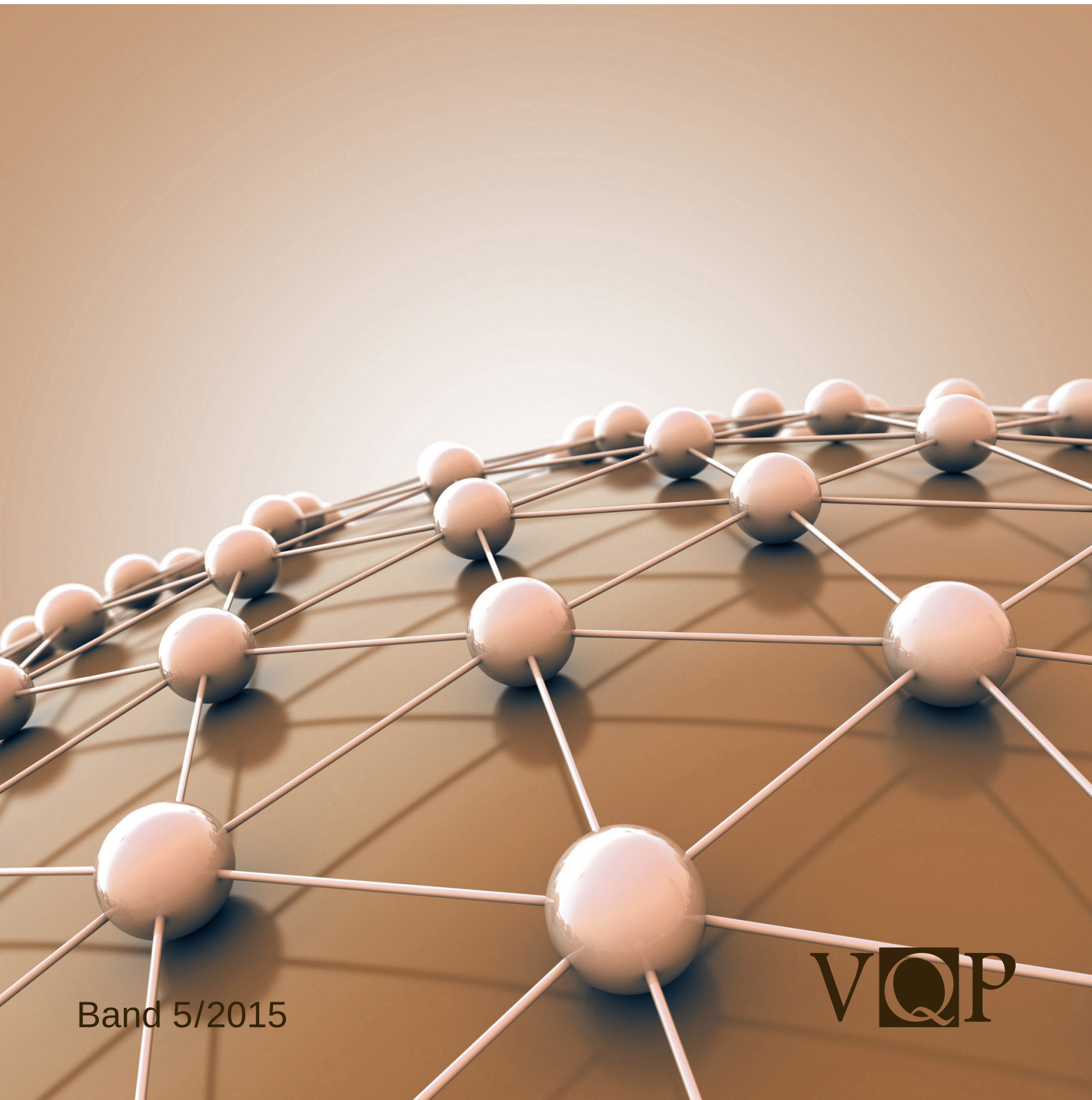


Human Resources Consulting Review 2015

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei & Dr. Charlotte von Bernstorff



Band 5/2015

VQP

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/>.

HR Consulting Review

Im jährlichen Herausgeberband „HR Consulting Review“ stellen PersonalmanagerInnen aktuelle Projekte, innovative Modelle und Sichtweisen sowie wissenschaftliche Studien aus der Unternehmenspraxis vor. Die Themen stammen aus den Bereichen Führung, Personalauswahl, PE und Organisationsentwicklung.

Die Autoren der Artikel sind PersonalmanagerInnen von Unternehmen verschiedener Branchen im deutschsprachigen Raum. Die Artikel werden begleitend zur

Ringvorlesung „Personal- und Organisationsberatung“ entwickelt, so dass die Autoren auf Basis ihres Artikels einen Vortrag an der HU Berlin halten. Alle Artikel werden einem Review-Prozess durch die Herausgeber Prof. Dr. Jens Nachtwei und Dr. Charlotte von Bernstorff unterzogen.

Verlag für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP)

HR Consulting Review, Band 5/2015

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei & Dr. Charlotte von Bernstorff

OnlineFirst

Editorial

Strengere Spielregeln für das Recruiting

Prof. Dr. Jens Nachtwei & Dr. Charlotte von Bernstorff (HU Berlin/ HAM/ IQP)

„Wettbewerbsfähigkeit durch strategische Personalgewinnung“ – selten waren sich Autoren unserer diesjährigen Ausgaben des HR Consulting Reviews so einig über ein Brennpunkthema im Personalbereich. Was Personalverantwortliche im parallel erscheinenden Band 6 mit unterschiedlicher Gewichtung als Handlungsbedarf identifizieren, wird durch die Autoren dieses Bands, allesamt Experten aus der Personalberatung, mehr als deutlich auf den Punkt gebracht: Das Vorbeugen und Begegnen des Fachkräftemangels bringt verschärfte Spielregeln mit sich, insbesondere im Recruiting.

Solche Spielregeln betreffen drei Themenfelder: zum einen die Kommunikation und Rollenklärung zwischen Top Management, Fachabteilungen und HR: Strategische Personalplanungen und -beschaffungsmaßnahmen lassen sich nur mithilfe transparenter Abstimmungen und eindeutig zugeschriebener Verantwortlichkeiten umsetzen.

Zum zweiten betreffen sie den Einsatz geeigneter (IT-gestützter) Programme und Methoden im Recruiting: Sei es ein gelungenes Talent Scouting zur frühzeitigen Kontaktaufnahme mit und Kontaktpflege von Talenten. Sei es die adäquate Anwendung valider eignungsdiagnostischer Verfahren zur Auswahl dieser Talente. Oder seien es auf den Personalauswahlprozess abgestimmte Coaching- und Förderungsprogramme sowohl zur fachlichen und zwischenmenschlichen Weiterentwicklung, als auch zur Vorsorge und Pflege der physischen und psychischen Gesundheit dieser Talente.

Somit meint das Befolgen neuer Spielregeln im Recruiting auch ein mit der Unternehmensstrategie vereinbartes Kompetenzmanagement. Die frühzeitige, eindeutige Definition von Anforderungen (potenziell) offener Stellen und von Kompetenzausprägungen der (potenziellen) Stelleninhaber schafft schließlich erst die notwendige

Grundlage für den adäquaten Einsatz von Personalauswahlinstrumenten und Entwicklungsprogrammen.

Wie solche Spielregeln auf allen drei Feldern genau zu verstehen und zu befolgen sind, erläutern die Experten aus den Bereichen Coaching und Beratung in ihren jeweiligen Artikeln. Ob Sie in diesen in erster Linie persönliche Vertriebsinteressen oder doch eher persönliche Anliegen in Form erfahrungsgeliteter Optimierungswünsche sehen, überlassen wir Ihnen.

Der einheitliche, dominierende Fingerzeig der Berater und die sich überschneidenden Sichtweisen der Personalverantwortlichen sprechen aus unserer Sicht für letzteres: Sie als Personalverantwortliche können sich somit genau den prüfenden Blick von außen einholen, auf den sonst häufig aus Budgetgründen verzichtet werden muss.

Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen,

Ihr
Prof. Dr. Jens Nachtwei

Ihre
Dr. Charlotte von Bernstorff

Inhaltsverzeichnis

Hays/PAC-Studie zur strategischen Personalplanung

Dirk Hahn¹ & Frank Schabel² 5

¹⁾ Vorstand der Hays AG

²⁾ Head of Marketing/Corporate Communications der Hays AG

Talentscouting – Das Mittel zur Nachwuchsgewinnung für den Mittelstand

Christoph Poos 10

Interim Manager/Bereichsleiter Personal

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl

Tim Riedel¹ & Eva Krotoschak¹ 15

¹⁾ Geschäftsführung der Unternehmensberatung „interpool Personal GmbH“

Methoden und Umsetzung von Personalauswahlverfahren in KMU

Rainer Kämmlein 20

Geschäftsführer der ADOPUS Personalberatung GmbH

Recruiting im Wandel – neue Rolle für HR und Fachbereich

Henrik Zaborowski 25

selbständiger Recruitingcoach

Personalentwicklung heute – Herausforderungen für Unternehmen

Dr. rer. oec. habil. Günter Klatt 30

Univ.-Dozent für Informatik an der Humboldt-Universität zu Berlin und Mitglied der Humboldt-Universitäts-Gesellschaft

Coaching vor Kunst

Marlen Nebelung¹ & Jörg Reckhenrich² & Peter Winkels³ 35

¹⁾ selbständige psychologische Unternehmensberaterin

²⁾ Künstler, Unternehmensberater

³⁾ selbstständiger Trainer

Burnout: Modeerscheinung mit Handlungsbedarf?

Susanne Goerke 40

Trainerin und Coach, Partnerin CAPERA Akademie

Führung von hochsensiblen Mitarbeitern

Martin Molitor 45

Coach, Mediator. Molitor-Coaching

Index 50

Hays/PAC-Studie zur strategischen Personalplanung

Dirk Hahn¹ & Frank Schabel²

¹⁾ Vorstand der Hays AG

²⁾ Head of Marketing/Corporate Communications der Hays AG

SCHLÜSSELWÖRTER: Personalbedarfsplanung, Vernetzung, Fachbereiche, HR

KURZFASSUNG: In Zeiten des demografischen Wandels und eines aufkommenden Mangels an Fachkräften wird eine alle Unternehmensbereiche einbeziehende Personalplanung immer wichtiger. Die Ergebnisse der empirischen Studie der Hays AG und des Marktforschungsinstituts PAC verdeutlichen, dass eine integrierte Personalbedarfsplanung in vielen Unternehmen immer noch nicht Alltag ist, Unzufriedenheit hinsichtlich der aktuellen Sicherstellung des Personalbedarfs, sowie Missverhältnisse in der Wahrnehmung von Personalverantwortung bestehen. Einheitliche Optimierungspotentiale können vor diesem Hintergrund nur ausgeschöpft werden, wenn die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren institutionalisiert ist und die Prozesse klar definiert und idealerweise elektronisch abgebildet sind.

Integrierte Personalbedarfsplanung: bislang Fehlanzeige

Die Sicherstellung des Personalbedarfs rückt in Unternehmen zunehmend auf die Agenda der strategischen Themen. Denn angesichts der demografischen Entwicklung wird es immer schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Gekoppelt ist dies mit steigenden Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter: Wichtige Trends wie Industrie 4.0 oder die digitale Transformation ganzer Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle lassen sich ohne geeignete Fachkräfte nicht erfolgreich angehen. Die Sicherstellung des Personalbedarfs wird folglich zum kritischen Wettbewerbsfaktor.

Dazu ist eine strategische und vorausschauende Personalplanung vonnöten, die mit der Unter-

nehmensstrategie optimal verzahnt ist. Ob eine solche Planung bereits realisiert ist, stand im Mittelpunkt unserer im Juni 2014 veröffentlichten, empirischen Studie zur strategischen Personalbedarfsplanung, die Hays mit dem Marktforschungsinstitut PAC durchgeführt hat (Hays/PAC, 2014).

Einige der Kernfragen waren: „Wer übernimmt im Unternehmen die Führung bei der Personalplanung und wie werden die unterschiedlichen Fachbereiche dabei einbezogen?“

Dass der Fachkräftemangel kein Mythos ist, bestätigen die Befragungsergebnisse unserer Studie: Während auf der einen Seite der Bedarf an Spezialwissen steigt, sinkt andererseits die Zahl an geeigneten Bewerbern.

Besonders Unternehmen, die in ländlichen Regionen mit niedrigen Arbeitslosenquoten agieren,

sind davon betroffen. Zudem sind kürzere Planungszeiträume und schwankende Auftragslagen weitere Herausforderungen für die Sicherstellung des Personalbedarfs, die insbesondere den Verantwortlichen in der Produktion zu schaffen machen.

Daher können Organisationen ihren Personalbedarf nur sicherstellen, wenn alle Beteiligten, einschließlich der Fachbereichs- und Einkaufsleiter, sowie externe Partner, in die Planungs- und Rekrutierungsprozesse involviert werden.

Status der strategischen Personalplanung als Solo des HR-Bereiches

Im Idealfall beinhaltet dies, dass alle Ressourcen und Beschäftigungsformen bei der strategischen Planung zu berücksichtigen sind, als auch, dass alle Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und

umfassend zu integrieren sind. Dass dies nicht hinreichend geschieht, dokumentieren die Ergebnisse unserer Studie.

Befragt wurden via Telefon sowohl 169 Fachbereichsverantwortliche aus IT, Finance und Research & Development als auch online 79 Personal- und 55 Einkaufsleiter.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass knapp zwei Drittel (62 Prozent) der Fachbereichsverantwortlichen mit der Sicherstellung des Personalbedarfs heute teilweise oder überwiegend unzufrieden sind.

Noch kritischer äußern sich die Personalverantwortlichen: Hier sind 84 Prozent grundsätzlich damit nicht zufrieden, wie in ihrem Unternehmen der Personalbedarf sichergestellt wird.

Positiv anzumerken ist, dass vier von fünf Unternehmen über eine Personalplanungsstrategie verfügen. In vielen Unternehmen werden die Fachbereiche jedoch nicht in die Personalplanungsstrategie einbezogen. Aus Sicht der befragten HR-Verantwortlichen entstehen die Personalplanungsstrategien ausschließlich im Dialog zwischen der Geschäftsführung und Personalabteilung.

Wenn Fachbereiche bei der Entwicklung einer einheitlichen Personalstrategie nicht involviert sind, entwickeln sie konsequent eigene Insellösungen. Es überrascht daher nicht, dass ein Drittel der befragten Fachbereichsmanager sich selbst in der Hauptverantwortung für die Entwicklung der Personalstrategie sehen. Das heißt, jede dritte Personalstrategie wird fachbereichsin-

tern und ohne Abstimmung mit den zentralen HR-Einheiten entwickelt, obwohl es eine offizielle Personalplanung gibt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der operativen Umsetzung der Personalplanung: Jeder dritte Fachbereichsleiter geht bei der Personalplanung nach eigenem Ermessen vor – ohne Bezug zum zentral abgestimmten Prozess.

Bei den befragten Personalverantwortlichen konstatieren umgekehrt wiederum deutlich mehr als 80 Prozent, es gäbe eine zentral organisierte Personalplanung. Auch hier zeigt sich wiederum das Missverhältnis in der Wahrnehmung der HR- und der Fachbereichsverantwortlichen.

Externe Spezialisten spielen in Personalplanung keine Rolle

Bei der Sicherstellung des Personalbedarfs setzen viele Unternehmen zunehmend auf den Einsatz externer Fachkräfte. Zwar hat die Gewinnung und Bindung von Festangestellten bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen eine höhere Priorität, aber dennoch wollen mehr als 40 Prozent daneben oder alternativ dazu den Pool an externen Mitarbeitern ausbauen.

Schon heute kommen in den Fachbereichen externe Mitarbeiter zum Einsatz. Dabei zeigen sich nach Art und Umfang des Einsatzes von Externen erwartungsgemäß große Unterschiede zwischen den Fachbereichen.

So ist der Einsatz von Freiberuflern in der IT aufgrund des ausgeprägten Projektcharakters über-

proportional stark verbreitet. In der Produktion werden dagegen vielfach Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt.

Gerade mit Zeitarbeitern gleichen Unternehmen Ressourcenengpässe, u.a. ausgelöst durch Auftragschwankungen, schnell und effizient aus. Und externe, selbstständige Wissensarbeiter schließen in Unternehmen Know-how-Lücken, z.B. bei der Einführung neuer Lösungen und Prozesse.

Doch trotz der hohen und weiter zunehmenden Relevanz externer Mitarbeiter spielen diese in den strategischen Überlegungen zur Sicherstellung des Personalbedarfs bislang nur eine untergeordnete Rolle.

Während Festanstellungen in den meisten Unternehmen langfristig und strategisch geplant sind, werden Entscheidungen über den Einsatz von Freiberuflern bzw. Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung zumeist ad hoc und abhängig vom aktuellen Bedarf getroffen.

Ein solcher Mehrwert des Einsatzes von Externen setzt eine Sourcing-Strategie voraus, in der Rekrutierungskanäle, -prozesse und -partner klar definiert sind.

Denn gerade die Rekrutierung externer Mitarbeiter ist mit komplexen Abläufen und dem Zusammenspiel verschiedener Abteilungen verbunden. Optimierungspotentiale können vor diesem Hintergrund nur ausgeschöpft werden, wenn die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren institutionalisiert ist und die Prozesse klar definiert und idealerweise elektronisch abgebildet sind.

Diese Voraussetzungen sind heute in einem Großteil der Unternehmen nicht gegeben. So berichtet ein signifikanter Teil der Fachbereichsleiter mit Externen im Einsatz, dass Abstimmungen nur bei Bedarf stattfinden.

Immerhin 41 Prozent verweisen auf eine regelmäßige Kommunikation zwischen den beim Sourcing-Prozess beteiligten Personen. Aber in nicht einmal jedem vierten Unternehmen gibt es, laut Aussage der Fachbereichsleiter, klar definierte Abläufe bzw. sind diese Abläufe elektronisch abgebildet.

Nicht nur die Abstimmungsprozesse, auch die Verantwortlichkeiten für die Rekrutierung Externer scheinen in den meisten Unternehmen nicht klar geregelt zu sein. Die Mehrheit der Fachbereichsleiter, aber auch die Personalverantwortlichen sehen sich selbst jeweils als Hauptverantwortliche in diesem Entscheidungsprozess.

Personaldienstleister werden nicht für strategische Zwecke genutzt

Je greifbarer der Fachkräftemangel wird, umso häufiger nutzen Unternehmen Personaldienstleister, um ihren Personalbedarf sicherzustellen – sowohl bei der Rekrutierung von Festangestellten, Freiberuflern oder Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung.

Die empirischen Befunde unserer Studie deuten darauf hin, dass es zwischen Fachbereichsleitern, Personalverantwortlichen und dem Einkauf starke Reibungsverluste gibt. Eine notwendige, fachbereichsübergreifende Zusammenführung

aller Rekrutierungsprozesse unter Einbindung von Personaldienstleistern findet auf diese Weise kaum statt.

Der Anteil der Unternehmen, die mit Personaldienstleistern bei der Erarbeitung der Personalstrategie zusammenarbeiten, liegt derzeit bei knapp 30 Prozent. Immerhin zwei Drittel der Unternehmen haben einen Pool an Personaldienstleistern, mit denen Einkauf und Fachabteilungen bei der Rekrutierung externer Fachkräfte bevorzugt zusammenarbeiten.

Einige Unternehmen übertragen einem Dienstleister die Verantwortung für die Zusammenarbeit mit allen nichtstrategischen Lieferanten. Etwa 40 Prozent der Einkaufs- und Personalleiter rechnen für ihr Unternehmen mit einem Ausbau der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern.

Nur ein marginaler Teil geht von einer Abnahme aus. Umso wichtiger ist es, Personaldienstleister in die strategischen Überlegungen zur Personalplanung und -beschaffung einzubeziehen.

Realisierbare Verbesserungspotentiale?

Optimierungsmaßnahmen zur Sicherstellung des Personalbedarfs sollten alle jeweiligen Prozessschritte – von der Bedarfsanalyse bis zur Produktivstellung und Abrechnung der Fachkräfte – einbinden und hierbei überprüfen, was jeweils verbessert werden kann.

Nur die Bedarfserhebung und -analyse neu zu schaffender Stellen in den Fokus zu nehmen, reicht nicht aus. Wichtigste Ansatzpunkte

hierfür sind aus Sicht der in unserer Studie befragten Personen zudem vor allem, dass eine einheitliche, fachbereichsübergreifende Personalstrategie entwickelt wird, die zwischen allen bei der Personalplanung und -beschaffung involvierten Akteuren abgestimmt ist.

Dies verlangt einen hohen Kommunikationsaufwand. Um eine Personalbedarfsstrategie umzusetzen, bedarf es aus Sicht der Befragten nicht nur der Transparenz bei allen Prozessen im Kontext des Personalbedarfs und den jeweiligen Zuständigkeiten, sondern auch automatisierter IT-Lösungen.

Vernetzte Personalbedarfsstrategien: ein Gebot der Stunde

Um den Personalbedarf in Unternehmen optimal sicherzustellen, sind vor allem folgende Punkte relevant:

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend von der Fähigkeit ab, neue Geschäftsfelder und -themen mit dem geeigneten Personal zu erschließen. Da das Topmanagement für die Sicherstellung des Personalbedarfs zuständig ist, muss es unter diesen Bedingungen einen integrierten Ansatz für die Personalplanung initiieren.

Die Rekrutierung externer Mitarbeiter sollte daher ein integraler Bestandteil der Personalstrategie werden, denn Freiberufler und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung sind in den meisten Unternehmen bereits eine wichtige Säule bei der Sicherstellung des Personalbedarfs.

Eine unbedingte Voraussetzung

für eine optimale Sicherstellung des Personalbedarfs ist eine klare Zuordnung der Personalverantwortung, beispielsweise liegt diese bei HR.

Mit dem Pooling strategischer Lieferanten bei der Personalbeschaffung, wie Personaldienstleister, Unternehmensberatungen oder IT-Systemhäuser, haben einige Unternehmen die Voraussetzung für eine stärkere Einbindung der Personaldienstleister geschaffen.

Sie sind damit besser in der Lage, den Bedarf zu bündeln und bessere Konditionen auszuhandeln. Im nächsten Schritt gilt es, die Zusammenarbeit zu intensivieren, um so die Leistungen einheitlicher und über IT-Prozesse gestützt zu verbessern.

Die Studie zeigt, dass die Sicherstellung des Personalbedarfs über eine Verbesserung der Bedarfsanalyse und der Freigabe neuer Stellen hinausgehen muss. Denn Reibungsverluste entstehen vor allem bei den eigentlichen Rekrutierungsprozessen, wenn sich die beteiligten Unternehmensbereiche nicht abstimmen, genauso wie bei Matching- und Abrechnungsprozessen, wenn zuvor keine Standards festgelegt und auch nicht kommuniziert wurden.

Strategien zur Sicherstellung des Personalbedarfs sollten deshalb nicht nur alle relevanten Akteure, sondern auch alle notwendigen Prozesse einschließen. Um Reibungsverluste zu vermeiden, müssen die Zuständigkeiten geklärt, die Abstimmung zwischen den Akteuren genau definiert und geeignete Technologien ausgewählt werden.

Hier ist HR in der Verantwortung, einen Prozess aufzusetzen, der das Zusammenspiel aller Beteiligten ermöglicht und alle an einen Tisch holt.

Literatur

Bartscher, Thomas, Stöckl, Juliane; Träger, Thomas (2012): Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. Hallbergmoos, Pearson Studium.

