Beklagte verpflichtet ist, sechs weite-

re Urlaubstage abzugelten. Die Beklagte hat die Auffassung vertreten, mit Beginn des neuen Arbeitsverhältnisses beginne ein vom vorherigen Arbeitsverhältnis unabhängiger neuer urlaubsrechtlicher Zeitraum, somit seien insgesamt nur 20 Urlaubstage für das Jahr 2012 abzugelten. Der Kläger habe für beide Arbeitsverhältnisse nur Teilurlaubsansprüche erworben. Der Kläger begehrt den vollen Jahresurlaub in Höhe von 26 Urlaubstagen. Das Arbeitsgericht in erster Instanz hat der Klage stattgegeben und auch das Bundesarbeitsgericht gab dem Kläger Recht.

Er hat einen Anspruch auf den vollen Jahresurlaub in Höhe von 26 Tagen.

Konsequenz für die Praxis: Jedenfalls in den Fällen, in denen aufgrund vereinbarter Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses bereits vor Beendigung des ersten Arbeitsverhältnisses feststeht, dass es nur für eine kurze Zeit unterbrochen wird, entsteht ein Anspruch auf ungekürzten Vollurlaub, wenn das zweite Arbeitsverhältnis nach erfüllter Wartezeit in der zweiten Hälfte des Kalenderjahres endet.

Insolvenzanfechtung bei Zahlung über ein Konto des Sohns des Schuldners

BAG-Urteil vom 22. Oktober 2015

Der Insolvenzverwalter kann Handlungen, die vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorgenommen wurden und eine ungerechtfertigte Schmälerungen der Insolvenzmasse darstellen, anfechten. Danach sind Zahlungen, die Arbeitnehmer über das Konto eines Dritten und nicht über das Konto ihres Arbeitgebers erhalten, im Allgemeinen anfechtbar. Ob allein der Umstand ausreicht, dass Vergütungszahlungen nicht durch den üblichen Zahlungsweg erfolgen ist anhand des konkreten Arbeitsverhältnisses zu beurteilen. Eine Entgeltzahlung, die über das Konto des Sohns des späteren Schuldners erfolgt, kann ausnahmsweise zulässig und somit nicht anfechtbar sein, wenn es sich bei diesem Konto um das Geschäftskonto des Arbeitgebers handelt und das Entgelt während des gesamten Arbeitsverhältnisses über dieses Konto gezahlt worden ist.

Das Urteil: Der Beklagte war bei dem Schuldner als Buchhalter beschäftigt. Im Februar 2009 wurde über das Vermögen des Schuldners das Insolvenzverfahren eröffnet und der Kläger zum Insolvenzverwalter bestellt. Der Schuldner wickelte vom Beginn seiner Geschäftstätigkeit an seinen gesamten geschäftlichen Zahlungsverkehr über ein Konto ab, das von seinem Sohn eröffnet worden war. Dies

geschah im Wege des Onlinebanking, für das ihm sein Sohn die erforderlichen Daten zur Verfügung gestellt hatte. Der Sohn des Schuldners nutzte dieses Konto selbst nicht. Der Kläger hat die letzten Zahlungen angefochten, weil sie über das Konto eines Dritten erfolgt seien. Das Bundesarbeitsgericht hat einen Anfechtungsgrund verneint, da die Leistungen durch den Schuldner ordnungsgemäß

erbracht wurden. Der Sohn war an diesen Zahlungen nicht beteiligt, er hatte lediglich das Bankkonto zur Verfügung gestellt.

Konsequenz für die Praxis: Wenn die Entgeltzahlungen durch den Schuldner selbst als Arbeitgeber in der für das Arbeitsverhältnis üblichen Weise erfolgt sind, ist es für die rechtliche Betrachtung unschädlich, dass sie über das Konto eines Dritten erfolgt sind.

Redaktion: Erwin Stickling (sti), Chefredakteur; Cliff Lehnen (cl), stellv. Chefredakteur; Sven Frost (sff), Redakteur; Nancy Hömberg (nbh), Redakteurin; Elke Schwuchow (es), Redakteurin; Sarah Dornwald, Redaktionsassistentin; Christoph Bertram (cb), Volontär; Christine Demmer, Stephanie Michel, freie Mitarbeiterinnen; Winfried Gertz, Jobst Hagedorn, Ian Walsh, freie Mitarbeiter

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7706, Fax: 0221/94373-7757, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de, www.personalwirtschaft.de

Abonnement und Einzelverkauf: Wolters Kluwer Deutschland GmbH Postfach 2352, 56513 Neuwied Telefon: 02631/801-2222, Telefax: 02631/801-2223, E-Mail: info@personalwirtschaft.de

