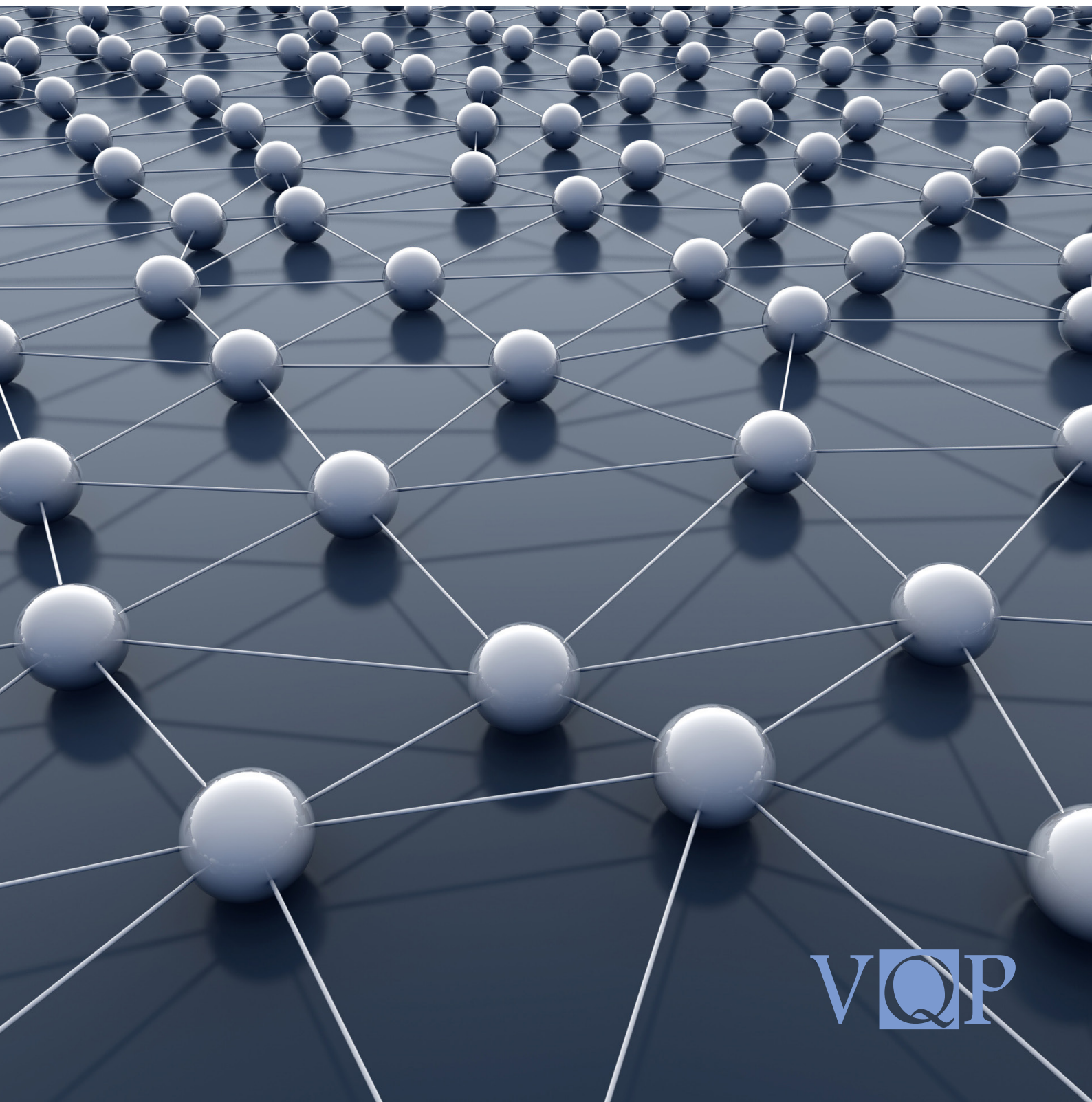


HR Conference Review

DER PERSONALKONGRESS 2012

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei, Charlotte von Bernstorff, Jörg John
& Wolfgang Witt



Verlag

Der Verlag für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP) baut eine Brücke zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischer Anwendung im Bereich Human Resources.

Ziel ist es, einer breiten Leserschaft aus dem Arbeitsfeld sowie fachlich interessierten Studierenden am Institut für Psychologie der HU Berlin relevante Publi-

kationen aus der praxisnahen, universitären Lehre zur Verfügung zu stellen. Alle Publikationen sind frei zum Download verfügbar.

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage des Verlags unter <http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/>.

Verlag für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP)
HR Conference Review, Band 2012

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei, Charlotte von Bernstorff, Jörg John & Wolfgang Witt
OnlineFirst

Inhaltsverzeichnis

Editorial

Prof. Dr. Jens Nachtwei	7
<i>Hochschulprofessor, Geschäftsführer; Humboldt Universität zu Berlin, Hochschule für angewandtes Management, IQP</i>	

Der Personalkongress 2012 im Rückblick: Ein neues Kongressformat überzeugt die Teilnehmer

Wolfgang Witt	8
<i>Leiter Marketing & HR-Community; fidelis HR GmbH</i>	

„Wer ist hier der Experte?“ – wie Forscher und Praktiker im Personalwesen konkurrieren und trotzdem zueinander finden

Charlotte von Bernstorff	11
<i>Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin PE; Humboldt-Universität zu Berlin, IQP</i>	

Ist die Zukunft rosa? Die Generation Y braucht ein anderes Personalmanagement

Dr. Stephan Fischer	13
<i>Professor für BWL und Personalmanagement; Hochschule Pforzheim</i>	

Vorträge Kategorie Personalentwicklung

Führungskräfteentwicklung – Wo Sie streichen können und wo Sie nachlegen müssen

Prof. Dr. Boris Kaehler	14
<i>Professor für BWL (Personalmanagement); Technische Hochschule Wildau (FH)</i>	

Soziales & informelles Lernen in Communities – eine Aufgabe für die Personalentwicklung?

Thomas Jenewein	15
<i>Principal – Solution Management & Business Development; SAP AG</i>	

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung

Marijan Kosel	16
<i>Geschäftsführer; INPM – Institut für Nachhaltiges Personalmanagement</i>	

Treffer sicher oder Geldverschwendung? Potenzialanalyseinstrumente im Vergleich

Prof. Dr. Jens Nachtwei	16
<i>Hochschulprofessor, Geschäftsführer; Humboldt Universität zu Berlin, Hochschule für angewandtes Management, IQP</i>	

Raus aus der Komfortzone – Von Lukas Podolski lernen	
Prof. Dr. Stephan Fischer	17
<i>Professor für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement; Hochschule Pforzheim</i>	
Personalentwicklung im demografischen Wandel	
Dr. Alexander Spermann	18
<i>Director Talentmanagement Flexworker & Public Affairs; Randstadt GmbH & Co.KG</i>	
Vorträge Kategorie Personalstrategie	
Personalmanagement mit neuen Medien heute, morgen, übermorgen	
Prof. Dr. Wolfgang Jäger	19
<i>Professor für BWL; Hochschule Rhein Main</i>	
Der Mitarbeiter – das unbekannte Wesen	
Uwe Loof	19
<i>Geschäftsführender Gesellschafter; PAON GmbH</i>	
Die neue Rolle der Personalarbeit im 21. Jahrhundert – Nachhaltigkeit im Personalwesen	
Prof. Dr. Stephan Fischer	20
<i>Professor für BWL und Personalmanagement; Hochschule Pforzheim</i>	
Das Hollywood-Prinzip – Storyboarding in der Führungskräfteentwicklung	
Hajo Winkler	21
<i>Geschäftsführer; Enigma Company Builders</i>	
Wertorientiertes Personalmanagement: Human Capital als Wettbewerbsfaktor	
Dr. Jörg Thienemann, Martin Peußner	21
<i>Managing Director Detect Value (Thienemann); Inhaber Personalrezepte (Peußner)</i>	
Erfolg von Personalarbeit ist berechenbar – Ansätze zum frischen Denken	
Angela Hamburger, Wolfgang Mosebach	22
<i>Rating Analyst, Hamburger Corporate Management (Hamburger); Senior Consultant, Agora Projectmanagement GmbH (Mosebach)</i>	
Vorträge Kategorie Personalbeschaffung	
Recruitment in Zeiten des Fachkräftemangels – Serious Games, ein innovativer Ansatz	
Herbert Frick	24
<i>Geschäftsführer; Apunto SC</i>	

Die Kraft von sozialen Netzwerken in der Personalsuche nutzen	
David Vitrano	24
<i>Head of Marketing E-Recruiting; Xing AG</i>	
Rekrutierung 45+: Potenziale erkennen und gewinnen	
Barbara Lochmann	25
<i>General Managerin HR/Marketing/Controlling; Information Factory Deutschland GmbH; zuvor Personalleitung / Business Development bei stellenanzeigen.de GmbH & Co.KG</i>	
Objektivität auf dem Prüfstand: Was das anonymisierte Bewerbungsverfahren über unbewusste Auswahlkriterien verrät	
Natalie Mankuleyio	26
<i>HR Managerin; mydays GmbH</i>	
Wofür stehe ich als Firma? Entwicklung eines Company Purpose bei der Eckes Granini Group mit Hilfe des Storytellings	
Dr. Karin Thier	27
<i>Storytelling Consulting; Narrata Consult</i>	
Vorträge Kategorie Personalprozesse	
Digitale Prozesse im Personalwesen: Möglichkeiten, Erfahrungen, Knackpunkte	
Jan Zeidler	28
<i>Personalleiter; Landesbank Berlin</i>	
Vorträge Kategorie Science Park	
Der Science Park: Wissenschaft trifft Wirtschaft ohne Berührungspunkte	
Prof. Dr. Stephan Fischer	29
<i>Professor für BWL und Personalmanagement; Hochschule Pforzheim</i>	
Der „PeKRA-Indikator“ – Ein neues Verfahren zur Messung von Personalrisiken in deutschen Krankenhäusern	
Kerstin Butz	30
<i>Personalentwicklerin der Sparkasse Germersheim-Kandel Lehrbeauftragte der Dualen Hochschule Baden-Württemberg; Sparkasse Germersheim-Kandel</i>	
Führungskraft – ein Risikofaktor?	
Babette Halbe-Haenschke	30
<i>Inhaberin; GEA Gesundheitsmanagement</i>	
Due Diligence – konsequente Bestandsaufnahme bei Antritt im neuen Job	
Dr. Thomas Fiebig	31
<i>Geschäftsführer; IPM Institut für Personal</i>	

Mitarbeiter 50Plus – Kompetenzen länger und intensiver nutzen

Gerd Schierenbeck 32

Landesvorsitzender Niedersachsen / Geschäftsführer; Bundesverband Initiative 50Plus / Akademie 50Plus

Zusammenspiel von Coaching und Training als Instrumente der Personalentwicklung

Carola von Enkevort, Gianni Liscia 32

Vorstand (von Enkevort), stellvertretender Vorstandsvorsitzender (Liscia);

Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.

Editorial

Name: **Prof. Dr. Jens Nachtwei**
Position: Hochschulprofessor, Geschäftsführer
Firma: Humboldt Universität zu Berlin, Hochschule für angewandtes Management, IQP
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Jens_Nachtwei

Konferenzen sind seit jeher **das** Forum für Gleichgesinnte, um sich auf dem aktuellen Stand zu halten, zu netzwerken und Impulse für die eigene Arbeit zu erlangen. Doch wer besucht diese Konferenzen – Wissenschaftlicher, Praktiker, Vertreter beider Gruppen? In der Welt des Personalwesens im Idealfall beide. Denn längst sind Forschung und Praxis in HR aufeinander zugegangen; akzeptieren Wissenschaftler zunehmend, dass ihre Forschungsfragen nicht in der Schreibstube, sondern im Austausch und Diskurs mit der Praxis entstehen müssen. Umgekehrt stoßen Befunde aus wissenschaftlichen Studien auf großes Interesse bei Personalmanagern und -beratern. Insbesondere die empirischen Studien haben es vielen Praktikern angetan, lassen sie doch hoffen, eine tiefere Erkenntnis zu erlangen, als dies durch die Meinung einzelner möglich ist. Allerdings verlangt gerade die Empirie Wissenschaftler und Praktiker einiges ab. Der eine muss die Resultate didaktisch so aufbereiten, dass der andere den Kern nachvollziehen und die eigene Haltung in eine Diskussion einbringen kann. Diese Diskussion wiederum sollte dem Autor einer solchen Studie zeigen, wie seine Ergebnisse konkret zu bewerten sind. Umsetzbar ist das heutzutage über Web 2.0-Anwendungen aller Art, sollte jedoch immer auch im Rahmen einer Konferenz möglich sein.