Hays/PAC-Studie (2014): Personalbedarfsplanung und –beschaffung in Unternehmen, Mannheim, Hays AG.

Stock-Homburg, Ruth (2010): Personalmanagement: Theorien – Instrumente – Konzepte. Wiesbaden 2013, Springer Gabler-Verlag.

Vaupel, Benjamin (2013): Instrumente/Methoden der Personalbedarfsplanung, München, Grin-Verlag.

▶ [Xing-Profil von Dirk Hahn](#)

▶ [Xing-Profil von Frank Schabel](#) ■

Interview

mit Frank Schabel

Was hat die Hays AG dazu veranlasst, diese empirische Studie durchzuführen?

In allererster Linie haben wir diese Studie durchgeführt, da wir aus unserer Erfahrung heraus bemerkt haben, dass in der Praxis die Personalplanung nicht vernetzt und integriert durchgeführt wird. Mithilfe der Studie wollten wir herausfinden, wer für die Personalplanung verantwortlich ist und wie diese abläuft.

Haben die Ergebnisse dieser Studie zu Änderungen in der Unternehmenspraxis geführt?

Wir haben generell bemerkt, dass von Seiten anderer Unternehmen zu diesem Thema ein großes Interesse herrscht. Auch bei Vorträgen bemerken wir immer wieder, dass eine mangelnde Kommunikation und Integration aller Fachbereiche in der Personalplanung häufig Thema sind.

Ob schon Änderungen stattgefunden haben, können wir aktuell nicht sagen, da solche Prozesse langwierig sind. Mit diesen Ergebnissen erhoffen wir uns, dass ein Bewusstsein in anderen Unternehmen geschaffen wird.

Wie könnten Unternehmen die Zuständigkeiten zwischen den Akteuren klären und verteilen?

Alle Beteiligten müssen an einen Tisch geholt werden und es muss eine regelmäßige Interaktion stattfinden. Der Vorstand ist weiterhin für Strategie und die Vorgaben zuständig. Die Fachbereiche setzen

diese Vorgaben dann für ihre Bereiche um.

Personalleiter können über den gesamten operativen Bereich die Verantwortung übernehmen und in angemessener Qualität und in Absprache mit den Fachbereichen Personal auswählen. Im Prinzip geht das nur gemeinsam: Rekrutieren geht nur in Abstimmung mit HR und Fachbereichen.

Beziehen Ihre Kunden Sie als Personaldienstleister in die Personalstrategie mit ein?

In einigen Unternehmen werden wir mit einbezogen. Meistens wird die Personalstrategie Top Down vom Vorstand und HR entschieden. Fachbereiche werden dabei nicht einbezogen. Es wäre wünschenswert, wenn wir eine andere Position in den Unternehmen einnehmen würden.

Wir als Personaldienstleister wissen, wie Bewerbermärkte funktionieren. So können wir Empfehlungen geben, für welche Projekte es sich beispielsweise eher lohnen würde Freiberufler einzustellen. Punktuell nehmen wir bereits positive Auswirkungen einer solchen Zusammenarbeit wahr.

Generell scheint aber der deutsche Markt hierfür noch nicht so offen zu sein, wie es bereits im angelsächsischen Raum bereits der Fall ist.

Inwieweit können automatisierte IT-Lösungen bei der Umsetzung dieser Strategie helfen?

Im SAP-Kontext gibt es einige Programme, die genutzt werden können. Diese lohnen sich z.B. im operativen Geschäft in der Rekrutierung und um Datenmengen zu strukturieren und zu ordnen. Wenn es aber um die strategische Planung geht, dann denke ich, dass solche Programme nicht zielführend sind, da menschliche Kompetenzen hier gefragt sind.

Planung hat immer etwas mit Markteinschätzungen zu tun, welche wiederum auf Erfahrungswerten beruhen. Die Kommunikation untereinander, sowie persönliche Einschätzungen sind nur zum Teil bis gar nicht digitalisierbar.

Was raten Sie anderen Personalern, wenn sie versuchen eine integrierte Personalstrategie umzusetzen?

Es gibt jede Menge Umsetzungsschwierigkeiten. Mein Rat hierbei wäre: Orientiert Euch nicht nur am Vorstand, sondern holt die Fachbereiche mit ins Boot, denn diese sind näher am Markt und wissen, welche Mitarbeiter wann benötigt werden.

Die Umsetzung einer solchen Personalstrategie kann nur gemeinsam und integriert gelingen. Kommunikation ist das Gebot der Stunde!

Herr Schabel, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

Talentscouting – Das Mittel zur Nachwuchsgewinnung für den Mittelstand

Christoph Poos¹

¹⁾ Interim Manager/Bereichsleiter Personal

SCHLÜSSELWÖRTER: Talentscouting im Mittelstand, Fachkräftemangel, Personalentwicklung, Nachwuchsförderung

KURZFASSUNG: Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird ein sich abzeichnender Fachkräftemangel oft nicht rechtzeitig erkannt. Heute herrscht häufig die reine Personalverwaltung vor, es mangelt an personeller Kapazität, an dem Wissen um die Instrumente moderner Personalentwicklung und an der Fachkompetenz. Ein Konzept zum Talentscouting, abgestimmt auf die Bedarfe der Unternehmen, wird den Mittelstand gut für die Anforderungen der Zukunft an sein Unternehmen aufstellen. Fachkräftemangel ist dann das Problem der Anderen.

Talentscouting in dem hier verstandenen Sinne ist die frühzeitige Suche nach qualifizierten Fachkräften von morgen und ihre Bindung an das Unternehmen. Man kann hierfür ähnlich wie in einem Modulbaukasten verschiedene Maßnahmen verwenden, um Talentscouting zu betreiben.

Wer zu spät beginnt, den bestraft der Fachkräftemangel!

Durch langjährige Erfahrung im deutschen Mittelstand wird deutlich, dass frühzeitige Bemühung um Fach- und Führungskräftenachwuchs stark unterschätzt wird.

Der deutsche Mittelstand steht vor einer Herausforderung, die nicht mit unspezifischen Ansätzen gelöst werden können. Junge, talentierte Spezialisten zieht es nach ihrem Abschluss zu den international großen Unternehmen.

Sie „meiden“ den Mittelstand, weil sie dessen Stärken und Innovationskraft nicht kennen. Praktikern in HR-Abteilungen in KMU sollten schlüssige und leicht umsetzbare Talentscouting-Konzepte geboten werden, die schnell und zuverlässig greifen.

Talentscouting setzt vor der Rek-

rutierung an. Es ist Bestandteil des antizipativen Rekrutierungsverhaltens eines Unternehmens und läuft in verschiedenen Teilschritten ab. Eigner dieses Ansatzes sind HR-Bereich oder Geschäftsführung. Die Fachabteilungen sind Beteiligte, die aktiv eingebunden und motiviert werden müssen.

Talentscouting beginnt mit der Werbung für das Unternehmen, geht über die Identifikation potenziell geeigneter Mitarbeiter in der Schulphase und endet mit deren Eintritt in das Unternehmen.

Über die verschiedenen Phasen hinweg wird sukzessiv die Unternehmensbindung gesteigert. Das Unternehmen kann aktiv Eigenwerbung betreiben und den jungen Kandidaten/Kandidatinnen interessante und ansprechende Aufgaben vermitteln.

Kooperation mit Schulen als „Pflichtübung“

Kernthema des Talentscouting ist deshalb nicht nur die frühzeitige Kontaktaufnahme zu Schulen und Hochschulen, sondern auch die dauerhafte Kontaktpflege. Die Identifikation geeigneter Ansprechpartner ist der initiale Schlüssel zur Kontaktaufnahme mit zukünftigen Mitarbeitern. Hier muss die HR-Leitung werbend auftreten und diese Präsentationsmöglichkeit nutzen. Schulen und Hochschulen sind wertvolle Kooperationspartner, die stark umworben und unterstützt werden müssen.

Schulen beginnen gerade erst diesen außerschulischen Aspekt ihrer Arbeit wahrzunehmen. Die Zurückhaltung auf beiden Seiten muss gelöst werden. Bedauerlicherweise erfolgt die Zusammenarbeit von HR

und schulischen Institutionen bisher noch überwiegend unsystematisch. Im Regelfall sind es Einzelpersonen oder zufällige Umstände, die eine erste Zusammenarbeit initiieren, sei es durch das Unternehmen (Geschäftsführung, HR-Leitung, oder interessierte Führungskräfte) oder die Schule / Hochschule.

Der Wunsch der Kooperation muss auf beiden Seiten begründet sein, die Initiative liegt jedoch bei den Personalverantwortlichen oder der Geschäftsführung der KMU. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass Schulen diese Initiative gerne nutzen, da sie hierdurch auch ihre eigene Attraktivität steigern. Hochschulen mit Kooperationspartnerschaften in der Wirtschaft können diese als Alleinstellungsmerkmal für sich nutzen.

Sobald Schulen das positive Ergebnis einer solchen Kooperation erkannt haben und den Kontakt zur Wirtschaft annehmen, um in gemeinsamen Aktionen, die für beide Seiten möglichen positiven Konsequenzen zu nutzen, ist der Weg in eine neue Rekrutierungsstufe für Mitarbeiter geebnet. In dieser ersten Phase des „*stimulation of interest*“ muss bei Schülern das Interesse am Partner aus dem Mittelstand geweckt werden.

Als „Appetizer“ in diesem Sinne können Vorträge bei Berufswahlveranstaltungen, Kontaktmessen, Angebote zu Kooperationen in Projekten etc. dienen. Dieses Podium wird genutzt, um das Produktportfolio und die Möglichkeiten des Unternehmens zu präsentieren. Hier muss gezielt das Interesse am Unternehmen geweckt werden, um

von der Qualität des Mittelstandes zu überzeugen.

Die Praxis zeigt, dass der nächste Step der Kooperation für Schulen meist ein sehr interessanter und daher ein gern unterstützter Schritt ist. Personaler werben mit Projekttagen oder Praktika zur Berufsorientierung, in denen ihre Firmen den Schülern und Studierenden Einblicke in den Berufsalltag gewähren.

Hier werden Berufsfelder vorgestellt und die Schüler und Studenten können durch die eigene Mitarbeit mögliche Betätigungsfelder direkt erfahren. Die Darstellung von Schnittstellen in Unternehmen und die Konsequenz der Ergebnisse der eigenen Arbeit für das Gesamtunternehmen oder ein bestimmtes Projekt sind wichtige Erfahrungen um das Gesamtkonstrukt „erfolgreicher Mittelstand“ zu verstehen.

Ab dem Zeitpunkt des direkten Kontakts zu den Schülern beginnt die Phase des „*attracting*“: Personalleitung und Geschäftsführung haben die Chance, durch geschickte Programme und Aktivitäten zukünftige Talente zu sichten, deren Interesse zu wecken und diese zu binden.

Die Datensammlung zu demographischen Daten und aktiven Arbeitszeiten der beobachteten Kandidaten wird mit Informationen zur Qualität der Arbeitsleistung, soziales Verhalten, Soft Skills und beruflichen Neigungen gefüllt. Dieser sogenannte Talent-Pool bedarf der Pflege und regelmäßigen Diskussion mit allen Prozessbeteiligten.

Nach dem ersten Kontakt zwischen Lehrinstitut und Wirtschaft, muss das breite Spektrum der be-

trieblichen Unterstützungsmöglichkeiten mit Bedacht eingesetzt werden. Maßnahmen (Unternehmenspräsentationen, Bewerbungstrainings/-interviews, Kooperationen mit Leistungskursen (MINT-Fächer), praktischer Unterricht in Werkstätten, etc.), die das Unternehmen repräsentieren und gleichzeitig leicht aus betrieblichen Ressourcen geleistet und somit authentisch vermittelt werden können.

Die Veranstaltungen ermöglichen vielfältige Kontakte mit potenziellen Talenten, die den Talentpool des Unternehmens füllen und eine breite Plattform für die Auswahl qualifizierter Arbeitnehmer bieten.

Hierbei können die Kandidaten in vielfältigen Situationen durch verschiedene Mitarbeiter im Laufe der Zeit beobachtet werden. Talentscouting ist eine Langfristmaßnahme, die dauerhaft gepflegt werden muss, um in Zeiten des fehlenden Nachwuchses oder der Talentknappheit den Nutzen für das Unternehmen zu generieren.

Auf Basis des Talentpools kann eine strukturierte Nachwuchsgewinnung für Schlüssel- und Engpassfunktionen gefunden werden. Die regelmäßige Kontaktpflege zu qualifizierten Praktikanten, Auszubildenden oder Interessenten führt zu deren Bindung.

Regelmäßige Informationen über interessante Weiterbildungen, Praktika oder temporäre Projektjobs bis hin zu konkreten Stellenangeboten erzeugen Aufmerksamkeit und Interesse am Unternehmen.

Ziel ist es, die Kontakte dauerhaft zu erhalten, Angebote für die zukünftige Zusammenarbeit

auszusprechen und nicht zuletzt ein Alumni-Netzwerk aufzubauen. Dies ist ein Meilenstein für eine attraktive Unternehmenskultur und eine Austauschbörse mit hoher Wechselwirkung.

Unternehmen können hierdurch ihre zum Teil festgefahrenen Kommunikations- und Kooperationswege zum Führungs- und Fachkräftenachwuchs beseitigen.

Kooperation mit Hochschulen als „Kür“

Die Kooperation mit Hochschulen ist ein weiterer Baustein, weil hierdurch der Zugang zum akademischen Nachwuchs frühzeitig gesichert wird. Dies geschieht über Praktiker-Lehrtätigkeiten, Präsenz auf Rekrutierungsmessen, Betreuung von Abschlussarbeiten oder Ähnlichem.

Ein wichtiges finanzielles Standbein für Hochschulen ist die Vermittlung von Projekten zur Betreuung von Forschungsprojekten im Unternehmen. Die Refinanzierung des Hochschulbetriebes über diese Projekte gewinnt immer mehr an Bedeutung und sollte von Unternehmen sinnvoll genutzt werden.

Ergänzend hierzu bietet sich eine Unterstützung mittels Stipendienfinanzierung an (aktive Unterstützung bei der Suche nach öffentlichen Stipendiengeldern, ein eigenes Unternehmensstipendienprogramm, Teilnahme am Projekt „Deutschlandstipendium“).

Die Fördermöglichkeiten mit Stipendien sind groß, die Wirkung bei den Nutznießern enorm. Die Einbindung von Mentoren aus den Fachabteilungen führt zu einer Ak-

zeptanz im Unternehmen und Abrundung des Angebots. Die Verbindung der Gewährung finanzieller Unterstützung (Stipendium) mit der Gestaltung attraktiver Begleitveranstaltungen, die der fachlichen Wissensvermittlung dienen, das Unternehmen präsentieren und die Geselligkeit fördern, führen sehr schnell zu einer positiven Bindung an den Stipendiengeldgeber.

Der letzte Baustein im Modulbaukasten zum Talentscouting sind die Trainee-Programme.

Trainee-Programme für den akademischen Nachwuchs sind bei Konzernen seit Jahren „state of the art“. Ausgereifte Programme, unter Einbindung der Fachabteilung erarbeitet und von einem fachlich geeigneten und sozialkompetenten Paten begleitet, ermöglichen dem neuen Mitarbeiter einen vollständigen Überblick über das Unternehmen, seine Produkte und Märkte.

Eine in der Praxis erprobte Möglichkeit für den nicht akademisch ausgebildeten Nachwuchs mit guten Prüfungsergebnissen ist ein Werkstraineeprogramm. Hierdurch präsentiert sich das KMU, vertreten durch Fachbereiche und moderiert durch HR oder Geschäftsführung, als attraktiver Arbeitgeber für eigene Mitarbeiter und steigert die Mitarbeiterzufriedenheit bei gleichzeitiger Sicherung der eigenen Ausbildungsleistung. Durch das Werkstraineeprogramm wird das Know-how für die Zukunft des Unternehmens gesichert.

Keine Zukunft ohne Personalentwicklung

Die Personalverantwortlichen in

KMU, gleichgültig ob Geschäftsführung oder Personalleitung, müssen ihre Verantwortung erkennen und die Personalentwicklungsaufgaben als ihre Kernaufgabe zur Zukunftssicherung des Unternehmens wahrnehmen.

Eine systematische Personalentwicklung kommt in KMU oft zu kurz, weil das Budget, das notwendige Fachwissen oder einfach die Zeit zur Umsetzung dieser Maßnahmen fehlen.

Die Bündelung der Kräfte der einzelnen Unternehmen mit Unterstützung durch einen qualifizierten Berater mit Mittelstandserfahrung stellt den Verbundansatz dar. Unternehmen in einem abgegrenzten regionalen Raum schließen sich mit dem Ziel zusammen ihre „Talentscouting-Arbeit“ in einem Verbund zu realisieren. Regionale Verbandsstrukturen und regionale Wirtschaftsförderungsunternehmen können unterstützend eingreifen.

Der Verbund kann branchenübergreifend sein, denn gerade hierdurch wird das große Spektrum des Mittelstandes offensichtlich. Letztlich geht es allen Unternehmen um den Zugang zu Schulen und Hochschulen, um die Konzentration der organisatorischen und administrativen Tätigkeiten und um die Koordination von Aktivitäten, die das einzelne Unternehmen im Regelfall nicht leisten kann. Der Zusammenschluss zu einem lokalen Verbund und die Koordination durch einen Berater sind hier nutzenstiftend.

Ist der Bedarf der Verbundunternehmen analysiert und abgestimmt, sind die Scouting-Ziele gemeinsam zu entwickeln. Die gewünschten

Maßnahmenpakete sind zu definieren; geht es um die Konzentration auf dem Ausbildungsmarkt, die Suche nach akademischem Nachwuchs, oder sollen Fachkarrieren oder Nachwuchsförderungen vorangetrieben werden. Auf der Grundlage solcher Abstimmungen werden dann spezifische Schulen / Hochschulen detektiert.

Der Verbund lebt vom Vertrauen der Unternehmen untereinander. Das Know-how muss geteilt werden, Strukturen geöffnet und Einsichten in Produktwelt, Fachkompetenz und letztlich auch in Unternehmensphilosophien und Unternehmenskultur gewährt werden.

In einem „Non Compete Agreement“ wird sichergestellt, dass ausgetauschte Informationen vertraulich behandelt werden und keine Abwerbung von Kandidaten betrieben wird. Dieses Vertrauen ist die profunde Basis für die erfolgreiche Umsetzung.

Dieses Konzept erhebt nicht den Anspruch des „Königswegs“ in dieser Frage. Die einzelnen Maßnahmenbausteine sind jedoch in jahrelanger Übung im mittelständischen Unternehmen der M+E-Industrie praxiserprobt und erfolgreich eingesetzt worden.

Ein Zusammenschluss von Mittelstandsunternehmen, um dieses gemeinsame Ziel zu erreichen, ist eine Neuerung. Da es jedoch seit jeher die Stärke des Mittelstandes war und ist, kurze Entscheidungswege zu nutzen, um innovative und zukunftsichernde Wege zu beschreiten, stellt dieser Ansatz ein Konzept mit großer Chance auf

erfolgreiche Umsetzung und auf die Vorbeugung eines Fachkräftemangels dar. Es baut auf das gegenseitige Vertrauen der Unternehmen in einer Region auf.

Derzeit mag dies für viele Unternehmen noch wie Zukunftsmusik klingen, aber je größer der Leidensdruck der einzelnen Unternehmen sein wird, desto innovativer wird der Lösungsansatz werden. Je offensichtlicher für alle Beteiligten dann der Erfolg von einzelnen, ersten Maßnahmen sein wird, desto eher werden weitere Unternehmen versuchen diese umzusetzen.

Es bedarf eben der mutigen Starter in eine neue Dimension des Talentmanagements, und da ist der deutsche Mittelstand die richtige Adresse.

Literatur

- Friedrich, K. (Erscheinungsjahr unbekannt): *Personalgewinnung in der sozialen Arbeit am Beispiel eines Kooperationsmodells zur Erzieherinnenausbildung*.
- Adeoso, M.-S. (2013): Wir baggern und buddeln nach Talenten. Frankfurter Rundschau, 03. November 2013.
- Trost, A. (2012): Talent Relationship Management.
- Dr. Wollenweber, L.-E. (2008): *Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden*. IHK Magazin 10.08.
- Michler, I. (2012): *Mitarbeiterbindung*. Welt am Sonntag, 23. September 2012.

► Xing-Profil des Autors



Interview

mit Christoph Poos

Was hat Sie auf die besondere Rolle des Talentscoutings für den Mittelstand aufmerksam gemacht?

Ich habe viele Jahre im Bereich Personal gearbeitet und dabei festgestellt, dass die Vorstellungen von KMU zum Thema Ausbildung nicht mit den Realitäten der jungen Menschen übereinstimmen.

Da meine Kinder sich zu der Zeit mit diesem Thema auseinander gesetzt haben, habe ich versucht in meinem Unternehmen die Angebote für jungen Nachwuchs anzupassen. Infolgedessen bin ich 2006 auf (Hoch-)Schulen zugegangen und habe Kooperationen angeregt.

Dabei habe ich feststellen können, dass die Zusammenarbeit mit Unternehmen sehr unüblich ist und häufig darauf begründet ist, dass eine unbegründete Sorge auf beiden Seiten besteht, auf den jeweiligen Kooperationspartner zuzugehen.

Wie sieht die Nachwuchsgewinnung und Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen aus?

Wir haben die komplette Ausbildungsorganisation umgestellt und uns mit Stipendienförderungen, also eigenen Programmen und Deutschlandstipendien, auseinandergesetzt. Zudem haben wir eine duale Ausbildung eingeführt, bieten Fachunterricht in Physik und Chemie im eigenen Hause an und halten den regelmäßigen Kontakt zu (Hoch-)Schulen.

Durch das frühe Kontaktieren

der Schüler und Studenten haben wir unter den Auszubildenden gute Kandidaten bekommen und können so eine bessere Auswahl treffen. Diesen Kontakt zu den potentiellen Nachwuchskräften pflegen wir intensiv.

Auf diese Weise können wir uns besser am Markt platzieren. Weiterhin streben wir an, klassische Auszubildende in einem Werkstraineeprogramm aufzunehmen und den neuen jungen Nachwuchs auf Führungsaufgaben, auch in der Produktion vorzubereiten.

Welche Ratschläge können Sie kleinen Unternehmen geben, deren finanzielle Ressourcen begrenzt sind?

Sie sollten den Kontakt zu Unternehmens- und Arbeitgeberverbänden aufnehmen. In diesen Verbänden finden regelmäßige Personalleiter-Treffen statt und man kann mit Kollegen zusammenarbeiten, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen. Auf diese Weise kann man sich gemeinsam, Schritt für Schritt, diesem Thema annähern.

Die Angst vor der Kontaktaufnahme hat häufig damit zu tun, dass Personaler nicht mit dem Hochschulkontext vertraut sind und sich nicht als Vertriebler für das Unternehmen sehen. Große Hürden stellen beispielsweise die Präsentation des eigenen Unternehmens in Vorlesungen vor jungen Studenten oder die Gespräche über Kooperationen mit Professoren dar.

Was ist der wichtigste Baustein des Talentscoutings?

Das ist immer sehr individuell. Beim Talentscouting handelt es sich um ein Kreislaufbild – der wichtigste Punkt hierbei ist: anfangen! Dafür muss man vorher wissen, wo das Unternehmen den größten Bedarf hat und welche Ressourcen nötig sind, um die Pläne auch umsetzen zu können.

