www.personalwirtschaft.de

07 2021

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE SONDERHEFT: HR-SOFTWARE

18 Euro G 21212 ISSN 0341-4698

Vermessung des Recruiting-Universums

WAS SAGEN UNS DIE KPIS?

4 192121 217507 07

+++ **Zoom:** Ost und West in der Chefetage +++ **Umfrage:** Technikwandel in Unternehmen +++
+++ **Special:** Ausbildung +++ **Arbeitsrecht:** Betriebsrätemodernisierungsgesetz +++

Exklusives Online-Themenspecial powered by meinestadt.de

Im starken Arbeitnehmermarkt Fachkräfte gewinnen

Immer mehr Fachkräfte haben die Wahl auf dem Arbeitsmarkt: Wer den Wettbewerb um die Talente gewinnen möchte, muss wissen wie sie ticken. Mit welchen Argumenten Sie Fachkräfte überzeugen und wie Sie sie bestmöglich erreichen, zeigt das Special von meinestadt.de.

Zunehmender Fachkräftemangel

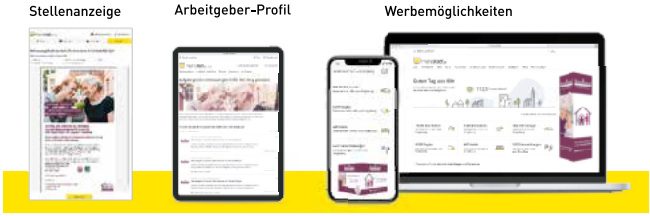
Warum Arbeitgeber in den Überzeugen-Modus schalten sollten

Der zunehmende Fachkräftemangel und immer selbstbewusster werdende Fachkräfte stellen das Recruiting vor Herausforderungen. Unternehmen tun gut daran, einen grundlegenden Sinneswandel zu vollziehen, um im Wettbewerb um Fachkräfte vorne mitzuspielen.

Mehr erfahren ❯

Bilderstrecke

Möglichkeiten für ein ganzheitliches Recruiting



Zur Bilderstrecke ❯

Unterschiedliche Bedürfnisse

Was Fachkräfte überzeugt: 3 Argumente, die wirklich ziehen

Fachkräfte mit Berufsausbildung haben andere Bedürfnisse bei der Wahl des Arbeitgebers als Akademiker:innen. Wer Fachkräfte rekrutieren möchte, sollte diese drei Kriterien in den Blick nehmen.

Mehr erfahren ❯

Fachkräftesuche

5 Tipps für Arbeitgeber: Was Sie tun können, um am Markt zu bestehen

Wo suchen Fachkräfte in ihrer Region nach Jobs und welche Devices nutzen sie dafür? Kennen Sie die Antworten, haben Sie im regionalen Wettbewerb um Fachkräfte die besten Chancen.

Mehr erfahren ❯

Alle Beiträge des Specials **Im starken Arbeitnehmermarkt Fachkräfte gewinnen** finden Sie unter **pwgo.de/fachkraefte-gewinnen**. Oder scannen Sie den QR-Code-ein.

Sie möchten mehr über HR-Themenspecials auf www.personalwirtschaft.de erfahren?
Rufen Sie uns an: +49 69 7591-3413 oder schreiben Sie eine E-Mail an: denise.fei@faz-bm.de

Vom Mikroskop zum Teleskop

Für die Menschen der Antike ergaben die Beobachtungen des Sternenhimmels ein klares Bild: Sonne und Mond und Sterne drehten sich in festen Bahnen um die Erde. Auch die Schwerkraft der Himmelskörper war ein erleb- und somit messbares Phänomen – damals ein eindeutiger Beweis dafür, dass die Erde das Zentrum unseres Universum sei, auf das alles hinstrebe. Erst Kopernikus weitete diesen Blick, weg vom unmittelbar Begreiflichen, hin zum Abstrakten. Es begann die Zeit der systematischen Kosmologie, mit der größere Zusammenhänge erklärt werden konnten.

Ein ähnlicher Schritt vollzog sich in den letzten Jahren an für Unternehmen entscheidender, zukunftsweisender Stelle: im Recruiting. Hier geben – wie in anderen HR-Bereichen – statt Sternenkarten und Teleskopen die vielzitierten Key Performance Indicators Orientierung. Überwog bei der Einführung von Formeln wie Candidate-Satisfaction oder Cost-per-Hire noch die Faszination für die neue Methodik und die Frage, warum und wie diese Zahlen erhoben werden sollten, verfolgen HR-Abteilungen jetzt mit erweitertem Werkzeugkasten, weiterentwickelter Technik und dementsprechend mehr Messdaten einen breiteren Ansatz.

Was für eine Rolle dabei die Digitalisierung von Prozessen spielt und in welchem Verhältnis die wichtigsten KPIs zueinander stehen, lesen Sie ab Seite 20. Anschließend geben einige der 42 von uns für diese Geschichte befragten Expertinnen und Experten Tipps zum Umgang mit den gemessenen Kennzahlen. Die Quintessenz: Es reicht nicht, den Erfolg und die Effizienz von Recruiting-Prozessen in möglichst vielen Daten zu erfassen und diese einzeln auszuwerten. HR muss sie als Teile eines Systems wahrnehmen und interpretieren, das nicht nur die gesamte eigene Abteilung umfasst, sondern über den eigenen Horizont hinausreicht, ins große Ganze des Unternehmens hinein.

Haben Sie also Mut, Kennzahlen nicht als Fix-, sondern als Orientierungspunkte zu sehen. Heben Sie den Blick und richten Sie ihn auf den gesamten Kosmos Ihres Unternehmens. Vielleicht entdecken Sie bisher unbekannte Zusammenhänge.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Neugier und Erfolg.

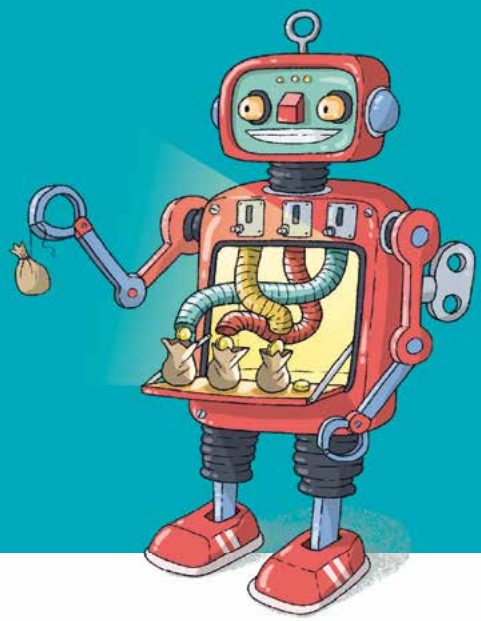
A. Heider-Willms

Angela Heider-Willms
Redakteurin

KLICK, KLICK,

LOHN-ÄNDERUNG!

Tariflöhne im Handumdrehen abrechnen.



IHR PERSONALWESEN WIRD DIGITAL. MIT SOFTWARE VON AGENDA.

- Lohnabrechnungen per Mausklick zustellen
- Urlaubsantrag und Krankmeldung per Smartphone
- Mitarbeiterinformationen immer im Zugriff

agenda-personal.de/klick

Agenda:

Gratis-Whitepaper
Zwei Monate Arbeitszeit pro Jahr sparen. Mit HR-Software.
agenda-personal.de/2-monate-gewinnen

PERSONALWIRTSCHAFT 07_2021

3	EDITORIAL	Mut zum Weitblick wagen
6	STILKRITIK	Mitarbeiterbefragung als Risiko
7	ZAHLEN, BITTE	Die (Un)zufriedenheit von Beschäftigten
8	KURZE FRAGE	Kann KI Burnout vorbeugen?

HR & ICH

10	ZOOM	Führungsetagen sind immer noch westdeutsch geprägt
12	LEBENSLAUF	Burkhard Quellenbergs Spezialistenkarriere
14	PRAXISTRANSFER	Wo Unternehmen in der Digitalisierung stehen
16	STANDPUNKT	Die Relotius-Affäre als Lehrstück für Organisationen
18	FORSCHUNG	Geld als Motivator reicht nicht immer

TITEL: RECRUITING-KPIS

20	ANALYSE	HR muss systemischer denken
26	KNOW-HOW	14 Empfehlungen zum Umgang mit Kennzahlen
28	CHECKLISTE	So ermitteln Sie die für Ihr Unternehmen relevanten KPIs
29	VERZEICHNIS	Die Expertinnen und Experten im Überblick
30	TECHNIK	Analyse-Tools der Gegenwart – und der Zukunft
32	INTERVIEW	Henrik Zaborowski über die begrenzte Macht der Zahlen

SPECIAL: AUSBILDUNG

36	ROUND TABLE	Die Suche nach Azubis unter Krisenbedingungen
44	ZAHLEN	Die Auswirkungen des Pandemiejahres
46	INTERVIEW	Friedrich Esser sieht die Ausbildungslandschaft im Wandel
48	ANALYSE	Der Future Talents Report 2021

RECHT & POLITIK

50	ARBEITSRECHT	Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz unter der Lupe
54	PERSONALABBAU	Wenn Kurzarbeit in Kündigung übergeht
57	SKURRIL	Der Notendruck gilt für alle

TECHNIK & TOOLS

58	SOFTWARE	Kollaborationstools als Alleskönner

EVENT & SZENE

60	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
61	NACHGEFRAGT	Carla Eysel im Vorstand der Charité
62	SAVE THE DATE	Events und Angebote für die Personalwirtschaft-Community
64	BUZZWORD BINGO	Performe oder stirb
65	VORSCHAU	Was Sie in der August-Ausgabe erwartet
65	IMPRESSUM	
66	BLICK VON AUSSEN	Christoph Quarch begeistert sich für Begeisterung

Foto: Privat

Foto: Westpress

Foto: privat

Foto: Ulrich Mayer

ca. 60.000
UNBESETZTE
AUSBILDUNGSSTELLEN
IN 2020

WIR NEHMEN
DEN ZUFALL
AUS DEM
RECRUITING!

https://wollmilchsau.de/azubi/

JOBSPREADER by WOLL MILCH SAU

Kein Vertrauen in die Führung

Eine Mitarbeiterbefragung mit verheerendem Feedback ist eine Katastrophe für jedes Unternehmen. Doch wer fragt, muss aus den Antworten auch Konsequenzen ziehen.

VON SVEN FROST

▸ Dass man über sie schimpft, ist die Bild-Zeitung eigentlich gewohnt. Dass aber die eigenen Mitarbeitenden über sie den Stab brechen, war sicher auch für die Führungsetage des streitbaren Boulevardblattes neu. Konkret: In einer Befragung von 894 Mitarbeitenden gaben 16 Prozent an, ihren Führungskräften nicht zu vertrauen; rund ein Drittel beklagte, kein regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten zu bekommen. Jeder Vierte sagt, dass er sein Arbeitspensum innerhalb der vertraglichen Zeit nicht schafft. Nahezu jeder Dritte könne die Mehrarbeit kaum durch Freizeit ausgleichen.

Neun Tage lang, zwischen Ende April und Anfang Mai, konnte die Belegschaft von „Bild“, „Bild am Sonntag“ und „BZ“ an der Umfrage teilnehmen. Wer sich daran beteiligte, sollte 51 vorgefertigte Aussagen bewerten, auf einer Skala von 0 bis 10, von wenig bis zu hoher Zustimmung. Die Katastrophe konkret: 142 der 894 Befragten bewerten die Aussage „Ich kann meinen direkten Führungskräften vertrauen“ lediglich mit einem Wert von 0 bis 3225 Mitarbeitende erzählen Außenstehenden ungern, dass sie bei der „Bild“ arbeiten – offenbar, weil sie negative Reaktionen befürchten.

Dass die Stimmung im Team schlecht war, war zu erwarten: Chefredakteur Julian Reichelt ist gelinde gesagt auch in den eigenen Reihen umstritten – unter anderem werden ihm Kokainmissbrauch am Arbeitsplatz sowie sexuelle Affären mit Mitarbeiterinnen vorgeworfen, je nach Beziehungsstatus mit Machtmissbrauch. Nach einer umfangreichen Compliance-Untersuchung durch die renommierte Kanzlei Freshfields wurde Reichelt zunächst freigestellt. Nach seiner Rückkehr stellte ihm die Konzernspitze Alexandra Würzbach als gleichberechtigte Chefredakteurin zur Seite. Sie soll sich insbesondere um Personal und Redaktionsmanagement kümmern. Sie ist offenbar auch diejenige, die die Anfang Juni offengelegte Mitarbeiterbefragung vorangetrieben hat.

Dass es bei der Befragung so dicke kommen würde, hatten die Verantwortlichen trotz der offensichtlich schlechten Ausgangslage wohl nicht erwartet. Viele Mitarbeitende hätten „was in sich hineingefressen“ und sich jetzt anonym „zum ersten Mal Luft gemacht“, analysierte Alexandra Würzbach. Sie gelobt Besserung. Chefredakteur Julian Reichelt spricht von einem angestrebten „Comeback des Miteinanders“.

Natürlich ist der aktuelle Fall der „Bild“-Redaktion ein Extrembeispiel, wie schlecht es bisweilen um die Stimmung in den Unternehmen bestellt ist. Doch von schlechter Führung und mieser Stimmung können derzeit viele Mitarbeitende ein (Feedback-)Lied singen – und das ist nicht nur der Corona-Krise geschuldet. Wie also damit umgehen, wenn die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung schlecht oder gar katastrophal ausfallen? Das Wichtigste: auf keinen Fall den Kopf in den Sand stecken. Die „Bild“-Redaktion jedenfalls tat das einzig Richtige und ging mit den Ergebnissen offensiv um, sowohl intern als auch extern. Das Ergebnis habe sie teilweise auch traurig gemacht, sagte die neue Co-Chefredakteurin, es sei für sie persönlich ebenfalls schmerzhaft gewesen. Sie findet klare Worte: „Ich möchte mich wirklich einmal entschuldigen“, und zwar bei allen, „die sich respektlos behandelt gefühlt haben in letzter Zeit, in der Vergangenheit und die auch von Angst gesprochen haben.“ Den Worten sollen Taten folgen: In Workshops mit Teilnehmenden aus Vorstand, Chefredaktion, Geschäftsführung und Projektteam soll unter anderem ein „kulturelles Leitbild“ ausgearbeitet werden.

Tatsache ist: Ohne Mitarbeiterbefragungen (MAB) kommt heute kaum noch ein Betrieb aus, umso mehr, durch die Pandemie das persönliche Feedback schwierig bis unmöglich geworden ist. Die Vorteile einer – richtig und engagiert durchgeführten – MAB liegen auf der Hand. Schwächen in der Kommunikation können durch sie schnell erkannt und abgestellt werden, Entscheidungen zuverlässiger gestaltet werden. Und jenseits des Themas „Führungsqualität“: Auch die Zufriedenheit mit der Höhe des Gehalts lässt sich prüfen. Und als wichtiges Argument für die HR-Profession: Eine Mitarbeiterbefragung stärkt die Position der Personalabteilung im Unternehmen, liefert HR doch unmittelbar verlässliche Daten zur Stimmung im Unternehmen, quasi als eine Art Controlling-Instrument. Personaler als Controller? Warum nicht. Beim Thema Mitarbeiterzufriedenheit sind sie auf jeden Fall die wahren Experten. ■

Auf dem **Absprung**

Eine Studie zeigt, dass viele Angestellte unzufrieden mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation sind. Eine Zahl überrascht allerdings positiv.

Prozentsatz der Mitarbeitenden, die in einem Jahr auf jeden Fall noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber sein wollen

35

Prozent der Mitarbeitenden klagen über besonders starke Belastung.

68

Prozent der Mitarbeitenden machen lediglich Dienst nach Vorschrift.

68

Prozent der Mitarbeitenden glauben, dass ihr Unternehmen sich für ihr Wohlergehen interessiert.

113,9

Milliarden Euro Kosten entstanden 2020 aufgrund von innerer Kündigung.

Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2020 (wo kein anderes Jahr angegeben), repräsentative Befragung von 1000 zufällig ausgewählten Arbeitnehmern ab 18 Jahre im November/Dezember

Kann Künstliche Intelligenz **Burnout eindämmen**?

Der Hintergrund

Studien zeigen immer wieder: Burnout ist ein Massenphänomen, mit teils gravierenden Folgen. Eine Langzeitstudie der AOK unter 1000 Versicherten zwischen 2004 und 2018 ergab, dass sich die durch Burnoutfolgen verursachten Arbeitsunfälle im Laufe der Zeit verdreifachte. Die Pandemiezeit hat das Ihre dazu beigetragen. Der aktuelle Psychreport der DAK zeigt: Noch nie gab es wegen psychischer Erkrankungen so viele Krankheitstage unter Erwerbstätigen wie 2020. Früherkennung ist also gefragt. Was spricht dagegen, neben den konventionellen Maßnahmen zur Vorbeugung zusätzlich auf Künstliche Intelligenz zu setzen – wenn es denn möglich ist? (ahw)

Ja! Künstliche Intelligenz könnte Organisationen dabei helfen, Burnout zu verhindern. Die Umsetzung ist noch in weiter Ferne, aber die Idee ist recht einfach: Sie geht von der Prämisse aus, dass das Burnout eines betroffenen Mitarbeitende auf Fehler im Organisationsaufbau zurückzuführen ist. Wenn wir diese Fehler identifizieren, können wir das Problem beheben und die Krise vermeiden.

Eine Organisation ist ein System von miteinander verbundenen Individuen, die zusammenarbeiten und interagieren, um ein Produkt zu entwickeln oder eine Dienstleistung zu erbringen. Wenn wir Aufzeichnungen darüber hätten, wie viel, wie und wann jedes Individuum mit anderen interagiert, könnten wir daraus ableiten, wie überlastet die einzelnen Mitarbeitenden sind und identifizieren, wer gefährdet ist, eine solche Überlastung zu erleiden.

Unser Arbeitsalltag hinterlässt viele digitale Spuren von Interaktionen, wie etwa E-Mail-Verkehr, Telefonprotokolle oder Aufzeichnungen von Meetings. In einem Forschungsprojekt haben wir den E-Mail-Verkehr von Organisationen analysiert und recht genau Mitarbeitende identifiziert, die ein höheres Maß an Burnout aufweisen. Wir stellten jedoch fest, dass sich die Indikatoren, mit denen wir dies ermitteln konnten, von Organisation zu Organisation unterschieden. Wir arbeiten also an der Entwicklung eines Algorithmus, der lernen kann, welcher Indikator aussagekräftig genug ist, um dieses Risiko in verschiedenen Organisationen vorherzusagen. Dabei kann Künstliche Intelligenz helfen. Mit genügend Daten über Interaktionen und dem damit verbundenen Burnout-Risiko können wir diesen Lernalgorithmus entwickeln und Organisationen helfen, ausgebrannte Mitarbeitende zu verhindern. ■

Foto: ESMT Berlin

Der Antwortgeber:
Eric Quintane ist Associate Professor für Organizational Behavior an der ESMT Berlin. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf den Beziehungsmustern zwischen Mitarbeitenden in Organisationen und deren Folgen für den Einzelnen, wie zum Beispiel Überlastung am Arbeitsplatz.

Die Mauer steht **vom Kopfe her**

Frauen und Männer ostdeutscher Herkunft sucht man in Chefetagen meistens vergeblich. Welche Lehren HR aus diesem demütigenden Befund ziehen sollte.

VON WINFRIED GERTZ

▸ Wenn er mit der Bahn von Kassel nach Erfurt fahre, sagte der ehemalige Spiegel-Chefredakteur Stefan Aust im September anlässlich des dreißigsten Jahrestags der Deutschen Einheit, gewinne er den Eindruck, er komme „aus der armen Zone in den reichen Westen". Links und rechts der Gleise intakte Gemeinden mit funktionierender Infrastruktur. Das Resultat milliardenschwerer Investitionen, schön anzusehen. Hat sich das von Ex-Kanzler Helmut Kohl im Einheitsrausch gegebene Versprechen der „blühenden Landschaften" also doch erfüllt?

Im Osten der Republik sind Austs Eindrücke sicher nicht Mainstream. Für viele dort ist es anmaßend zu behaupten, die Lebensumstände bewegten sich inzwischen auf Westniveau. Schließlich müssen sie für den gleichen Lohn statistisch betrachtet länger arbeiten, und fast jeder dritte Vollzeitbeschäftigte verrichtet sein Tagwerk zu Niedriglöhnen, wie eine im November 2020 publizierte Studie des Instituts für Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen zeigt. Auch besteht mancherorts das Gefühl fort, ausgeplündert zu werden. In Leipzig oder in Dresden gehören nach verbreiteter Einschätzung die meisten der teuren Innenstadtwohnungen und -immobilien Westdeutschen, die, wie jedenfalls in (sozialen) Medien des öfteren zu lesen ist, auch viele Spitzenpositionen in der Stadtverwaltung besetzen. Wie würden im umgekehrten Fall wohl Hamburger oder Stuttgarter reagieren?

Zwischen Gera und Rostock behauptet sich also eine andere Einheitserzählung als zwischen Kiel und München. Und wenn sich laut Umfragen rund 60 Prozent der Ostdeutschen für „Bürger zweiter Klasse" halten, nährt dies bei ihren Landsleuten das immer noch verbreitete Stereotyp vom „Jammerossi".

Letzteren Abgrenzungsimpuls hat Naika Foroutan untersucht. Laut der Direktorin des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung (Dezim) an der Berliner Humboldt-Universität kommen darin drei Vorurteile zum Ausdruck: „Ostdeutsche beschweren sich nur; sie sind noch immer nicht im heutigen Deutschland angekommen und haben sich nicht hinreichend vom Extremismus getrennt." Diese Einschätzung reicht bis zum Ostbeauftragten der Bundesregierung Marco Wanderwitz (CDU). Indem der Chemnitzer einem Teil der Bevölkerung von Mecklenburg-Vorpommern bis Sachsen zuschrieb, „diktatursozialisiert und für die Demokratie verloren" zu sein, mischte er den Wahlkampf in Sachsen-Anhalt auf.

Drei Jahrzehnte nach der formalen Wiedervereinigung trifft noch immer „Jammerossi" auf „Besserwessi": Erklärt das auch, warum an den Schaltstellen der Macht so auffallend wenige Ostdeutsche wirken? Das Dezim hat dieses Phänomen gemeinsam mit der Universität Leipzig und der Hochschule Zittau/Görlitz in einer vom Bundesfamilienministerium finanzierten Studie untersucht. Die umfassende Arbeit, die unter anderem mehr als 3500 Biografien auswertete, zeigt, dass in den Eliten des Landes nur 10,1 Prozent Ostdeutsche vertreten sind – in der Gesamtbevölkerung sind es 19,4 Prozent. Wobei der Anteil deutlich variiert, je nach Sektor: Entspricht er in politischen Spitzenpositionen ungefähr dem in der Bevölkerung, so sind Ostdeutsche in Medien, Religion, Justiz, Wissenschaft und Militär deutlich unterrepräsentiert. Und in den Chefetagen der Wirtschaft kann man sie an einer Hand abzählen: Lediglich drei von insgesamt 190 Dax-Vorständen in Deutschland stammen aus dem Osten.

Wie kommt das? Und warum wird so wenig darüber gesprochen? Übersehen Unternehmen in ihren Diversity-Kampagnen diesen eklatanten Mangel an Vielfalt? Stufen sie potenziell geeignete Führungskräfte aus Brandenburg oder Thüringen als weniger geeignet ein als solche aus Bayern oder Niedersachsen? Wird bei Auswahl und Berufung von Spitzenkräften tatsächlich mit zweierlei Maß gemessen, wie es die wissenschaftlichen Daten nahelegen? Und was müsste in den HR-Abteilungen geschehen, damit Ostdeutsche eine in jeglicher Hinsicht gleichberechtigte Aufstiegschance erhalten? ■

Worum geht es?

Kandidaten fehlt der bürgerliche Stallgeruch

Ostdeutsche Sozialisation, sagt Kathrin Mahler Walther, Geschäftsführerin der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft e.V. (EAF), werde als Vielfaltsdimension in Deutschland nahezu ausgeblendet. Dafür hielten sich Nichtwissen und Vorurteile hartnäckig: Ostdeutsche gelten demzufolge häufig als ineffizient, etwas zurückgeblieben und weniger wettbewerbsorientiert. Ein profitorientiertes Unternehmen erfolgreich zu leiten, werde ihnen daher „nicht in gleichem Maße zugetraut wie jemandem, der westdeutsch sozialisiert wurde".

Erschwerend hinzu kommt für die in Leipzig geborene Soziologin, die sich in den 1980er-Jahren als Bürgerrechtlerin gegen das SED-Regime engagierte, der „kulturelle Habitus des Arbeitermilieus", in dem sich das Leben in der ehemaligen DDR abgespielt habe. Den Stallgeruch eines wohlhabenden Haushalts brächten die meisten Menschen, die im Osten aufwuchsen, wo ein klassisches Bürgertum fehlte, nicht mit. Soziale Herkunft, betont Mahler Walther, sei jedoch ein wichtiger Karrierefaktor. Mit zahlenmäßig wenigen Arbeiterkindern in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft ergebe sich deshalb „ein doppelter Nachteil für Menschen aus dem Osten".

Woran hakt es?

Homogenität schafft Homogenität

Neben Vorurteilen und grundverschiedenen Milieus tragen vor allem strukturelle Nachteile dazu bei, dass Ostdeutschen der Aufstieg in die Beletage nicht in einigermaßen repräsentativem Maß gelingt. Seit Auflösung der Kombinate und der Privatisierung der Volkseigenen Betriebe Anfang der 1990er-Jahre ist die Wirtschaft der neuen Bundesländer von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt. „Kein einziges Dax-Unternehmen hat seine Zentrale im Osten", sagt Mahler Walther und benennt damit einen wunden Punkt. Wer in großen Unternehmen Karriere machen wolle, müsse deshalb nach wie vor die ostdeutsche Heimat verlassen. Das gelte sogar schon für Ausbildung, Praktika und Berufseinstieg.

Diametral entgegengesetzt präsentieren sich die Aufstiegschancen für Westdeutsche. Während die Chefetagen der deutschen Wirtschaft, so die Soziologin, noch immer relativ homogen besetzt seien und kaum vom Typus männlich, weiß, hetero und westdeutsch abweichen, sei es „bequem und naheliegend, sich unter Seinesgleichen zu bewegen und jene nachzuziehen, die einem selbst ähnlich sind". Ob an der Uni, im Fußballclub oder der Arbeitswelt: „Zu Menschen, die uns ähnlich sind, fassen wir schneller Vertrauen", so Mahler Walther.

Diese „Wirkmächtigkeit unbewusster Denkmuster" müsse man bewusst machen und durchbrechen wollen. Zudem bedürfe es des Drucks durch Politik, Märkte, Investoren und Beschäftigte, um einen Wandel in Gang zu setzen. Ansonsten, dies zeige sich bei der Diskussion um die mangelnde Geschlechtervielfalt in Führungspositionen, komme nur sehr langsam etwas voran.

Was sollte HR tun?

Kultur fürs Anderssein öffnen

Einen kräftigen Schub für mehr innerdeutsche Balance in Top-Managements verspricht sich Mahler Walther in der Tat vom Diversity-Trend – sofern man ihn konsequent und konkret umsetze. So empfiehlt die Expertin, alle Prozesse auf Diskriminierungsverdacht zu prüfen, insbesondere jene zur Karriereförderung. Flankierend sollten Unternehmen Kulturen fördern, in denen „Menschen sich mit all ihren Potenzialen einbringen" könnten. Aufgabe von HR sei dabei, mit regelmäßigem Monitoring die Veränderungen zu begleiten und Fortschritte in Sachen Vielfalt zu kommunizieren. Und: Niederlassungen in Ostdeutschland zu eröffnen und auszubauen statt zu schließen, sei weiterhin „ein guter und wichtiger Schritt".

Natürlich beginnt die Lösung mit der Anerkennung des Problems respektive der Potenziale: Perspektivenvielfalt, höhere Attraktivität für ostdeutsche Fachkräfte et cetera. Das unbewusste Denkmuster – die Mauer im Kopf – zu überwinden, ist zwar eine Aufgabe für jeden Einzelnen und jede Einzelne. HR aber kann dazu ermutigen, angefangen bei den Führungskräften, wie Mahler Walther rät. Es gehe darum, etwas über den Osten zu lernen, um ihn „zum selbstverständlichen Teil Deutschlands werden zu lassen". Bücher wie „Die Gesellschaft der Anderen" von Naika Foroutan und Jana Hensel etwa gäben die Möglichkeit, das eigene Wissen und die eigene Perspektive zu erweitern und seien ein guter Anlass, „mit ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch zu kommen." Sofern es sie, zumindest jenseits der Spitze, denn gibt. ■

Vom Generalisten **zum Spezialisten**

Für Burkhard Quellenberg ist HR nicht nur ein Job, sondern Passion. Die lebt er bei Arbeitgebern aus, die führend in ihrem Bereich, aber der Allgemeinheit eher nicht bekannt sind.

Foto: Mark Wohlrab

Burkhard Quellenberg
Personalleiter, Bega Gantenbrink-Leuchten KG

Geburtsdatum und -ort:	12. Oktober 1967, Unna
Familienstand:	verheiratet, ein Sohn

Ausbildung und Studium

2018–2019	**Quadriga Hochschule, Berlin** Business Coaching und Change Management, Abschluss: Systemischer Business Coach
1989-1997	**Ruhr-Universität, Bochum** Arbeits- und Organisationspsychologie, Intervention, BWL, Diagnostik, Abschluss: Diplom-Psychologe

Beruflicher Werdegang

seit 2018	**Bega Gantenbrink-Leuchten KG**, Menden Personalleiter
2017–2018	**Oxea GmbH,** Monheim Executive Vice President HR
2015–2016	**Oxea GmbH**, Oberhausen Global Director HR
2013–2015	**Sabic Europe BV**, Sittard (Niederlande) HR Director Business & Functions Europe
2012–2013	**Sabic Polyolefine GmbH**, Gelsenkirchen Personalleiter
2008–2012	**Bull GmbH**, Köln HR Director DACH
2007–2008	**Manitowoc Crane Group Germany GmbH**, Wilhelmshaven HR Manager
1999–2007	**Wal-Mart Germany GmbH & Co. KG**, Wuppertal Leiter Personalentwicklung (Einstieg als Projektleiter PE)
1998–1999	**Time Power Personaldienstleistungen GmbH & Co. KG,** Dortmund Personaldisponent
1991–1998	**IKEA Deutschland GmbH und Co. KG**, Kamen Werkstudent

Sie waren und sind vielfach in Spezialbranchen tätig. Warum?
Das war keine bewusste Entscheidung. Mir ist es sehr wichtig, **dass man sich mit dem Produkt und dem Arbeitgeber identifizieren kann**. Denn als Personaler muss man seine Überzeugung täglich nach außen, im Übrigen auch nach innen, transportieren. Was mich am Expertentum insgesamt reizt, entspringt gewiss einer intellektuellen Eitelkeit: nämlich Dinge zu tun, die nicht viele Menschen können.