DER PERSONALKONGRESS 2012 war eine solche Möglichkeit. Im Kern eine Praxistagung, in der Ausgestaltung offen für Themen jenseits konkreter HR-Anwendungsfälle. So fanden sich in Göttingen HR-Generalisten, HR-Spezialisten, Berater und Hochschulvertreter zusammen, um gemeinsam einen Blick in die Welt des anderen zu wagen. Ein Blick allein genügt meist nicht, so dass ganz besonders die Diskussionen zu den Fachbeiträgen dazu anregten, die eigene Erfahrungswelt am Bericht des Referenten zu spiegeln. Spannend wurde es immer dann, wenn Wissenschaftler fragten „Ist das bei Ihnen ebenso?“ und Anwender sich erkundigten „Was sagt denn die Forschung zu meinem Fall?“. Die Neugier aufeinander und gegenseitige Wertschätzung schwangen bei diesen Fragen mit. Die Diskussionen wiederum klärten auf, inspirierten und provozierten. Und all dies mit der emotionalen Aufladung des Live-Kontakts – nicht simulierbar, nicht in Foren, Blogs und Channels jeglicher Couleur abzubilden. Einprägsam durch den Modus Operandi, die Konferenz.

Wollte man Lehren ziehen aus den Tagen in Göttingen, so wären meine ganz persönlichen diese:

Erstens: Ein Forum für den Forschungs-Praxis-Transfer muss her. Der Science Park als eigenes Format leistete genau dies; setzte einen Akzent innerhalb der Tagung und machte klar: Hier wird Raum gegeben, Zeit gewidmet und Potenzial erkannt für eine tiefe Diskussion, wie zwei Welten miteinander in Einklang gebracht werden können. Zweitens: Die Stimme des Nachwuchses muss erhört werden. Studierende der Hochschule Pforzheim stellten ein eigenes Projekt vor und hatten die Möglichkeit, sich dazu Meinungen, Kritik, Empfehlungen aber auch Zuspruch abzuholen. HR lebt von motiviertem, gut ausgebildetem Nachwuchs. HR Business Partnership braucht engagierte, mutige und offene Personalmanager – diese wachsen an Hochschulen und gedeihen auf Konferenzen. Und drittens: Spaß ist der Katalysator für Lernen und Tagungen sollten dies fördern. Eine Kultur des „Edutainment“ lässt nicht nur Teilnehmer die Veranstaltung in guter Erinnerung behalten, auch die Themen selbst werden eher verinnerlicht. Jede PowerPoint-Bleiwüste oder bittere Referentenmiene lässt Gedanken abschweifen und Lernen versiegen. DER PERSONALKONGRESS 2012 hatte Folien fürs Auge, gute Laune und exzellente Gastgeber. Gute Gründe, die Highlights der Konferenz in diesem Abstractband zu verewigen.

DER PERSONALKONGRESS 2012 im Rückblick: Ein neues Kongressformat überzeugt die Teilnehmer

Name: **Wolfgang Witt**
Position: Leiter Marketing & HR-Community
Firma: fidelis HR GmbH
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Wolfgang_Witt3



Am 28. und 29. November 2012 fand in der Lokhalle Göttingen DER PERSONALKONGRESS 2012 statt. Renommierete HR-Profis haben hier ihre Erfolgsrezepte, Strategien und praktischen Erfahrungen präsentiert und diskutiert. Die fidelis HR hat in der Vergangenheit regelmäßig Personalkongresse ausgerichtet. Im Wandel der Zeit hat sich gezeigt, dass konventionelle Kongressformate, die aus reinen Vorträgen – und damit einseitiger Kommunikation – bestehen, keine ausreichende Akzeptanz mehr unter den Besuchern finden. Im Zeitalter der Social Networks wünschen Personaler sich vielmehr interaktive Formate, die einen Dialog und Austausch ermöglichen. Entsprechend dieser Bedürfnisse und Anforderungen haben wir ein neues Kongressformat konzipiert: interdisziplinär, interaktiv und mit einer ganz individuellen Note. Ziel des Kongresses war es, eine unabhängige Plattform zum Erfahrungs- und Meinungs austausch zu bieten – für Personaler aus der Praxis ebenso wie für Vertreter aus der angewandten HR-Wissenschaft und Forschung. „Der Mensch im Mittelpunkt. Mit allem, was Personaler bewegt.“ – dieses Leitbild des Kongresses verdeutlicht den Anspruch an den Kongress: eine Agenda mit allen Themenangeboten, die für die Personalarbeit von heute und morgen relevant sind. DER PERSONALKONGRESS 2012 hat die Zukunftsthemen der Personalarbeit zu einem interdisziplinären und interaktiven Erlebnis in entspannter Atmosphäre gemacht – Networking inklusive.

DER PERSONALKONGRESS 2012 war mit mehr als 800 Teilnehmern – einer bunten Mischung aus Lohn- und Gehaltsspezialisten, HR-Direktoren, Personalleitern, Personalreferenten, Personalentwickler aber auch Personalcontrollern, Arbeitsrechtlern und Personalbeschaffern – einer der größten Personalkongresse im deutschsprachigen Raum. Rund 90 Top-Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft haben wegweisende Key Notes und spannende Vorträge gehalten sowie interaktive Workshops moderiert – und den Kongress damit zu einer Art „Gipfeltreffen des Personalwesens“ gemacht. Die Kernthemen des Kongresses – Personalentwicklung, Personalstrategie, Personalbeschaffung und Personalprozesse – wurden aus unterschiedlichen Blickwinkeln und vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangssituationen präsentiert, angereichert mit Erfahrungen und Lösungsstrategien aus der Praxis und unterstützt durch wissenschaftliche Erkenntnisse. Inhaltlich ergänzt wurden diese Kernthemen durch drei Querschnitts- und Trendthemen: Social Media, Demografie und Nachhaltigkeit. Diese einzigartige Mischung hat den Kongressteilnehmern eine übergreifende Sicht der Dinge ermöglicht, sowie den Austausch und Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis nachhaltig gefördert. Durch die insgesamt acht parallelen Veranstaltungsreihen hatten alle Kongressteilnehmer die Möglichkeit, sich ihre ganz individuelle Agenda entsprechend ihrer Bedürfnisse und Interessen zusammenzustellen.

Zuhören allein genügt nicht auf dem PERSONALKONGRESS – interaktive Workshops, spannende Podiumsdiskussionen und eine exklusive Abendveranstaltung haben die Kongressteilnehmer zum Networking und bilateralem Austausch ermöglicht. Die Kongressveranstaltungen haben die Kongressteilnehmer zum Networking und bilateralem Austausch ermöglicht. Die Kongressveranstaltungen haben die Kongressteilnehmer zum Networking und bilateralem Austausch ermöglicht.





len Wissenstransfer eingeladen. Jeder Gast konnte als Experte sein spezifisches Wissen in den Kongress einbringen und gemeinsam mit Spezialisten und anderen Kongressteilnehmern Themen kontrovers diskutieren und Thesen erarbeiten. Mit dem Themenforum in der in der sogenannten Kommunikationshalle haben wir den Kongressteilnehmern eine Kontakt- und Austauschplattform für Fragen und Lösungen zu allen Themen im Personalbereich geboten. Spezielle Themenpartner mit einer ausgeprägten Expertise auf ihren Spezialgebieten haben hier gemeinsam mit den Teilnehmern moderierte Work-

shops gestaltet. Im separaten Anwenderforum wurden primär Themen rund um das Steuer-, Sozialversicherungs-, Tarif- und Arbeitsrecht durchleuchtet und diskutiert. Darüber hinaus wurden Neuigkeiten zu den Softwaresystemen vorgestellt. Durch die Themenpartner aus den Kern- und Querschnittsthemen wurde der Kongress interaktiv im Workshop-Stil gestaltet und stand auch für die Teilnehmer des Anwenderforums zur Verfügung.

Um eine exklusive Plattform für den interdisziplinären Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu schaffen, haben wir auf dem PERSONALKONGRESS den sogenannten Science Park eingerichtet. Sechs Hochschulen, darunter auch die Hochschule Pforzheim, stellten dem interessierten Publikum im Science Park vor, an welchen Personalthemen HR-Wissenschaftler forschen und zu welchen neuen Erkenntnissen die angewandte HR-Wissenschaft gelangt ist. Im Anschluss an die Vorträge hatten die Wissenschaftler und die Personalexperten aus der Praxis ausreichend Raum, um die wissenschaftlichen Erkenntnisse und ihre Bedeutung für die praktische Personalarbeit zu diskutieren. Da bereits heute den Studenten im HR-Bereich – den Personalleitern von morgen – eine Schlüsselfunktion zukommt, haben HR-Studenten im Rahmen von 15-minütigen Kurzvorträgen ihre hervorragenden Abschlussarbeiten vorgestellt – und ebenfalls mit den Kongressbesuchern die Ergebnisse diskutiert. Ein spannendes Thema war hier unter anderem die Studie „Ist die Zukunft rosa?“, in der Studierende des Masterstudiengangs Personalmanagement (MBA) der Hochschule Pforzheim basierend auf einer repräsentativen Umfrage dargelegt haben, wie die Arbeitswelt von morgen aussehen könnte und welche Auswahlkriterien zukünftig bei der Jobsuche im Vordergrund stehen werden. Wie wirkt sich eine vernetzte Gesellschaft, in der die junge Generation deutlich in der Minderheit ist, auf die Arbeitswelt aus? Diese und weitere Fragen wurden offen diskutiert – mit zum Teil überraschenden Erkenntnissen.



Der „War for Talents“ nimmt immer mehr zu und nichts ist schwieriger, als gute Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Daher haben wir für den PERSONALKONGRESS 50 Studenten aus den Fachrichtungen Personalwirtschaft, Personalmanagement, Personalwesen, Personalentwicklung oder Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalwirtschaft die Möglichkeit geben, kostenlos am HR-Event des Jahres teilzunehmen – hierzu haben wir 50 Freitickets verlost. Zudem haben zwei HR-Studentinnen der Hochschule Pforzheim, Julia Kroschewski und Bettina Secker, auf dem Kongress als Reporterinnen agiert und auf der zentralen Bühne (XING Hot-Spot) laufend über das aktuelle Kongressgeschehen berichtet.

Ideengeber und Initiatoren des PERSONALKONGRESSES 2012 waren die Hochschule Pforzheim sowie die fidelis HR GmbH, Marktführer für HR-Dienstleistungen in Deutschland. Beide Partner arbeiten bereits seit 2010 eng zusammen unter dem Dach des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, das eingebunden ist in das Human Resources Competence Center. Das Institut für Personalforschung wird unterstützt durch fidelis HR und versteht sich als Ansprechpartner für Unternehmen in Fragen des





Personalmanagements. Unter Leitung des Pforzheimer Professors Dr. Stephan Fischer geht das Institut neben aktuellen Forschungsaufträgen der Frage nach, welche Rolle das Personalmanagement heute einnimmt und künftig einnehmen wird. Mit Hilfe eines Wirtschaftsbeirates hält das Institut engen Kontakt zu Unternehmen – die Verankerung in diesem Netzwerk sichert die Praxisrelevanz der Forschung. Als führendem Anbieter von HR-Produkten und Dienstleistungen ist es der fidelis HR ein wichtiges Anliegen, Trends und aktuelle Themen im HR-Bereich aufzugreifen und eine Plattform für einen qualifizierten, aber vor allem auch unabhängigen Austausch zu bieten. Denn diese Themen sind auch für

uns als HR-Dienstleister von entscheidender Bedeutung: Um unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio marktgerecht weiter zu entwickeln, müssen wir verstehen, welche Themen Personalentscheider heute beschäftigen und welche Themen zukünftig im Fokus stehen werden. Als Impulsgeber nutzen wir unser umfassendes Netzwerk, um diesen kontinuierlichen Austausch zu ermöglichen und somit die Zukunft der Personalarbeit aktiv zu gestalten. Mit der etablierten Veranstaltungsreihe „Business meets Science“ bietet das Institut für Personalforschung Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft die Möglichkeit zum interdisziplinären Erfahrungsaustausch über die HR-Trends der Zukunft. Ziel dieser in Deutschland einzigartigen Veranstaltung ist es, wissenschaftliche Ansätze mit der Praxis zu verschmelzen. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Internet (<http://blog.hs-pforzheim.de/institut-personalforschung/business-meets-science>).

Darüber hinaus bietet die fidelis HR regelmäßig in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein PERSONALER FORUM an. Ein Forum für Personalprofis rund um aktuelle und strategische Themen des Personalmanagements. Die Veranstaltungen beginnen jeweils mit einem Fachvortrag, Erfahrungsbericht oder Workshop aus der personalwirtschaftlichen Praxis – von Personalern für Personalern. Nach einer anschließenden Diskussionsrunde haben die Teilnehmer in angenehmer Atmosphäre Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen. Die Abendveranstaltungen sind für die Gruppenteilnehmer des Forums kostenfrei. Weiterführende Informationen finden Sie im Internet (<http://www.personalerforum.de/das-personaler-forum>).