Man sollte sich bewusst werden, dass die Umsetzung viel Zeit und Aufwand kostet und eine strukturierte Planung vorher notwendig ist.

Welches Potenzial haben KMU in Zeiten des Fachkräftemangels?

KMU müssen nun auch ihre Unternehmen präsentieren, die Mitarbeiter abholen und sie an konkrete Problemstellungen im Unternehmen stellen. Weiterhin müssen sie sich um die Studenten kümmern und ihnen interessante Programme oder intelligente Praktikumsplätze anbieten.

Insbesondere die Arbeit an Schnittstellen im Unternehmen könnte für Nachwuchskräfte eine interessante Tätigkeit sein, die Sie von Konzernen abheben lässt. KMU sind der Motor der Wirtschaft in Deutschland und sich nur selten ihrer großen Wirkkraft bewusst.

Herr Poos, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl

Tim Riedel¹ & Eva Krotoschak¹

¹⁾ Geschäftsführung der Unternehmensberatung „interpool Personal GmbH“

SCHLÜSSELWÖRTER: Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Interviewtrainings, Globalisierung

KURZFASSUNG: Der Artikel untersucht aktuelle Entwicklungen in der Personalauswahl auf Basis einer Umfrage mit 123 teilnehmenden deutschen Unternehmen. Dabei lässt sich quer durch alle Unternehmensgrößen feststellen, dass die Qualität der eigenen Personalauswahl tendenziell als zufriedenstellend bewertet wird. Insbesondere bei den Themen Internationalisierung, Methodenvielfalt, Standardisierung der Prozesse und dem Einsatz psychometrischer Testverfahren sieht man jedoch Lern- und Entwicklungsbedarf.

Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung der Personalauswahl ist allerdings die Verbreitung von Interviewtrainings ernüchternd gering. Auch eine standardisierte Evaluation der Qualität in der eigenen Personalauswahl, z. B. durch quantitative Befragungen oder kollegiales Feedback, findet kaum statt.

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl

„In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten wurde ein besonderes Gewicht auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt“, schreibt Prof. Werner Sarges in der 2013 erschienen 4. Auflage seines Klassikers zur Management Diagnostik. „Nun sollten wir doch wieder mehr Gewicht auf die Auswahl legen.“ Auch wenn man von einem Spezialisten für die Management Diagnostik kaum eine andere Aussage erwartet hätte; es sprechen handfeste Gründe dafür, dass er Recht hat:

1) Im Zeichen des „War for Talent“ (Michaels et al., 2001) kommt der Personalauswahl wieder eine größere Bedeutung zu. Denn heute geht es nicht mehr nur darum, unter vielen geeigneten Kandidaten den oder die Beste herauszufinden.

Immer öfter finden sich gar keine auf den ersten Blick passenden Bewerber mehr. Entsprechend

müssen wir unsere Fähigkeiten schulen, auch diejenigen Talente im Auswahlprozess zu erkennen, die in ihrem Werdegang und der Art ihrer Selbstdarstellung von den uns vertrauten Mustern abweichen.

2) In Anbetracht wachsender Komplexität und immer schnellerer Innovationszyklen werden auch an die Personalauswahl neue Anforderungen gestellt.

Da auch die Ziele und Anforderungsprofile einer Vakanz dieser wachsenden Dynamik unterliegen, muss mehr denn je nicht nach Wissen und Qualifikationen, sondern nach Potenzial und Lernfähigkeit ausgewählt werden.

3) Nicht zuletzt führt die Globalisierung zu mehr Interkulturalität und Vielfalt in der Personalgewinnung. Die Personalabteilungen übernehmen in wachsendem Umfang Rekrutierungsaufgaben beim Aufbau internationaler Niederlassungen, und auch im Inland steigt die Zahl

der Bewerberinnen und Bewerber mit einem internationalen oder multikulturellen Hintergrund.

Nicht zuletzt sind die Unternehmen gefordert, ihren Managementnachwuchs weltweit zu internationalisieren, um für das nötige Wachstum in Asien, Afrika und Lateinamerika vorbereitet zu sein.

Gleichwohl ist der Personalauswahl in den letzten Jahren wenig Beachtung geschenkt worden. Auf den wichtigsten deutschen HR Tagungen und Kongresse der letzten drei Jahre verteilten sich die insgesamt 592 Beiträge mit 229 (39%) auf Themen der Personalentwicklung, jeweils rund 70 (12%) auf Themen aus übergreifender Personalpolitik und Employer Branding, 9% auf Führungsthemen, je 7% auf Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement und Personaladministration.

Nur 4% der Vorträge waren Recruiting-Themen gewidmet, und

davon beschäftigte sich die Mehrzahl mit IT-Instrumenten (Riedel, 2015). Um näher zu untersuchen, was die Praxis im Bereich der Personalauswahl aktuell bewegt, haben wir im Dezember 2013 und Januar 2014 rund 450 in Deutschland ansässige, produzierende Unternehmen befragt.

123 Unternehmen haben geantwortet, davon jeweils rund 1/3 Unternehmen mit bis zu 500, 1/3 von 501-5.000, sowie 1/3 über 5.000 Mitarbeitern. Davon antworteten bei 68% der Unternehmen die Personal- und Personalrinnen, bei 32% Vertreter der Fachabteilung.

Zufriedenheit mit der eigenen Personalauswahl

Zunächst sind die Befragten grundsätzlich mit der Qualität der Personalauswahl in ihren Unternehmen tendenziell zufrieden. 72% aller Befragten bewerten die Qualität der Personalauswahl in der Personalabteilung auf einer 5-er Skala mit „eher gut“ oder „eher sehr gut“, immerhin noch 58% in der Fachabteilung. Nur 7% bzw. 10% bewerten sie mit „eher schlecht“ oder sogar „eher sehr schlecht“.

Interessant, aber nicht überraschend dabei: In der Personalabteilung findet man die eigene Personalauswahl zu 86% „eher gut“ oder „eher sehr gut“, Vertreter der Fachabteilung stimmen dem nur zu 58% zu. Personal- und Personalrinnen sehen dagegen die Qualität der Personalauswahl in den Fachabteilungen mit nur 50% Zufriedenheit weniger positiv als die Fachabteilungen selbst (68% „eher gut“ oder „eher sehr gut“).

Ebenfalls nicht überraschend: mit

70% sehen die Großunternehmen (>5.000 MA) ihre Auswahlqualität insgesamt am besten, wohingegen die Mittleren (66%) oder die Kleinen (<500 MA) mit 62% „eher gut“ oder „eher sehr gut“ Bewertung die eigene Personalauswahl kritischer sehen.

Wo werden Lernfelder gesehen?

An welchen Stellen sehen sich die Unternehmen in der Personalauswahl nun gut aufgestellt, wo sehen sie für sich selbst Entwicklungsbedarf?

Bei den Kernprozessen der Personalauswahl, also z. B. einer wertschätzenden Gesprächsführung, aber auch kompetenzorientierten Fragen, der eigenen Unternehmenspräsentation sowie der Strukturiertheit der Gespräche, schätzt man die eigene Qualität mit rund 60% Zufriedenheit (beherrschen wir „gut“ oder „sehr gut“) bei rund 15% Unzufriedenheit (beherrschen wir „schlecht“ oder „sehr schlecht“) als einigermassen akzeptabel ein.

Lernfelder für die Zukunft sieht man dagegen auf den Gebieten a) „Kulturelle Unterschiede erkennen und integrieren“, b) „Bewusster Einsatz verschiedener Fragetechniken“, c) „Ergänzende Instrumente (z. B. Arbeitsproben, Präsentationen, Rollenspiele) nutzen“ und d) „Diversity Management in die Personalauswahl integrieren“.

Hier bewerten die Unternehmen (Personal- und Fachabteilungen aggregiert) ihre eigenen Kompetenzen nur zu rund 40% als positiv, rund 30% gaben dagegen an, sie beherrschten diese Aspekte „schlecht“ oder „sehr schlecht“.

Besonders gering ausgeprägt sieht man das eigene Know-how in Bezug auf die „Standardisierung von Bewerbungsgesprächen und -qualität an internationalen Standorten“ (26% positiv zu 49% negativ), sowie bezüglich der „Nutzung von Testverfahren (wie DISG, MBTI, OPQ, Captain etc.) im Auswahlprozess“ (23% zu 63%).

Welchen Stellenwert haben Interviewtrainings in den Unternehmen?

Erstaunlich ist bei diesen Ergebnissen, dass die Teilnahme an Interviewtrainings trotzdem keinesfalls die überwiegende Praxis zu sein scheint.

Nur in 55% der teilnehmenden Unternehmen haben nach Angaben der Befragten „die meisten“ oder „fast alle“ der Personalreferent_innen bzw. HR Business Partner schon einmal ein Interviewtraining besucht. Bei den rekrutierenden Mitarbeitern aus der Fachabteilung sind es sogar nur 15% der Unternehmen, in denen „die meisten“ oder „fast alle“ auch in der Interviewführung trainiert wurden.

Aus den Ergebnissen dieser Befragung wurde deutlich, dass beide Gruppen zu ca. 60% der Fachabteilung die Verantwortung für diesen Umstand zusprechen. Gleichzeitig sagten aber 46% der Befragten in der Fachabteilung (gegenüber nur 22% in der Personalabteilung), dass auch die Personalabteilung die Notwendigkeit für mehr Interviewtrainings nicht sehe.

Und mit rund 60% (in den Fachabteilungen) zu rund 35% (in der Personalabteilung) stimmten

die Befragten unterschiedlich stark dem Argument zu, dass der damit verbundene Zeit- und Kostenaufwand zu hoch sei.

Ruft man sich sowohl die oben skizzierten Gründe für eine hochwertige Personalauswahl, als auch die von den Unternehmen in unserer Umfrage selbst erkannten Lernfelder in der Personalauswahl in Erinnerung, ist dies ein erstaunlicher Befund, welcher einer vertiefenden Analyse bedarf.

Eine exemplarische Aussage im Feld für „sonstige Gründe“ unserer Umfrage lautete dabei: „Learning-by-doing wird weithin als effizienteste Maßnahme gesehen.“ Eine These hierfür wäre demnach, dass man in den Unternehmen keinen ausreichenden Mehrwert in Interviewtrainings sieht gegenüber dem, was man ohnehin über die Interviewführung in den Interviews selber lernt.

Hier wäre dann zu fragen, inwieweit sich die Konzeption der Interviewtrainings ändern muss, um einen klareren Mehrwert für die Praxis zu versprechen.

Die Qualität der eigenen Personalauswahl wird kaum überprüft

In Anbetracht der oben beschriebenen Relevanz einer qualitativ hochwertigen Personalauswahl haben wir die Unternehmen zuletzt befragt, welche Maßnahmen sie zur Evaluation ihrer Personalauswahl einsetzen.

Im Ergebnis überwiegt der Befund, dass eine kennzahlenorientierte Messung von Qualität und Erfolg der eigenen Personalauswahl

kaum stattfindet.

Nur 35% der Unternehmen gaben an, „öfter“ oder „regelmäßig“ die Qualität ihrer Personalauswahl durch quantitative Verbleibstudien (54% machen das „selten“ oder „nie“) zu messen.

In 38% der Unternehmen geben sich Interviewende „öfter“ oder „regelmäßig“ gegenseitiges strukturiertes Feedback zu Ihrer Gesprächsführung (40% „selten“ oder „nie“), in 39% der Unternehmen werden neu eingestellte Kolleginnen und Kollegen nach ihren Eindrücken vom Auswahlprozess befragt (37% „selten“ oder „nie“).

Nur 3% führen „öfter“ oder „regelmäßig“ Befragungen von abgelehnten Bewerbern durch, 88% tun dies „selten“ oder „nie“.

Es scheint also, dass die Personalauswahl in der Praxis bislang selten als ein Feld wahrgenommen wird, wo man Qualität und Effektivität kennzahlenorientiert messen und verbessern kann oder sollte.

Trends und Herausforderungen in der Personalauswahl heute – ein Ausblick

Was lässt sich zusammenfassend festhalten? Die Unternehmen sind insgesamt mit der Qualität ihrer eigenen Personalauswahl relativ zufrieden, wenn es auch zwischen Personalabteilung und Fachabteilung diesbezüglich unterschiedliche Einschätzungen gibt.

Als Lernfelder und Herausforderungen für die Zukunft klar erkennbar sind die Themen Internationalisierung, Methodenvielfalt und Testverfahren in der Personalauswahl.

Erstaunlich ist die geringe Verbreitung sowohl von Interviewtrainings, als auch von Maßnahmen zur Evaluation der Qualität in der Personalauswahl. Hier muss man fragen, warum die in Produktion, Entwicklung, Service oder Logistik bereits etablierten hohen Prozess- und Qualitätsstandards nicht auch angelegt werden, wenn es um eine so fundamentale Stellschraube wie die Personalauswahl geht. Um hierauf Antworten zu finden, sind vertiefende Analysen und Befragungen nötig.

Aus dieser Umfrage wurde insgesamt deutlich, dass sowohl in den Personal- als auch in den Fachabteilungen durchaus ein selbstkritischer Blick auf die eigenen „Qualitätsreserven“ und auf zukunftsweisende Lernfelder in der Personalauswahl existiert. Die Frage ist, welche Maßnahmen die Unternehmen nun ergreifen, um die Qualität der eigenen Personalauswahl entsprechend abzusichern und voranzubringen.

Literatur

Apelöjg, B. (2002). Emotionen in der Personalauswahl – Wie der Umgang mit den eigenen Gefühlen Entscheidungen beeinflusst. München: Rainer Hampp.

Dipboye, R; Macan, Therese; Shahani-Denning, Camila (2012). The Selection Interview from the Interviewer and Applicant Perspectives: Can't have one without the other. In: Schmitt, Neil (Ed.): The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection. Oxford: Oxford

University Press, 323-352.

Kleebaum, C. (2007). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung. Mering: Rainer Hampp.

Michaels, E.; Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.

Nachtwei, J., von Bernstorff, C., Uedelhoven, S., Liebenow, D. (2013). Segen oder Fluch – Intuition bei Personalauswahlentscheidungen. Personalführung, 11, 34-41.

Riedel, T. (in Druck). Internationale Personalauswahl – Wie wir die Richtigen erkennen, auch wenn sie anders sind als wir. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Sarges, Werner (Hg.) (2013). „Management Diagnostik“. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

► [Xing-Profil von Tim Riedel](#)

► [Xing-Profil von Eva Krotoschak](#)



Interview

mit Tim Riedel

Womit sieht sich die heutige Personalauswahl konfrontiert?

Ich denke, die Zukunft wird eine gewisse Abkehr von der heute in der Wissenschaft formulierten standardisierten und dadurch vermeintlich objektiven Personalauswahl bringen. Die Praxis zeigt, dass die Bewerber weiterhin in erster Linie nach Intuition ausgesucht werden. Dies müssen wir in die eignungsdiagnostischen Modelle integrieren.

Eine Annäherung an Objektivität gelingt dann nicht durch noch mehr Verfahrensvorschriften, sondern nur durch eine reflektierte und geschulte Subjektivität. Das beinhaltet mehr Selbstreflexion und die Berücksichtigung der eigenen kulturellen und persönlichen Prägungen und Präferenzen im Auswahlprozess.

Inwieweit können vorbereitende Interviewtrainings die Personalauswahl verbessern?

Indem die Interviewenden mit guten Interviewtechniken vertraut gemacht und dafür sensibilisiert werden, welchen Einfluss ihre eigenen, persönlichen Präferenzen im Gespräch mit den Bewerbern auf die Bewertung haben.

In der Regel finden wir ja die Kandidaten am Überzeugendsten, die in Bezug auf Körperhaltung, Länge der Antworten, Mimik, Denkmustern usw. dem entsprechen, was wir kennen und was uns vertraut ist.

Woran liegt es, dass es in Deutschland noch keine ausrei-

chende Evaluation der Auswahlverfahren gibt und dass bislang nur wenige Verbesserungen in methodischer Sicht bestehen?

Kognitionspsychologisch ist es selbstverständlich, dass wir unsere Personalauswahl für gut empfinden, denn sonst würden wir ja anders auswählen.

Entsprechend wird in der Regel die Notwendigkeit nicht gesehen, diese zu evaluieren. Erst bei eklatanten Fehleinstellungen werden die eigenen Verfahren und Kompetenzen in dem Bereich angezweifelt. Ich denke, es hat viel mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion und auch Selbstdistanzierung zu tun, seine eigene Personalauswahl kritisch zu hinterfragen und entsprechend auch zu evaluieren.

Zur zweiten Frage kann ich sagen, dass bis jetzt alle Verbesserungsvorschläge in der Eignungsdiagnostik nur in der Entwicklung weiterer Verfahren bestanden: noch ausgefeiltere Prozesse, noch besser validierte Verhaltensanker etc. Dafür hat aber in der Praxis niemand die Zeit, und man sieht auch den Mehrwert dahinter nicht.

Welche Kombination von Methoden würden Sie Unternehmen in der Personalauswahl empfehlen, wenn sie die Trends der Zukunft berücksichtigen?

Man sollte sich darauf konzentrieren, Auswahlgespräche und Arbeitsproben als Instrumente zu verbessern. Dabei dienen die Auswahlgespräche dem möglichst um-

fassenden Kennenlernen der Bewerber, d. h. sie sollten von Neugier und Interesse geleitet sein.

Arbeitsproben dagegen, und dazu gehören auch Rollenspiele und szenariobasierte Fragen zu sozialen Kompetenzen, sollen testen, d. h. sie müssen möglichst konkret der zukünftigen Arbeitssituation entsprechen.

Beide Instrumente sind noch lange nicht ausgereift.

Glauben Sie, dass es in Zukunft entscheidende Veränderungen in der Personalauswahl geben wird?

Ja, das hoffe ich. Ich denke, viele Personaler machen schon vieles intuitiv richtig. Auch die Methoden sind gut, nur sind sie noch zu wenig miteinander verknüpft.

Es muss eine Weiterentwicklung von Modellen und der Praxis geben, um diese miteinander mehr in Einklang zu bringen. Die Wissenschaft und die Praxis müssen sich dafür beide weiterentwickeln.

Herr Riedel, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

Methoden und Umsetzung von Personalauswahlverfahren in KMU

Rainer Kämmlin¹

¹) Geschäftsführer der ADOPUS Personalberatung GmbH

SCHLÜSSELWÖRTER: Personalauswahlverfahren, Interview, Testverfahren

KURZFASSUNG: In vielen kleineren und auch mittleren Unternehmen werden Personalauswahlentscheidungen im Rahmen von Stellenbesetzungen nur nach dem „Bauchgefühl“ – oft nur vom Geschäftsführer – getroffen, ohne dass hierfür fundierte Entscheidungsgrundlagen vorhanden sind. Eignungstests, strukturierte Interviews etc. werden aufgrund fehlender Erfahrungen, Kostengründen und nicht vorhandener personeller Kapazitäten in den meisten Fällen nicht durchgeführt. Mit einer Fehlbesetzung sind erhebliche Folgekosten verbunden und eine erneute zeitaufwändige und kostenintensive Personalsuche muss gestartet werden. In Zeiten eines Fachkräftemangels müssen daher in den Personalauswahlverfahren entsprechende Anforderungen hinsichtlich Objektivität und Transparenz gestellt werden, um eine Fehlbesetzung zu vermeiden.

1. Personalauswahl – mehr als nur Sichtung der Bewerbungsunterlagen

Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern gilt in Unternehmen jeder Größenordnung als einer der wichtigsten Aufgaben der Personalarbeit. Dabei erscheint die Personalauswahl in mittelständischen Unternehmen oft als ein unorganisierter und unprofessioneller Prozess (Behrends, 2005).

Doch gerade diese Unternehmen sind auf einen gut qualifizierten Mitarbeiterstamm angewiesen, um sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten zu können.

So zeigt eine Studie des IAB, dass gerade KMU überdurchschnittliche Probleme haben, ihren Arbeitskräftebedarf zu decken (Dietz, 2013). Deshalb ist eine gute Personalauswahl von großer Wichtigkeit.

Dennoch beschränkt sich in den meisten Unternehmen im KMU-Bereich das Auswahlverfahren auf die

Sichtung der Unterlagen und das Einstellungsgespräch.

Im Folgenden sollen einige der gängigen Personalauswahlverfahren dargestellt und ihre Eignung für die Praxis erläutert werden.

2. Personalauswahlverfahren – auch für die Praxis geeignet?

2.1. Das Vorstellungsgespräch

Im Bereich der Vorstellungsgespräche unterscheidet man zwischen dem freien Gespräch und dem strukturierten Interview. Beim freien Gespräch wird dem Bewerber das Unternehmen vorgestellt, der Aufgabenbereich mehr oder weniger ausführlich dargestellt.

Insbesondere in kleineren Unternehmen lässt sich feststellen, dass diese Gespräche oft oberflächlich bleiben, wichtige Anforderungen nicht erwähnt werden und der Werdegang sowie die Qualifikation des Bewerbers nicht sorgfältig hinter-

fragt werden. Hier wäre zu empfehlen, dem Kandidaten einige ausgewählte fachliche Fragen zu stellen.

Das strukturierte Interview ist ein besonders gut geeignetes Instrument, um geeignete Bewerber für eine zu besetzende Position zu identifizieren (Kanning; Schuler, 2014).

Bei dieser Gesprächsform werden die Vorteile eines persönlichen Gespräches sowie die Möglichkeit einer methodisch zuverlässigen Beurteilung miteinander verbunden. Hier wird im Vorfeld klar geregelt, welche Informationen wichtig sind und nur diese werden abgefragt.

In der Praxis hat sich eine Vielzahl an strukturierten Interviews herausgebildet. Zwei Formen haben besondere Aufmerksamkeit gefunden: situative und biografiebezogene Fragen (Schuler, 2006).

Bei der situativen Form wird eine Arbeitsprobe nicht real durchgeführt, sondern der Bewerber wird

gefragt, wie er sich in einer bestimmten Situation verhalten würde. Dadurch kann eine Vorhersage zukünftigen Verhaltens gemacht werden.

Biografische Fragen bieten sich dort an, wo bereits Erfahrungen aus dem Beruf vorhanden sind. Hier kann konkret nach der Bewältigung von Aufgaben gefragt werden, die den Bewerber auch in der neuen Position erwarten.

Das strukturierte Interview bedarf seitens der Interviewer einer intensiven Vorbereitung und setzt eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Stelle voraus. Sind diese Punkte gewährleistet, so stellt das strukturierte Interview eine sehr gute Möglichkeit dar, den passenden Kandidaten für die Stelle zu finden.

Eine Form des strukturierten Interviews ist das multimodale Interview (Kanning; Schuler, 2014). Dieses versucht die Defizite konventioneller Auswahlgespräche zu überwinden und beinhaltet die drei Prinzipien aus der Diagnostik: das Konstruktprinzip – Messung von Eigenschaften, das Simulationsprinzip – Durchführung von Arbeitsproben, und das Biographieprinzip – Ermittlung von Verhaltensergebnissen (Schuler, 2006).

Im Verlauf des Gespräches wechseln sich standardisierte und freie Komponenten ab. Dadurch werden einander ergänzende Bereiche der Berufseignung erfasst. Der Ablauf eines Interviews ist in acht Schritte unterteilt. Die Dauer liegt bei ungefähr einer Stunde, wobei Umfang und Dauer von der zu besetzenden Position abhängen. Notizen werden

meist nicht angefertigt, da numerisch bewertet wird.