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

Beirat: Professor Heinz Fischer, Hochschule Pforzheim; Roland Hehn, CHRO, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Fachbereich Design, Informatik, Medien der Hochschule RheinMain Wiesbaden; Rudolf Kast, Geschäftsführer, „Die Personalmanufaktur“; Isabell Krone, i-Restart; Professor Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer, Phoenix Contact GmbH & Co. KG, Blomberg; Thomas Sattelberger, ehem. Personalvorstand, Deutsche Telekom AG; Professor Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Saarbrücken; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Head of Group HR Development and Group Executives, DB Mobility Logistics AG; Professor Dr. Dirk Sliwka, Leiter des Seminars für Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann (Vorsitz), Michael Gloss, Christian Lindemann, Frank Schellmann, Ralph Vonderstein

Verlagsleiter: Jürgen Scholl

Anzeigen: Karin Kamphausen (Verkaufsleitung), Telefon: 0221/94373-7629, E-Mail: kkamphausen@wolterskluwer.de

Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221/94373-7729, E-Mail: dfei@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media, Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Karin Odening (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7427, E-Mail: kodening@wolterskluwer.de

Herstellung: Dettlef Kaiser

Gestaltung: www.auhage-schwarz.de

Bildnachweis: thinkstock/gettyimages, Titelphoto: thinkstock/gettyimages

Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 42. Jahrgang 2015

Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 179,80 € und Halbjahres-Abo 94,80 € zuzüglich Versandkosten. Einzelpreis 17,50 € zuzüglich Versandkosten. Für Studierende und Auszubildende jährlich 49,95 € zuzüglich Versandkosten. Das Jahresabonnement ist schriftlich mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende eines Kalenderjahres kündbar. Probeabonnements, die nicht acht Tage nach Erhalt des letzten Probeheftes schriftlich gekündigt werden, gehen automatisch in ein Jahresabonnement über. Auslandsabonnement auf Anfrage.

ISSN 0341-4698

Vertrieb: Zeitschriftenhandel und Bahnhofsbuchhandel: UMS Press Limited Am Waldessaum 4 A, 51545 Waldbröl, Telefon: 02291/912420

Druckerei: Williams Lea & Tag GmbH, München

Copyright: Luchterhand, eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland GmbH. © 2015 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.

Mit dieser Ausgabe verteilen wir je eine Beilage der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH, der Technischen Akademie Wuppertal GmbH, der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG und der Wolters Kluwer Deutschland GmbH. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Personalwirtschaft 01 2016

Magazin für Human Resources

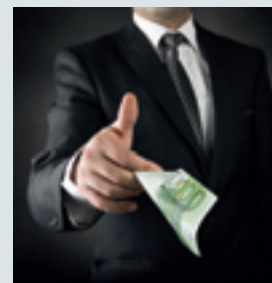
Die nächste Personalwirtschaft erscheint am 23. Dezember 2015

Titel: Compliance

Gegen jede Regel

Der VW-Skandal und die Folgen: Das Thema Compliance rückt bei vielen Unternehmen derzeit verstärkt in den Fokus. HR bleibt dabei leider viel zu oft außen vor.

Wir analysieren, wie Personaler bei der Implementierung entsprechender Kodizes eine stärkere Position einnehmen können, und welche Fallstricke und Widerstände es hierbei gibt.



Learntec 2016

Digitale Lernkulturen

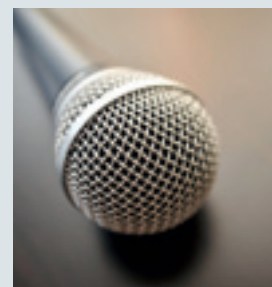
IT-gestütztes Lernen boomt. Im vergangenen Jahr konnte die deutsche E-Learning-Branche ein Umsatzplus von elf Prozent verzeichnen. Welche Lösungen im Trend liegen, zeigt die Learntec 2016 vom 26. bis 28. Januar in Karlsruhe. Auf der Agenda stehen unter anderem die Themen Learning Analytics, Mobile Learning und Industrie 4.0. Wir schauen voraus auf die Leitmesse für digitales Lernen.



Agiles Management

Interview mit John Kotter

Im Interview befragen wir den Change Management-Guru und Business-Vordenker John Kotter, wie seine Thesen dem enormen Innovationsdruck und rapidem Wandel der Wirtschaft standhalten. Kotters Vorschlag: eine dual operierende Organisationsform, die die Sicherheit und Effizienz etablierter Organisationsstrukturen mit der Agilität und Schnelligkeit von Netzwerkstrukturen zusammenführt.



Internationales Personalmanagement

Unterschätzte Unterschiede

„Das wird schon laufen.“ Nach dieser Maxime planen Unternehmen oft grenzüberschreitende Projekte – speziell solche, bei denen die ausländischen Partner aus den westlichen Industriestaaten kommen. Denn gerade weil deren Kulturen verwandt sind, werden die Unterschiede oft unterschätzt.