Und für alle, die gerne noch mehr über die Themen vom PERSONALKONGRESS erfahren möchten und sich auch weiterhin auf dem Laufenden halten möchten: die Diskussion geht weiter – online auf dem HR-Blog (<http://www.der-hr-blog.de>). Oder besuchen Sie unser Personaler Forum – wir freuen uns auf Ihren Besuch!



„Wer ist hier der Experte?“ – wie Forscher und Praktiker im Personalwesen konkurrieren und trotzdem zueinander finden

Name: **Charlotte von Bernstorff**
Position: Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin PE
Firma: Humboldt-Universität zu Berlin, IQP
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Charlotte_vonBernstorff

Abstract: In nahezu jeder fachlichen Domäne, so auch im Personalwesen, scheinen Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis voneinander unberührt zu bleiben, obwohl ein systematischer Austausch für beide Seiten höchst sinnvoll wäre. Gründe für den bisher fehlenden Brückenschlag sind vielfältig und reichen von unterschiedlichen Zielen und Rahmenbedingungen bis hin zu kommunikativen Hürden durch unterschiedliche (Fach-) Terminologie. Was insbesondere Wissenschaftler tun müssen, um bei Praktikern Gehör zu finden, will dieser Artikel aufzeigen.

Die stille Konkurrenz um das Expertensein scheidet seit je her Wissenschaftler und Praktiker einer jeden Domäne. So koexistieren Forschung und Praxis auch im Personalbereich wie zwei Gattungen einer Spezies friedlich, weil unabhängig voneinander. Ähnliche, wenn nicht identische Personalthemen werden hier, wie auch in anderen Domänen, somit *entweder* aus praktischer *oder* aus wissenschaftlicher Perspektive behandelt. Unausgesprochen beanspruchen sowohl die Forscher, als auch die Praktiker, den Expertenstatus für das Personalthema für sich. Die eigentlich inhaltlich höchst sinnvolle Brücke zwischen beiden Welten, sei es die systematische Berücksichtigung von praktischen Rahmenbedingungen und Fallbeispielen in der eignungsdiagnostischen Forschung oder die Orientierung an empirischen Befunden seitens der strategischen Personalarbeit, wird bisher nur in seltenen Fällen geschlagen. Dagegen stehen neben politischen Rahmenbedingungen oftmals methodische und kommunikative Hürden, die es insbesondere von wissenschaftlicher Seite zu überwinden gilt, um die eigentlich so sinnvolle gegenseitige Annäherung der beiden Sichtweisen möglich zu machen.

„Ein Wissenschaftler benötigt vier Dinge: erstens einen Kopf zum Denken; zweitens Augen zum Sehen; drittens Geräte zum Messen; und viertens – Geld.“

Albert Szent-Györgyi (1893-1986), amerik. Biochemiker, Nobelpreisträger 1937

Eine grundsätzliche Ursache für die bisher ausgebliebene Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis ist sicher in der unterschiedlichen Ausrichtung – Wissen generieren vs. anwenden – zu sehen. Der wissenschaftliche Standard ist dabei oft so weit von praktischen Anforderungen, meist verfügbare Zeit und Geld, entfernt, dass der naheliegende Transfer wissenschaftlich generierter Erkenntnisse in die Personalpraxis in fast allen Fällen an der Machbarkeit scheitert. Das beginnt beispielsweise beim praktischen Einsatz methodisch fein säuberlich konstruierter Instrumente wie Fragebögen oder Testverfahren. Deren zwei bis dreistündige Dauer stellt in Laborsituationen kaum ein Problem dar, unter anderem weil Probanden für ihre Teilnahme bezahlt werden und der Test nicht im Kontext von Zeit- und Kostendruck durchgeführt wird. Damit der Einsatz von ohnehin oft noch vorverurteilten Testverfahren (vgl. Nachtwei & Schermuly, 2009) im Unternehmen gerechtfertigt werden kann, müssen sich Durchführung und Auswertung solcher Testverfahren höchst einfach und effizient für die Gesamtbelegschaft gestalten lassen. Hier sind die Wissenschaftler gefragt, schon in der Entwicklung solcher, aber auch aller anderen wissenschaftlichen Instrumente und praxisrelevanter Studien, die Rahmenbedingungen der Praxis mit zu berücksichtigen und zudem adäquate Schulungskonzepte anzubieten, welche die Praktiker in die Anwendung von vornherein mit ins Boot holen. Erst das Verständnis von und für die Bedingungen, mit denen Personaler zu kämpfen haben, sorgt dafür, dass Wissenschaftlern die Kompetenz für die Praxis letztendlich nicht abgesprochen wird.

„A good scientific theory should be explicable to a barmaid“,

Ernest Rutherford (1871-1937), neuseeländischer Physiker, Nobelpreisträger für Chemie 1980

Eine andere Hürde stellen die jeweils unterschiedlichen Modelle zur Analyse des Verhaltens bzw. der Leistung von Personen dar. Wenn überhaupt vorhanden, beinhalten Modelle in der Praxis eine heuristische und oftmals wohlklingende Sammlung von Faktoren, z.B. Kompetenzen oder Umsatzindikatoren der Mitarbeiter, die sich am Unternehmensauftritt orientiert. Aus Zeit- oder politischen Gründen (Kompetenzmodell des internationalen Mutterkonzerns wird übernommen) werden solche Modelle kaum hinterfragt, und oft auch deren tatsächlicher Zusammenhang zu objektiven Leistungsbeurteilungen nicht sichergestellt. In der Forschung dagegen werden theoretische Annahmen unter großem Aufwand, wie Literaturrecherche und Voruntersuchungen, zunächst begründet und dann durch weitere empirische Studien gefestigt oder verworfen. Dabei kommen teilweise hochkomplexe statistische Verfahren zum Einsatz, deren Ergebnisse wiederum nur mit Kenntnis dieses Verfahrens gelesen und interpretiert werden können. Die wissenschaftlichen Ergebnisse selbst sind – im Gegensatz zu den praktischen, oft rein qualitativen Beurteilungen auf unternehmensinternen Skalen – statistische Kennzahlen. Häufig sind dies Korrelationen, die ggf. einen bedeutsamen Zusammenhang, z.B. zwischen dem Ergebnis eines Leistungstests und späterem Berufserfolg einer Person, ausweisen und den Einsatz dieses Leistungstest damit rechtfertigen. Wissenschaftler müssen praktische Lösungen, bspw. Softwarepakete (vgl. Nachtwei, Haase, Liebenow, von Bernstorff & Sörensen, angenommen), entwerfen, um Praktikern komplexe Modelle und Verfahren intuitiv zugänglich zu machen. Die Zugänglichkeit liegt aber nicht nur in der Softwarelösung, sondern auch in der Wahl einer geeigneten Fachsprache. Wie ein Werber die Sprache seiner Zielgruppe verstehen will, müssen auch Wissenschaftler die Sprache von Praktikern kennen, um wörtlich die richtige „Ansprache“ zu wählen. Das bedeutet: weniger „Varianzaufklärung“ und „prädiktive Validität“, sondern „Zusammenhang“ und „Vorhersage“.

„There is no sadder sight in the world than to see a beautiful theory killed by a brutal fact“,

Thomas Henry Huxley, (1825-95), brit. Biologe, oder „Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken, Peter Drucker, (1909-2005), US-amerikanischer Ökonom

Was die Wissenschaft im Kern beitragen kann, um die Personalpraxis, z.B. im Bereich Personalauswahl und -entwicklung, zu verbessern, ist das genaue und zuverlässige Messen von den Faktoren, die für das Unternehmen relevant sind. Die Kenntnis über Art und Einsatz adäquater Methoden und damit die Nachweisbarkeit von Effekten ist dabei das Alleinstellungsmerkmal der Wissenschaft. So können bspw. diejenigen Merkmale und Fähigkeiten identifiziert und evaluiert werden, die für die Leistung von Mitarbeitern eines Unternehmens wirklich relevant sind, Kompetenzmodelle bis auf das konkret messbare Verhalten konkretisiert oder Testergebnisse direkt in Bezug zu Leistungsmaßen gesetzt werden. So sind Wissenschaftler mehr denn je gefordert, Praktikern ihr Handwerk, das empirisch saubere Überprüfen von vermeintlich existierenden Zusammenhängen, der Tauglichkeit von eingeführten Maßnahmen, wie z.B. der Einsatz eines Kompetenzmodells oder eines strukturierten Interviews, anhand von Zahlen und Fakten nahezubringen. Erst damit kann auch der Anspruch auf zeitliches und finanzielles Budget sinnvoll gerechtfertigt und so die Entscheider im Personalbereich von solchen Maßnahmen überzeugt werden. Was Praktiker dann selbst „nur noch“ für den vollständigen Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis aufbringen müssen, ist die Aufgeschlossenheit für wissenschaftliche Erkenntnisse und das Verantwortungsbewusstsein, jede durchgeführte Maßnahme sauber und nachweislich erfolgreich durchführen zu wollen.

Literatur:

Nachtwei, J., Haase, C., Liebenow, D., von Bernstorff, C. & Sörensen, C. (angenommen). *Nutzen beziffern – Kompetenzmodelle und Potentialanalyseinstrumente systematisch evaluieren*. Manuskript eingereicht zur Publikation in der Zeitschrift für Personalwirtschaft.

Nachtwei, J. & Schermuly, C. (2009). Acht Mythen über Eignungstests. *Harvard Business Manager*, 04, 6 10.

Ist die Zukunft rosa? Die Generation Y braucht ein anderes Personalmanagement

Name: **Dr. Stephan Fischer**
Position: Professor für BWL und Personalmanagement
Firma: Hochschule Pforzheim
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Stephan_Fischer25

Die sogenannte „Generation Y“, die nach 1980 geboren wurde, tickt ganz anders als die Generationen zuvor – so wird zumindest immer wieder behauptet. In den Medien werden Thesen verbreitet wie:

- „Die Arbeitnehmergeneration unter 35 fordert von ihren Chefs viele Freiheiten – und will gleichzeitig Betreuung wie bei Mutti“, aber auch
- „Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga – Eine neue Generation revolutioniert den Arbeitsmarkt“

Sind diese Meinungen begründet? Hat ein Wandel der Prioritäten zwischen den Generationen stattgefunden? Welche Bedürfnisse und Wünsche hat die „Generation Y“?

Diesen und weiteren Fragen ging ein studentisches Forschungsprojekt an der Hochschule Pforzheim nach. Am Beginn stand eine Open Space Veranstaltung mit 60 Studierenden aus verschiedenen Studiengängen. Dieses Format bot den Studierenden trotz vorgegebener Leitfragen sehr viele offene Möglichkeiten, sich Gedanken über ihre zukünftige Arbeitswelt zu machen. Basierend auf den Ergebnissen der Open Space Veranstaltung haben sich im Anschluss 413 Studierende aller Fakultäten der Hochschule Pforzheim an einer Online-Befragung zum Thema „Generation Y“ beteiligt.

Im Fazit lässt sich sagen, dass die „Generation Y“ im Gegensatz zur „Generation X“ tatsächlich andere Prioritäten setzt. Die Arbeit muss Spaß machen und einen Sinn haben. Es stehen nicht Karriere um jeden Preis und hohes Gehalt im Vordergrund, sondern eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Vor allem das Teamgefühl, der Kontakt und Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten ist den zukünftigen Arbeitnehmern wichtig. Die „Generation Y“ möchte flexibel bleiben und sowohl einen Arbeitsplatz im Unternehmen haben, als auch die Möglichkeit nutzen, im Home-Office zu arbeiten.

Unternehmen müssen sich beim Rekrutieren von jungen Talenten umstellen. Vor allem die unternehmenseigene Homepage stellt einen wichtigen Faktor dar. Auch die Vergabe von Praktika und Bachelorarbeiten trägt nach Meinung der zukünftigen Arbeitnehmer zu einer frühzeitigen Bindung an ein Unternehmen bei.

Vorträge Kategorie Personalentwicklung

Führungskräfteentwicklung – Wo Sie streichen können und wo Sie nachlegen müssen

Name	Prof. Dr. Boris Kaehler
Position	Professor für BWL (Personalmanagement)
Firma	Technische Hochschule Wildau (FH)
Kontakt-Adresse	kaehler@ppb-institut.de; www.ppb-institut.de

Mehr Führung? Ansatzpunkte der Führungskräfteentwicklung

Mit zahlreichen Theorien haben Wissenschaftler in der Vergangenheit versucht, die verschiedenen Aspekte der Mitarbeiterführung zu beleuchten. Dabei wurden ganz unterschiedliche Ansatzpunkte gewählt, insbesondere die Eigenschaften der Beteiligten, die Führungsbeziehung, das Führungshandeln, die Resultate, Kultur und System sowie verschiedene „Führungsstile“. Als effektivster theoretischer Ansatzpunkt erfolgreicher Führungskräfteentwicklung wurde im Vortrag das Führungshandeln identifiziert, dass sich durch normativ definierte Führungsaufgaben steuern lässt. Entsprechende Modelle in Literatur und Praxis wurden vorgestellt.