Bega ist in der breiten Öffentlichkeit eher weniger präsent. Kannten Sie das Unternehmen schon vor Ihrem Wechsel?
Ehrlich gesagt kannte ich nur die Produkte, insbesondere die **hochwertigen Außenleuchten**.

Was reizt Sie an Ihrer aktuellen Aufgabe besonders?
Ich habe eine breite Palette schöner Aufgaben in einem kerngesunden Umfeld. Im Prinzip geht es hauptsächlich darum, die Attraktivität des Unternehmens mit mitarbeiterorientierten Maßnahmen zu erhöhen und ein **zeitgemäßes Arbeiten anzustreben.** Hauptthemen sind dabei Kultur, Kompetenz und Digitalisierung.

Sabic ist ein saudi-arabischer Konzern. Haben Sie Unterschiede zu europäischen festgestellt – etwa, was die Mentalität oder die Personalführung angeht?
Auch innerhalb Europas gibt es beachtliche kulturelle Unterschiede. Die Zusammenarbeit mit Saudis ist aber noch einmal etwas ganz Spezielles: Ich habe eine große Machtdistanz wahrgenommen. **Vertrauen muss langsam aufgebaut werden**, und Loyalität ist ein extrem hoher gesellschaftlicher Wert. Das bedeutet, dass man sich im Businesskontext sehr feinfühlig bewegen und beweisen muss. Auch deswegen dauern Entscheidungsprozesse meines Erachtens in der arabischen Welt etwas länger. Darüber hinaus ist mir eine große Menge Freundlichkeit und Gastfreundschaft entgegengebracht worden.

Wal-Mart hat im deutschen Markt trotz großer Anstrengungen keinen Fuß fassen können. Wie haben Sie die Zeit dort erlebt?
Wal-Mart war nach den schnellen Übernahmen von Wertkauf und der größeren Märkte der Interspar wie ein Start-up mit 17 000 Mitarbeitenden. In meinem ersten Jahr habe ich als Youngster ein Beurteilungsverfahren für die gesamte deutsche Organisation einführen dürfen. Die Jahre dort waren ein gewaltiger Lernprozess für alle Beteiligten. Das Tempo von Veränderungen war enorm hoch, das war eine extrem spannende Zeit, in der ich **meine Liebe für das Arbeiten im internationalen Kontext** entdeckt habe.

Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven umschreiben?
Bunt, abwechslungsreich **und doch geradlinig**.

Das Unternehmen Manitowoc ist der nach eigenen Angaben weltweit bekannteste Hersteller von Raupenkranen. Haben Sie sich mit dem Job einen Kindheitstraum erfüllt?
Am Standort in Wilhelmshaven wurden unter anderem **Mobilkrane mit bis zu sieben Achsen** gefertigt. Das sind schon gewaltige Maschinen mit bestechender Technologie. Die Identifikation mit dem Produkt fällt da in der Tat sehr leicht.

Ruhr-Uni und Ikea – wie passte das zusammen?
Mit einem Zwinkern muss ich gestehen: im Rückblick eher weniger gut. **Es war zwar eine wilde, schöne Zeit damals** mit eigener Wohnung und eigenem Auto, was ich mir erarbeitet hatte. Das korrelierte dann jedoch auch mit meiner Studiendauer.

Sie legen viel Wert auf die persönliche Weiterbildung. Welchen Bereich haben Sie bisher noch nicht „beackert", würden es aber gerne einmal tun? Warum?
Den Bereich Compensation & Benefits finde ich sehr spannend. **Da stecken viel Analytik und Sachverstand drin,** und es ist eine Möglichkeit für ein Unternehmen, sich zu differenzieren. Vergütung ist und bleibt ein zentrales Thema innerhalb von HR. Was sich ändert, ist das Wertegerüst drumherum.

Wo liegen Ihre Talente?
Generell im Umgang mit Menschen. Mir wird gespiegelt, dass ich überzeugend kommuniziere, **wertschätzend agiere** und inspirierend auf andere wirke.

Gibt es auf Ihrem beruflichen Weg einen Mentor oder eine Mentorin?
Ich hatte keinen expliziten Mentor. Jedoch gute und auch schlechte Vorgesetzte. **Von beiden habe ich viel mitgenommen**. Den größten Entwicklungsschub habe ich bei Sabic unter meinem damaligen Boss Wim Dufourné gemacht, der mir grenzenloses Vertrauen vermittelt und mich weit aus meiner vorherigen Komfortzone gepusht hat.

Gab es Irrwege oder Sackgassen, in die Sie geraten sind?
Wenn nicht jemand daherkommt und HR als Sackgasse bezeichnen möge, **nein**. (ds)

Befragen **lohnt sich**

Das Ende der Pandemie rückt näher – und somit die Überlegung, wie wir mit der angefachten Nachfrage nach neuen Arbeitsformen umgehen. Eine aktuelle Umfrage zeigt: Hybrid gestaltet sich die Zukunft, mit neuen Chancen und Hürden für HR.

▸ Die Corona-Krise ist nicht vorbei, aber das Schlimmste haben wir wohl hinter uns – die Impfzahlen steigen, Lockerungen nehmen zu und auch Bürokomplexe füllen sich wieder. Ob sie jedoch jemals wieder eine volle Auslastung erleben, darf zumindest bezweifelt werden. Die in der Pandemie gestiegene Beliebtheit hybrider Arbeitsplätze wird nicht wieder verschwinden. Denn zu unterschiedlich sind die Lebenssituationen von Arbeitnehmenden, zu teuer große Bürobauten in überfüllten Innenstädten. Während Unternehmen ihre Angebot an physischen Räumlichkeiten drastisch verringern und damit Kosten senken, vereinfacht das hybride Arbeiten gleichzeitig den Alltag von Mitarbeitenden, insbesondere derer mit Familien.

Die rapide Umstellung von Präsenz zu (teilweisem) Homeoffice birgt jedoch auch Risiken. In einer aktuellen Studie im Auftrag von Templafy, Anbieter der gleichnamigen Content-Enablement-Platform, unter 1100 deutschen Arbeitnehmenden stehen der digitale Arbeitsplatz und technologische Anwendungen im Mittelpunkt (siehe Infokasten unten). Dabei zeigt sich nicht nur, dass das hybride Arbeitsmodell gekommen ist, um zu bleiben. Die Umfrage legt auch die damit verbundenen Herausforderungen an den digitalen Arbeitsplatz offen, die Unternehmen gemeinsam mit den HR-Abteilungen meistern müssen.

① Viel hilft nicht zwingend viel

Fakt: Schon heute müssen Mitarbeitende eine Vielzahl von digitalen Tools benutzen. Etwa die Hälfte der Befragten jongliert sechs bis zehn verschiedene Anwendungen, wechselt also häufig zwischen diesen hin und her – jeder Zweite innerhalb dieser Gruppe mindestens fünfmal pro Stunde. Ein Viertel aller Befragten empfindet dies als frustrierend, fast 30 Prozent geben an, dass die große Anzahl an Tools die eigene Produktivität mindert.

Transfer: Bevor Unternehmen neue Technologien anschaffen, sollte die gegebene Lage gründlich untersucht werden. Personalabteilungen können unternehmensweite Befragungen durchführen, um diejenigen Lösungen zu identifizieren, die von der Belegschaft kaum oder nur wenig genutzt werden. Hier lohnt sich eine gemeinsame Analyse mit der Unternehmensspitze. Können wenig beanspruchte Technologien abgeschafft werden, um Ressourcen zu sparen und die Mitarbeitenden zu entlasten? Gibt es verschiedene Tools, deren Funktionen sich prinzipiell in einer übergreifenden Anwendung zusammenfassen lassen? Eine Konsolidierung würde die Menge an benötigten Applikationen verringern. Außerdem müssen Personalentscheidende klarstellen, dass Technologien nur dann den gewünschten Nutzen erzielen, wenn die Anforderungen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Von einem Alleingang der IT-Abteilung ist dringend abzuraten.

② Implementierung braucht Integration

Fakt: Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass neue Technologien zu selten in bestehende Anwendungen und Prozesse am Arbeitsplatz integriert sind. Sie funktionieren häufig eigenständig und erfordern einen intensiven Einarbeitungsprozess, der nicht ohne Weiteres von den Mitarbeitenden gestemmt werden kann. Rund 40 Prozent der Befragten wissen, dass sie die digitalen Lösungen am Arbeitsplatz aktuell nicht zu ihrem vollen Potenzial nutzen, weil ihnen Know-how fehlt. Und fast der Hälfte der Befragten fehlen entsprechendes Training und detaillierte Anleitungen. So laufen Unternehmen Gefahr,

DIE STUDIE

Templafy beauftragte das Marktforschungsunternehmen Propeller Insights für seinen Business-Enablement-Bericht 2021. Ende März wurde eine **nationale Online-Umfrage** unter erwachsenen Vollzeitbeschäftigten in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden durchgeführt. An der Studie nahmen über 1100 deutsche Arbeitnehmer aus verschiedenen Industrien und Fachbereichen teil. Fast 70 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen mit mindestens 500 Angestellten. Über die Hälfte der Teilnehmenden hat dabei eine leitende Position inne. Zwei Drittel sind in den **Auswahlprozess neuer Technologien** involviert.

mit teuren Softwareprodukten nicht den gewünschten Nutzen zu erzielen.

Transfer: Mit entsprechenden Maßnahmen können Personalabteilungen die Gewöhnung an ein neues Programm erleichtern. Ob Trainingskurse, immer abrufbare Videoschulungen oder FAQ-Dokumente – unterstützendes Material hilft, die Belegschaft vorzubereiten. Zudem sollten Programme, die sich nicht problemlos in bestehende Anwendungen integrieren lassen, überdacht werden. Oder gibt es eine Alternative, die Schnittstellen zu den gängigsten Programmen wie Microsoft Office, Google G-Suite oder Salesforce besitzt? Zwei Drittel aller Befragten wünschen sich solche Tools, die in den täglichen Workflow eingebaut sind. Das verbessert zum einen den Implementierungsprozess der neuen Software, da Mitarbeitende im gewohnten Arbeitsumfeld agieren. Zum anderen erhöht es die Effizienz, indem das ständige Wechseln zwischen Applikationen eingedämmt wird.

③ Informationen werden verstreut

Fakt: Über 60 Prozent der Befragten glauben, dass der eigene Arbeitgeber innerhalb der nächsten zwölf Monate ein Konzept des hybriden Arbeitens umsetzen wird. Das bedeutet unter anderem Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Doch mit räumlich verteilten Teammitgliedern offenbaren sich auch Probleme: Vier von zehn Mitarbeitenden befürchten, dass die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im hybriden Arbeitsumfeld erschwert wird. Außerdem macht sich jeder Dritte Sorgen, die eigene Produktivität könnte leiden, zum Beispiel durch die vielen Speicher- und Ablageorte für Dokumente und Unternehmensinhalte. Die Hälfte der Befragten benötigt für die Suche nach solchen verstreuten Informationen eigener Aussage nach bis zu sechs Stunden pro Woche! Zeit, die für fachlich wertvolle Aufgaben wie Mitarbeitergespräche oder Strategieentwicklung fehlt.

Transfer: Personalabteilungen kommt hier eine wichtige Funktion zu: Mit Instrumenten wie regelmäßigen Umfragen und Feedbackgesprächen den Status quo zu eruieren. So finden Sie heraus, welche Probleme genau in der digitalen (Zusammen-)Arbeit bestehen und welche Bedürfnisse die Mitarbeitenden haben. Qualitative und quantitative Auswertungen erlauben Rückschlüsse auf Verbesserungspotenziale, die HR an die Führungsebene kommunizieren kann. Wenn Mitarbeitenden der Kontakt untereinander fehlt, können interaktive Teamevents wie digitale Escape Rooms, diesen stärken. Wenn die Zusammenarbeit an Dokumenten leidet, beispielsweise weil verschiedene Versionen einer Präsentation im Umlauf sind, können geeignete Softwarelösungen Abhilfe schaffen.

> 40 Prozent der Befragten wissen, dass sie die digitalen Lösungen am Arbeitsplatz aktuell nicht zu ihrem vollen Potenzial nutzen.

Eine **Bilderstrecke** mit Grafiken zur Studie finden Sie unter pwgo.de/beb2021

④ Der Auswahlprozess neuer Software beginnt bei den Mitarbeitenden

Fakt: Fast 40 Prozent aller Befragten geben an, ihr Unternehmen habe Stand heute noch nicht die richtigen Technologien für die Unterstützung des hybriden Arbeitsplatzes implementiert. Ebenso viele Mitarbeitende bemängeln, dass nicht jede Abteilung und jedes Team die gleichen Tools nutzt, sodass in der Zusammenarbeit Probleme entstehen. Damit das Geld für die teils teuer eingekauften Softwarelösungen oder SaaS-Abonnements nicht verpufft, müssen Unternehmen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mithilfe der HR-Abteilung stärker berücksichtigen.

Transfer: Konkret sollten Personaler regelmäßig die Bedürfnisse in puncto digitale Unterstützung abfragen, erst dann ergibt die Auseinandersetzung mit speziellen Tools Sinn. Personalabteilungen nehmen schon heute die Überforderung der Mitarbeitenden im Umgang mit den zahlreichen Technologien wahr. Es lohnt sich für Unternehmen, die Probleme und Ansprüche an Software genau zu erfragen und diesen zu begegnen, anstatt blind in angesagte Technologien mit großen Versprechen zu investieren.

Fazit: Unternehmen sollten neue Softwarelösungen mit bestehenden Anwendungen konsolidieren und auf Benutzerfreundlichkeit achten. Beim Kauf sollten sie vor allem in Programmen investieren, die sich im gesamten Konzern implementieren lassen. Erst dann ernten Führungskräfte und HR die Früchte des hybriden Arbeitsmodells, von Kostensenkung über Effizienzsteigerung bis hin zu verbesserter Mitarbeiterzufriedenheit. Bei der Auswahl helfen beispielsweise Bewertungsportale für Unternehmenssoftware, welche die Qualität verschiedener Applikationen gegeneinander abwägen können. ■

AUTOR

Dipl. Ing. Michael Lazik, Sales Director DACH, Templafy, Berlin, mla@templafy.com

Wir alle können **aus der Relotius-Krise lernen**

Zweieinhalb Jahre nach dem von ihm ausgelösten Skandal gibt der frühere „Spiegel"-Reporter ein Interview. Darin erzählt er seine Geschichte – die auch die des umfassenden Versagens einer Organisation ist.

▸ Vor einigen Wochen publizierte das Schweizer Magazin „Reportagen" ein langes Interview mit Claas Relotius. Genau: Das ist der frühere „Spiegel"-Redakteur, der für seine teils erfundenen – und einst auch in „Reportagen" erschienenen – Texte gefeiert wurde, bis ihm der Kollege Juan Moreno 2019 auf die Spur kam. In dem Gespräch gesteht Relotius, er habe seinen Beruf von Beginn an missbraucht und sei psychisch krank gewesen. Stimmen hätte er gehört und eines Nachts im Gegenverkehr auf der Zoobrücke in Köln gestanden, ohne zu wissen, warum. Das Schreiben habe ihm geholfen, Zustände zu bewältigen, in denen er den Bezug zur Realität verloren hatte – schon lange vor dem Journalismus. Auch an anderen Stellen wirkt der Text wie eine (Selbst-)Offenbarung, die Unerklärliches zu erklären versucht.

Für mich jedoch ist etwas anderes entscheidend: In welcher Art Organisation sind solche Geschehnisse, ist so eine Krise möglich? Claas Relotius ist in meinen Augen kein einsamer Strippenzieher, seine Geschichte kein Thriller, sondern ein Stück fahrlässiger Verstrickungen im eigenen System. Sein Erfolg perpetuierte sich, weil alle oder zumindest viele um ihn herum aus ganz eigenen Motiven aufhörten, genau hinzusehen – weil nicht sein konnte, was nicht sein durfte. Juan Moreno hat die Umstände der Affäre detailliert in einem Buch beschrieben: „Tausend Zeilen Lüge". Der Untertitel verweist dabei sowohl auf das „System Relotius" als auch den „deutschen Journalismus" – und verzichtet damit wohlwollend auf einen Hinweis auf das System des Unternehmens, für das Relotius arbeitete.

Die externe Kommission, die die Abläufe beim „Spiegel" untersucht hat, schreibt, sie habe „keine Hinweise darauf gefunden, dass jemand im Haus von den Fälschungen des Claas Relotius gewusst hat, an ihnen beteiligt war oder diese verheimlicht hätte". Aus Organisationssicht wäre eher zu fragen gewesen, ob man es nicht hätte wissen müssen. Fünf Fehler stechen dabei ins Auge:

① Unvollständige Prüfung
Die Weichen für diesen Skandal wurden früh gestellt – und zwar strukturell. Anfang der 2000er-Jahre hatte der Spiegel-Verlag mit seinem Reporter-Magazin keinen Erfolg, woraufhin er die Erzeugnisse seiner „Edelfedern" in das Ressort „Gesellschaft" integrierte. Doch auch das funktionierte nicht. Denn Zusammenschlüsse sind eine komplizierte Sache, in der Wirtschaft scheitern drei von vier solcher Vorhaben. Die Gründe, warum es gemeinsam nicht klappt, liegen meist in in kompatiblen Prozessen, Strukturen und Kulturen. Wer professionell fusionieren will, führt in der Regel eine finanzielle, rechtliche und auf das wirtschaftliche Umfeld bezogene analytische Prüfung durch, um zu ermitteln, ob sich die Zusammenführung lohnt. Das Problem: Bei diesem Vorgang, der Due Diligence, spielen organisatorische Elemente so gut wie nie eine Rolle: wie es kulturell passt, wie Abläufe organisiert sind, was die Mitarbeitende von ihrer Führung gewohnt sind et cetera.

② Ausfasernde Verantwortlichkeit
Manchmal fühlen sich einzelne Führungskräfte nur unzureichend oder gar nicht verantwortlich für die wichtigsten Kapitalanlagen des eigenen Hauses. Im Falle eines Verlages, der sich den Qualitätsjournalismus auf die Fahne schreibt, ist eben jene journalistische Qualität das Haupt-Asset. Sie zu gewährleisten, obliegt beim

Spiegel der – grundsätzlich absolut hervorragend arbeitenden – Dokumentationsabteilung. Im Zuge der Integration des Gesellschaftsressorts wurden dort rechnerisch nur 1,5 zusätzliche Planstellen installiert. Es war abzusehen, dass dies nicht ausreichen würde, um den gewohnten Kontrollstandard zu halten.

③ **Organisationaler Zynismus**
Unternehmen neigen dazu, ihren besten Mitarbeitenden manch eine Marotte durchgehen zu lassen. Laut „Spiegel"-Insider Moreno beispielsweise war das Statut des Magazins mehr als einmal „das Papier nicht wert, auf dem es stand". Die Folge: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich nicht mehr für die Organisation als Ganzes verantwortlich. Denn wenn der eine Kollege sich nicht an die Regeln halten muss, warum sollte ich das dann tun?

④ **Kulturelle Silos**
Wer neu in ein Unternehmen kommt, lernt meist als erstes, wie dort der Hase läuft. Bei Fusionen wird auf solches kulturelles Onboarding aus nicht nachvollziehbaren Gründen häufig verzichtet, sofern sich die neu hinzustoßenden Mitarbeitenden untereinander schon kennen. Auch im Fall des Spiegel lag hierin ein gravierender Fehler, gerade bei einem Querschnittsressort wie „Gesellschaft", das mit anderen Fachredaktionen wie Politik, Wirtschaft oder Sport interagieren und deshalb wissen muss, nach welchen Regeln diese funktionieren.

⑤ **Fehlende Selbstreflexion**
Viele prestigereiche Mitarbeitende neigen dazu, sich gegen die sie kontrollierenden Systeme zu immunisieren. Relotius selbst bekennt, sein „Druck, nicht scheitern zu dürfen, wurde immer größer, je erfolgreicher ich wurde" – das nächste große Ding musste her. Auch im VW-Dieselskandal zeichnet sich solch eine Symptomatik ab. Jüngst musste der zuständige Richter die Konzernvertreter darauf hinweisen, dass das Informieren von Börse und Öffentlichkeit nicht hätten davon abhängig gemacht werden dürfen, dass die Täuschungen aufzufliegen drohten. Sondern davon, „ob es einen Umstand gibt, über den informiert werden sollte". Sprich: die Täuschung selbst.

⑥ **Scheitern am eigenen Anspruch**
Hinzu kommt im Fall Relotius, dass die Presse und gerade der Spiegel den Anspruch erheben, als Korrektiv zu fungieren. Daraus erwächst die Verpflichtung zu schonungsloser Aufklärung der Affäre: Wie genau konnte das passieren? Denn diese Frage würde das Magazin selbst als Erstes stellen, gäbe es vergleichbare Vorfälle in einem Ministerium oder einem öffentlichen Unternehmen. Danach gefragt, ob hinter den Fälschungen System gestanden habe, reagiert Relotius in dem Interview ausweichend, lobt seine Vorgesetzten und seine Kollegen. Die unabhängige Aufklärungskommission bleibt in ihrem Bericht ebenfalls hinter dem zurück, was sich eine Organisatorin oder ein Organisator wünscht. Zudem adressiert der Bericht weder die Leserinnen und Leser noch die Anzeigenkunden als direkte Opfer des Betrugs.

Fazit: Was größeren Unternehmen guttut, ist eine unabhängige Revision, die über eigene Ermittlungskompetenzen verfügt. Auch in der Affäre um Claas Relotius wäre es sinnvoll, eine eigenständige Organisationsentwicklung einzuführen, die diesen Namen verdient und in der Lage ist, alle im Haus (wieder) auf die gemeinsamen Grundwerte zu verpflichten. Vor etwas mehr als zwei Jahren haben die Verantwortlichen in den Abgrund geschaut. Wir alle können etwas tun, um dies in unseren eigenen Organisationen zu verhindern. ■

AUTOR

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation e.V., St. Augustin, Rudolf.LuetkeSchwienhorst@gfo-web.de

Lernen motiviert mehr als Geld

Warum ist mangelndes Mitarbeiterengagement ein Dauerthema? Warum könnten Hochschulen Opfer von Disruption zu werden? Managementprofessor Karlheinz Schwuchow geht dem Verhältnis zwischen Bildung und Arbeitsmotivation nach.

▸ Die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen ist unumstritten (siehe auch Personalwirtschaft 5/2021). Dennoch offenbaren Statistiken zur Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter noch immer substanzielle Ungleichheiten. Dabei sichern Fort- und Weiterbildung und das damit verbundene intellektuelle Engagement nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit, sie sind auch eine wesentliche Quelle intrinsischer Arbeitsmotivation.

In seinem Working Paper „Job Design, Learning & Intrinsic Motivation" untersucht Michael Gibbs von der University of Chicago zum einen den Zusammenhang zwischen Lernmöglichkeiten und intrinsischer Motivation und zum anderen neue Wege lernförderlicher Arbeitsgestaltung. Darüber hinaus betrachtet er die Auswirkungen auf Leistungsbeurteilung, Anreizsysteme und Entscheidungsprozesse ebenso wie das Zusammenspiel zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Der Autor vermittelt einen umfassenden Überblick über Modelle intrinsischer Motivation in Ökonomie und Sozialpsychologie, wobei er sich in seinen Ausführungen in besonderer Weise von dem Job-Characteristics-Model von Richard Hackman und Greg Oldham leiten lässt. Dieses stellt einen Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation, Anforderungsvielfalt, Struktur und Bedeutung einer Tätigkeit sowie Handlungsautonomie und Vorgesetztenfeedback her.

Weise, Michelle: Long Life Learning. Hoboken, 2021.

Das Paper „**Hire Education: Mastery, Modularization, and the Workforce Revolution**" können Sie auf der Website des Christensen Institutes nachlesen: **pwgo.de/hireeducation**

Das Job Design bildet die Basis

Lernen ist immer ein Prozess der Auseinandersetzung mit einer neuen, noch nicht verstandenen Situation. Vielfältigkeit und Komplexität in der Aufgabenstellung sowie die Notwendigkeit, Probleme zu lösen und dabei neue Fähigkeiten zu entwickeln, steigern das kognitive Engagement und die intrinsische Motivation. Hiermit steigen auch die Anstrengungsbereitschaft und die Wertschätzung des Lernens. Betrachtet man die Einflussgrößen im Einzelnen, so wird deutlich, dass

sich eine höhere individuelle Autonomie durch ein entsprechendes Job-Design stärker als finanzielle Anreize auf die Arbeitsmotivation und Learning by Doing auswirkt. Allerdings sollte dabei Multitasking nie zu einer kognitiven Überforderung führen, weil dann die Motivation sinkt und auch die Produktivität abnimmt. Den höchsten Nutzen stiftet die Bündelung von Aufgaben, die hinsichtlich ihrer Kerntätigkeit, der Qualifikationsanforderungen und der notwendigen Wissensvernetzung komplementär sind. Dieser Prozess lässt sich durch Jobrotation im Team noch verstärken.

Auf Autonomie und Feedback kommt es an

Finanzielle Anreizsysteme und ein eindimensionales Performance-Management können in die falsche Richtung führen. Beschäftigte fokussieren dann nämlich ihr Handeln auf den gemessenen Output, was insbesondere bei einem breiten Tätigkeitsspektrum nicht zielführend ist. So bleibt Unternehmen häufig nur eine Reduzierung der Anreize, die Einführung mehrdimensionaler Performance-Management-Systeme oder eine Veränderung der Tätigkeit und der damit verbundenen Handlungsautonomie. In allen Fällen sind Probleme vorprogrammiert, da individuelle Lernmotivation und unternehmerische Ergebnisorientierung miteinander konkurrieren. Auch nimmt die Wirkung von monetären Anreizen im Laufe der Zeit ab. Autonomie und Feedback hingegen wirken komplementär und einander verstärkend, wobei kontinuierliches Feedback in besonderer Weise Lernprozesse anregt.

Der vom Verfasser entwickelte Modellansatz vermittelt überzeugend Einblicke in den Zusammenhang von Lernen und intrinsischer Motivation, indem er Job-Design, Lernen und den vom Beschäftigten wahrgenommenen persönlichen Nutzen miteinander verknüpft. Die Motivation, sich Wissen und Fertigkeiten anzueignen, entsteht entweder dadurch, dass die Arbeit durch das Erlernte leichter wird oder der Beschäftigte Lernen als solches wertschätzt – unabhängig vom Nutzen für das Unternehmen.

Unter Expertinnen und Experten aus Organisationspsychologie und Ökonomie wird diskutiert, ob finanzielle Anreize eine solche Motivation verdrängen können. Der Wissenschaftler Michael Gibbs argumentiert dagegen, dass sich beides ergänzt. Gleichzeitig plädiert er für eine Abkehr von der reinen Ergebnisorientierung. aufgefangen werden.

Fazit

Leserinnen und Lesern erschließt sich ein in der betrieblichen Praxis bislang weitgehend verkannter Ansatz, der Organisationen darin unterstützt, Mitarbeitende zu motivieren und gleichzeitig Wissen für das Unternehmen zu generieren sowie wirksam zu nutzen.

Heute für morgen lernen

Innovative Wege des Lernens in einer durch Dynamik und Disruption geprägten Arbeitswelt erörtert Michelle Weise in ihrem Buch „Long Life Learning – Preparing for Jobs that Don't Even Exist Yet". Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen als Chief Innovation Officer des Strada Education Networks, das sich um den Brückenschlag zwischen Bildung und Beschäftigung bemüht, betrachtet die Autorin die aus einem verlängerten Arbeitsleben resultierenden Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit. Dabei knüpft sie an ihre gemeinsam mit dem Innovations-Guru Clayton Christensen verfasste Publikation „Hire Education: Mastery, Modularization, and the Workforce Revolution" an.

Der erste Teil des Buchs befasst sich mit den Unzulänglichkeiten des klassischen Bildungssystems, das primär punktuelle Akzente setzt, überwiegend angebotsorientiert ist und sich kaum an individuellen Bedürfnissen orientiert. Michelle Weise beschreibt es als „all-you-can-eat" statt „as-you-need-it". Daher werden sich insbesondere Hochschulen neu ausrichten müssen, wollen sie nicht Opfer einer durch den demografischen und technologischen Wandel induzierten Disruption werden.

Im zweiten Teil thematisiert die Autorin mögliche Wege zu einem neuen Ökosystem des Lernens, für das sie Grundprinzipien definiert. In idealer Weise sollte es dem Einzelnen konkrete Perspektiven eröffnen, für die es sich zu lernen lohnt. Darüber hinaus sollte es vielfältige und individualisierte Unterstützungsmöglichkeiten bieten sowie zielgerichtet und bedarfsgerecht strukturiert sein. Weitere Erfolgsfaktoren liegen in der Integration ins Arbeits- und Privatleben. Hierfür, so Weise, gelte es eine Basis zu schaffen, die mit einer stärkeren Zusammenarbeit aller Beteiligten beginnt und neue Zielgruppen erschließt – insbesondere auch jene Menschen, die früh durch klassische Bildungsraster fallen und dann lebenslang nicht mehr aufgefangen werden.