Dieses Verfahren ist für alle Berufsgruppen und Positionen anwendbar. Die Validität liegt in der Höhe von sehr guten Testverfahren und übertrifft die Ergebnisse von Assessment Centern.

Der Ressourceneinsatz ist überschaubar und bei entsprechender Erfahrung reicht ein Interviewer. Daher ist diese Form sehr gut für KMU geeignet, zumal die Gesprächsinhalte einen hohen Bezug zum betrieblichen Umfeld aufweisen und der Interviewer keine speziellen psychologischen Fachkenntnisse benötigt.

2.2. Simulationsorientierte Verfahren

Bei den simulationsorientierten Verfahren wird die Eignung eines Bewerbers mit einem Verfahren überprüft, das sich nahe an der Realität orientiert (Kauffeld, 2011). Es wird ein Verhalten überprüft, das in ähnlicher Situation im beruflichen Alltag vorkommen kann.

Zu den simulationsorientierten Verfahren gehören die Arbeitsproben und das Assessment Center. Arbeitsproben kommen in der Praxis sehr häufig zum Einsatz, hier wird der Bewerber mit einer typischen Situation der zu besetzenden Position konfrontiert.

Das Assessment Center kommt in KMU aufgrund der Komplexität des Verfahrens selten zum Einsatz.

2.2.1. Die Arbeitsprobe

Die Arbeitsprobe ist ein klassisches Instrument aus der Eignungsdiagnostik und liefert eine sehr gute

Vorhersage über die zukünftige Eignung eines Bewerbers. Eine Arbeitsprobe, die z. B. bei der Einstellung von gewerblichen Auszubildenden zum Einsatz kommt, ist die Drahtbiegeprobe.

Diese Übung kann nur als zusätzliches Kriterium gesehen werden, da die Fingerfertigkeit nur ein Teilaspekt der Anforderungen darstellt.

Eine generelle Eignung für einen Beruf kann nicht abgeleitet werden. Arbeitsproben sind aber auch bei Festanstellungen möglich.

Diese Form ist auch in KMU leicht zu praktizieren und bietet eine gute Ergänzung zum herkömmlichen Interview. Hier können wichtige Erkenntnisse über die Arbeitsweise und die fachlichen Fähigkeiten des Kandidaten gewonnen werden.

2.2.2. Assessment Center

Ein Assessment Center ist ein Auswahlverfahren, das unter mehreren Bewerbern diejenigen ermittelt, die den Anforderungen der zu besetzenden Stelle am besten entsprechen (Kanning; Schuler, 2014). Im AC durchlaufen die Bewerber mehrere unabhängige Übungen (Kauffeld, 2011).

Im Rahmen des AC wird jeder Bewerber von mehreren Beobachtern im Hinblick auf festgelegte Merkmale eingeschätzt. Assessment Center sind die kosten- und zeitintensivsten Verfahren und werden überwiegend bei der Einstellung von Trainees und Führungskräften eingesetzt.

Ein Einsatz bei KMU kommt aufgrund dieses Aufwands eher nicht in Frage. Hinzu kommt, dass die Verfahren oft sehr schlecht

aufgebaut oder methodisch fragwürdig sind, so dass nicht der beste Kandidat ausgewählt wird. Eine Aussage über die Eignung eines Kandidaten ist daher nur bedingt möglich.

2.3. Psychologische Eignungstests

Eignungstests werden eingesetzt, um die Qualifikation von Bewerbern zu ermitteln und ihre Leistung vorherzusagen (Weinert, 2004).

Solche Tests bringen eine Reihe von Vorteilen: Sie konzentrieren sich nur auf die Vorhersage der potentiellen Fähigkeiten des Bewerbers und schützen ihn vor einer subjektiven Beurteilung; die Ergebnisse sind objektiv und standardisiert und es lassen sich Punkte erkennen, die im Rahmen eines Einstellungsgesprächs nicht erkennbar sind.

Ein weiterer Vorteil ist, dass Tests kostengünstiger sind als andere Verfahren. In der Praxis haben sich Testverfahren entwickelt, die unterschiedliche Merkmale messen. In Bezug auf die Gültigkeit überwiegen eher die negativen Argumente, denn die meisten verwendeten Eignungstests in Deutschland ergeben kein wahres Bild der Kandidaten.

Grundsätzlich können psychologische Eignungstests, wenn sie wissenschaftlich fundiert und richtig konzipiert wurden, die prädiktive Validität erhöhen. Daher ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, welche Kompetenzen durch welchen Test erhoben werden können.

Weiterhin muss bei der Auswertung sichergestellt werden, dass die entsprechenden Personen da-

für geeignet sind und über das erforderliche Wissen hierfür verfügen.

Trotz aller Kritik sind Testverfahren im Bereich von KMU ein geeignetes zusätzliches Instrument, um eine zusätzliche Beurteilungsgrundlage zu erstellen. Damit können grundsätzliche Aussagen über die Persönlichkeit des Bewerbers getroffen werden.

Es gibt eine Vielzahl von kostengünstigen Tests, die rechnergestützt durchgeführt werden können und die Ergebnisse in automatisierter Form auswerten. Der Verantwortliche benötigt daher keine spezielle Qualifikation, denn dem Kandidaten kann ein Link zum Testverfahren zur Verfügung gestellt werden.

2.4. Graphologisches Gutachten

Gegenstand der Graphologie ist das Bestreben, aus der Handschrift Fähigkeiten und Eigenschaften zu erfassen (Domsch, 1996). Dies basiert auf der Grundannahme, dass das Verhalten des Menschen von einem relativ konstanten Faktorensystem bestimmt wird.

Für die Durchführung müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein: Der Umfang des Schriftmaterials sollte mindestens zehn fortlaufende Zeilen beinhalten. Das Schreiben selbst soll auf einem unlinierten Papier mit Füller erstellt werden, der Inhalt ist ohne Bedeutung. Es ist eine Unterschrift erforderlich.

Mit Hilfe der Graphologie können keine berufsspezifischen Eigenschaften vorhergesagt werden, sondern nur Tendenzen des Charakters.

Die Befürworter dieses Verfah-

rens argumentieren mit einer einfachen Durchführbarkeit, geringen Kosten und der Vermeidung von Prüfungsangst bei den Bewerbern.

Dennoch wirft dieser Test viele Fragen und negative Kritik auf. So ist die Schrift von verschiedenen Faktoren wie Tageszeit, körperliche und geistige Verfassung abhängig und es gibt verschiedene Normen zur Schriftgestaltung.

Der wichtigste Kritikpunkt ist jedoch die geringe Validität der Testergebnisse. Diese zeigen nachweislich eine sehr geringe Validität, keinen signifikanten Zusammenhang zum Berufserfolg und werden auch immer seltener von deutschen Unternehmen verwendet (Schuler et al., 2007).

Aufgrund der geringen Aussagekraft graphologischer Tests sollten Unternehmen generell auf diesen Test verzichten und auf validere Personalauswahlverfahren zurückgreifen.

Die Vorteile eines solchen Verfahrens liegen in den geringen Kosten und in der einfachen Abwicklung. So haben verschiedene Auswertungen von Stellenanzeigen gezeigt, dass Schriftproben überwiegend von KMU durchgeführt werden (Domsch, 1996).

3. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das freie Bewerberinterview noch immer die Standardlösung bei der Bewerberbeurteilung in KMU darstellt (Nachtwei, 2009). Dies birgt für die Arbeitgeber jedoch ein hohes Risiko, denn eine Fehlbesetzung kann zu kostspieligen Konsequenzen führen.

Unter den Arbeitgebern gibt es noch sehr viele, die den Einsatz von Eignungstests ablehnen. Obige Ausführungen zeigen, dass es auch für KMU gute Ergänzungen zum klassischen Einstellungsinterview gibt. Im Sinne einer guten Kandidatenauswahl sollten diese auch genutzt werden.

Die Einführung standardisierter Verfahren bietet den Vorteil, dass nicht nur die meist subjektiven Einschätzungen aus einem unstrukturierten Vorstellungsgespräch vorliegen, sondern die Entscheidung nach objektiven Kriterien erfolgt. So können auch die Personalabteilungen ihre Argumente für oder gegen einen Kandidaten entsprechend begründen.

Jedes Unternehmen muss den richtigen Mix an Instrumenten erarbeiten, die für die zu besetzende Position und für das Unternehmen passen. Grundsätzlich ist dabei ein strukturiertes Interview zu empfehlen. Ergänzend kann ein psychologischer Eignungstest durchgeführt werden; den richtigen Test zu finden, benötigt etwas Zeit für die Recherche im Internet.

Ein drittes Kriterium könnte dann noch eine Arbeitsprobe darstellen, sodass insgesamt drei Bausteine für die Beurteilung zur Verfügung stehen. Für die Implementierung solcher Systeme kann ein erfahrener Berater hinzugezogen werden. Solche Beratungsleistungen werden teilweise öffentlich gefördert.

4. Literatur

Behrends, Thomas/Dietl, Theresia/
Koltermann, Daniel: Personal-
rekrutierung im Mittelstand-

Managementdefizit oder „Ei-
gene Logik, in: E-MIL der Uni
Lüneburg, Nr. 2/05.

Dietz, Martin/Kurbis, Alexander/Le-
ber, Ute/Müller, Anne/Stegmai-
er, Jens: Kleine und mittlere
Unternehmen im Wettbewerb
um Fachkräfte, in: IAB-Kurzbe-
richt 10/2013.

Domsch, Michael E./Ladwig, Ari-
ane: Die Außenseiterrolle der
Graphologie in der Personal-
auswahl, in: ZfP 3/96.

Kauffeld, Simone: Arbeits-, Organi-
sations- und Personalpsycho-
logie für Bachelor, 2011.

Nachtwei, Jens/Schermuly, Carsten
C.: Acht Mythen über Eig-
nungstests, in: Harvard Busi-
ness Manager, April 2009.

Schuler Dr., Heinz: Wie das Einstel-
lungsinterview zur überlege-
nen Auswahlmethode wird, in:
Personalführung 05/2006.

Schuler, Heinz/ Hell, Benedikt/ Trap-
mann, Sabine/ Schaar, Hagen/
Boramir, Ilkay: Die Nutzung
psychologischer Verfahren der
externen Personalauswahl in
deutschen Unternehmen, in:
Zeitschrift für Personalpsycho-
logie 6, S. 60-70, Hogrefe Ver-
lag, Göttingen, 2007.

Schuler, H.; Kanning, U.-P. (Hrsg.):
Lehrbuch der Personalpsycho-
logie, 3. Auflage 2014, Göttingen,
Hogrefe Verlag.

Weinert, Ansfried B.: Organisa-
tions- und Personalpsycholo-
gie, Beltz Verlag, 5. Auflage
2004.

► Xing-Profil des Autors ■

Interview

mit Rainer Kämmlein

Herr Kämmlein, in welcher Branche arbeiten Sie und in welcher Position seit wie vielen Jahren?

Ich bin seit 3 Jahren Geschäftsführer und Alleingesellschafter der ADOPUS Personalberatung GmbH. Wir sind in der Personalwesen-Branche tätig, speziell im Headhunting-Bereich (Direktansprachen).

In weiteren Projekten beschäftigen wir uns unter anderem mit Unternehmensnachfolgen oder der Suche nach Franchisenehmern.

Wie viel Erfahrung haben Sie in dieser Branche?

Insgesamt bin ich seit fast 30 Jahren im Personalwesen tätig. Vor der Unternehmensgründung habe ich 25 Jahre in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen als Personalleiter und Personalreferent gearbeitet.

Was hat Sie auf das Thema der richtigen Auswahl von Personalauswahlverfahren in KMU aufmerksam gemacht?

In meiner täglichen Arbeit im Personalwesen habe ich immer wieder bei Kunden bemerkt, dass diese häufig keine Vorstellung davon haben, welche Verfahren oder Instrumente genutzt werden können oder welche es überhaupt gibt.

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen kann es vorkommen, dass nur einmal im Jahr Vorstellungsgespräche stattfinden, bei denen die Unternehmen meist nicht wissen, wie sie ihre Personalauswahl verbessern können und wun-

dern sich dann meist, wenn nicht die richtige Entscheidung getroffen wurde.

Speziell in KMU fehlt es auch an Kompetenzen bei der Gesprächsführung, insbesondere in technischen Unternehmen.

Konzerne haben dagegen das fachliche Personal, wie Personalleiter, die sich mit diesen Themen auskennen.

Welche Personalauswahlverfahren/ -instrumente nutzen Sie bei Ihren Kunden?

Es wird meistens ein telefonisches oder persönliches Gespräch in Verbindung mit einer Arbeitsprobe genutzt, in welcher der Bewerber zu einem Fall aus der täglichen Praxis Stellung beziehen muss.

Wie können Unternehmen die Qualität bei der Personalauswahl sichern?

Man sollte sich nicht nur auf eine Methode verlassen. Man kann beispielsweise Arbeitsproben oder Online Assessment-Tests einbeziehen, damit man mehrere Bewertungskriterien hat.

Das Hauptproblem bei KMU ist häufig, dass das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle nicht exakt bekannt ist, sodass auch keine vernünftige Personalauswahl erfolgen kann.

Eine erfolgreiche Stellenbesetzung ist nur möglich, wenn vorher festgelegt wird, welche konkreten Kompetenzen der Bewerber haben muss.

Welche Auswahlverfahren haben in Großunternehmen einen größeren Nutzen?

Aufgrund des verfügbaren Personals im Personalbereich in Konzernen sind auch mehr Verfahren umsetzbar, wie z.B. psychologische Tests oder Assessment Center. So lassen sich auch mehr Bewerber prüfen. KMU haben mit diesen Verfahren meist wenig Erfahrung.

Wo können Personaler sich Hilfe bei der Konzeption bestimmter Verfahren holen?

Für KMU bietet es sich an, sich die Hilfe von einem erfahrenen Berater aus einer Personalberatung zu holen. Auch im Internet kann man sich vorab informieren.

Bundesländer, wie z.B. Baden Württemberg, fördern die Inanspruchnahme einer solchen Dienstleistung, indem die Beratung zum Teil gefördert wird, sodass die Kosten hierfür überschaubar bleiben.

Herr Kämmlein, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

Recruiting im Wandel – neue Rolle für HR und Fachbereich

Henrik Zaborowski¹

¹⁾ *selbständiger Recruitingcoach*

SCHLÜSSELWÖRTER: Recruiting, Netzwerke, Soziale Kompetenz

KURZFASSUNG: In wenigen Jahren wird das Recruiting einen erheblichen Wandel erleben. Die ersten Anzeichen können wir heute schon erkennen. Spätestens mit dem Durchbruch des demographischen Wandels wird es für alle offensichtlich werden. Stellenanzeigen werden nicht mehr funktionieren und HR wird im Recruiting von Spezialisten keine Rolle mehr spielen. Der Wert von Führungskräften ergibt sich aus ihrem Netzwerk von gefragten Spezialisten und ihrer sozialen Kompetenz. Durch die hohe Vernetzung und Sichtbarkeit werden Stärken und Schwächen, gute und weniger gute Arbeit jedes Einzelnen bekannt bzw. abfragbar sein. Job und Mitarbeiter finden über Empfehlungen zusammen, die durch persönliche Kontakte oder Algorithmen ausgesprochen werden.

1. Veränderung in Sicht

In allen einschlägigen Medien lesen wir seit einigen Jahren vom Demografischen Wandel und dem zukünftigen „War for Talents“, der auf die Unternehmen jeder Größenordnung in Deutschland zurollt.

Glaubt man den Datenerhebungen, werden wir, wie der Zukunftsforscher Sven Gábor Janzky in seinem Buch „Das Recruiting-Dilemma“ (Janzky, 2014) aufzeigt, im Jahr 2025 eine Lücke zwischen 2 und 5,2 Millionen Arbeitskräften haben (Janzky, 2014).

Wenn das stimmt, werden Unternehmen Probleme bei der Personalauswahl bekommen. Denn ohne Mitarbeiter gibt es keine Dienstleistungen / Produkte und es können keine Gewinne erwirtschaftet werden.

Noch ist das Jahr 2025 für viele Unternehmen weit weg und der Fachkräftemangel aktuell nur in einigen Regionen oder Berufsgruppen spürbar. Trotzdem verändert

sich das Recruiting heute schon elementar.

Eine dieser Veränderungen ist die rasant wachsende, weltweite Vernetzung von Menschen und Dingen (zukunftsInstitut, 2015). Durch die Entwicklung des Internets und der Sozialen Netzwerke werden sich ganz neue Recruitingmechanismen etablieren.

2. Recruiting wird Kommunikation in Netzwerken

Recruiting ist in seinem Kern nicht mehr als eine Mischung aus Kommunikation und Entscheidung (Auswahl). Der Schwerpunkt variiert je nach Arbeitsmarktlage. In Zeiten arbeitgeberfreundlicher Arbeitsmärkte ist die Auswahl des richtigen Bewerbers aus der Vielzahl der Bewerbungen die größte Herausforderung.

In Zeiten arbeitnehmerfreundlicher Arbeitsmärkte ist es die Kommunikation, damit überhaupt genug Bewerber für eine ordentliche Aus-

wahl zusammen kommen. Wer also wissen möchte, wie sich Recruiting in Zukunft verändern wird, der muss analysieren, wie sich die Kommunikation verändert.

2.1. Kommunikation wird zeit- & grenzenloser Dialog

In der Vergangenheit (und bei vielen Arbeitgebern auch noch heute) war und ist Recruiting sehr linear angelegt.

Eine offene Stelle wird an HR gemeldet, daraufhin eine Anzeige geschaltet bzw. ein Personalberater eingeschaltet, zwei bis vier Wochen auf die Bewerbungseingänge gewartet und dann ausgewählt.

Das Kommunikationsmodell sieht in diesem Fall vor, eine Stelle in einem festen Zeitraum über einen definierten Kanal zu bewerben. Danach erfolgen seitens des Unternehmens meist keine weiteren Maßnahmen der Bewerberansprache oder Bindung an das Unternehmen, sodass diese nicht als

potentielle zukünftige Arbeitgeber wahrgenommen werden. Ausnahmen sind große Markenkonzerne oder bekannte Unternehmen mit permanenten, zielgruppenspezifischen Personalmarketingmaßnahmen.

Aber dieses Modell der „punktuellen Kommunikation“ ändert sich derzeit, denn die durch das Internet für alle zeitlich und örtlich unbegrenzt verfügbaren Informationen und die immer weitreichendere Vernetzung aller am Marktgeschehen Beteiligten macht eine grenzen- und zeitlose Kommunikation und Kontaktaufnahme untereinander möglich.

Nach Meinung der Google Top Manager Eric Schmidt und Jared Cohen werden wir in zehn Jahren mehr virtuelle als physische Bewohner auf der Erde haben.

Fast alle Menschen werden über mehrere Online-Identitäten verfügen (Schmidt & Cohen, 2013). Die reale / analoge Welt ist limitiert, die digitale wird grenzen- und zeitlos.

Damit ist nicht nur das aktive Suchen von Unternehmen als Arbeitgeber jederzeit und für jeden problemlos möglich. Auch der aktiven Identifikation und Ansprache einzelner Personen durch die Arbeitgeber, in Fachkreisen je nach Art der Ausführung Active Sourcing oder Direct Search genannt, steht nichts mehr im Weg. Und die Technologie, die das ermöglicht, steht erst am Anfang.

In Zukunft erleichtert eine immer besser werdende Software es jedem, der will, passende Kandidaten zu finden und anzusprechen.

Anbieter arbeiten heute schon an Software (Joberate.com, networkmonkey.co), die automatisch Menschen anzeigt, die aufgrund ihres Verhaltens in den Sozialen Netzwerken vermutlich wechselwillig sind.

Privatsphäre und Datensicherheit werden eines der zentralen Themen unserer Gesellschaft

2.2. Die Bedeutung von Netzwerken

Eine ähnlich elementare Veränderung wie bei der Kommunikation finden wir beim Faktor Vernetzung. Netzwerke entstehen automatisch überall, wo Menschen zusammen arbeiten oder Gemeinsamkeiten teilen.

Inzwischen sind Netzwerke jedoch keine exklusiven Klubs, wie Alumni-Netzwerke renommierter Universitäten, mehr, sondern lassen sich von und für jedermann durch das Internet gestalten.

Ehemalige Kommilitonen, Arbeitskollegen, die Freunde aus dem Sportclub, die Nachbarn, Familie – sie alle sind heute miteinander vermischt, online organisiert in zwei oder drei „Sozialen Netzwerken“.

Es ist es kein Problem mehr, unabhängig von Raum und Zeit in Kontakt zu bleiben. Und damit werden Netzwerke auch immer relevanter für die Mitarbeiter- bzw. Jobsuche.

Mitarbeiterempfehlungsprogramme bekommen durch Soziale Netzwerke eine ganz neue Reichweite, weil virtuelle Netzwerke in der Regel deutlich größer sind als physische und auch das Teilen von Informationen einfacher geworden ist.

3. Recruiting in der Umbruchphase

Es ändern sich also die Kommunikation und Vernetzung. Und wenn diese richtig genutzt werden, können diese beiden Faktoren die Recruitingarbeit neu definieren.

Einige Unternehmen mit einem permanent hohen Recruitingbedarf nutzen heute schon aktiv die Sozialen Netzwerke ihrer Mitarbeiter für Mitarbeiterempfehlungen, sprechen Kandidaten auf Businessplattformen wie „XING“ oder „LinkedIn“ an und verbreiten interessante Informationen zu sich als Arbeitgeber in allen relevanten Online-Kanälen.

Sie verabschieden sich vom Personalreferenten, der „HR von A bis Z“ macht und etablieren die Rolle reiner Recruiter, die sich nur mit der Personalauswahl beschäftigen.

Doch die Entwicklung hin zur Einstellung interner Recruiter wird nur eine kurze Umbruchphase lang andauern, an deren Ende HR viel Recruitingverantwortung und -einfluss verlieren wird.

Das Recruiting von Spezialisten wird dann direkt durch die Fachbereiche erfolgen.

Doch jetzt, in der Umbruchphase, sieht das noch anders aus: Im Moment kann HR selbst durch Active Sourcing in das Recruitinggeschehen eingreifen und auch bei hochspezialisierten Jobs auf Anzeigen und Personalberater verzichten.

Jobbörsen bieten ein „pay per click“ Modell an, d. h. der Anzeigenpreis steht nicht pauschal fest, sondern ergibt sich daraus, wie oft die Anzeige angesehen wurde.

Das gibt Budget für andere Maß-

nahmen frei und fördert den Wertbeitrag von HR im Unternehmen. Im Moment haben noch zu wenige Personaler die Möglichkeiten erkannt oder trauen sich das zu. Aber in den nächsten Jahren werden Active Sourcing durch die Arbeitgeber und „pay per click“-Jobbörsen gängige Methoden sein.

Dann werden Recruiter einen eigenen, messbaren Wert zum Unternehmenserfolg beitragen können. Und diese Phase sollte HR nutzen.

3.1. Recruiting nach der Umbruchphase – noch Platz für HR?

Denn nach dieser Phase wird HR im Recruiting in vielen Fällen überflüssig. Die Bundesagentur für Arbeit rechnet auf Grund der demographischen Entwicklung damit, dass die Gesamtzahl von Personen in Deutschland, die theoretisch in der Lage sind, einer Arbeit nachzugehen, bis zum Jahr 2025 um rund 6,5 Millionen Personen sinkt – und damit auch das Angebot an qualifizierten Fachkräften (Bundesagentur für Arbeit, 2011).