Mehr Kräfte? Erforderliche Führungskapazitäten

Wer Führung als Aufgabenbündel konzipiert und normiert, muss dafür sorgen, dass Führungskräften die entsprechenden zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dies jedoch ist selten der Fall, oft scheitert professionelle Personalführung schlicht an Zeitknappheit. Im Vortrag wurden drei Stellschrauben für die angemessene Kapazitätsummessung herausgearbeitet: (1) Der Stellenzuschnitt, der sich aus den in einer Leitungsstelle formal oder faktisch gebündelten Sach-/Geschäftsaufgaben, Personalführungsaufgaben und Selbstführungsaufgaben ergibt. (2) Die Leitungsspanne, denn die dumpfe Parole von den „flachen Hierarchien“ hat vielfach aufbauorganisatorisch unsinnige Führungsverhältnisse hinterlassen. (3) Geteilte Führung („Shared Leadership“), im Rahmen derer sich Führungsaufgaben ins Team delegieren und/oder unter mehreren Führungskräften sowie der HR-Funktion aufteilen lassen.

Mehr Entwicklung? Welche Maßnahmen?

Auf Basis der oben genannten Ansatzpunkte wurden Empfehlungen für die organisationale Führungskräfteentwicklung herausgestellt und diskutiert. Naturgemäß sind hierbei die Besonderheiten und situativen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation maßgeblich. Allgemein anzuraten sind jedoch – neben angemessenen Führungskapazitäten – die normative Definition eines organisationsspezifisch vollständigen Katalogs logisch konsistenter Führungsaufgaben, die systematische Fokussierung der FKE-Maßnahmen auf die zur Aufgabenbewältigung erforderlichen konkreten Handlungskompetenzen sowie die konsequente Überprüfung und Sanktionierung der Führungskräfte in Bezug auf die laufende Aufgabenerfüllung. Sparpotenzial bietet sich dagegen i.d.R. bei allen kulturprägenden Maßnahmen und psychosozialen Interventionen.

Der Vortrag basierte auf einer umfassenden Auswertung klassischer und neuerer Führungsliteratur sowie einem vom Referenten neu entwickelten komplementär-kompensatorischen Führungsmodell, grafisch dargestellt als „Führungsheptagon“. Eine überarbeitete Version der Vortrags-Handouts wurde zwischenzeitlich unter dem Titel „Komplementäre Führung – Ein Beitrag zur Theorie und konzeptionellen Praxis der organisationalen Führung“ veröffentlicht und wird Mitte 2013 in erweiterter zweiter Auflage auf Deutsch, Englisch und Portugiesisch erscheinen.

Soziales & informelles Lernen in Communities – eine Aufgabe für die Personalentwicklung?

Name: **Thomas Jenewein**
Position: Principal – Solution Management & Business Development
Firma: SAP AG
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Thomas_Jenewein

Der Themenkomplex Social Media, Web 2.0 und nicht zuletzt Enterprise 2.0 stellt Unternehmen vor ungewisse Herausforderungen. Kommende Generationen kennen die neuen Werkzeuge und arbeiten bereits damit, bestehende Generationen im Unternehmen tun sich dagegen schwer. Auch viele Personaler haben Berührungängste – viele gelten nicht als Vorreiter in Sachen Technologie in ihren Firmen und machen sich in Hinsicht auf Social Media eher Gedanken über Missbrauch, Datenschutz etc. Die Relevanz des Themas für Personalentwickler zeigt sich jedoch nicht zuletzt darin, dass "Social Learning" als weitere „area of expertise“ 2011 im Kompetenzmodell der ASTD (American Society of Training & Development) aufgenommen worden ist. Die SAP AG bietet seinen Kunden seit geraumer Zeit Social Media-Lösungen an. Hinzu kommt der Einsatz unterschiedlicher Social Media-Lösungen im Bereich der Personalentwicklung u.a.

- On-Demand Lernen/ Wissensmanagement
- Communities of Practice (CoP)
- Blended Learning 2.0
- Change Management und Kommunikation
- Talent & Performance Management

Doch welche neuen Tätigkeitsfelder und Rollen ergeben sich daraus für die Personalentwicklung? Die Rolle erweitert sich vom Trainer und Berater zum Berater, Multiplikator und Coach in Sachen neue Medien und Medienproduktion sowie Community Moderator (Wiki-Gärtner, Redakteur und Wissensbroker). Auch die Aufgaben von Führungskräften ändern sich, es geht um:

- Mehr moderieren – Akzeptieren von Feedback und Kritik
- Weniger Kontrolle – dafür Einfordern von Engagement
- Vorleben, Fokussieren auf mehrwertige Nutzung von Social Media
- Kein Stalking der Mitarbeiter über Social Media

Wichtig ist dabei insbesondere das richtige Moderieren von Communities. Als Fazit kann gelten: Es gibt mehr und mehr Best Practices zur Nutzung, von denen Firmen lernen können. Erfolgskritisch ist die Integration von Social Media in Geschäftsprozesse und IT – damit die Benutzung Teil des normalen Arbeitens wird, ohne künstlich daneben zu stehen.

Personalmanager können Social Media in typischen Personalentwicklungsprozessen nutzen, sich einbringen als Experten in Moderation, Didaktik oder Change Management, um Social Media wirklich erfolgreich zu machen.

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung

Name: **Marijan Kosel**
Position: Geschäftsführer
Firma: INPM – Institut für Nachhaltiges Personalmanagement
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Marijan_Kosel?key=0.0

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung baut auf drei Säulen auf: Erstens auf einem Führungsleitbild, in dem die Erwartungen an die Führungskraft (FK) in Bezug auf Führungsstil und Rollenverständnis klar formuliert sind. Zweitens auf wirksamen Entwicklungsinstrumenten, die die notwendigen Führungskompetenzen vermitteln. Und drittens auf verbindlichen Führungsinstrumenten, die die FK quasi dazu zwingen, ihrer Führungsverantwortung auch wirklich nachzukommen. Ein unverzichtbares Instrument der FK-Entwicklung sind mehrstufige FK-Trainings, die als Lernprozess gestaltet sind. Dies beinhaltet eine Standortbestimmung, aufeinander aufbauende Trainingsmodule, Nachbereitungsworkshops, Lerngruppen und abschließendes Trainerfeedback. Damit lässt sich eine „Grundversorgung“ der FK sicherstellen. Danach ist es wichtig, die FK immer wieder dazu zu bringen, sich mit ihrem eigenen Führungsverhalten auseinanderzusetzen. Hier haben sich vor allem das Mitarbeiter-Feedback und das FK-Audit bewährt, aus denen die FK konkrete Rückmeldungen erhalten, wie ihr Führungsverhalten gesehen wird und wo sie sich noch verbessern können. Weitere bewährte Entwicklungsinstrumente sind die „Führungsimpulse“: Dabei erhalten die FK vierteljährlich in 2-3 stündigen Workshops Input zu einem konkreten Führungsthema und die Möglichkeit, sich mit ihren Führungskollegen auszutauschen. Bei den „Boxenstopps“ können die Führungskräfte je nach Bedarf und ganz individuell entscheiden, ob sie ein Coaching, einen Teamworkshop oder ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Seminar in Anspruch nehmen möchten. Zu den unerlässlichen Führungsinstrumenten zählen u.a. das Mitarbeiter-Jahresgespräch, regelmäßige Teambesprechungen oder auch Zielworkshops. Nachhaltig wird die FK-Entwicklung nur dann, wenn nachgehalten wird: wenn man dran bleibt und die Entwicklung der FK als einen langfristigen Lernprozess versteht. Spektakuläre Einmal-Aktionen, wie sie in Unternehmen nicht selten vorkommen, sind wie ein Strohfeder. Sie verbrennen Geld und hinterlassen gebrannte Kinder bei der Zielgruppe.

Treffsicher oder Geldverschwendung? Potenzialanalyseinstrumente im Vergleich

Name: **Prof. Dr. Jens Nachtwei**
Position: Professor mit Schwerpunkt Personalpsychologie, Geschäftsführer
Firma: HU Berlin, Hochschule für angewandtes Management, IQP
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Jens_Nachtwei

Falsche Personalentscheidungen kosten: Nerven für die Betroffenen und Geld für das Unternehmen. Obwohl diese Erkenntnis nicht neu ist, tun sich viele Unternehmen nach wie vor schwer, Potenzialanalysen ihrer Mitarbeiter auf eine methodisch solide Basis zu stellen. Bei der Beurteilung der Stärken und Schwächen von Bewerbern setzen weit mehr als die Hälfte der Unternehmen in D/A/CH auf das unstrukturierte Interview. Dass diese Methode in der Vorhersage von beruflichem Erfolg nicht viel besser als der berühmte Würfelwurf ist, scheint viele nicht abzuschrecken. Der Vortrag stellte die Verbreitung und die Güte von Potenzialanalyseverfahren (vom Interview bis zum Eignungstest) vor und nutzt dafür die Resultate einer eigenen, groß angelegten empirischen Studie. Es zeigte sich eine Kluft zwischen Nutzungsgrad und Nützlichkeit potenzialanalytischer Instrumente. Während zum Beispiel das unstrukturierte Interview von 70% der per Interview befragten KMU genutzt wird, fristet der Eignungstest ein Schattendasein. Und dies, obwohl das geschätzte freie Interview kaum beruflichen Erfolg vorherzusagen vermag, während die Kombina-

tion aus Persönlichkeits- und Intelligenztest die Spitze darstellt, wenn es um wirkliche Prädiktion von Erfolg geht. Im Anschluss wurden Möglichkeiten der Überprüfung und Optimierung derartiger Verfahren exemplarisch dargestellt: Der Einsatz von Software zur Optimierung der Personalarbeit (Kompetenzmodellierung, Anforderungsanalysen, Validierung auf Knopfdruck) wurde anhand des in der universitären Forschung verankerten Praxisbeispiels ProSuite-HR vorgestellt und kritisch diskutiert.

Raus aus der Komfortzone – von Lukas Podolski lernen

Name: **Prof. Dr. Stephan Fischer**
Position: Professor für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement
Firma: Hochschule Pforzheim
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Stephan_Fischer25

Unternehmen sind aktuell mit zwei zentralen Herausforderungen konfrontiert: der steigenden Komplexität ihres Umfelds (z.B. Globalisierung) sowie dem War for Talents als Konsequenz der demographischen Entwicklung. Vor diesem Hintergrund kann es einen Wettbewerbsvorteil bedeuten, wenn Unternehmen ein gezieltes Management von Potenzialträgern betreiben, die die steigende Komplexität im Unternehmen erfolgreich bewältigen können. Die Komplexität eines Unternehmens steigt dabei mit der Anzahl an Variablen (= Quantität), der Anzahl an Verknüpfungen zwischen diesen Variablen (= Interdependenz), der Funktionalität dieser Verknüpfungen zum Beispiel Nicht-Linearität (= Qualität) sowie der Veränderungsrate des Systems (= Variabilität).

Hier stellt sich die Frage, wie eine auf Potenzial fokussierte Auswahl und Entwicklung (= Potenzialmanagement) von Mitarbeitern in komplexer werdenden Unternehmen tatsächlich funktionieren kann. Potenzial ist in Abgrenzung zur Kompetenz die zukünftige Kapazität einer Person hinsichtlich Denk- und Handlungsstrukturen und determiniert die Grenze ihrer individuellen Lernfähigkeit. Somit stellt es eine personale Disposition zur (Weiter-) Entwicklung von Qualifikationen dar und bezeichnet die als Anlage vorhandene Möglichkeit, Kompetenzen im organisationalen Kontext zu entwickeln.

Wie kann bereits heute prognostiziert werden, ob eine Person es lernen kann, zukünftig die Anforderungen einer für sie heute noch unbekannteren (höheren) Komplexität erfolgreich zu bewältigen (= Potenzialanalyse)? Dieses Dilemma der Potenzialanalyse kann durch wissensunabhängige Simulation zukünftiger Komplexitätsherausforderungen überwunden werden. Und wie kann bereits heute das Potenzial einer Person so entwickelt werden, dass sich die Grenze des zukünftigen Lernens hinsichtlich der Kapazität zur Komplexitätsverarbeitung verschiebt (= Potenzialentwicklung)? Dies gelingt, wenn es zu einer „gezielten und unterstützten Überforderung mit Lernreflexion in der Diskomfort-Zone“ kommt. Die Diskomfort-Zone markiert den Bereich innerhalb des Unternehmens, der den Mitarbeiter in eine Komplexität hineinbringt, die er aufgrund seiner bisherigen Kompetenz bisher nicht bewältigen kann. Grundlage für diesen Gedanken ist das Modell der sogenannten „Zone nächster Entwicklung“ von Wygotski, das eine ausgewogene Balance zwischen Stress einerseits und Leistung andererseits zur optimalen Entwicklung bietet.