Sonderheft Outsourcing

Noch Luft nach oben

Welche Bereiche werden von Kunden beim HR-Outsourcing nachgefragt? Nimmt BPO der Payroll immer noch den dominierenden Platz ein? Welche Angebote holen auf? Und welchen Beitrag zu Innovationen (zum Beispiel Mobile HR) kann Outsourcing leisten? In unserem Soundheft Outsourcing geben wir Antworten.





Rhetorische Winter-Highlights!

Wer sich die dunklen Tage des Jahres mit Besuchen von Vorträgen auf Workshops, Seminaren, Kongressen und Fachtagungen versüßt, erlebt Horden von Rednern, die mit Inhalten und Bildern kämpfen. Man muss HR-Altmeister Thomas Sattelberger widersprechen: Er meinte, dass Human-Resource-Menschen immer nur „schlecht präsentieren“. Nein! Nicht nur die – alle anderen auch. Das ist die gute Nachricht: Endlich sind wir als HR-Business-Partner auf Augenhöhe!

Das Drama deutet sich schon vor Beginn an: Die Powerpoint-Präsentation in den „Präsentationsmodus“ zu bringen, ist eine unlösbare Aufgabe („Hey, versuch's mal mit F5!“). Seine profunden Technikenkenntnisse zeigt der Starredner, indem er mit dem Wireless-Presenter immer Richtung Leinwand klickt – obwohl der Computer ganz woanders steht.

Jenseits dieser Technikhürden eröffnet sich unaufhaltbar das Drama von Bild und Sprache. Alle Vortragenden nutzen offensichtlich die Betaversion einer Rhetorik-App. Denn selbst Vortragende mit der irritierenden Berufsbezeichnung „Key-note Speaker“ zeigen sich überwältigt von der Schönheit der eigenen Präsentation (die sie offensichtlich nie zuvor gesehen haben) und überrascht vom Redetext (den der Assistent zusammengeknallt hat). Wir hören jede Trennung zwischen Manuskriptzeilen, genießen Zitate in einem Englisch, das Engländer um ihren Humor bringt, und freuen uns über die 124 „Ähs“, „Öhs“ und „Ehems“ in einer 20-minütigen Rede. Zudem erfahren wir hautnah, dass es bei Vorträgen – anders als in der Gastronomie – nicht nur in Monaten mit „r“ Nuscheln gibt.

Es ist ein Megaparadoxon, dass das Volk der Dichter und Denker gute Redner im niedrigen ppm-Bereich („parts per million“) hat. Eine wundersame Fehlerkette von der Schule über die Hochschule in die Unternehmen lehrt: Nie Zähne oder Lippen beim Sprechen bewegen. Man könnte verstanden werden. Dämpfen Sie die Stimme und packen Sie möglichst viel Text auf die PPT-Folien. Wer mitten im Vortrag von der Sorge geplagt wird, doch Interesse beim Zuhörer geweckt zu haben, der nimmt schnell die Hand vor den Mund – das deckt den Schall ab und scheucht Zuhörer zurück ins Koma. Wer gerne Mundart redet, sollte schnell sprechen – das erfüllt den Zuhörer mit Sehnsucht (nach Untertiteln) ...

Superredner wenden sich zudem exklusiv der Leinwand zu – die guckt freundlicher als die Leute in den ersten Reihen. Statt Gestik und Mimik hampeln Fälle fleischgewordener rhetorischer Inkompetenz beim Sprechen auch mal rum. Das bleibt dem Zuschauer in Erinnerung. Bitte vollste Konzentration: Keine Bewegung darf einen Bezug zum Inhalt haben!

Eines ist zudem deutschlandweit Konsens: Zeit ist für Vortragende nur eine nachrangige Größe. Es gilt die Relativitätstheorie: Je langweiliger, desto länger fühlt sich das Gelaber subjektiv an – und das Paradoxe: umso länger ist es sogar bei exakter Messung! Denn die Wirrnisse des Denkens und Sprechens bildet beim Vortrag oft eine symbiotische Verbindung von bestechender Eindringlichkeit.

Welche Standards setzen Sie bei Ihren Vorträgen?

Schreiben Sie uns!

Jobst R. Hagedorn, personalwirtschaft@wolterskluwer.de

Weihnachten verbindet!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen besinnliche
Festtage und ein spannendes neues Jahr.



Entdecken Sie 2016 neue Formate, Themen und Aktionen.



AKTUELLE
HR-TRENDS & -THEMEN
www.stepstone.de/blog

IHRE STELLEN VERDIENEN DIE BESTEN MITARBEITER

**Überlassen Sie nichts dem Zufall –
mit Deutschlands Jobbörse Nr. 1**

- **Größte Reichweite** (Quelle: IVW)
- **Beste Bewerberresonanz und -qualität** (Quelle: TNS Infratest)
- **Leistungsstarke Services**

Kontaktieren Sie uns unter service@stepstone.de
oder telefonisch unter 0211 / 9 34 93 - 5802



Die Nr. 1, wenn es um Jobs geht.

www.stepstone.de/stellenanbieter