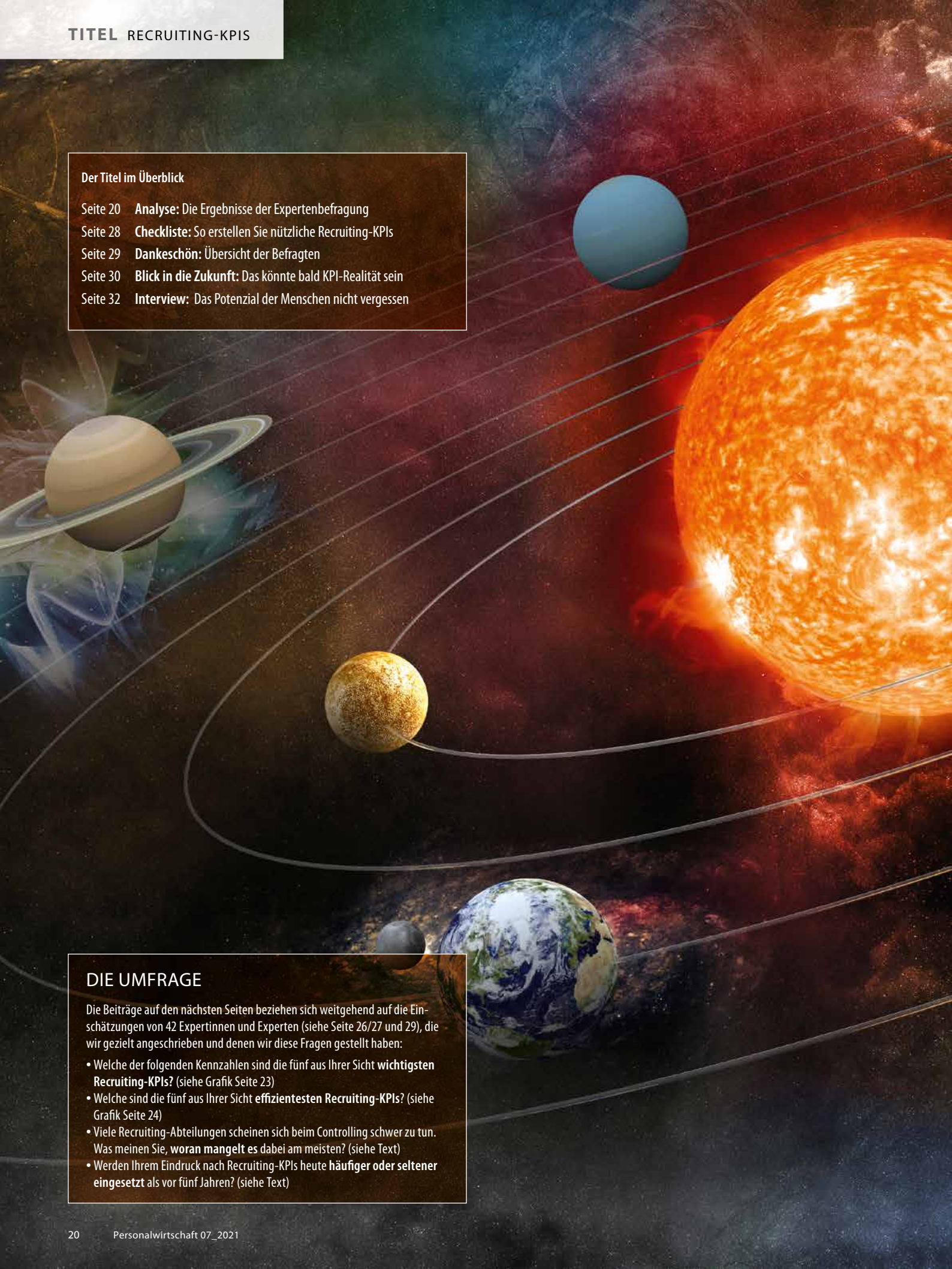
Fazit

Basierend auf einer sehr guten Faktenbasis und ergänzt durch zahlreiche Fallbeispiele vermittelt Michelle Weise wertvolle Einblicke in die Zukunft von Aus- und Weiterbildung – in methodisch-konzeptioneller ebenso wie in technologischer Hinsicht. ■

Das Working Paper **„Job Design, Learning & Intrinsic Motivation"** steht auf der Website des Social Science Research Networks zum kostenfreien Download zur Verfügung: **pwgo.de/paper-motivation**

AUTOR

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



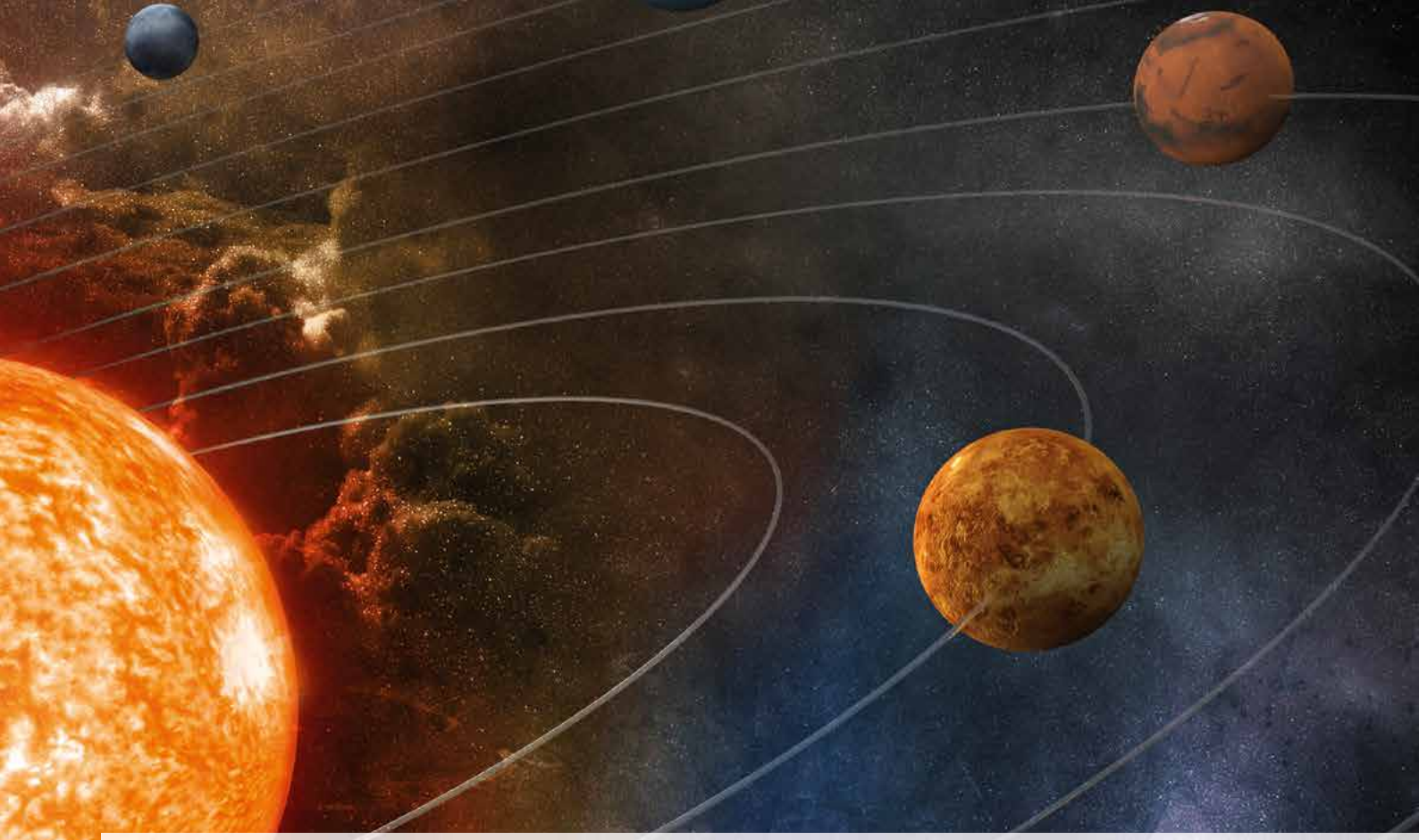
Der Titel im Überblick

Seite 20 **Analyse:** Die Ergebnisse der Expertenbefragung
Seite 28 **Checkliste:** So erstellen Sie nützliche Recruiting-KPIs
Seite 29 **Dankeschön:** Übersicht der Befragten
Seite 30 **Blick in die Zukunft:** Das könnte bald KPI-Realität sein
Seite 32 **Interview:** Das Potenzial der Menschen nicht vergessen

DIE UMFRAGE

Die Beiträge auf den nächsten Seiten beziehen sich weitgehend auf die Einschätzungen von 42 Expertinnen und Experten (siehe Seite 26/27 und 29), die wir gezielt angeschrieben und denen wir diese Fragen gestellt haben:

- Welche der folgenden Kennzahlen sind die fünf aus Ihrer Sicht **wichtigsten Recruiting-KPIs?** (siehe Grafik Seite 23)
- Welche sind die fünf aus Ihrer Sicht **effizientesten Recruiting-KPIs**? (siehe Grafik Seite 24)
- Viele Recruiting-Abteilungen scheinen sich beim Controlling schwer zu tun. Was meinen Sie, **woran mangelt es** dabei am meisten? (siehe Text)
- Werden Ihrem Eindruck nach Recruiting-KPIs heute **häufiger oder seltener eingesetzt** als vor fünf Jahren? (siehe Text)



Der Blick **aufs Ganze**

Die gute Nachricht vorab. Immer mehr Personalabteilungen nutzen im Recruiting systematisch Kennzahlen. Unsere Expertenbefragung zeigt aber: Jetzt geht es ums Verknüpfen der einzelnen Daten und darum, sie in einem größeren Kontext zu begreifen.

VON LENA ONDERKA, MITARBEIT: MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

▸ „You can't manage what you can't measure", zitiert Thorsten Petry, Professor für Unternehmensführung und Management an der Hochschule RheinMain, eine Weisheit, die dem US-amerikanischen Ökonom und Berater Peter Drucker zugesprochen wird. Dieses Verständnis ist mittlerweile auch im Recruiting angekommen, wo Key Performance Indicators (KPIs) in vielen HR-Abteilungen zumindest in ihrer einfachsten Form gemessen werden.

Das ist ein großer Schritt im Vergleich zu 2017, als wir erstmals 40 Expertinnen und Experten aus Personalabteilungen und -beratungen sowie aus der Wissenschaft befragt hatten. 2021, das zeigt unsere aktuelle Expertenbefragung, geht es daher nicht mehr darum, die Daten überhaupt zu erheben. Wichtiger erscheint es heute, die erhobenen Zahlen zu verstehen und auf die Recruiting-Ziele hinzudeuten. Anders als noch 2017 werden die Kennziffern immer weniger isoliert betrachtet. Vielmehr werden sie als das gesehen, was sie tatsächlich sind: Bestandteile eines Prozesses. „Recruiting muss gesamtheitlich gedacht werden", sagt Frank Kohl-Boas, Leiter Personal & Recht bei der Zeit Verlagsgruppe. KPIs stünden nicht für sich selbst, sondern müssten im Kontext interpretiert werden. „Die isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen ist nicht zielführend", sagt auch Joachim Diercks, Geschäftsführer von Cyquest. „Denn die Dinge hängen zusammen."

Auf Augenhöhe

Bevor KPIs erstellt, verknüpft und analysiert werden können, muss ein Großteil der Recruiting-Abläufe digitalisiert werden. Einige HR- und Recruiting-Abteilungen befinden sich noch in genau diesem Digitalisierungsprozess, müssen sich erst einmal im digitalen Neuland zurechtfinden und den Kraftakt vollziehen, den Aktenschrank in die Cloud umziehen zu lassen. „Es geht für sie zunächst darum, die Daten online in eine sinnvolle Struktur zu bringen, um überhaupt etwas Spannendes mit ihnen machen zu können", sagt Philipp Seegers, Managing Director von Candidate Select. Und trotzdem ist der Anspruch da, mit Zahlen zu belegen, wofür bis vor Kurzem das Bauchgefühl gereicht hat. „Der Faktor Mitarbeitergewinnung

wird auch von den höchsten Entscheidungsträgern in den Unternehmen als kritisch für den zukünftigen Unternehmenserfolg gesehen", sagt Frank Hensgens, Geschäftsführer von Indeed Deutschland.
Zudem arbeitet die Führungsetage mit Zahlen und geht strategisch vor, will wissen, wofür es sich lohnt, Geld auszugeben. Das wird nun auch immer mehr von HR verlangt. Eine Tatsache, die einigen Personalerinnen und Personalern noch Bauchschmerzen bereitet. „HR ist noch zu wenig strategisch aufgestellt, zu wenig businessorientiert", sagt Anja Seng, Professorin für Personalmanagement an der FOM Hochschule. Das müsse sich schnellstmöglich ändern. Denn: „Gerade als HRler sollte man ein umfassendes Verständnis für Geschäft, Marktumfeld und künftige Entwicklungen haben, um einen Beitrag zur strategischen Geschäftsentwicklung leisten zu können."

Druck von oben

Trotz Nachholbedürfnis hier und da hat durch „den Druck von oben" und die zunehmenden Messmöglichkeiten in den vergangenen Jahren die Bedeutung von Kennzahlen zugenommen – vor allem auch beim für den wirtschaftlichen Erfolg relevanten Recruiting. Doch welche KPIs sind am wichtigsten? Welche Kennzahlen müssen Recruiterinnen und Recruiter auf jeden Fall erheben?
Das haben wir – wie schon 2017 – in unserer Expertenbefragung untersucht, 42 Spezialistinnen und Spezialisten aus Praxis, Wissenschaft und Beratung gezielt um Antwort gebeten. Diese sind natürlich nicht repräsentativ, zeigen aber Trends und Entwicklungen auf – insbesondere im Vergleich zu 2017. Aus 20 vorgegebenen KPIs sollten die Expertinnen und Experten die fünf für sie relevantesten auswählen und angeben, wie Kennzahlen im Recruiting generell häufiger genutzt werden als noch vor vier Jahren. In Freitextfeldern konnten sie zudem ihre Sichtweise auf aktuelle Entwicklungen hinsichtlich der Verwendung von KPIs mitteilen.
Wenig verändert hat sich demnach, was die Expertinnen und Experten als die wichtigsten KPIs ansehen. Wie vor vier Jahren wurde die Zeit, die benötigt wird, um eine Stelle zu besetzen („Time-to-Fill"), von den Befragten als äußerst wichtig angesehen. Allerdings hat es dieses Mal, anders als vor vier Jahren, nur für Platz zwei gereicht. Denn auf dem ersten Rang ist nun die „Cost-per-Hire", die damals noch die Nummer zwei war. Es folgt die „Channel

Kurzglossar

Cost-of-Vacancy	Kosten einer nicht besetzten Stelle
Visits auf Karrierewebsite/Jobportal	Anzahl potenzieller Bewerber, die entsprechende Recruiting-Kanäle ansteuern
Channel Effectiveness	Anzahl qualifizierter Kandidaten per Rekrutierungskanal
Percentage Internal Hires	Anteil von Stellenbesetzungen durch unternehmenseigene Mitarbeitende
Candidate-Conversion-Rate (Karrierewebsite)	Anteil der Karriereseitenbesucher, die sich bewerben
Applications-per-Vacancy	Durchschnittliche Bewerbungsanzahl je freie Stelle
Cost-per-Application	Kosten pro Bewerbung (Personal- und Marketingausgaben et cetera)
Time-to-Interview	Durchschnittliche Dauer von Stellenveröffentlichung bis zum Vorstellungsgespräch
Time-to-Fill	Durchschnittliche Dauer von Stellenveröffentlichung bis zur Stellenbesetzung
Anteil der Kandidaten, die den Bewerbungsprozess abbrechen	
Interviewee-Ratio	Verhältnis absoluter Anzahl Bewerber zu Bewerbern, die zum Vorstellungsgespräch geladen werden
Anzahl Initiativbewerbungen	
Cost-per-Hire	Kosten pro Einstellung (Personal- und Marketingausgaben et cetera)
Offer-Acceptance-Rate	Verhältnis von ausgesprochenen zu angenommenen beziehungsweise abgelehnten Vertragsangeboten
Zufriedenheit der Bewerber mit dem Prozess (Candidate-Satisfaction)	
Zufriedenheit der Fachabteilung mit dem Prozess (Hiring-Manager-Satisfaction)	
Zufriedenheit von neu eingestellten Mitarbeitenden mit dem Prozess	
Zufriedenheit von neu eingestellten Mitarbeitenden mit dem Job	
Quality-of-Hire	Leistung neu eingestellter Kandidaten
Retention-Rate	Zahl der Neueinstellungen, die nach der Probezeit bleiben
Mishires	sich als nicht passend herausstellende Mitarbeitende

Effectiveness“, die sich den Rang mit der KPI „Candidate Satisfaction“ teilt. 2017 war die Zufriedenheit der Bewerbenden mit dem Recruiting-Prozess noch weniger wichtig. Damals wurde sie von den Expertinnen und Experten auf dem fünften Rang verortet.

Teilweise kein Konzept

Dass die KPIs als wichtig eingeschätzt werden, bedeutet freilich nicht, dass sie auch wirklich überall genutzt werden. Christoph Athanas, Geschäftsführer der Meta HR Unternehmensberatung, hat hierzu eine Anekdote parat. Bei einem Recruiting-Seminar habe ihm eine Besucherin stolz berichtet, dass in ihrem Unternehmen schon seit Längerem mehr als 25 KPIs regelmäßig gemessen werden. Auf die Frage, was sie damit mache, habe sie gesagt: „Also, richtig arbeiten wir nicht damit, aber wir reporten das alles.“ Dieser Mangel an Konzepten hinter den Messungen von Zahlen wurde bereits 2017 von den Recruiting-Experten kritisiert.

Doch damals war das Hauptproblem, dass Kennzahlen größtenteils noch keinen Einzug in die Recruiting- und HR-Abteilungen gehalten hatten. Dies hat sich geändert – wenn bei manchen auch nur, weil das verwendete Bewerbermanagementsystem automatisch ein Reporting eingebaut hat. Anders als 2017 werden mittlerweile mehr Daten gesammelt, doch wofür, ist in vielen Fällen immer noch nicht richtig klar. Sprich: Viele Recruiterinnen und Recruiter haben alles, was sie benötigen, um nicht im kompletten Blindflug auf das Bewerbungsziel loszugehen. Doch dies nutzen immer noch zu wenige in vollem Maße. Dabei kann eine strukturierte Betrachtung der Daten mitunter zu Performance-Verbesserungen in gleich mehreren Bereichen führen. Anja Fellenberg, Head of Talent Acquisition bei Deloitte, erklärt, wieso: „Viele der KPIs zahlen aufeinander ein.“ So führten eine hohe „Candidate Satisfaction“ und eine kurze „Time-to-Interview“ zu einer hohen „Offer-Acceptance-Rate“. Im übrigen wirken sich natürlich auch Markenbekanntheit und Image des Unternehmens auf die Chance aus, einen geeigneten Kandidaten zu finden. Andersherum gilt allerdings auch: Das beste Zahlenergebnis der „Candidate Experience“ ist nicht mehr so wichtig, wenn die spätere Erfahrung im Unternehmen für die Mitarbeitenden enttäuschend ist, wie Frank Kohl-Boas betont.

Das heißt: Recruiting-KPIs müssen vor dem Hintergrund der Arbeit von anderen unternehmensinternen Abteilungen betrachtet werden. „Häufig wird Employer-Branding-Controlling und Personalmarketing-Controlling nicht mit Recruiting-Controlling verknüpft“, kritisiert Beate Schulte, Group Leader Recruitment & Employer Branding Germany bei Vanderlande Industries. „Auch

„Viele der KPIs zahlen aufeinander ein.“

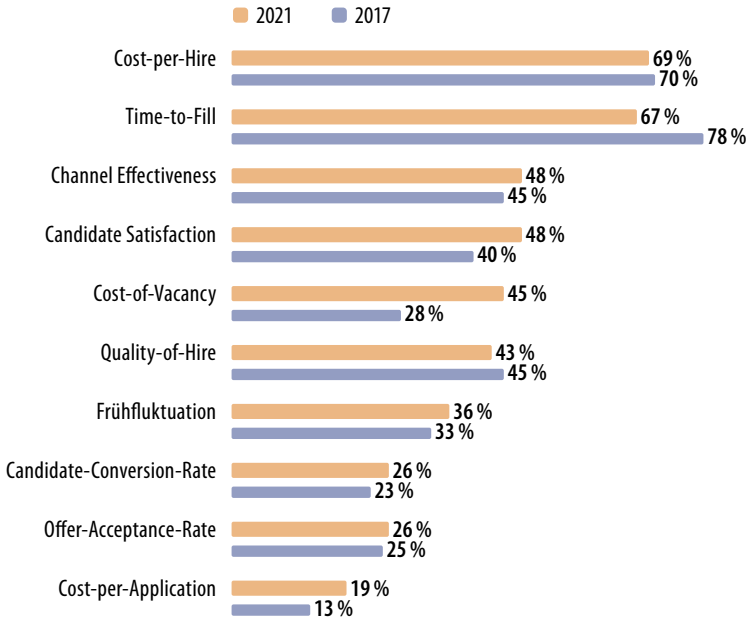
Anja Fellenberg,
Head of Talent Acquisition, Deloitte

Service-Levels und Zielgruppen werden nicht in die Analyse aufgenommen.“ Das müsse sich ändern, ein Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen und Disziplinen sei wichtig. Doch der Blick kann noch weiter herausgezoomt werden. Denn am Ende beeinflusst auch die Arbeitsmarktsituation den Recruiting-Prozess und damit die einzelnen KPIs. Deshalb ziehen nun immer mehr Unternehmen Marktdaten zum Vergleich heran.

Das Messen verschiedener Kennziffern hat noch einen weiteren Vorteil, auf den Stephan Weinert, Professor für Internationales Personalmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, aufmerksam macht. „Jede KPI hat ihre Schwächen, und diese sollte man kennen“, sagt Weinert. „Die Kombination mehrerer verschiedener Kennzahlen – subjektive sowie objektive – minimiert diese Schwächen.“

Die wichtigsten Recruiting-KPIs

Abb. 1

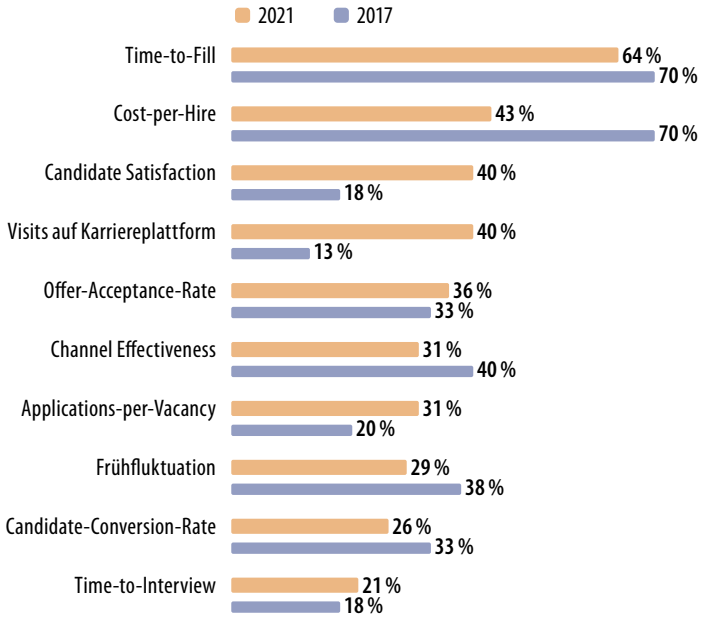


Quelle: Personalwirtschaft, eigene Befragung von 42 Expertinnen und Experten (siehe Seite 29)

Dabei haben die jeweiligen Qualitäten der einzelnen KPIs für unterschiedliche Unternehmen auch unterschiedliches Gewicht. Recruiterinnen und Recruiter beginnen, mit ihnen zu spielen und sie passgenau auf ihre hausinternen Prozesse und Bedürfnisse abzustimmen. Das lässt die Daten zu einem höchst individuellen Thema für Unternehmen werden, wie in unserer Expertenbefragung deutlich wird. So sagt Daniela Eisele-Wijnbergen, Professorin an der Hamburg School of Business Administration: „Die Time-to-Fill als Kennzahl bringt nichts. Die Kündigungsfristen für High Potentials sind nicht so kurz, und wer möchte schon Leute ins Unternehmen bringen, die vertragsbrüchig werden, nur damit nachher die Kennzahl etwas besser aussieht?“ **Ralph Dannhäuser,** Geschäftsführer der Beratung On-Connect, hält dagegen: „Gerade für kleine Unternehmen ist der Faktor der Besetzungsgeschwindigkeit enorm wichtig. Sie können Personalengpässe nicht so einfach intern ausgleichen. Darüber hinaus hält sie der enorme zeitliche Aufwand für den Besetzungs- sowie Auswahlprozess vom eigentlichen Kerngeschäft ab.“

Spätestens hier wird klar: Eine für alle Recruiting-Abteilungen gültige Rangliste kann es kaum geben. Schließlich sind die Möglichkeiten und Anforderungen in jedem Unternehmen anders. Und doch liegt in der Summe der hier vertretenen Expertise ein Mehrwert für rekrutierende Betriebe, die ein sinnvolles Dashboard aufbauen wollen. Für den einen mag es wichtig sein, besonders gute und aussagekräftige KPIs zu bekommen. Für den anderen steht eher der Kosten-Nutzen-Faktor im Vordergrund, schließlich ist nicht jedes Datum gleich einfach zu erheben.

Kosten-Nutzen-Verhältnis der wichtigsten Recruiting-KPIs Abb. 2



Quelle: Personalwirtschaft, eigene Befragung von 42 Expertinnen und Experten (siehe Seite 29)

Kennzahlen von Gewicht

Als Recruiting-Kennzahl mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis haben die Experten der Umfrage die „Time-to-Fill“ auserkoren, gefolgt von der „Cost-per-Hire“. Auch wichtig und leicht sowie günstig zu erheben sind laut den Experten die „Visits auf der Karriereplattform“ sowie die „Candidate Satisfaction“. Danach kommt die „Channel Effectiveness“. Auch diese Reihenfolge unterscheidet sich minimal von der 2017. Einzig die „Channel Effectiveness“ hat an Bedeutung verloren, während die KPIs „Visits auf der Karriereseite“ und „Candidate Satisfaction“ an Wert gewonnen haben.

Damit zeigen beide Skalen, dass die Zufriedenheit der Jobsuchenden mehr in den Fokus rutscht. „Eines unserer wichtigsten Strategieziele ist es, jedem Bewerbenden eine großartige Erfahrung im Bewerbungsprozess zu bieten – unabhängig davon, ob jemand am Ende eingestellt wird“, sagt Eva Löwenberg, COO Global Talent Attraction bei SAP. „Wir messen deshalb sehr umfrangreich, wie die Erfahrungen mit unseren Prozessen und Kollegen waren.“

Natürlich hängt die Wichtigkeit der unterschiedlichen KPIs auch davon ab, was für eine Art von Stelle besetzt werden soll. So hat Professor Armin Trost von der Hochschule Furtwangen vier Typen von Bedarfen identifiziert: die einfach zu besetzende Position, die Schlüsselposition, die Spezialistenposition und die schwierige Deckung von Engpassbedarfen, bei denen viele vergleichbare Stellen nur mit erheblichem Aufwand besetzt werden. Bei der einfach zu besetzenden Stelle sei die KPI Cost-per-Hire wichtig, der Prozess müsse schnell und effizient laufen. Anders sieht es bei der Besetzung einer Schlüsselposition aus. „Hier spielen Geld und Zeit eine untergeordnete Rolle. Es geht nur um Exzellenz“, sagt Trost. Für Spezialisten ist seiner Meinung nach gerade bei der aktiven Suche und Ansprache die Response-Rate von großer Bedeutung. Für die Deckung von Engpassbedarfen sollte Wert auf KPIs gelegt werden, die sich auf das Employer Branding und die Candidate Experience beziehen.

Dominik Hahn, Global Head of People Attraction bei der Allianz, weist zudem darauf hin, dass die Auswahl

der KPIs stark davon abhängt, wer die Kennzahlen nutzt. Möchte man die KPIs global ausrichten oder nur für eine lokale Niederlassung des Unternehmens oder gar auf den Prozess einer einzelnen Recruiterin oder eines einzelnen Recruiters herunterbrechen? Diese Fragen sollten vorab beantwortet werden und die Basis für die Definition und spätere Interpretation der KPIs bilden.

Wälder und Bäume

Einen Sonderfall stellt zudem die „Quality of Hire" dar. Sie wird von den Fachleuten immer wieder als besonders wichtig eingestuft. Allerdings: Was eigentlich gemessen wird, lässt sich schwer definieren und wird von Recruiting-Experten unterschiedlich ausgelegt. Frank Kohl-Boas von der Zeit Verlagsgruppe bezieht die KPI auf die Qualität des Recruiting-Prozesses an sich. „Dabei halte ich die Frage für wichtig, wie Informationen interpretiert werden", sagt er Die KPI solle aufzeigen, ob die Recruiter von unbewussten Vorurteilen (Unconscious Bias) beeinflusst sind und wie sie die Informationen in einem Lebenslauf beurteilen. Auch die Qualität der Führung des Vorstellungsgesprächs und ob die Recruiting-Experten die richtigen Rückschlüsse aus dem Interview ziehen, solle mit der KPI analysiert werden.
Cyquest-Geschäftsführer Joachim Diercks wiederum versteht unter der „Quality-of-Hire" vor allem die Antwort auf eine Frage: Habe ich den richtigen Menschen für die Stelle gefunden? „Alle anderen KPIs sind nachranging, wenn der eigentliche Zweck, eine gute Besetzung, nicht erreicht wird", sagt Diercks. Das würden viele Recruiterinnen und Recruiter vergessen und vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen.
Ist also weniger mehr? Oder ergibt es Sinn, möglichst viel zu messen, auch wenn ein Teil der Daten dann nicht genutzt wird? Beim Softwarekonzern SAP jedenfalls wurde ein sogenanntes Talent Intelligence Team eingesetzt, um Marktforschung zu betreiben und Marktanalysen für eine intelligente Talentgewinnung bereitzustellen. „Das neue Team ergänzt unsere klassischen Recruiting-KPI-Analysen um den Bereich, der für Talent Attraction immer wichtiger wird: Woher kommen die Talente von morgen? Welche Skills finden wir in welchen Regionen, an welchen Hochschulen, in welchen Rollen, und wie sieht der Kandidatenmarkt aus?", sagt Ewa Löwenberg.
Auch die Allianz Gruppe ist groß aufgestellt, wenn es um das Sammeln und die Auswertung von Daten geht. Dabei haben sich die Recruiterinnen und Recruiter selbst Schritt für Schritt in die Thematik hineingefunden und sich vieles während der Arbeit eigenständig beigebracht. Dominik Hahn und sein Team haben sich dabei an der Devise, so viel wie möglich zu messen, orientiert. So wird das Unternehmen ab Oktober 2021 ein neues Reporting-System einführen und in der Folge über rund 70 verschiedene Reports für Recruiting-KPIs verfügen.