Personalentwicklung im demografischen Wandel

Name: **Dr. Alexander Spermann**
Position: Director Talentmanagement Flexworker & Public Affairs
Firma: Randstadt GmbH & Co.KG
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Alexander_Spermann?key=0.0

Der ökonomische Kern der demografischen Herausforderung wird in der Regel verkannt: Der demografische Wandel führt zu einem Produktivitätsproblem. Heute arbeiten 100 Erwerbstätige für die Versorgung von etwa 34 Älteren, im Jahre 2040 werden 100 Erwerbstätige für etwa 62 Ältere aufkommen müssen. Demnach müssen die zukünftigen Erwerbstätigen wesentlich produktiver arbeiten, damit der Wohlstandsindikator – das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf – nicht sinkt. Spiegelt sich diese zentrale Herausforderung in der Demografiestrategie der Bundesregierung 2012 wider? Lediglich in Ansätzen. Zwar besteht inzwischen weitgehender Konsens in der wissenschaftlichen Literatur und in der Politik, dass das Fachkräfteproblem als Vorbote des demografischen Wandels durch höhere Erwerbstätigenquoten von Älteren und Frauen sowie qualifizierte Migration gemildert werden kann. Doch dass Produktivitätssteigerung der wichtigste und nachhaltigste Ausweg aus der Demografiefalle ist – diese Einsicht ist kaum verbreitet. Die Kernaussage des Vortrags war es, dass Qualifizierung im Sinne von lebenslangem Lernen ein zentraler Treiber für Produktivitätssteigerungen ist – und damit den Weg aus der Demografiefalle weist. Die Arbeitsproduktivität kann durch Qualifizierung, die Kapitalproduktivität durch Innovationen gesteigert werden. Qualifiziertes Personal ist die Voraussetzung für eine innovative Wirtschaft. Innovationen führen zu wirtschaftlichem Wachstum. Deshalb müssen alle Aus- und Weiterbildungsinstitutionen auf eine durch Innovationen auf dem Wachstumspfad gehaltene Wirtschaft ausgerichtet werden. Wenn das gelingt, dann wird Deutschland die demografische Herausforderung ohne Wohlstandsverluste meistern. Im Workshop diskutiert wurden Wege zur kurzfristigen Linderung der Auswirkungen des demografischen Wandels, wie qualifizierte Zuwanderung und erhöhte Partizipationsraten von Frauen und Älteren auf dem Arbeitsmarkt, sowie langfristige Lösungen der demografischen Herausforderung, die – in diesem Punkt bestand Einigkeit unter den Teilnehmern – vor allem in einer verbesserten Bildung und einer damit verbundenen höheren Arbeitsproduktivität liegen.

Vorträge Kategorie Personalstrategie

Personalmanagement mit neuen Medien heute, morgen, übermorgen

Name: **Prof. Dr. Wolfgang Jäger**
Position: Professor für BWL
Firma: Hochschule Rhein Main

Der Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ist in vollem Gange. Unternehmen generieren Mehrwert nicht mehr in der reinen Reproduktion von Wissen wie in den letzten hundert Jahren, sondern durch die Differenzierung über Wissen und Innovation. Hierarchien und Teams wandeln sich zu einem Netzwerk aus formellen und informellen Gemeinschaften auch über Abteilungen und Geschäftsfelder hinweg. Im „Enterprise 2.0“ wird Kommunikation und Kollaboration heute zwischen neuen formellen und informellen Gruppen etabliert, im Innovationsmanagement unternehmensübergreifend zusammengearbeitet. Der Wandel vom Produktionsort zum Denkarbeitsplatz erfordert vernetzte Kommunikationsstrukturen mit Hilfe der neuen Medien. Durch das Internet haben sich neue, schnelle und flexible Kommunikationswege und -plattformen etabliert, die diesen Wandel unterstützen und heute auch verstärkt ortsunabhängig über mobile Endgeräte genutzt werden. Organisation und Personalmanagement müssen auf die Entwicklungen der Mediengesellschaft reagieren, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein. Dies wird beispielsweise anhand der Entwicklungslinien von Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting im Zeitverlauf deutlich. „War 2010“ das Thema „Web 2.0“ mit Blogs, Podcasts und Auftritten in Sozialen Netzwerken der große Trend, bedienen die Personalorganisationen heute die Nachfrage der Bewerber und Interessenten nach mobilen Karriereseiten und Karriere-Apps. In Zeiten des Fachkräftemangels wird Active Sourcing vom Trend zur Pflicht. Zukünftig sollen vor allem die „Candidate Experience“ und das „Recruitment“ in den Mittelpunkt rücken, Interessenten sollen über Videos, Augmented Reality und Serious Games möglichst realistische Einblicke in die Jobwelten erhalten. Auch innerhalb der HR-Bereiche ist das Thema Mobile angekommen: Viele Personalorganisationen möchten ihre Prozesse auch über mobile Endgeräte bearbeiten und planen die Einführung mobiler Lösungen, die zunehmend von den großen Softwareanbietern angeboten werden.

Der Mitarbeiter – das unbekannte Wesen

Name: **Uwe Loof**
Position: Geschäftsführender Gesellschafter
Firma: PAON GmbH
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Uwe_Loof

Bislang hatten wir zur Arbeit ein festes Weltbild mit klaren Eckpunkten, die nun aber deutlich ins Wanken kommen. Der alte Kontrakt – Loyalität gegen Arbeitsplatzsicherheit – ist zerfallen, neue Beschäftigungsformen jenseits des klassischen Arbeitsverhältnisses gewinnen die Oberhand. Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung sind Megatrends, die unsere Arbeitswelt bereits jetzt nachhaltig verändern. Die moderne Arbeitswelt stellt durch ihre Vielschichtigkeit und die wechselseitigen Abhängigkeiten im System Arbeit eine große Herausforderung für alle Gestalter und Entscheidungsträger dar. Auf diese Komplexität ist mit isolierten Maßnahmen

nicht mehr erfolgreich zu reagieren. Die Arbeitswelt von morgen muss mit einem Blick auf das Ganze zukunftssicher gestaltet werden.

Die zukünftige Arbeitswelt wird durch flexible Beschäftigungsverhältnisse und neue Organisationsstrukturen gekennzeichnet sein. Tätigkeitsinhalte und Arbeitsprozesse werden auch auf die Bedürfnisse, vor allem aber auf das Know-how der Mitarbeiter zu fokussieren sein. Relevantes Wissen erfährt nicht zuletzt durch die technologischen Änderungen eine bislang noch die da gewesene "Halbwertzeit" und große Volkswirtschaften (China, Indien etc.) werden aufgrund Ihrer Bevölkerungszahlen deutlich mehr hochqualifizierte Mitarbeiter hervorbringen, als dies in Europa der Fall ist – das zudem auch noch die Auswirkungen der demografischen Entwicklung zu bewältigen hat.

Auch die Außenverhältnisse der Unternehmen werden sich wandeln: Verschiedene interne und externe Partner arbeiten zunehmend projektweise in Netzwerken zusammen, bei denen Lernen und Arbeiten zusammenwachsen. Daher sind Unternehmen gefordert, ihren Beschäftigten flexiblere Arbeitsformen und vor allem auch den Wechsel zwischen den Arbeitsformen in Zukunft zu ermöglichen. Während in der Vergangenheit Berufsbiographien sehr linear und innerhalb weniger Unternehmensstationen verliefen (= „BATCH WORK“), stehen wir in zahlreichen Unternehmen vor einem Wandel in die Vielfalt von Lernen und Arbeiten (= „PATCH WORK“). Damit dieser Wandel gut gelingen kann, müssen Unternehmen, und vor allem die Personalfunktion, neue Personalkonzepte etablieren, die diese Veränderungen aktiv unterstützen. Eine große Chance, insbesondere für den HR-Bereich, sich als Mitgestalter in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts zu positionieren.

Die neue Rolle der Personalarbeit im 21. Jahrhundert – Nachhaltigkeit im Personalwesen

Name: **Prof. Dr. Stephan Fischer**
Position: Professor für BWL und Personalmanagement
Firma: Hochschule Pforzheim
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Stephan_Fischer25

In der Wirtschaft gibt es einen Megatrend zum nachhaltigen betrieblichen Handeln, an den sich Unternehmen anpassen müssen, wenn sie langfristig überleben wollen. Unter Nachhaltigkeit wird verstanden, dass heutige Bedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen sind, welche die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen nicht einschränkt. Dazu gehört das Verständnis, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele im Einklang stehen („triple bottom line“ (TBL) oder auch das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit). Nur wenn alle drei Ziele – in wie auch immer geartetem Verhältnis – erreicht werden, spricht man von nachhaltigem betrieblichem Handeln.

Für die Personalarbeit ergeben sich in diesem Zusammenhang drei Fragen: Wie kann sich HRM selbst (Strategie, Strukturen, Prozesse, Personal und Kultur) und insgesamt (mit seinen relevanten Themen) nachhaltig ausrichten? Wie kann es im Sinne eines internen Beraters andere Unternehmensbereiche darin unterstützen, sich nachhaltig auszurichten? Und wie kann es einen Beitrag zur Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene durch gezielte Entwicklung der entsprechenden Nachhaltigkeitskultur leisten? Wenn HRM es schafft, diese drei Fragen für sich zu beantworten, nimmt es eine neue Rolle im Unternehmen ein, nämlich die des Sustainability Principal. Diese Rolle kann als die adäquate HR Rolle des 21. Jahrhunderts betrachtet werden, wenn es darum geht, die Herausforderungen der Nachhaltigkeit zu bewältigen.

Im Fokus des Vortrags standen Antworten auf die erste Frage. Aus der aktuellen Literatur kann entnommen werden, dass es insgesamt 39 verschiedene HR-Elemente gibt, die einen Beitrag zu nachhaltigem Handeln haben können. Quintessenz ist dabei, dass nachhaltiges HRM nicht bedeutet, andere HR-Praktiken anzuwenden als bisher üblich, sondern vielmehr, bisherige HR-Praktiken anders auszurichten. Illustriert werden kann dies am Beispiel der Personalauswahl. Wenn es einem Unternehmen wichtig ist, dass seine Mitarbeiter nachhaltig handeln, muss es

solche Personen auswählen, die dies auch können und wollen. Dazu bietet es sich etwa an, die Qualitätsstandards im Auswahlprozess nach der DIN 33430 mit inhaltlichen Dimensionen zum Thema Nachhaltigkeit zu verbinden, wie sie etwa in der DIN 26000 definiert wurden.

Das Hollywood-Prinzip – Storyboarding in der Führungskräfteentwicklung

Name: **Hajo Winkler**
Position: Geschäftsführer
Firma: Enigma Company Builders
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Hajo_Winkler

Innovation entsteht an den Schnittstellen von Wissen und Branchen. Was passiert also, wenn wir Blockbuster-Regeln für Drehbuchautoren auf Programmdesigns in der Personalentwicklung anwenden? Am Beispiel des Entrepreneurship-Trainings „One Flight Up!“ für das Top Executive Development Programm der OTTO Group zeigte der Autor den Einsatz des Hollywood-Prinzips in der Praxis. Hollywoods Filmemacher und Entwickler von Trainingsprogrammen stehen vor einem ähnlichen Problem: Über Jahre hinweg möchten sie mit den immer gleichen Elementen neue spannende Erfahrungen für ihr Publikum generieren. Aber wie können wir mit einem im Prinzip immer gleichen Kanon von Trainingseinheiten wirksame Ereignisketten kreieren? Drehbuchautoren lösen dieses Problem immer wieder erfolgreich. Was steckt also hinter dem Geheimnis, dass wir innerhalb weniger Minuten nach Beginn eines Films von immer gleichen Archetypen emotional berührt werden und wie lässt sich diese Technik in der Aufbereitung von Trainings und bei der Gestaltung ganzer Karriereprogramme nutzen? Der Autor, selbst leidenschaftliche Filmer und engagierter Programmdesigner, hat zum Thema Innovation und unternehmerisches Denken die beiden Felder zusammengeführt. Es geht um die klaren Strukturen des Hollywood-Prinzips und seine Elemente. Das Führen durch Herausforderungen, durch verschiedene Emotionsebenen und die effiziente Programmierung von Höhepunkten, Cliffhangers und Pausen. Mit dieser Technik erreichen wir Talente, die im Trainingsbereich schon viel gesehen haben. Und wir erschaffen spannende Programme auch für die Facebook und YouTube Generation, die es gewohnt ist, in immer kürzeren energiereichen Einheiten von Station zu Station geführt zu werden. Gab es Trailer zu sehen? In diesem Vortrag schon.