Andere Studien gehen von ähnlichen Szenarien aus. Dann sollte es Vollbeschäftigung geben. Da dann nur noch wenige Arbeitnehmer Stellenanzeigen in Jobbörsen lesen werden, könnte ein neuer geeigneter Rekrutierungskanal die Netzwerke der bestehenden Mitarbeiter sein.

Insbesondere die IT-Fachabteilungen kennen häufig selbst die qualifizierten Fachkräfte aus ihrer Branche und können am besten bewerten, welche Fachkräfte für welche Stelle geeignet sind, da sie

häufig bereits bei verschiedenen Arbeit- oder Auftraggebern miteinander gearbeitet haben.

Die Belegschaft oder auch Teams einer Fachabteilung könnten sich auf diese Weise eigeninitiativ zusammenschließen. Aufgrund des zukünftigen Fachkräftemangels werden gefragte Fachkräfte einen besonderen Umgang seitens der Führungskräfte bei der Personaleinstellung fordern.

Durch die direkte Kommunikation und Entscheidungsfindung durch die direkten Vorgesetzten könnte der Bewerbungsprozess auf diese Weise maximal gekürzt werden.

HR wird wieder zurück in die Recruitingadministration gehen und überall dort tätig sein, wo es um die Etablierung und Einhaltung administrativer Prozesse geht.

Wenn z.B. für ein neues Werk 50 Maschineneinrichter zu einem festen Zeitpunkt gesucht werden oder mehrere Auszubildenden oder Absolventen eingestellt werden sollen. HR übernimmt die Kommunikation, sorgt für die Einhaltung definierter Prozesse, einheitlicher Arbeitsverträge und schnelleren Entscheidungen.

Weiterhin kann HR bei der Auswahl von Führungskräften ein Mitspracherecht haben bzw. den Auswahlprozess mitgestalten. Aber in der Besetzung von speziellen Jobpositionen wird HR keine aktive Aufgabe mehr einnehmen.

3.2. Recruiting der Zukunft – Personenbezogen und mit neuen Spielregeln

Die Entwicklung der allgemeinen Vernetzung wird Strukturen und

Vorgehensweisen im Recruiting neu definieren und die Erfolgsfaktoren ändern. Da der Einzelne im Netz immer „sichtbarer“ wird, wird sich auch eine andere Kultur der Zusammenarbeit ergeben (müssen).

Bisher spricht sich ein schlechter Führungsstil nur im eigenen Unternehmen rum. In Zukunft werden sich schlechte Führungsqualitäten aber in den Sozialen Netzwerken und relevanten Online Kanälen verbreiten und potentielle Mitarbeiter können skeptisch und zurückhaltend auf Anfragen dieser Führungskraft reagieren.

Führungskräfte brauchen vor allem soziale Kompetenzen, was heute noch bei vielen nicht der Fall ist. Der Mitarbeiter wird wieder als Mensch gesehen werden müssen, nicht als Ressource.

Auch der Begriff „Talent Management“ wird eine neue Bedeutung bekommen. Bisher verstehen Unternehmen unter Talenten besonders leistungsstarke Mitarbeiter, die es gezielt in eine Führungskarriere zu fördern gilt.

In Zukunft wird auch eine qualifizierte Fachkraft mit einer individuellen Kombination von Fähigkeiten, Interessen und Motiven als Talent verstanden und behandelt werden.

Die Aufgabe des Talent Managements wird es sein, die Talente und das Interesse und ideale Arbeitsumfeld jedes Mitarbeiters zu entdecken und den richtigen Job bzw. die richtigen Aufgaben für ihn auszuwählen.

4. Meine Empfehlung an HR

Langfristig könnten für HR vor al-

lem zwei wesentliche Aufgaben entstehen: Die Administration und das Change Management.

Die Administration ist bereits ein Aufgabenbereich von HR. Spannend wird es, ob HR auch die Chance ergreifen kann, die skizzierten notwendigen Veränderungen in die Unternehmen zu bringen.

Notwendige Voraussetzungen werden hierfür soziale Kompetenzen, der gezielte Einsatz von Arbeitskräften mit all ihren Kompetenzen und die Abgabe der Verantwortung für die Personalauswahl an die Fachbereiche sein.

Jetzt, in der Umbruchphase, hat HR die Chance sich Gehör beim Management für diese Veränderung zu verschaffen

So können vor allem auch die Recruiter sich als Wertschöpfer durch proaktives Recruiting und die Begleitung der Hiring Manager beim Aufbau der eigenen Netzwerke auszeichnen.

Diese Arbeit wird durch messbare Erfolge erkennbar sein. Solche Erfolge bringen Anerkennung seitens der Geschäftsführung, welche wiederum die notwendige Basis für eine erfolgreiche Implementierung weiterer Maßnahmen durch HR sein kann.

Wenn Recruiting später von den Fachbereichen erfolgen sollte, könnte HR sich in anderen Aufgaben beweisen, beispielsweise als Coach und Sparringspartner, Netzwerker und Aushängeschild für Arbeitgeber.

Mit Verlässlichkeit, kompetenter Beratung beider Seiten und einem hochwertigen Netzwerk kann sich HR eine eigene Marke aufbauen

und gleichzeitig für das Employer Branding des Unternehmens sorgen.

Zusätzlich könnte HR die Fachbereiche in Netzwerkaufbau und -pflege trainieren, denn qualitativ hochwertige Netzwerke werden für Führungskräfte der Fachbereiche das beste Erfolgsversprechen der Zukunft sein.

5. Literatur

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektiven 2015. Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.

Candidate Experience Studie (2014): Studie über das Bewerbungserleben von Kandidaten in Deutschland. Online verfügbar unter: <http://blog.metahr.de/2014/10/08/candidate-experience-studie-von-metahr-und-stellenanzeigende-ist-da/> (22.06.2015).

Janzky, S. G. (2014): „Das Recruiting-Dilemma“. 1. Auflage. Haufe Gruppe. Online verfügbar unter:

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/konnektivitaet-die-vernetzung-der-welt/> (26.05.2015).

McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Online verfügbar unter: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/fachkraefte.pdf (27.05.2015).

Schmidt, E.; Cohen, J. (2013): Die Vernetzung der Welt. Rowohlt Verlag.

Zukunftsinstitut: Konnektivität: die Vernetzung der Welt. Online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/kon->

[nektivitaet-die-vernetzung-der-welt/](#) (22.06.2015).

► [Xing-Profil des Autors](#)



Interview

mit Henrik Zaborowski

Herr Zaborowski, in welcher Position arbeiten Sie seit wie vielen Jahren?

Ich bin seit Anfang 2014 als Unternehmensberater selbstständig und arbeite seit 14 Jahren in der Recruiting-Branche.

Was hat Sie auf die verändernde Rolle oder das zukünftige Potential von HR aufmerksam gemacht?

Mit der Rolle von HR in der Personalbeschaffung habe ich mich erstmals in meiner Diplomarbeit vor 15 Jahren beschäftigt und merkte, dass vieles nicht richtig läuft und anders werden muss.

Seit dieser theoretischen Beschäftigung sehe ich in der Praxis ein erhebliches Potential, hier besser zu werden. Wer könnte das treiben, wenn nicht HR?

Können Sie uns in wenigen Sätzen die Rolle von HR in der Zukunft beschreiben?

HR muss in Zukunft weiter klar die administrativen Arbeiten übernehmen, wie Gehaltsabrechnungen, Prozesse für Mitarbeitergespräche definieren, Personalentwicklungsmaßnahmen festlegen oder auch das Recruiting bei großen Einstellungsmengen übernehmen. Da können sie sich z.B. um die Stellenanzeigen, Bewerberansprache und die Festlegung der Auswahlkriterien kümmern.

Zum zweiten sollte HR in Zukunft stärker in das Change Management gehen und z. B. die Führungskräfte

aus den Fachbereichen fit machen, viel stärker ins fachinterne Recruiting der Spezialisten einsteigen.

Was sind unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Neupositionierung von HR, sodass das Unternehmen dadurch einen nachhaltigen Erfolg erzielen kann?

Das Problem seit Jahren ist: HR wird nicht ernst genommen. Der Ansatz des Business Partner Modells wollte das ändern, hat es aber nicht geschafft. HR könnte sich z. B. durch Active Sourcing erstmals als Wertschöpfer im Unternehmen positionieren.

Auf diese Weise bekommt HR einen neuen Stellenwert und kann daraufhin mit dem Unternehmen in die Diskussion gehen und über ihre eigene Rolle diskutieren. Oder HR zieht sich aktiv aus dem Recruiting raus und kommuniziert das auch offen.

Sie können innerhalb eines Jahres die Fachbereiche für das Recruiting von Spezialisten fit machen und sich dann um den Rest kümmern, beispielsweise die Auswahl der Auszubildenden, Trainees oder große Massen an Arbeitskräften.

Auf diese Weise wird ein neues System für die Rekrutierung von Spezialisten aufgebaut, das funktioniert. Und HR hat das umgesetzt.

Was stellt die derzeit größte Herausforderung für Unternehmen im Hinblick auf Personalarbeit dar?

Im Recruiting-Bereich stellt es das fehlgeleitete Mindset der Personaler dar, denn die letzten Jahrzehnte wurde nach komplett unsinnigen, nicht aussagekräftigen Kriterien ausgewählt.

Das kann man erst ändern, wenn man diese Fehlerquelle erkannt hat. Dann bekommt man eine Vorstellung davon, wie Recruiting funktioniert.

Wie könnten sich Unternehmen auf diesen Wandel in der Personalauswahl am besten vorbereiten? (Möglicherweise schon jetzt die Rolle von HR ändern?)

Zum einen sollten sich Personaler verstärkt in die Theorie einarbeiten und Wissenschaftler fragen, wie eine vernünftige Personalauswahl funktioniert.

Nach der Erkenntnis kann man sich dann neue, funktionierende Personalauswahlinstrumente oder Verfahrensweisen aneignen und das Wissen in die Praxis tragen.

Herr Zaborowski, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

Personalentwicklung heute – Herausforderungen für Unternehmen

Dr. rer. oec. habil. Günter Klatt¹

¹⁾ Univ.-Dozent für Informatik an der Humboldt-Universität zu Berlin und Mitglied der Humboldt-Universitäts-Gesellschaft

SCHLÜSSELWÖRTER: Veränderungsdynamik, Beratung, Coaching

KURZFASSUNG: Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns sind wie nie zuvor Veränderungen unterworfen, weil sich gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen in immer engerer Folge auf die Unternehmen auswirken, was deren permanente Anpassung erforderlich macht. Davon sind auch viele Personalentwickler betroffen, da sie mit weiteren neuen Aufgaben, wie Beratung und Coaching, rechnen müssen. Insbesondere dann, wenn aufgrund häufig wechselnder Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter darauf abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich werden. Indem die Personalentwicklung ihre Qualifizierung und deren Anwendung in der Praxis begleitet, kann die Leistungsfähigkeit von Unternehmen auch bei anhaltender Veränderungsdynamik erhalten und gesteigert werden.

1. Die Personalentwicklung als Dienstleister

Für das erfolgreiche Management von Unternehmen ist eine leistungsfähige strategische Personalentwicklung unverzichtbar. Sie unterstützt und begleitet die Entwicklung fachlicher, persönlicher und sozialer Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern im Hinblick auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens.

Dazu gehören Maßnahmen zur Auswahl und Förderung (a), Weiterbildung (b) sowie Unternehmensentwicklung (c). Zu den Maßnahmen im Einzelnen:

(a) Zur Auswahl und Förderung von Führungskräften und Mitarbeitern beginnt sich in den letzten Jahren die Erkenntnis durchzusetzen, dass die strategischen Unternehmensziele und -werte hierfür die entscheidende Grundlage sind. Allerdings bewirkt der dynamische

Wandel, dass sich die Ziele und Werte immer schneller ändern, was für die exakte Voraussage künftiger Anforderungen problematisch ist.

Damit aber kommen auf die Personalentwicklung neuartige Fragestellungen zu. Sie betrifft die Ermittlung von Anforderungen für Aufgaben, die noch nicht bekannt sind (Werner, 2005).

(b) Veränderungsprozesse in Unternehmen, welche sich aus Umstrukturierungen, Leistungs- und Produktinnovationen etc. ergeben, führen meist zu neuen oder veränderten Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die Feststellung dieser Anforderungen und Umsetzung in entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ist eine Kernaufgabe der Personalentwicklung, zu deren Erfüllung die Zusammenarbeit mit externen Trainingsanbietern häufig genutzt wird.

Dieses bewährte Modell einer mittel- bis langfristig organisierten Zusammenarbeit stößt mit zunehmender Veränderungsdynamik an ihre logistischen Grenzen. Im Interesse einer verlässlichen Lösung sind deshalb operative Formen der Weiterbildung anzubieten (hrTeam, 2014).

(c) Hinsichtlich der Unternehmensentwicklung stehen strukturelle und prozessuale Aspekte im Vordergrund. Gemeint ist die organisatorische Struktur und deren Beziehungszusammenhang (Aufbauorganisation), sowie die Gliederung und Anordnung der Arbeitsprozesse unter dem Aspekt Zeit (Ablauforganisation).

Neben den formellen Organisationsstrukturen bestehen stets noch informelle, wie Gruppenbildungen, die das Betriebsklima und die Unternehmenskultur beeinflussen. Da jede Veränderung auch informelle

Strukturen berührt, kann dadurch die Umsetzung gewollter Maßnahmen erschwert oder sogar unmöglich werden. Strukturen erstarren und behindern Veränderungen.

Der Personalentwickler muss deshalb entsprechende Organisationsanalysen durchführen können, um Hemmnisse, ausgelöst durch Organisationsveränderungen, beseitigen zu lassen (Rückle, Mutafoff, Riekehof, 1994).

Schlussfolgernd ist festzustellen, dass mit zunehmender Veränderungsdynamik, ausgelöst durch Globalisierung und Vernetzung, die Unternehmen einem permanenten Anpassungsdruck ausgesetzt sind. Dieser zwingt sie, Entwicklungen der Märkte frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Indem sie sich mit den neuen Herausforderungen auseinandersetzen, werden auch die dienstleistungsbezogenen Denk- und Organisationsmuster der Personalentwickler hinsichtlich ihrer Kompetenzen hinterfragt. Denn es wird ein Know-how für Beratung und Coaching zum erfolgreichen Management dynamischer Veränderungsprozesse benötigt, über das sie kaum verfügen.

2. Berater und Coach – neue Rollen des Personalentwicklers in dynamischen Veränderungsprozessen

Berater und Coach sein sind neue Rollen des Personalentwicklers, die über das bisherige Verständnis von Dienstleistung weit hinausgehen. Mit dem Begriff „Rolle“ ist die Gesamtheit erwarteter Verhaltens-

weisen in einer Position gemeint. Dazu gehören Wissen und Können, sowie Sprachgebrauch, Wortwahl und Erscheinungsmerkmale. Die damit verbundenen Anforderungen bestimmen die neuen Rollen der Personalentwickler.

Als Berater wird der Personalentwickler Arbeitsprozesse analysieren, beurteilen und Veränderungen einleiten.

Dazu gehört ein Abwägen der Vor- und Nachteile von Maßnahmen für das Unternehmen. Hierbei erweist sich seine Kenntnis der internen Strukturen und Rahmenbedingungen gegenüber der externen Beratung als Vorteil.

Wird er hingegen als Coach tätig, bieten sich Möglichkeiten für ein Projekt-, Einzel- und Gruppen-coaching an. Sie erlauben Einstellungen, Verhalten, Motivationen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu thematisieren. Und mit Hilfe von Workshops oder Trainings können Zielhierarchien gebildet, Stärken und Schwächen analysiert und Konflikte bearbeitet werden.

Die Aufgabe des Coachings ist es bei der Lösung der Probleme der betroffenen Personen zu helfen, im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe (Rückle, 2001).

Zur Ausübung der neuen Rollen als Berater und Coach sind die jeweiligen Anforderungen, sowie ihre dazu erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse exakt zu beschreiben. Präzise Abstimmungen der neuen Rollen mit der als Dienstleister sichern eine effiziente Arbeitsorganisation der Personalentwicklung.

3. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für Beratung und Coaching

Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse verbinden sich mit den Rollen als Berater und Coach?

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen in immer engerer Folge auf Unternehmen auswirken. Und je schneller und flexibler sich deshalb Unternehmen organisieren, desto eher werden klassische hierarchische Strukturen durch temporäre und virtuelle Organisationsformen abgelöst.

Daher müssen Personalentwickler über Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Arbeitsorganisation und Psychologie, Führung, Managementlehre, Erwachsenenweiterbildung, sowie Gestaltung und Anwendung unternehmensspezifischer Weiterbildungsprojekte verfügen. Die Unternehmensziele und -werte bieten hierfür die entsprechende Grundlage.

Doch wie können notwendige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für wechselnde Anforderungen ermittelt werden?

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den Prozess ihrer Bestimmung. Dem folgen die Ableitung von Weiterbildungsmaßnahmen, der Praxistransfer, sowie die Realisierung gewollter Veränderungen und Nutzeffekte. Teilnehmer dieses Workshops (Teil I-III) sind Vertreter des Managements, der Personalentwicklung und ein Moderator.

Der Workshop beginnt mit einem statischen Teil I, der von kurzfris-

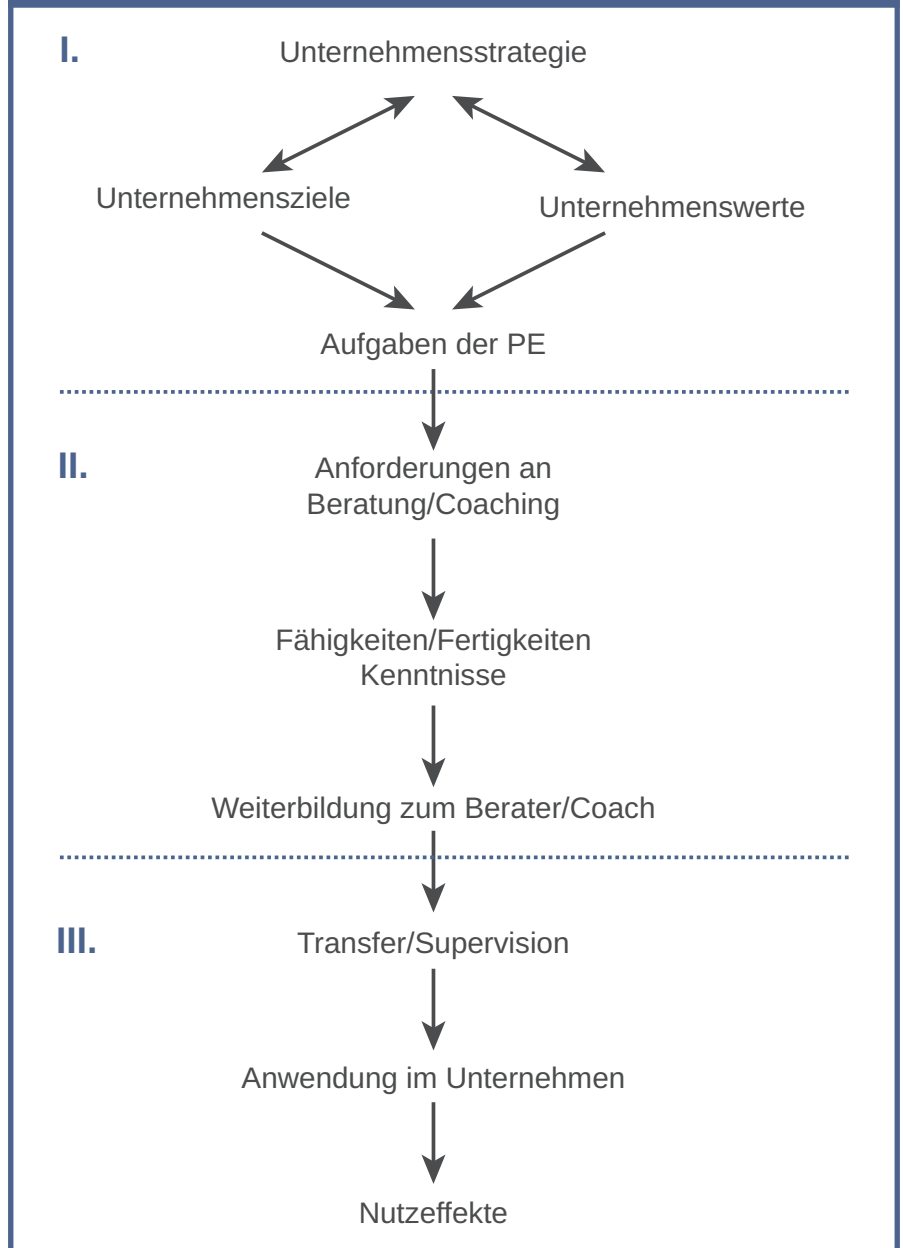
tigen Veränderungen nicht bzw. kaum tangiert wird. Er gibt dem Unternehmen Planungssicherheit. So werden zunächst, ausgehend von der Unternehmensstrategie, die abgeleiteten Ziele und Werte (meist drei) in ihrem wechselwirkenden Zusammenhang präzisiert. Indem die Werte z. B. auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens hinweisen, bekräftigen sie dessen erfolgreichen Umgang mit der erwarteten Veränderungsdynamik.

Danach sind die künftigen Aufgaben der auszubildenden Berater und Coachs zu definieren, was ihre aktive Mitwirkung im Workshop erforderlich macht. Im Ergebnis leitet das Management die neuen Aufgaben der Personalentwicklung ab.

Teil II des Workshops hat einen dynamischen Charakter. Im Mittelpunkt stehen die Anforderungen an den künftigen Berater und Coach der Personalentwicklung. Sie sind die Grundlage zur Bestimmung der für die Stelle erforderlichen Kompetenzen.

Um die zusätzliche Tätigkeit als Berater bzw. Coach ausführen zu können, sind in der Regel folgende Kompetenzen notwendig: Eine Sach- und Fachkompetenz hinsichtlich der Leistungsfelder des Unternehmens, eine methodische Kompetenz (z. B. Analyse betrieblicher Prozesse, Entwicklung alternativer Lösungsvorschläge, Projektmanagement, Zeitplanung, Selbstmanagement), eine kommunikative Kompetenz für die Bewältigung schwieriger Gesprächssituationen, Moderation, Präsentation und Publikation von Ergebnissen, sowie Coaching bei Konflikten, so-

Abbildung 1: Workshop für Beratung und Coaching dynamischer Veränderungsprozesse



wie zuletzt eine innovative Kompetenz zur Auswahl und Anwendung zielführender Kreativitätstechniken.

Sind die vereinbarten Kompetenzen ermittelt, erfolgt eine Feststellung ihrer Soll-/Ist-Ausprägung mittels der Skala (1-5). Ein Abgleich offenbart Defizite, die durch darauf abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen auszugleichen sind.

Die künftigen Berater und Coachs werden in deren Ausarbeitung und Durchführung ebenfalls einbezogen (Rückle, 2001).

Mit dem Teil III des Workshops erfolgt die Überleitung und Anwendung des Erlernten in die Praxis, wobei erfahrene Personalentwickler den angehenden Beratern und Coaches Feedbacks geben.

In der laufenden Anwendung wird der nunmehr ausgebildete Personalentwickler immer dann, wenn seine Unterstützung gefragt ist, umgehend zur Verfügung stehen und sich mit den Betroffenen über ihre Arbeitssituation und damit verbundenen Anforderungen beraten können.