„Lieber nur eine Handvoll sorgsam ausgewählter KPIs erheben statt einen Kennzahlenfriedhof."

Stefan Weinert, Professor für Internationales Personalmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Hinsetzen und nachdenken

Doch dieser große Datenpool muss analysiert werden – das kostet Zeit und erfordert von den Mitarbeitenden die Bereitschaft, sich in neue Analyse-Tools einzufinden. Und es erfordert die Lernmotivation, zu verstehen, was die Zahlen wirklich aussagen. Wenn die Ressourcen dafür nicht vorhanden sind, was gerade bei kleineren Unternehmen der Fall sein dürfte, raten die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Expertenumfrage zur intelligenten Selbstbeschränkung: „Lieber nur eine Handvoll sorgsam ausgewählter KPIs erheben, anstatt einen Kennzahlenfriedhof zu schaffen", fasst Professor Stephan Weinert zusammen.
Dabei sollte man sich folgende Fragen stellen: Welches Businessproblem haben wir? Welche KPIs brauchen wir, um die darin verwickelten Elemente zu analysieren? Wie müssen wir die KPIs definieren, um wirklich das zu messen, was wir messen möchten? Und schließlich: Welche Daten benötigen wir für diese Messung, ab wann verzeichnen wir einen Erfolg anhand der Zahlen, und ab wann müssen wir unseren Prozess optimieren?
„Nichts ist schlimmer, als Daten zu erheben, um Daten zu haben", sagt Ute Neher, die mit ihrem Team bei der Deutschen Telekom zu den KPI-Pionierinnen zählt (mehr dazu online). „Es geht darum, Unterstützung bei Entscheidungen zu geben." Denn letztlich sind Kennzahlen eine Hilfe, um Prozesse und deren Kontext sowie Einflussfaktoren messbar zu machen – und damit im Detail und zugleich in ihrer Verbindung zu anderen Teilen sichtbar werden zu lassen. Damit kann das Recruiting-Universum als Zusammenspiel einzelner Bestandteile immer besser verstanden werden. Und warum sollte man nicht nachschauen, wenn es die Möglichkeit dazu gibt? ■

14-faches Fachwissen

Kurz und knapp vermitteln Expertinnen und Experten aus Praxis, Wissenschaft und Beratung ihre Erfahrungen und Eindrücke zum Umgang mit Kennzahlen. Darüber, welche KPIs besonders wichtig sind, und was man bei der Nutzung beachten sollte.

„Vor den Kennzahlen kommt für mich die Frage, was ich damit machen will. Oft genug wird versucht, zu messen, ohne dass klar ist, was das Ziel ist."

Michael Eger, Partner, Mercer Promerit

„Fünf Kennzahlen sind eigentlich zu wenig. Doch richtig ausgewählt bieten sie eine gute Möglichkeit, Qualität, Effizienz und Effektivität zu messen."

Anja Seng, Professorin für Personalmanagement und Expertin für Employer Branding, FOM Hochschule

„Wer erfolgreich strategisches Recruiting betreiben möchte, achtet bei der KPI-Nutzung vor allem auf eine ausgewogene Balance von Kosten, Geschwindigkeit und Qualität."

Marcel Rütten, Global Director Talent Acquisition & Employer Branding , Paccor

„Auch kleine Unternehmen nutzen zunehmend Recruiting-Controlling – insbesondere im Zuge der Einführung von Bewerbermanagementsystemen."

Dr. Peter M. Wald, Professor, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig

„Die Diversität der Bewerbenden und neu eingestellten Mitarbeitenden ist für uns eine wichtige KPI. Zudem ist eines unserer wichtigsten Strategieziele, jedem Bewerbenden eine großartige Erfahrung im Bewerbungsprozess zu bieten."

Eva Löwenberg, COO Global Talent Attraction, SAP

„Personalgewinnung muss als Ganzes begriffen werden, denn die Dinge hängen zusammen."

Joachim Diercks, Geschäftsführer, Cyquest

„Wie aussagekräftig KPIs sind, hängt unter anderem davon ab, inwieweit der Recruiting-Prozess bereits standardisiert und digitalisiert ist."

Annika Schade, Leiterin Employer Branding, Westpress

„Wir hinken anderen Märkten bei der Nutzung Recruiting-KPIs hinterher – insbesondere den USA, Großbritannien und den Niederlanden."

Frank Hensgens, Geschäftsführer, Indeed Deutschland

„Wichtig ist ein genauer Blick auf die jeweilige Definition der KPI, um hier nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen."

Prof. Dr. Alfred Quenzler, Wissenschaftlicher Leiter, KHRC

„Es geht nicht darum, viele KPIs zu erfassen, sondern die richtigen: Welche passen zur Überprüfung meiner Strategie und Recruiting- sowie Employer-Branding-Ziele? Welche KPIs kann ich bereits messen? Für welche müssen noch Daten erhoben werden?"

Dorothee Reiser, Managing Director, Personalwerk

„Die Cost-of-Vacancy ist nach wie vor der wichtigste Kostenfaktor, der erfasst sein sollte. Mit ihr lege ich das Budget fest, das zur Rekrutierung eingesetzt werden darf, um schnellstmöglich den geplanten Erfolg zu haben."

Moritz Heiermann, Senior Partner, Mannroth Personalberatung

„Wir lernen mehr und mehr, datengetrieben zu arbeiten, und können damit stärker am Tisch Platz nehmen und als Berater fungieren."

Ute Neher, Head of Talent Acquisition, Telekom

„Die Unternehmen sitzen auf Riesenmengen von Daten, ohne diese zu nutzen. Gründe sind oft Unkenntnis und die Angst, die eigene Ineffizienz zu dokumentieren."

Marcus Fischer, Leitung Rekrutierung & Talentgewinnung, Zürcher Kantonalbank

„Wer im Recruiting blind Geld verteilt oder seine Methodenwahl nicht datenbasiert erklären kann, wird bald nicht mehr wettbewerbsfähig sein."

Jan Kirchner, Geschäftsführer, Wollmilchsau

„Wenn wir etwas tracken können, dann tun wir das. Denn wir versuchen, entlang des Recruiting-Prozesses alles zu analysieren – besonders Dinge, die sich auf die Candidate Experience beziehen."

Dominik Hahn, Global Head of People Attraction Allianz SE

Checkliste: Wie erstelle ich nützliche Recruiting-KPIs?

- ☑ Identifizieren Sie Ihr Problem. Wo in Ihrem Recruiting-Prozess hapert es derzeit? Was möchten Sie verbessern?
- ☑ Fragen Sie sich, was Sie erreichen möchten, und definieren Sie ein entsprechendes Ziel.
- ☑ Schauen Sie sich an, an welchen Stellen und auf welche Art und Weise das Erreichen des Zieles gemessen werden kann.
- ☑ Finden Sie für sich geeignete Kennzahlen, um die Effizienz, Qualität oder Effektivität Ihrer im Fokus stehenden Prozesse zu analysieren. Hier können Sie sich an den gängigen orientieren (Expertenempfehlungen finden Sie auf Seite 26-27), aber auch individuelle, genau auf Ihre Problematik und Ihren Erfolgswunsch abgestimmte KPIs entwickeln.
- ☑ Schauen Sie sich an, welche Daten Sie zur Messung der KPIs bereits haben und welche Sie noch brauchen. Falls Sie noch Daten benötigen, finden Sie heraus, wie Sie an diese Daten gelangen können oder ob die Zielerreichung auch über andere Wege gemessen werden kann.
- ☑ Designen Sie selbst Reports aus den Messdaten für die von Ihnen ausgewählten KPIs, arbeiten Sie mit von externen Anbietern bereitgestellten Systemen oder den Reporting-Tools in Bewerbermanagement-systemen.
- ☑ Holen Sie sich Hilfe aus anderen Fachabteilungen – Marketing, Employer Branding, IT-Bereich –, um an die benötigten Daten zu gelangen und ein gutes Reporting und Dashboard aufzusetzen.
- ☑ Blicken Sie auf die KPIs im Kontext der aktuellen Situation, und haben Sie dabei auch die Arbeitsmarktlage immer mit auf dem Schirm.
- ☑ Probieren Sie sich aus! Haben Sie keine Angst davor, von einer Kennzahl wieder abzurücken, wenn sich diese als nicht nützlich herausgestellt hat, und stattdessen eine neue einzuführen.
- ☑ Denken Sie daran: Den perfekten Prozess gibt es meist nicht – auch nicht im Recruiting. Erfreuen Sie sich deshalb auch schon an graduellen Verbesserungen.
- ☑ Machen Sie sich und den Kolleginnen und Kollegen klar: Die KPIs dienen nicht der Kontrolle einzelner Mitarbeitender und deren Arbeit, sondern dazu, sich einen Überblick des Ist-Zustandes zu verschaffen und datenbasiert Entscheidungen über zukünftige Prozesse zu treffen.

Unsere Expertinnen und Experten **im Überblick**

AUS DER PRAXIS

Anja Fellenberg, Head of Talent Acquisition, Deloitte

Beate Schulte, Group Leader Recruitment & Employer Branding, Vanderlande Industries

Dominik A. Hahn, Global Head of People Attraction, Allianz SE

Eva Löwenberg, COO Global Talent Attraction, SAP

Florian Schrodt, Leiter Personalmarketing, Verkehrsbetriebe Zürich

Frank Kohl-Boas, Leiter Personal & Recht, Zeit Verlagsgruppe

Frauke von Polier, Chief People Officer, Viessmann SE

Ingo Steinicke, Head of HR, Mercedes-Benz Consulting

Marcel Rütten, Global Director Talent Acquisition & Employer Branding, Paccor

Marcus Fischer, Leitung Recruiting & Talentgewinnung, Zürcher Kantonalbank

Marcus K. Reif, Head of HR, Hyundai Capital Bank Europe

Sören Frickenschmidt, Senior Project Manager HR Transitions, Boehringer Ingelheim

Stefan Scheller, Fachberater für Persoalmarketing & Employer Branding, Datev

Tim A. Ackermann, Head of Global Talent Acquisition & Engagement, Tui AG

Ute Neher, Head of Global Talent Acquisition, Deutsche Telekom

AUS DER BERATUNG

Alessandra Weigand, Consultant Performance Recruiting, Perrek

Andrea Hartenfeller, selbstständige HR-Beraterin für KMU

Annika Schade, Leiterin Employer Branding, Westpress

Christoph Athanas, Geschäftsführer, Meta HR Unternehmensberatung

Dorothee Reiser, Managing Director, Personalwerk

Frank Hensgens, Geschäftsführer, Indeed Deutschland

Gabriela Vicky Rombach, Senior Consultant Talent Relations, Haufe Group

Jan Kirchner, Geschäftsführer, Wollmilchsau

Joachim Diercks, Gründer und Geschäftsführer, Cyquest

Maren Freyberg, Geschäftsführerin, Dwight Cribb Personalberatung

Martina van Hettinga, Geschäftsführerin, i-potentials

Michael Eger, Partner, Mercer Promerit

Michael Witt, selbstständiger Berater für Recruitingstrategie und Organisation

Moritz Heiermann, Senior Partner, Mannroth

Nils Wagener, Geschäftsführer, Königsteiner

Philipp Seegers, Gründer & Geschäftsführer, Candidate Select

Ralph Dannhäuser, Geschäftsführender Gesellschafter, On-Connect

Thomas K. Heiden, Geschäftsführer, Heiden Associates

Wolfgang Achilles, Geschäftsführer, Jobware

AUS DER WISSENSCHAFT

Prof. Dr. Alfred Quenzler, Leiter, Institut für Akademische Weiterbildung, Technische Hochschule Ingolstadt

Prof. Dr. Anja Seng, Professorin für Personalmanagement, FOM Hochschule

Prof. Dr. Daniela Eisele-Wijnbergen, Professorin, HSBA, und HR-Beraterin, Dialog HR Consultants

Prof. Dr. Jutta Rump, Geschäftsführerin, Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Prof. Dr. Peter M. Wald, Dozent, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

Prof. Dr. Stephan Weinert, Professor für internationales Personalmanagement, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Prof. Dr. Thorsten Petry, Professor, Hochschule RheinMain

Prof. Dr. Wolfgang Jäger, ehemaliger Hochschullehrer, Hochschule RheinMain

Mehr **sehen**

Die Digitalisierung beschert Recruiterinnen und Recruitern schon heute Daten zuhauf und macht deren Auswertung einfacher. Zukünftig können technische Hilfsmittel einen noch tieferen Blick in vorhandene Prozesse ermöglichen.

▸ Die Experten sind sich einig: Recruiting-KPIs müssen heute miteinander in Verbindung gebracht und im größeren Kontext gesehen werden. Das erfordert entsprechendes Verständnis aufseiten der Recruiter Recruiterinnen. Doch viel zu oft scheitert das Vorhaben schon auf der technischen Ebene. Um die Kennziffern miteinander in Beziehung zu setzen und Zusammenhänge zwischen ihnen zu finden, müssen die Reporting-Systeme dies auch erlauben.

„Wir müssen die Daten aus ihren Silos herauslassen", sagt Daniel Mühlbauer, HR-Projektmanager eines Münchner Industrieunternehmens und HR-Tech-Experte. „Mit den Silo-Reporten kann man oftmals nichts anfangen, die wirklich interessanten Informationen liegen zwischen den Silos." Beobachte man beispielsweise Schwankungen bei der KPI „Time-to-Hire", stelle sich automatisch die Frage, wie es zu diesen Veränderungen gekommen ist. Eine Antwort darauf lasse sich laut Mühlbauer nur auf einem multivariaten Weg – wenn mindestens zwei Fakten gleichzeitig angeschaut werden – finden. Hier besteht derzeit allerdings oftmals ein Problem: „Es gibt einen Bruch zwischen den einzelnen Systemen", erklärt Alessandra Weigand, Beraterin für Performance Marketing im Recruiting bei Perrek. Man stoße bei der Nachvollziehung einzelner Personalmarketing- und Recruiting-Maßnahmen immer wieder an Grenzen des Zusammenspiels unterschiedlicher Lösungen. Ein Beispiel dafür sei die Übertagung relevanter Informationen aus Webanalyse-Tools in das Bewerbermanagementsystem. Dadurch sei es momentan noch schwer, eine Verbindung zwischen allen Kanälen herzustellen. Als Vorbereitung darauf können die Daten schon einmal übersichtlich gespeichert werden. „Es geht jetzt bei vielen erst einmal darum, die Daten in eine sinnvolle Struktur zu bringen und sie klug zu kodieren", sagt Philipp Karl Seegers, Managing Director von Candidate Select. Denn wer sich jetzt gut aufstellt, kann künftig Analyse-Tools schneller und besser einsetzen.

> „Wir müssen die Daten aus ihren Silos herauslassen."
> Daniel Mühlbauer, HR-Tech-Experte

Ad-hoc-Reportings für spontane Analysen

Eines dieser Tools sind sogenannte Low-Code-Plattformen, die Ad-hoc-Reportings ermöglicht und die Mühlbauer im Kommen sieht. Dies kann man sich folgendermaßen vorstellen: Die Daten zu den einzelnen KPIs befinden sich in separaten Kästen in einem

Dashboard. Je nach Fragestellung kann die Recruiterin oder der Recruiter die für sie oder ihn interessanten Datensätze in einen neuen Kasten ziehen und dadurch beispielsweise mittels einer von einem Algorithmus durchgeführten Regressionsanalyse spontan überprüfen, ob es zwischen den ausgewählten KPIs einen Zusammenhang gibt. Unter Umständen muss der Benutzer dafür noch nicht einmal etwas manuell eingeben, sondern spricht mit einem Chatbot, der die Anfrage ans System weitergibt und von diesem bearbeiten lässt.

Sprachanalyse und Gefühlslagenmessung

Analysiert werden könnten zukünftig auch Faktoren, die wir heute noch als sehr „weich" und nicht messbar erachten. Wie wäre es, wenn Sprache in Echtzeit analysiert werden könnte – inklusive der dahinterstehenden Gefühle? Genau das ist beim Natural Language Processing grundsätzlich möglich. Die Messmethode stellt eine Art Weiterentwicklung des CV-Abgleichs dar, der heute schon von Recruitern und Recruiterinnen zur Vorselektion von Lebensläufen angewandt wird. Ein solches System haben Seegers und sein Team entwickelt. Dabei werden Algorithmen auf den CV angewandt, die Informationen strukturieren und in den jeweiligen Kontext einordnen.

„Diese Automatisierung kann helfen, den Recruiting-Prozess fairer und diskriminierungsfreier zu gestalten", sagt Seegers. Gefühls- oder Persönlichkeitsanalysen werden damit aber nicht gemacht, der Abgleich beziehe sich lediglich auf im Lebenslauf angegebene Stationen und damit auf Fakten. Doch losgelöst von der von Seegers und seinem Team entwickelten Methodik muss das Natural Language Processing nicht auf verschriftlichte Worte fokussiert bleiben. So lässt es sich laut Mühlbauer auch zur Gesprächsanalyse einsetzen. Zum Beispiel, um von der Recruiterin oder dem Recruiter gestellte Fragen mit den Aussagen des Bewerbenden in Verbindung zu bringen. Zudem könnte gemessen werden, inwieweit die Ansprache zur Zielgruppe passt. Hierbei könnten prinzipiell auch die Gefühlslagen der Gesprächspartner und deren Persönlichkeiten analysiert werden.

Die Sammlung zusätzlicher Daten ermöglicht es ebenfalls, mit neuen KPIs zu arbeiten. So könnten zukünftige Kennzahlen „Die richtige Verwendung der Sprache" heißen oder „Gutes Auftreten im Interview" sowie „Qualität der Gesprächsführung". Damit würde es gelingen, Echtzeit-Sprache zu kodieren und ein weiteres Sammelsurium an Informationen zu erfassen. Informationen, die sich bereits um uns herum befinden, aber bisher nicht messbar gemacht werden konnten. Wie auch der Umgang mit Gefühlen, der generell immer mehr Einzug in die Künstliche Intelligenz erhält. „Man ist gerade dabei, zwischenmenschliche und affektive Prozesse von Menschen auf Roboter zu übertragen", sagt Mühlbauer. Social Computing heißt dies in Fachkreisen.

Laut dem HR-Tech-Experten kann das schon heute hilfreich für das Training von Recruiting-Teams sein. Mithilfe des Roboters könnten Recruiterinnen und Recruiter Extremsituationen bei Bewerbungsgesprächen durchspielen und sich über mögliche eigene unbewusste Vorurteile klar werden (unconscious bias). Auch kann sich Mühlbauer vorstellen, dass Roboter irgendwann erste Führungen durch den Standort mit neuen Mitarbeitenden virtuell machen und Erstgespräche mit Kandidaten führen. Der Vorteil: Durch den Roboter werden durchgängig Daten gesammelt, die wiederum ausgewertet werden können. Daniel Mühlbauer verweist aber klar auf Nachteile: „Die Technologie hinter solchen Sprach-, Persönlichkeits- und Gefühlsanalysen ist noch sehr unausgereift. Es ist keinesfalls sinnvoll und möglicherweise destruktiv, solche Technologien vorschnell und unvalidiert im Recruiting anzuwenden."

Eine Kosten-Nutzen-Frage

Für den Umgang mit solchen komplexen und hoch entwickelten Systemen benötigen Personalerinnen und Personaler eine Datenkompetenz und ein Grundverständnis von Statistik, sagt Mühlbauer. „Wir müssen nicht programmieren, aber mit Daten umgehen und dann Schlussfolgerungen aus ihnen ziehen können." Dafür seien Weiterbildungen nötig, Aber auch die Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen wie der IT.

Klar ist: Die neuen Systeme sind teuer und sammeln riesige Mengen an Daten, für deren Auswertung Ressourcen benötigt werden. „Es ist immer eine Kosten-Nutzen-Frage", sagt Alessandra Weigand. „Und das Wichtigste ist, auf die Effizienz der Maßnahmen für das eigene Recruiting zu schauen." Doch im Rahmen des stetig größer werdenden Fachkräftemangels und des damit einhergehenden War for Talents steigen die Kosten für eine unbesetzte Stelle auch schnell mal in unvorhergesehene Höhen. „Vielen ist nicht klar, dass die Cost-of-Vacancy oftmals höher ist als der Preis für ein neues Analysesystem", sagt Weigand. „Zukünftig ist es deshalb vonnöten, den kompletten Recruiting-Prozess nachvollziehen zu können." Angefangen bei dem Klick auf der Social-Media-Anzeige zum unternehmenseigenen Jobportal und von dort aus zur eingegangenen Bewerbung beim Unternehmen bis hin zur Einstellung, der Verweildauer und der Performance des neuen Mitarbeitenden. (lo) ■

„Wie gut erkennen wir **ungenutztes Potential?**“

Auch Henrik Zaborowski schwört auf KPIs im Recruiting-Prozess. Doch er warnt im Interview davor, sich nur noch von der Macht der Zahlen leiten zu lassen.

INTERVIEW: LENA ONDERKA

Foto: privat

Henrik Zaborowski ist Recruiting-Experte und berät als Selbstständiger Unternehmen bei der Talentgewinnung. Dabei ist seine Devise stets: „Auf den Menschen kommt es an“.

▸ **Personalwirtschaft: Herr Zaborowski, Sie sagen, dass zwischen den gängigen Key Performance Indicators noch etwas fehlt. Was meinen Sie?**
Henrik Zaborowski: Daten und die mit ihnen verbundenen KPIs sind hilfreich, klar. Wenn ich Recruiting mache, muss ich danach herausfinden, was das eigentlich bringt. Einfach Geld und Zeit in Recruiting-Maßnahmen zu investieren, ohne deren Erfolg zu messen, ist Wahnsinn. Doch eines sollten wir nicht vergessen: das Potenzial, das in den Bewerbenden ruht.

Wie kann dieses Potenzial gemessen werden?
Aus meiner Sicht ist das Potenzial nicht als KPI messbar. Was allerdings gemessen werden kann, ist die Häufigkeit, mit der HR oder Fachbereiche einfach nur den Lebenslauf scannen und danach entscheiden, ob ein Kandidatin oder ein Kandidat für eine Stelle geeignet ist. Denn dieses Scannen ist nicht immer hilfreich.

Warum ist der Lebenslauf nicht entscheidend?
Aus einem Lebenslauf lässt sich vor allem die fachliche Passung aufgrund von Fachwissen und bisheriger Erfahrung in dem gesuchten Job ablesen. Dieses Wissen kann man sich während der Ausübung des Jobs aneignen. Viel wichtiger sind die grundlegenden Fähigkeiten und die Motivation der Bewerbenden. Um diese Fähigkeiten zu sehen, müssen wir viel früher eine bessere Eignungsdiagnostik einsetzen.

Was bedeutet das konkret?
Generell sollten Fachbereiche, die für ihre offenen Positionen kaum Bewerbungen bekommen, mit jeder Bewerberin und jedem Bewerber telefonieren. Außerdem kann mittels eines Intelligenz- und Persönlichkeitstests das Potenzial eines Kandidaten erkannt werden. Denn damit lassen sich die grundlegenden Fähigkeiten feststellen, die eine Person besitzt. Dann sollten im Vorstellungsgespräch noch gezielte Fragen gestellt werden, mit denen Sie den Bewerberinnen und Bewerbern Szenarien beschreiben und sie fragen, wie sie damit umgehen würden. Das ist natürlich ein hoher Aufwand.

Warum sollten Personalerinnen und Personaler diesen betreiben?
Weil wir gerade für die Spezialistenstellen keine Leute mehr finden. Oftmals bekommen Personalerinnen und Personaler keine so große Anzahl an Bewerbungen wie früher. Man kann heute nicht mehr nur nach dem Lebenslauf auswählen und dann mit Menschen Vorstellungsgespräche führen, die die entsprechenden beruflichen Meilensteine vorzeigen können. Wir müssen uns auch mit Leuten zu einem Gespräch treffen, die noch nie in dem ausgeschriebenen Feld gearbeitet haben, aber die nötigen Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen, um den Job erfolgreich auszuüben. Das erkenne ich aber aus einem Lebenslauf nicht. Dafür muss ich mich intensiver mit den Menschen beschäftigen. Das kann durch Fragen, aber auch in Form von Arbeitsproben oder einem Probearbeitstag geschehen. Und dabei wird es zu positiven Überraschungsmomenten kommen. Aus meiner Erfahrung behaupte ich, dass 30 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber, die anhand der Unterlagen abgelehnt werden, den Job eigentlich ausüben könnten. Das lässt sich zwar nicht sicher messen, aber das sollte man als Personalerin und Personaler sowie auch als Fachbereich wissen. Wir sehen und glauben

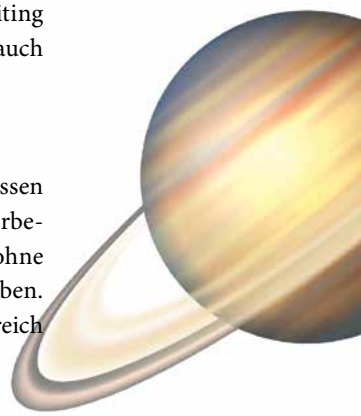
im Zweifel nur die Sachen, die wir messen können. Davon müssen wir uns verabschieden.

Neben einer grundlegenden Offenheit scheint das Vorstellungsgespräch zu einem zentralen Orientierungspunkt im Recruiting-Prozess zu werden. Sollte es auch eine KPI geben, die die Qualität von Bewerbungsgesprächen misst?
Ja, das wäre sinnvoll. Wobei schon lange von den Eignungsdiagnostikern auf die geringe Validität eines unstrukturierten Vorstellungsgesprächs hingewiesen wird. Aber es ist noch etwas Weiteres für die Potenzialerkennung entscheidend: das Mindset bei der Personalauswahl. Nehmen wir an, Unternehmen finden keinen Controller. Dann sollten sie sich die Ausgangsfrage stellen: Was müssen Controller eigentlich können? Die Antwort lautet oft: Sie müssen vor allem Excel-Profis sein. Das heißt, Personalerinnen und Personaler könnten Excel-Profis finden, denen man das Controlling dann beibringt.

Gibt es weitere Beispiele?
Klar. Nehmen wir die neuen Jobprofile, die in den vergangenen Jahren entstanden sind. Eines wären die Data Scientists. Sie müssen extrem gut mit Zahlen umgehen können und die nötigen IT-Tools beherrschen. Das waren und sind daher oft gelernte Naturwissenschaftler und Mathematiker, die sich für das Thema begeistern und sehr IT-affin sind. Als der Job ganz neu aufkam, mussten sich die Menschen das spezielle Wissen zur Data Science selbst aneignen. Einen anderen Weg gibt es bei neu entstehenden Jobs nicht. In dem Fall gehen die Arbeitgeber das auch mit, weil sie wissen, dass es keine fertigen Spezialistinnen und Spezialisten gibt. Warum räumen wir nicht auch Menschen bei „alten" Jobs die Möglichkeit ein, sich einzuarbeiten? Wenn man nur nach den fertigen Mitarbeitenden sucht, dann bekommt man heute mit einer hohen Wahrscheinlichkeit keine mehr.

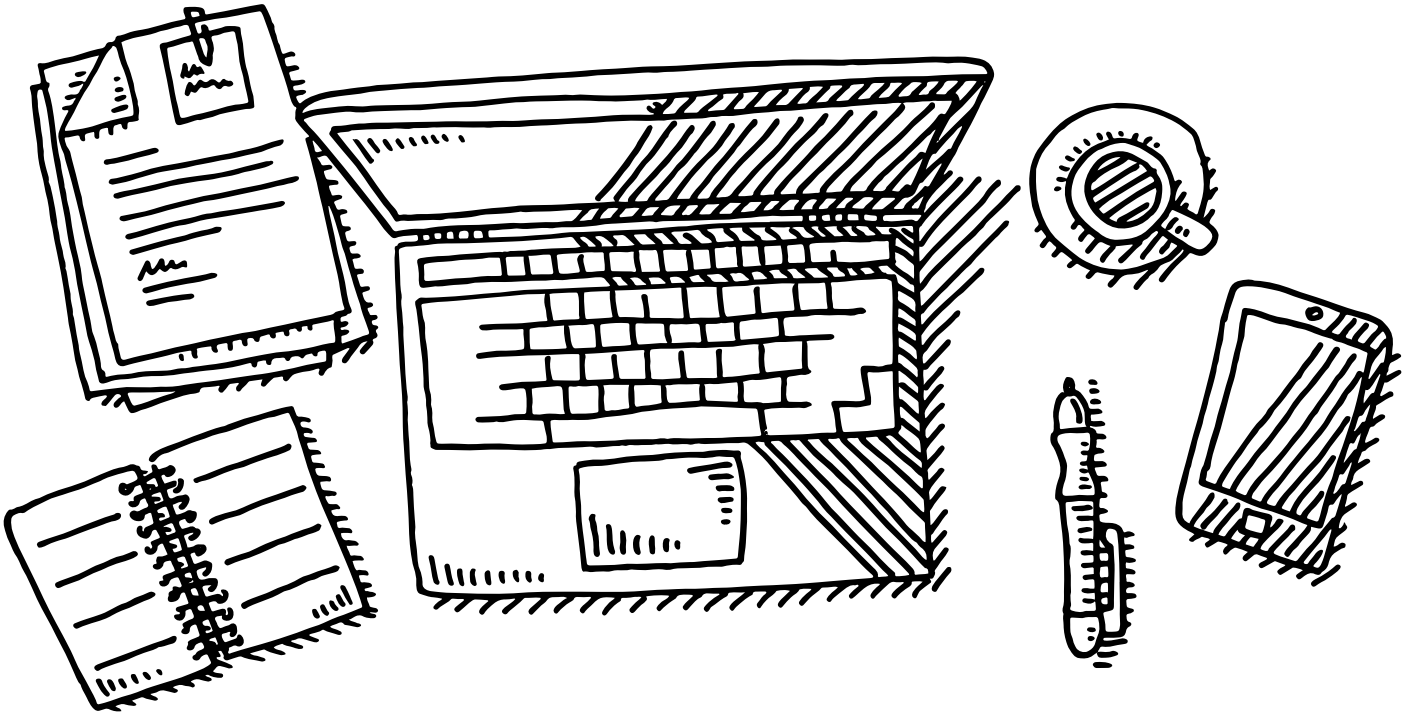
Sollte es deshalb auch eine KPI geben, mit der das Menschenbild der Recruiterinnen und Recruiter analysiert wird?
Wir haben die Menschen zu einem Ding gemacht und wollen eigentlich Maschinen einstellen, jemanden, die oder der bereits funktioniert und um die oder den man sich nicht mehr kümmern muss. Dabei wird auch die Vielfalt übersehen, die uns Menschen innewohnt. Das ist aber nicht die Schuld von HR, sondern liegt an unserem Wirtschaftssystem. Als Mensch können wir zahlreiche verschiedene Dinge tun und sind meist nicht nur in einem Gebiet gut. Das muss im Recruiting wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten. Gerne auch durch eine entsprechende KPI.