Wertorientiertes Personalmanagement: Human Capital als Wettbewerbsfaktor

Name: **Dr. Jörg Thienemann**
Position: Managing Director
Firma: Detect Value
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Joerg_Thienemann

Name: **Martin Peußner**
Position: Inhaber
Firma: Personalrezepte
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Martin_Peusser

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und einer Verschärfung des Arbeitskräfteangebotes wird Human Capital in Deutschland zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. Unternehmen brauchen daher eine vorausschauende und entschlossene Personalstrategie, die in Humanressourcen einen Vermögenswert erkennt, der aktiv entwickelt werden muss. Nur so können Wettbewerbsfähigkeit und langfristiger Unternehmenserfolg gewährleistet werden. Kernbestandteile eines wertorientierten Personalmanagements sind das Halten von qualifizierten Beschäftigten, das Heben von Beschäftigungsreserven intern bzw. extern (Rekrutierung) und eine gezielte Personalentwicklung. Ausgangspunkt ist eine fokussierte Analyse zukünftiger Stellenanforderungen und benötigter Schlüsselqualifikationen, abgeleitet aus den strategischen Markterwartungen und Unternehmenszielen. Dafür wurde eine Humanpotenzial-SWOT-Methodik entwickelt, die mit einer einfachen, aber methodisch sinnvollen Metaplan-Technik arbeitet. Sie hilft, quantitative und qualitative Risiken (Vakanzen/ Qualifikationslücken) aufzudecken und Potentialträger und Talente im Unternehmen zu identifizieren.

Um qualifizierte Arbeitskräfte halten und diese gezielt weiterentwickeln zu können, wird das Konzept des Berufs-Lebensbaums eingesetzt, das auf einfache und verständliche Weise die Lebens- und Berufsentwicklungsphasen visualisiert. Die individuelle Position von Potenzialträgern innerhalb dieses „Baumes“, deren Leistungsmotivation und Entwicklungswünsche lassen sich hiermit gezielt abfragen. Darüber hinaus hilft dieser „Baum“ im Dialog geeignete Maßnahmen zu finden, um beides – Unternehmens- und individuelle Lebensziele – in Einklang zu bringen und somit Arbeitskräfte zu binden.

Die Kenntnis der Schlüsselkompetenzen, der Potenzialträger und deren Entwicklungswünsche komplettieren die Informationen aus den vorhandenen Personalstamm- und Bewegungsdaten an entscheidender Stelle. Aus dieser Fülle an Informationen entsteht ein wachsender Informations- und Analysebedarf im Personalbereich. Ein wertorientiertes und auf Wettbewerbsfähigkeit fokussiertes Personalmanagement wird Vakanzen und Gaps analysieren, Humanpotenzial mit Unternehmenserfolg korrelieren und strategisch bzw. demografisch relevante Fragen durch in die Zukunft gerichtete Projektionen beantworten. Unternehmensdaten werden mit (Arbeits-)Marktdaten angereichert, um Risiko- oder Potenzialanalysen durchführen zu können. Wertorientiertes Personalmanagement ist unternehmerisches Personalmanagement mit Kenntnis des Business, mit Fokus auf weichen Faktoren, einem wettbewerbsfähigem Set an Maßnahmen – analytisch, strategisch, steuernd und effizient.

Erfolg von Personalarbeit ist berechenbar – Ansätze zum frischen Denken

Name: **Angela Hamburger**
Position: Rating Analyst
Firma: Hamburger Corporate Management
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Angela_Hamburger

Name: **Wolfgang Mosebach**
Position: Senior Consultant
Firma: Agora Projectmanagement GmbH
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Wolfgang_Mosebach?key=0.0

Personalarbeit, wie wir sie die letzten drei oder vier Generationen gekannt haben, gibt es nicht mehr! Human Resource Management-Trends befinden sich im Spannungsfeld von Demografie, Technologie, Globalisierung, Werte- und Kulturwandel. Diese Trends beschreiben die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt von Morgen, deren Auswirkungen sich auf der organisationalen Ebene manifestieren. Der Anspruch an das Human Resource Management liegt darin, nachhaltige Leistung in einem extrem dynamischen Umfeld und unter komplexen Herausforderungen

zu erbringen. Know-how und Ressourcen sind die Kernsubstanz für jedes Unternehmen. Im Zentrum der aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Arbeit stehen damit die Sicherung und kontinuierliche Entwicklung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter sowie die gezielte Entwicklung von Organisationsstrukturen. Die Forderung nach einer verlässlichen Bewertung der Wertschöpfung des Human Resource Managements ist daher verständlich. Um die Meisterschaft im Human Resource Management zu erreichen, müssen wir die Perspektive radikal verändern und ein neues Human Resource-Geschäftsmodell schaffen. Unverzichtbare Basis ist ein „Evaluation Framework“ für die Personalabteilung. Richtig umgesetzt, besitzt es die notwendige Flexibilität und Agilität, zielgerichtet und kontinuierlich über die Entwicklung und Wertschöpfung der Abteilung als Ganzes, aber auch über die individuellen Leistungs- und Kompetenzprofile Auskunft zu geben. Diese Daten und Informationen stellen eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage für das Top Management dar. Auf diese Weise ist ein Unternehmen jederzeit in der Lage, agil zu handeln, d.h. durch kontinuierliche Information in Situationen gezielt zu agieren, anstatt ad hoc auf akute Situationen hektisch zu reagieren. Die Praxis zeigt, dass durch die Verwendung dieser Bewertungsmodelle und einer strukturierten Kommunikationsstrategie nicht nur die Transparenz immaterieller Vermögenswerte erreicht wird und ein Return on Intangibles dargestellt werden kann, sondern dass die Herleitung von Wirkungszusammenhängen darüber hinaus eine zielorientierte Steuerungsfunktion des Humankapitals möglich macht.

Vorträge Kategorie Personalbeschaffung

Recruitment in Zeiten des Fachkräftemangels – Serious Games, ein innovativer Ansatz

Name: **Herbert Frick**
Position: Geschäftsführer
Firma: Apunto SC
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Herbert_Frick

Viele Unternehmen konkurrieren um hochqualifizierte Fachkräfte. Der Umgang mit digitalen Medien ist für die Zielgruppe alltäglich und daher erwartet sie, mit eben diesen Medien angesprochen zu werden. Entsprechend nutzen viele Unternehmen eine ansprechende Recruitment-Webseite und schalten Anzeigen in Jobbörsen. Doch schaut man sich die heutige Mediennutzung an, erkennt man den Trend, dass das Internet bei weitem mehr als eine reine Informationsquelle ist. Social Networking und Spiele machen einen immer größeren Anteil aus. Serious Games nehmen diesen Trend auf und nutzen die Immersion, das Eintauchen in das Spiel, um andere Ziele zu verfolgen als die reine Unterhaltung. In einem Serious Game können zum einen Lerninhalte vermittelt werden, zum anderen auch Marketingbotschaften transportiert werden, die beide nachhaltig präsent bleiben. Weiter verstärkt wird dies noch durch den Einsatz des narrativen Spielformats, innerhalb dessen eine Geschichte erzählt wird, die lange im Gedächtnis bleibt und weiter getragen werden kann. Stellenangebote und ihr Potential lassen sich mit einem Serious Game spannend und attraktiv präsentieren. Der potentielle Bewerber durchlebt einen Arbeitstag mit einer mitreißenden Agenda aus dem Unternehmen und taucht dabei tief in die Materie ein. Mit allen erdenklichen Medien entstehen eine spannende, nichtlineare Storyline sowie Videosequenzen mit echten Schauspielern, die passend zur Situation reagieren. E-Mails, Chat und Videochats zur Kommunikation mit den Spielfiguren, reale SMS sowie Anrufe auf dem Mobiltelefon des Spielers sind dabei keine Utopie. In Zukunft erwarten wir einen signifikanten Anstieg der Serious Gaming Verbreitung in Deutschland. Game Based Learning und auch Game Based Employer Branding werden aus dem HR-Bereich nicht mehr wegzudenken sein. Es wird unsere Wissensaufnahme Stück für Stück verändern. Digital Natives akzeptieren die herkömmlichen Methoden immer weniger. Technologische Innovationen werden eine weite Verbreitung kostengünstig möglich machen.

Die Kraft von sozialen Netzwerken in der Personalsuche nutzen

Name: **David Vitrano**
Position: Head of Marketing E-Recruiting
Firma: Xing AG
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/David_Vitrano

Radikal verändert sich die Arbeitswelt: Mit der neuen Generation, die den Arbeitsmarkt immer stärker prägt, erleben wir einen Wertewandel, den es in dieser Form noch nie zuvor gegeben hat. Die früheren Standards, nach denen Personen gradlinige Karrieren in einem einzigen Unternehmen machten, gehören mehr oder weniger der Vergangenheit an. Bereits heute wechseln Mitarbeiter ihre Arbeitgeber häufiger als früher. Phasen, in denen sie als Angestellte arbeiten, lösen sich ab mit selbstständigen Tätigkeiten. Ein funktionierendes berufliches Netzwerk ist daher unerlässlich. Die Zukunft wird deutlich weitreichendere Veränderungen mit sich bringen. Hier spielt der Medienkonsum der

„Generation Y“ eine bedeutende Rolle. Denn sie ist die erste Generation, die mit dem Internet groß geworden ist. Für sie ist es das Hauptmedium, sie ist hoch vernetzt, kommunikativ. Im Netz erwartet sie Transparenz und Offenheit – dies gilt auch für ihre potenziellen Arbeit- und Auftraggeber. Für Unternehmen bedeutet dies ein Umdenken: Sie müssen auf sich aufmerksam machen, präsent sein und sich öffnen. Viele Arbeitgeber haben das erkannt und setzen bereits erfolgreich auf das Social Media Recruiting – die Personalarbeit in sozialen Online-Netzwerken. Personaler können die vielfältigen Features in sozialen Netzwerken nutzen, um das Unternehmen als Arbeitgeber zu platzieren und Talente zu finden und anzusprechen.

Das berufliche Online-Netzwerk XING stellt mit seinen über sechs Millionen Mitgliedern im deutschsprachigen Raum hierzulande den größten Talentpool dar. Mit dem Unternehmensprofil, dem integrierten Stellenportal und dem XING Talentmanager zur effizienten Suche und Ansprache von Kandidaten bietet XING umfassende Möglichkeiten für die Personalarbeit im sozialen Netzwerk. Seit kurzem bilden alle XING Unternehmensprofile Arbeitgeberbewertungen von kununu ab. Jobinteressenten können direkt erfahren, wie aktuelle oder ehemalige Angestellte ihren Arbeitgeber hinsichtlich Faktoren wie Work-Life-Balance oder Arbeitsklima bewertet haben und somit anhand authentischer Mitarbeitermeinungen einen Blick hinter die Fassaden erhalten. Social Media Recruiting bietet Unternehmen vielfältige und nachhaltige Chancen, um sich im Kampf um die besten Talente auf dem Markt erfolgreich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten.

Rekrutierung 45+: Potenziale erkennen und gewinnen

Name: **Barbara Lochmann**
Position: General Managerin HR/Marketing/Controlling
Firma: Information Factory Deutschland GmbH; zuvor Personalleitung / Business Development bei stellenanzeigen.de GmbH & Co.KG
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Barbara_Lochmann

Eines der größten Potenziale im Bewerbermarkt liegt derzeit in der Zielgruppe 45+, den so genannten Best Ager. Heutzutage ist jede zweite Frau älter als 39 und jeder zweite Mann älter als 37. Bis 2050 wird sich dieser demografische Wandel noch verstärken. Zwar hat der überwiegende Teil der Arbeitgeber die Relevanz des demografischen Wandels und die daraus resultierende Notwendigkeit personalbezogener Änderungen erkannt, jedoch mangelt es in der Praxis noch immer sehr stark an der praktischen Umsetzung dieser Erkenntnisse. stellenanzeigen.de hat gemeinsam mit advalueMEDIA und Mercuri Urval eine Umfrage zum Thema „Rekrutierung und Bewerbung 45plus“ gestartet: 317 Personaler und 1052 Bewerber wurden befragt – mit interessanten Ergebnissen. Die Zielgruppe 45+ hat sich im Laufe ihrer vielfältigen beruflichen Karrieren ein enormes Maß an Fachwissen und sozialer Kompetenz angeeignet, ist hoch motiviert und verspürt den Wunsch, etwas zu bewegen. Dennoch sehen sich viele vor der Herausforderung, im Vorstellungsgespräch Zweifel zu beseitigen: „zu alt“, „zu teuer“ und „überqualifiziert“ – dies sind die Vorurteile, mit denen sich die Zielgruppe 45+ konfrontiert sieht. Dabei bringen reifere Bewerber viele erfolgskritische Fähigkeiten mit und haben zudem ihre Lebensplanung weitestgehend abgeschlossen, was Planungssicherheit ermöglicht. Hinzu kommt, dass Alter und Leistung in keinem Widerspruch stehen. Zwar nimmt mit fortschreitendem Alter die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung etwas ab, dies wird jedoch durch Stärken im Bereich der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz mehr als kompensiert. Bei der Bewerberansprache der Best Ager spielen die Unternehmenswerte eine besondere Rolle, insbesondere bei den Themen „Age Diversity“ und „Corporate Social Responsibility“. Hier wird sehr schnell deutlich, was echt und was vorgegeben ist. Die „Best Ager“ nutzen vor allem Jobbörsen, die Agentur für Arbeit, regionale Tageszeitungen und den Freundes- und Bekanntenkreis für ihre Jobsuche. Aber auch berufliche Netzwerke spielen eine wichtige Rolle. Im Bewerbungsprozess selbst stellt die größte Herausforderung für viele Bewerber dar, den roten Faden kenntlich zu machen und den Lebenslauf vollständig, aber

dennoch übersichtlich darzustellen – ein wichtiges Kriterium bei der Sichtung. Generell stellt sich für Bewerber 45+ als auch für Unternehmen gleichermaßen die Frage: Wo will ich hin und welche Kompetenzen benötige ich hierfür? Auf Unternehmensseite werden die Gewinner diejenigen Unternehmen sein, die sie sich der älteren Generation öffnen und dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Erreichen des Rentenalters produktiv und gesundheitlich leistungsfähig bleiben. Denn nur so kann ein Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels seine zukünftige Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Objektivität auf dem Prüfstand: Was das anonymisierte Bewerbungsverfahren über unbewusste Auswahlkriterien verrät

Name: **Natalie Mankuleyio**
Position: HR Managerin
Firma: mydays GmbH
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Natalie_Mankuleyio?key=0.0

Auf Anfrage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) hat mydays, Deutschlands erster Anbieter von Erlebnisgeschenken, als einziges mittelständisches Unternehmen an dem Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ teilgenommen. Ziele des Projekts sind vor allem die Vielfalt der Belegschaft weiter zu fördern, die Qualifikation der BewerberInnen in den Mittelpunkt zu stellen, vorschnelle Rückschlüsse und unbewusste Diskriminierung zu vermeiden sowie diskriminierungsbedingte Hemmungen seitens der Bewerbenden abzubauen.