Im Ergebnis kann er ggf. die Leitung der vereinbarten Maßnahmen bis hin zu ihrer Realisierung übernehmen. Über die eingetretenen bzw. zu erwartenden Nutzeffekte informiert er das Management, die Personalentwicklung und betroffene Führungskräfte.

Als ausgebildeter Berater und Coach hat der Personalentwickler Wissen über den Aufbau und die Organisation des Unternehmens, sowie Vorgehensweisen und Methoden für das Management dynamischer Veränderungsprozesse.

Auch kann er mit diesem Wissen erfolgreich umgehen. Sein Können befähigt ihn, firmenspezifische Lösungen für gewollte Veränderungen zu entwerfen und einzuführen.

Damit das so bleibt, ist von ihm sowohl eine rege Teilnahme an geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen, als auch sein dauerhaftes Engagement bei Veränderungen im Unternehmen zu fordern.

Auf diese Weise kann er zum Initiator von Leitideen werden und daraus auch wegweisende Schlussfolgerungen für ihre Umsetzung ziehen.

4. Nutzen von Beratung und Coaching für Unternehmen mit dynamischen Veränderungsprozessen

Unternehmen mit dynamischen Veränderungsprozessen können mithilfe ausgebildeter Personalentwickler in Beratung und Coaching eine Reihe bedeutender Nutzeffekte erzielen. Dazu gehören folgende ökonomischen, sozialen und innovativen Effekte:

Der ökonomische Nutzen für das Unternehmen generiert sich aus dem Verzicht auf externe Berater und Coachs. Dadurch werden überflüssige Abstimmungen mit den Betroffenen vermieden, sowie wertvolle Arbeitszeit und Honorare eingespart.

Führt hingegen die Personalentwicklung selbst Beratungen und Coachings durch, können Ist-Erfassungen, Analysen und Lösungsvorschläge für die Begleitung dynamischer Veränderungsprozesse mit einem geringeren Aufwand erarbeitet und zügig umgesetzt werden.

Um soziale Nutzeffekte, wie Selbstbestätigung und Selbstentfaltung, kooperative Zusammenarbeit und persönliche Zielerreichung zu realisieren, sind regelmäßig Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- und Fördermaßnahmen für betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter zu verwirklichen. In der Folge werden sie sich auch bei weiteren Veränderungen im Unternehmen engagieren wollen.

Innovative Nutzeffekte entstehen durch die Förderung eines kreativen Klimas im Team und den Abbau von Innovationsbarrieren. Indem die Personalentwicklung betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter mithilfe von Workshops, Coachings und Trainings zu kreativen Techniken und Methoden gezielt vorberei-

tet und unterstützt, ebnet sie den Weg für ein erfolgreiches Management von Veränderungen (Hummel, 2007).

5. Ergebnis

Ausgehend von der These, dass auch bei anhaltender Veränderungsdynamik die Leistungsfähigkeit von Unternehmen erhalten und gesteigert werden kann, ist dafür ein praktikabler Lösungsweg vorgestellt worden. Er ermöglicht der Personalentwicklung, neben der Dienstleistung, auch selbst Beratung und Coaching für Führungskräfte und Mitarbeiter anzubieten.

Einige Unternehmen arbeiten bereits erfolgreich in diesem Sinne. Weitere werden folgen, wovon der Autor überzeugt ist.

6. Literatur

- hrTeam (2014), *Innovationsmanagement*. In: Offene Seminare, Holzgerlingen, (6-46).
- Hummel, Th. (2007), *Unternehmensführung*. In: Betriebswirtschaftslehre kompakt, 3.Auflage, Idenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, (99pp).
- Rückle, H.; Mutafoff, A.; Riekehof, R. (1994), *Personalentwicklung*. Econ Verlag Düsseldorf, (21-38).
- Rückle, H. (2001), *Coaching*. Verlag Moderne Industrie Landsberg/Lech, (20pp).
- Werner, A. (2005), *Personalmarketing*. Verlag Wissenschaft und Praxis Sternenfels (36 pp).

Interview

mit Dr. rer. oec. habil. Günter Klatt

Herr Klatt, in welcher Branche arbeiten Sie und in welcher Position seit wie vielen Jahren?

Ich bin seit 14 Jahren in der Weiterbildungsbranche als Berater für Führungskräfte und MA tätig.

Was hat Sie auf die verändernde Rolle oder das Potential der Personalentwicklung aufmerksam gemacht?

Dadurch, dass in der heutigen Zeit immer schneller Veränderungen stattfinden und Unternehmen sich an diese anpassen müssen, können Weiterbildungsunternehmen allein den daraus resultierenden Bedarf mit ihren begrenzten Kapazitäten nicht decken, weshalb eigene qualifizierte Personalentwickler beratend tätig sein sollten.

Große Konzerne tun dies jetzt schon und unterhalten beispielsweise Führungsakademien. Der Vorteil dieser internen Berater liegt in ihren firmen- und branchenspezifischen Kenntnissen sowie einer gesicherten Verfügbarkeit als Mitarbeiter.

Sie beschreiben die erweiterte Position des Personalentwicklers im Unternehmen als äußerst entscheidend für die Unternehmensentwicklung und somit auch den Unternehmenserfolg. Was sind die Voraussetzungen einer solchen Zusammenarbeit von HR und Unternehmensführung?

HR muss von Beginn an in die strategische Planung mit einbezogen

werden, um vorausschauend handeln und für die Geschäftsführung unterstützend wirksam sein zu können. Hierfür bedarf es der abgestimmten Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Damit wird sich auch die Bedeutung und Akzeptanz der Personalentwicklung ändern.

Die Vorbedingung dieses Einbezugs von HR ist ein ausgearbeitetes Leitbild, welches sich an neue strategische Pläne anpassen sowie auch für die operative Tätigkeit jedes einzelnen MA anwendbar sein muss.

Was sind die Konsequenzen einer umfassenderen Arbeit der Personalentwicklung im Unternehmen?

Qualifizierung – Der Personalentwickler muss für diese Arbeit speziell qualifiziert sein. Als Berater und Coach braucht er zusätzliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse. Zum Erwerb derselben sind ausgesuchte Weiterbildungsseminare, Kongresse und auch die Fachliteratur geeignet.

Weiterhin muss die Möglichkeit bestehen, die erworbene Qualifikation umgehend in der Praxis anwenden zu können. Diese Weiterbildung ist zeitaufwendig und verlangt viel Engagement. Damit einzelne Personalentwickler durch die Übernahme von Aufgaben als Berater/Coach ihre eigentliche Dienstleistungsarbeit nicht vernachlässigen, bedarf es einer neuen Form der Arbeitsteilung und verbesserten Kommunikation in der PE-Abteilung.

Struktur – Generell werden Unternehmen mehr Wert auf Spezialisierung im Personalbereich legen müssen, d.h. neben den notwendigen Dienstleistungsaufgaben für Personalentwicklung sollte künftig auch Beratung und Coaching gehören. Daraus leiten sich neue bzw. veränderte Anforderungsprofile für die drei Stellen Beratung, Coaching und PE ab.

Sollten hierfür Weiterbildungsprogramme, Trainings, Workshops vom Unternehmen angeboten werden?

Ja, es muss vielfältige Angebote geben, damit sich PE diesen Aufgaben stellen kann. Aktuell ist es so, dass Trainings für Personalentwickler vor allem die methodischen Grundlagen vermitteln, z.B. AC-Konzeptionen.

Was fehlt sind Angebote für Programme, die eine grundlegende Ausbildung unter Einschluss von Beratung und Coaching umfassen. Hierfür fehlt zum einen die Akzeptanz seitens PE, zum anderen müssten solche Programme erst noch geschaffen werden.

Wichtig ist auch, dass diese Programme immer firmenspezifisch sind und die Geschäftsführung mit einbezogen wird, damit Veränderung stattfinden kann.

Herr Klatt, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

Coaching vor Kunst

Marlen Nebelung¹ & Jörg Reckhenrich² & Peter Winkels³

¹⁾ *selbständige psychologische Unternehmensberaterin*

²⁾ *Künstler, Unternehmensberater*

³⁾ *selbstständiger Trainer*

SCHLÜSSELWÖRTER: Systemisches Coaching, Wahrnehmungspsychologie, Kunst

KURZFASSUNG: Coaching vor Kunst ist ein neues Format, in dem das Coaching in ein Museum verlegt wird. Der besondere Raum und vor allem die Kunstwerke werden als „stumme Akteure“ aktiv in den Coaching-Prozess mit einbezogen. Das gemeinsame, konzentrierte Gespräch von Coachee und Coach vor einem Gemälde bringt überraschende, wirkungsstarke Einsichten und verankert die Lösungsansätze durch die intensive Bildbetrachtung nachhaltig. Einige Aspekte, in denen „Coaching vor Kunst“ in besonderem Maße den Ideen systemischer Beratung nachkommt und an denen sich seine Wirkung gut illustrieren lässt, werden dargestellt. Kurze Exkurse in die Bild- und Zeichentheorie, sowie in die Wahrnehmungspsychologie verweisen auf wissenschaftliche Erklärungsmöglichkeiten.

„Coaching vor Kunst“ – Raum für kreative Lösungsfindung

In den letzten Jahren haben sich Ansprüche an Organisationen und Führung grundlegend verändert. Führungskräfte müssen ihre Intuition stärken, Sinn und Zuversicht sowie Selbstverantwortung, Innovationskraft und Energie fördern und selbstverständlich professionell mit Gefühlen umgehen (vgl. z.B. Selinger, 2014).

Entsprechend sollte Coaching diese Facetten umfassend ansprechen. Im „Coaching vor Kunst“ werden diese Aspekte direkt und indirekt gefördert und es wird eine besondere Wirkung beobachtet, die eine schnelle Lösung auch komplexer Coachinganliegen erlaubt.

„Coaching vor Kunst“ findet in einem Museum statt. Die Besonderheit des Ortes lässt einen Kommunikationsraum zwischen Coachee, Coach und Kunstwerk entstehen, der die Erarbeitung kreativer Antworten durch visuelle Anregung

und auf deren Basis eine Vielfalt von Assoziationsmöglichkeiten unterstützt (Brieber, Nadal & Leder, 2015).

„Coaching vor Kunst“ – ein agiler und strukturierter Prozess

Um einen Eindruck vom Vorgehen und der Wirkung des Formates zu vermitteln, soll hier der Prozess ausführlich dargestellt werden: Es werden drei Phasen unterschieden:

1. Vorbereitung mit Schilderung des Anliegens, Auftragsklärung und Vorauswahl des Kunstwerks
2. Durchführung im Museum
3. Nachklang mit der Besprechung der Wirkung und der Ergebnisse

Im Rahmen der Auftragsklärung (vgl. Saller, Sattler & Förster, 2011) wird der am Coaching interessierten Person der Ansatz, mit Kunstwerken zu arbeiten, dargestellt und etwaige Kunstpräferenzen wer-

den besprochen. Die Auswahl des Kunstwerks muss nicht allein vom Coachee ausgehen; der Coach kann verschiedene Vorschläge machen. Entscheidend für den Coaching-Prozess ist es, eine gelungene Passung von Bild und Anliegen zu finden.

Die Erfahrung zeigt, dass kunsthistorische Kenntnisse des Coachs und die Fähigkeit, komplexe Kompositionsstrukturen und Bildsprache lesen zu können, für das „Coaching vor Kunst“ eine wichtige Voraussetzung sind. Der Coachee hingegen braucht keine kunsthistorischen Vorkenntnisse.

Die Durchführung im Museum ist in acht Schritte unterteilt. Der Prozess ist hier idealisiert dargestellt und kann im Einzelfall variieren.

Eine Sitzung beginnt im Eingangsbereich des Museums. Der Coach tauscht sich während einer kurzen Einstimmung mit dem Coachee über dessen aktuelle Situation aus. Das Thema wird das erste

Abbildung 1: Coaching vor Kunst – Ablauf auf einen Blick



Mal im Rahmen der Auftragsklärung beleuchtet und nun zu Beginn der Coachingsitzung konkretisiert. Anliegen können z.B. berufliche Neuorientierung, Teamkonflikte oder das persönliche Führungsverständnis sein. Das Betreten des Ausstellungsbereichs wird bewusst inszeniert.

Im zweiten Schritt wird der Coachee in einen vorausgewählten Bereich des Museums oder vor ein spezielles Bild geführt. Ist die Bildauswahl noch offen, kann ein kurzer Dialog die Entscheidungsfindung unterstützen.

Die Erfahrung zeigt, dass jenes Kunstwerk besonders geeignet ist, das auf den Coachee eine unmittelbare Anziehungskraft ausübt. So wählte ein Coachee für die Bearbeitung der Frage, wie er den nächsten Karriereschritt vorbereiten könne, ein Liebermann-Gemälde mit Villa und sommerlichem Garten.

Es erwies sich, dass sein eigentliches Anliegen das Wiedererlangen einer Work-Life-Balance war, wel-

ches von dem Bild sehr passend illustriert wurde.

Im dritten Schritt geht es zunächst nur um die Wahrnehmung der einzelnen Bildelemente. Coach und Coachee stehen oder sitzen gemeinsam vor dem Bild und betrachten es eingehend.

Die Haltung gegenüber dem Kunstwerk, die der Coach aktiv unterstützt, entspricht einer aufmerksamen Neugier. Es gilt die Spannung der Betrachtung und Wahrnehmung möglichst lange aufrecht zu erhalten.

Der Coachee schildert zunächst, was er sieht und was ihn besonders anspricht. Durch gezielte Nachfragen zu Komposition, Farben, Personen usw. kann der Coach zu einer Vertiefung der Beobachtung anregen.

Die Wahrnehmung des Bildes und das gemeinsame Gespräch darüber führen fast selbstverständlich zum Assoziieren. In diesem vierten Schritt geht es nun darum, den Assoziationen freien Lauf zu lassen.

Im fünften Schritt werden Anliegen, Bild und Assoziationen bewusst miteinander verbunden. Der Coachee beginnt, erste Ansätze und Ideen für Lösungen zu entwickeln. Der Coachee braucht Zeit, den Gefühlen und Erkenntnissen nachzuspüren und dem eigenen Anliegen Raum zu geben.

Der Coach kann diesen Prozess mit Fragen unterstützen und gegebenenfalls eigene Assoziationen beisteuern. Wenn hier die Konzentration und Spannung zwischen Bild, Coachee und Coach gehalten wird, manifestieren sich immer wieder grundlegende Einsichten.

So trat in dem geschilderten Fall ein langes Schweigen ein, bevor der Coachee aussprechen konnte, dass er vor einem Karriereschritt zunächst ein grundsätzliches Gleichgewicht wiederfinden müsse und dass er bislang auch deswegen Angebote nicht angenommen hätte, ohne sich dieses Motivs bewusst gewesen zu sein. Dieser sechste Schritt, die Erkenntnis und Entwicklung eigener Lösungen, die sich eng mit dem Bild verknüpfen, ist die entscheidende Phase im Prozess.

Der siebte Schritt beschließt die gut einstündige Sitzung. Der Coachee wird eingeladen, wesentliche Erkenntnisse zusammenzufassen und gegebenenfalls Vorhaben konkret zu formulieren.

Es bietet sich an, dem Coachee Zeit zu geben, sich einen Augenblick allein mit dem Kunstwerk zu beschäftigen und sich die wesentlichen Erkenntnisse zu vergegenwärtigen. Abschließend fragt der Coach nach dem aktuellen Befin-

den und der Zufriedenheit mit den Ergebnissen.

Viele Coachees schildern einen intensiv erlebten Prozess sowie eine veränderte Energie und Wahrnehmung, die fast physischer Natur sein kann.

In der Nachbesprechung wird gefragt, ob bestimmte Elemente des Kunstwerkes in der Zwischenzeit vor dem inneren Auge wieder aufgetaucht sind und wie etwaige Ideen umgesetzt wurden. Die visuelle Verknüpfung von Themen und Lösungen mit Bildern ist ein Nachhaltigkeitsfaktor des Formats „Coaching vor Kunst“.

Um dieses oder ein vergleichbares Format in Unternehmen vorzustellen, kann es hilfreich sein, Aussagen über mögliche Erklärungen der Wirksamkeit treffen zu können. In diesem Sinne werden hier drei Ansätze dargestellt.

Die Arbeit mit Kunst als visuell verankerte Lösungsarbeit

„Coaching vor Kunst“ folgt zentralen Ideen der systemischen Beratung, von denen einige hier angesprochen werden sollen: Das systemische Weltbild und Denken geht u. a. von Relativität und Wirklichkeitskonstruktion, von Selbstorganisation und Selbststeuerung und von vielfältigen Wechselbeziehungen innerhalb und zwischen Systemen aus.

Entsprechend wichtig ist die Berücksichtigung einer Vielfalt von Wahrheiten und Perspektiven, sowie von harten und weichen Faktoren (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2007). Systemisches Coaching setzt auf die Lösungskompetenz

des Coachee, der in erster Linie Impulse erhält und seine Entwicklung grundsätzlich selbst gestaltet (vgl. Saller et al., 2011).

„Coaching vor Kunst“ betont die konstruktivistischen, selbstorganisatorischen, sowie lösungskompetenten Aspekte systemischer Interventionen und inszeniert diese für den Coachee wahrnehmbar. Hierfür werden Impulse nicht nur vom Coach, sondern auch vom Museumsraum und den Kunstwerken gegeben und vom Coachee verarbeitet.

Die Vereinbarung über das Gesehene und seine Bedeutung wird zwischen Bild, Coach und Coachee getroffen (vgl. Fthenakis, 2009) und deren Interpretation und Wirkung ist individuell unterschiedlich. In diesem beschriebenen Zusammenspiel ruht das kreative Potenzial des Formats.

Der Lösungsorientierung entspricht das „Coaching vor Kunst“ zudem auf mindestens zwei Ebenen: Einerseits durch den Prozess der Distanzierung vom Problem. Blockierende Aspekte sind, unterstützt durch die visuellen, künstlerischen Impulse des Kunstwerkes, mit einer gewissen Leichtigkeit bearbeitbar (vgl. Eberhardt & Knill, 2010).

Zum anderen bietet das Werk „an sich“ Lösungsvorschläge an, als Darstellung des Bildthemas, im kunsthistorischen Kontext oder durch Komposition und Materialeinsatz (vgl. Reckhenrich, 2011).

Varianz und Informationsvielfalt von Bildern

Zur Verdeutlichung der Wirkungs-

weise des „Coaching vor Kunst“ schauen wir nun auf den dritten „Gesprächspartner“, auf das Bild: Gibt es eine besondere Eigenschaft an Kunstwerken, die es erleichtert, Zugänge zu Problemlösungen zu schaffen?

Bilder werden zunehmend als von Texten unabhängige Träger von Informationen betrachtet. Die modernen Bildwissenschaften versuchen angesichts dieser Entwicklung eine Antwort zu liefern: Ein „Pictorial Turn“ – also das Denken an und in Bildern – wird in den Geisteswissenschaften seit rund 20 Jahren gefordert (vgl. Mitchell, 1995).

Mit Hilfe von Bildern entwickeln sich der Raumsinn und die Fähigkeit, Material aus verschiedenen Quellen zu verarbeiten und in sinnvolle Kategorien einzuordnen. Dadurch erschließt sich das Verständnis für Metaphern und Analogien und nicht zuletzt für die Darstellung und das Erkennen von Gedanken und Gefühlen.

Jedes Bild funktioniert zunächst auf einer symbolischen Ebene. Insofern, fällt dem Betrachter eine wichtige Funktion zu. So wie Buchstaben als Zeichen oder Inhalte zu sinnvollen Einheiten zusammengesetzt werden, so wird der Sinn eines Bildes aktiv konstruiert: Es wird „gelesen“.

Ein Kunstwerk ist prinzipiell mehrdeutig, auch dort, wo ihm Autor, Komponist oder Maler eine einzige Deutung zuschreiben wollen (vgl. Eco, 1973).

Das Interpretieren wird zum dialogischen Prozess und das Kunstwerk wird zum aktiven Teilnehmer einer Kommunikation.

Wirkungskräfte von Kunstwerken

Sowohl Wahrnehmungspsychologen als auch Neurowissenschaftler interessieren sich zunehmend für die Wirkung von Kunstbetrachtung und die Konstruktion ästhetischer Erfahrung. Erste Ergebnisse messbarer neuronaler Prozesse unterstreichen die von uns wahrgenommene besondere Wirkung von „Coaching vor Kunst“ (vgl. Zeki, 2009). Die Forschungen von Helmut Leder beschreiben darüber hinaus ein fünfstufiges Modell der Betrachtung von Bildern, das dem schrittweisen Vorgehen im „Coaching vor Kunst“ weitgehend entspricht (vgl. Nadal & Pearce, 2011).

Kunst im betrieblichen Kontext

Dieses Coaching-Format ist nicht nur für das individuelle Coaching, sondern erprobterweise auch im Bereich von Team- und Organisationsentwicklung in großen Konzernen wirksam und gleichzeitig kreativi- und Innovationsfördernd.

Es ist insbesondere sinnvoll bei Anliegen, deren Bearbeitung eine Emotionalisierung erfordert, bei der Thematisierung von Sinn und Werten oder bei Themen, die mit anderen Verfahren bislang nicht bearbeitbar waren.

„Coaching vor Kunst“ ist ein Instrument, das die systemische Praxis vielversprechend erweitert und dabei Wirkmechanismen nutzt, die bildtheoretisch und wahrnehmungspsychologisch im Sinne dieser besonderen Coaching-Methode mit ersten ausgesprochen ermutigenden Ergebnissen erforscht werden.

Literatur

- Brieber, D., Nadal, M., & Leder, H. (2015). In the white cube: Museum context enhances the valuation and memory of art. *Acta Psychologica*, 154, 36-42.
- Eberhart, H. & Knill P. J. (2010). *Lösungskunst*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Eco, U. (1973). *Das offene Kunstwerk*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fthenakis, W.E. (2009). Ko-Konstruktion: Lernen durch Zusammenarbeit. *Didacta Kinderzeit*, Nr. 3, S.8-13.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2007). *Einführung in systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., & Augustin, D. (2004). A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgments. *British Journal of Psychology*, 95, 489-508.
- Mitchell, W.J.T. (1995). What is Visual Culture? In: I. Lavin (Hrsg.), *Meaning in the Visual Arts: Views from the Outside: A Centennial Commemoration of Erwin Panofsky*. Band 1, Princeton Institute for Advanced Study, S.207-210.
- Nadal, M. & Pearce M. (2011) The Copenhagen Neuroaesthetics conference: Prospects and pitfalls for an emerging field. In: *Brain and Cognition* 76, S.172-183.
- Reckhenrich, J. (2011). Master and Intruder. In: J. Anderson, J. Reckhenrich & M. Kupp, *The fine art of Success – How learning Great Art can create Great Business*. West Sussex: Wiley.

- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership – Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Saller, T., Sattler, J. & Förster, L. (2011). *Beraten, Trainieren, Coachen*. Freiburg: Haufe.
- Zeki, S. (2009). *Splendors and Miseries of the Brain*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

- ▶ [Xing-Profil von Marlen Nebelung](#)
 - ▶ [Xing Profil von Jörg Reckhenrich](#)
 - ▶ [Xing-Profil von Peter Winkels](#)
-

Interview

mit Marlen Nebelung

In welcher Branche arbeiten Sie und in welcher Position seit wie vielen Jahren?

Frau Nebelung: Ich bin seit 2 Jahren als psychologische Unternehmensberaterin selbstständig mit in Summe 20 jähriger Berufserfahrung.