> „Als Mensch können wir zahlreiche verschiedene Dinge tun. Das muss im Recruiting wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten."



Was würde diese genau messen?
Wie gesagt, ich glaube nicht, dass man Talent messen kann. Aber HR könnte messen, wie vielen Bewerberinnen und Bewerbern der Fachbereich absagt, ohne zumindest ernsthaft mit ihnen gesprochen zu haben. Und ab einer gewissen Anzahl könnte der Fachbereich verpflichtet werden, Gespräche zu führen.

Sie sind also eigentlich ein großer Freund der gängigen KPIs, warnen aber gleichzeitig vor deren Nutzung. Wie passt das zusammen?
Ich warne nicht vor der Nutzung, ich sage, dass KPIs nicht alles sind. Ich sehe die gängigen KPIs als Plan A an, um den Recruiting-Prozess zu optimieren und das Beste aus dem Markt herauszuholen. Doch wenn wir bei der Nutzung der traditionellen KPIs merken, dass der Markt abgegrast ist, dann brauchen wir einen Plan B. Und hier kommt die Erkennung von bisher ungenutztem Potenzial der Bewerbenden ins Spiel. Personalerinnen und Personaler sollten sich ein Zeitlimit setzen. Wenn nach so und so viel Monaten noch nicht eine bestimmte Anzahl von Bewerbungen erhalten und nicht eine gewünschte Anzahl an Vorstellungsgesprächen geführt wurde und die Stelle noch nicht besetzt ist, dann sollten sie mal die Leute einladen, die den Job noch nicht gemacht haben. Es ist Zeit anzufangen, den Menschen hinter der Fassade in seiner Vielfalt zu sehen. Dabei kann es auch helfen, sich daran zu erinnern, dass Karrieren meist durch Zufall entstehen. ■



Digitalisierung **rettet den Ausbildungsstart**

Keine Ausbildungsmessen, keine Praktika – und längst nicht jede Firma verfügt über Tools für virtuelle Bewerbungen: Der Weg zum Ausbildungsvertrag ist für Jugendliche und Unternehmen schwieriger geworden. Wie Betriebe die richtigen Weichen stellen können, war das Thema beim Round Table.

Personalwirtschaft ROUND TABLE

VON CHRISTIANE SIEMANN

▸ Rund 60 000 Ausbildungsplätze in Deutschland blieben 2020 unbesetzt – und damit 7000 mehr als im Vorjahr. Und doch lautet das nüchterne Fazit der Bundesagentur für Arbeit (BA): „Eine grundlegende Veränderung der berufsfachlichen Chancen im Kontext der Corona-Krise ist in den Ausbildungsmarktdaten nicht zu erkennen." Also „the same procedure as every year"? Wie ist das denn nun mit dem Pandemie-Effekt?

Die Gesamtzahl der gemeldeten Ausbildungsstellen ging im Jahr 2020 zwar um sieben Prozent zurück, aber das ist nur zu einem geringen Teil den Folgen der Krise geschuldet, heißt es vonseiten der BA. Bereits vor dem Ausbruch von Covid-19 gab es im Vorjahresvergleich sechs Prozent weniger Lehrstellen. Die Ursachen dafür lagen in einer schwachen Konjunktur und enttäuschten Betrieben: Sie zogen sich aus der Ausbildung zurück, weil sie schon lange erfolglos nach Azubis gesucht hatten. Direkte Auswirkungen der Corona-Krise lassen sich dagegen an einer anderen Zahl ablesen: Rund 40 000 Schulabgänger weniger als 2019 bemühten sich um einen Ausbildungsplatz. Dieser Schwund beruht zum größten Teil auf den Covid-19-Schutzmaßnahmen: Die Veranstaltungen zur Berufsorientierung in Schulen und Kammern fielen aus, genauso wie Praktika und Schnuppertage in den Betrieben. Die Zielgruppe befand sich im Homeschooling, und nicht wenige junge Menschen waren verunsichert: Bilden Unternehmen in der Corona-Krise über-

„Ich wünsche mir, dass Betriebe bei der Azubi-Gewinnung den Mut haben, Neues auszuprobieren, und ihre Leidenschaft für Ausbildung nach außen zu tragen. Ermöglichen Sie Begegnungen, und drücken Sie in der Kommunikation Wertschätzung und Begeisterung aus.“

Felicia Ullrich, U-Form Testsysteme

haupt aus? Manche entschieden sich, zunächst noch ein Jahr Fachoberschule dranzuhängen, andere warteten untätig ab. Das Ergebnis: Noch mehr Ausbildungsstellen blieben unbesetzt.

Recruiting und Ausbildung virtuell

Ob im Rückblick auf das Jahr 2020 oder bei der Beurteilung des Status quo – die einhellige Erkenntnis der Expertinnen und Experten lautet: Betrieben, die schon vor Covid-19 ihre Prozesse digitalisiert hatten, fiel es leichter, ihr Recruiting und auch die Ausbildung aufrechtzuerhalten. Sie konnten virtuell ihr Anwerbungsbemühen fortsetzen oder verstärken. So investierten Unternehmen mehr in Online-Recruiting und digitale Messen, berichtet Tobias Heberlein, Geschäftsführer der Ausbildungsplattform Azubiyo. Er ergänzt: „Auch etliche, die vorher noch auf traditionellen Wegen Nachwuchs suchten, stellten sich um.“

Dieser Entwicklung ist es zu verdanken, dass die Partner der Ausbildungsbetriebe – Recruiting-Portale, Azubi-Plattformen, Anbieter von Bewerbungssoftware, Testsystemen und Tools für das Ausbildungsmanagement – 16 arbeitsreiche Monate hinter sich haben. Sie alle profitierten davon, dass Unternehmen die Digitalisierung ihrer Prozesse vorangetrieben haben. „Viele konnten diesen Schritt nun intern durchsetzen, weil auch Betriebsrat und Ausbilder die Notwendigkeit in der Lockdown-Phase erkannt haben“, erklärt Felicia Ullrich, Inhaberin von U-Form Testsysteme. Das Unternehmen hat beispielsweise für diejenigen Kunden, die zuvor noch mit Eignungstests auf Papier gearbeitet hatten, die Prozesse innerhalb von 24 Stunden auf Online-Verfahren umgestellt.

Andere Betriebe lernten über Nacht, dass Bewerbungsgespräche auch am Monitor stattfinden können. Die neue Erfahrung mit Video-Recruiting „hinterließ durchaus einen positiven Eindruck, zumindest in der ersten und zweiten Vorstellungsrunde“, sagt

EXPERTINNEN UND EXPERTEN AM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit ihnen Trends, den Markt sowie die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. **Der Round Table Ausbildung,** (der in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von Cliff Lehnen, Chefredakteur **der Personalwirtschaft,** und Christiane Siemann, freie Journalistin, moderiert.

Johanna Hartz, Leiterin Personalmarketing & Employer Branding, Wollmilchsau GmbH
Tobias Heberlein, Geschäftsführerin, Azubiyo
Jürgen Heidenreich, Ausbildungsexperte, Techniker Krankenkasse
Niels Köstring, Geschäftsführer, AUBI-plus GmbH
Judith Strücker, Geschäftsführerin, Einstieg GmbH
Felicia Ullrich, Inhaberin, u-form Testsysteme GmbH & Co. KG
Florian Walzer, rexx systems GmbH
Felix von Zittwitz, Executive Director, Ausbildung.de

Eine **Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten** der Round-Table-Teilnehmenden finden Sie unter **www.personalwirtschaft.de** in der **Rubrik Personalentwicklung > Weiterbildung**.

„Digitale Informationsangebote haben nicht den Charakter eines gelungenen Onboardings. Die angehenden Fachkräfte Face-to-Face willkommen zu heißen und Wertschätzung zu zeigen, fördert die betriebliche Integration.“

Niels Köstring, AUBI-plus

#DPP2021

Jetzt **kostenfrei** anmelden und **digital** dabei sein!

HR-**Macher** 2021

DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2021

Preisverleihung
Deutscher Personalwirtschaftspreis 2021
16. September 2021, 14 bis 16 Uhr,
live aus dem F.A.Z.-Atrium in Berlin

Neugierig auf die Siegerprojekte?
Dann schalten Sie sich live dazu! Unsere Kategorien:
Betriebliches Gesundheitsmanagement ■ Recruiting
Ausbildung ■ Talent Management
HR Digital ■ Leadership

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Partner:

stellenanzeigen.de

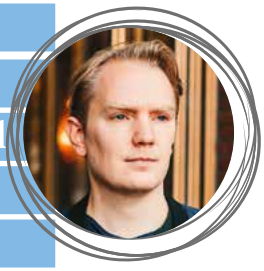
Die Techniker

Veranstalter:

Personalwirtschaft

ZUKUNFT PERSONAL

„Wo die Digitalisierung helfen kann, besser zu werden, sollte sie bleiben. Nicht jeder Recruiting-Kanal, der jetzt digitalisiert wurde, wird dauerhaft ausschließlich digital bleiben. Wir werden erleben, dass beide Welten parallel nebeneinander bestehen."



Felix von Zittwitz, Ausbildung.de

Florian Walzer, Head of Sales & Marketing bei Rexx Systems. Der Spezialist für HR-Software, auch im Ausbildungsbereich, rekrutierte seinen Nachwuchs in der Krise unter anderem über diesen Weg. Allerdings nicht ohne vor der finalen Entscheidungsrunde die jungen Menschen persönlich kennenzulernen, um wenigstens einen Teil der fehlenden Kontakte durch ausgefallene Praktika oder Schnuppertage zu kompensieren.
Doch der Fortschritt ist eine Schnecke, nicht alle Ausbildungsbetriebe sprangen oder springen auf den digitalen Zug auf. „Wir leben in einer Zweiklassen-Digitalgesellschaft", bringt es Johanna Hartz vom HR-Tech-Anbieter Wollmilchsau auf den Punkt. Einerseits erlebe sie Unternehmen, bei denen die Bewerbungsprozesse schon vor der Corona-Krise auf digitaler Basis liefen. Diese Arbeitgeber hätten in den Lockdowns neue Formate ausprobiert, um ihre Azubis zu binden und den Nachwuchs zu überzeugen. Beispielsweise organisierten sie virtuelle Spieleabende oder wöchentliche Quizrunden mit kleinen Gewinnen. Andererseits sieht die Beraterin für Employer Branding und Personalmarketing Ausbildungsbetriebe, die noch komplett analog arbeiten. „Diese treten auf der Stelle, sodass beruflicher Nachwuchs ausbleibt."
Aber nicht nur die „analogen" Betriebe bereiten den Fachleuten Sorgen. Zwar machen die Ausbildungspartner nicht zu wenig Geschäft, aber können sie deshalb zufrieden sein? Diese provokante Frage stellt Felix von Zittwitz, Geschäftsführer des Portals Ausbildung.de. Er beantwortet sie mit einem klaren Nein. Ihn alarmiert, dass Ausbildungsplätze abgebaut würden, doch die nach wie vor ausbildenden Firmen davon nicht profitierten. Denn gleichzeitig gehe die Zahl der Ausbildungswilligen stark zurück. Im Wesentlichen habe das zwei Ursachen: die demografische Entwicklung und die Positionierung der Ausbildung im Rahmen der schulischen Berufsorientierung. Untersuchungen wie zum Beispiel die Schülerstudie von Ausbildung.de zeigten, dass „nach wie vor das Studium als bessere Alternative positioniert wird". Als positiv verbucht Felix von Zittwitz dagegen, dass sich „der Ausbildungsmarkt in der Pandemie als sehr resilient erwiesen hat im Vergleich zu kurzfristigen Trends am Arbeitsmarkt". Unternehmen hätten inzwischen erkannt, dass „Ausbildung langfristig ihre Fachkräfte sichert und sie diese Kapazitäten in Zukunft dringend benötigen".

Jugendliche fremdeln mit virtuellen Bewerbungswegen

In einer Hinsicht wurden die Spezialisten für den Nachwuchs vom Verhalten der Zielgruppe überrascht. In der Pandemie zeigte sich, dass die Generation Smartphone bei ihrer Berufsplanung einigen virtuellen Formaten mit Skepsis begegnet. Die Ausbildungsportale als Informationsplattformen, auf denen sie sich ein umfassendes Bild eines Berufs oder eines Betriebs machen können, sind für sie völlig in Ordnung. Aber Einstellungsgespräche per Video, auch wenn die Betriebe meinen, dass sie gut funktionieren, begeistern junge Menschen wenig. Das stellt Jürgen Heidenreich, Ausbildungsexperte von der Techniker Krankenkasse, fest. Seine Begründung: Die jungen Schulabgänger „sind unsicher und möchten viel lieber persönlich vorsprechen, auch um zu testen, ob die Chemie stimmt". Dies bestätigt sich in der jährlichen Doppelperspektivenstudie „Azubi Recruiting Trends 2021" von U-Form. Auf die Frage an den beruflichen Nachwuchs, ob er lieber einen schnellen Rec-

„Laut Azubi-Report 2021 wird jede zweite Online-Bewerbung vorzeitig abgebrochen. Ein digitales Bewerber-, HR- und Azubimanagement schafft einen Wettbewerbsvorteil."

Florian Walzer, Rexx Systems

ruiting-Prozess mit Video-Interviews und anderen Online-Bewerbungsverfahren wünscht, oder aber ein langsameres, komplett persönliches Vorgehen, sprachen sich 87 Prozent für den gemächlichen Weg aus – mit Bewerbungsgesprächen vor Ort. Dass junge Menschen trotz aller „always-on-Leidenschaft" fremdeln, wenn es um ihren Ausbildungseinstieg geht, erlebt auch Judith Strücker. Sie berät Unternehmen, Hochschulen und Kammern bei der Gewinnung von Azubis und Studierenden und veranstaltet große Ausbildungsmessen. „Jugendlichen fällt es schwer, in einem digitalen Format in den direkten Austausch zu gehen. Viele trauen sich nicht, die Kamera einzuschalten und Fragen zu stellen." Die Geschäftsführerin der Einstieg GmbH und Leiterin der hauseigenen Agentur Jugendstil resümiert: „Schulabgänger konsumieren lieber und schauen zu, als mitzumachen und sich einzubringen."

Auch für die Aussteller war die Online-Erfahrung laut Strücker ungewohnt, mussten sie doch unbeirrt „zu schwarzen Bildschirmen sprechen". Da die Agentur ihren Kunden keine Planungssicherheit geben konnte, hatte sie bereits im Sommer 2020 auf digitale Events umgestellt – inklusive der Möglichkeit, sich gemeinsam mit Freunden oder den Eltern beraten zu lassen. Dies ersetzt zwar keine Präsenzmessen, stellte aber für Unternehmen eine gute Möglichkeit dar, trotz aller Kontaktbeschränkungen sichtbar zu werden.

Ein Manko im Pandemiejahr: Ausbildungsmessen, die Schulabgänger gerne mit der Peergroup oder im Klassenverband besuchen, werden normalerweise von Schulen und Lehrkräften beworben. Entsprechend groß ist der Zulauf. Diese Multiplikatoren fielen weg, weil die Schulen vor allem damit beschäftigt waren, ihre Kernfächer zu unterrichten und die Schüler auf die Prüfungen vorzubereiten. „Auch die Jugendlichen selber sind eher mit der Bewältigung der Corona-Regeln beschäftigt und kümmern sich weniger um die Zeit danach", sagt Strücker.

Hin zu krisenfesten Berufen?

Einige Branchen standen in der Hochzeit der Pandemie fast komplett still, wie das Veranstaltungsgewerbe, die Tourismusindustrie sowie Gastronomie/Hotellerie und Teile des Einzelhandels. Suchen Jugendliche nun gezielt nach pandemieresistenten Berufen? Raus aus der Hotellerie, rein in den öffentlichen Dienst und den Lebensmittelhandel?

„Es gibt nicht die Pandemiegewinner oder -verlierer", stellt Felicia Ullrich von U-Form fest. Die Azubi-Studie 2021 scheint das zu bestätigen. Zwar schauen 42 Prozent der Schulabgänger positiver auf Pflegeberufe, gleichzeitig bewertet ein gutes Drittel diese negativer. Ein ähnliche Konstellation zeigt sich bei Berufen im öffentlichen Dienst: Ein Viertel schätzt sie positiver ein, ein Fünftel dagegen negativer.

Zu anderen Ergebnissen kommt die Schülerstudie von Ausbildung.de. Danach stehen die Berufe in der Pflege und im Sozialwesen auf Platz drei der attraktivsten Berufsfelder. „Systemrelevante Berufe haben an Ansehen gewonnen", betont Felix von Zittwitz. Insgesamt zeige sich, dass „konservative Werte

AUBI-plus

IHR PERSÖNLICHER AUSBILDUNGS-OPTIMIERER

AZUBIS GEWINNEN
www.aubi-plus.de

AUSBILDUNG ZERTIFIZIEREN
BEST PLACE TO LEARN® – Deutschlands Gütesiegel für die betriebliche Ausbildung

AUSBILDER QUALIFIZIEREN
Webinare und Workshops
E-Learning
Deutsches Ausbildungsforum

Das + für Ihre Ausbildung

INFORMATION UND BERATUNG
www.aubi-plus.de
www.bestplacetolearn.de
www.deutsches-ausbildungsforum.de

BEST PLACE TO LEARN®
Eine Marke von AUBI-plus

„Holen Sie den Nachwuchs an Bord, und beachten Sie, dass es junge Menschen in einer Umbruchphase sind, die bei aller Digitalisierung die persönliche Beziehung zu Ausbildenden und Kolleginnen und Kollegen suchen."

Jürgen Heidenreich, TK

wie das Streben nach Sicherheit wichtiger geworden sind". Oft reiche es den Ausbildungssuchenden schon, ein nettes Team zu haben. Letztlich „sind die Träume der Berufseinsteiger kleiner geworden".

Niels Köstring, Geschäftsführer von Aubi-plus, gibt ein grundsätzliches Problem zu bedenken: Mehr als die Hälfte der Azubis entscheiden sich für einen der Top-20-Berufe. Nach seiner Auffassung hat Covid-19 zwar dazu beigetragen, dass die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Gesundheits- und Pflegebranche stärker in das Bewusstsein der Jugendlichen vorgedrungen ist. Dennoch sei der mit strukturellen Problemen kämpfende Sektor „noch weit davon entfernt, ein echter Bewerbermagnet zu sein". Als „Krisengewinner" bezeichnet er den öffentlichen Dienst, also Arbeitgeber wie zum Beispiel Verwaltungen, Behörden und die Polizei. „Sie versprechen, auch in recht unsicheren Zeiten eine sicherer Arbeitgeber zu sein, und konnten sich oftmals über steigende Bewerberzahlen freuen."

Wie lassen sich im „Noch-Corona-Jahr" Azubis finden und binden?

Die deutsche Wirtschaft hat die Folgen der Pandemie besser verkraftet als gedacht. Die Auftragsbücher sind zum Teil gut gefüllt, und Ausbildungsbetriebe konzentrieren sich wieder stärker auf personelle Herausforderungen. Aber der Generation der Schulabgänger steckt der Schreck noch in den Knochen. Wie also junge Menschen in diesem Jahr ansprechen und motivieren? Felicia Ullrich von U-Form greift zwei Punkte heraus. Zum einen fällt ihr auf, dass bei vielen Stellenanzeigen der Hinweis fehlt: „Wir bilden trotz Corona aus." So ein Zusatz sei enorm wichtig, weil vielen 16- bis 19- Jährigen dies nicht bewusst sei. Zum anderen weist sie wie auch Felix von Zittwitz darauf hin, dass laut Studien der Aspekt Sicherheit ein sehr wichtiges Kriterium für die Wahl des Ausbildungsplatzes ist. Ihre Empfehlung: Arbeitgeber sollten auf den Karriereseiten konkrete Informationen zu den Übernahmechancen nach Ende der Ausbildung geben.

Auch eine andere Baustelle können Unternehmen zeitnah beseitigen. „Benutzerunfreundliche Bewerbungsformulare und abbrechende Prozesse sind ein No-Go", betont Johanna Hartz von Wollmilchsau. Viele Arbeitgeber zählten mehr abgebrochene Versuche auf ihrer Karriereseite als eingehende Bewerbungen. Wenn die Hemmnisse abgebaut würden, wäre viel gewonnen. Zudem rät Johanna Hartz, die Kommunikation in der Zeit zwischen der Unterschrift unter den Vertrag und dem Ausbildungsbeginn nicht mit einer „Sendepause" zu füllen. Die Schulabgänger würden von einem auf den anderen Tag alleingelassen. Nicht wenige schauten sich in der Zwischenzeit um, ob sie noch eine bessere Stelle bekommen können. „Wenn Unternehmen in Digitalisierung investieren und schneller werden wollen, dann müssen sie die Bewerber-Journey im Ausbildungsbereich von vorne bis hinten durchdenken und ihren künftigen Nachwuchs besser betreuen", sagt die Beraterin. Auch die Karriereseite selber sollte up to date sein. Weil der Erstkontakt zu einem Ausbildungsbetrieb auf einer Messe oder beim Tag der offenen Tür derzeit wegfällt, gehen die

„Unternehmen sollten die Brille des Nachwuchses aufsetzen. Wem es schwerfällt, die Perspektive der Schulabgänger einzunehmen, sollte die eigenen Azubis oder jemanden von außen befragen, der mit anderem Blick frischen Wind reinbringt."

Judith Strücker, Einstieg GmbH

„Seien Sie neugierig, aber vergessen Sie nicht, dass Azubis eine persönliche Betreuung brauchen und sich von Anfang an als Teil des Unternehmens und dessen Erfolg begreifen. Zeigen Sie Wertschätzung und Perspektiven in Ihrem Unternehmen auf."

Tobias Heberlein, Azubiyo

Schulabgänger auf die Internetseite der Unternehmen und „finden nicht selten eine völlig veraltete Recruiting-Website", ergänzt Judith Strücker von der Einstieg GmbH. Oder der Betrieb spreche angehende Azubis gar nicht an, sondern fokussiere nur auf den 40-jährigen Professional als Bewerber. Ihr Rat lautet: „Ein eigene Landingpage für Azubis ist das mindeste, was Unternehmen anbieten müssen." Außerdem sollten sie in SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising) investieren, sodass sie „trotz Kontaktbeschränkungen gefunden werden". Einen positiven Effekt kann auch die Einbindung der eigenen Azubis in die Marketingmaßnahmen haben. Der Tipp von TK-Ausbildungsexperte Jürgen Heidenreich lautet: „Da viele junge Menschen rund um die Uhr mit ihrem Smartphone beschäftigt sind, ist es sinnvoll, sie in ihrem digitalen Umfeld über Snapchat, Youtube oder Instagram anzusprechen." Besonders erfolgreich sei es, die im Betrieb lernenden Azubis die Videoclips selbst gestalten zu lassen. „Sie sprechen die Sprache der Peergroup, können authentisch aus der Praxis berichten und genießen ein hohes Vertrauen."

Nicht vergessen werden sollte, dass der junge, internetaffine Fachkräftenachwuchs von einem attraktiven Ausbildungs-

„Die Automatisierung des Personalmarketings in Kombination mit dem Einsatz von HR-Analytics sollte bei Ausbildungsbetrieben ganz oben auf der Agenda stehen."

Johanna Hartz, Agentur Wollmilchsau

unternehmen mehr als nur ein Mindestmaß an Digitalisierung erwartet. Online-Bewerbungsprozesse sind das eine, aber in der Ausbildung selbst sind Selfservices, die auch mobil über das Smartphone genutzt werden können, sehr geschätzt. Florian Walzer von Rexx Systems ergänzt, dass nicht nur in den Lockdowns zum Beispiel Online-Berichtshefte und interne Kommunikationsmedien den Fortgang der Ausbildung unterstützt haben. Leider arbeite die Mehrheit der Unternehmen in diesen Bereichen noch immer in Papierform, obwohl die Azubis Zugang zu eigener Hardware haben.

Knappe Recruiting- und Marketingressourcen in KMU richtig einsetzen

Die Mehrheit der ausbildenden Betriebe besteht aus kleinen und mittelständischen Unternehmen, die weder über eine HR- noch über eine Marketingabteilung verfügen. Damit sind sie im Nachteil gegenüber den „Großen", die aus dem Vollen schöpfen können. „In vielen mittelständischen Unternehmen gibt es keinen hauptberuflichen Recruiter, und die Suche von Azubis wird nebenbei mit erledigt", erläutert Felicia Ullrich von U-Form Testsysteme. Doch darin liege auch ein Vorteil: Die Abstimmungsprozesse seien kürzer, weniger komplex und somit auch schneller. Diese Chance sollten mittelständische Unternehmen stärker nutzen.

Das Handicap der beschränkten Ressourcen können KMU auch auf anderem Weg ausgleichen. „Es müssen keine ausgefallenen Angebote wie Bällebad, Employer Wellness oder andere sein", sagt Florian Walzer, Rexx Systems. Zu den Basics zähle seiner Erfahrung nach vor allem „eine wertschätzende Behandlung". Das bedeute, gut vorbereitet in das Video-, Telefon- oder persönliche Bewerbungsgespräch zu gehen, sich Zeit zu nehmen für alle Fragen und „den jungen Menschen mit ihren Unsicherheiten in der für sie ungewohnten Situation wohlwollend zu begegnen". Dieses Verhalten sei noch nicht überall üblich.

„Recruiting und Employer Branding brauchen keine große Budgets", ergänzt Tobias Heberlein von Azubiyo. Beispielsweise helfen klare Aussagen darüber, was der Betrieb bietet und wie es nach der Ausbildung weitergeht, den Bewerbern, ihre Entscheidung für einen Betrieb zu treffen. Oft wird auch vergessen, dass die Situation der Ausbildung für Jugendliche eine Blackbox darstellt, die mit Ängsten und Zweifeln behaftet ist. Ein filmischer Gang durch den Betrieb, die Abteilung oder die Ausbildungswerkstatt hilft ihnen, sich ein Bild vom Arbeitsplatz zu machen. „Möglichst transparent und nahbar kommunizieren", lautet daher der Appell von Niels Köstring. Auch eine „zwanglose Vorstellung der Ausbildenden und des Ausbildungsplans kommen bei Bewerberinnen und Bewerbern gut an".

Was wollen angehende Azubis, und was brauchen sie? Diese Fragen werden zwar in jährlichen Studien beantwortet, aber leider nicht immer von Unternehmen gelesen. Außerdem wird häufig vergessen, mit Analytics Tools die Resonanz zu messen. „Wie bewegt sich die Zielgruppe auf unserer Karriereseite? Die Ergebnisse zeigen häufig, dass die Kommunikation in Richtung Bewerber sehr undifferenziert ist", berichtet Johanna Hartz von Wollmilchsau. Alle potenziellen Bewerberinnen und Bewerber „in einen großen Topf zu werfen", führe nicht zum gewünschten Erfolg. ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

1. Ausbildungsbetriebe, die schon vor Covid-19 auf digitale HR-Prozesse setzten, fiel es leichter, ihr Recruiting und die Azubi-Ausbildung aufrechtzuerhalten.
2. Virtuelle Berufsorientierungsmessen ersetzen keine Live-Events, aber bieten Unternehmen eine gute Möglichkeit, auch bei Kontaktbeschränkungen sichtbar zu bleiben.
3. Schulabgänger mögen keine Bewerbungsgespräche im Video-Chat, sondern suchen den persönlichen Kontakt mit künftigen Chefs, Ausbildern und Personalerinnen in Face-to-Face-Gesprächen.
4. Viele Arbeitgeber zählen mehr abgebrochene Bewerbungsversuche auf ihrer Karriereseite als eingehende Bewerbungen. Die technischen Hemmnisse müssen schnellstmöglich abgebaut werden.
5. Das Onboarding beginnt mit der Unterschrift unter den Ausbildungsvertrag. Die künftigen Nachwuchskräfte sollten bis zum Beginn der Ausbildung betreut werden.

Die Techniker
Dürfen wir Sie an der Börse notieren?
Die Techniker hilft Ihnen gerne, die besten Azubis für Ihr Unternehmen zu finden.
Wir bringen Sie an die Börse für Auszubildende: mit Ihrem kostenlosen Firmenauftritt auf AUBI-plus. Machen Sie uns dafür zum Partner Ihrer Azubis, denn auch für diese lohnt es sich – mit unseren Angeboten rund um Gesundheit und Sicherheit.
Hier erfahren Sie mehr: www.tk.de/firmenkunden

Handel und Industrie leiden, **Gesundheitsberufe boomen**

Auch am vergangenen Ausbildungsjahr gingen die Auswirkungen der Pandemie nicht vorbei, wie der Berufsbildungsbericht 2021 der Bundesregierung belegt: Erstmals seit 1992 wurden weniger als eine halbe Million Ausbildungsverträge neu abgeschlossen. Dabei sind die Unterschiede zwischen Branchen und Geschlechtern groß.