Im Pilotprojekt wurden alle Stellen anonym ausgeschrieben. Es kristallisierte sich jedoch schnell heraus, dass das Verfahren in bestimmten Bereichen nicht praktikabel ist, wie beispielsweise in kreativen Berufen. Hier vermittelt die Gestaltung der Bewerbungsunterlagen einen ersten Eindruck hinsichtlich der Eignung der Bewerber für die ausgeschriebene Stelle. Im Rahmen des Anonymisierungsverfahrens wurde auf die Angabe von Name, Geschlecht und Nationalität sowie Geburtsort, Geburtsdatum, Familienstand und Bewerbungsfoto verzichtet. Im Reflexionsprozess wurde deutlich, wie sehr man sich vorher beispielsweise durch Fotos oder Altersangaben von der eigentlichen Qualifikation ablenken ließ. Die Einladung zum Vorstellungsgespräch erfolgte rein auf Basis der anonymisierten Bewerbung. Im Zuge der Einladung wurden dann erstmalig die vollständigen Bewerbungsunterlagen angefordert, so dass das Unternehmen die Möglichkeit hatte, die Angaben abzugleichen und Arbeitszeugnisse zu sichten. Es wurde deutlich, dass es deutschsprachigen Bewerbern leichter fällt, sich anonym zu präsentieren. Für Bewerber mit Migrationshintergrund ist es häufig nicht so einfach, beim Ausfüllen des Bewerbungsformulars Informationen, wie die über ihre Herkunft, zu verbergen – ihre Angaben zu Universitätsbesuchen decken diese zwangsläufig auf.

Das Fazit: Durch die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens hat es keine maßgeblichen Änderungen in der Mitarbeiterstruktur gegeben. mydays war durch seine internationale Ausrichtung ohnehin schon kulturell sehr vielschichtig besetzt. Darüber hinaus wurde das vorrangige Ziel erreicht, den Denkansatz bei der Personalauswahl zu ändern und den Selbstreflexionsprozess bei Entscheidungsträgern anzuregen.

Wofür stehe ich als Firma? Entwicklung eines Company Purpose bei der Eckes Granini Group mit Hilfe des Storytellings

Name: **Dr. Karin Thier**
Position: Storytelling Consulting
Firma: Narrata Consult
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Karin_Thier?key=0.0

Durch Zukauf verschiedener internationaler Unternehmen und Wechsel der Führungsspitze ergaben sich zahlreiche Veränderungen in der Unternehmenskultur der Eckes Granini Group, die eine Neupositionierung der Innen- und Außenwirkung verlangten. Es galt folgende Fragen zu beantworten: Was verbindet uns als Unternehmen trotz aller Verschiedenartigkeit? Welches Image hat das Unternehmen als Arbeitgeber in den Augen von Mitarbeitern, Stakeholdern und am Markt?

Bei der Umsetzung entschied sich das Unternehmen bewusst für keinen reinen Top-down Ansatz, sondern für ein Vorgehen, das die aktive Beteiligung der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Unternehmensteilen ermöglicht und darüber hinaus einen tiefen Einblick in das Unternehmen und die dort gelebten „reellen“ Werte und Einstellungen bietet.

Werte, Einstellungen und Wahrnehmungen von Mitarbeitern in Hinsicht auf die Unternehmenskultur lassen sich nicht einfach abfragen, da sie oft unbewusst in den Köpfen der Mitarbeiter stecken. Eine Möglichkeit, dieses Wissen zu heben, ist der Weg über Geschichten, Erlebnisse und Anekdoten, die Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden. Eine Methode, die genau hier ansetzt, ist die Storytelling-Analyse.

Bei der Eckes Granini Group wurden im Rahmen von Storytelling länder- und hierarchieübergreifend in narrativen Einzelinterviews und Workshops Geschichten, Erlebnisse und Anekdoten gesammelt und hinsichtlich gemeinsamer, verbindender Werte ausgewertet und aufbereitet. Während der Auswertung zeichneten sich nach und nach verschiedene übergreifende Werte rund um die Themen Marke, Produkt und Mensch ab. Sie lieferten die Basis für die Umsetzung eines umfassenden und vor allem authentischen Unternehmenspurpose.

Der Unternehmenspurpose bildet heute für die Eckes Granini Group eine verbindliche und akzeptierte Richtschnur für ein nach innen und außen gerichtetes Employer Branding. So ist der Purpose nicht nur Bestandteil der Firmenhomepage und eines Image-Filmes geworden, sondern die entwickelten Werte dienen auch der Unterstützung bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern und haben Einfluss auf das Führungsverhalten.

Vorträge Kategorie Personalprozesse

Digitale Prozesse im Personalwesen: Möglichkeiten, Erfahrungen, Knackpunkte

Name: **Jan Zeidler**
Position: Personalleiter
Firma: Landesbank Berlin
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Jan_Zeidler

Digitale Prozesse nehmen seit einigen Jahren einen immer höheren Stellenwert in der Personalarbeit ein. Es sind nicht mehr nur die repetitiven Arbeiten und einfachen Prozesse im „Self Service“, die elektronisch unterstützt werden. Zunehmend werden auch Entscheidungsträger in die digital unterstützten Verfahren eingebunden und damit die klassischen Entscheidungsprozesse bei den HR-Business-Partnern effizienter gestaltet.

Die Landesbank Berlin AG konsolidiert und optimiert seit geraumer Zeit ihre Personalprozesse durch digital unterstützte Workflows – nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern durchgängig von der Bewerbung bis zu den Abläufen bei ihren Dienstleistern. Durch Digitalisierung der insgesamt 23.000 Personalakten sowie der etwa 3.500 Bewerbungen für Ausbildungs- und Trainee-Plätze hat die Landesbank Berlin eine nachhaltige Effizienzsteigerung realisiert. Wichtig ist, die HR-Prozesse durchgehend zu digitalisieren, um ineffiziente Medienbrüche und daraus resultierende Doppelerfassungen zu vermeiden. Die Vorteile der Digitalisierung sind dabei vielfältig. Insbesondere bei der Digitalisierung von Entscheidungsprozessen werden zeitintensive und papierbasierte Vorgänge nachhaltig optimiert: Der Prozess ist jederzeit für alle Beteiligten transparent und kann effizient per Mausklick bearbeitet werden. Zudem werden die Workflows elektronisch archiviert – der Output eines digitalisierten Prozesses ist damit jederzeit verfügbar, eine zeit- und platzintensive Ablage entfällt.

Auch in Hinsicht auf die Steuerung externer Dienstleister oder anderer externer Stellen, wie zum Beispiel Reisebüros zur Planung von Dienstreisen, bietet die Digitalisierung der HR-Prozesse Vorteile: Der Bearbeitungsstand eines Auftrags ist jederzeit für alle Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar. Wenn alle Beteiligten die Digitalisierung von HR-Prozessen unterstützen und konsequent umsetzen, bieten digitale Prozesse einen Grad an Transparenz und Effizienz, den man auch durch den effizientesten papierbasierten HR-Prozess nicht erreichen wird.

Vorträge Kategorie Science Park

Der Science Park: Wissenschaft trifft Wirtschaft ohne Berührungängste

Name: **Prof. Dr. Stephan Fischer**
Position: Professor für BWL und Personalmanagement
Firma: Hochschule Pforzheim
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Stephan_Fischer25

Der Science Park war Kontakt- und Austauschfläche für relevante Fragen und Lösungen im Bereich der angewandten Personalforschung. Jeder Forscher hat als Experte sein spezifisches Wissen eingebracht und gemeinsam mit Teilnehmern aus der Wirtschaft diskutiert. So ist ein bunter Strauß aktueller HR Themen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ausgetauscht worden – zum Nutzen für beide Seiten!

Im Science Park konnten Einblicke in Themen wie „Ist die Zukunft rosa?“ gewonnen werden, mit dem Fazit, dass gute Personalpolitik im Jahr 2020 anders aussieht als heute! Oder aber über Führung in virtuellen Teams informiert werden. Hier gab es die Erkenntnis, dass die Führung in virtuellen und räumlich verteilten Teams von Führungskräften eine Kombination aus Management- und Teamkompetenz sowie die Fähigkeit erfordert, neue Medien reflektiert und effektiv für Kommunikation und Kooperation in Unternehmen und Organisationen einzusetzen. Auch diskutiert wurde der „PeKRA-Indikator“ – ein neues Verfahren zur Messung von Personalrisiken in deutschen Krankenhäusern. Die Zuhörer konnten sehen, wie sich mit Hilfe des „Bellheimer Verfahrens“ die personellen Risiken eines Krankenhauses aufzeigen lassen. Interessant waren auch die Ausführungen zum psychologischen Kapital als Ressource. Der Nutzen des Ansatzes für Unternehmen wurde entsprechend aufgezeigt. An anderer Stelle ging es darum, Arbeit und Privatleben als Schlüsselfaktoren für die Work-Life-Balance selbst zu managen. Auf Basis empirischer Ergebnisse konnten Empfehlungen zur Gestaltung von Trainings abgeleitet werden, die Mitarbeiter in ihrer Work-Life-Balance unterstützen. Weiterhin im Fokus stand das internationale Talentmanagement als Herausforderung. Gefragt wurde, was Studierende in Indien und China von ihren Arbeitgebern erwarten. Die Teilnehmer erfuhren, wie Unternehmen vor Ort die hohen Fluktuationsraten bei qualifizierten Mitarbeitern senken können. Neue Medien, neuer Fluch, neue Spielregeln? In diesem neuen Forschungsprojekt wurden die jederzeitige Erreichbarkeit und ihre (nicht immer erwünschten) Konsequenzen thematisiert. Und schließlich befasste sich ein Vortrag zum Thema „Personalabteilungen im Spagat zwischen Pflicht und Kür: Ist Outsourcing eine Lösung?“ mit der Frage, ob das Auslagern von Prozessen an einen externen Anbieter adäquate Lösungen für Unternehmen bietet. Bei allen Vorträgen entstand ein reger Austausch, der Lust auf eine Fortsetzung macht.