Herr Reckhenrich ist seit 20 Jahren als Künstler und Unternehmensberater tätig. Insbesondere setzt er sich mit dem Thema Creative Leadership auseinander.

Peter Winkels arbeitet seit rund 20 Jahren freiberuflich, als Kurator, Kulturmanager, Coach und Trainer. Er hat eine breite Erfahrung, wie Kunst in großen Ausstellungen gezielt vermittelt werden kann.

Seit wann beschäftigen Sie sich mit „Coaching vor Kunst“? Was hat Sie damals darauf aufmerksam gemacht?

Jörg Reckhenrich und Peter Winkels arbeiten schon lange mit Kunst in Organisationen. Ich habe beide vor neun Jahren kennengelernt. Wir haben diesen Ansatz erst einmal in unterschiedlichen Kontexten ausprobiert.

Vor fünf Jahren haben wir dann „Coaching vor Kunst“ entwickelt und über die Jahre so verfeinert, dass wir einen Coachingprozess definieren können.

Welche Vorteile bietet dieses Coaching-Format gegenüber anderen?

Es ist extrem schnell, intensiv und führt in kurzer Zeit zu einem sehr befriedigenden Ergebnis. Weiterhin

ist es über das Anliegen hinaus anregend – das kann bis hin zu physischen Veränderungen führen.

Aus unserer Unternehmenspraxis können wir berichten, dass Coachees meist revitalisiert und inspiriert aus dem Coaching kommen und zudem auch den Museumsbesuch an sich sehr positiv bewerten.

Wie verbreitet ist dieses Format bereits in Deutschland?

In den Vorbereitungen zur Veröffentlichung unseres Coachings haben wir festgestellt, dass es zwar viele Ansätze gibt, die Kunst in Unternehmenskontexten nutzen, jedoch ist unser Format in Deutschland einmalig.

Unser Ansatz ist managementbezogen und bietet den Vorteil, dass man in anderthalb Stunden viel schaffen kann – einen Museumsbesuch und Coaching.

Coachees formulieren hierfür vorher ihr Anliegen, und dann wird eine klare Fragestellung vor dem Museumsbesuch erarbeitet. Erst dann lässt sich eine Entscheidung hinsichtlich der Wahl des passenden Kunstwerkes oder Museums treffen.

Wir machen meistens einen Vorschlag für ein Museum einer speziellen Ausrichtung, da die Coachees in der Regel keine Präferenzen haben.

Inwieweit haben Kunstwerke auf Menschen eine besondere Wirkung

Unsere Wahrnehmung der Kunst

wird sowohl durch die Reize des Kunstwerks beeinflusst, als auch von unserem Wissen und unseren Erfahrungen.

Aus dieser Wechselwirkung heraus entsteht eine individuelle Wahrnehmung und Interpretation dessen, was wir vor uns sehen.

Aber auch der Museumsraum, die Farben und die Komposition – das alles wirkt sich auf unsere Assoziationen und Gefühle in der Arbeit mit Kunst aus.

Es hat sich weiterhin in einem Experiment gezeigt, dass Kunstwerke, von denen gesagt wird, dass sie im Museum hängen, einen anderen Effekt auf den Betrachter haben als Bilder, von denen gesagt wird, sie seien computergeneriert.

Das hängt möglicherweise mit dem Wissen zusammen, dass besondere Gemälde im Museum aufgehängt werden. Jedenfalls ist diese Aufmerksamkeit die Voraussetzung dafür, dass ein Gemälde zur Projektionsfläche für eigene Gefühle, Gedanken und Assoziationen werden kann.

Beim Anblick des Gemäldes wird versucht, die eigenen Motive hinter der Fragestellung zu identifizieren und eine breite Variation an Lösungen des Themas zu artikulieren.

Frau Nebelung, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

Burnout: Modeerscheinung mit Handlungsbedarf?

Susanne Goerke¹

¹⁾ *Trainerin und Coach, Partnerin CAPERA Akademie,*

SCHLÜSSELWÖRTER: Burnout, Prävention, Gesundheitsförderung

KURZFASSUNG: Die heutige Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch Digitalisierung, veränderte Arbeitsbedingungen wie Vermischung von Beruf und Familie, erhöhtem Leistungsdruck und stärkerem Wettbewerb. Personalabteilungen stellen in den letzten Jahren vermehrt Langzeiterkrankungen bei ihren Mitarbeitern fest, die unter anderem auf Burnout basieren. Als erster Ansprechpartner für vertrauliche Angelegenheiten aller Mitarbeiter eines Unternehmens ist es unumgänglich, dass Personalleiter und Personalbetreuer das Krankheitsbild kennen und präventive Maßnahmen im Unternehmen umsetzen. Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement kann sowohl die Fehlzeitenquote bis zu 26% verringern, die Arbeitszufriedenheit sowie Produktivität erhöhen und die Außenwirkung des Unternehmens verbessern.

Burnout-Prävention und wie sich Personalabteilungen damit beschäftigen sollten

Burnout – Dieser Begriff kursiert nun schon seit mehreren Jahren und noch immer herrscht vielfach Unklarheit darüber, was damit gemeint ist und inwiefern Burnout als Krankheit ernst zu nehmen ist.

Aus diesem Grund ist auch in den Personalabteilungen deutscher Unternehmen das Wissen über die Krankheit, die Akzeptanz ihr gegenüber und der Umgang damit sehr unterschiedlich.

Die Krankenkassen stufen Burnout nach wie vor nicht als eigenständiges Krankheitsbild ein. Nach ICD 10 gilt Burnout nicht als eigenständige Krankheit, die zu Rehabilitationsmaßnahmen oder ambulanter Psychotherapie berechtigt. Der Begriff wird (im Gegensatz zu Depression) lediglich als Zusatzdiagnose aufgeführt (World Health Organization, 2015).

Die totale Erschöpfung bei Burnout findet auf allen Ebenen statt, also der psychischen und physischen. Die Ursache ist eine Überlastung, die nicht immer beruflich bedingt ist.

Seit etwa 2007 nimmt der öffentliche Diskurs in Medien bezüglich Burnouts zu. Die positive Folge war, dass dadurch mehr Krankheitsfälle erkannt werden konnten.

Die negative Folge war jedoch, dass Burnout häufig als Modekrankheit eingestuft wurde, da der Begriff nahezu inflationär benutzt wurde und die Meinungen dazu enorm differierten. Doch letztlich ist es gleichgültig, ob Arbeitnehmer wegen eines Burnouts, einer Depression oder anderen stressbedingten Krankheiten ausfallen.

Die Kosten für lange Ausfallzeiten sind immens und Unternehmen müssen handeln. Im Jahr 2012 wurden bundesweit 60 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund

psychischer Erkrankungen registriert (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2012; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012), die Betroffenen sind im Schnitt unter 50 Jahre alt.

Bei 43% aller Frühverrentungen wird ein seelisches Leiden als Ursache angegeben. Allein die direkten Krankheitskosten für psychische Erkrankungen betragen ca. 16 Milliarden Euro pro Jahr (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012).

Gründe für vermehrte Stressreaktionen

Personalabteilungen stellen seit einigen Jahren immer mehr Langzeiterkrankungen fest, die auf Burnout basieren oder anderweitig durch Stress verursacht wurden. Aus welchen Gründen steigt die psychische Belastung an vielen Arbeitsplätzen im Vergleich zu den 80er und 90er Jahren?

Verantwortlich ist eine Vielzahl von Gründen – meist in Kombination miteinander:

Dynamik: Das Arbeitstempo und die Notwendigkeit, sich immer schneller Neuem anzupassen, ist enorm angestiegen. Verkürzte Serienzzyklen in der Technologie, schnellerer Nachrichtentransport, sofort und überall verfügbare Informationen. Kreative Denkpausen zum Nachdenken fallen weg, obwohl sie zur Produktivität und Entwicklung des Unternehmens beitragen würden.

Wandel: Unterschiedlichste Einflüsse machen es für Unternehmen notwendig, rasant flexibel zu reagieren und sich anzupassen. Ständige Veränderungen sind für Menschen in der Arbeitswelt anstrengend, weil sie Ängste, Unsicherheit und Befürchtungen mit sich bringen.

Mehr *Kommunikation* durch weniger direkte und autoritäre Führung: So finden zahlreiche Besprechungen statt, Fluten von Informationen per E-Mail, Internet, Intranet, firmeninterne Chat-Systeme ergänzen Telefon, Briefe und das kaum noch relevante Medium Fax.

Permanente Erreichbarkeit: Folgen sind keine wirklichen Arbeitspausen, oft auch kein Feierabend und kein Urlaub mehr ohne berufliche Themen und Probleme. Die Grenze zwischen Privatleben und Beruf schwindet gänzlich. Eine weitere Folge: ständige Unterbrechungen in jedem Arbeitsprozess.

Außerdem ist ein durch die Globalisierung *härterer Wettbewerb* dafür verantwortlich, dass mehr *Leistungsdruck längere Arbeitszeiten* erfordert. So ist weniger Aus-

gleich im Privatleben möglich, wenn nach einem anstrengenden Arbeitstag eigentlich Erholung nötig wäre. Aufgaben werden anspruchsvoller und komplexer, Flexibilität und Mobilität sind selbstverständlich.

Gleichzeitig wächst die Gruppe der über 45-jährigen Erwerbstätigen an. Zwar sind diese nicht häufiger krank, doch sind deren Ausfallzeiten dann im Durchschnitt länger.

Durch teilweise hohe Ansprüche an das Privatleben und dadurch, dass mehr Frauen berufstätig sind und nicht mehr selbstverständlich alleine den Haushalt führen, ergeben sich auch privat mehr zu erledigende Aufgaben.

Maßnahmen, die helfen vorzubeugen

Die Möglichkeiten für HR in Richtung Prävention aktiv zu werden, lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen:

Dreh- und Angelpunkt ist oft die **Unternehmens- und Führungskultur**. Diese kann der Personalbereich nur dann beeinflussen, wenn er mit der Geschäftsführung an einem Strang zieht. Dafür ist oft ein regelrechtes „Verkaufen“ einer Idee oder angestrebten Maßnahme in Richtung Geschäftsleitung erforderlich.

Themen wie die Vorbildfunktion einer Führungskraft, besonders in Sachen Prävention, die Frage der Fehlerkultur und ein wertschätzendes Feedback sollten durch verbindliche Vereinbarungen eine hohe Bedeutung bekommen.

Grundlegend für die systematische Prävention ist eine Unternehmensvision mit Unternehmensleit-

linien, Führungsgrundsätzen oder Mitarbeitergesprächs-Richtlinien, in welchen das Thema Gesundheit oder Lebensbalance eine Rolle spielt. Besonders wichtig bei der Umsetzung sind hierbei Kooperation/Partizipation, Transparenz in Kommunikation/Information und eine gegenseitige Wertschätzung.

Diese zentralen Elemente spielen in der Burnout-Prävention eine erhebliche Rolle. Sobald Führungsgrundsätze oder Mitarbeitergespräche eingeführt oder verändert werden, sollte die Umsetzung unbedingt durch Trainings unterstützt werden. Nur auf diese Weise ist es möglich, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter diese Grundsätze in ihre tägliche Arbeit aufnehmen.

Gute Umsetzungsprogramme beinhalten neben einmaligen Trainings auch z.B. Refresher, Einzelcoachings, Online-Tools mit FAQs, Leitfäden oder spätere Webinare für Praxisfragen.

Zur **Gesundheitsförderung** gehören alle Maßnahmen zur Unterstützung der psychischen und physischen Gesundheit (die sich gegenseitig beeinflussen), sowie das Senken arbeitsbedingter Belastungen.

Dazu zählen beispielsweise gesponserte Mitgliedschaften im Fitness-Studio, Firmensport, Entspannungskurse, regelmäßige Gesundheits-Checks, Gesundheitstage, Massageangebote, E-Learnings oder Vortragsreihen zu Gesundheitsthemen, Hilfen, die körperliche Aufgaben erleichtern (z. B. Hebehilfen), Ernährungsberatung und Gesundheitswochen in der Kantine, Beratungshotlines oder Arbeitskrei-

se, die kontinuierlich neue Maßnahmen entwickeln.

In vielen Firmen sind alle Aufgaben, die mit Gesundheitsmanagement zusammen hängen, im HR-Bereich verankert. Manche Unternehmen sehen im Organigramm eine gesonderte Stelle dafür vor, die in der Praxis idealerweise sehr eng verzahnt mit dem Personalbereich zusammenarbeitet.

Bei all diesen Aktionen und Aktivitäten ist es förderlich, wenn HR der Initiator ist und dies auch publik macht. So entsteht zum einen ein positives Image und das Vertrauen der Mitarbeiter in HR wird gestärkt.

Als einer der maßgeblichen Faktoren, die zu einer positiven **Work-Life-Balance** beitragen, wird das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ angesehen. Zwar beinhaltet das eigentliche Work-Life-Balance-Konzept wesentlich mehr als nur diesen Aspekt, doch spielt genau er im Berufsleben für viele Menschen eine große Rolle.

Mögliche Maßnahmen für die Wahrung der Work-Life-Balance sind z. B.: Kinderbetreuung, Ratgeber-Programme in Pflege-Fragen, Mentoring-Angebote für junge Eltern, Home-Office-Arbeitsplätze, Sabbaticals oder Rückkehrerprogramme.

HR ist hierbei in der Rolle die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu vertreten und sich für entsprechende Maßnahmen einzusetzen. Gleichzeitig hat HR die Verantwortung, die Führungskräfte dahingehend zu trainieren, dass diese eine Vorbildfunktion einnehmen und eine Work-Life-Balance vorleben. Vielseitige Gestaltungsmöglichkeiten der Ar-

beitszeit oder klare Vertretungsregelungen sind hierbei hilfreich.

In den meisten Unternehmen ist der Bereich **Personalentwicklung** aktiv, um potentiellen Stresskrankheiten entgegen zu wirken. So werden schon seit Jahren Zeit- und Selbstmanagement-Trainings angeboten, die sich inhaltlich im Optimalfall an heutige Herausforderungen angepasst haben.

Diese Seminare helfen, die täglichen Ursachen für Stress zu verringern. In Stressmanagement-Trainings geht es darum, so mit Stress umzugehen, dass dieser weniger schadet. Auch Weiterbildungsmaßnahmen zu Konfliktmanagement, Resilienz, Burnout-Prävention, Work-Life-Balance, zu Kommunikations- oder zu Führungsthemen bieten Präventionsansätze. Besonders hilfreich ist es, Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu sensibilisieren und darin zu trainieren, Frühwarnsignale wahrzunehmen und diese aktiv anzusprechen.

Die Wirkung solcher Maßnahmen hängt ganz entscheidend davon ab, wie reibungsfrei sie in die übrige Unternehmens- und Führungskultur eingebettet sind, wie die Umsetzung der Trainingsthemen begleitet und forciert wird und in welchem Maße die Geschäftsführung dies zur Priorität erklärt.

Einige Unternehmen gehen dazu über, Personalpolitik und -entwicklung an Lebensphasen zu orientieren. Daraufhin führen Sie Weiterbildungsprogramme für bestimmte Zielgruppen ein. Ideen hierfür sind eine „academy 50+“ für sehr langjährige Mitarbeiter oder Maß-

nahmen, die die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Generationen optimieren.

Im Rahmen der **Organisationsentwicklung** lassen sich Arbeitsplatz und Prozesse an die Mitarbeiterbedürfnisse oft noch besser anpassen. So ist für manche die Abwechslung und Vielfalt von Aufgaben ideal, wenn gleichzeitig Multitasking und ständige Unterbrechungen vermieden werden.

Ein variierendes Belastungsniveau, klare Verantwortungsbereiche und Strukturen, sowie regelmäßiges Feedback wirken sich positiv aus. Optimal sind Tätigkeiten, die in Qualität und Quantität auf die Fähigkeiten des Einzelnen abstimmt sind.

Auch eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, sowie Möglichkeiten zur Mitsprache tragen zum Wohlfühlen der Mitarbeiter und damit zur Stressvermeidung bei.

Viele Formen der **Mitarbeiterbeteiligung** können ein gutes Instrument zur Burnout-Prävention darstellen. So spiegelt eine Mitarbeiterbefragung zumindest das Klima im Unternehmen wieder, neutral moderierte Analyse-Workshops bieten noch konkretere Ansätze.

Die psychische Gefährdungsbeurteilung als offizielles Instrument kann ebenfalls zielgerichtet genutzt werden. Wenn HR daraus folgend Veränderungen durchsetzt, erhöht sich die Akzeptanz der Personalarbeit.

Nutzen für Ihr Unternehmen, wenn Sie handeln

Wenn Sie als HR-Bereich in vielen dieser Felder aktiv werden, wird

sich langfristig ein großer finanzieller Nutzen für das gesamte Unternehmen einstellen. Die Anzahl krankheitsbedingter Fehlzeiten sinkt. Laut IGA-Report 13 senkt systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement die Fehlzeitenquote im Durchschnitt um 26% (Bödecker, Kramer, Sockoll, 2008). Bei Mitarbeitern und Führungskräften steigen Einsatzbereitschaft, Motivation, Engagement ebenso wie die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Potentiale können besser genutzt werden.

Durch erhöhte Konzentrationsfähigkeit ist vermehrtes Innovationsdenken und Kreativität möglich, was sich wiederum leistungssteigernd auswirkt. Die Fehlerquote sinkt, die Qualität der Leistungen steigt, Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit werden ebenfalls positiv beeinflusst.

Zudem ist mit einer sinkenden Fluktuation zu rechnen, weil Loyalität und Mitarbeiterbindung gestärkt werden und die Flexibilität der Mitarbeiter zunimmt.

Laut IGA-Report 13 spart jeder Euro, der in das betriebliche Gesundheitsmanagement investiert wird, zwischen 2 und 10 Euro insgesamt. Darüber hinaus ist eine positive Außenwirkung sehr wahrscheinlich. So ergeben sich Vorteile im Wettbewerb um Talente am Arbeitsmarkt.

Gerade die in den Medien derzeit viel erwähnte „Generation Y“ schaut bei der Wahl ihres Arbeitgebers besonders auf Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten für eine gute Work-Life-Balance usw.

Nicht zuletzt wirken sich alle Akti-

vitäten in den genannten Bereichen positiv auf Ihr Unternehmensimage aus.

Literatur

Bergner, T. (2012): Burnout-Prävention. Sich selbst helfen – das 12-Stufen-Programm. 2. Aufl. Stuttgart: Schattauer GmbH.

Bödecker, W.; Kramer, I.; Sockoll, I. (2008): IGA-Report 13. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006.

Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (DIMDI) im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) unter Beteiligung der Arbeitsgruppe ICD des Kuratoriums für Fragen der Klassifikation im Gesundheitswesen (KKG) (2015): ICD-10-GM. Systematisches Verzeichnis internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision.

World Health Organization (2015): Z73.0 Burn-out: State of vital exhaustion. In: International Classification of Diseases (ICD). Online verfügbar unter: <http://www.who.int/classifications/icd/en/> (24.06.15).

Statistisches Bundesamt; BMAS/BAuA: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012

Weiterführende Literatur:

Berndt, F. H.: 30 Minuten Burnout. Gabal.

Bischof, K.; Bischof, A.; Müller, H.:

Selbstmanagement. Haufe-Lexware.

Burisch, M.: Das Burnout-Syndrom. Theorie der Inneren Erschöpfung. Springerverlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012): Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stressreport Deutschland 2012.

Jung, T.: Reduzierung von Burnout bei Mitarbeitern: Ein betriebliches Konzept zur Burnout-Prävention durch zielgerichtete Personalführung. VDM Verlag Dr. Müller.

Lehmann, N.: Möglichkeiten der Unternehmung, um Mitarbeiter präventiv vor Burnout zu schützen. Grin Verlag.

Locket, Katherine: Ausgeglichen leben für Dummies. Wiley-VCH Verlag.

Schröder, J.-P.: Die Anti-Burnout-Fibel. Cornelsen.

► Xing-Profil der Autorin

Interview

mit Susanne Goerke

Frau Goerke, wie entstand Ihr Interesse für die Auswirkungen von Krankheiten, wie Burnout, im betrieblichen Kontext?

Seit Anfang der 90er Jahre beschäftige ich mich mit Zeitmanagementtrainings und Selbstmanagementcoachings.

Seit 5-6 Jahren kamen in den Gesprächen mit den Coachees immer häufiger Fragen zum Thema Burnout auf, da diese von der HR-Abteilung selbst keine Antworten erhalten konnten.

Woran könnte es liegen, dass die Mehrheit der deutschen Unternehmen die Notwendigkeit und Vorteile der Umsetzung eines systematisch betrieblichen Gesundheitsmanagements noch nicht erkannt hat?

Die Mehrheit der Unternehmen würde sicherlich bestätigen, dass dieser Bereich irgendwie wichtig sei, jedoch scheitert die Umsetzung häufig an den Investitionen für die Maßnahmen.

Dabei erkennen sie nicht, dass die Langzeitausfälle von Mitarbeitern mitunter noch mehr Geld kosten. Meistens entsteht erst Handlungsbedarf, wenn es schon zu spät ist, also erst wenn lange Fehlzeiten bemerkt werden.

Prävention ist also auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht wichtig, denn die Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter hat viele positive Folgen.

BGM wird sehr unterschiedlich umgesetzt: Es werden derzeit

häufig nur einzelne, oberflächliche Maßnahmen (z.B. Rückenmassage, Ruhe-Oase) angegangen, aber die Arbeitsbedingungen ändern sich dennoch nicht.

Es fehlt hierfür noch die Akzeptanz für die Umsetzung umfassender, systematischer Programme.

Welchen (größten) Herausforderungen wird HR gegenüber stehen, wenn sie eigeninitiativ Burnout-Prävention im Unternehmen einführen wollen?

Die größte liegt eindeutig in dem Überzeugen der eigenen Geschäftsführung und aller Führungsebenen. Hierfür muss HR für die Notwendigkeit der Umsetzung, sowie die zahlreichen Vorteile, die BGM mit sich bringt, argumentieren und die Geschäftsführung überzeugen.

Zudem müssen alle Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Vorbildfunktion ernst nehmen. Das kann sich beispielsweise dahingehend auswirken, dass auch Führungskräfte keine E-Mails nach Arbeitsschluss versenden.

Manche Unternehmen haben bereits eine gesonderte Stelle „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ geschaffen. Diese braucht einen engen Kontakt mit HR.

Welcher Baustein ist Ihrer Meinung nach der Wichtigste in der Prävention?

Tatsächlich wäre es besser in mehreren Bereichen anzufangen, den-

noch sollte das Unternehmen für sich selbst einen Stufenplan erstellen und daraus abgeleitet entscheiden, in welchem Bereich der größte Optimierungsbedarf besteht.

Grundsätzlich würde ich jedoch sagen, dass der wichtigste Baustein die Führungskultur ist, beispielsweise Leitlinien, die BGM beinhalten und im Unternehmensalltag gelebt werden.

Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, wenn das Thema BGM noch keinen Stellenwert im eigenen Hause hat?

Wenn HR es nicht schaffen sollte die Unternehmensführung zu überzeugen, dann kann HR tatsächlich weiterhin etwas für die Mitarbeiter tun: Sie können weiterhin die Aufmerksamkeit auf gesundheitsrelevante Themen lenken und die Umsetzungsquote für Gesundheitsangebote erhöhen.

Selbst das kleinste Paket, wie ein Seminar zu Stressmanagement, kann angeboten werden – schon diese Investition kann helfen.