PRAXISBEISPIEL: PCO GMBH & CO. KG, OSNABRÜCK

Eine gute Ausbildung unter Pandemie-Bedingungen zu ermöglichen, erfordert Planung, technische Ausstattung und menschliche Zuwendung. Wie dies gelingen kann, berichtet Emily Feldscher, Head of Human Resources and Organisational Development bei dem in Osnabrück ansässigen IT-Dienstleister PCO. Das Unternehmen wurde mehrfach für seine Ausbildung ausgezeichnet, unter anderem als IHK Top-Ausbildungsbetrieb 2021.

„Während der Corona-Pandemie durften die Auszubildenden auch aus dem Homeoffice arbeiten. Alle Azubis sind standardmäßig mit mobilen Arbeitsgeräten ausgestattet", berichtet Emily Feldscher. Allerdings habe man die Auszubildenden „sehr dosiert ins Homeoffice geschickt, weil wir individuell beobachtet haben, wer welchen Kontakt und welche Unterstützung brauchte". Je länger die Pandemie andauerte, desto stärker seien die Personalverantwortlichen mit den Azubis und Ausbildern in den Dialog getreten, um die Rahmenbedingungen gemeinsam festzulegen. „Wir haben während der Hochzeit der Pandemie regelmäßig eine Stimmungsabfrage bei den Azubis gemacht."

Derzeit erlernen neun angehende Fachinformatiker für Systemintegration, ein IT-Kaufmann und zwei Kauffrauen für Marketingkommunikation bei PCO ihren Beruf. Insgesamt hat das Unternehmen gut 150 Mitarbeitende. Bewerbungen wurden auch im vergangenen Jahr in Präsenz durchgeführt, mit kleinen Gruppen, Abstand, Test und Maske. PCO bindet die aktiven Azubis in die Auswahl der Neuen ein: Nach einem Kennenlerntag für Bewerber und einem halben Schnuppertag im anvisierten Fachbereich entscheidet ein Gremium aus Ausbildern, Azubis aus dem zweiten Lehrjahr, Fachkräften und HR, ob den Bewerbenden ein Ausbildungsvertrag angeboten wird.

Tiefstand für die duale Ausbildung

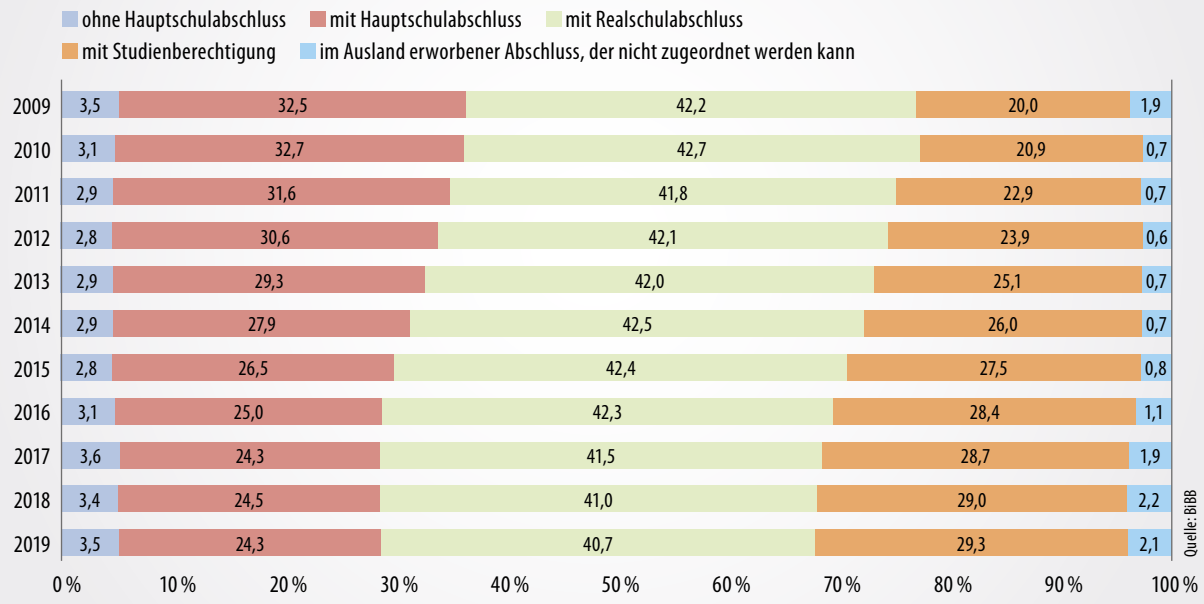
Besonders drastisch ist der Rückgang der abgeschlossenen Ausbildungsverträge in Industrie und Handel. Dort starteten im Corona-Ausbildungsjahr 2020 gut 12 Prozent weniger Azubis.

	2018	2019	2020	Entwicklung 2019-2020	
Bundesgebiet	574 185	563 808	512 543	-51 265	-9,1%
Industrie und Handel	336 107	327 735	288 206	-39 529	-12,1%
Handwerk	157 353	154 133	145 608	-8525	-5,5%
Freie Berufe	49 241	50 556	47 217	-3339	-6,6%
Öffentlicher Dienst	14 703	15 243	15 219	-24	-0,2%
Landwirtschaft	13 220	13 061	13 252	191	1,5%
Sonstige Bereiche	3561	3080	3041	-39	-1,3%

Quelle: BIBB

Mehr Abiturienten mit Ausbildungsvertrag

Immer mehr Ausbildungsplätze werden von Schulabgängern mit Hochschulzulassung eingenommen. Spitzenreiter ist der öffentliche Dienst, wo mehr als die Hälfte der Auszubildenden inzwischen Abitur oder Fachabitur haben.



Wachstum bei Gesundheitsberufen

Die Aufmerksamkeit für Beschäftigte in Gesundheitsberufen schlägt sich auch in den Ausbildungszahlen nieder. Erheblich mehr junge Frauen als Männer strebten 2020 in schulische Ausbildungen im Gesundheitswesen.

Ausbildungsberufe	Schüler und Schülerinnen im 1. Ausbildungsjahr/Anfänger im Bundesgebiet insgesamt						
	2018/2019			2019/2020			Veränderung zum Vorjahreszeitraum
	gesamt	männlich	weiblich	gesamt	männlich	weiblich	
Altenpfleger/-in	24 849	6627	18 219	27 309	7593	19 716	+9,9%
Berufe in der Pflegeassistenz (Gesundheits- und Krankenpflegehelfer/in; Altenpflegehelfer/in; Pflegeassistenz)	14 865	4482	10 380	16 011	4683	11 328	+7,7%
Ergotherapeut/-in	3 537	450	3090	4122	519	3603	+16,5%
Gesundheits- und Krankenpfleger/-in	24 108	5238	18 870	25 728	5700	20 028	+6,7%
Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger/-in	2922	162	2760	3081	144	2937	+5,4%
Hebamme/Entbindungspfleger	1065	0	1065	1203	3	1200	+13%
Logopäde/Logopädin	1173	81	1095	1476	102	1.374	+25,8%

Quelle: BiBB

Flexibler Start mit **Last-Minute-Verträgen**

Elf Prozent weniger Ausbildungsverträge wurden 2020 abgeschlossen. Über Maßnahmen in der Krise und Ausblicke auf die Zukunft spricht Professor Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

Foto: BBB

Professor Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung

▸ **Personalwirtschaft: Betrifft der Rückgang der Ausbildungsverträge alle Unternehmensbereiche gleichermaßen?**
Professor Esser: Es gibt Branchen, in denen die Ausbildungsmöglichkeiten im Jahr 2020 naturgemäß sehr eingeschränkt waren und in denen der Rückgang der Ausbildungsverträge entsprechend hoch war – dazu gehört der Kultur- und Eventbereich, die Gastronomie, der Sport und die körpernahen Dienstleistungen, wie etwa Friseure. Es gibt aber auch Bereiche, bei denen sich nicht viel geändert hat oder die sogar von der Krise profitieren konnten, wie etwa die IT-Branche oder auch Ausbildungsberufe in der Gesundheitswirtschaft.

Wird sich diese Situation im nächsten Jahr bessern?
Zuverlässige Prognosen für das Ausbildungsjahr 2021 sind schwierig. Alles hängt vom weiteren Verlauf der Pandemie ab, ob es eine vierte Welle geben wird und wie sich eventuelle Mutationen entwickeln. Ganz entscheidend wird auch sein, ob sich junge Menschen bald impfen lassen können – das würde sicher vieles entspannen.Grundsätzlich sehen wir aber eine eher positive Stimmung, wir beobachten perspektivisch für 2021 ein verhaltenes Ende der Abwärtsbewegung. Es wird zwar sicher nicht bombastisch werden, aber wir hoffen auf eine schwarze Null, also keinen weiteren Rückgang der Ausbildungszahlen.

Was ist Ihr Rat an die ausbildenden Unternehmen?
Die Betriebe sollten bei der Ausbildung großzügig sein – auch wenn es knapp ist. Es ist unser aller Aufgabe, den jungen Leuten eine Startchance zu geben. Wir dürfen auch nicht übersehen, dass in diesem Jahr auch wenigstens Teile der letztjährigen Schulabgänger-Kohorte auf den Ausbildungsmarkt kommen, die im vergangenen Jahr coronabedingt keinen Platz bekommen haben. Das betrifft verstärkt Jugendliche mit weniger guten Schulabschlüssen, die sonst vermehrt in der Gastronomie oder Hotellerie einen Platz finden.

Welche Maßnahmen gibt es von den Verantwortlichen, um so viele junge Menschen wie möglich auch in diesen Zeitenmit einem Ausbildungsplatz zu versorgen?
Was die Last-Minute-Ausbildungsverträge angeht, haben sich alle Beteiligten – also Kammern, Innungen, Handelskammern, Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit – darauf geeinigt, dass, ebenso wie in 2020, auch in diesem Jahr der Ausbildungsbeginn während des ganzen Jahres erfolgen kann. Dazu gibt es flexible Eingangstermine in die Berufsschulen. Damit soll erreicht werden, dass auch in 2021 die Betriebe abhängig von Pandemiegeschehen und Konjunkturlage das ganze Jahr über Ausbildungsverträge schließen können.

Wissen die Betriebe und Schulabgänger von dieser möglichen Flexibilisierung?
Betriebe werden von den Innungen und Kammern informiert. Bei den Jugendlichen dagegen gibt es ein grundsätzliches Problem – der Informationsfluss zu ihnen funktioniert infolge der Pandemie nicht mehr. Es gab und gibt aktuell keine Präsenzveranstaltungen, Berufsinformationstage, Messen oder Praktika. Obwohl beispielsweise Kammern und Kreishandwerkerschaft versuchen, den Schulabgängern Informationen online zur Verfügung zu stellen, werden solche Angebote von den Jugendlichen nur wenig wahrgenommen. Viele wissen auch nicht, dass es die Möglichkeit der Online-Berufsberatung gibt.

Und was wird gegen dieses Informationsdefizit unternommen?
Wir planen eine gemeinsame Marketingoffensive unter dem Titel „Sommer der Berufsbildung“, damit wollen wir verstärkt über Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten informieren und Services dazu anbieten. Denn klar ist eines: Wir hatten vor Corona einen Mangel an Fachkräften, und den wird es auch nach der Krise geben. Erst recht, wenn die Ausbildungszahlen weiter zurückgehen.

Experten berichteten von „verschwundenen Schulabgängern", also Jugendlichen, die im vergangenen Jahr weder eine Ausbildung oder schulische Weiterbildung noch ein Studium aufgenommen haben.
In der Statistik der BA haben wir für 2020 knapp 85 000 Bewerberinnen und Bewerber, die keine weitere Hilfe bei der Ausbildungssuche mehr nachfragten, für die keine Vermittlungsbemühungen mehr laufen und für die keine Informationen zum Verbleib vorliegen. Es ist nicht auszuschließen, dass für einen Teil dieser jungen Menschen das Risiko besteht, quasi unbemerkt aus dem Bildungssystem herauszufallen – mit den bekannten negativen Folgen für die Beschäftigungsfähigkeit und die Chance auf gesellschaftliche Teilhabe. Unter diesen sind sicher auch Jugendliche, die in der Krise gewissermaßen abgetaucht sind. Die sollten jetzt aber unbedingt die Kurve kriegen und eine Ausbildung oder ein Studium beginnen oder in einem Job starten. Dafür ist sicher auch Eigeninitiative der Jugendlichen gefragt, aber die sollte man von ihnen auch erwarten können.

Nicht jede Änderung im Ausbildungsgeschehen ist auf die Pandemie zurückzuführen. Welche grundsätzlichen Veränderungen beobachten Sie?
Die Bildungsbilanz hat sich in den vergangenen Jahren radikal geändert: Zwischen 2004 und 2019 ist die Zahl der nicht-studienberechtigten Schulabgänger um rund 225 000 zurückgegangen. Gleichzeitig haben wir seit 2015 mehr Jugendliche mit Studienberechtigung, die eine Ausbildung machen möchten, als solche mit einem Hauptschulabschluss. Im Ergebnis heißt das, dass die Konkurrenz um Ausbildungsplätze in Banken, im Medien- und IT-Bereich, in denen ein höherer Schulabschluss erwartet wird, weiter steigt. Auf der anderen Seite gibt es eine sinkende Nachfrage nach Ausbildungen in bestimmten Handwerksberufen oder in der Lebensmittelverarbeitung. Das verstärkt den dort ohnehin herrschenden Fachkräftemangel.

Was würden Sie Jugendlichen hinsichtlich der Zukunftsaussichten von Ausbildungsberufen raten?
Es gibt Handwerksberufe, wie etwa den Anlagenmechaniker, die sich sehr verändert haben und zukunftsträchtig sind. Da geht es um Hightech, um Nachhaltigkeit und IT-Kompetenzen – was aber viel zu wenig Jugendliche wissen. Darüber müssen wir viel stärker informieren und aufklären. Andererseits werden sich aktuell gefragte Berufe, beispielsweise in Banken oder Versicherungen, durch die Digitalisierung stark verändern oder vielfach wegfallen – auch darüber sollte man sich vor einer Ausbildung Gedanken machen. ■

Wir machen analoge Talente zu digitalen Wunderkindern.

Trust in Transformation: Vertrauen Sie auf einen Partner, der Ihre Mitarbeitenden fit für die digitale Transformation macht – mit Weiterbildungsangeboten für Digitalkompetenzen in Zusammenarbeit mit der Digital Business University of Applied Sciences: www.pwc.de/DBU

pwc

Digital Business University of Applied Sciences

Praktika in Corona-Zeiten – **eine Herausforderung**

Funktionieren Praktika auch online? Und wie beurteilen Nachwuchskräfte ihre Erfahrungen, die sie – vielfach per Bildschirm aus dem Homeoffice – gemacht haben? Mit diesen Fragen setzt sich der Future Talents Report 2021 auseinander.

Foto: Clevis

Kristina Bierer, Autorin des „Future Talents Report 2021"

„Die Rahmenbedingungen haben sich im vergangenen Jahr massiv verändert – ein Großteil der Praktika erfolgte über digitale Kanäle. Aber grundsätzlich lief es gar nicht so schlecht", berichtet Kristina Bierer, eine der Autorinnen des Reports. „Wir waren positiv überrascht, dass die Zufriedenheit der Praktikantinnen und Praktikanten weitgehend stabil geblieben ist im Vergleich zu den Vorjahren."

Rund 3200 junge Männer und Frauen aus der DACH-Region, der Großteil davon aus Deutschland, die entweder noch im Praktikum steckten oder es vor Kurzem beendet hatten, beantworteten für den nunmehr elften Future Talents Report den Fragenkatalog der Beratung Clevis. Unterstützt wurde der Report von der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu.

Auch wenn exakte Zahlen zu dem Rückgang der Praktikumsplätze im Krisenjahr nicht vorliegen, verzeichneten die Studienmacher einen massiven Einbruch bei den Teilnehmerzahlen. „Wir hatten etwa ein Drittel weniger Studienteilnehmer als in gewöhnlichen Jahren", so Kristina Bierer. Insbesondere während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 seien zahlreiche Praktika gestrichen worden. Mehr als die Hälfte der verbliebenen waren Pflichtpraktika von Studierenden. Dies sei auch darauf zurückzuführen, dass es für Pflichtpraktika keine Lohnpflicht seitens des Arbeitgebers gibt. Außerdem hätten viele Arbeitgeber aus rechtlichen Gründen bei gleichzeitiger Kurzarbeit und Stellenabbau gar keine freiwilligen Praktika anbieten können. Fast vier von fünf der Praktika erfolgten in Konzernen, lediglich zwölf Prozent in mittelständischen Unternehmen. Neun von zehn Praktika wurden vergütet, durchschnittlich erhielten die Teilnehmenden 1067 Euro im Monat.

Homeoffice und Remote Work haben sich während der Pandemie durchgesetzt. War im Future Talents Report von 2020 Homeoffice gerade mal für ein Viertel der Praktika möglich, konnten ein Jahr später schon 63 Prozent der jungen Leute am heimischen Schreibtisch bleiben. Dabei waren allerdings die Unterschiede zwischen den Branchen beträchtlich: Spitzenreiter in Sachen Remote-Work waren Bereiche wie Chemie, Elektrotechnik, alles rund um IT und Telekommunikation sowie Forschung und Wissenschaft. Am anderen Ende der Skala fanden sich Kultur, Sport und Touristik, das Baugewerbe und – gänzlich abgeschlagen – die öffentliche Verwaltung: 82 Prozent der Praktika im öffentlichen Bereich konnten nicht via Computer vom heimischen Schreibtisch aus erledigt werden.

„Funktionierende IT-Infrastruktur und Kommunikationskonzepte sind der Schlüssel für gute Praktika. Das reicht vom strukturierten digitalen Onboarding über alltägliche Kommunikation, interne und externe Meetings, die Aufgabenkommunikation bis hin zum Feedback", so Kristina Bierer. Grundsätzlich seien die befragten Praktikantinnen und Praktikanten für die Remote-Arbeit gut gerüstet. Selbstständiges Arbeiten und die Notwendigkeit, den Tagesablauf zu strukturieren, seien sie als Studierende schließlich gewöhnt.

Insgesamt seien die Zufriedenheitswerte für die Praktika überraschend gut ausgefallen, für Feedback, Teamkommunikation, Aufgabenstellung und generelle Zufriedenheit erhielten die Unternehmen zwischen 3,9 und 4,3 von fünf möglichen Punkten.

„Das lag offenkundig auch daran, dass Erwartungen im Hinblick auf Aspekte wie Netzwerken und Kontakte knüpfen, Reisen und das Arbeiten vor Ort aufgrund der Pandemie von vornherein angepasst wurden", erläutert Kristina Bierer. Onboarding habe es bei nahezu allen Praktika gegeben, die Form habe sich aber geändert: „Werksführungen haben deutlich seltener stattgefunden, dafür ist die Zahl der Welcome-Pakete gestiegen."

Tipps für Personaler: Soziale Interaktion mit den Praktikantinnen und Praktikanten kann auch über digitale Medien erfolgen: „Erproben Sie neue Konzepte – Team Talks oder Project Talks mit festen, wiederkehrenden Terminen", rät Kristina Bierer und gibt eine weitere Empfehlung: „Nehmen Sie das Geschlechterthema ernst, junge Frauen haben andere Bedürfnisse als junge Männer." Ein Beispiel dafür sei das Thema Assessment Center, von dem Frauen in deutlich höherem Maß abgeschreckt werden. Dies müsse durch frühzeitige Aufklärung und transparente Kommunikation über Ablauf und Notwendigkeit des Assessment Centers aufgefangen werden. (cpl) ■

F.A.Z. Geschäftskunden

Bis 50 % Rabatt für Unternehmen

Updaten Sie auch Ihre Mitarbeiter.

F.A.Z. digital für Ihr Unternehmen.

Sichern Sie sich und Ihren Mitarbeitern die Gewissheit, stets erstklassig informiert zu sein – mit Deutschlands bestem Wirtschafts- und Finanzteil, einordnenden Hintergründen und fundierten Analysen zum Weltgeschehen.

Vieles wissen, mehr verstehen, erfolgreich entscheiden —— mit **F.A.Z. digital und F+ für unbeschränkten Zugriff auf FAZ.NET**

Jetzt Sonderkonditionen sichern: +49 69 75 91-11 22 faz.net/geschaeftskunden

Agilere Zeiten?

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz soll die Arbeit von Betriebsräten zukünftig erleichtern, gerade im virtuellen Raum. Eine kritische Betrachtung der rechtlichen Neuerungen und ihrer möglichen Auswirkungen.

▸ Es geschah weitgehend unbemerkt: Kurz vor Ostern ist das Betriebsrätemodernisierungsgesetz im Bundeskabinett beschlossen, knapp zwei Monate später wurde es im Bundesrat genehmigt. Der lange Titel verheißt viel, findet sich doch das Wort „modern" in ihm, was laut Duden so viel bedeutet wie „dem neuesten Stand der geschichtlichen, gesellschaftlichen, kulturellen, technischen Entwicklung entsprechend". Es lohnt sich also ein genauerer Blick, um zu prüfen, ob das Gesetz hält, was es von außen verspricht.

Im Vordergrund des Gesetzes steht die Zielsetzung, Betriebsratsgründungen und Betriebsratsarbeit zu fördern. So trug der erste, Ende 2020 vorgelegte Entwurf des Gesetzes den Titel „Betriebsrätestärkungsgesetz". Jetzt, im zweiten Wurf, erfolgt der Zusatz „Modernisierung". Und tatsächlich, schaut man genauer hin, lässt sich erkennen, dass der Gesetzgeber auf die disruptiven Entwicklungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt reagiert. Worum geht es im Einzelnen? Das nun eingeführte Gesetz umfasst folgende Neuerungen:

- Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können künftig **leichter einen Betriebsrat gründen**. In Betrieben mit 51 bis 100 wahlberechtigten Beschäftigten wird das vereinfachte Wahlverfahren verpflichtend.
- Initiatoren von Betriebsratswahlen stehen unter einem **besonderen Kündigungsschutz**.
- Die **Altersgrenze für Auszubildende** bei der Wahl der Jugend- und Auszubildendenvertretung fällt weg.
- Der **Betriebsrat erhält mehr Rechte** im Bereich der Berufsbildung.
- Im Zusammenhang mit der Einführung oder Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) sind die **Arbeitnehmervertreter berechtigt, einen Sachverständigen hinzuzuziehen**.
- Die Rechte des Betriebsrats gelten sowohl bei der Planung von KI-unterstützten Arbeitsverfahren und -abläufen als auch bei den Auswahlrichtlinien zur Personalauswahl, **wenn diese ausschließlich oder mit Unterstützung von KI erstellt werden**.

> Bei manchen vermeintlichen Neuerungen stellt sich die Frage, ob sie nicht bereits mit bestehenden Vorschriften erreicht sind.

- Die Ausgestaltung mobiler Arbeit ist **mitbestimmungspflichtig**.
- Der Betriebsrat hat bei der Verarbeitung personenbezogener Daten die Vorschriften des Datenschutzes einzuhalten, aber die **datenschutzrechtliche Verantwortlichkeit liegt beim Arbeitgeber**.
- Betriebsratssitzungen können künftig **auch in Form von Video- und Telefonkonferenzen** abgehalten werden.

Auf den ersten Blick erscheinen diese Änderungen unspektakulär. Zwar schaffen rechtliche Regelungen mehr Transparenz und Verbindlichkeit, aber bei manchen Punkten stellt sich die Frage, ob sie nicht bereits mit bestehenden Vorschriften erreicht sind. Das gilt zum Beispiel in Bezug auf die Ausweitung des Kündigungsschutzes, der sich bereits aus § 612a BGB ergibt, wonach der Arbeitgeber einen Mitarbeitenden nicht bei der Ausübung seiner Rechte behindern darf.

Mobiles Arbeiten wird mitbestimmungspflichtig

Bemerkenswert ist das neu eingeführte Mitbestimmungsrecht bei mobiler Arbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 des BetrVG). Diese hat im vergangenen Jahr einen großen Aufschwung erlebt, und wir alle haben erfahren, dass sich diesbezügliche Fragen unkompliziert und schnell regeln lassen. Nach der neuen Regelung ist jedoch die komplette „Ausgestaltung der mobilen Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird", mitbestimmungspflichtig. Das umfasst Ort, Zeit, Umfang und technische Ausstattung. Zwar bleibt es allein dem Arbeitgeber überlassen, ob er Formen der mobilen Arbeit einführen will oder nicht. Doch in Bezug auf die Umsetzung, also bei Fragen der Gestaltung, erhalten Betriebsräte künftig das Recht, auf den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu bestehen.
Insbesondere für HR könnten angesichts der vorgesehenen zwingenden Mitbestimmung Zweifel entstehen, ob die Einführung von Remote Work nicht unnötig bürokratisiert wird und so hohe Verwaltungshürden aufgebaut werden, dass sie Arbeitgeber von der Umsetzung abhalten. Denn mit einer zunehmend flexiblen Arbeitswelt geht auch die Anforderung an eine schnelle und unkomplizierte Umsetzung einher.

Das erste „KI-Gesetz" zum Arbeitsrecht

Eindeutig begrüßen lässt sich die vorgesehene Möglichkeit, Betriebsratssitzungen nicht mehr in Präsenz, sondern mittels Video- und Telefonkonferenzen abzuhalten. Hier wird endlich nachgeholt, was in einer modernen Arbeitswelt längst überfällig war. Dabei verbleibt die Entscheidung, den virtuellen Weg zu nutzen, allein bei den Betriebsräten und kann nicht vom Arbeitgeber eingefordert werden. Es ist jedoch fraglich, ob die Arbeitnehmervertreter diese Form der digitalen Zusammenkunft annehmen oder Präsenztreffen vorziehen werden.

> Wirklich neu und überraschend ist, dass der Gesetzgeber Techniken und Methoden der KI als integrierten Bestandteil der Arbeitswelt anerkennt.

Wirklich neu und überraschend ist, dass der Gesetzgeber Techniken und Methoden der KI als integrierten Bestandteil der Arbeitswelt anerkennt. Es handelt sich um das erste „KI-Gesetz" im arbeitsrechtlichen Kontext. Hier schafft der Gesetzgeber explizit Mitbestimmungsrechte, da er davon ausgeht, dass diese Technologie Unternehmen und ganze Branchen entscheidend verändern wird.
So wird in dem Entwurf klargestellt, dass die Rechte des Betriebsrats bei der Gestaltung von Arbeitsumgebung und -abläufen auch dann greifen, wenn KI im Betrieb eingesetzt wird oder der Einsatz geplant ist. Das Gesetz sieht vor, dass bei allen Belangen, die KI betreffen, die Arbeitnehmervertretung einen Sachverständigen hinzuziehen kann. Zwar gibt es diese Möglichkeit bisher auch schon (§ 80 Abs. III BetrVG), allerdings muss der Betriebsrat dafür nachweisen, dass er ohne Beratung seine Aufgaben nicht ordnungsgemäß wahrnehmen kann. Künftig wird für alle Fragen, bei denen KI eine

Rolle spielt, automatisch angenommen, dass eine Erforderlichkeit vorliegt.

Wer berät die Arbeitnehmervertreter?

Auch wenn der Beratungsanlass geklärt ist, stellt sich die Frage, woher die notwendigen KI-Sachverständigen kommen sollen. Entsteht hier möglicherweise ein neues (Berater-)Berufsbild? Und vor allem: Was darf ihr Einsatz kosten? Denn nach wie vor sind die Ausgaben für erforderliche Sachverständige durch den Arbeitgeber zu genehmigen. In der Gesetzesbegründung ist ein Tagessatz von 800 Euro angesetzt, darüber hinaus wird angenommen, dass der Sachverständige nur einmal jährlich zum Einsatz kommt. Ob dies realistisch ist, darf bezweifelt werden – vor allem vor dem Hintergrund, dass Unternehmen sehr schnell zu gemeinsam getragenen Entscheidungen kommen wollen. Unsere Arbeitswelt ist zudem durch sich permanent verändernde Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Ein zeitnahes Reagieren dürfte in der Regel durch den Einsatz eines externen Beraters erschwert werden.

> Das Gesetz darf als Beispiel dafür gelten, wie die Politik versucht, Rechtssicherheit für Investitionen zu schaffen und Unternehmen in Deutschland zu halten.

Akzeptanz fördern

Mit dem Gesetz reagiert die Politik nicht nur auf den zunehmenden Einsatz von KI in der Arbeitswelt, sondern sie handeln proaktiv. Betriebsräte sind aus Sicht der Politik in diesem Bereich ein absolut wichtiger Partner, um das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeitenden bei der Anwendung und Einführung von KI zu gewinnen. Der Gesetzgeber weiß, dass viele Unternehmen diese Technologie in ihre Geschäftsabläufe integrieren müssen, wenn sie nicht gegen internationale Wettbewerber im Ausland verlieren wollen – die aus deutscher Sicht die KI-Tools sehr ungeregelt einsetzen. Gleichzeitig ist die Geschichte voller Beispiele dafür, dass bei derartig weitreichenden Veränderungen die Akzeptanz in den Belegschaften und in der Bevölkerung eine große Rolle spielt. Dies wird in der Gesetzesbegründung ausdrücklich betont. Das Gesetz darf als Beispiel dafür gelten, wie die Politik versucht, Rechtssicherheit für Investitionen zu schaffen, Fortschritt zu ermöglichen, die Belegschaften mitzunehmen sowie die Unternehmen in Deutschland zu halten. Daher ist es an dieser Stelle wichtig, dass Betriebsräte eine verstärkte Mitbestimmung erhalten.

Ferner sieht das Gesetz vor, „dass bei Fragen der beruflichen Bildung Arbeitgeber und Betriebsrat künftig die Einigungsstelle um Vermittlung anrufen können", wenn sie sich nicht über konkrete Maßnahmen für Beschäftigte einigen können.