Der „PeKRA-Indikator“ – Ein neues Verfahren zur Messung von Personalrisiken in deutschen Krankenhäusern

Name: **Kerstin Butz**
Position: Personalentwicklerin der Sparkasse Germersheim-Kandel Lehrbeauftragte der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
Firma: Sparkasse Germersheim-Kandel
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Kerstin_Butz

Der Personalmangel in deutschen Krankenhäusern füllt zunehmend die Schlagzeilen einschlägiger Fachliteratur. Einzelne Studien warnen bereits vor dem Kollaps des Gesundheitssystems, insbesondere im stationären Bereich. Dies lässt vermuten, dass die personellen Risiken – insbesondere das Engpassrisiko – zukünftig eine überlebenswichtige Bedeutung haben werden. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass auch andere personelle Risiken, wie das Motivationsrisiko oder das Austrittsrisiko, in jüngster Vergangenheit angestiegen sind und existenziell bedrohlich werden könnten, wirkt man diesen nicht entgegen. Die Analyse der rechtlichen Situation ergab, dass es aktuell keine gesetzliche Verpflichtung für ein Personalrisikomanagement in deutschen Kliniken gibt. Auch die Anforderungen an das Qualitätsmanagement sind nicht umfangreich genug, um die personellen Risiken explizit zu erfassen und zu managen. Die Möglichkeit, dass personelle Risiken existenziell bedrohliche Ausmaße annehmen und nicht frühzeitig entdeckt werden, kann hiernach als hoch eingestuft werden. Im Rahmen einer Forschungsarbeit wurde das „Bellheimer Verfahren“ als Evaluierungsinstrument entwickelt. Das „Bellheimer Verfahren“ identifiziert und bewertet mit Hilfe von insgesamt 20 verschiedenen quantitativen und qualitativen Messinstrumenten in acht aufeinander aufbauenden Schritten die personellen Risiken eines Krankenhauses. Der daraus resultierende „PeKRA-Indikator“ gibt – ähnlich wie ein Fieberthermometer – an, wie hoch die Risiken für ein spezifisches Krankenhaus sind und ob (akuter) Handlungsbedarf besteht. Hierfür wurde der bisher einzigartige Versuch unternommen, ein finanzmathematisches Verfahren, nämlich die Portfoliotheorie nach Markowitz, auf die Personalrisikosituation in Krankenhäusern zu übertragen. Denn hiermit können erstmals auch die Wechselwirkungen der einzelnen Risiken untereinander berücksichtigt werden.

Führungskraft – ein Risikofaktor?

Name: **Babette Halbe-Haenschke**
Position: Inhaberin
Firma: GEA Gesundheitsmanagement
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Babette_HalbeHaenschke

Die Führungskraft ist sich ihrer potenziellen Gesundheitsgefahr durchaus bewusst. Sie ist ein Risikofaktor für sich selbst, für die Mitarbeiter und für das Unternehmen. Für sich, weil Führungskräfte durch die stetig wachsenden Anforderungen wie Flexibilisierung, permanente Verfügbarkeit, Entgrenzung der Arbeit, Zeitdruck, Wettbewerb und hohe Leistungsziele kaum genug auf die eigene Gesundheit achten. Für Mitarbeiter, weil Dimensionen gesunder Führung wie Transparenz, Wertschätzung, Belastungsabbau und Ressourcenaufbau nicht oder wenig beachtet werden. Und für das Unternehmen, weil die notwendige und überfällige Etablierung eines umfassenden und systemischen Gesundheitsmanagements blockiert wird – aus unnötiger Angst vor zeitlichen und finanziellen Hürden. Und aus Angst, notwendige Veränderungen anzugehen. Dabei bestätigen alle Personalverantwortlichen, dass sich jeder einzelne Schritt der betrieblichen Gesundheitsförderung lohnt – weil gesunde und motivierte Mitarbeiter leistungsbereiter und leistungsfähiger sind, und weil mehr Gesundheit mehr Lebensqualität bedeutet. Diese Win-Win Situation führt zu

unternehmerischem Erfolg und zu mehr Lebensfreude jedes Einzelnen. Grundlage jeglicher Verhaltensänderung im Sinne gesünderer Lebens- und somit Arbeitsweisen ist dabei die Realisierung der eigenen Macht und Verantwortung. Zukunft passiert nicht einfach – auch eine gesunde Zukunft nicht. So, wie ich heute ein Unternehmen führe, so, wie ich heute lebe – so gestalte ich Zukunft. Führungskräfte wissen, welchen Einfluss sie haben bzw. haben könnten, sie brauchen jedoch Raum und Zeit, um diesen geltend zu machen. Für sich, für ihr Team und für das Unternehmen. Führungskräfte fordern den Rückhalt und Einsatz der Unternehmensspitze in Hinsicht auf ein Gesundheitsmanagement, denn Gesundheit muss überall gelebt und als Haltung verstanden werden. Nur so kann eine betriebliche Atmosphäre entstehen, die Raum für Wohlbefinden, Leistung und nachhaltigen Erfolg bietet.

Due Diligence – konsequente Bestandsaufnahme bei Antritt im neuen Job

Name: **Dr. Thomas Fiebig**
Position: Geschäftsführer
Firma: IPM Institut für Personal
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/ThomasH_Fiebig

Egal, ob ein Unternehmenskauf, der Antritt in einem neuen Job oder die interimistische Übernahme einer neuen Funktion anliegt, Due Diligence ist das Gebot der Stunde für jede Führungskraft. Due Diligence, die im engeren Sinne im Verkehr erforderliche Sorgfaltsprüfung, ist der Oberbegriff für alle Aktivitäten, die sich im Rahmen einer Bestandsaufnahme mit den Stärken, Schwächen, Risiken etc. befassen und beim Unternehmenskauf „Dealbreaker“, beim Antritt im neuen Job „Fettnäpfchen“ und bei einer interimistischen Übernahme einer neuen Funktion „Tretminen“ identifizieren.

Die Zeiten überlappender Einarbeitungszeiten oder länger andauernder „echter“ Probezeiten sind vorbei. In der Regel wird von der neuen Führungskraft erwartet, dass sie im ersten Monat alle Implikationen und Fragestellungen identifiziert, im zweiten Monat Handlungskonzepte ersinnt, im dritten Monat die notwendigen Abstimmungen erreicht und dann mit klarer Kommunikation die konsequente Umsetzung beginnt. Bewerbungsgespräche, auch in mehreren Runden, werden selten zur klaren Analyse der Gegebenheiten, sondern eher zum gegenseitigen Verkaufen genutzt. Klärung der Erwartungshaltungen und des Geschäftsauftrages des jeweiligen Jobs werden oft angerissen, aber nicht fundiert besprochen. Eine sorgfältige Analyse der Rahmenbedingungen ist deshalb „conditio sine qua non“ (unabdingbare Voraussetzung), um Probezeiten erfolgreich zu bestehen. Eine sorgfältige Bestandsaufnahme des Jobs und seines Umfelds hat dabei eine notwendige Informationsfunktion, Analysefunktion und Risikobewertungsfunktion für die neue Führungskraft.

Analyseschwerpunkte aus Sicht einer neuen Führungskraft sind u.a. die Qualifikation der unterstellten Mitarbeiter und ihre Veränderungsbereitschaft, das Vorhandensein und der Status klarer Ziele der Organisationseinheit, die Verteilung von Budgets, die Art und Weise der formellen und informellen Informationspolitik sowie der internen Unternehmenskommunikation. Auch gehören die Kenntnis dokumentierter Ablaufprozesse, die Höhe der Mitarbeiterzufriedenheit, gegebenenfalls das Vorhandensein von Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung sowie der Status entsprechender Follow-up-Maßnahmen dazu. Nicht zu vernachlässigen ist die Kenntnis der Gepflogenheiten im Umgang mit dem Betriebsrat im Hinblick auf ein modernes Betriebs: Sozialpartnermanagement. Entscheidend ist aber auch die Kenntnis von „Altlasten“ im Umgang mit den Mitarbeitern des eigenen Bereiches sowie die Kenntnis von Sitten und Gebräuchen, die aus dem Menschenbild und aus dem Selbstverständnis der Mitarbeiter entstanden sind.

Die Due Diligence-Analyse sollte in einem (persönlichen) Statusbericht enden, der eine gute Ausgangsbasis für ein zu erarbeitendes Zukunftsbild ist. Ohne Zukunftsbild macht Veränderungskommunikation und Veränderung keinen Sinn.

Mitarbeiter 50Plus – Kompetenzen länger und intensiver nutzen

Name: **Gerd Schierenbeck**
Position: Landesvorsitzender Niedersachsen / Geschäftsführer
Firma: Bundesverband Initiative 50Plus / Akademie 50Plus
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Gerd_Schierenbeck

Zukunftsszenario Deutschland im Jahr 2025: Mehr als ein Drittel der Arbeitsplätze sind von Menschen besetzt, die älter als 50 Jahre sind. Unternehmen haben sich auf die älter werdenden Belegschaften eingestellt und praktizieren ein effizientes Übergangsmanagement 50Plus. Trotz alternder Belegschaften sind sie wettbewerbsfähig geblieben: weil es ihnen gelungen ist, die Kompetenzen der Älteren systematisch zu erhalten und zu erschließen.

Zurück ins Jahr 2012: Lediglich ein Fünftel der Unternehmen hat sich bereits mit geeigneten Personalstrategien für ältere Mitarbeiter beschäftigt. Insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels bekommen diese Mitarbeiter jedoch zukünftig eine wachsende Bedeutung: Das Arbeitskräftepotenzial wird sich bis 2025 um rund 6,5 Mio. reduzieren. Um den Folgen dieser Entwicklung entgegen zu wirken, besteht eine wichtige Maßnahme darin, die Erwerbspartizipation von Menschen über 55 nachhaltig zu erhöhen und zu erhalten. Hierfür ist es jedoch in vielen Unternehmen zunächst einmal erforderlich, Veränderungsprozesse zu initiieren und ein nachhaltiges „Age Management“ zum implementieren – angefangen beim Führungsverhalten, der Arbeitsorganisation bis hin zu Kompetenzerhalt und Wissenstransfer. Längere Lebensarbeitszeiten erfordern eine ständige Veränderungsbereitschaft sowie Überlegungen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter.

Das Beratungsmodell zur Übergangsberatung 50Plus unterstützt die Implementierung einer Personalpolitik, die lebensphasenorientiert ausgerichtet ist. Individuelle, vertrauliche Gespräche mit Beschäftigten 50Plus zur Definition verschiedener Handlungsfelder – vom Lebensentwurf über das soziale Umfeld, Gesundheit, Kompetenzen, Bildung, Finanzen bis hin zur Wohnsituation – geben dabei Impulse für gezielte Maßnahmen innerhalb der Unternehmen. Diese systematische Vorgehensweise gewährleistet, dass die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Die Kongruenz beider Perspektiven ist wesentliche Voraussetzung dafür, die Folgen des demografischen Wandels auf individueller wie auf betrieblicher Ebene erfolgreich zu gestalten und dadurch die langfristigen Wachstumsperspektiven nachhaltig zu sichern.

Zusammenspiel von Coaching und Training als Instrumente der Personalentwicklung

Name: **Carola von Enckevort**
Position: Vorstand
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Carola_vonEnckevort

Name: **Gianni Liscia**
Position: stellvertretender Vorstandsvorsitzender
Firma: Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.
Xing-Profil: https://www.xing.com/profile/Gianni_Liscia

Professionelles Training verleiht neue Kompetenzen und baut auf den bereits vorhandenen Stärken, Potentialen und Bedürfnissen der Teilnehmenden auf. Professionelles Coaching dagegen setzt ganz auf die Entwicklung individueller Lösungskompetenz beim Klienten, ist als strukturierter Dialog zeitlich begrenzt und auf die Ziele und Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten. Ziel des Workshops, der auf ein sehr hohes Interesse gestoßen ist, war vor allem die Beant-

wortung der Frage: „Inwieweit sind hybride Ansätze, in denen Training und Coaching vermischt werden, ein Format der Zukunft?“

Das Feedback der Workshop-Teilnehmer hat gezeigt, dass Coaching als PE-Instrument in vielen Unternehmen noch nicht wirklich etabliert ist. Ein Zusammenspiel von Training und Coaching gibt es allerdings durchaus: Zum einen durch den Einsatz von Coaching im Anschluss an ein Training zur nachhaltigen Implementierung von Veränderungen bei den Personen. Zum anderen kann ein Coaching mit Trainingssequenzen angereichert werden, mit dem Ziel, im Coaching festgestellte Defizite durch Wissenstransfer zu kompensieren. Die Mehrheit der Workshop-Teilnehmer befürwortete, Training und Coaching als separate Formate bestehen zu lassen, zugleich aber ein zusätzliches neues Format zu schaffen, in dem beide Elemente zusammengeführt werden. Der Tenor der Workshop-Teilnehmer war somit eindeutig: Coaching und Training in unterschiedlichen Kombinationen werden zunehmend Anwendung finden.

Zukünftige Entwicklungen im Coaching und Training werden somit sicherlich im Bereich „hybride Ansätze“ zu erwarten sein. Hierbei sieht der dvct e.V. seine Aufgabe unter anderem darin, diesen Prozess durch inhaltlich fachliche Impulse zu unterstützen. Die richtige Wahl des Instruments und der geeignete Mix beider Instrumente zeigen sich letztlich im Erfolg des Arbeitsergebnisses.

Ein weiterer Aspekt künftiger Entwicklungen ist die Anforderung, dass Trainings- und Coaching-Anbieter in Bezug auf die Unternehmensorganisation ein breites Know-how mitbringen. Aus diesem Grund werden zunehmend „interne“ Trainer und Coaches aufgebaut, die ganz nah am spezifischen Bedarf arbeiten können. Eine Ergänzung durch externe Trainer und Coaches wird jedoch weiterhin als unerlässlich angesehen.