Frau Goerke, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

■

Führung von hochsensiblen Mitarbeitern

Martin Molitor¹

¹⁾ *Coach, Mediator. Molitor-Coaching*

SCHLÜSSELWÖRTER: Hochsensibilität, Personalführung, Motivation

KURZFASSUNG: Eine Aufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen und Tätigkeiten passend zu verteilen. Dazu ist es für sie wichtig zu wissen, welche Stärken und Schwächen die Mitarbeiter haben, um sie optimal führen zu können. Dieser Artikel widmet sich dem besonderen Wesenszug der Hochsensibilität, der bisher in der Öffentlichkeit wenig bekannt ist und der auf schätzungsweise 15-20% der Bevölkerung zutrifft. Es werden Kennzeichen und Verhaltensweisen hochsensibler Menschen dargestellt, um daraus resultierend Anregungen für die Personalführung dieser Mitarbeiter zu geben.

1. Führung und Kennzeichen der Hochsensibilität

„Personalführung dient dazu, die Unternehmensziele und grundlegenden Strategien bzw. Entscheidungen in den einzelnen hierarchischen Ebenen durch die Vorgesetzten umzusetzen.

Sie soll das Unternehmen in seinem Bestand sichern und den Arbeitskräften die Möglichkeit geben, sich bestmöglich zu betätigen und zu entfalten.“ (Olfert, 1995, S. 45).

Zu den Aufgaben zählt u. a. die Zusammenarbeit in der Gruppe zu sichern und dabei die richtige Aufgabenverteilung zu finden (Olfert, 1995).

In den Gruppen sind Menschen mit unterschiedlichen Neigungen und Fähigkeiten vorzufinden, die auch unterschiedlich zu leiten und zu motivieren sind (Olfert, 1995).

Der Begriff der hochsensiblen Person (highly sensitive Person – kurz HSP) wurde Mitte der 1990er Jahre von der amerikanischen

Psychologin Elaine Aron geprägt (Skarics, 2007).

Er bezeichnet Menschen, die über eine besondere Wahrnehmungsgabe verfügen, da sie aufgrund eines empfindsameren Nervensystems Sinneseindrücke differenzierter verarbeiten und schwächere Informationsfilter haben als andere Menschen. Dadurch nehmen sie Feinheiten in ihrer Umgebung bewusster auf (Parlow, 2003).

Im Rahmen ihrer psychologischen Forschungen schätzt Elaine Aron, dass ca. 15-20 Prozent der Menschen hochsensibel sind (Aron, 2005). Da somit auch ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Belegschaft eines Unternehmens hochsensibel ist, ist es für Führungskräfte hilfreich, über die Kennzeichen der Hochsensibilität informiert zu sein.

Diese Kenntnisse helfen Führungskräften dabei, Ihre Teams oder Projektgruppen optimal zusammenzusetzen und die Aufgaben adäquat zu verteilen.

So können die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ziele effektiv umgesetzt und hochsensiblen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, sich bestmöglich zum Wohle des Unternehmens einzubringen.

„Hochsensible Menschen haben aufgrund einer physiologischen Disposition eine erhöhte Empfänglichkeit für Reize. Diese erhöhte Aufnahmebereitschaft für äußere (z. B. Geräusche, Gerüche, Berührungen) und innere Reize (z. B. Erinnerungen, Vorstellungen, Gedanken) führt dazu, dass Hochsensible mehr Informationen wahrnehmen.

Zusätzlich verarbeiten sie diese wesentlich tiefer und gründlicher als nicht hochsensible Menschen“ (Skarics, 2007, S. 14).

Sie verfügen dadurch über eine differenzierte Wahrnehmung, die in der Regel in zumindest einem Sinneskanal besonders stark ausgeprägt ist. Die einen hören die feinsten Nuancen bei Klängen, andere sehen Harmonien oder kleins-

te Disharmonien bei Farben usw. Außerdem haben sie die Fähigkeit, sehr genau Befindlichkeiten von Mitmenschen oder Beziehungsqualitäten zwischen Menschen zu erkennen (Parlow, 2003).

Im betrieblichen Kontext bedeutet es, dass sie Stimmungen in Abteilungen, Teams oder Besprechungen schnell bemerken. Diese Kompetenz ist im Berufsleben wertvoll, da HSP z.B. aufkommende Konflikte bereits in der Anfangsphase benennen können (Skarics, 2007).

HSP haben die Neigung, in einem größeren Kontext zu denken und den systemischen Zusammenhang zu betrachten (Parlow, 2003). Im Unternehmen erkennen sie aufgrund ihres vernetzten Denkens daher sehr gut soziale Zusammenhänge.

HSP sammeln unwillkürlich höhere Datenmengen und stellen Querverbindungen zu bereits bestehenden Informationen her (Parlow, 2003). Eine intensive Vorstellungskraft ermöglicht hochsensiblen Mitarbeitern eine Antizipation zukünftiger Ergebnisse und Ereignisse. HSP erkennen so mögliche Konsequenzen des Handelns schon im Voraus und neigen infolgedessen zu kluger Voraussicht (Parlow, 2003). Sie sind daher z.B. für die Planung und Durchführung von Projekten gut einsetzbar.

Viele HSP sind außergewöhnlich kreativ und phantasie reich. Daher findet man sie häufig unter Künstlern vor (Parlow, 2003). Aber auch in allen unternehmerischen Bereichen, in denen Kreativität gefordert ist, können sie ihr Talent einbringen, z.B. Marketing.

Weiterhin sind HSP durch Umsicht und große Genauigkeit in ihrem Beruf überaus leistungsfähig (Aron, 2005). Sie sind daher gute Wissenschaftler, Ingenieure oder Techniker (Aron, 2005).

HSP verfügen über ähnliche Tendenzen in Verhalten und Eigenschaften. Sie haben eine Neigung zur tiefen Reflektion und bedenken bei Entscheidungen größere Zusammenhänge sowie die Positionen anderer Personen (Parlow, 2003).

Sie sind gewissenhaft und gehen Aufgaben sehr verantwortungsbewusst an. Sie versuchen Fehler möglichst zu vermeiden und überprüfen ihre Ergebnisse. Insofern liefern sie zuverlässige Arbeitsergebnisse (Parlow, 2003). Das macht sie z.B. zu guten Buchhaltern (Aron, 2005).

Ferner haben sie eine ausgeprägte Fähigkeit zuzuhören (Parlow, 2003) und sind empathische Menschen. Sie eignen sich daher für beratende Funktionen. Dabei besteht die Herausforderung für sie darin, sich abgrenzen zu können (Skarics, 2007).

Der weit überwiegende Anteil der Hochsensiblen bezeichnet sich als harmoniebedürftig, was dazu führen kann, dass sie wider besseren Wissens ihren eigenen Standpunkt nicht vertreten und Konflikten aus dem Wege gehen (Parlow, 2003).

Entscheidungen von hochsensiblen Mitarbeitern sind in der Regel gründlich durchdacht und abgewogen. Für berufliche Aufgabenstellungen, die sehr schnelle Entscheidungen erfordern, sind sie eher nicht geeignet (Parlow, 2003).

Ein weiteres Charakteristikum von HSP ist das im Vergleich zu nicht-hochsensiblen Menschen frühere Erreichen der verträglichen Reizschwelle und eine damit verbundene schnellere Überreizung (Skarics, 2007).

2. Berufsmotive hochsensibler Menschen

Dr. Marianne Skarics stellt in ihrem Buch „sensibel kompetent“ die Ergebnisse einer Internetbefragung aus dem Jahr 2005 zur Berufsmotivation von HSP einer entsprechenden Untersuchung der österreichischen Bevölkerung aus dem Jahr 1999 gegenüber.

Für hochsensible Menschen ist der Aspekt der Selbstverwirklichung bedeutsam für die Berufsmotivation (Skarics, 2007). Dabei ist es ihnen am wichtigsten, dass sie ihre berufliche Tätigkeit interessiert und ihre Aufgabe ihren Fähigkeiten entspricht, während in der Vergleichsbefragung ein sicherer Arbeitsplatz und nette Kollegen die wichtigsten Werte sind.

Beim Thema Stress zeigt sich der größte Unterschied zwischen beiden Befragungen. Für HSP ist es von besonderer Bedeutung, reizintensive Situationen zu vermeiden.

Ein weiterer bedeutsamer Unterschied zeigt sich bei den Punkten Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlung und Verantwortung. Gute Aufstiegsmöglichkeiten und gute Bezahlung sind für HSP von deutlich geringerer Bedeutung als den Teilnehmern der Vergleichsbefragung. Ebenso legen sie weniger Wert darauf, Verantwortung zu tragen.

Darüber hinaus ist HSP die Aner-

kennung in ihrem beruflichen Umfeld wesentlich wichtiger als den Befragten aus dem Jahre 1999.

Ferner wünschen sich HSP in höherem Maße eine Arbeitsaufgabe, die von allgemeinem Nutzen ist und die für Eigeninitiative Raum lässt (Skarics, 2007).

3. Folgerungen für die Personalführung

Hochsensible Menschen sind sowohl durch Ihre Form der Reizverarbeitung als auch von ihren Wesensmerkmalen her anders strukturiert als der Großteil der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Damit sie sich bestmöglich einbringen können, sind passende Rahmenbedingungen notwendig. In der Regel benötigen sie kleinere Büroeinheiten oder Einzelbüros, in denen sich akustische und sonstige Reize im verträglichen Rahmen bewegen, damit sie ihre dann überdurchschnittliche Konzentrationsfähigkeit einbringen können (Skarics, 2007).

Nicht hochsensible Kollegen leiden zumeist unter denselben schlechten Rahmenbedingungen, können den Grund des Unbehagens, z.B. permanente Neonbeleuchtung, jedoch nicht so frühzeitig oder nicht so konkret benennen (Skarics, 2007). Von daher kann das differenzierte Wahrnehmungsvermögen hochsensibler Menschen als eine Art „Frühwarnsystem“ für den Gesundheitsschutz eines Unternehmens von allgemeiner Bedeutung sein.

Weiterhin benötigen HSP Zeiten des Rückzugs, um für ihre ressourcenaufwändige Wahrnehmung

Energien tanken zu können (Skarics, 2007). Daher ist es förderlich, wenn Führungskräfte das Verhalten von Hochsensiblen, sich z. B. in Pausen zurückzuziehen, akzeptieren und unterstützen. Fälschlicherweise wird dieser Rückzug zuweilen als Arroganz oder unsoziales Verhalten interpretiert (Aron, 2014).

Ferner sind HSP besonders stark über Anreize wie Anerkennung und Sinnhaftigkeit der Arbeitsinhalte zu motivieren. Das bedeutet, dass Ihnen ein wertschätzendes Verhalten des Vorgesetzten in der Regel wichtiger ist als eine Bonuszahlung oder eine Beförderung. Daher ist es bedeutsam, dass Führungskräfte sich Zeit für Rückmeldungen von Hochsensiblen nehmen.

Möglicherweise sind die Vorschläge visionär und nicht sofort umsetzbar, aber wahrscheinlich können sie in der Zukunft einen entscheidenden Beitrag zur Unternehmensentwicklung beisteuern.

Des Weiteren ist es ratsam zu erläutern, aus welchem Grunde bestimmte Tätigkeiten notwendig sind, um dem HSP die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu vermitteln.

Bei der Delegation von Aufgaben an hochsensible Mitarbeiter kann der Vorgesetzte davon ausgehen, dass dieser die vorgegebenen Ziele verlässlich umsetzen wird.

Aufsicht benötigen sie wenig, da sie aufgrund ihres strengen Maßstabes an sich selbst stets ihr Optimum von sich abfordern (Skarics, 2007). Vielmehr kann Kontrolle geradezu kontraproduktiv wirken, da sich diese Menschen dann übermäßig unter Druck gesetzt fühlen (Parlow, 2003).

Die meisten Hochsensiblen sind zurückhaltend und arbeiten gerne im Hintergrund (Skarics, 2007). Vorgesetzte können darauf achten, dass HSP sich für Aufgaben eignen, bei denen Weitblick und feine Wahrnehmung gefordert sind. Sie haben daher optimale Voraussetzungen, um Projekte zu planen oder Verbesserungsprozesse zu begleiten.

4. Fazit

„Die Hochsensiblen können beinahe jede Arbeit machen, wenn sie sie auf ihre Art machen können.“ (Aron, 2014, S.235).

Kenntnisse über das Thema Hochsensibilität sind für Führungskräfte von Vorteil, da sie damit ihre Wahrnehmung für den Umgang mit etwa einem Fünftel der Belegschaft verändern bzw. optimieren können.

Mit dem Wissen über Kennzeichen der Hochsensibilität kann eine Führungskraft durch Mitarbeitergespräche und durch Betrachtung des Verhaltens der Person im Arbeitsalltag den Eindruck der Hochsensibilität weiter überprüfen. Daraus kann eine Vereinbarung entstehen, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass der Hochsensible seine optimale Leistung erbringt.

Durch den passgenauen Einsatz dieser Mitarbeiter tragen Führungskräfte wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Ein Team, das mit unterschiedlich sensiblen Mitarbeitern besetzt ist, die sich gegenseitig wertschätzen, wird vermutlich am erfolgreichsten agieren (Skarics, 2007).

Für Menschen, die bei sich Hoch-

sensibilität vermuten, besteht die Möglichkeit, Ihre Veranlagung durch die Beantwortung von Fragebögen in einschlägiger Literatur (z. B. Aron, 2010) oder durch Selbsttests im Internet (z. B. <http://www.zartbesaitet.net>) zu überprüfen.

Danksagung

Ich bedanke mich bei allen hochsensiblen Menschen, die mir bei Einzel- oder Gruppencoachings ihr Vertrauen geschenkt haben. Durch die Schilderung ihrer praktischen Erfahrungen erhielt ich viele Impulse für meine Arbeit und auch für meine eigene persönliche Entwicklung. Das Interesse an den Angeboten hat mich darin bestärkt, mich schwerpunktmäßig diesem Thema zu widmen und einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen.

5. Literatur

- Aron, E. N. (2010): Sind Sie hochsensibel? (6. Auflage), München: mvg-Verlag.
- Aron E. N. (2014): Hochsensible Menschen in der Psychotherapie, Paderborn: Junfermann Verlag.
- Olfert, K. (1995): Personalwirtschaft (6. Auflage), Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.
- Parlow, G. (2003): zart besaitet (2. Auflage), Wien: Festland Verlag.
- Skarics, M., Dr. (2007): Sensibel kompetent (1. Auflage), Wien: Festland Verlag.

► [Xing-Profil des Autors](#)



Interview

mit Martin Molitor

„Hochsensibilität“ ist für die meisten Menschen noch kein greifbarer Begriff. Was hat Sie auf dieses Thema aufmerksam gemacht?

Ich bin vor sieben Jahren durch einen Vortrag auf das Thema aufmerksam geworden und habe mich zunächst durch das Studium von Fachliteratur intensiv mit Hochsensibilität auseinandergesetzt.

Seit einigen Jahren offeriere ich moderierte Gesprächsrunden und Coachings für HSP. Als Heilpraktiker (Psychotherapie) biete ich zusätzlich kognitive Verhaltenstherapie und Hypnose an.

Da ich auch über langjähriger Berufserfahrung in der Personalarbeit verfüge, ist es mir ein Anliegen, das Thema in Unternehmen bekannter zu machen. Gerade in der Personalführung könnten Kenntnisse über Hochsensibilität weiterhelfen.

Wie sollten Führungskräfte erfahren, welche Mitarbeiter hochsensibel sind?

Führungskräfte und Personalabteilungen könnten durch Vorträge oder Artikel, z. B. in einschlägigen Fachzeitschriften, über die Kennzeichen und Wesenszüge von hochsensiblen Mitarbeitern informiert werden.

Mit diesem Verständnis können sie ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag einschätzen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Personalführung einbringen.

Das Wissen über Hochsensibilität ermöglicht es, die Teamarbeit durch passende Zusammenstellung und

Aufgabenverteilung zu verbessern und das Potenzial hochsensibler Mitarbeiter besser einzusetzen.

Welche Weiterbildungsmöglichkeiten sollten seitens des Unternehmens angeboten werden, damit Führungskräfte den Umgang mit HSP lernen?

Spezielle Schulungsangebote für Führungskräfte sind eine angebrachte Möglichkeit, um mit dem daraus gewonnenen Wissen hochsensibler Mitarbeiter passender zu führen.

Auch Führungskräfte können hochsensibel sein. In diesem Fall helfen ihnen besondere Coachings, gut mit ihrer Veranlagung umzugehen. U. a. finden sich im Internet Fragebögen, die einen ersten Anhaltspunkt zur Einschätzung der Hochsensibilität liefern.

Für wichtiger als die dabei erreichte Punktezahl erachte ich, dass sich Betroffene in der Beschreibung erkennen sowie in der Auseinandersetzung mit dem Thema Ansätze finden, ihre Lebensführung und ihren Arbeitsalltag passender zu gestalten.

Könnten Führungskräfte die Mitarbeiter über mehr als nur HSP und Nicht-HSP unterscheiden?

Mit dem Wissen über Hochsensibilität bekommen Führungskräfte ein neues Instrument zur Einschätzung von Mitarbeitern an die Hand. Daneben existieren viele weitere Merkmale wie Persönlichkeit, Intelligenz, Motivationsfaktoren etc. Die

Nutzung eines Instrumentes sollte nicht zu einem Schubladendenken führen. Auch Hochsensible unterscheiden sich, z. B. je nach bevorzugtem Sinneskanal wiederum voneinander.

Die genannten Maßnahmen, die Führungskräfte ergreifen können, um das Potenzial Hochsensibler besser ausschöpfen zu können, könnten von Mitarbeitern generell als Wertschätzung verstanden werden. Glauben Sie, dass auch Nicht-Hochsensible solche Maßnahmen vielleicht verhelfen würden bessere Leistung zu erbringen?

Ja, generell sind Maßnahmen, die Wertschätzung sowie die Sinnhaftigkeit von Arbeit vermitteln, sicherlich für jeden Mitarbeiter motivierend.

Mein Wunsch ist, dass sich durch Aufklärung über Hochsensibilität ein Verständnis für die Besonderheiten beider Gruppen entwickelt und daraus eine Verbindung der Stärken von Nicht-HSP und HSP resultiert. Das kann viele positive Veränderungsprozesse bewirken.

Herr Molitor, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch.

Index

Index

A

Active Sourcing 26, 29
Anforderungen der Stelle 21
Anforderungsprofil 24, 34
Arbeitnehmerüberlassung 6
Arbeitsbedingungen 40
Arbeitsprobe 19, 21
Arbeitszufriedenheit 40
Assessment Center 21
Auftragsklärung 35
Ausbildungsmarkt 13
Auswahlgespräche 19
Auswahlverfahren 21

B

Bauchgefühl 20
Bedarfsanalyse 7
Beobachtung 36
Beratung 30
Berufsorientierung 11
Berufswahlveranstaltungen 11
Bewerbungsgespräche 16
Bewerbungsprozess 27
BGM 44
biografiebezogene Fragen 20
Burnout 40
Burnout-Prävention 42
Business Partner Modell 29
Businessplattformen 26

C

Change Management 28
Coaching 30, 35
Coachingprozess 39

D

Datensammlung 11

demographischer Wandel 25
Depression 40
Digitalisierung 40
Direct Search 26
Drahtbiegeprobe 21
dynamische Veränderungsprozesse 33

E

Eignungsdiagnostik 15, 21
eignungsdiagnostischen Modelle 19
Eignungstests 20, 22, 23
Employer Branding 28
Evaluation 17, 19

F

Fachabteilung 12, 16
Fachbereich 6
Fachbereichsleiter 7
Fachkräfte 5, 10
Fachkräftemangel 10, 13, 20
Feedback 17, 41
Fehlbesetzung 20, 22
Fehleinstellungen 19
Fehlzeitenquote 40
Folgekosten 20
Freiberufler 6
freies Gespräch 20
Führungsgrundsätze 41
Führungskräfte 21
Führungskultur 41
Führungsstil 27
Führungsverständnis 36

G

Gefährdungsbeurteilung 42
Generation Y 43
Geschäftsführung 11
Gesundheitsförderung 40, 41
Gesundheitsmanagement 42
Globalisierung 15, 31
Graphologisches Gutachten 22

H

highly sensitive Person 45
Hochschulen 10, 12
Hochsensibilität 45, 49

I

Instrumentenmix 23
Internationalisierung 17
Interview 20
Interviewtechniken 19
Interviewtrainings 15, 16
Intuition 19

K

Kommunikation 6, 9, 25, 34, 41
Kommunikationsmodell 25
Kommunikationsraum 35
Kompetenzen 32
Kontaktmessen 11
Kontaktpflege 10, 11
Kooperation 11
Kooperationspartner 10, 11
Kostenaufwand 17
Kunst 35

L

Langzeitausfälle 44
Langzeiterkrankung 40
Leistungsdruck 40, 41
Lösungskompetenz 37

M

Management Diagnostik 15
Mentoren 12
Methodenvielfalt 17
MINT-Fächer 11
Mitarbeiterbeteiligung 42
Mitarbeitergespräche 41
Mitarbeitergesprächs-Richtlinien 41
Modekrankheit 40
Modulbaukasten 10
Motivation 45
multimodales Interview 21

N

Nachhaltigkeit 37

Nachwuchsförderung 10, 13

Nachwuchskräfte 14

Netzwerke 25, 26

O

Organisationsanalysen 31
Organisationsentwicklung 38, 42
Organisationsveränderungen 31

P

Permanente Erreichbarkeit 41
Personalabteilung 16
Personalauswahl 15, 17, 19, 20, 24
Personalauswahlverfahren 20
Personalbedarfsplanung 5
Personaldienstleister 7, 8
Personalentwicklung 10, 12, 30, 31, 42
Personalführung 45
Personalleitung 11
Personalplanungsstrategie 6
Personalstrategie 7
Personalverwaltung 10
Phasen 10
Pictorial Turn 37
Planungssicherheit 32
Prävention 40, 44
psychische Gefährdungsbeurteilung 42
psychologische Eignungstests 22
punktuelle Kommunikation 26

Q

Qualität der Personalauswahl 16

R

Recruiter 27
Recruiting 25, 26
Recruitingmechanismen 25
Rekrutierungsprozesse 7

S

Schulen 11
Selbstmanagement-Training 42
Selbstverwirklichung 46
simulationsorientierte Verfahren 21
situative Fragen 20
Soft Skills 11

Soziale Kompetenz 25
Soziale Netzwerke 27
Stellenanzeigen 25
Stipendien 12
Stipendienfinanzierung 12
Stresskrankheiten 42
Stressmanagement-Trainings 42
Stressreaktionen 40
strukturiertes Interview 20
Systemisches Coaching 35, 37

T

Talent Management 27
Talent-Pool 11
Talentscouting 10, 11, 12, 14
Teamkonflikte 36
Testverfahren 16, 17, 20, 22
Trainee-Programme 12
Trainees 21
Trainings 41

U

Überreizung 46
Unternehmensentwicklung 30
Unternehmenskultur 12, 13, 41
Unternehmensvision 41

V

Validität 21
Veränderungsdynamik 30
Veränderungsprozesse 30
Verhalten 21
Verhaltensanker 19
Vernetzung 5, 25, 26, 31
Vorstand 9
Vorstellungsgespräch 20

W

Wahrnehmungspsychologie 35, 38
War for Talents 15, 25
Weiterbildungsmaßnahmen 30, 42
wertschätzendes Verhalten 47
Wertschätzung 41
Wettbewerb 41
Work-Life-Balance 42

Z

Zeitaufwand 17
Zielhierarchien 31