Agile Mitbestimmung nötig

Ein neues Gesetz in der heutigen Arbeitswelt sollte dazu beitragen, dass eine moderne Organisation das angestrebte agile Arbeiten mit allen maßgeblichen Handlungsträgern schöpferisch und rechtssicher gestalten kann. Den in vielen Unternehmen anzutreffenden arbeitsrechtlichen Kleinkrieg zwischen Geschäftsführer und Betriebsräten werden sich beim Thema KI beide Seiten nicht leisten können.

Bisher stoßen agile Konzepte noch oft auf starre, unflexible arbeitsrechtliche Regelungen. Um die in vielen Unternehmen stattfindenen Konflikte mit der Arbeitnehmervertretung gar nicht erst aufkommen zu lassen, braucht es Formen der flexiblen Mitbestimmung. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ein Erfolgsgarant, wenn er sich durch schnelle, situativ passende und kreative Lösungen auszeichnet – anstatt den Weg über eine kostenintensive Einigungsstelle zu gehen.

Eine agile Mitbestimmung ist von Vertrauen und dem gemeinsamen Willen getragen, das Unternehmen zu stärken und die Entwicklung von Mitarbeitenden zu fördern.

Ob dieser Wurf mit dem neuen Gesetz gelungen ist, bleibt abzuwarten. Vertrauen – das es letztendlich für eine agile, moderne Unternehmenskultur braucht – lässt sich nicht verordnen. Hierfür braucht es mehr Mut für das Miteinander, das Ausprobieren und das gemeinsame Lernen durch Erfahrungen – und nicht weitere starre Regelungen. Gerade in der gegenwärtigen VUCA-Welt sind zusätzliche gesetzliche Bestimmungen für Unternehmen eher verzichtbar als das Arbeiten am Miteinander und der eigenen Haltung. Die Auswirkungen des Gesetzes werden uns mit Sicherheit noch beschäftigten und – wie immer in Zweifelsfällen – auch die Gerichte. ■

AUTORIN

Britta Redmann, Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Mediatorin, britta.redmann@britta-redmann.de

GESUNDHEIT ALS ERFOLGS-GEHEIMNIS?

Neu ab 01.07.: die BudgetTarife

Fühlt sich einfach gut an.

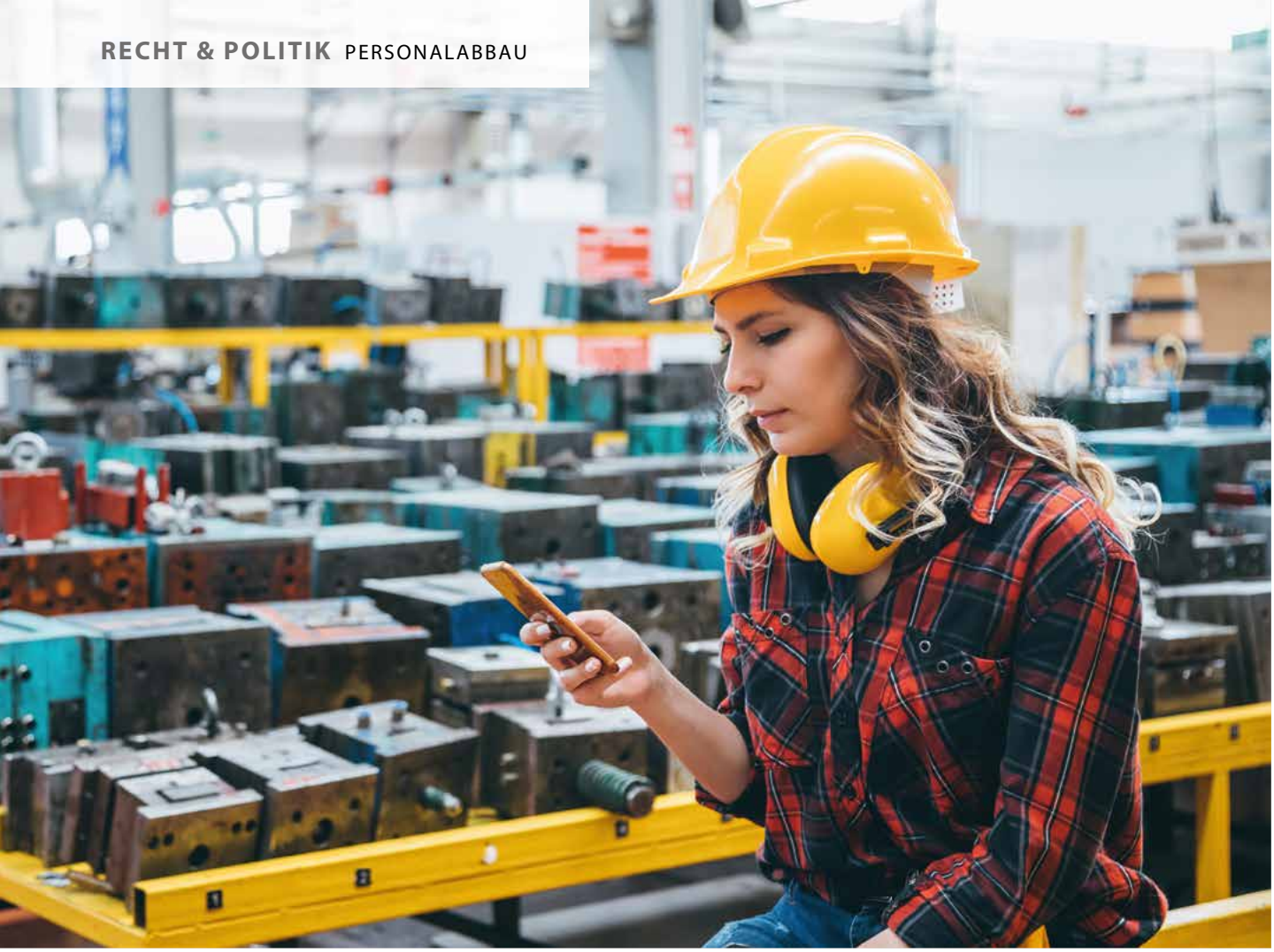
So einfach kann eine Betriebliche Krankenversicherung sein: mit den neuen BudgetTarifen der SDK GESUNDWERKER. Ihre Mitarbeitenden erhalten ein fixes jährliches Gesundheitsbudget für privatärztliche Leistungen – und können dieses ganz nach Bedarf „aufbrauchen“.

- Aufteilung in getrennte Bausteine für ambulante und/oder zahnärztliche Leistungen
- Attraktives Upgrade-Modell zur Aufstockung des Schutzes verfügbar
- Kostenlose Gesundheitsberatung, Facharztterminservice und digitaler Arztbesuch
- Auswahl an Gesundheitspaketen mit wertvollen Checks und Beratungsleistungen

Mehr über die neuen BudgetTarife erfahren Sie hier:

▸ **www.gesundwerker.sdk.de/budgettarif**

SDK GESUNDWERKER
Einfach für Ihr Leben da.



Wenn es **nicht weitergeht**

Kurzarbeit ist dazu gedacht, Kündigungen zu vermeiden. Was aber, wenn sich eine Krise so hinzieht wie die aktuelle? Dann kann eine vorübergehende Senkung der Arbeitszeit in eine dauerhafte Trennung münden. Was gilt es dabei zu beachten?

▸ Viele Unternehmen in Deutschland gehen wegen der Corona-Pandemie davon aus, dass sie erst in zwei bis drei Jahren wieder den Auftragsumfang und die Umsätze erreichen, die sie vor der Krise hatten. Dass sich die schwierige Wirtschaftslage noch nicht massiv auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt hat, liegt unter anderem daran, dass im Jahr 2020 so viele Beschäftigte wie nie zuvor in der Geschichte der Bundesrepublik in Kurzarbeit waren. Viele Unternehmen konnten betriebsbedingte Kündigungen dadurch lange Zeit vermeiden. Mittlerweile aber sehen sich viele Arbeitgeber zu Restrukturierungen gezwungen. Das wirft die Frage auf, inwiefern Kurzarbeit und dauerhafter Personalabbau miteinander vereinbar sind. Im Folgenden sind die wichtigsten Aspekte dieses Themas zusammengefasst.

1. Die Ausgangslage

Kurzarbeit ist das vorübergehende, manchmal auch vollständige („Kurzarbeit Null“) Absenken der regelmäßig geschuldeten Arbeitszeit bei gleichzeitiger Reduzierung des Entgelts. Die Einführung von Kurzarbeit bedarf stets einer vertraglichen oder normativen Grundlage in Form von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder des konkreten Arbeitsvertrags – das Direktionsrecht greift hier nicht. In der Theorie ist ihr Anwendungsbereich klar abgegrenzt: Ein vorübergehender Arbeitsausfall bedeutet Kurzarbeit, dauerhafter Arbeitsausfall bedeutet betriebsbedingte Kündigung.

In der Praxis stellt sich diese Abgrenzung nicht als derart einfach heraus. So kann sich die frühere Geschäfts-

> Um Personal in einem von Kurzarbeit betroffenen Bereich abzubauen, muss der Arbeitgeber Gründe nachweisen, die über jene hinausgehen, die bei der Einführung der Kurzarbeit galten.

prognose eines nur vorübergehenden Arbeitsausfalls als unzutreffend erweisen. Das zeigt sich in der Corona-Krise deutlich: Unternehmen müssen immer wieder prüfen, ob diese Prognose noch trägt oder ob der Beschäftigungsbedarf in den von Kurzarbeit betroffenen Unternehmensbereichen dauerhaft niedriger sein wird oder gar wegfällt. Anschließend müssen sie entscheiden, ob sie darauf mit betriebsbedingten Kündigungen reagieren oder ob es alternative Lösungen gibt.

2. Kündigung durch den Arbeitgeber

Grundsätzlich werden an eine vom Arbeitgeber ausgehende Kündigung – ob betriebsbedingt oder personen- beziehungsweise verhaltensbedingt – während der Kurzarbeit die gleichen Anforderungen gestellt wie sonst. Das bedeutet aus Sicht der Arbeitnehmenden insbesondere, dass sie auch in dieser Situation allgemeinen Kündigungsschutz genießen, sofern der Betrieb regelmäßig mehr als zehn Mitarbeitende hat und die Person dort schon länger als sechs Monate beschäftigt ist. Im Detail jedoch gilt es einiges zu beachten, wenn Mitarbeitende in Kurzarbeit betriebsbedingt gekündigt werden sollen:

- **Stichwort dauerhafter Wegfall des Beschäftigungsbedarfs:** Um Personal in einem von Kurzarbeit betroffenen Unternehmensbereich abzubauen, muss ein Arbeitgeber inner- oder außerbetriebliche Gründe nachweisen, die über jene hinausgehen, die bei der Einführung der Kurzarbeit galten. Aus dieser Begründung muss sich ergeben, dass das Bedürfnis nach Weiterbeschäftigung des betroffenen Arbeitnehmers nicht nur vorübergehend, sondern auf unbestimmte Dauer entfallen ist. Dabei wertet die Rechtsprechung die bereits eingeführte Kurzarbeit als ein Indiz, das gegen den dauerhaften Wegfall des Beschäftigungsbedarfs spricht. Soweit der Arbeitgeber die betriebsbedingte Kündigung mit außerbetrieblichen Gründen (zum Beispiel Umsatzeinbrüchen) begründen möchte, was während der aktuellen Pandemie regelmäßig der Fall sein wird, muss er darlegen und beweisen, dass sich seine ursprüngliche Prognose eines nur vorübergehend gesunkenen Beschäftigungsbedarfs nicht bewahrheitet hat.

Leistet das Notwendige

Entgeltfortzahlung – Krankengeld – Mutterschaftsgeld

Von **Dr. Gerhard Knorr** und **Prof. Dr. Otto Ernst Krasney**

Online (Extranet-Datenbank) und Loseblattwerk

Für lebensnahe, verlässliche Lösungen im Einzelfall, gut verständlich und immer aktuell. Eingearbeitet sind u.a. die grundlegende **Reform des Mutterschutzrechts**, das **Terminservice- und Versorgungsgesetz** und die **Regelungen des Infektionsschutzgesetzes** mit ihren Auswirkungen auf das Entgeltfortzahlungsgesetz.

Online informieren und bestellen:

www.ESV.info/04046

Sprechen Sie uns gerne zu attraktiven Lizenzen an

per Telefon (030) 25 00 85 - 295

per E-Mail KeyAccountDigital@ESVmedien.de

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-229
Fax (030) 25 00 85-275
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

- **Stichwort Sozialauswahl:** Wenn sich alle Arbeitnehmerinnen und -nehmer im vom geplanten Personalabbau betroffenen Betriebsbereich in Kurzarbeit befinden, richtet sich die Sozialauswahl nach den üblichen Vorgaben. Ist dies nicht der Fall, ist bis jetzt nicht höchstrichterlich geklärt, auf wen sich die Sozialauswahl beziehen muss. Erwogen wird, auf Grundsätze der Sozialauswahl bei Teilzeitkräften abzustellen, sodass eine unterschiedliche Arbeitszeit die Vergleichbarkeit grundsätzlich nicht ausschließt.
- **Stichwort Sonderkündigungsschutz:** Betriebsbedingten Kündigungen können individual- und kollektivrechtliche Regelungen entgegenstehen, die während der Kurzarbeit einen Sonderkündigungsschutz vorsehen. Der Arbeitgeber kann Kurzarbeit regelmäßig nur mit Mitwirkung des Betriebsrats (oder der Gewerkschaft) respektive mit Einverständnis der Arbeitnehmenden (Ausnahme: Änderungskündigung) einführen. Die Vereinbarungen schließen häufig betriebsbedingte Kündigungen für die Dauer der Laufzeit aus. Sofern nicht der gesamte Betrieb stillgelegt wird oder der Betriebsrat Einwand erheben kann, muss der Arbeitgeber den Ablauf der Kurzarbeit abwarten oder Einzelfalllösungen finanzieren. Ob Sonderkündigungsschutz besteht, berücksichtigt auch die Agentur für Arbeit bei ihrer Entscheidung über eine Sperrfrist für Zahlung des Arbeitslosengelds nach § 159 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 SGB III.
- **Stichwort Fortzahlung des Kurzarbeitergeldes (KuG):** Mit dem Ausspruch der Kündigung verlieren Arbeitnehmende ihren Anspruch auf KuG, da der eigentliche Zweck der Kurzarbeit – die Sicherung des Arbeitsplatzes – nicht mehr erreicht werden kann (§ 98 Abs. 1 Nr. 2 SGB III). Die Vereinbarung über die Kurzarbeit selbst gilt dann jedoch weiterhin – in der Theorie. Denn häufig wird diese Vereinbarung von vornherein so gestaltet, dass die arbeitsvertraglichen Rechte und Pflichten aufleben, sobald die Voraussetzungen für den Bezug von KuG wegfallen: Die betroffene Person arbeitet in diesem Fall wieder im normalen Umfang und erhält bis zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses die volle Vergütung. Wenn Vereinbarungen zur Kurzarbeit auf eine derartige Koppelung verzichten, verpflichtet jedenfalls eine ältere Rechtsprechung den Arbeitgeber, das ausgefallene KuG bis zum Ablauf der Kündigungsfrist zu ersetzen.

> Ob die Vereinbarung über Kurzarbeit bei einer Umstellung des Arbeitsvertrags auf Teilzeit Bestand hat, ist noch nicht abschließend geklärt.

3. Frührente und Arbeitszeitverkürzung

Eine Frühverrentung kann für Unternehmen als auch Beschäftigte eine Möglichkeit darstellen, einem dauerhaft statt nur vorübergehend gesunkenen Arbeitsaufkommen zu entsprechen. Zu beachten ist in diesem Fall, dass der Bezugszeitraum von Kurzarbeitergeld, ebenso wie zum Beispiel eine Phase der Arbeitslosigkeit, als Wartezeit angesehen wird. Arbeitnehmende können in diesem Fall also finanzielle Einbußen erleiden, die angesichts der meist relativ kurzen Dauer von Kurzarbeit in der Regel aber gering ausfallen.

Ebenso wenig steht die Kurzarbeit einer einvernehmlichen Änderung des Arbeitsvertrages von Voll- zu Teilzeit grundsätzlich entgegen. Weil es bisher kaum höchstrichterliche Rechtsprechungen in diesem Kontext gegeben hat, lassen sich viele weiterführende Fragen noch nicht abschließend beantworten. So auch die, ob die Vereinbarung über Kurzarbeit bei einer Umstellung des Vertrages auf Teilzeit Bestand hat oder nicht. Generell ist davon auszugehen, dass der Umfang der reduzierten Arbeitszeit niedriger sein muss als während der Kurzarbeit. Waren es da also beispielsweise 50 Prozent, kann der neue Arbeitsvertrag schwerlich 70 Prozent vorsehen. Dabei spricht einiges dafür, dass die Kurzarbeit des oder der Betroffenen unter diesen Umständen faktisch beendet ist. Um an dieser Stelle sicherzugehen, empfiehlt es sich aber, einen Passus in den neuen Vertrag einzufügen, der den Kurzarbeitsstatus für beendet erklärt.

4. Kündigung des Mitarbeitenden

Während der Kurzarbeit ist auch eine fristgerechte Kündigung durch den Arbeitnehmenden möglich. Er hat dafür keine besonderen Voraussetzungen zu erfüllen. Wie bei Kündigung durch den Arbeitgeber hat dieser Schritt aber zur Folge, dass die Agentur für Arbeit kein KuG mehr zahlt. Denn auch dann kann der Arbeitsplatz nicht mehr erhalten werden. Ob der Arbeitgeber in diesem Falle das KuG selbst ersetzen muss, ist von der Rechtsprechung noch nicht geklärt. ■

AUTOR

Stephan Hinseln, Rechtsanwalt, CBH Rechtsanwälte, Köln, s.hinseln@cbh.de

Der skurrile Fall des Monats

Gleiches Recht für alle

Wenn eine gute Abschlussnote gefordert ist, reicht ein „befriedigend" nicht aus. Diesem Prinzip der Bestenauslese müssen sich alle Menschen beugen, ausnahmslos. Ein Bewerber mit Behinderung war damit nicht einverstanden.

VON DAVID SCHAHINIAN

Urteil des **BAG** vom 29. April 2021 (Az.: 8 AZR 279/20)

Vorinstanz: Urteil des **LAG Berlin-Brandenburg** vom 21. Februar 2020 (Az.: 12 Sa 1671/19)

▸ Befragt man Menschen mit Behinderungen, lehnen viele von ihnen Sonderbehandlungen durch Nichtbehinderte ab. Sie wollen einfach wie jeder und jede andere akzeptiert werden, auch wenn sie mit bestimmten Einschränkungen klarkommen müssen.

So agiert auch das Bundesamt für Verfassungsschutz. Als öffentlicher Arbeitgeber muss es bei Stellen, die über die Bundesagentur für Arbeit ausgeschrieben werden, schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einladen, sofern sie fachlich geeignet sind. Ein Bewerber erhielt aufgrund eines mittelmäßigen Studienabschlusses keinen Termin, empfand dies als Diskriminierung aufgrund seiner Behinderung und klagte. Er machte eine Entschädigung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geltend. Sie blieb ihm aber höchstrichterlich verwehrt. Bislang zumindest.

Der Zwist begann, als das Bundesamt im Sommer 2018 mehrere Referentenstellen ausschrieb. Darin wurde ein wissenschaftliches Hochschulstudium der Politik-, Geschichts- oder Verwaltungswissenschaften mit mindestens „gutem" Abschluss verlangt. Politikwissenschaften hatte der Bewerber studiert, nebst Philosophie und Deutscher Philologie. Über ein „befriedigend" kam er dabei aber nicht hinaus. Am 17. Juli 2018 erhielt er eine Absage. Zunächst versuchte er außergerichtlich, eine Entschädigung geltend zu machen. Der potenzielle Arbeitgeber aber blieb standhaft und verwies darauf, dass die formalen Kriterien der Ausschreibung aufgrund der Note seines Studienabschlusses nicht erfüllt worden seien.

Not mit der Note

Im relevanten Passus des Sozialgesetzbuches (SGB) IX stehe, dass eine Einladung entbehrlich sei, „wenn die fachliche Eignung offensichtlich fehlt", argumentierte der Kläger. Diese Ausnahme sei gegenüber schwerbehinderten Bewerbenden aber eng auszulegen. Der Kläger sah sich trotz der Studiennote fachlich für die Stelle geeignet. Es sei unvereinbar mit den Rechtsvorschriften, die Abschlussnote als Ausschlusskriterium anzusehen. In den Vorinstanzen hatte er damit keinen Erfolg. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) verschaffte ihm in der Revision jedoch wieder Hoffnung.

Dass der ausschreibende öffentliche Arbeitgeber berechtigt war, die Mindestnote als zwingendes Auswahlkriterium zu bestimmen, sahen die Richter in Erfurt zwar auch. Folglich war für sie ebenfalls unstrittig, dass dem Kläger die fachliche Eignung für die Referentenstelle „offensichtlich fehlte". Dem Prinzip der Bestenauslese nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes seien nun einmal auch die durch das Benachteiligungsverbot des AGG geschützten Personengruppen unterworfen.

Antidiskriminierungsrecht

Ein weiteres Argument des Klägers stach aber: Er hatte angeführt, dass das Bundesamt dieses Kriterium nicht während des gesamten Auswahlverfahrens beachtet habe. Heute so, morgen so? Das wiederum ginge gar nicht und würde unter dem Strich doch nahelegen, dass er benachteiligt worden sein könnte. Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Berlin-Brandenburg, hatte tatsächlich nicht geprüft, ob die eingeladenen Bewerberinnen und Bewerber alle mindestens ein „gut" im Abschlusszeugnis stehen hatten. Es ist laut BAG Sache des ausschreibenden Bundesamtes, dies zu beweisen – in einer neuen Verhandlung am LAG.

> Der Kläger sah sich trotz der Studiennote fachlich für die Stelle geeignet.

Wer sich als Arbeitgeber einen Überblick über Urteile zum Thema verschaffen will, dem sei die aktuelle Publikation „Ausgewählte Entscheidungen deutscher Gerichte zum Antidiskriminierungsrecht" der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (antidiskriminierungsstelle.de) ans Herz gelegt. Das PDF umfasst 264 Seiten. Wer regelmäßig diese Rubrik liest, dürfte nicht erstaunt sein, dass allein 240 davon das Arbeitsrecht betreffen. ■

Digitaler **Wohlfühl-Agent**

Universelle Kommunikations- und Kollaborationsplattformen versprechen, die Ansprüche einer hoch flexibilisierten Arbeitswelt zu erfüllen. Auch für HR eröffnen sie neue Möglichkeiten.

VON ULLI PESCH

▸ Durch die Wucht der Pandemie ist zur Realität geworden, was sich seit Jahren angebahnt hat: Die großen Softwareplattformen für einen bestimmten Funktionsbereich, ob HR, Beschaffung, ERP, CRM oder andere, müssen sich in ihrer Bedienbarkeit den Ansprüchen der Mitarbeitenden beugen. Denn diese Ansprüche sind gewachsen. Von überall aus sollen sich alle anfallenden Aufgaben ausführen lassen – alleine oder zusammen mit anderen. Das Problem: Dafür sind die meisten großen Suiten nur begrenzt geeignet, da sie ohne Schulungen schwer zu bedienen sind und ihnen Schnittstellen zum gemeinsamen Arbeiten fehlen.
Künftig könnten Kommunikations- und Kollaborationsplattformen (Comcolls) diese Lücke füllen, sozusagen als Basis-Software für alle im Unternehmen anfallenden Tätigkeiten. Anwendungen wie Slack, Microsoft Teams, Google Meet und all die anderen bilden dann die Benutzeroberfläche für Zusammenarbeit und Austausch, von der aus man aber auch auf alle anderen Jobs „abspringen" kann, um sie zu erledigen. Ein neuer Maßstab für flexibles und individualisiertes Arbeiten – und Messlatte auch für die großen Softwarehersteller, die künftig ihre Lösungen an diese Plattformen andocken können. Denn es geht um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, um die Employee Experience, und damit um Werkzeuge, die die Arbeit möglichst weitgehend erleichtern, ohne Technikfrust entstehen zu lassen.

„Bei der Einführung einer unternehmensweiten Kommunikationsplattform sind Personalabteilungen meist von Beginn an stark beteiligt."

Frank Wolf, Geschäftsführer, Staffbase

Personaler als Softwareentscheider

Die umfassende Integration aller Softwarelösungen unterschiedlichster funktionaler Herkunft unter einem Dach ist zwar weitgehend noch Zukunftsmusik, aber der Grundstein ist gelegt. Denn Comcolls können bereits heute sehr viel. Das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten, Videokonferenzen und Chats, Terminvereinbarungen, Projektplanung und Überwachung, das Erstellen von und der Zugriff auf Wissensdatenbanken sind inzwischen nur noch die Kernfunktionen. Die meisten von ihnen sind offen konzipiert: Über eine große Auswahl an Apps – meist kleine, einfach bedienbare Bausteine für verschiedene Arbeitsbereiche aus teilweise unterschiedlichen Stores – lassen sie sich je nach Bedarf erweitern. Auch große Softwarehersteller stellen sich darauf ein, Einzelfunktionen ihrer wichtigen Lösungen kleiner und einfacher bedienbar zu gestalten. Nur eben, dass es bei ihnen all diese Funktionen nicht unter einem Dach, sondern für einzelne Bereich gibt: für Personalprozesse, den Einkauf, das Kundenmanagement und so weiter.
Es ist, darüber sind sich viele Expertinnen und Experten aus der Softwarebranche einig, die Personalabteilung, die durch die veränderten Grundbedingungen in der Arbeitswelt in eine Aufgabe hineinwächst, die ihr auf den Leib geschneidert scheint. Denn mit ihrem Technikumfeld zufriedene Mitarbeitende sind nicht nur motiviert und produktiv, sondern bleiben meist auch gerne im Unternehmen und sind so wertvolle Markenbotschafter (siehe auch der Beitrag „Schöne neue Arbeitswelt" in Ausgabe 6/2021, Seite 54).
Weil der Wohlfühlfaktor so eine wichtige Rolle spielt, entscheidet HR in immer mehr Unternehmen mit, welche Arbeitswerkzeuge, sprich Software, angeschafft wird. „Bei der Einführung einer unternehmensweiten Kommunikationsplattform sind Personalabteilungen meist von Beginn an stark oder sogar feder-

führend beteiligt, zum Beispiel bei Entscheidungen rund um die Nutzerintegration, die Einbindung von HR-Services und die Darstellung von Informationsangeboten", bestätigt Frank Wolf, Mitgründer der Kommunikationsplattform Staffbase. Oberstes Ziel müsse sein, den Zugang zu einer Mitarbeiterplattform so einfach und intuitiv wie möglich zu gestalten und der Belegschaft einen echten Mehrwert zu bieten.

„Eine Kollaborationsplattform sollte sich über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus auf externe Partner und Kunden ausweiten lassen."

Oliver Blüher, Head of DACH, Slack

Das Ideal: offen, sicher, skalierbar

Ein Beispiel aus der Praxis: Matthias Messmer ist Regisseur und Coach für Speaker und Speakerinnen, die auf der Bühne, im Netz und vor der Kamera ihr Unternehmen oder ihre Fachexpertise wirksam präsentieren wollen. Dabei arbeitet er oft über längere Zeiträume mit seinen Klienten einzeln oder in Gruppen an ihren Vorträgen, Workshops oder anderen Präsentationen. Statt E-Mails hin- und herzuschicken, nutzt er dafür die webbasierte Online-Office-Suite Zoho. Mit den dort angedockten Apps kann er neben CRM und FiBu auch Webinare und Meetings hosten sowie Ordner mit Dokumenten, Fotos und Videos anlegen. Je nach erteilter Zugriffsberechtigung nutzt er diese Software gemeinsam mit seinem Team oder mit Klienten. „So kann ich auch auf Distanz effizient mit den Experten arbeiten. Die Zusammenarbeit ist damit noch reibungsloser geworden", sagt Messmer.

Wer auf diese Weise kommunizieren und kooperieren will, sollte Grundlegendes bei der Anschaffung beachten, meint Oliver Blüher, Deutschlandchef von Slack. Der Anbieter der gleichnamigen Comcoll-Software stieg erst Ende 2019 auf dem deutschen Markt ein – kurz bevor die Pandemie ausbrach, die so viele ins Homeoffice schickte. Prinzipiell, so Bühler, sollten Unternehmen folgende Fragen bei der Auswahl einer Kollaborationsplattform beachten: „Handelt es sich bei der Anwendung um eine offene Plattform, die sich problemlos in mein bestehendes Technologieportfolio integrieren lässt? Bietet sie eine sichere Umgebung, die den gängigen Standards entspricht und entlang jeglicher Unternehmensgröße skalierbar ist? Und lässt sie sich über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus auf externe Partner und Kunden ausweiten?" Wer diese Fragen beherzige und mit Ja beantworten könne, so Blüher, habe schon mal die ganz großen Klippen umschifft.

Deutsche Start-ups konkurrieren mit Establishment

Nach Analysen von Gartner wird der Umsatz auf dem globalen Comcoll-Markt von geschätzten 3,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2019 auf knapp sieben Milliarden Dollar bis 2024 zunehmen. Das korrespondiert laut den Marktforschern mit einem steigenden Anteil von Wissensarbeitern, die außerhalb der Unternehmensgrenzen tätig sind. Lag dieser Anteil 2019 bei 27 Prozent, so sollen bis 2022 schon rund 45 Prozent dieser Beschäftigten häufig oder permanent außerhalb der Räumlichkeiten ihres Arbeitgebers tätig sein.

Die Interaktionen auf den Kollaborationsplattformen ist während der Pandemie explodiert. Allein im März 2021 gab es laut Forrester Research 62 Millionen Downloads von Videokonferenz-Apps. Zoom beispielsweise verzeichnete einen Anstieg von 10 Millionen Nutzern auf 200 Millionen in nur einem Quartal. Auch die Chat-Kommunikation nahm zu: Die Zahl der täglich aktiven User von Microsoft Teams stieg seit Beginn der Pandemie bis März 2021 um 70 Prozent auf zurzeit rund 115 Millionen pro Monat.

Diese Entwicklung blieb nicht ohne Folgen: Mittlerweile steht Unternehmen eine unüberschaubare Anzahl unterschiedlichster Angebote zur Verfügung. Der Markt ist zusammengesetzt aus Kommunikations-, Kollaborations- und Social-Intranet-Plattformen, die allerdings nicht direkt miteinander konkurrieren. Neben den bekannteren und weit verbreiteten Anwendungen wie Ciscos Webex, Zoom oder Microsoft Teams sprießen unentwegt neue Lösungen aus dem Boden. Auch etliche deutsche Start-ups, wie Humbee, Next Cloud, Coyo, Placetel, Sea Table oder – schon etwas länger – Stackfield, sind dabei.

Und weil es keine eindeutige Definition dieser Plattform-Spezies gibt, füllt sich das Sammelbecken mit den unterschiedlichsten Lösungen, die Comcoll-Teilfunktionen anbieten oder bestimmte Marktsegmente ansprechen. Dazu zählen unter anderem Staffbase, Go To Meeting oder Smap One, die sich auf bestimmte Branchen spezialisiert haben. Oder auch kostenlose, wie Cerri, Element, Talkspirit oder Wrike und, Open-Source-Comcolls wie Silk, Plone oder Tutos.

Fazit

Wenn HR-Abteilungen künftig entscheiden, in welchem Software-Ambiente sich Kolleginnen und Kollegen wohlfühlen, sollten sie mit deren Augen Maß nehmen. Dafür müssen sie keine Digitalprofis sein. Wichtig ist, zu klären, welche Aufgaben auf den Plattformen zu erledigen sind und welche Bedürfnisse Nutzerinnen und Nutzer haben (lesen Sie hierzu auch den Praxistransfer auf Seite 14). Über technische Details der Umsetzung kann man sich anschließend mit der IT-Abteilung beraten. ■

Auf unserer Webseite stellen wir verschiedene Comcoll-Anbieter und ihre Plattformen vor: **pwgo.de/comcolls**

Karrieren des Monats

Aktuelle Personalmeldungen finden Sie immer auf personalwirtschaft.de

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.

VON DAVID SCHAHINIAN

Foto: 1&1 AG

Drei Fragen an: Sandra Scholz, 1&1

▸ **Warum wechselten Sie als Head of Group HR zu 1&1? Immerhin waren Sie zuvor jahrzehntelang im Commerzbank-Konzern tätig.**
Sandra Scholz: Die Entscheidung ist mir nach über 22 Jahren nicht leichtgefallen. Die HR- Transformation in der Commerz Real, die ich in unterschiedlichsten Rollen verantworten durfte, war jedoch bereits weit fortgeschritten, sodass der Gedanke, eine neue Herausforderung anzunehmen, nicht neu war. In eine für mich neue Branche zu wechseln, war dabei besonders reizvoll. 1&1 agiert in einem von starkem Wettbewerb und hoher Dynamik geprägten Umfeld. Eine innovative, starke HR-Funktion kann hier für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit einen deutlichen Unterschied machen. Das hat mich begeistert.

Mit welchen Zielen sind Sie Ihre neue Aufgabe angetreten?
Zusätzlich zu den oben beschriebenen Rahmenbedingungen kommt für 1&1 die Herausforderung aus dem Bau eines eigenen Mobilfunknetzes. Dies alles stellt hohe Ansprüche an People Management, Führung sowie an die Unternehmenskultur. Damit einher geht ein zentraler Transformationsprozess. Die HR-Funktion muss Impulsgeber und kreativer Gestalter der Veränderungen sein, professioneller Recruiter und Personalentwickler, aber auch smarter Dienstleister. Kurz gesagt: Ich bin angetreten, um diese Transformation zu begleiten und aktiv mitzugestalten.

Sie sprachen es bereits an: Der geplante Aufbau eines eigenen 5G-Netzes ist eine Mammutaufgabe. Gibt es da Berührungspunkte zu Ihrer HR-Arbeit?
Unser Ziel ist es, unseren Kunden das modernste 5G-Mobilfunknetz Deutschlands zu bieten. Die Aufstellung eines performanten Teams durch zielgerichtetes Recruiting ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Darüber hinaus gilt es, die kulturelle Grundlage für das Team zu stärken, die von Pioniergeist und Innovationshunger geprägt ist. ■

Freudenberg schafft HR-Vorstandsposten

Foto: Freudenberg Gruppe

▸ **Esther Maria Loidl** steigt zum 1. Juli in den Vorstand des Technologiespezialisten Freudenberg auf. Bereits seit August 2017 leitet sie das globale Personalressort der Unternehmensgruppe in Familienhand mit rund 48 000 Mitarbeitenden. Sie begann ihre Karriere in der Tourismusindustrie, bevor sie 1996 zum Automobilzulieferer Brose wechselte. Von dort kam sie 2013 zur Freudenberg Gruppe, wo sie als Vice President Global HR für die Geschäftsgruppe Sealing Technologies startete. Mit der Schaffung eines eigenen Vorstandsressorts für HR will das Unternehmen seinen Fokus noch stärker auf eine lokal und regional ausbalancierte Talent- und Führungskräfteentwicklung legen. ■

Stuttgarter schließt Neuordnung ab

Foto: Stuttgarter Versicherungsgruppe

▸ **Dr. Guido Bader** ist seit 1. Juni neuer Vorstandsvorsitzender der Stuttgarter Versicherungsgruppe. In dieser Funktion verantwortet er künftig auch den Personalbereich. Die Neubesetzung ist Teil und Abschluss einer bereits 2019 eingeleiteten Neuordnung des Vorstands und der Verantwortlichkeiten in den Ressorts. Bader studierte Wirtschaftsmathematik und begann seine berufliche Karriere 2001 bei der Gothaer Versicherungsgruppe. 2009 wechselte er nach Stuttgart, wo er zunächst die Verantwortung für die Bereiche Aktuariat und Produktentwicklung sowie den Kundenservice übernahm. ■

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Carla Eysel, Charité

Foto: W. Peitz/Charité

Personal und Pflege zählen für ein Klinikum zu den wichtigsten Stellschrauben für den Erfolg. Die Universitätsmedizin Berlin hat dafür vor wenigen Monaten einen neuen Vorstandsposten geschaffen.

▸ Die Berliner Charité ist keine medizinische Fakultät wie jede andere. Zu ihrem Ruf hat in den vergangenen Jahren nicht nur die gleichnamige, fiktive und hochdekorierte TV-Serie mit mittlerweile drei Staffeln beigetragen. Hinzu kommt eine vierteilige ARD-Dokumentation, die im April 2021 ausgestrahlt wurde – und natürlich Professor Dr. Christian Drosten, der in der Corona-Pandemie als einer der wichtigsten Virologen des Landes wahrgenommen wird. Carla Eysel macht das alles die Arbeit ein wenig leichter: „Die Charité erhält gerade viel Aufmerksamkeit. Das schlägt sich erfreulicherweise auch in Bewerberzahlen nieder." Seit November 2020 ist die 49-Jährige Vorstand Personal und Pflege an der gemeinsamen medizinischen Fakultät der Freien und der Humboldt-Universität Berlin.

„Ich sehe an der Charité die Chance, meine Expertise zur fachlichen Entwicklung von Menschen sowie zu Transformations- und Digitalisierungsprozessen einzubringen", erklärt sie ihren Wechsel in eine für sie neue Branche. Nach ihrem Jurastudium begann sie ihre Karriere beim TÜV Rheinland. Zuletzt war sie in verschiedenen leitenden Positionen bei Alba, tätig einem internationalen Entsorgungs- und Recyclingunternehmen.

Dass ihre neue Aufgabe insbesondere in der aktuellen Situation keine leichte ist, weiß sie: „Die Charité steht vor der großen Herausforderung, Antworten zu finden auf die Fragen, die sich durch Veränderungen im Gesundheitswesen, den demografischen Wandel und die Anforderungen aus der Digitalisierung stellen." Die Pandemie habe die Bedeutung von Forschung, Lehre und Krankenversorgung eindrucksvoll verdeutlicht.

Start in einer Ausnahmesituation

Wer so nah dran am Corona-Geschehen ist, erhält einen anderen Blick auf die Auswirkungen der Pandemien: „Mich beeindruckt nachhaltig, wie verschiedenste Berufsgruppen an der Charité im Rahmen der Pandemie an einem Strang gezogen und unter Zurückstellen persönlicher Bedürfnisse die Behandlung schwerstkranker Patientinnen und Patienten möglich gemacht haben", sagt Carla Eysel. Wohlweislich nicht nur bei Covid-19-Fällen, sondern auch auf den normalen Stationen. Beim Einstieg geholfen hat ihr ein „sehr strukturierter Onboardingprozess" sowie die klare Sprache im Haus: „Aus der Belegschaft habe ich im Rahmen der pandemiebedingt bislang leider überwiegend digitalen Einarbeitung sehr viel positives Feedback, aber auch konkrete Erwartungen mit auf den Weg bekommen." Mit der steigenden Impfquote rücken andere Aufgaben wieder stärker in den Vordergrund. Und die Frage des Selbstverständnisses. Carla Eysel sieht es als Verantwortung ihrer Profession an, echten Mehrwert für die Unternehmen zu bieten: „Aus meiner Sicht ist es an der Zeit, sich wirklich als Teil der Wertschöpfung zu betrachten und nicht als internen Berater oder Dienstleister." Zu oft hätten HR-Verantwortliche nur rudimentäre Kenntnisse vom Geschäftsmodell ihres Arbeitgebers. Auch hätten sie nicht immer die Perspektive ihrer Nutzer im Blick. Sie selbst will das an der Charité natürlich anders machen, will sagen umfassendes Verständnis für die Kundinnen und Kunden aufbauen und Beiträge im Sinne des Business leisten.

Mittendrin statt nur dabei

Beispiele für diesen Ansatz können ein gemeinsam entwickeltes Schichtmodell im Klinikbetrieb oder die Unterstützung bei der Kompetenzprofil- und Rollenklärung in gemischt disziplinären Teams sein. Denn auch an der Charité sollen hybride Arbeitsformen eine größere Rolle spielen als bisher. „Wichtig ist dabei, mitzugestalten und HR-Expertise mit der Kenntnis interner Abläufe, den verschiedenen Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse in Übereinstimmung zu bringen", erklärt Eysel. Es wartet viel Arbeit auf sie. Zeit zum Fernsehen dürfte da kaum bleiben, auch nicht, wenn der eigene Arbeitgeber zur besten Sendezeit in Szene gesetzt wird. (ds) ■

Carla Eysel

Alter: 49

Im Unternehmen seit: November 2020

Vorherige Position: CEO/Vorsitzende des Verwaltungsrats, Alba Europe Holding

Ausbildung: Rechtsreferendarin, Jura (Eberhard Karls Universität Tübingen), MBA International Business (University of East London)

Webinar Stepstone

Drei Erfolgsrezepte für Unternehmen

Das Zeitalter knapper Talente hat gerade erst begonnen. Dr. Tobias Zimmermann von Stepstone bietet einen Ausblick auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes und präsentiert auf Basis exklusiver Zahlen gleich drei Erfolgsrezepte gegen unbesetzte Stellen:

- **Haltung & Diversity**
- **Internationalisierung**
- **(digitale) Flexibilität**

In diesem Webinar erfahren Sie, wie Sie mithilfe dieser Strategien die richtigen Mitarbeitenden finden, überzeugen und im Unternehmen halten. Sie erhalten einzigartige Candidate Insights für Ihre faktenbasierte Argumentation sowie konkrete Handlungsempfehlungen für die praxisnahe Umsetzung.

Was: Webinar Stepstone

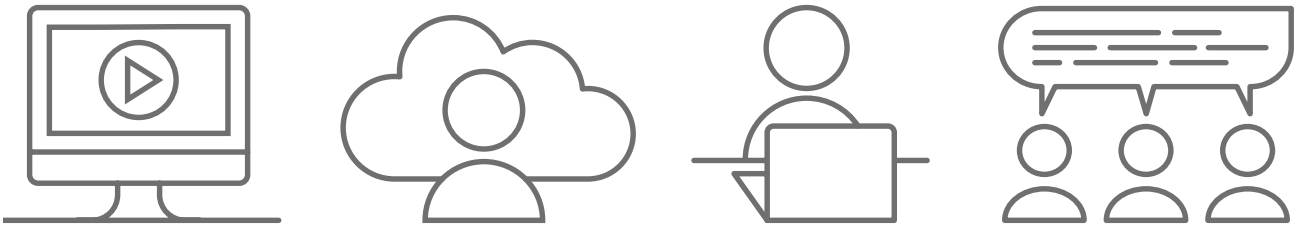
Wann: 7. Juli 2021, 14 bis 15 Uhr

Worum es geht: Wie Unternehmen 2021 die richtigen Mitarbeitenden finden und mit ihrer Employer Brand überzeugen

Wer dabei ist: Dr. Tobias Zimmermann, Evangelist und Arbeitsmarktexperte, Stepstone Deutschland GmbH

Mehr Informationen zu aktuellen Webinaren finden Sie auf unserer Webseite pwgo.de/webinar-stepstone

Dr. Tobias Zimmermann ist Evangelist bei Stepstone. Der promovierte Politikwissenschaftler teilt sein Fachwissen rund um den Arbeitsmarkt auf Vorträgen und in Podcasts.



Online-Aufzeichnung

Global Working in der Pandemie

Auch wenn dienstliche Reisen jenseits der Landes- und EU-Grenzen sowie langfristige Arbeitsaufenthalte im Ausland noch geraume Zeit brauchen werden, um wieder auf ein ähnliches Niveau wie vor Corona zu kommen – **die Notwendigkeit, eine passende Versicherung dafür zu haben, hat sich nicht verändert.**

Unter der Überschrift **„Global Working in der Pandemie – weltweit gut versichert“** erläutert Gisela Baum, Vertriebsdirektorin Internationale Versicherung bei der Axa-Krankenversicherung, bei einem Webinar von der Personalwirtschaft und Axa, wie ein Versicherungsschutz für berufstätige Globetrotter und ihre Familien aussieht. **Wann werden die Kosten für Corona-Tests, Impfungen, medizinische Behandlungen und Heimtransport übernommen?** Gilt der Auslands-Versicherungsschutz auch während der pandemiebedingten Arbeit aus dem Homeoffice im Heimatland? Und wie funktionieren digitale ärztliche Service- und Beratungsangebote? Die Antworten können Sie auf unserer Webseite nachhören und -sehen.

Screenshot: YouTube

Das Webinar als Video finden Sie unter pwgo.de/axa-webinar

“

Ich möchte Menschen dazu ermutigen, sich mit Ursachen von Diskriminierung, Sexismus und Rassismus auseinander zu setzen und sich der eigenen Privilegien bewusst zu werden. Da sich die *her*CAREER für Chancengleichheit in der Arbeitswelt stark macht, ist sie eine ideale Plattform, um über diese Themen zu sprechen.

© Mohamed Badarne

Dr. Emilia Zenzile Roig
Founder & Executive Director, Center for Intersectional Justice CIJ sowie Speaker der *her*CAREER

her CAREER

16. - 17. September 2021
MOC, München

Die Karrieremesse für Studierende, Absolventinnen, Frauen in Fach- & Führungspositionen und Existenzgründerinnen
www.her-CAREER.com // #herCAREER

JETZT AUSSTELLER WERDEN!
Für weitere Infos melden Sie sich unter ausstellen@her-career.com oder +49 89 124 146 3-0

mit Themenreihe
„From HR to HR“ – zum Erfahrungsaustausch

© Dominik Butzmann

SPEAKER

Ana-Cristina Grohnert
Vorstandsvorsitzende der »Charta der Vielfalt«, ist als ehemalige Personalvorständin der Allianz Deutschland eine der wenigen deutschen Top-Managerinnen

© Henriette Pogoda

SPEAKER

Prof. Manuela Rousseau
Stellv. Aufsichtsratsvorsitzende bei Beiersdorf AG, im Aufsichtsrat der maxingvest ag. Erhielt Bundesverdienstmedaille für ihr ehrenamtliches Engagement.

Sponsor
Deutsche Hochschulwerbung

Hauptmedienpartner
emotion · Frankfurter Allgemeine · Startup Valley · Uniglobale

Performe oder stirb

Alles ist heute in Daten und Zahlen erfassbar, sie bestimmen nicht erst seit den täglichen Inzidenzwerten der Pandemie unseren Alltag. Aber ist das Dauermessen wirklich eine so gute Idee?

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

▸ Wer wie die Verfasserin dieser Zeilen in den 80er-Jahren in Deutschland groß wurde, kennt vielleicht ein Bilderbuch namens „Frederick", das auch heutigen Kindern gerne vorgelesen wird. Unternehmerisch ausgedrückt handelt es von einem durch Nager organisierten landwirtschaftlichen Kleinbetrieb. Hier arbeitet eine Gruppe Mäuse drei Quartale lang daran, ihre gesetzten Ziele zu erfüllen, nämlich Vorräte für den vierten, ertraglosen Teil des Jahres zu erwirtschaften. Nur ein Angestellter beteiligt sich nicht am Workflow, sondern priorisiert, augenscheinlich, seine Work-Life-Balance: Während die anderen Mäuse arbeiten, wird Frederick immer wieder beim Herumsitzen und Träumen beobachtet. In Retrospektiven kritisieren seine Kollegen und Kolleginnen diesen offensichtlichen Mangel an Commitment, doch Frederick behauptet, auch er trage zum Erfolg des Unternehmens bei. Am Ende, als der Winter anbricht und die Mäuse von ihren Vorräten zehren, stellt sich heraus, dass er tatsächlich Werte geschaffen hat. Allerdings keine physisch oder anderweitig greifbaren: Es sind Erinnerungen und Geschichten, um die Moral und die Motivation seiner Mitmäuse während der langen Wintermonate in der Firmenzentrale aufrechtzuerhalten.

Auf ihre Weise handelt diese Geschichte auch von einem der hartnäckigsten HR-Buzzwords: Performance. Sie ist das, was die Mitarbeitenden aus Unternehmenssicht ausmacht. Strikt übersetzt: die Leistung, die sie erbringen – die Nüsse, die in den Bau geschleppt werden. Allerdings umfasst Performance je nach Definition auch weit mehr als die Erfüllung eines Arbeitsvertrages. Denn die Key Performance Indicators, die Messwerte rund um die Performance, fangen schon an, Arbeitende abzuscannen, wenn es noch gar keine Arbeitsleistung gibt. Bereits im Recruiting-Prozess wird abgewogen: Lohnt es sich, diesen Menschen einzustellen? Kostet es uns weniger, die Stelle unbesetzt zu lassen, als einen suboptimalen Kandidaten zu beschäftigen? Oder wird es dann erst richtig teuer?

Auch die Performance von HR selbst wird hier bewertet. Die Zufriedenheit der Kandidatinnen und Kandidaten mit dem Bewerbungsverfahren und die Kosten, die für die Besetzung einer Stelle aufgewendet werden, sind schließlich auch nichts als durch Befragungen oder Algorithmen generierbare Zahlen. Und diese sagen schwarz auf weiß, ob sich der Recruitingaufwand anhand dessen, was der neue Leistungserbringende zu bieten hat, lohnt. Oder? Man könnte auch die frevelhafte Frage stellen, ob der Wert dieser Werte

nicht vorwiegend im Auge des Betrachters liege – wie zum Beispiel dem von Henrik Zaborowski. Der Recruiting-Experte drückt eben dies im Interview auf Seite 32 in einer konkreten Zahl aus: Seinen Schätzungen nach sind etwa ein Drittel aller von anhand Bewerbungsunterlagen Abgelehnten eigentlich für die Stelle geeignet.

Passt das zu den Verheißungen der neuen, flexiblen und agilen Arbeitswelt, über die wir so oft hören, lesen und schreiben? In diesen paradiesischen Gefilden ist der Servant Leader nicht mehr Trommler an der Ruderbank, sondern schafft als feinfühliger Performance Manager die bestmöglichen Arbeitsbedingungen für Sinnsuchende. Widersprechen all die geschilderten Messvorgänge nicht diesen wohlklingenden Konzepten von niedrigen Schwellen, Freiwilligkeit, Selbstorganisation und offener Fehlerkultur? Nicht wirklich. Unterm Strich sollen doch auch sie vor allem einen Zweck erfüllen: die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen anspornen. Das muss nichts Schlechtes bedeuten, aber es bleibt zu bedenken, was uns die Maus Frederick zeigte: Es gibt Leistungen, die nicht messbar sind. ■

IMPRESSUM

VERLAG
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Telefon: 069 7591-3239
E-Mail: verlag@faz-bm.de
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242
Website: www.faz-bm.de

REDAKTION
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonius Carré,
Subbelrather Str. 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER
Armin Häberle (hae), Erwin Stickling (sti)

CHEFREDAKTEUR
Cliff Lehnen (cl)

REDAKTION
Sven Frost (sff), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo),
Christina Petrick-Löhr (cpl), Matthias Schmidt-Stein (msc),
Tim Stakenborg (ts), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT
Britta Dubilier

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE
Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nr),
David Schahinian (ds), Christiane Siemann (cs)

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

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF
VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.
Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
Kundenservice Digital-Abo:
Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 47. Jahrgang 2021
Bezugspreis: Digital-Abo jährlich 159 €, Digital + Print (Kombi) 199 €,
Einzelpreis 18 €. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

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

ANZEIGEN
Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3413
E-Mail: denise.fei@faz-bm.de
Christian Wenzel (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3554
E-Mail: christian.wenzel@faz-bm.de
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
E-Mail: joerg.walter@wanema.de
Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510
E-Mail: anzeigen.personalwirtschaft@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
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.

Die Europäische Kommission stellt unter http://ec.europa.eu/consumers/odr/ eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

BILDNACHWEIS: Dieser Ausgabe liegt eine Beilage von Softworks Germany bei. Wir bitten freundlich um Beachtung.

Eine Publikation von

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 08_2021

Unsere Topthemen im August

TITEL
HR-Kommunikation

Eine Personalabteilung arbeitet nicht autark. Vielmehr ist sie abhängig von einer guten Zusammenarbeit mit anderen Bereichen wie dem Marketing oder Finance. Doch jedes Team hat seine eigenen Interessen. Transparenter Austausch, der alle Beteiligten mitnimmt, ist das Gebot der Stunde. Das gilt nicht nur für die interne HR-Kommunikation, sondern auch für die außerhalb des eigenen Unternehmens, beispielsweise in den sozialen Medien. In unserer nächsten Titelstrecke widmen wir uns daher der Frage: „Wie, mit wem und wann muss meine Personalabteilung kommunizieren?“

Round Table
Recruiting von IT-Fachkräften

Sie sind derzeit wohl das seltenste Gut auf dem Arbeitsmarkt: IT-Fachkräfte. Tipps, wie man diese Talente rekrutieren und die Bedarfslücke verkleinern kann, haben Experten für IT-Recruiting beim Personalwirtschafts-Round-Table ausgetauscht. Was wollen ITler wirklich vom Arbeitgeber? Wie gelingt es, mehr Frauen für den Beruf zu gewinnen, und müssen IT-Positionen auch für Menschen erreichbar sein, die nicht unbedingt den klassischen Ausbildungsweg in diesem Bereich vollzogen haben?

SONDERHEFT Employer Branding
Werte, Wandel und viele Kanäle

Nach der Corona-Krise wird die Konkurrenz um Talente in vielen Branchen wieder an Fahrt gewinnen. Um bei diversen Zielgruppen punkten zu können, sollten HR-Verantwortliche daher genau hinsehen, wie und wo sie ihre Arbeitgebermarke positionieren: Personal für Blue-Collar-Bereiche etwa benötigt eine andere Ansprache über andere Kanäle als Mitarbeitende für Bürojobs. Und junge Menschen setzen verstärkt auf Werte, Work-Life-Balance und Diversität. Wir beleuchten, wie sich Großkanzleien im Wettbewerb um Nachwuchs verändern und wie ein Pharmakonzern eine Transgender-Mitarbeiterin gegen einen Shitstorm verteidigte und damit selbst an Profil gewann.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 30. Juli 2021.

Selbsterzeugtes Hirndoping

Die hochgepriesene Kreativität der Mitarbeitenden lässt sich nur in den seltensten Fällen durch Druck erzeugen. Doch Begeisterung wirkt hier Wunder.

VON CHRISTOPH QUARCH

▸ Sie reden noch heute davon. Und wenn sie davon reden, leuchten ihre Augen. Die Top 30 eines Versicherungsmaklers waren zu ihrer jährlichen Führungsklausur zusammengekommen, doch dieses Mal war es anders. Statt über KPIs, Assets und Abschlüsse zu diskutieren, saßen sie im Kreis und musizierten; obwohl die wenigsten von ihnen musikalisch sind. Das mussten sie auch gar nicht sein, weil die Instrumente, die sie handhabten, für Anfänger geeignet waren. Sie saßen da und spielten miteinander.

Foto: Ulrich Mayer

„Begeisterung ist eine Kraft, die Menschen energetisiert, verbindet und Sinn stiftet."

„Das wahre Geheimnis des Erfolgs ist die Begeisterung", wusste schon Autobauer Walter Chrysler. Und die neuzeitliche Hirnforschung gibt ihm recht: „Jeder kleine Sturm der Begeisterung führt dazu, dass im Hirn ein selbsterzeugtes Doping abläuft", schreibt Hirnforscher Gerhard Hüther und erläutert, dass Begeisterte deshalb besonders kreativ und lernfähig sind: So würden „all jene Stoffe produziert, die für alle Wachstums- und Umbauprozesse von neuronalen Netzwerken gebraucht werden."

In einer Epoche, die oft als VUCA-Zeit beschrieben wird, weil sie durch Flüchtigkeit (volatility), Ungewissheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) geprägt ist, sind Unternehmen zunehmend auf Kreativität und Lernfähigkeit angewiesen. Schon heute, aber noch mehr in wenigen Jahren, wenn der digitale Wandel ein neues Level erreicht hat. Viele operative Prozesse werden dann maschinengesteuert sein; Kreativität und Innovationsfähigkeit aber werden durch avancierte KI nicht zu generieren sein. Ebenso wenig wie Mitarbeiter- oder Kundenbindung, Team- und Unternehmergeist. Dafür braucht man etwas anderes: Begeisterung.

Deshalb ist das Leuchten in den Augen der Führungskräfte mehr als ein Nice-to-have. Es ist ein Must-Have. Denn Begeisterung ist eine Kraft, die Menschen energetisiert, verbindet und Sinn stiftet. Man kann sich das leicht bewusst machen, wenn man an Fans denkt. Echte Fußballanhänger gehen mit ihrer Mannschaft durch dick und dünn, scheuen keine Kosten und Mühen – und haben viel Freude dabei. Wäre es nicht fantastisch, Mitarbeitende oder Kunden zu haben, die wie Fans von ihrem Unternehmen begeistert sind – oder von den Produkten, die ein Unternehmen herstellt?

Immer mehr Arbeitgeber beantworten diese Frage mit Ja, und so nimmt es nicht wunder, dass sich ein bunter Markt von Coaches und Ratgebern gebildet hat, die sich ihnen als professionelle Begeisterer andienen. Ihr Versprechen: Durch Methoden oder Tricks lässt sich im Unternehmen Begeisterung erzeugen. Was dann geboten wird, ist allerdings oft fragwürdig oder flach: Immer neue „emotionale Kicks" oder „positive Überraschungen" sollen die Leute begeistern. Solches Werkzeug aber entstammt eher dem Arsenal gewiefter Manipulatoren oder Demagogen, die gut wissen, wie man Menschen durch gezielte Maßnahmen emotional binden kann. Aber dieser Schuss geht meist nach hinten los, denn oft schon endete artifiziell erzeugte Scheinbegeisterung in gründlicher Entgeisterung – immer dann, wenn der Schwindel auffliegt und Menschen durchschauen, dass sie benutzt wurden.

Echte Begeisterung geht anders. Sie hat, wie unsere Sprache klar bezeugt, etwas mit Geist zu tun. Geist aber ist schwer zu fassen. „Der Geist weht, wo er will", sagt ein vielzitiertes Bibelwort. Wer mit der Wirklichkeit des Geistes zu tun hat, weiß, dass das stimmt. Er weiß auch, dass der Geist sich nicht zwingen lässt, es wohl aber möglich ist, Segel zu schneidern, in die er fahren kann. Etwa, indem Führungskräfte einen Impro-Musikworkshop machen. Dort kann der Geist der Begeisterung spielerisch im Zwischenraum der Menschen entfesselt werden und seine Wirkung entfalten: Der Kahn wird wieder flott, das Leuchten in den Augen kehrt zurück. Es taucht zwar nicht direkt in Bilanzen auf, aber die Menschen, die von einem guten Geist ergriffen sind, werden das Unternehmensschiff gleichwohl auf Erfolgskurs halten. ■

DR. CHRISTOPH QUARCH (*1964) ist Philosoph, Bestsellerautor und Denkbegleiter. Er berät Unternehmen, unterrichtet an verschiedenen Hochschulen und veranstaltet gemeinsam mit ZEIT-Reisen philosophische Reisen.

Personalwirtschaft

Jetzt das neue E-Paper entdecken

Ohne Qualität geht es nicht! Gönnen Sie sich echte, journalistisch aufbereitete Fachinformationen: von Hand recherchiert, geschrieben, geprüft und redigiert – **und crossmedial verfügbar.**

Starten Sie jetzt Ihren Gratismonat!

Mehr Informationen unter:
magazin.personalwirtschaft.de

Qualifizierte Mitarbeiter für die Personalbranche gesucht?

Jetzt gezielt finden im Stellenmarkt der Personalwirtschaft.

Personalwirtschaft

- Effektives und nachhaltiges Recruiting mit der Personalwirtschaft: **Print und Online**.
- Ihre Print-Anzeige erscheint automatisch 60 Tage online – ohne Zusatzkosten unter **www.personalwirtschaft.de/stellenmarkt**.
- Auch als Kombi mit dem W&V Stellenmarkt buchbar.

Jetzt informieren bei:

Sales-Team
W&V Job-Network

Telefon 089/2183-7049
Telefax 089/2183-7864
E-Mail stellenangebote@wuv.de